

**La concertation :
un moyen d'améliorer
la qualité**

Luc Peeters, Namur le 25 août 2004



Au début

- d'une conférence
- d'une réunion de concertation

5 questions se posent

1. Qui est le conducteur de la réunion ?

2. Qui sont les participants ?

3. Quels sont les buts de la réunion ?

4. Combien de temps durera-t-elle ?

5. Que va-t-on faire ?

Question 3. **les buts** de cette réunion-ci :

- **Apporter des informations** sur le processus de concertation.
- → **comprendre les difficultés** rencontrées.
- **Suggérer des améliorations** à partir de ces informations.
- **Affermir la conviction** que la concertation est un progrès vers une meilleure qualité de l'enseignement.

Suggestion n°1

Soignez le début

« Le commencement est plus de la moitié du tout ».

Question 5. Que va-t-on faire ?

- Ecouter un exposé
- **Rédiger des suggestions supplémentaires**
- **Les rassembler**
- **Me les communiquer 10 min avant la fin**
- Ne pas oublier de rallumer son GSM à 12h30

Se concerter v.pr.

S'entendre pour agir ensemble,
en accord, à la poursuite de buts communs

Concertation n.f.

Action, fait de se concerter, en partic. dans
le domaine politique et social

Le décret et les circulaires annuelles à partir de l'année 2000 préconisent :

- trois axes pédagogiques :
 - la continuité des apprentissages
 - la pédagogie différenciée
 - l'évaluation formative

- > la mise en place d'équipes d'enseignants coresponsables et cogestionnaires des apprentissages.

Oui, mais .



Oui, mais ...

- On le faisait déjà! L'obligation est un frein.
- Les échanges informels sont plus riches !
- C'est difficile de dégager du temps commun !
- La communication est difficile dans un grand-groupe
- Les enseignants ne veulent pas partager leurs documents... espionnage industriel !

Mais encore ...

- L'autorité se dilue !
- L'ambiance est pire qu'avant !
- Des résistances s'expriment
 - au principe du travail en équipe
 - au formalisme du rapport
 - aux mots : cycle, programme intégré, constructivisme ...

**Un observateur naïf
participe à une réunion de
concertation ...**

Trois niveaux d'une réunion de concertation.

- Que fait-on ?
 - Comment le fait-on ?
 - Dans quelle ambiance ?
- **La tâche**
 - **Les procédures**
 - **Les relations à la tâche**
 - **Les relations entre les personnes**
 - **Les besoins individuels**

Suggestion n°2

Le directeur ou le conducteur de réunion veille à la mise en œuvre de procédures adéquates

Suggestion n°3

Il est utile de varier la nature des tâches.

« L'ennui naquit un jour de l'uniformité »

Suggestion n°4

Les méthodes ont priorité sur
les techniques

Prise de
décision

Résolution de
Problèmes

La
gestion
de Projets

Partage
d'expérience

Résoudre un problème

- Qu'est-ce qu'un problème ?
- Comment **mal** résoudre un problème ?

Résoudre un problème, c'est réduire l'écart entre

- une situation de départ **S1** insatisfaisante, décrite à partir d'observations
et
- une situation **S2** meilleure présentée sous forme de but à atteindre

Comment passer de S1 à S2 ?

S1

- Situation réelle
- Insatisfaisante (pour qui ?)
- Décrite (par qui?) à partir d'observations

S2

- Situation imaginée
- Meilleure
- Considérée comme but intermédiaire ou final à atteindre

Suggestion n°5

Enoncer un problème en commençant par :

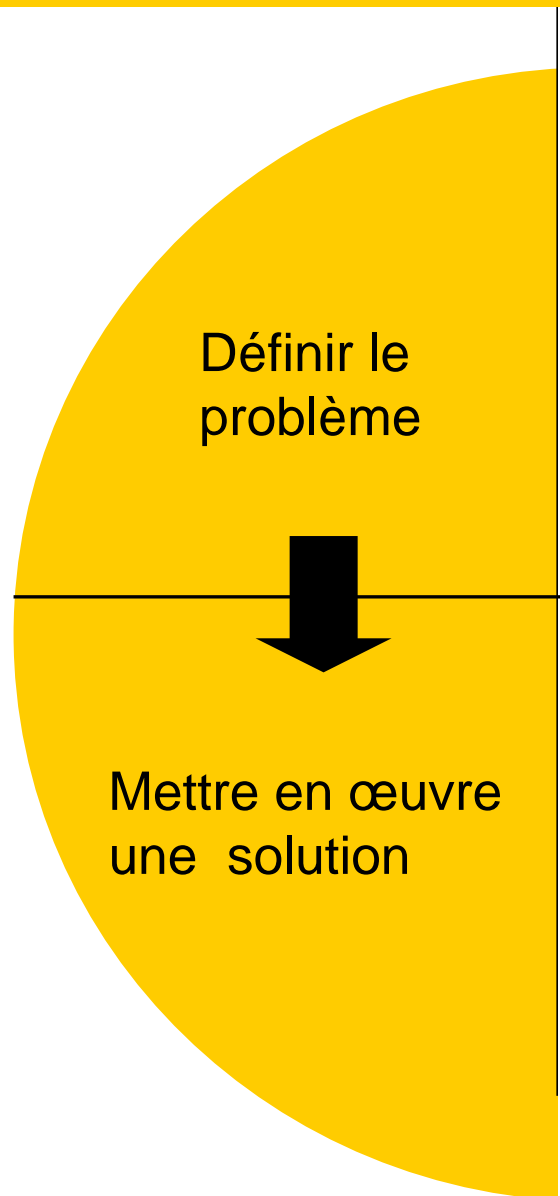
Comment faire pour...

- que les enseignants du 2 cycle utilisent le même manuel de math ?
- que les enfants en difficulté en lecture travaillent avec plusieurs enseignants ?
- que les collègues prennent connaissance des rapports de concertation ?

Suggestion n°6

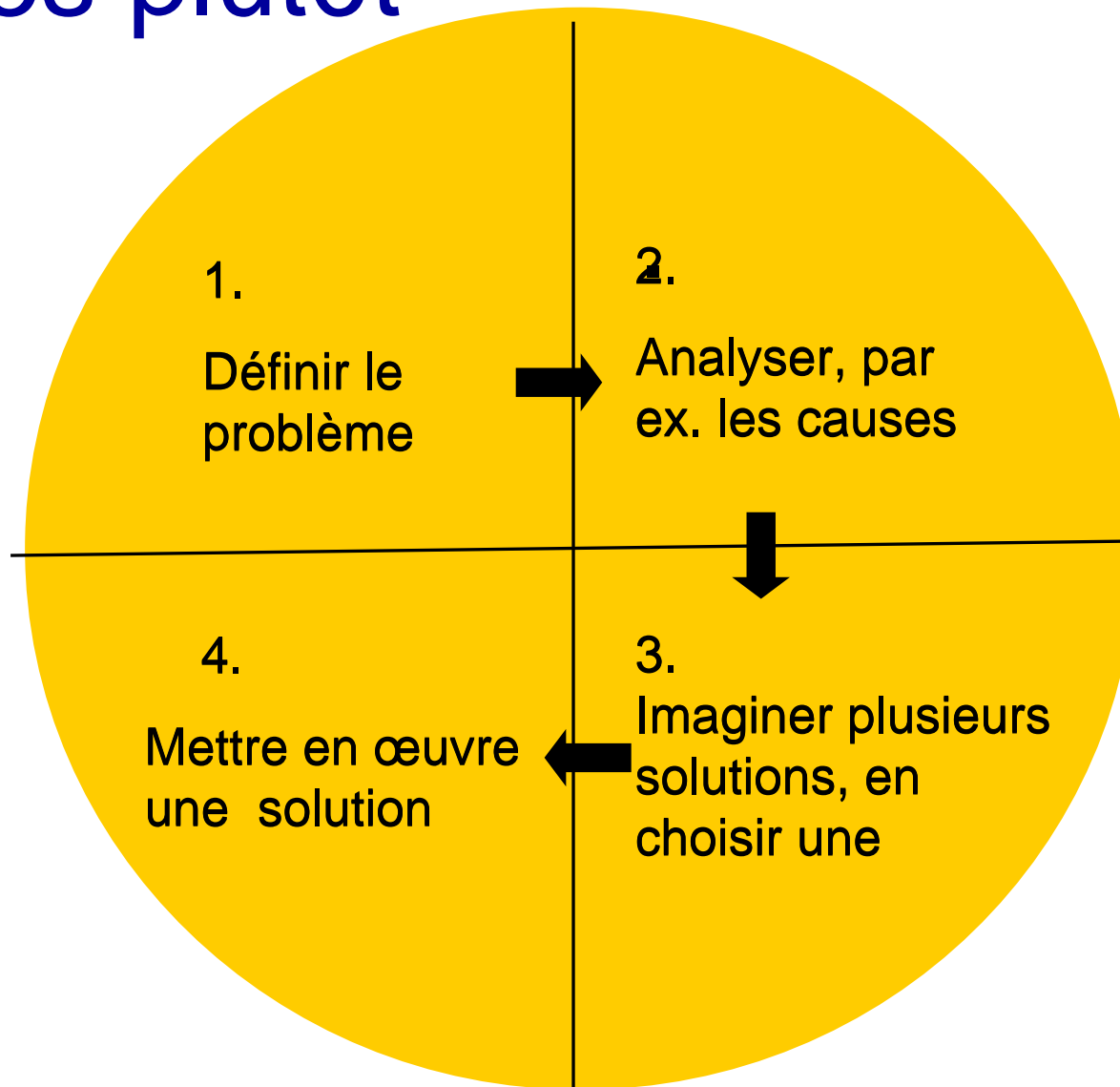
Il est souvent (pas toujours) utile de présenter un conflit comme un problème à résoudre

Suggestion n° 7



Ne faites pas

Faites plutôt



Quels problèmes ?

1. Quels sont nos buts ?
2. Quels obstacles prévoyons-nous ?
3. Comment obtenir ... ?
4. Comment revenir à la situation primitive?
5. Comment réaliser ... ?
6. Comment réaliser simultanément ?
7. Comment améliorer telle solution ?

8. Comment empêcher ou éviter ... ,
9. Que faire avec ... ?
10. Faut-il adopter telle solution ... ?
11. Telle hypothèse est-elle acceptable ,
12. Doit-on prendre la solution x ou la solution y ?
13. Ce problème fait-il partie d'un problème plus vaste ?

Prendre des décisions

- Quelles décisions ?
- A quelles conditions
 - décider seul ?
 - confier la décision à des enseignants
- Consensus ou vote

Quelles décisions ?

- Opératoires
- Managériales
 - de coordination
 - d'exception
- Stratégiques

Suggestion n°8

Ne confiez jamais à un groupe
une décision dont vous n'êtes pas
propriétaire.

Comment prendre une décision dont vous êtes *propriétaire* ?

1. Le directeur **décide seul** en utilisant l'information dont il dispose
2. Le directeur **récolte l'info dont il a besoin** puis décide seul
3. **Lors d'entretiens individuels**, le directeur informe, puis sollicite idées et suggestions, puis décide seul
4. **Lors d'une réunion**, le directeur informe, puis sollicite idées et suggestions, puis décide seul
5. Le directeur **confie à un groupe l'étude du problème et la prise de décision**

5 modalités de décision

1. **décide seul** en utilisant l'information dont il dispose
2. **récolte l'info** puis **décide seul**
3. **entretiens individuels** d'échange d'infos, puis **décide seul**
4. **réunion** d'échange d'infos puis **décide seul**
5. **étude du problème et prise de décision en groupe**

7 critères

1. La qualité de la décision est-elle importante ?
2. Le directeur dispose t-il d'une information suffisante pour décider ?
3. Le problème est-il structuré ?
4. L'adhésion à la décision est importante
5. Si le directeur décide seul, la décision sera-t-elle acceptée ?
6. Les enseignants partagent-ils les objectifs de l'école sur ce problème ?
7. Les enseignants sont-ils en désaccord sur la décision à prendre ?

5 modalités de décision

1. décider seul

Décide seul

2. récolter l'info + décider seul

Récolte infos
puis décide seul

3. mener des entretiens individuels + décider seul

Entretiens individuels
puis décide seul

4. mener une réunion d'échange + décider seul

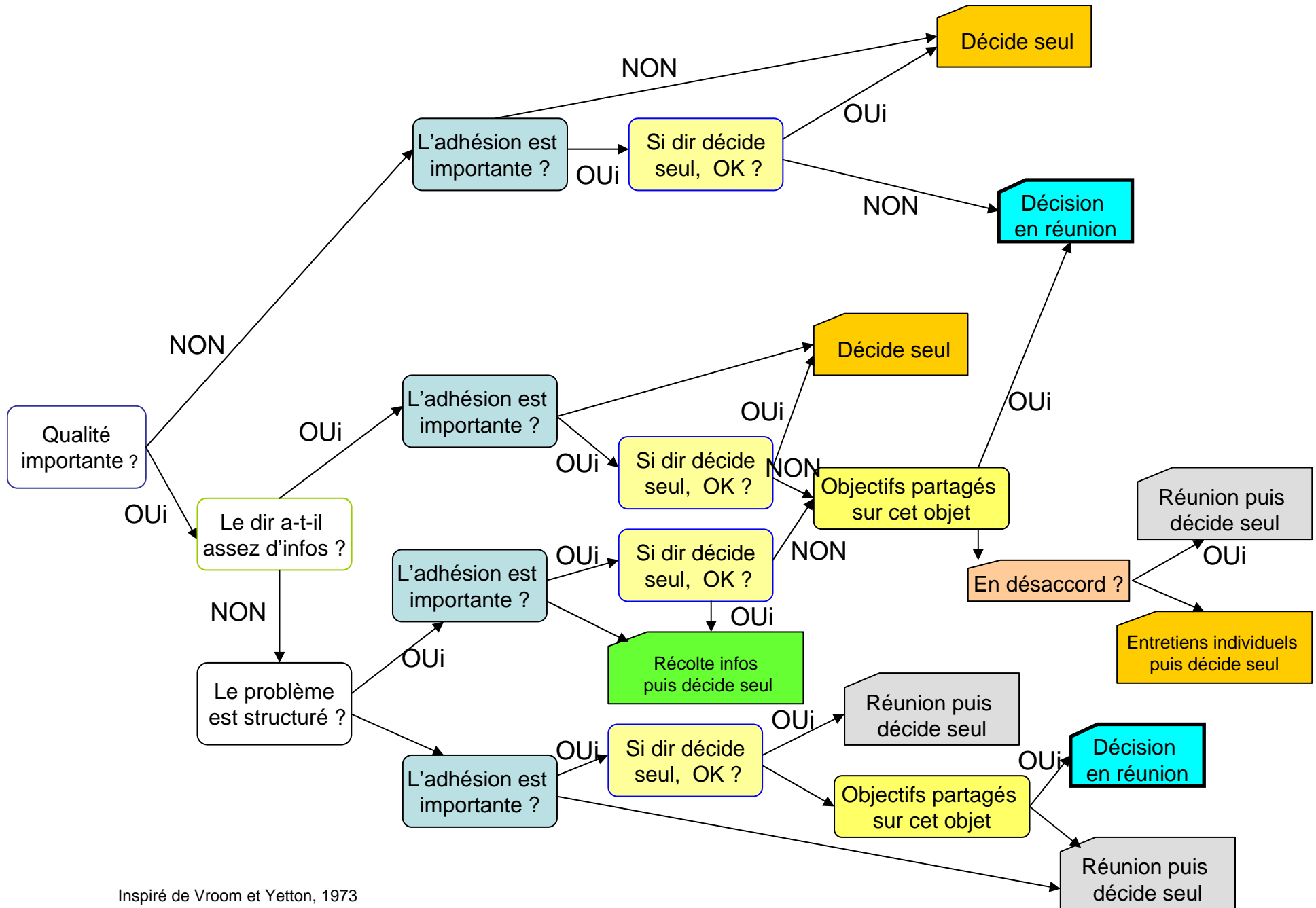
Réunion puis
décide seul

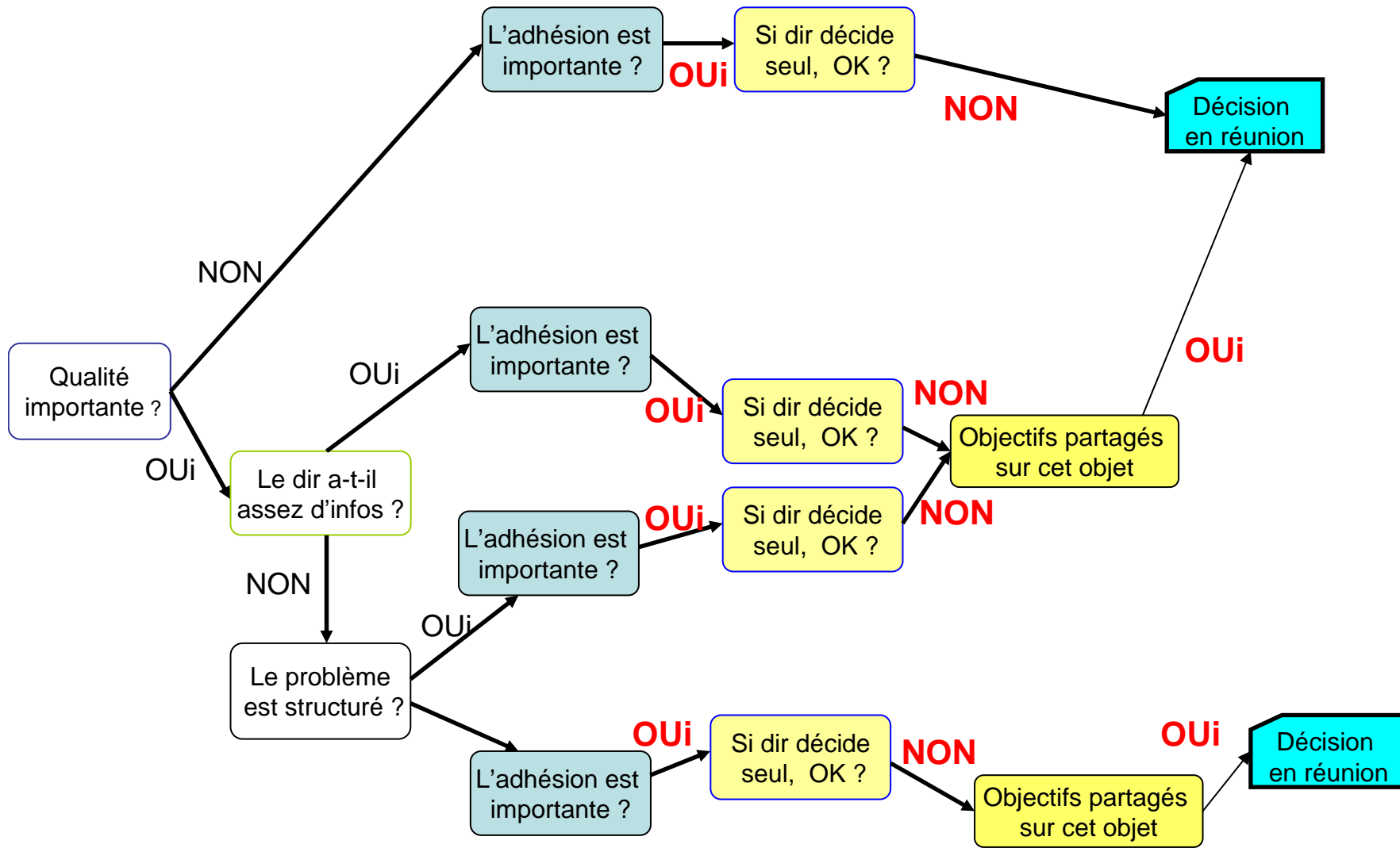
5. décider en groupe

Décision
en réunion

Comment déterminer quelle modalité de décision appliquer ?

- Selon ma représentation de l'autorité
- En utilisant des critères





Suggestion n°9

Confiez une décision à un groupe si :

- vous en êtes propriétaire
- sa qualité est importante
- l'adhésion est importante
- elle ne serait pas bien acceptée simplement parce que vous la prenez seul
- les enseignants partagent les objectifs de l'école sur cette question.

Consensus ou vote

- Avantages et inconvénients
- Le vote pondéré

Comment améliorer les concertations dans mon école ?

Qui ?	Ann	God	Chr	J-M.	Brig	Total	Fréq	
Quoi ?						T	F	TxF
Revoir le calendrier								
Aménager un local								
Améliorer les rapports								
Diffuser les rapports								
Organiser la formation des animateurs								

Comment améliorer les concertations dans mon école ?

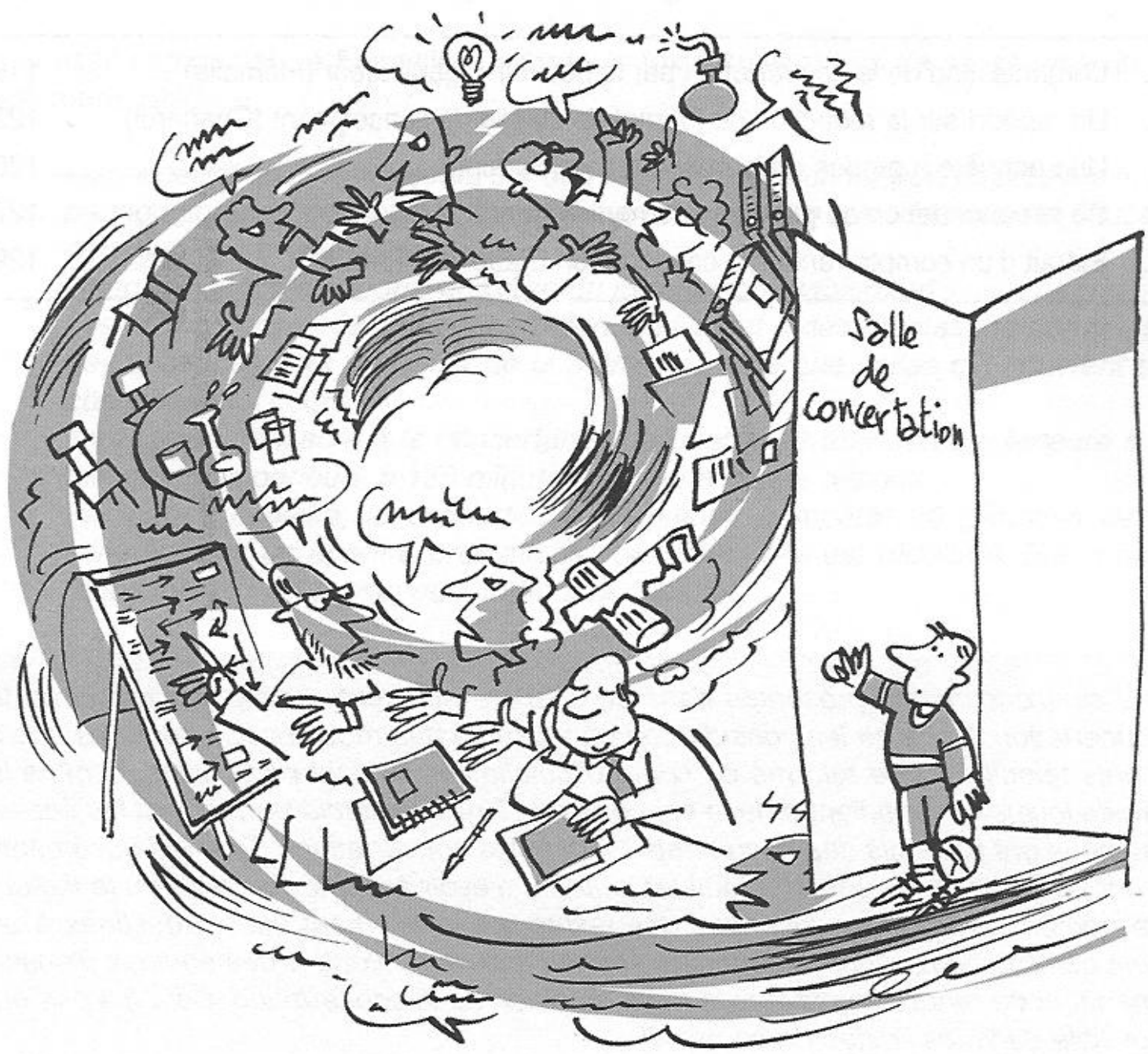
Qui ? Quoi ?	Ann	God	Chr	J-M.	Brig	Total T	Fréq F	TxF
Revoir le calendrier	3	1	2	2	2			
Aménager un local		2			3			
Améliorer les rapports	2	3	1	1	1			
Diffuser les rapports			1	3				
Organiser la formation des animateurs	1		3					

Comment améliorer les concertations dans mon école ?

Qui ?	Ann	God	Chr	J-M.	Brig	Total	Fréq	
Quoi ?						T	F	TxF
Revoir le calendrier	3	1	2	2	2	10	5	50
Aménager un local		2			3	5	2	10
Améliorer les rapports	2	3	1	1	1	8	5	40
Diffuser les rapports			1	3		4	2	8
Organiser la formation des animateurs	1		3			4	2	8

Suggestion n°10

- La légèreté convient bien à la présentation d'un vote pondéré;
- Il ne faut pas se prendre au sérieux.
- *On va voir ce que cela donne... sans prétention, et sans engagement !*



Le partage d'expérience

- Intersession, supervision, confusion ?
- Quelles situations aborder ?
- Jusqu'où aller ?
- La taille du groupe et la méthode

Suggestion n°11

Si vous souhaitez promouvoir le partage d'expérience professionnelle de manière structurée, assurez-vous que l'animateur est compétent dans ce domaine.

Deux techniques

- La chasse aux idées ou brainstorming
- Qui? Quoi? Où? Quand ? Comment ?
Combien ? Pourquoi ?



Suggestion n°12

- Utilisez le brainstorming de manière adéquate mais utilisez-le
- Lorsque vous proposez un brainstorming, rédigez la consigne par écrit (pour vous)

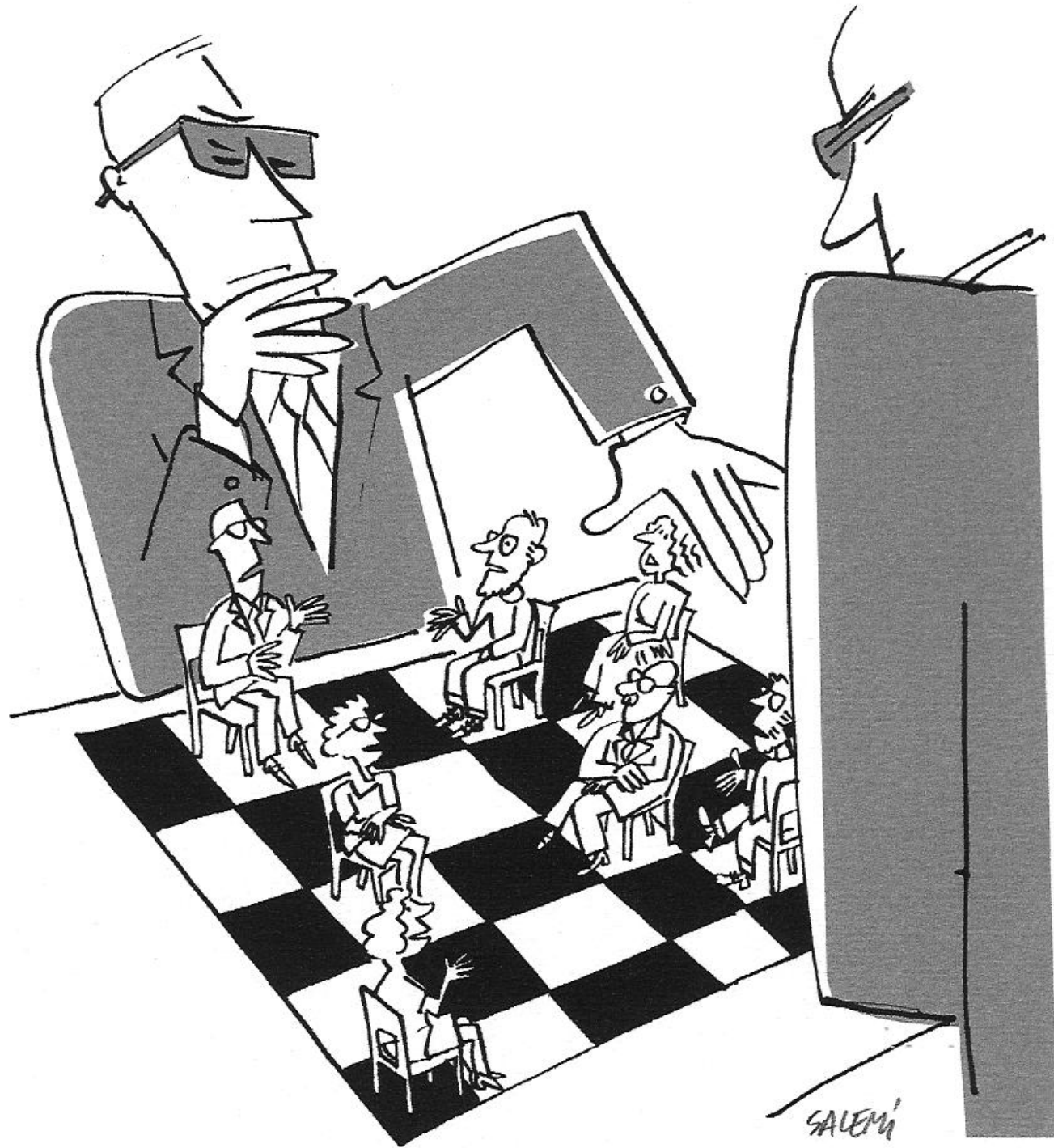
Nous allons réaliser un brainstorming. Je vous rappelle qu'il s'agit de rassembler un maximum d'idées en 10 minutes sur la question que nous avons convenu de travailler aujourd'hui :

- Dites tout ce qui vous passe par la tête, sans vous censurer mais en phrases courtes.
- Défense de critiquer une idée. Si vous souhaitez réagir à une idée, formulez une autre idée.
- Produisez un maximum d'idées, même les plus folles
- « Piquez » les idées des collègues, transformez-les, rebondissez.
- Je vous rappelle la question

Q.Q.O.Q.C.C.P ?

- Qui se réunit en concertation ?
- Pour faire quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment travaillent-ils ?
- Combien de fois ?
- Pourquoi ?

Les intentions des promoteurs de la concertation



1. démocratique

2. communautaire

- adaptative

- utopique

- thérapeutique

3. formative

4. managériale

5. *démagogique*

P. Perrenoud (1993) :

Quatre raisons d'encourager
une forte coopération
professionnelle des enseignants

- Division du travail plus souple et plus mobile → augmentation du nombre et de la variété des stratégies pédagogiques,
- Confrontation de plusieurs regards sur chaque enfant et sa famille
- Meilleure régulation des dimensions relationnelles et affectives,
- Vision commune des objectifs d'apprentissage → meilleure lutte contre l'échec scolaire

Suggestion n°13

Pour ce qui dépend de vous,

- privilégiez les intentions formative et managériale, d'autres seront atteintes *par surcroît*
- l'inverse est incertain

Merci

- Aux directeurs qui ont participé aux formations de la FoCEF à Herbeumont et à Spa durant l'année 2003-2004. Ils ont contribué à ma compréhension de la concertation.
- A Anne Van Campenhoudt, auteur d'un mémoire intéressant sur la concertation et co-animatrice de ces séminaires.

Suggestion n°14

Pour améliorer la concertation, une formation assez longue des animateurs est indispensable.

N.B. La plupart des organisations qui installent des équipes de travail organisent une formation des animateurs aux méthodes et techniques de travail en groupe d'une durée de 6 à 10 jours.

Suggestion n°15

Écoutons vos suggestions
à propos de la concertation.

