

# *Module 0*

## PRÉSENTATION ET PILOTAGE

**Dispositif d'analyse  
des pratiques de  
collaboration  
au sein de  
l'établissement scolaire  
(Enseignement primaire)**

Coordination : C. Letor,

Ce module de pilotage est le premier des cinq modules qui composent ce *Dispositif*. Il est constitué d'une présentation des objectifs et vous permettra de commencer et de construire votre propre chemin.

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le travail en équipe a fait l'objet de nombreux guides proposant des méthodes de mise en place et d'amélioration du fonctionnement des équipes au sein des établissements scolaires. Ce *Dispositif* a un objectif différent. En effet, son but est d'offrir un outil d'analyse et de mise en perspective du travail de collaboration au sein de l'établissement scolaire. L'intention des auteurs est dans ce cas, de rendre disponible aux équipes enseignantes un ensemble d'outils concrets et pratiques d'analyse des pratiques de collaboration.

Il a été construit sur base d'une recherche concernant les pratiques de collaboration au sein des établissements scolaires menée auprès d'une trentaine d'établissements scolaires par observations, entretiens et questionnaires<sup>1</sup>. Il a ensuite été testé auprès d'équipes enseignantes.

Ce *Dispositif* a avant tout une visée pratique, et a été conçu comme un ensemble de modules complémentaires et articulés autour de questions clés d'analyse des pratiques de collaboration et de mise en perspective. Chaque module est composé d'une présentation générale, d'une explication de sa mise en œuvre et de divers outils, en annexe, prêts à l'emploi.

A travers ce *Dispositif* nous invitons les équipes enseignantes à prendre du recul et à analyser leurs pratiques de travail en collaboration. Comment les enseignants travaillent-ils ensemble ? A quels moments ? Quels objets sont travaillés ou abordés ? Avec quelles finalités ? Quels sont les produits résultants de ce travail ? Est-ce qu'ils sont satisfaits de ce travail ? Quelles sont les conditions socio-organisationnelles qui favorisent ou freinent ce travail en équipe ? Quels sont les leviers sur lesquels ils peuvent agir en cohérence avec les finalités qu'ils se proposent de poursuivre ?

Comme la recherche l'a démontré, "la description et l'analyse des formes sous lesquelles les enseignants répondent à l'obligation de se concerter montrent qu'elles s'avèrent avant tout plurielles dans leurs modalités, leurs objets et leurs intentions". C'est pourquoi nous ne prétendons pas fournir les recettes des « *bonnes pratiques* » de collaboration. Nous ne cherchons pas à prescrire comment travailler ensemble mais plutôt à attirer l'attention des équipes enseignantes sur leur propre fonctionnement tout en mettant en évidence les ressources, les opportunités, les freins et les contraintes de ce travail.

La méthode d'utilisation de ce *Dispositif* ainsi que ses objectifs spécifiques ne vous sont donc pas imposés. Le pilotage occupe une part importante dans le *Dispositif*. Ce module de pilotage –et une étape de pilotage dans chaque module–

---

<sup>1</sup> Letor C., et al. (2006) Op.cit.

invite les utilisateurs potentiels non seulement à préparer leur application mais aussi à se poser les questions de l'opportunité et de la pertinence des modules et des outils proposés. C'est pourquoi nous vous invitons à former une **équipe de pilotage** au sein de l'établissement scolaire afin de préparer le développement du *Dispositif*.

Il est également possible d'analyser ses propres pratiques de collaboration au regard de pratiques en usage dans d'autres établissements scolaires. En effet, le rapport fournit des données sur toute une série de sujet qui correspond à ceux auxquels les différents modules s'intéressent. La comparaison entre les données obtenues et celles du rapport permet une analyse plus poussée du fonctionnement de l'établissement. Il est intéressant de se tourner vers l'extérieur, "de voir ce qu'il s'y passe", pour situer ses propres pratiques par rapport à un éventail plus large.

Envisager une analyse des pratiques de collaboration telle que nous l'avons conçue constitue en soi un projet "d'audit interne" au sein de l'établissement scolaire. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une "évaluation visant à donner une image du fonctionnement actuel et à repérer les situations-problèmes en vue d'améliorer les pratiques". Elle se rapproche davantage d'une évaluation de type diagnostic ou de type formatif<sup>2</sup> que certificative. C'est un moment privilégié de recul par rapport à ses activités, à ses objectifs, à ses réalisations et son organisation, qui consiste en une auto-analyse ayant pour but d'améliorer son propre fonctionnement. La démarche vient donc de l'intérieur. Il est alors normal que la qualité de ce projet et la satisfaction que les personnes impliquées en retireront, dépendent en partie du soin avec lequel ce projet sera préparé et réalisé.

---

2 Lecoindre M., Rebinguet M., *L'audit de l'établissement scolaire*, Paris, Les éditions d'organisation, 1990.

# MODALITÉS PRATIQUES

## Utilisateurs potentiels

Ce *Dispositif* est destiné aux équipes enseignantes intéressées par une analyse du travail de collaboration au sein de leur établissement. Les directions, les membres de l'inspection, les conseillers pédagogiques - en tant qu'agents de concertation - y trouveront des pistes d'action. Les membres des organes de participation et de prise de décision tels que les Pouvoirs organisateurs, les conseils de participation, les ICL, les conseils d'entreprise, les comités de parents et toutes personnes concernées par le travail de collaboration au sein des établissements scolaires sont également susceptibles d'être intéressés.

## Les modules

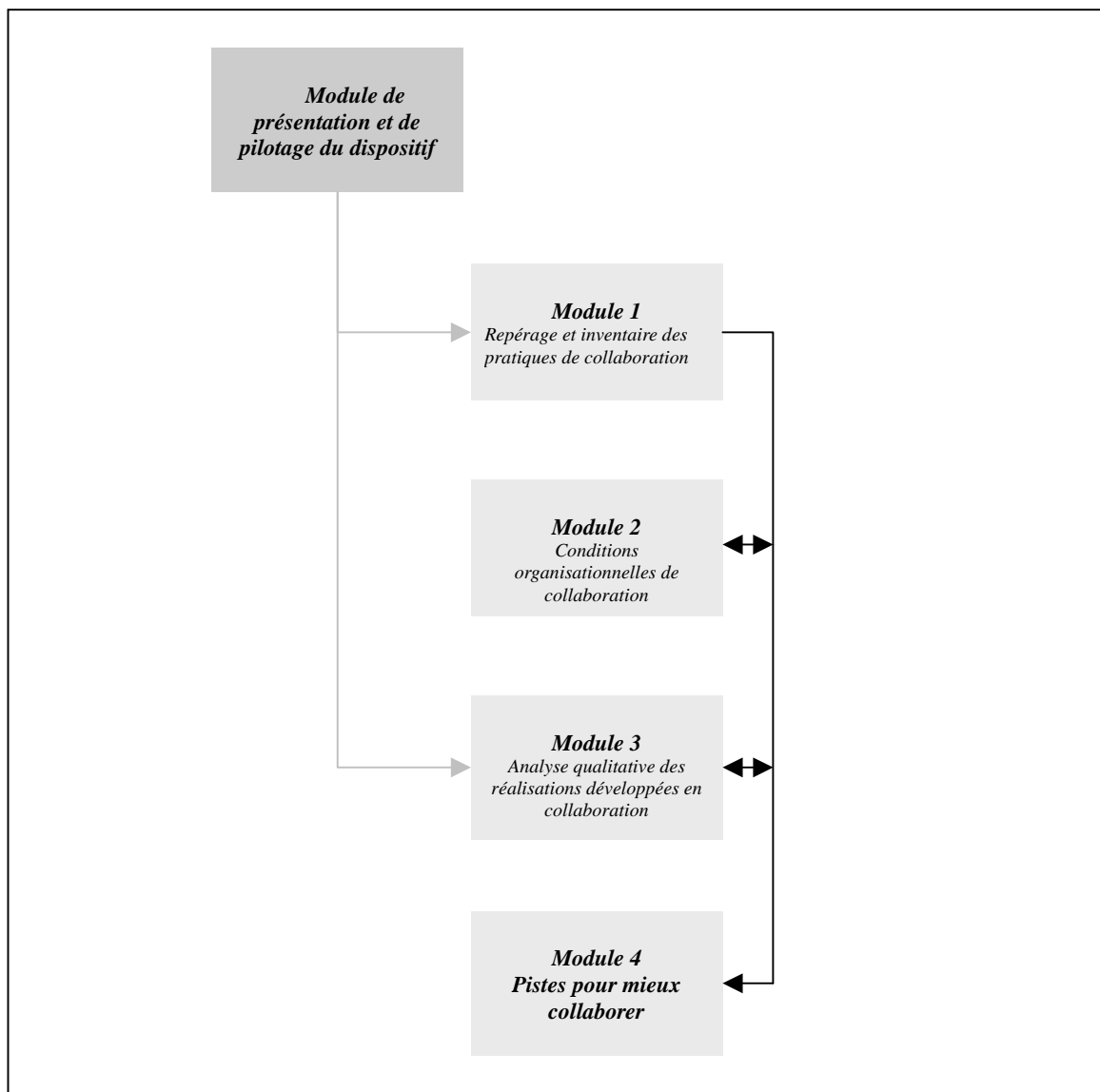
Le *Dispositif* est composé de **quatre modules d'analyse et d'un module de présentation** et de pilotage<sup>3</sup>. Il a été conçu pour être utilisé dans son intégralité par une équipe enseignante au sein d'un établissement scolaire. La conception modulaire de l'analyse autorise une certaine liberté dans l'organisation de ces modules et une utilisation complète ou partielle du *Dispositif*. L'application des modules se déroule suivant le même canevas qui comprend cinq étapes :

0. la préparation du module
1. le recueil des informations
2. la description et le traitement des informations
3. l'analyse et l'interprétation
4. la synthèse ayant pour but d'en tirer les enseignements.

Les modules répondent à certains choix et principes. Les trois premiers modules constituent des portes d'entrées différentes et complémentaires d'analyse des modalités de collaboration effectivement développées dans l'établissement. Le quatrième module permet d'identifier les leviers d'action en vue d'améliorer la collaboration au sein de l'établissement. Il est nécessaire qu'au moins un des trois premiers modules soit développé avant d'envisager le quatrième module car il serait difficile de mettre en projet la collaboration future sans avoir pris le temps d'analyser les pratiques actuelles.

---

3 Chaque module ainsi que les outils informatiques leur correspondant sont téléchargeables sur internet.



*Figure 1. Schéma général du dispositif. Le module de pilotage chapeaute le dispositif d'analyse des pratiques de collaboration. Les utilisateurs peuvent entrer par le module 1 ou le module 3. Le module 2 ne peut être réalisé qu'à la suite des modules 1 ou 3. Le module 4 clôture et synthétise les résultats des modules réalisés précédemment.*

Chaque module se compose d'un avant –propos, d'une brève présentation, de l'explication de la mise en œuvre et en annexe, des outils. Pour permettre l'application des modules, plusieurs rôles ont été définis. Chaque personne assumant un rôle trouvera en annexe des modules, un carnet lui permettant de suivre pas à pas les étapes dans lesquelles elle intervient.

## Différents rôles

Plusieurs rôles ont été définis pour mener les étapes des modules. La définition de rôles s'est posée pour répondre aux différentes tâches qu'implique la mise en œuvre des modules. La définition de rôles s'est présentée également comme un moyen d'inviter les participants à sortir de leur peau, à prendre du recul, à prendre différents points de vue sur les questions analysées au cours des activités -une position d'auditeur-, quel que soit le rôle joué. Dans ce sens, les rôles ne sont pas liés aux personnes ou à leur statut dans l'établissement. Un enseignant peut prendre un rôle à une étape d'un module et en assumer un autre à une autre étape du même module ou d'un autre module. Un rôle peut être assumé par plusieurs enseignants et un enseignant peut assumer plusieurs rôles.

**Chaque rôle correspond à des tâches et à une mission** dans le déroulement des modules. Plusieurs critères pourraient être invoqués pour justifier l'attribution des rôles : les compétences des personnes dans un domaine (analyse statistique, présentation, animation de groupe, organisation logistique, prise de note et synthèse, réflexion critique, créativité, etc.).

Il nous semble important à cet égard, que les utilisateurs – équipe de pilotage - du *dispositif* posent les critères de choix des rôles en fonction des finalités qu'elles poursuivent et des ressources dont elles disposent : nombre d'enseignants, réseaux de compétences internes et externes à l'établissement scolaire.

- Le rôle du **coordinateur** est de veiller à la cohérence et aux conditions socio-organisationnelles (cognitives, relationnelles et émotionnelles) au bon déroulement du *dispositif* et des modules. Les résultats de la recherche sur laquelle s'appuie ce travail ont mis en évidence le rôle actif de la direction dans le développement d'une dynamique de collaboration : comment sans être nécessairement l'initiateur des pratiques nouvelles, il les encourage et les favorise activement et de manière différenciée au cours des diverses étapes de leur développement. Nous avons voulu donner à la direction l'opportunité d'exercer ce rôle, et les moyens de garder une vision globale dans laquelle s'inscrivent les différents modules d'analyse tout en permettant le développement participatif des modules et leur appropriation par l'équipe enseignante.

Une solution alternative est de laisser le choix aux équipes du coordinateur. C'est envisageable. Le cas échéant, nous insistons néanmoins sur le fait de poser la question du rôle de la direction dans le *dispositif*, des intérêts et des finalités poursuivies par celle-ci et par des réseaux d'enseignants au sein de l'établissement. Aucun des participants n'étant neutre dans l'analyse que nous vous proposons, il nous semble important que les participants explicitent ces questions au cours du pilotage et en fassent part lors de la mise en place des modules. Dans le cas contraire, les principes sur lesquels repose le *dispositif* sont altérés dans sa mise en œuvre.

- Le rôle du **scribe** est par définition, de prendre note, de consigner les éléments débattus et de réaliser la synthèse. Ce rôle répond à la nécessité de constituer des traces des processus d'analyse et de réflexion des

différentes activités.

- Le rôle d'**animateur** est de susciter l'analyse collective et la réflexion critique. Ce rôle fait appel à des compétences de régulation de la parole, de stimulation du débat, d'orientation des conversations sur le cœur de l'analyse. Il incite les participants à prendre du recul et à considérer d'autres points de vue, à identifier des points sensibles et significatifs. Il peut être assumé par le coordinateur.
- Le rôle du **rapporteur** n'intervient qu'à certains moments précis, en fin d'analyse en sous-groupe d'une réalisation ou d'une situation. Il est le porte-parole de son groupe. Sa tâche est de réaliser la synthèse de l'analyse effectuée en sous-groupe et de la présenter à l'étape suivante à l'ensemble des participants.
- L'**encodeur** a un rôle plus technique de préparation des données dans les modules 1 et 2. Il contribue à la préparation des données avec l'animateur mettant à la disposition ses compétences en manipulation d'outils informatiques et statistiques (tableur, traitement de texte ou programme de diapositive).
- L'**auditeur** occupe un rôle central. L'outil privilégié de l'auditeur est de poser des questions qui invitent les audités à décrire, à expliquer, à mettre en relations et en tension les informations fournies. Ces questions visent à "(se) rendre compte" plutôt qu'à "rendre des comptes", à mettre à plat plutôt que mettre à mal, à argumenter plutôt qu'à (se) justifier. Ces questions jouent comme un miroir qui réfléchit ce qu'il perçoit et fait réfléchir. Il n'est ni juge ni partie. Nous nous sommes posé la question : "comment intégrer cette figure dans un dispositif d'auto-évaluation, mené par une équipe sur ses propres pratiques".

Le rôle d'**auditeur**, s'il s'avère essentiel dans un processus de prise de recul, est difficilement réduit à quelques instructions bien formulées. Il requiert des compétences, mais aussi une position originale et extérieure. Tout rôle d'auditeur joué par un des membres de l'équipe reste interne à l'organisation, inscrit dans des réseaux de relations et de ce fait, non neutre. Le rôle d'auditeur en tant que tel n'intervient que dans un module (MODULE 3). Dans les autres activités, c'est par le truchement de la procédure mise en place et de la série de questions-guides fournie, que les participants sont placés en position extérieure par rapport aux réalisations ou aux situations qu'ils analysent. Il est également possible pour les équipes enseignantes d'inviter une (des) personne(s) extérieure(s) à l'établissement à jouer ce rôle. Comme nous l'avons observé, certaines écoles disposent de personnes ressources extérieures.

## Y-a-t-il un pilote?

Nous insistons sur l'importance de la préparation des modules tout d'abord pour que ceux-ci soient effectués de manière la plus sérieuse possible mais surtout pour que vous ayez préalablement réfléchi sur vos objectifs, vos attentes par rapport à ces modules. L'intérêt principal du pilotage est de 'savoir où vous allez'.

Nous y voyons d'autres intérêts :

- maximiser la participation et l'appropriation du *Dispositif*
- coordonner le travail et alléger la charge de travail

- mettre à profit les compétences que recèle l'établissement dans les différentes tâches que représente le développement du *Dispositif*.

La question du pilotage est posée à plusieurs endroits du dispositif, sous plusieurs formes :

- Un module de pilotage
- Une étape de pilotage dans chaque module

Un carnet de pilotage dans chaque module, comprenant des questions concrètes – sous forme de formulaire ou de plan de travail à compléter - sur les finalités, les attentes et les motivations des acteurs ainsi que sur les aspects pratiques (calendrier, matériel, locaux, temps).

## PRÉSENTATION DE CHAQUE MODULE

Ce Dispositif est composé de quatre modules et d'un module de pilotage (celui-ci). Afin d'effectuer les choix méthodologiques appropriés, nous allons brièvement vous présenter les différents modules. Il est nécessaire avant d'envisager l'organisation du module, de prendre connaissance des objectifs et du contenu de ce module de façon à ce que vos choix soient en accord avec vos objectifs. De plus, il nous semble important de vous présenter certains points concernant l'organisation de chaque module. Lors de la préparation des modules, envisagez que:

Une équipe de pilotage composée de personnes ayant des rôles différents soit mise sur pied. Les différents rôles vous seront présentés ci-dessous. Les rôles peuvent être distribués en fonction des compétences et des goûts des personnes: par exemple pour l'encodage, quelqu'un ayant des compétences informatiques. Chaque rôle possède un carnet lui correspondant en annexe des modules, la personne désignée peut ainsi suivre pas à pas les tâches qui lui sont assignées.

- L'application des modules requiert du matériel particulier.
- L'application des modules prend du temps. Il s'agit donc de planifier ces modules.

[LE MODULE 1](#) – « *Repérage et inventaire des pratiques de collaboration et de concertation* » – vise à obtenir un inventaire des pratiques de collaboration au sein de l'établissement et des modalités de ces pratiques.

### **Rôles**

- coordinateur : veille à la préparation et au bon déroulement du module. Il animera une partie des séances collectives notamment lors de la synthèse.
- animateur : prépare et animera la deuxième séance collective, s'assurera du respect du temps, de la procédure et que chacun comprenne la démarche les étapes.
- encodeur : encode les données récoltées par questionnaires.
- scribe : prend note pendant les séances et réalise les synthèses des séances.

### **Matériel**

- un local de taille suffisante pour accueillir le groupe au complet



- les différents carnets photocopiés en suffisance pour le bon déroulement de l'activité
- [une clé de détermination \(outil 1.2.\)](#) des modalités de collaboration sur lesquelles vont porter l'analyse
- [questionnaire \(outil 1.1.\)](#) préparé et photocopié
- un ordinateur avec programmes de tableur, traitement de texte et/ou de présentation de diapositives
- des transparents ou matériel informatique multimédia (diapositives)
- un rétroprojecteur
- "[guide module 1](#)" : aide à l'encodage et à l'analyse des données. (fichier disponible sur internet).

**Durée** : Comptez environ une journée pour mettre en œuvre ce module. Le réaliser en deux séances collectives de deux périodes de cinquante minutes est envisageable. Certaines étapes sont à effectuer en dehors de ces séances. Prévoyez du temps pour la préparation du module.

**LE MODULE 2** – « Conditions organisationnelles de collaboration » – se focalise sur les conditions psychosociales et socio-organisationnelles du travail de collaboration. L'objectif de ce module est d'explorer les conditions *socio-organisationnelles, socioprofessionnelles et psychosociales* dans lesquelles les **pratiques de collaboration** se développent au sein d'un établissement – votre établissement-. Au cours de ce processus, l'équipe enseignante est invitée à porter son attention sur son propre fonctionnement tout en mettant en évidence les ressources, les opportunités, les freins et les contraintes de ce travail.

### **Rôles**

- coordinateur : veille à la préparation et au bon déroulement du module. Il animera une partie des séances collectives notamment lors de la synthèse.
- animateur : prépare et animera la deuxième séance collective, s'assurera du respect du temps, de la procédure et que chacun comprenne la démarche les étapes.
- scribe : prend note pendant les séances et réalise les synthèses des séances.
- encodeur: encode les données récoltées par questionnaires.

### **Matériel**

- un local de taille suffisante pour accueillir le groupe au complet
- les différents carnets photocopiés en suffisance pour le bon déroulement de l'activité
- [questionnaire \(outil 2.1.\)](#) préparé et photocopié
- un ordinateur avec programmes de tableur, traitement de texte et/ou de présentation de diapositives
- des transparents ou matériel informatique multimédia (diapositives)
- un rétroprojecteur
- "[guide module 2](#)" : aide à l'encodage et à l'analyse des données. (fichier disponible sur internet).

**Durée** : Comptez environ une journée pour mettre œuvre ce module. Le réaliser en deux séances collectives de deux périodes de cinquante minutes est envisageable. Certaines étapes sont à effectuer en dehors de ces séances. Prévoyez du temps pour la préparation du module.

*Le temps prévu pour réaliser un module est d'une journée. Il est envisageable de les organiser en deux ou trois séances de deux heures moyennant quelques adaptations.*

LE MODULE 3 – « *Analyse qualitative de réalisations développées en collaboration* » - vise à analyser en profondeur quelques projets développés par les équipes enseignantes.

L'objectif de ce module est, par l'analyse en profondeur de quelques réalisations abouties ou abandonnées et développées en collaboration dans l'établissement scolaire, de cerner les conditions dans lesquelles l'école acquiert des connaissances. En d'autres termes, il s'agit ici d'analyser le contexte dans lequel ces réalisations significatives prennent vie.

#### Rôles

- coordinateur : veille à la préparation et au bon déroulement du module et anime certaines séances collectives notamment la synthèse.
- animateur : anime certaines séances collectives, s'assurera du respect du temps, de la procédure et que chacun comprenne la démarche les étapes.
- rapporteur : prend note des débats et en effectue la synthèse.
- auditeur : qui jouera le rôle d'un extérieur et réalisera l'analyse transversale.
- scribe : prend note pendant les séances et réalise les synthèses des séances.

#### Matériel

- un local de taille suffisante pour accueillir le groupe au complet
- les différents carnets photocopiés en suffisance pour le bon déroulement de l'activité
- des post-it (une dizaine par participant)
- des transparents vierges
- des transparents photocopiés (outil 3.1- "Axes")
- un rétroprojecteur

Durée : Comptez environ une journée pour mettre œuvre ce module. Le réaliser en deux séances collectives de deux ou trois périodes de cinquante minutes est envisageable. Prévoyez du temps pour la préparation du module.

*Le format des fichiers ont été conçus de façon à pouvoir les photocopier en recto-verso*

LE MODULE 4 – « *Pistes pour mieux collaborer au sein de l'établissement scolaire* » – vise à identifier les facteurs qui favorisent ou freinent le développement du travail de collaboration et de dégager quelques leviers d'action tenant compte des ressources et des contraintes contextuelles et organisationnelles propres à l'établissement.

#### Rôles

- coordinateur : veille à la préparation et au bon déroulement du module.
- animateur : anime les séances collectives, s'assurera du respect du temps, de la procédure et que chacun comprenne la démarche les étapes.
- rapporteur : effectue les synthèses et les présente en séance collective.
- scribe : prend note pendant les séances et en réalise les synthèses.

#### Matériel :

- un local de taille suffisante pour accueillir le groupe au complet
- les différents carnets photocopiés en suffisance pour le bon déroulement de l'activité

- des post-it (une dizaine par participant/ deux couleurs différentes)
- des transparents vierges
- [outil 4.1](#). photocopié sur transparents
- documents relatifs aux modules réalisés précédemment, projet d'établissement
- un rétroprojecteur

Durée : Comptez environ une journée pour mettre œuvre ce module. Le réaliser en deux séances collectives de deux heures est envisageable. Prévoyez du temps pour la préparation du module

## QUELQUES IDÉES SOUS-JACENTES

### Les intentions des auteurs

Comme signalé plus haut, cet outil a été construit à partir d'une recherche intitulée "[Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local](#)"<sup>4</sup>. Celle-ci est articulée autour du concept d'**Apprentissage organisationnel**: "il s'agit au travers du concept d'apprentissage organisationnel d'identifier des dimensions de processus qui permettent l'émergence et le développement au sein de certaines organisations (ou parties d'organisations) de 'dynamiques collectives durables' impliquant des modes d'analyse partagés et de compréhension de situations et des modes partagés d'action, de préparation et d'évaluation de celle-ci". (Lator, C. et al., 2006).

Ce *Dispositif* est donc construit dans une optique de favoriser une **dynamique de construction collective de connaissances au sein de l'établissement scolaire**

Un des **principes qui sous-tend la construction collective de connaissance** en organisation repose sur des processus d'objectivation, de réflexion critique et de controverse. Il y a apprentissage lorsque les interactions entre individus et les confrontations d'idées qui en découlent, donnent lieu à un conflit sociocognitif et remettent en question les représentations individuelles et collectives des acteurs. Ces interactions produisent dans certaines conditions, de l'intelligibilité des phénomènes analysés et des modifications dans les représentations et les comportements des individus. Le dispositif tend à attirer l'attention des utilisateurs sur les conditions socio-organisationnelles, socio psychologiques et socio professionnelles qui permettent de construire de la connaissance au sein de leur établissement.

Comme celle d'un chercheur, la **méthode consiste** à questionner des évidences, (des croyances, des théories, des représentations) à les déconstruire et les reconstruire en les confrontant à des données empiriques (des données objectives ou objectivées) et en les mettant à l'épreuve d'autres contextes (par comparaison). Grâce aux interactions entre acteurs de différents points de vue, l'analyse met en

---

4 Recherche effectuée par Michèle Garant, Michel Bonami, Caroline Lator.

évidence des éléments, des processus, des pistes d'action en jeu et fournit une compréhension de la situation, qui tient compte de sa complexité et du contexte dans lequel elle s'inscrit. Peu à peu, l'analyse collective "monte en généralité" passant du singulier au général, du concret à l'abstrait, des faits à la théorie. En proposant ce *dispositif*, les auteurs reconnaissent les établissements scolaires comme des lieux de construction collective de connaissance, susceptibles de fournir de l'intelligibilité aux phénomènes qui s'y manifestent.

Le dispositif constitue pour les utilisateurs une expérience de construction collective de connaissances au sein de l'établissement scolaire.

- Les équipes enseignantes sont mises en situation de travail de collaboration et ce, à plusieurs endroits du *dispositif* et à plusieurs moments dans la réalisation des modules : le pilotage, les activités en groupes de taille et composition variable, les rôles attribués selon les tâches envisagées contribuent à mettre en place des conditions de réflexion collective et de controverse.
- Les modules ont été organisés en étapes successives de recueil, de description, d'analyse (réflexion individuelle et collective) et de synthèse cherchant à modéliser (parfois par des schémas) les connaissances que les enseignants ont des pratiques de collaboration développées dans leur établissement.
- Les situations proposées invitent les participants à prendre des points de vue différents. Ces situations mobilisent leurs compétences dans des activités où ils doivent identifier des éléments significatifs, les mettre en relation, poser des questions, proposer des pistes de solution. Ces situations exploitent les connaissances que les participants ont de leur établissement et des pratiques de collaboration qui s'y développent.

De cette manière, l'application des modules prétend engager les équipes enseignantes dans un processus de réflexion et de remise en question de leurs pratiques de collaboration et d'enclencher une dynamique (réfléchie et mesurée) d'apprentissage organisationnel au sein de l'établissement.

## Pourquoi un dispositif?

Un dispositif renvoie à "un ensemble de pièces composant un appareil" mais également "l'ensemble des mesures prises en vue d'atteindre un objectif". Il fait référence ici à l'ensemble de procédures et d'activités concrètes sous tendues par une méthodologie concourant à des objectifs communs –l'amélioration des pratiques de collaboration développées au sein de l'établissement- et par un cadre théorique et conceptuel – processus d'apprentissage collectif au sein d'une organisation-. Ce *dispositif* a avant tout une visée pratique, et a été conçu comme un ensemble de modules complémentaires et articulés autour de questions clés d'analyse et de mise en perspective des pratiques de collaboration développées au sein de l'établissement.

- [MODULE 1](#) : Quand? Comment? Avec qui, sur quels objets, en vue de quelles finalités collaborons-nous?
- [MODULE 2](#) : Dans quelles conditions socio-organisationnelles collaborons-nous?

- [MODULE 3](#) : Au travers de réalisations produites en collaboration, comment l'école acquiert-elle des connaissances?
- [MODULE 4](#) : Quels leviers mobiliser pour améliorer le travail de collaboration au sein de l'établissement?

## Un dispositif à s'approprier

Le pilotage du *dispositif* constitue en tant que tel un travail de **collaboration**. Il implique des décisions à prendre, des actions à envisager et des tâches à réaliser en lien avec la direction et l'équipe enseignante. Développer ces modules suppose que l'équipe de pilotage, consciente des finalités qu'elle poursuit à travers le *dispositif*, "mette en œuvre" les activités des modules et ne se limite pas à les "appliquer" : qu'elle conçoive, agence, adapte, reformule, sélectionne les activités proposées.

- Le dispositif a été conçu pour être développé intégralement. Il est composé de modules et d'outils. Nous vous invitons à lire et à adapter le dispositif. A cette fin, certains modules comportent différentes solutions de développement à choisir selon les intérêts de l'équipe éducative, la taille de l'école, le nombre d'implantations ou encore selon leurs finalités (leur projet d'établissement). Dans ce cadre, tout ou une partie des modules peut être exploité.
- Les modules ont été conçus autour d'étapes qui alternent le travail individuel, en sous-groupes et en grand groupe. Les groupes peuvent être formés au cours des activités selon les objets d'analyse retenus au cours des activités du module (situation significative pour les acteurs), de l'expérience des acteurs (réalisations développées dans l'établissement auxquels ils ont participé) ou de leur position dans l'établissement (cycle, implantation, etc.).
- Nous avons opté pour une présentation et une mise en page simples et avons renoncé à agrémenter les outils de dessins, de formes et de couleurs laissant le soin aux équipes de les rendre agréables. Notre but est que l'équipe de pilotage s'approprie du dispositif. Pour ce faire, nous invitons les utilisateurs à adapter les carnets de pilotage à leurs finalités (leur projet d'établissement) et à leur contexte.

## Mise au point des concepts

**Collaborer** : Collaborer est l'action de travailler avec d'autres personnes à une œuvre commune, nous dit le Larousse (2006). Coopérer signifie agir conjointement ou appartenir à une même entreprise. Se concerter sous entend le fait de s'entendre pour agir ensemble.

Un directeur, lors de nos entretiens nous a interpellés : "*Quel enseignant ne s'est jamais concerté ?*". Les termes concertation, collaboration, coopération, travail collectif ou en équipe sont saturés de significations. Depuis 1998, en Communauté Française, la concertation a pris un sens particulier, celui d'obligation de se réunir depuis le décret qui fixe à 60 heures par an le temps de concertation obligatoire pour les enseignants du primaire. De plus, les données de recherche nous ont montrés que 'la concertation ne se réduit pas à une pratique

unique et uniforme. Elle est insérée dans un contexte socio-historique, organisationnel et pédagogique de l'établissement à partir duquel les acteurs lui donnent sens<sup>5</sup>.

Nous utiliserons le terme de travail de/en collaboration pour nous référer au fait que plusieurs enseignants (au moins deux) travaillent ensemble à l'intérieur ou en dehors des "heures de concertation". Nous parlerons de concertation chaque fois que nous faisons références explicitement aux heures organisées en réponse au décret.

- **Une réalisation** : le terme réalisation désigne des activités, des projets, des outils pédagogiques ou éducatifs conçus et développés au sein d'établissements scolaires. Il est donc employé de manière large dans l'ensemble du Dispositif. Par exemple, il peut s'agir de modifications, d'améliorations, de transformations sensibles apportées aux règlements, à l'organisation, aux méthodes de travail, aux manières de faire ou d'être.

- **Une réalisation de référence** : Le terme 'référence' est associé au terme de réalisation quand il s'agit d'une réalisation qui constitue un exemple important de travail de collaboration au sein de l'établissement. Cette réalisation a marqué les esprits et perdure dans les pratiques ou les représentations. Elle n'est peut-être plus mise en œuvre à l'heure actuelle ou n'avoir pas abouti, cependant elle est toujours une expérience de référence pour l'établissement.

- **Une situation problème** : Dans certains modules, il vous est demandé de vous exprimer à propos de difficultés, d'obstacles ou de situations problèmes que vous auriez rencontrés dans le cadre de réalisation. Il ne s'agit pas ici d'une situation présentant en soi un aspect négatif. En effet, les situations problèmes participent à un apprentissage. "La confrontation à des situations problématiques perçues comme des problèmes à résoudre est [...] un élément déclencheur du processus d'explicitation et de questionnement de connaissances tacites et des modes d'agir habituels au sein de l'organisation".

- **Une tension** : le terme tension signifie un désaccord manifeste. Il ne s'agit pas d'agressivité ou d'animosité mais d'avis divergeant, d'avis opposés. Dans une perspective systémique, une tension constitue des axes de différenciation, tendus - comme un élastique- entre deux pôles. Cette mise en évidence est considérée ici être porteuse d'un processus d'un apprentissage.

---

<sup>5</sup> Letor C., Bonami, M., Garant, M. (2006) Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local. *Rapport final*, Ministère de l'éducation, Communauté française.

## Bibliographie

### *Mise en projet*

Comme signalé ci-dessus, nous ne présentons pas ici de guide de mise en projet mais voici quelques références utiles à ce sujet:

- Boutinet J.-P. (2006). *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Bouvier A. (1994). *Management et projet*, Paris, Hachette.
- Broch M.-H. (1996). *Travailler en équipe à un projet pédagogique*, Lyon, Chronique sociale.
- Bellenger L. et Couchaere M.-J. (1995). *Animer et gérer un projet. Un concept et des outils pour anticiper l'action future*, Paris, Editions ESF.
- Boy J.; Dudek C. et S. Kuschel (2000). *Management de projet. Fondements, méthodes et techniques*, Paris, De Boeck.
- Delory C., Garant M. et G. Huget (1998). Des projets: références pour une action de qualité, *Cahiers du SeGEC*, 10.

### *Audit et Management en organisation scolaire*

- Berthier J.L. (2006). *Les leviers humains dans le management de l'EPL*, Paris, Hachette.
- Bonami, M., De Hennin, B., J.-M. Boqué et J.-J. Legrand (1996) *Management des systèmes complexes*, Bruxelles : De Boeck.
- De Brabandere L. (2003). *Le Management des idées*, Paris, Dunod.
- Fumat Y., Vincens C. et R. Étienne (2003). *Analyser les situations éducatives*, Issy-les-Moulineaux, ESF.
- Garant M. (1996). *Manuel du responsable d'institution*, Bruxelles/Lyon : Chronique sociale/EVO (épuisé)
- Garant M. (2003). *Manual del responsable de la institución escolar*, Mineduc Chile.
- Ishikawa K. (2007). *La gestion de la qualité*, Paris, Dunod.
- Krebs G. et Mougou Y. (2005). *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, Paris, AFNOR.
- Lecointe M., et Rebinguet M. (1990). *L'audit de l'établissement scolaire*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Mucchielli R., (1980). *Communication et réseaux de communication*, Paris, Editions ESF.
- Prax J.-I. (2003). *Le manuel du knowledge Management*, Paris : Dunod.
- Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M. & A. Franssen (2005). *La méthode d'analyse en groupe*, Paris : Dunod

### *Bases théoriques*

- Abel Olivier (2006). *La conversation*, Belgique, Gallimard jeunesse.
- Alter N. (2000). *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF
- Argyris C. & Schön D. A., (2002) *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles : DeBoeck.
- Bernoux P. (2002). *Changement et innovation dans les organisations, L'innovation, levier de changement dans l'institution éducative*, Paris :

- Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie.
- Bouvier A. (2001). *L'établissement scolaire apprenant*, Paris : Hachette, Education.
  - Bouvier, A, (2004). *Management et sciences cognitives*, Paris : PUF, coll. Que sais-je ?
  - Bonami M. et Garant M. (sous la direction de) (1996). *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation*. Bruxelles : De Boeck Université.
  - Dupriez V. (2003). de l'isolement des enseignants au travail en équipe : les différentes voies de construction de l'accord dans les établissements, *Les cahiers du Girsef*, n°23.
  - Ferrary, M. & Pesqueux, Y. (2006). *Management de la connaissance*, Paris : Economica.
  - Garant M. (1999, 2002). Pilotage et accompagnement de l'innovation dans un établissement scolaire, In *L'innovation, levier de changement dans les institutions éducatives*, Paris: Ministère de l'Education.
  - Letor, C., Bonami, M., Garant, M. (2006). Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local. *Rapport final*, Ministère de l'éducation, Communauté française.  
[http://www.enseignement.be/@librairie/documents/ressources/109/rapport\\_final\\_2006.pdf](http://www.enseignement.be/@librairie/documents/ressources/109/rapport_final_2006.pdf)
  - Nonaka I. & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles : De Boeck.

## Conditions socio-organisationnelles

Les activités que les modules proposent mettent les participants dans des situations d'analyse collective et de résolution de problèmes. Ils sont invités à investiguer les informations qu'ils ont mis en évidence et à faire part de leurs observations, leurs opinions, leurs sentiments. Ce processus engage les participants dans un exercice de réflexion critique et collective sur le travail de collaboration. Cet examen collectif n'a pas pour but d'émettre des jugements et des plaintes mais d'inviter les enseignants à la controverse, c'est-à-dire à la possibilité de mettre à plat les problèmes, de les discuter ouvertement, d'opposer des points de vue en les mettant en rapport avec les finalités –individuelles et collectives- qu'ils poursuivent, en vue d'améliorer les pratiques.

Dans ce cadre, le coordinateur et l'animateur ont un rôle important à jouer. Leur rôle consiste à favoriser un débat ouvert dans un climat de confiance. Ils sont assistés dans cette tâche par la méthodologie proposée dans les modules : le découpage des étapes en séquences d'activités, le jeu des rôles attribués ainsi que les questions d'analyse qui guident les modules ont été conçus afin de générer un climat de respect et de collégialité. Ils trouveront dans la marge des instructions et des conseils à adapter à leur situation. En fin de module, une fiche-outil (0.1) énonce quelques conseils supplémentaires.



A ce propos, le groupe de pilotage est invité à se poser la question :

Quel dispositif mettre en place pour favoriser des débats ouverts, un climat de confiance, une ambiance détendue ?

## Petit mot de la fin

La parution des modules sur une page internet ne signifie pas pour autant que le *dispositif* soit achevé et immuable. L'application des modules prétend engager les équipes enseignantes dans un processus de réflexion et de remise en question de leurs pratiques de collaboration et d'enclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel. Ces modules ont été testés sur un échantillon d'écoles volontaires. Il reste aux utilisateurs potentiels de les mettre en œuvre, de les essayer, de se les approprier. La diffusion dans le système éducatif représente sans doute une véritable mise à l'épreuve de la validité et la pertinence du *dispositif*.

Pour contacter les auteurs s'adresser à

[Caroline.letor@fucam.ac.be](mailto:Caroline.letor@fucam.ac.be)

## Carnet de pilotage

### Quelles questions se poser avant de faire ses choix méthodologiques pour la mise en œuvre du Dispositif?

Envisager une analyse des pratiques de collaboration telle que nous l'avons conçue constitue comme signalé ci-dessus une sorte de projet « *d'audit interne* » au sein de l'établissement scolaire. La qualité de ce test et la satisfaction que vous en retirerez dépendront en partie du soin avec lequel il aura été préparé et réalisé.

Bien qu'il ne nous soit pas matériellement possible de développer ici un guide de management de projet<sup>6</sup>, nous attirons votre attention sur quelques aspects organisationnels et logistiques de « *cet audit* » des pratiques de collaboration.

Avant de mettre en place les modules proprement dits, il nous semble important de prendre le temps afin de se poser quelques questions préliminaires. Le pilotage implique des décisions à prendre, des actions à coordonner et des tâches à réaliser. Comme nous l'avons suggéré plus haut, il serait judicieux de constituer un groupe de pilotage et de mise en œuvre de ce Dispositif. Nous vous proposons d'organiser une réunion de 'préparation' et de répondre aux questions suivantes :

Pourquoi, dans quel but analyser les pratiques de collaboration au sein de l'établissement scolaires? Quelles en sont les finalités?

Qui mène le projet d'audit des pratiques de collaboration? Qui le coordonne? Qui le réalise?

---

<sup>6</sup> Vous trouverez dans la bibliographie, à la fin de ce module, toute une série de références concernant la mise en projet.

Qui en fait la demande? Quel est le degré d'accord et de motivation des personnes concernées par cette analyse?

Qui, quand et comment informer du projet?

Quelles sont les conditions organisationnelles, humaines, et matérielles dans lesquelles le *Dispositif* prend place? Quelles sont les ressources à disposition et les contraintes dont il faut tenir compte?

Quel *Dispositif* de pilotage sera mis en place? Quels modules seront développés?  
Qui en fera partie?

Le développement des modules implique des choix et des décisions sur les Dispositifs de pilotage du projet et sur les modules à développer. Il implique de fixer un calendrier pour la mise en place et l'application des modules tout en prévoyant les moments et la durée des différentes parties en fonction des ressources et des contraintes. Les modules sont présentés de façon à les appliquer en une seule séance de travail qui représente environ une journée de formation. Étant donné qu'ils sont composés de quatre étapes successives, ils peuvent être développés en plusieurs réunions de plus courte durée.

Quel dispositif mettre en place pour favoriser des débats ouverts, un climat de confiance, une ambiance détendue ?

## Tableau de programmation du dispositif (à compléter)

<i>Durée</i>	<i>Module</i>	<i>Ressources humaines (combien et qui?)</i>	<i>Matériel (à préparer)</i>	<i>Où</i>
2h	Préparation	- Equipe de pilotage	-Lire le module de pilotage du Dispositif - Le carnet de pilotage	
Une journée/ 3 séances de 50 min	Module 1: repérage et inventaire des pratiques de collaboration	- coordinateur - animateur - encodeur - scribe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les carnets</li> <li>• poste informatique</li> <li>• rétroprojecteur</li> <li>• questionnaires (outil 1.1.)</li> <li>• clé de détermination (outil 1.2.)</li> <li>• Transparents ou présentation informatique type diapositive</li> </ul>	un grand local
Une journée/ 3 séances de 50 min	Module 2: conditions organisationnelles de collaborations	- coordinateur - animateur - encodeur - scribe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les carnets</li> <li>• poste informatique</li> <li>• rétroprojecteur</li> <li>• questionnaire (outil 2.1.)</li> <li>• Transparents ou présentation informatique type diapositive</li> </ul>	un grand local
Une journée/ 3 séances de 50 min	Module 3: analyse qualitative des réalisations développées en collaboration	- coordinateur - animateur(s) - rapporteur - auditeur - scribe(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les carnets</li> <li>• des post-it</li> <li>• des transparents</li> <li>• outil 3.1. photocopié sur transparents</li> <li>• rétroprojecteur</li> </ul>	un grand local
Une journée/ 3 séances de 50 min	Module 4: Pistes pour mieux collaborer	- coordinateur - animateur - rapporteur - scribe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les carnets</li> <li>• des post-it</li> <li>• des transparents</li> <li>• outil 3.1. photocopié sur transparents</li> <li>• rétroprojecteur</li> </ul>	Un grand local

## Tableau de programmation du dispositif (à compléter)

	Pilotage du module	Recueil des données	Traitement des données	Analyse	Mise en perspective
Quand ? (dates)					
Qui ?					
Où ? (groupe de pilotage)					
Combien de temps ? (locaux prévus)					
Comment ? Quelles sont les modalités particulières à préparer.					
Échéancier (dates intermédiaires)					

## Des outils pour favoriser un débat ouvert...

Il ressort des [données de recherche](#) qu'une démarche d'investigation collective, telle qu'elle vous est proposée ci-dessous n'est possible qu'à quelques conditions :

- si, au plan sociocognitif, il existe des éléments de représentations incompatibles, une discussion argumentée des différents points de vue, la recherche d'un accord concerté autre que le compromis ou la soumission,

- si, au plan sociorelationnel, il existe une symétrie suffisante des statuts des personnes et une relation d'aménité faite de convivialité et d'estime réciproque ;

- si, au plan socio-émotionnel, les personnes exposées à la critique sont en mesure de dépasser les sentiments de crainte et d'appréhension des conséquences de ces explicitations.

L'instauration d'un climat de confiance, de franchise et de collégialité prend ici tout son sens. Cependant, il ne s'établit pas à coup de quelques techniques savamment appliquées. Il résulte d'un processus à long terme. A court terme, des dispositifs de mise en confiance, de soutien, de définition de règles de « sécurité » peuvent être discutés et mis en place avant la réalisation du module.

### **Pourquoi ?**

Le type d'exercice (analyse collective) dans lequel vous vous préparez à vous lancer peut susciter des réactions inattendues en mettant à jour des tensions sous-jacentes entre les participants (les personnes enclines au travail en collaboration et celles davantage attirées par le travail individuel, les enseignants proches de la direction et les autres, les innovants et les traditionnels, etc.)

### **Pour quoi ?**

Rappelez que le but est de mettre à plat ce qui a été réalisé en collaboration et d'identifier des conditions organisationnelles du travail de collaboration. Il ne s'agit pas de porter un jugement sur leur valeur intrinsèque encore moins de stigmatiser les individus. Il ne s'agit en aucun cas de laisser lieu à un tribunal populaire ou à une sorte de devoir de transparence : tout n'est pas bon à dire, en tout lieu et en toute circonstance. Des zones de recul, d'intimité, de confidentialité, la segmentation de l'information s'avèrent salutaires si elles permettent de maintenir des protections nécessaires pour entrer en interaction et développer les activités.

### **Remarque**

*Selon le contexte dans lequel s'inscrit ce module et le climat de relations entre les membres de l'établissement scolaire, une séance préparatoire peut être envisagée afin d'établir des règles communes de communication interpersonnelle, de respect des personnes.*

### **Comment ?**

Quelques principes parmi d'autres<sup>7</sup> peuvent vous être utiles :

#### Localiser et lever les comportements défensifs

Argyris et Schön observent des cas dans lesquels les protagonistes adoptent une attitude défensive générant des messages tronqués. Ils sont basés sur la méfiance au niveau des personnes, empêchent les individus de s'engager dans un processus d'analyse collective. Les auteurs identifient des "générateurs d'erreurs" produites dans ces boucles défensives, qu'il est possible de modifier par des stratégies appropriées :

- Lever l'information floue en demandant de spécifier
- Lever l'information ambiguë en demandant de clarifier
- Lever l'impossibilité de vérifier l'information en cherchant à rendre vérifiable
- Lever l'information dispersée en demandant de se concerter
- Lever la rétention d'information en demandant de révéler
- Lever l'impossibilité de débattre du problème en rendant la discussion abordable
- Lever le sentiment d'incertitude en demandant d'enquêter
- Lever les incohérences et l'incompatibilité en tentant de résoudre

En résumé, en tenant compte des principes et des valeurs développés par les auteurs, nous dirons qu'une organisation en mesure de dépasser les boucles défensives -dans notre situation un établissement scolaire- est celle dans laquelle un espace est dégagé pour la discussion entre les personnes et entre les équipes, dans l'esprit d'une investigation organisationnelle qui sert de base à une action concertée.

#### *Etablir des règles d'écoute active et de communication interpersonnelle*

Les principes de base de l'écoute active ou de la communication interpersonnelle fournissent quelques outils à mettre particulièrement en pratique au cours de ce module. Par exemple, le fait de parler à la première personne du singulier : "je pense que, je crois que, j'ai l'impression que".

Nous vous en suggérons quelques uns dont :

- Construire collectivement les règles de fonctionnement avec l'ensemble de l'équipe pédagogique afin de réguler les échanges et d'assurer des relations d'aménité (à la manière des conseils d'élèves...);
- Expliciter les attentes et les intérêts personnels et collectifs des commanditaires et des participants en début de séance afin de minimiser les comportements défensifs qui pourraient altérer l'engagement des participants dans le processus;
- Médiatiser les échanges comme par exemple l'utilisation de l'écrit (parfois anonyme) pour exprimer des situations problématiques sans pour autant tomber dans la délation;
- Inviter à prendre d'autres points de vue par exemple par l'utilisation de jeux de rôles, une composition de groupes inhabituelle (une personne de chaque cycle par sous-groupe).

---

<sup>7</sup> voir bibliographie