

**ACTES DU 1^{ER} CONGRES
DES CHERCHEURS EN EDUCATION**

24-25 mai 2000, Bruxelles

**DEVELOPPER LA COMMUNICATION DANS L'ECOLE :
DEMARCHES ET OUTILS DE PILOTAGE**

Dominique LECLERCQ, Sylviane CLAUS sous la direction du Prof. P. DUPONT
IAS (Institut d'Administration Scolaire) - UMH

Ministère de la Communauté française

*Colloque organisé sous la présidence de Françoise DUPUIS,
Ministre de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche scientifique*

Introduction

La communication fait partie du paysage des écoles : en tout lieu et en tout temps des échanges s'établissent, des informations circulent entre les membres de la communauté éducative. Nul n'est tenu à l'écart de son développement.

Pourtant, peu nombreux sont ceux qui se sentent capables d'analyser leur propre mode de fonctionnement et celui de leur institution, et, bien moins encore, d'initier un processus de changement.

C'est la raison pour laquelle l'Institut d'Administration Scolaire a réalisé, à la demande de la D.G.O.E., un document proposant aux préfets et à leur équipe une démarche d'auto-évaluation et d'auto-développement de la communication interneⁱ. Celui-ci s'accompagne d'un CD-Romⁱⁱ fournissant aux écoles des outils informatisés leur permettant d'analyser elles-mêmes les données récoltées au moyen des instruments proposées.

Diverses méthodologies soutiennent cette démarche ; toutes ne sauraient être évoquées ici. Aussi proposons-nous de prendre, comme fil rouge dans cet exposé, les quelques questions auxquelles tentent de répondre les étapes développées dans ce document.

Etape 1 – Clarifier

Besoin de changement ? Changer quoi ? Changer quand ?

Il existe de **multiples façons d'envisager la communication** dans une école. Lorsqu'on interroge les acteurs scolaires à son sujet, les uns évoquent l'importance des contacts enseignants-élèves, les autres s'attardent sur le climat institutionnel, d'autres encore concentrent leur attention sur les modes d'affichage de l'information. Nombreux sont les concepts qui lui sont associés, et on peut s'attendre à autant de représentations de la communication que de personnes interrogées. Chacun lui donne une définition singulière sur base de ses expériences personnelles. Cette variété de perceptions n'a rien de gênant, bien sûr,... si ce n'est le risque de voir se développer dialogues de sourds et errements dans la mise en oeuvre d'actions concrètes. Aussi proposons-nous aux acteurs scolaires, comme de nombreux auteursⁱⁱⁱ, de s'accorder un temps de réflexion sur le sens que chacun lui prête dans l'école.

Les représentations collectives et individuelles de la communication étant éclaircies, il reste à l'école souhaitant soutenir de nouvelles actions en ce domaine, à **clarifier sa volonté** soudaine de communiquer davantage ou autrement. Est-on confronté à une préoccupation nouvelle ? Existait-il un désir latent de changement ? Comment s'inscrit le développement de la communication dans l'histoire de l'école ? Voilà des questions moins anodines qu'il n'y paraît si l'on ne souhaite pas que l'« évolution » poursuivie ne prenne l'allure d'une « révolution ». Tenir compte du passé, voire du passif, de l'établissement au regard de problèmes communicationnels permettra d'éviter bien des déboires.

Etape 2 – Photographeur

Changer ... sur base de quoi ?

Quelques analyses supplémentaires serviront à prendre la mesure des forces et faiblesses de l'école en matière de communication avant d'initier un changement.

* **le climat d'école** : s'avère difficilement contournable dans le sujet qui nous préoccupe, et ce, à double titre.

D'une part, on se trouve ici face à deux concepts étroitement liés : la communication est tout à la fois cause et conséquence du climat d'une école. Etudier l'un, c'est donc prendre la mesure de l'autre. D'autre part, le climat exerce une influence non négligeable dans la dynamique de changement^{iv}. En prendre la mesure semble donc s'imposer.

* **l'utilisation de l'espace** : est également un facteur explicatif de la communication. Dans une école, les lieux d'échange sont en effet très nombreux. En un sens, on communique partout : dans les classes, le réfectoire, les couloirs, etc. Certains endroits sont plus adaptés que d'autres, et il n'est pas inutile de se consacrer à leur analyse. En outre, on ne peut oublier qu'un établissement scolaire n'est pas un lieu statique : chacun le parcourt ; les uns se rencontrent, les autres pas ; et ce n'est pas toujours le fruit du hasard ! Il est donc impossible d'espérer étudier valablement la communication sans prendre en compte la dimension dynamique qui caractérise l'école.

* **la circulation de l'information**, la perception de **sa qualité et celle de la communication** finissent de dresser le tableau des caractéristiques du fonctionnement institutionnel.

De nombreux témoignages vont en ce sens^v : être informé, c'est détenir une part de pouvoir. Toute non-communication d'informations est vécue comme un rejet de l'individu hors des sphères de prise de décision (ou du moins de consultation). Etre dans l'ignorance de certaines informations, même de nature organisationnelle, laisse chez certains un arrière goût bien amer ... La circulation de l'information a ainsi des implications qui dépassent largement la simple connaissance de données relatives au travail. Cette dimension de la communication n'est pas à sous-estimer. On peut l'approcher à travers plusieurs méthodologies, les unes relatives au suivi du courrier dans l'établissement, les autres à l'analyse des perceptions des membres du personnel. C'est également l'occasion d'interroger les acteurs scolaires quant à leur vécu du fonctionnement de la communication en général.

Etape 3 – Développer, ajuster

Changer ... oui mais comment ? Impulser une dynamique nouvelle.

Les deux premières étapes proposées permettent de comprendre la communication interne. Ces balises étant posées, il reste à initier des stratégies de changement. Ce n'est pas chose aisée car, pour améliorer le fonctionnement de la communication, il faut pouvoir passer du stade des intentions à celui de la mise en œuvre de multiples démarches opérationnelles. Si celles-ci sont imposées par le chef d'établissement, et quelle que soit leur pertinence, elles risquent de rencontrer de nombreux obstacles dans leur application... La voie de la sagesse sera sans doute d'entraîner les membres du personnel à trouver des pistes de remédiation, à travers, par exemple, une **démarche d'émergence de mini-projets**. L'usage d'une telle méthodologie offre à chaque acteur la possibilité de devenir un consultant scolaire ; les uns et les autres sont mis face à leurs propres responsabilités.

Des résistances pourront néanmoins surgir. Initier, soutenir, gérer le changement dans un système ne se fait pas sans heurts. Comme toute innovation, le développement d'actions de communication, fut-il proposé dans un esprit de coopération et de participation, engendre des **peurs** ; les **résistances** en sont l'écho. On peut s'y attendre... et se préparer, autant que faire se peut, à les gérer. Des techniques permettent de décomposer les forces entravant le développement d'actions, avec, *in fine*, le souci de les dépasser, mais aussi celui de mieux comprendre ce qui oppose les acteurs du changement... Accepter l'autre, comprendre ses peurs et ses résistances, c'est aussi le prérequis d'une communication efficace !

ⁱ Leclercq, D, Claus, S (ss dir P. Dupont), « La communication au coeur des écoles. Proposition d'une démarche d'auto-analyse et de développement interne de la communication », Recherche commanditée par la D.G.O.E., Bruxelles, 1999.

ⁱⁱ Leclercq, D., Claus, S. (ss dir P. Dupont), « Développer la communication dans les écoles – Logiciels d'analyse de données », Bruxelles : D.G.O.E. - Mons : Université de Mons-Hainaut, 2000

ⁱⁱⁱ Etienne, R ; Amiel, M, « La communication dans l'établissement scolaire », Paris, 1995, Chotard et associés Edt

^{iv} Brunet, L. « Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquence », Montréal, 1983, Edt Agence d'Arc.

^v Leclercq, D, Ossandon, M, Delforge, M (ss dir P. Dupont) « La communication dans les établissements scolaires, étude exploratoire », Informations Pédagogiques, 34, 1988, pp12-23.