

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ

- ACTES DU 6^e SÉMINAIRE
- SÉMINAIRE DE SAILLON
- 20-22 SEPTEMBRE 2017



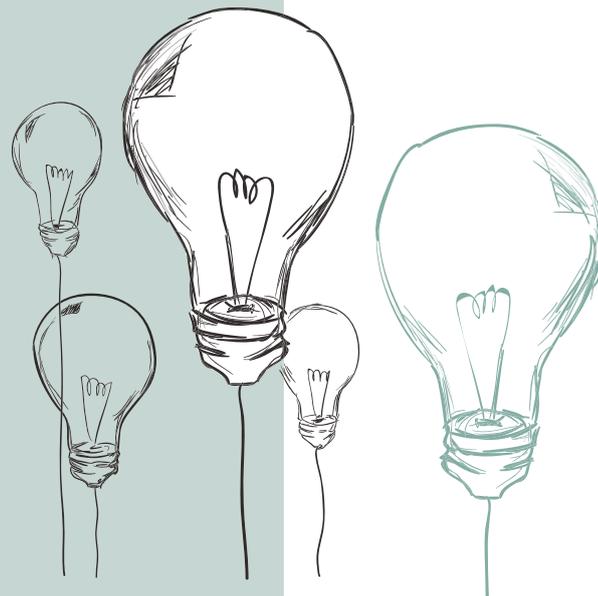
CONFÉRENCE INTERANTONALE
DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE DE
LA SUISSE ROMANDE ET DU TESSIN

La CLACESO est une association soutenue par la CIIP
pour ses actions et séminaires de formation continue



CLACESO

CONFÉRENCE LATINE
DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT
DE LA SCOLARITÉ OBLIGATOIRE



SOMMAIRE



CLACESO

Des écoles
Des régions
Un réseau

SÉMINAIRE DE SAILLON SEPTEMBRE 2017

Buts du séminaire	3
Introduction.....	3
Programme	5
Conférenciers.....	7-10
Conférence : M. Alain Bouvier	11-15
Modérateur : Jean-François Lovey	16-17
Intervention : Joël Di Natale.....	18-20
Intervention : Cédric Sager	21-26
Travaux de groupe.....	27-44
Remerciements.....	45
Membres du comité	46

LE SÉMINAIRE

BUTS DU SÉMINAIRE

1. Donner des pistes pour favoriser l'intelligence collective
2. Approfondir le terme « d'établissements scolaires apprenants »
3. Avoir une vue aussi large que possible sur les types de management de proximité dans le secteur privé. Est-ce transférable au système scolaire? Peu souhaitable? A vous de vous forger votre opinion!
4. Assumer des responsabilités de proximité en prenant de la hauteur, et en mettant toujours en regard les analyses théoriques et les réalités de terrain.

INTRODUCTION

Le séminaire 2017 de Saillon se veut un moment de retour à la pratique du métier de directeur, suite aux réflexions déontologiques de mars à Neuchâtel. Le conférencier Alain Bouvier démontrera, à la suite d'Edgar Morin, que, de nos jours, la compréhension d'une organisation complexe, d'un « système », exige de faire appel à une multiplicité de disciplines: droit, science administrative, science politique, économie, management, sciences de l'éducation, histoire, etc.

Alain Bouvier dressera d'ailleurs une longue liste des questions taboues: sur les élèves (ex.: le temps annuel réel d'enseignement?), les parents (ex.: les oubliés du système?), les enseignants (ex.: le temps annuel de travail?), les cadres de proximité. A travers son dernier livre, il tente, concernant le management pédagogique, de présenter, de comprendre, d'expliquer et d'analyser les évolutions actuelles, dans une perspective de pilotage et



GÉRARD AYMON,
VICE-PRÉSIDENT

de conduite de l'action pédagogique au niveau du terrain. Traiter en fait du « management pédagogique », n'est pas un oxymore, car il n'y a pas de pédagogie sans action collective, donc sans management de celle-ci, surtout si elle est spécifique pour les questions d'éducation.

Extrait du dernier livre :

(...) Notre texte s'appuiera, en premier lieu, sur mes « dettes intellectuelles » envers des figures comme Bertrand Schwartz ou Edgar Morin. Le premier n'enseignait pas, mais permettait à ceux qui venaient collaborer à ses projets de formation, au milieu des années 1970, d'apprendre en travaillant avec lui : grand humaniste, il développait l'intelligence des groupes ; quelles fabuleuses expériences ! Quinze ans plus tard, le second m'a incité à rap-

procher les contraires, à articuler les éléments, à les mettre en tension, à comprendre l'importance des systèmes complexes, à rechercher d'autres explications que les évidences avancées par certains, bref, à douter. Je lui en suis infiniment reconnaissant. C'est à travers ces deux rencontres, littéralement extraordinaires, que je me suis forgé une signification de ce que pouvait être la pédagogie (notamment des adultes) et surtout son management au niveau des équipes et des institutions, malheureusement trop souvent oublié. (...)

Le défi de ce séminaire résidera également dans sa nouvelle forme alliant parties théoriques et échanges de pratiques se succédant dans des séquences de 30 minutes. Trois conférences nous permettront de découvrir des types de management différents avec des interventions de personnalités tels que M^{me} Karin Perraudin

(Groupe Mutuel), M. Cédric Sager (Debio-pharm) et « la loutre » de QoQa.ch, M. Pascal Meyer.

Ce bain managérial se veut avant tout une source d'idées novatrices et pourquoi pas de nouvelles pistes d'intelligences collectives à mettre sur pied dans nos établissements.

Excellent séjour en Valais !

PROGRAMME

ACTUALISÉ LE 19 SEPTEMBRE 2017

Mercredi 20 septembre

- 13h00 Accueil des participants « Hall de l'Hôtel » et distribution des badges
- 14h00 Début du séminaire
- 14h20 **1. INTRODUCTION** : L'intelligence collective : perspectives (M. Bouvier)
- 15h00 **2.** Plus-value et moins-value de la délégation (M. Bouvier)
- 15h40 Réflexions par groupe imposé de 8 personnes
(Temps 1)
- 16h10 PAUSE
- 16h30 **3.** Outils pour un management cognitif (M. Bouvier)
- 17h10 Réflexions par groupe imposé de 8 personnes
(Temps 2)
- 17h40 Fin de la première journée et consignes pour la soirée

Soirée du mercredi

- 18h15 Départ à pied de l'Hôtel des Bains (rendez-vous dans le Hall de l'Hôtel)
- 18h45 Apéritif offert par la Municipalité, au Bourg de Saillon
- 19h30 Carrousel des saveurs
- Dès 23h30 Soirée à la BASTIDE (Hôtel)

Jeudi 21 septembre

- Dès 06h30 Petit déjeuner
- 08h15 **4.** Indicateurs et pilotage (M. Bouvier)
- 09h00 **5.** Tableaux de bords : Conférence de M. Joël DiNatale
- 10h00 Pause café
- 10h30 Réflexions par groupe imposé de 8 personnes
(Temps 3)
- 11h00 **6.** Management et numérique : Conférence de M. Pascal Meyer directeur de QoQa.ch

12h00 Repas

13h30 **7.** Connaissances collectives et régulation (M. Bouvier)

14h00 **8.** Style de management (à choix 2 conférences) :

- Groupe mutuel :

M^{me} Karin Perraudin (présidente)

- Debiopharm :

Cédric Sager (directeur)

15h00 Fin des conférences et de la journée séminaire

15h30 Début des activités d'animation

19h30 Apéritif et soirée de gala avec des invités du département

Vendredi 22 septembre

Dès 06h30 Petit déjeuner

08h45 **9.** Mémoires, ruptures et routines défensives (M. Bouvier)

09h30 Réflexions par groupe imposé de 8 personnes **(Temps 4)**

10h00 Pause

10h30 **10.** Le management pédagogique de proximité (M. Bouvier)

11h15 Questions de la salle sur la thématique du séminaire et réflexions de M. Bouvier

11h30 Intervention du modérateur
M. Jean-François Lovey

12h00 Fin du séminaire, présentation du prochain séminaire de mars 2018

12h15 Apéro et repas lunch

CONFÉRENCIERS

ALAIN BOUVIER

Professeur associé à l'Université de Sherbrooke

Ce séminaire s'adresse à des cadres de proximité, en particulier des directeurs d'écoles. Sur cinq demi-journées, il propose un **parcours** : « Intelligence collective et management pédagogique de proximité », s'inscrivant dans la perspective contemporaine d'établissements scolaires apprenants.

Alterneront 10 brefs topos avec des temps d'ateliers pour faciliter les échanges et des productions. Des styles de management seront présentés par des entreprises. En s'inscrivant dans la complexité du monde contemporain, ce séminaire ira des leviers du management, dont la délégation, à des outils plus cognitifs, en passant par les indicateurs, les tableaux de bord, les mécanismes de régulation et les routines défensives. Il s'achèvera par l'intervention d'un grand témoin.

Né le 29 mars 1943 à Lyon, marié et père de deux enfants, il est docteur en mathématiques (thèse soutenue le 24 mars 1982 à l'université Claude-Bernard, Lyon 1), a d'abord été professeur de mathématiques et a séjourné dans plusieurs universités étrangères.

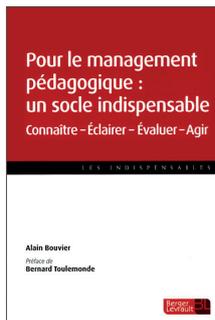
En 1998 il est devenu professeur associé à l'université de Sherbrooke, nomination renouvelée plusieurs fois depuis.

Il a assuré 140 missions à l'étranger sur les cinq continents.

Aujourd'hui, ses travaux portent sur la gouvernance des systèmes éducatifs, le management cognitif, les mécanismes de régulation et les organisations apprenantes, ainsi que sur le management pédagogique de proximité et les approches territoriales de l'éducation. Il mène, depuis 2013, deux projets de collaborations avec l'université de Sherbrooke, dont l'un pour la production d'une base de connaissances sur le pilotage des établissements



ALAIN BOUVIER



scolaires, destinée aux chefs d'établissement des pays francophones, l'autres sur des établissements scolaires apprenants.

Recteur de l'académie de Clermont-Ferrand de novembre 2000 à juillet 2004.

démarré sa carrière comme responsable multimédia dans une agence de communication basée à Fribourg. Il a ensuite été engagé comme IT Manager dans une entreprise à dimension internationale, faisant de lui le plus jeune cadre de cette société. En parallèle, il a géré sa société QoQa.ch à distance durant 3 ans. C'est après avoir officié comme IT Manager durant 5 ans, qu'il quitte son poste pour s'occuper désormais de sa société QoQa.ch à plein temps.

Le fondateur de QoQa en est persuadé : « Si vous y croyez, il faut y aller. Il faut tout péter! » De l'aide, il y en a. Un petit coup de « boost ».

QoQa.ch, c'est cette formidable success story. Premier site d'achats groupés romand, QoQa a déjà proposé des Porsche ainsi que des Mini Cooper à des prix défiant toute concurrence. Lancé en 2005, QoQa compte aujourd'hui 350'000 clients, emploie 50 personnes et a ouvert Qwine, spécialisé dans les vins en 2008.



PASCAL MEYER

PASCAL MEYER

Il aura fallu 3 ans à cette jeune loutre pour lancer sa société QoQa.ch en parallèle de ses activités professionnelles du moment. L'idée de lancer cette société est partie d'un pari avec l'un de ses anciens professeurs de marketing.

Après avoir étudié quelque temps le multimédia et les nouvelles technologies, Pascal Meyer a tout d'abord

JEAN-FRANÇOIS LOVEY

Jean-François Lovey est né à Orsières en 1954. Après une maturité classique à Saint-Maurice et une fois sa licence en Lettres en poche, il travaille pendant une année comme journaliste avant d'enseigner aux cycles de Martigny et Orsières. Sa carrière dans l'instruction publique débute. Il sera par la suite successivement directeur de l'ODIS (Office de documentation et d'information scolaire), directeur de l'école normale de Sion, puis Chef du Service de l'enseignement en Valais durant 17 ans. Il occupe actuellement le poste de chargé des affaires intercantionales en matière de formation.

Il assumera durant le séminaire le rôle de modérateur et de gardien du temps. En fin de séminaire il nous livrera son témoignage sur le contenu et les débats du séminaire.

KARIN PERRAUDIN

Née en novembre 1974, mariée et mère de trois enfants, elle est l'actuelle présidente du Groupe Mutuel. Elle est également Présidente de Valais Wallis Promotion. On dit d'elle que c'est « une femme ambitieuse mais à la ligne claire et sobre ».

Licenciée HEC de Lausanne et au bénéfice d'un diplôme fédéral d'experte comptable, Karin Perraudin a été secrétaire générale du conseil d'administration, puis vice-présidente et présidente de la BCVs. A cette époque, elle siégeait aussi au Grand Conseil valaisan.

Leader de l'assurance-maladie en Suisse romande, le Groupe Mutuel, Association d'assureurs est également, avec les 1,46 million d'assurés de ses six assureurs-maladie et de ses deux assureurs privés, aux avant-postes sur le plan national. Actif aussi dans la prévoyance professionnelle (LPP) et l'assurance-vie, il propose toute la palette de couvertures des assurances de personnes.



JEAN-FRANÇOIS LOVEY



KARIN PERRAUDIN



JOËL DI NATALE

Lien pour une émission RTS :
<http://www.rts.ch/play/tv/toutes-taxes-comprises/video/notre-invitee-karin-perraudin-presidente-du-groupe-mutuel?id=8313321>

JOËL DI NATALE

Joël Di Natale a une formation en gestion des crises, Management de projet et a obtenu un Master en Administration Publique en 2011. Il intervient en tant que formateur, administrateur et auditeur principal dans plusieurs organisations et il est le Directeur du SIBGroupe depuis juillet 2016.



CÉDRIC SAGER

CÉDRIC SAGER

Cédric Sager a reçu son Diplôme de Chimiste de l'Université de Lausanne en 1996 et a ensuite obtenu son doctorat

dans la Chimie de Peptide, en 2001. Il a rejoint Debiopharm Research & Manufacturing SA en 2001 comme QC Engineer, puis comme directeur de production. En 2011, M Sager a pris la Direction des Opérations de Debiopharm Research & Manufacturing SA et il en est devenu le CEO en 2012.

ALAIN BOUVIER, ANCIEN RECTEUR D'ACADÉMIE, PROFESSEUR ASSOCIÉ À L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ

Le thème, le programme et les modalités de formation proposés furent le fruit d'une intense et stimulante co-construction faite à distance, sur plusieurs semaines, avec Gérard Aymon.

J'ai assuré 7 des 10 **modules**, tous sur un modèle voisin alternant exposé et travaux en groupes de huit personnes. Les productions de chaque groupe étaient mises sur un site *ad hoc*, en temps réel, au fur et à mesure, pour être vues des autres groupes et que je puisse réagir en utilisant les mêmes moyens. Cet outil, que je découvrais, m'a semblé très riche en possibilités. Je ferai mieux la prochaine fois !

Le séminaire s'est clos par l'intervention d'un Grand témoin, Jean-François Lovey, présent en permanence.

J'ai beaucoup apprécié de voir une communauté professionnelle s'emparer, comme elle le fait, de son développement professionnel ; c'est rare et très précieux.

Le but du séminaire était le management **pédagogique** de proximité. Je l'ai introduit en partant de loin, en termes d'intelligence collective, en m'appuyant sur quelques éléments déterminants du management public (pour ma part), mais aussi du management privé (par d'autres intervenants) et un large appel aux sciences cognitives¹.

¹ Alain BOUVIER (2009) : *Management et sciences cognitives*, 4^e édition, collection « Que sais-je? », Paris, PUF.

Module 1 : Dans une approche systémique, face à la complexité croissante des environnements, sont progressivement apparus dans l'histoire récente des organisations des groupes connectés, des réseaux, des démarches qualité, des démarches de projets, des adhocraties, des *clusters*, des e-organisations, visant de plus en plus à construire de **l'intelligence collective** : savoir pour mieux agir ; apprendre collectivement ; réguler les actions collectives.

Module 2 : Plus-value et moins-value d'un classique du management : la **délégation** et le principe de subsidiarité. Ce module mettait en lumière les différents enjeux de la délégation, pour le délégateur comme pour le délégué ; c'est une affaire de couple qui repose sur un élément fragile : la confiance. Les gains de temps apportés aux acteurs et au système

par la pratique de la délégation peuvent être appréciables. Mais tout ne se délègue pas, et pas à n'importe qui, ni, bien sûr, n'importe comment. Enfin, des biais sont à éviter, comme les dangereuses délégations en cascade

Module 3: Outils pour un management pédagogique collectif. Les évolutions du management depuis les années 1960 mettent à la disposition des responsables des approches ouvertes et des outils en grand nombre: portant sur la qualité, le sens et les finalités, les processus, les projets, les réseaux, les usages du numérique, etc. Aujourd'hui, le « comment? » est révolutionnaire et concerne les registres cognitifs, notamment en termes de compétences collectives et de régulations. Cela implique chaque acteur, chaque équipe, chaque école. Aux nombreux outils classiques des sciences humaines s'ajoutent tous ceux apportés par les usages du numérique: *workflows*, *groupwares*, *wikis*, bases de connaissances...

Module 4: Il n'y a ni management ni pilotage sans des **indicateurs** auquel se référer. Leur construction collective est essentielle. Ils permettent des comparaisons (internes et externes), de produire de l'intelligence et des compétences collectives. Ils contribuent à l'évaluation et ils facilitent les régulations. A condition de s'inscrire dans des démarches de projet pour donner du sens à l'action collective. Mais surtout en orientant vers une culture de la régulation et de l'autoévaluation.

Modules 5, 6 et 7: Proposés par d'autres intervenants (secteur public et secteur privé), ils portaient sur les tableaux de bord, les usages du numérique dans le management et les styles de management.

Module 8: Pour appréhender le registre des **connaissances collectives** et des **régulations**, il faut pénétrer la boîte noire, discerner les processus, les connaissances et compétences collectives, les niveaux d'ap-

prentissages collectifs et les régulations, parcourir « l'axe de l'intelligence collective » qui va des tâches à la régulation des régulations. Il faut encore distinguer les différents états des connaissances collectives (en particulier les savoirs tacites et les savoirs explicites) et comment ils évoluent.

Module 9: Il n'y a pas d'intelligence pédagogique collective sans **mémoire collective**, or elles sont souvent inexistantes. L'apprentissage collectif passe par des déstabilisations et des **ruptures**. Il se heurte aux **routines défensives**, omniprésentes, qui font obstacle à de nouvelles connaissances et qui nécessitent de mener un travail profond sur les représentations collectives. *In fine*, douze hypothèses de fond sur les apprentissages collectifs ont été présentées.

Module 10: Les **cadres pédagogiques de proximité** assurent des rôles multiples et en tension: hiérarchique, fonctionnel, com-

munication formelle, communication informelle, échanges administratifs, pédagogiques et scientifiques, qui les mènent à solliciter des expertises internes et externes. Face à de nouveaux acteurs et de nouveaux problèmes, ils

doivent repérer les réseaux et agir sur leurs nœuds, penser l'architecture pédagogique **globale**, développer des instances, lieux et temps d'intelligence collective, impliquer sur le registre pédagogique partenaires et parties

prenantes. Ils ont à imaginer des dispositifs générant de la réflexivité, à favoriser l'innovation et, plus encore, le retour d'expérience en général absent. Ainsi, ils manageront par et pour l'intelligence collective.

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ

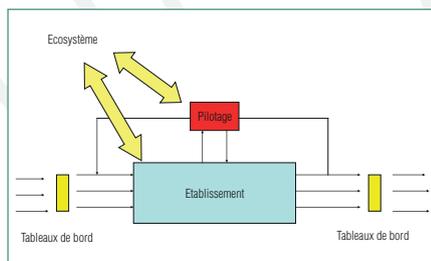
Recteur Alain BOUVIER

Professeur associé à l'université de Sherbrooke, Rédacteur en chef de la revue internationale d'éducation de Sèvres, Directeur de la collection Profession cadre Service public
Alain.bouvier29@gmail.com

PARCOURS EN 10 MODULES

1. L'intelligence collective : perspectives
2. Plus-value et moins-value de la délégation
3. Outils du management cognitif
4. Indicateurs et pilotage
5. Tableaux de bord
6. Management et numérique
7. Styles de management
8. Connaissances collectives et régulations
9. Mémoires, ruptures et routines défensives
10. Le management pédagogique de proximité

10. LE MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ



1. BASES DU MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ

RÔLES D'UN CADRE INTERMÉDIAIRE

- Rôle hiérarchique
- Rôles fonctionnels
- Communication formelle et communication informelle
- Échanges administratifs, échanges pédagogiques et débats scientifiques
- Appel à des expertises externes et des expertises internes

DE NOUVEAUX ACTEURS

- Responsables qualité
- Responsables numériques
- Web masters
- Fonctions transversales
- Chefs de projets
- Responsables de processus
- Évaluateurs internes
- Experts externes
- e-managers

2. CINQ PRINCIPES POUR LE MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE DE PROXIMITÉ

MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

PREMIER PRINCIPE

REPÉRER LES NŒUDS DES RÉSEAUX POUR AGIR SUR LES NŒUDS

DEUXIÈME PRINCIPE

PRATIQUER UN « MANAGEMENT COGNITIF » REPOSANT SUR LES CROISEMENTS D'EXPERTISES

TROISIÈME PRINCIPE

FACILITER LA CRÉATION DE CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES EN PENSANT L'ARCHITECTURE PÉDAGOGIQUE DU SYSTÈME (niveau méta)

QUATRIÈME PRINCIPE

DÉVELOPPER LES LIEUX ET INSTANCES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE
Les lieux de production d'une plus-value intellectuelle et collective

CINQUIÈME PRINCIPE

IMPLIQUER PARTENAIRES, « PARTIES PRENANTES » ET USAGERS

Les associer à la définition (cahier des charges), à la construction et à la validation des outils du pilotage pédagogique

3. PISTES POUR L'ACTION

PISTE 1. MULTIPLIER LES RÉTROACTIONS ET LES ORGANISER EN UN SYSTÈME

- Mettre en évidence et utiliser les résultats des sous-systèmes (niveau 1), en particulier des classes et des disciplines
- Formaliser les processus (évaluation pédagogique, orientation...) et le contrôle de ces processus (niveau 2)

MULTIPLIER LES RÉTROACTIONS ET LES ORGANISER EN UN SYSTÈME (SUITE)

- Remettre en question la pertinence des choix stratégiques et organisationnels (niveau 2), à travers le projet de l'établissement
- Développer une culture de la régulation (niveau 3)

PISTE 2. RENDRE LE TRAVAIL DES ACTEURS PLUS RÉFLEXIF car il ne l'est pas nécessairement

- En s'appuyant sur la dialectique projets/territoires
- En travaillant l'articulation entre projet d'établissement et projets pédagogiques (dialectique macro/micro)
- En structurant et faisant vivre la mémoire pédagogique de l'établissement

PISTE 3. UTILISER DES LEVIERS POUR ACCROÎTRE L'INTELLIGENCE DE L'ÉTABLISSEMENT

- Faire penser et formaliser l'organisation pédagogique globale par les acteurs
- Penser le management pédagogique global et intermédiaire comme un système communicant (système hypertexte)
- Doter le système global d'une régulation des régulations (niveau méta)

EXPLICITER LES RÔLES

CROISER LES COMPÉTENCES

- Les repérer (aucune ne va de soi !)
- Les reconnaître
- Les distinguer
- Les opposer d'abord (débats scientifiques)
- Les articuler ensuite
- Créer une réelle plus-value pédagogique

FAVORISER

- L'INNOVATION
- L'EXPÉRIMENTATION
- LE RETOUR D'EXPÉRIENCE
- LA CONDUITE D'ÉTUDES PAR LES ACTEURS

ENCOURAGER LE TRAVAIL EN MIROIR :

- POUR LES INDIVIDUS (« ami critique »)
- POUR LES ÉQUIPES
- POUR LES ÉTABLISSEMENTS

MANAGER

PAR ET POUR

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

BON COURAGE !

MERCI

JEAN-FRANÇOIS LOVEY

LE SAVOIR COMME AUDACE

Les participants au séminaire de Saillon avaient pour principal point commun la somme de leurs différences et la gageure, pour les intervenants, était de viser à un discours marqué d'homogénéité pour un auditoire hautement hétérogène. Le défi consistait en quelque sorte à trouver sa voie entre les séductions de Babel et les appels de l'espéranto.

Qu'en retenir qui ne soit ni synthèse, ni conclusion, mais sourcils interrogateurs? Apories, auraient dit les philosophes grecs. Peut-être ces bribes...

La direction d'établissement est ce lieu-carrefour où se rencontrent les missions éducatives fixées par les textes légaux, les tâches pédagogiques confiées aux enseignants et les attentes

épanouissantes murmurées par les élèves et clamées par les parents. Le point de focalisation entre ce qui vient d'en haut, de côté et d'en bas. Les nuques directoriales se doivent donc d'être mobiles autant que leurs colonnes vertébrales gagnent à être droites. Y a-t-il, entre ces forces multiples de pression ou d'espérance, un espace de liberté créatrice pour une direction? Une lande stimulante où donner une couleur qui distingue et qui fait de tel établissement un lieu unique, original, irremplaçable? Entre tant de signes divers et parfois contradictoires, la chance d'une ligne claire ... Question: une vraie direction est-elle artiste et attend-on d'elle qu'elle signe ses œuvres?

Le management d'une école n'a de sens qu'à se vouloir pilotage éclairé, constamment réflexif, capable de fonder ses choix et d'éliminer au mieux la place du hasard. Sa torche

et sa boussole sont outils d'intelligence. Il se passe en équipe directoriale quelque chose qui relève de l'alchimie ou de la cristallisation. En effet l'intelligence collective appelé à «clairvoyeur» la conduite d'un établissement n'est pas issue de la somme des intelligences individuelles rassemblées sous une bannière institutionnelle, mais le surgissement d'une intelligence nouvelle, à créer ou à construire dans un critique chemin de lucidité. Un beau bouquet de fleurs est un agencement savant de formes, de couleurs, de senteurs et non la simple juxtaposition de tiges disparates. Question: une vraie direction est-elle hortultrice?

Les participants au séminaire ayant délaissé leur bureau durant trois jours et aucun cataclysme ni putsch n'étant intervenus durant ce temps d'absence, doit-on déduire qu'une direction ne sert à rien? Qu'un établissement

fonctionne en générant sa propre dynamique, ses propres régulations inconscientes et dessine son chemin en cheminant? Ou ne faut-il pas plutôt considérer que se sont déjà mises en place, sans le verbaliser, les procédures qui ont conduit une direction débutante à devenir une direction performante. D'autant plus performante qu'elle produit du sens et de la vertu sans même le bien distinguer? Un peu comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir... Question : une vraie direction est-elle un sage qui s'ignore?

La pédagogie produit des actes et du discours. Les premiers doivent être mesurables; le second audible. Au cœur de ce dispositif nourri de mots et d'intentions, le chef d'établissement dispose d'outils et d'horizons. Il y a en lui un savant mélange d'artisan et de poète. Il lui revient en effet de créer l'espace coopé-

ratif où vont éclore les savoirs professionnels, de mettre en place les pratiques régulatrices appelées à constamment éliminer les scories, de nouer les interactions qui enrichissent le développement de projets, d'insuffler à l'ensemble l'élan qui hisse le quotidien hors des ornières où l'on s'englue. Question: une vraie direction est-elle magique?

Si les enjeux sont pluriels et les consciences collectives, le chef, comme individu, est-il condamné à se dissoudre dans le groupe? Le management pédagogique de proximité déploie sa corolle dans un champ où fleurissent les coopérations, les croisements d'analyses, les pertinences soupesées, les explicitations et échanges, les compétences collectives, les régulations entre savoirs tacites et savoirs explicites, les expertises, les réticences dressées en autant de routines défen-

sives, les méfiances face au changement... Devant ce grand alambic où palpite le multiple trône le chef. Celui qui a fonction d'élever pour mieux distinguer l'horizon. Celui qui rend des comptes vers le haut, soutient sur les côtés et encourage vers le bas. Le totem. Celui dont on a peu parlé au titre de personne et dont on a loué le devoir de délégation. Question : la vraie direction a-t-elle une âme?

Face à la complexité des systèmes, il n'y a qu'une réponse de lucidité : parier sur l'intelligence. L'école ne souffrira jamais d'en trop contenir et elle s'endort lorsqu'elle oublie les questionnements qui fondent et les réponses qui ébranlent.

« Sapere aude » (Ose savoir) proclamait Kant. Cet appel à la clairvoyance critique donne à l'école sa noblesse et sa dignité.

JOËL DI NATALE



**Tableau de bord
«oui ... mais ...»**

21.09.2017




BUTS 

Qui sommes-nous ? → Nos défis → Notre environnement

↓ ↓ ↓

Avec quel management ? Nos facteurs d'influences Nos critères de décision

MON PARCOURS PROFESSIONNEL **ies** **idheap**

instinct - expérience - sagesse



DES INFLUENCES 

INSTINCT: INNES + ACQUIS
EXPERIENCE: SAVOIRS THEORIQUES + SAVOIRS PRATIQUES

↓ ↓

INSTINCT + EXPERIENCE → SAGESSE → PERCEPTION VALEURS MORALES

- Innés
- Acquis
- Savoir (-)
- Savoir-être
- Savoir-faire

- Prudence
- Tempérance
- Force
- Justice

Se connaître soi-même est le début de la sagesse - Aristote



BUTS 

Qui sommes-nous ? → Nos défis → Notre environnement

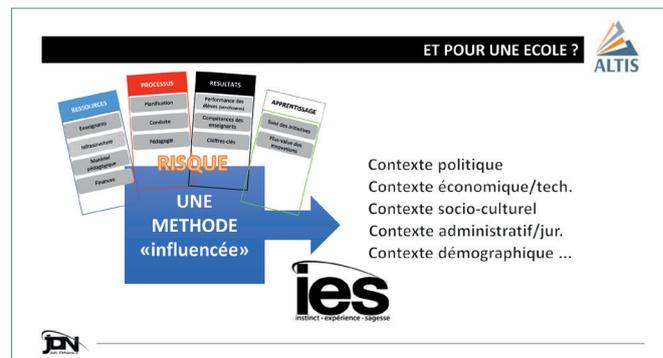
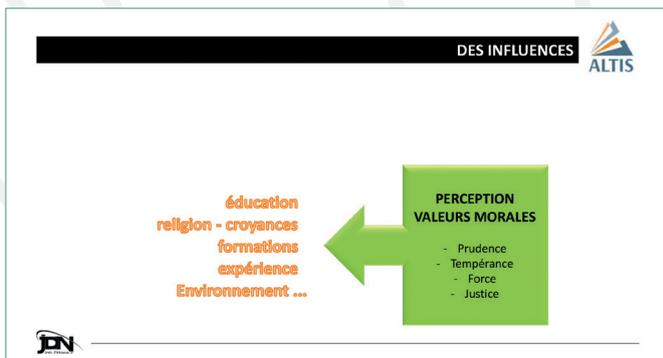
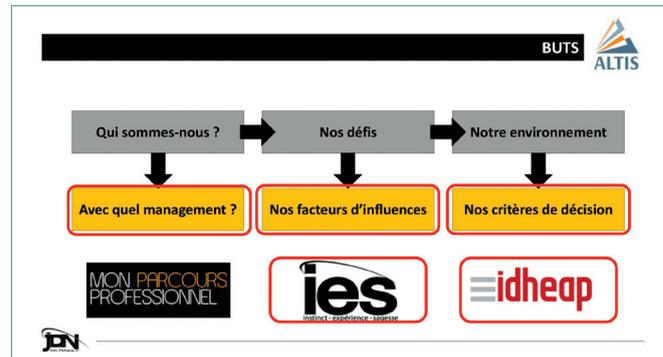
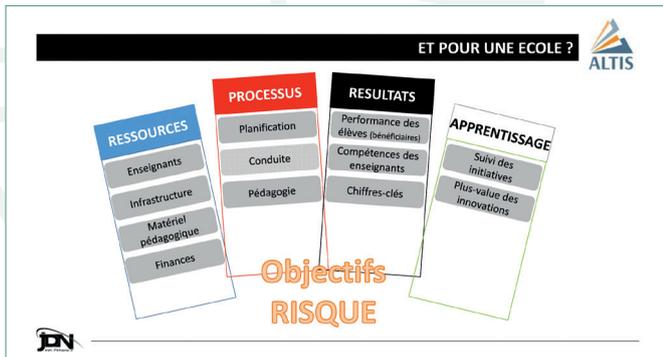
↓ ↓ ↓

Avec quel management ? Nos facteurs d'influences Nos critères de décision

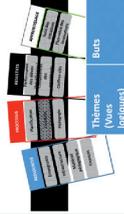
MON PARCOURS PROFESSIONNEL **ies** **idheap**

instinct - expérience - sagesse





ET POUR UNE ECOLE ?



Thèmes (Voies logiques)	Buts	Mesures possibles
Gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> élèves: favoriser l'intégration des élèves allophones au sein des classes enseignants: optimiser la collaboration entre les enseignants expérimentés et les nouveaux infrastructures: planifier équitablement l'accès aux infrastructures sportives finances: respecter la planification financière avec un écart maximal entre les comptes et le budget de maximum +7% matériel pédagogique: renouveler périodiquement le matériel en ne dépassant pas le 30% du budget d'achat et de remplacement 	<ul style="list-style-type: none"> élèves: les élèves allophones sont répartis de manière équilibrée dans les classes enseignants: les deux pédagogiques sont toujours composés d'un enseignant expérimenté infrastructures: une salle de sport n'est jamais occupée 2 jours consécutifs finances: toute activité parascolaire doit être chiffrée et le budget alloué respecté matériel pédagogique: planifier, durant l'année scolaire en cours, le renouvellement pour l'année scolaire future
Processus	<ul style="list-style-type: none"> planification: optimiser la planification du personnel enseignant conduite: favoriser la cohésion et les échanges au sein du personnel pédagogique: affiner le système d'allocation des heures d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> planification: la planification des enseignants pour l'année scolaire future est communiquée au terme de l'année scolaire en cours conduite: chaque semestre le corps enseignant se réunit 2x et le comité de direction 6x pédagogique: l'allocation d'une heure d'appui pour un élève en difficulté est toujours limitée dans le temps



ET POUR UNE ECOLE ?



Thèmes (Voies logiques)	Buts	Mesures possibles
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> élèves: augmenter les chances de réussite des élèves pour l'année scolaire subséquente enseignants: acquiescer un taux de satisfaction des enseignants lié à l'ambiance de > 80% 	<ul style="list-style-type: none"> élèves: le taux d'échec aux ECR ne dépasse pas le 5% enseignants: organiser des rencontres récréatives
Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> chiffres-clés: <ul style="list-style-type: none"> maîtriser les achats de matériel scolaire; le coût moyen des achats ne dépasse pas frs 220.- par classe maîtriser le coût des repas à frs 4.- initiatives: favoriser l'esprit d'initiative innovations: créer les conditions favorables à l'introduction de nouvelles directives 	<ul style="list-style-type: none"> chiffres-clés: <ul style="list-style-type: none"> regrouper les achats rencontrer les fournisseurs et négocier les prix des fournitures initiatives: chaque initiative est analysée en comité de direction puis présentée lors d'une réunion du corps enseignant; si nécessaire, elle est mise en œuvre innovations: l'impact de toutes nouvelles directives est auto-évalué sous forme de sondage et les observations sont traitées lors des séances du conseil de direction



Introduction



L'**intelligence collective** désigne les capacités **cognitives** d'une **communauté** résultant des **interactions** multiples entre ses **membres** (ou **agents**). La **connaissance** des membres de la communauté est limitée à une **perception partielle de l'environnement**, ils n'ont pas **conscience** de la totalité des éléments qui influencent le groupe. Des agents au comportement très simple peuvent ainsi accomplir des tâches apparemment très **complexes** grâce à un mécanisme fondamental appelé **synergie** ou **stigmergie**



Le **management** est la **mise en œuvre des moyens humains et matériels** d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'**idée de gestion** et de **pilottage** appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. Lorsqu'il concerne l'entreprise tout entière on peut généralement l'assimiler à la fonction de direction (la « fonction administrative » de H. Fayol).

Le management consiste à la fois à : **fixer des objectifs** (stratégiques et opérationnels), **choisir les moyens** de les atteindre et **mettre en œuvre ces moyens** (recherche d'efficacité), **contrôler la mise en œuvre** et les résultats obtenus et enfin **assurer une régulation** à partir de ce contrôle.

La **pédagogie** (du **grec** παιδαγωγία, *direction ou éducation des enfants*) désigne l'art de l'**éducation**. Le terme rassemble les méthodes et pratiques d'**enseignement** requises pour transmettre des **compétences**, c'est-à-dire un **savoir** (connaissances), un **savoir-faire** (capacités) ou un **savoir-être** (attitudes).

Plus généralement, l'expression « *Faire preuve de pédagogie* » signifie l'aptitude à enseigner et à transmettre à un individu ou un groupe d'individus — de tous âges et de toutes conditions — un savoir ou une expérience par l'usage des méthodes les plus adaptées à l'audience concernée.

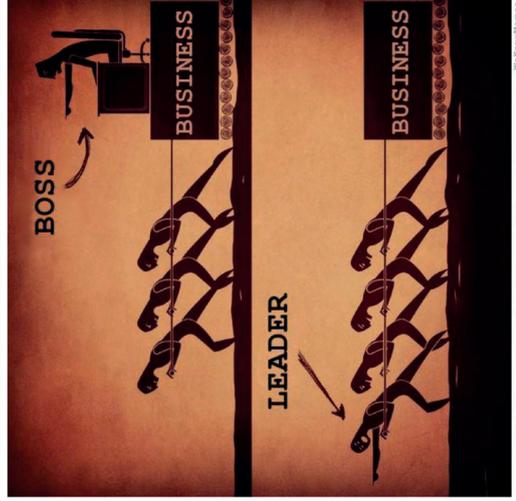


Travail d'équipe et leadership

Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel — page 2

© Debiopharm Group

Manager ou leader ?



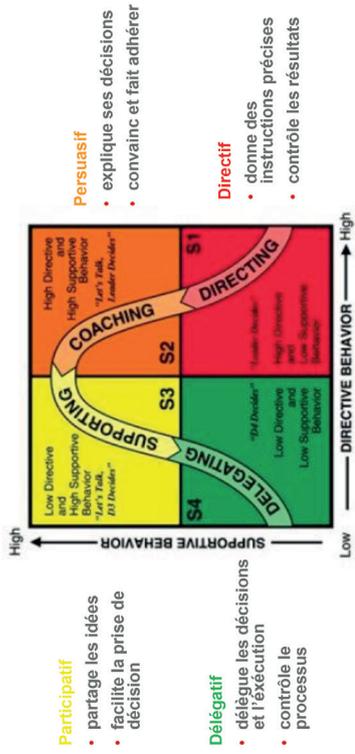
Memegenerator.com

<http://weknowmemes.com/2013/04/boss-vs-leader/>

Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel — page 16

© Debiopharm Group

Styles de management, modèle de Hersey Blanchard



Il n'y pas de bon ou de mauvais style, le manager s'adapte selon :

- la maturité du groupe
- la situation

Profilage de l'équipe

Indicateurs typologiques de Myers-Briggs (MBTI)

- Profils Insights
- Profils Belbin**



Business Model



- <https://onopia.com/telechargez-business-model-canvas-francais-grand-format/>

The Business Model Canvas

Nom du projet		Date		Version		Page	
Nom du projet		Date		Version		Page	
Partenaires Clés Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?	Activités Clés Quelles activités clés réalisent nos partenaires ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?	Proposition de Valeur Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?	Relation Client Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ?	Segment Clients À qui vendons-nous nos produits ? À qui vendons-nous nos produits ? À qui vendons-nous nos produits ? À qui vendons-nous nos produits ?	Canaux de distribution Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ?	Structure de Coûts Quelles sont nos principales dépenses ? Quelles sont nos principales dépenses ? Quelles sont nos principales dépenses ? Quelles sont nos principales dépenses ?	Sources de Revenus Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ? Comment interagissons-nous avec nos clients ?

Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel – page 20

© Debiopharm Group

USP et stakeholders

Proposition de Valeur



Quelle valeur délivrons-nous au client ?
 Quels besoins clients satisfaisons-nous ?
 Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ?
 Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?

- CARACTÉRISTIQUES**
- **Performance**
 - **Personnalisation**
 - **Mission à accomplir**
 - **Design**
 - **Marque / Notoriété**
 - **Réduction de coûts**
 - **Réduction de risques**
 - **Accessibilité**
 - **Utilité / Convivialité**

Ressources Clés



Quelles ressources clés sont nécessaires pour :
 Notre proposition de valeur ?
 Nos canaux de distribution ?
 Nos relations clients ?
 Nos sources de revenus ?

TYPES DE RESSOURCES

- **Physiques**
- **Intellectuelles (marques, brevets, droits, données)**
- **Humaines**
- **Financières**

Partenaires Clés



Qui sont nos partenaires clés ?
 Qui sont nos fournisseurs clés ?
 Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ?
 Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?

OBJECTIFS DU PARTENARIAT

- **Optimisation et Economie**
- **Réduction des risques et incertitudes**
- **Acquisition de ressources ou activités spécifiques**

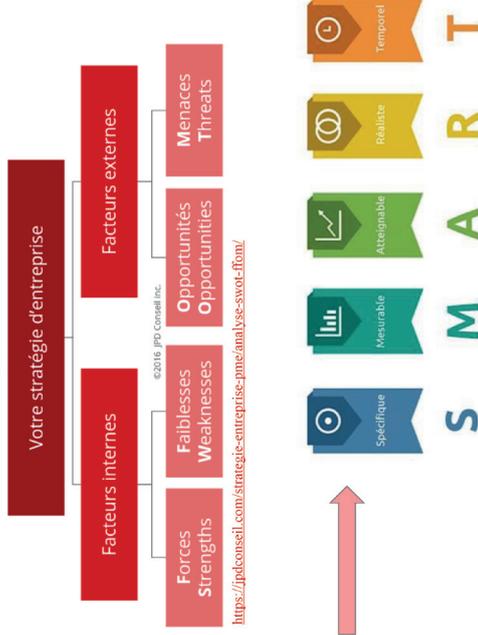
Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel – page 21

© Debiopharm Group

Analyse SWOT / FOM et objectifs SMART



ANALYSE FOM SWOT ANALYSIS



Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel...

© Debiopharm Group

Processus «Dialogue»



Les 3 étapes de DIALOGUE

1. Définition des objectifs
- ↓
2. Coaching et entretiens intermédiaires
- ↓
3. Evaluation des performances et des comportements

Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel... — page 24

© Debiopharm Group

Sources de motivation



- LA MACHINE À MOTIVATION - *Blair 16.*

10 leviers de motivation

1. Donner du sens
2. Donner un cadre solide
3. Apporter de la reconnaissance
4. Donner du feedback
5. Éviter le directif et jouer sur le collaboratif
6. Privilégier un rapport adulte-adulte
7. Chercher l'équilibre vie privée / vie pro
8. Éviter les discours longs et ennuyeux
9. Créer une bonne ambiance
10. Être préparé à négocier

<http://www.3icoaching.com/generation-y/les-10-leviers-de-motivation-de-la-generation-y/>

Règles d'or



<https://www.leblogdesrapportshumains.fr/manger-selon-andre-comte-sponville/>

1. Dire « Bonjour »
2. Dire « Bravo et merci »
3. Demander « Comment ça va? »
4. Savoir dire « Non »

Mais encore :

Le seul risque qu'on prend quand on demande quelque chose, c'est que l'on nous réponde «? »

Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel — page 31

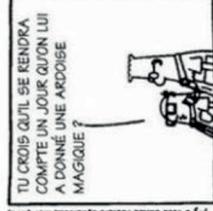
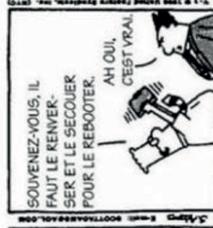
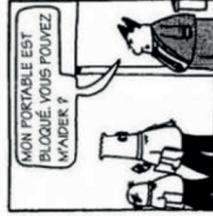
© Debiopharm Group

Conclusion



LE PRINCIPE DE DILBERT :

Les employés les plus incompetents
sont systématiquement promus aux postes
où ils se révèlent le moins dangereux :
l'encadrement.



Debiopharm Research & Manufacturing confidentiel — page 32

© Debiopharm Group

TRAVAIL DE GROUPE (REMARQUES ET COMMENTAIRES DE M. BOUVIER EN GRAS)

TEMPS 1 : TRAVAIL DE GROUPE (MERCREDI 15H40)

Groupe N° (Table)	Commentaires, questions, remarques...
Groupe 1	<p>La mission déléguée doit être claire (ce que je demande, ce que l'autre comprend,...). Comment s'assurer que nous avons la même « vision » ? Par l'explicitation en amont, en y consacrant le temps nécessaire.</p> <p>En général, on a tendance à ne pas expliciter suffisamment (adjoint, doyens), car ça roule. Comme dans la conduite automobile, le danger est là, dans la conduite à l'habitude.</p> <p>Dans les moments où ça ne va pas, cela nous pose des problèmes. Evidemment, mais c'est alors trop tard ou très coûteux.</p>
Groupe 3	<p>Cas : organisation d'une fête d'école. La délégation se fait naturellement au sein de l'équipe de direction. La délégation au niveau des enseignants dépend de leur motivation, de leurs intérêts, de leur fatigue qui varient dans le temps. Oui, bien sûr!</p> <p>Etude de quelques pistes sur cette problématique.</p>

Groupe 4	<p>Est-ce que les missions délégués à un adjoint sont de la délégation ? Il faut distinguer les délégations statutaires, obligatoires, de celles qui sont volontaires et qui, si nécessaire peuvent être retirées.</p> <p>Est-ce que l'équipe de direction est un sous-système de l'établissement ? Oui, bien sûr.</p> <p>Où s'arrête l'écosystème ? Là où il n'y a aucune relation.</p>
Groupe 6	<p>Forme de délégations très différentes d'une école à l'autre : du professionnalisme au bon vouloir des enseignants. OUI.</p> <p>Chaque délégation doit être clarifiée par un cahier des charges précis. Oui, mais seulement si cette délégation le mérite. Il ne faudrait pas que toute l'énergie soit employée dans la négociation du cahier des charges, même si c'est une bonne idée.</p> <p>Comment améliorer le rendre-compte des délégations tout en gardant la motivation des enseignants ? En le pratiquant régulièrement et systématiquement. Il ne faut surtout pas en faire quelque chose d'exceptionnel.</p>

Groupe 10

Délégation (cas 1) au sujet d'un site internet : Directeur donne plein pouvoir pour mettre sur pied un site de l'école... 2 ans après toujours pas de site!!! Maintenant site ok, mais pas très consulté ! Remarques : Rôles pas assez définis ?
Sans doute le cahier des charges pas assez précis.

Enseignants ne se sentent pas impliqués? Si c'était à refaire, explicitation à améliorer (attentes?) ***Oui.***

Trop technique pour donner la tâche à un enseignant? ***Ou à une petite équipe avec un expert en son sein.***

Objectif du site : est-ce pour la direction? ***A expliciter.***

Une mode? ***Une nécessité du monde contemporain.***

Y a-t-il des plus-values? ***Cela doit s'évaluer.***

Un besoin? ***A expliciter.***

Autre cas (2), notion de confiance... Une direction délègue mais suit. ***C'est-à-dire ?***

Tout le processus... pas de réussite de la délégation, pas de confiance? ***La confiance est essentielle et doit être construite.***

Management participatif ou délégation? ***A articuler.***

Où est la frontière (entre intérêt encouragement de la part de la direction) et (évaluation du travail... confiance)?

Groupe 11	<p>2 projets : le premier ressenti mauvais, cela n'a pas pris, car les 2 meneurs ont abandonné, les 3 restants ont eu l'impression de ne pas avoir les épaules assez solides. Repris en main par la direction, 3 profs soulagés, mais le reste des enseignants frustrés. La délégation peut connaître des échecs... Mais on apprend de ses erreurs.</p> <p>Le deuxième projet réussit, car l'implication des profs était grande, les profs étaient partie prenante.</p>
Groupe 12	<p>Délégation de la création de l'horaire = niveau 1</p> <p>Plus-value : gain de temps, pas de pression, plus de téléphones pendant l'été, nécessité d'avoir de l'expertise technique, proximité avec les enseignants, responsabilité donnée = reconnaissance.</p> <p>Moins-value : préparation en amont des critères, la charge de travail est importante pour la personne qui réalise la mission.</p> <p>Oui ; il est donc important de le reconnaître. La confiance est nécessaire, mais la reconnaissance aussi.</p> <p>Bilan : La délégation fait partie intégrante de notre métier, elle dépend des compétences et des moyens donnés à la délégation (périodes de décharge).</p>

Groupe 13

Délégation du projet d'études surveillées par exemple. On délègue plus des tâches que des missions.

Ce n'est pas très gratifiant !

Différences tâches-mission? Suivi d'élèves (= réseaux, mesures de soutien, etc., la décision reste au CD) est-ce une mission? ***Tout dépend comment cela est défini, ce que l'on met précisément derrière.***

Délégation p. ex. = commission culturelle.

Pas de délégation possible au niveau des RH (suivi, entretien d'évaluation). ***Pourquoi ?***

Mais délégation d'accompagnement, de soutien.

Plus values :

- gain de temps directeur,
- utiliser compétences des personnes à disposition = meilleures performances, confiance.

Difficultés :

- bien choisir les bonnes personnes pour déléguer, utiliser les compétences sinon risqué
- reconnaissance d'un adjoint d'un site à l'autre
- trouver des adjoints/doyens
- souci pour les adjoints/doyens d'avoir ou non un lien hiérarchique auprès de leurs collègues

Moins values :

- perte de maîtrise pour le délégateur. ***Pourquoi ? C'est une illusion.***

Mais c'est surtout au niveau personnel, pas forcément au niveau de l'établissement.

Groupe 15	<ul style="list-style-type: none"> – Interrogation autour de la délégation de missions et/ou de tâches : quelles réalités sur le terrain? <i>Cela dépend des réalités, mais plus encore des personnes !</i> – Prise fonction, difficultés à déléguer quand on ne connaît pas suffisamment nos collaborateurs... – Exemple : organisation d'un camp par un chef de camp, délégation financière et organisationnelle. En cas de problème financier ou autre, qui assume? Le Directeur, bien évidemment. . . <i>Oui, c'est normal, et alors?</i> – Délégation va de pair avec responsabilisation. <i>Oui.</i> mais la délégation reste dans la limite des responsabilités qui peuvent être assumées... A méditer;-) <i>Oui, à méditer...</i>
-----------	---

TEMPS 2 : TRAVAIL DE GROUPE (MERCREDI 17H10)

Groupe N° (Table)	Commentaires, questions, remarques...
Groupe 1	<p>On dépend énormément des outils du canton ou/et des communes (intranet et autres). <i>Pourquoi? Beaucoup de ces outils sont dans le domaine public et/ou utilisés par tous les formateurs. Pourquoi se placer en situation de dépendance ?</i></p> <p>Projet d'école.</p>

Groupe 3	<p>Gestion de l'expertise : wikis d'établissement, CMS, site d'établissement. Groupwares : framapad. Les workflows : Trello, Todolist. Les réseaux pédagogiques : blogs, WhatsApp. Danger dans l'utilisation de ces outils : déresponsabilisation en lien avec l'écran, de quelle utilisation de ces outils, de la multiplication des outils différents et pas forcément de manière coordonnée -> Le numérique ne doit pas prendre le pas sur le management. <i>Oui; au responsable d'y veiller.</i></p> <p>Un sentiment : dans l'éducation, on a plus d'outil de gestion que de management... <i>Oui, sans doute.</i></p>
Groupe 4	<p>Intervision / Réflexion sur les pratiques / Etudes de cas / Travail collaboratif / Groupes de branches / Groupes de degrés / Conseil de direction / Journée d'échange de pratiques / Intranets et extranets / Newsletter / Site internet / Logiciel informatique (pronote / internet school management) / Evaluation par les pairs / Comparaisons des résultats / Procédures. <i>Très vaste et très varié</i></p>
Groupe 6	<p>Nouveau sur Fribourg : Fribox : fonctionne comme une dropbox, mais mis à disposition par l'Etat de Fribourg. Les directions dépendent beaucoup des logiciels informatiques fournis ou interdits par les Cantons ou les Communes. <i>Ils peuvent contrôler les usages internes? Comme en Corée du Nord?</i></p>

Groupe 10	<ul style="list-style-type: none"> – Intevision de directeurs parfois avec une personne externe (vue externe d'une personne non-directeur). – Deux directeurs se rencontrent dans l'un des établissement et passe la journée ensemble à échanger des pratiques. – Site Claceso... espace membres ? – Dropbox avec dossiers divers de discussion. – Présence de la direction en salle des maîtres avec les enseignants pour discussion informelle. – Liens formels avec les enseignants tous les 2-3 ans selon le nombre. – Visite d'établissement sur une thématique de bonne pratique pédagogique, administrative, social. – Proposition de séminaire court avec un workshop de 4 à 5 thème de discussion (avec ou sans expert de chaque thématique). – Peu d'outils de collaboration numérique!!! <i>C'est sur ce sujet qu'il faut rechercher des progrès.</i> – Recherche plutôt de contacts directs.
Groupe 11	<p>Main courante : tous les intervenants du réseau (resort) y ont accès. Avantage : tous sont au courant en direct, gain de temps. One note: pour la direction, même principe que la main courante. Agenda de l'élève. Echange d'inf entre parents et professeurs. Pro note: suivi des élèves, rempli par l'administration et les parents ont un accès en ligne. Chaque partenaire a un niveau d'accès différent. Le foisonnement des outils devient un vrai problème!</p> <p><i>Oui ; c'est donc un beau sujet de formation en interne.</i></p>

Groupe 12	<p>Pour le partage de pratiques, les rencontres en vrai. Pour chercher des solutions, les réseaux. Pour le partage de documents: cloud – One Drive au niveau d'un établissement ou d'une région ou même au niveau cantonal (Fribox à Fribourg pour ce qui est cantonal). Courriel ou newsletter ou bulletin bi-mensuel ou hebdomadaire pour les enseignants pour les informations – whatsapp pour les demandes brèves – Doodle pour les rendez-vous.</p> <p>Remarque : Garder à l'esprit que le lien en direct <i>C'est quoi le « lien direct » ? Le face-à-face en présentiel ?</i> reste le meilleur. <i>Comment le sait-on ?</i></p>
Groupe 13	<p>Site internet école, avec partie intranet à consulter 2x/semaine pour diminuer mails qui ont fortement augmenté. Plateforme notes. Logiciels (remplacements, factures, ...) Transmission de circulaires par mail, enseignants impriment "Fribox" (Icloud étatique pour les ens) Matériel fourni par commune ou canton = fortes différences! Quid des directeurs qui n'ont pas accès à la pédagogie ou qui ne veulent pas s'en occuper... dès lors comment mener un management cognitif? <i>Sujet que j'aborderai demain matin</i></p> <p>Infos aux parents par écrit... Cela commence peu à peu par mail</p>

Groupe 15	Discussion autour des outils utilisés dans les différents établissements! Grosses différences, une mutualisation Attention à l'uniformisation qui ne tiendrait pas compte des spécificités des différents établissements des ressources ne serait-il pas possible?! Par ailleurs, quand on utilise Google.doc, Evernote, Meis-tertask, on ne sait pas où vont ces informations... Oui, pas plus pour une carte bleue, etc. C'est le problème des big datas qui se pose là et mérite réflexion.
-----------	--

TEMPS 3 : TRAVAIL DE GROUPE (JEUDI 10H30)

Groupe N° (Table)	Commentaires, questions, remarques...
Groupe 1	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de redoublements – Problèmes de comportement d'élèves. Les élèves sont sortis de la classe durant un laps de temps pour que l'enseignement puisse continuer. -> L'analyse de la fréquence, de l'âge des élèves, du type d'élèves a permis de donner une indication sur le climat de l'école. Cet indicateur a également permis de se rendre compte que le « problème » était plus présent chez les plus petits élèves que les plus grands (alors qu'à la base le programme était prévu pour les plus grands). – Transfert d'élèves entre les niveaux (permet d'analyser les branches où il y a le plus de changements). -> Où se situe le problème? Programme? L'enseignement? Le savoir-être d'un enseignant? – Sondage aux parents et aux élèves sur un sujet spécifique (sur l'accueil par exemple) -> permet des améliorations. <p>Besoin de mieux distinguer le qualitatif et le quantitatif qui éclaire le qualitatif.</p>

Groupe 3	<p>Le doigt mouillé, le feeling et l'instinct...</p> <p>Les résultats scolaires en fin de chaque période en vue de la régulation de l'enseignement, factuellement et personnellement auprès des enseignants concernés.</p> <p>Les résultats des évaluations commune, par enseignant, par discipline (idem).</p> <p>Le nombre de retenues (arrêts) et de renvois (exclusion du cours) (pilotage de la gestion de la classe et du comportement, mise en place d'une réflexion et de formation, ... suivi du projet).</p> <p>Discussion autour de la taille des établissements, du rendre compte aux enseignants, de la crainte des enseignants quant à l'utilisation de ces indicateurs.</p> <p>L'impact sur les parents et la pédagogie est visible et positif.</p> <p>Quels et comment collecter des indicateurs sur l'ambiance au sein du personnel? Echange de pratiques informelles (cf. première ligne).</p> <p><i>Ces derniers points sont essentiels.</i></p>
Groupe 4	<p>Le taux d'échec scolaires pour comparer la perception et la réalité.</p> <p>Le climat d'établissement pour mettre en place des remédiations.</p> <p>Le sentiment de satisfaction de l'élève et des enseignants.</p> <p>Les sanctions données par la direction.</p> <p><i>Cela se quantifie comment ?</i></p>
Groupe 5	<p>Le nombre d'élèves non promus.</p> <p>Les disciplines des groupes 2 deviennent des éléments de non promotion => pourraient être un indicateur.</p> <p>Les résultats des épreuves cantonales.</p> <p>La difficulté de l'utilisation d'indicateurs dans l'enseignement vient du fait qu'en général ils sont qualitatifs <i>ce ne sont, peut-être, pas des indicateurs !</i> alors que nous travaillons dans le quantitatif.</p>

Groupe 6	<p>Environ 2'400 élèves sont renvoyés des cours par année scolaire. Changement dans les démarches concernant les mesures disciplinaires -> avertir la famille et retenue le soir-même pour l'élève renvoyé. Résultat : actuellement plus que 800 renvois par année. 75% des élèves n'ont jamais reçu de renvois et 8% des élèves ont reçu 4 renvois ou plus. Tout cela peut permettre de définir les cibles à atteindre.</p>
Groupe 9	<p>Les indicateurs qu'on a choisi pour évaluer l'Institut sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rencontre des représentants des enseignants du cycle d'Orientation. En quoi est-ce un indicateur ? - Participation des enseignants aux soupers et aux activités facultatives organisées à l'intérieur de l'institut; Cela se quantifie comment ? - Au niveau statistique on utilise des données sur la réussite des élèves. Lesquelles ? <p>Toutes ces données sont intéressantes pour la prise de décision.</p>
Groupe 10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicateur d'utilisation des moyens informatiques (portables – ipads...) combien de fois par semaine. Important. Cet indicateur a permis de conforter les investissements des communes. 2. Indicateur d'orientation pour le placement des élèves. 3. Indicateur de climat entre les enseignants : taux de participation aux activités collectives proposées. gain en terme de cohérence de l'encadrement des élèves. 4. Taux d'absentéisme. 5. Indicateurs issus d'un rapport annuel des enseignants: ex qualité de la relation avec les parents, cela permet de ne pas surréagir à une situation particulière et identifier une évolution touchant un grand nombre d'enseignants. <p>Grande part d'instinct et « d'indicateurs » non formalisés. Leur formalisation est un beau sujet de formation en interne à l'établissement.</p>

Groupe 12	<ul style="list-style-type: none"> – Quand est-ce la dernière fois que la direction est allé visiter une autre direction d'école de la région ou d'un autre canton, ou d'un autre pays ?
Groupe 13	<ul style="list-style-type: none"> – Indicateur le plus connu : les résultats des épreuves cantonales/de référence. – Le nombre d'enfants en mesures d'accompagnement à chaque rentrée (suite à un passage par tolérance ou par dérogation). – Passage au CO dans quels niveaux. – Nombre de redoublement au terme de l'année primaire, cause souvent due à des élèves qui étaient déjà en difficulté et qui n'ont pas pu se raccrocher -> réflexions sur le travail des enseignants de soutien. – Nombre d'oppositions des parents aux décisions du directeur ou de l'enseignant. – Evaluations des élèves et des enseignants (un formulaire de classe) sur toutes les activités culturelles et de prévention afin de pouvoir mieux préparer le programme de l'année suivante (types de spectacle, fréquence...). – Nombre de sanctions et retenues -> a permis de diminuer en redonnant du sens. <p>De quoi constituer un beau tableau de bord.</p>
Groupe 14	Nombre d'élèves sans solutions à la fin de la scolarité obligatoire. C'est tout ?
Groupe 15	<p>Indicateur : sanctions disciplinaires mises par les enseignants et convoquées par la direction (par ex.: arrêts). But : prendre en compte les problématiques rencontrées avec certaines classes ou élèves. Visée : ouvrir un espace d'échanges et de régulation pour améliorer la cohérence éducative. Oui.</p> <p>Difficultés : un bon climat, c'est quoi? Beau sujet de travail en interne.</p> <p>Beaucoup de sanctions mises ou au contraire peu de sanctions ?</p>

TEMPS 4 : TRAVAIL DE GROUPE (VENDREDI 09H30)

Groupe N° (Table)	Commentaires, questions, remarques...
Groupe 1	Constat de plusieurs burnouts dans l'équipe enseignante. <i>C'est le mal du siècle ! Dans tous les domaines.</i>
Groupe 3	<p>En conseil de direction... quand on est plusieurs membres de direction ;-)</p> <p>Sinon, lors des séances organisées entre les directions de différents établissements.</p> <p><i>Excellent !</i></p> <p>Egalement entre directrices/teurs lors de séances transversale. Partage de pratiques.</p> <p>Avec les enseignants : en collaboration avec le syndicat, liste de points analysée par la direction puis propositions aux enseignants : par exemple une réflexion de fond sur le réseau sociétal autour de l'école avec les enseignant-e-s.</p> <p>Et dans des écoles plus petites ? Dans le cadre de projets ponctuels avec au minimum un bilan oral et prise de note par exemple, par petits groupe.</p> <p><i>Bonne méthode.</i></p> <p>... du constat des très grandes différences entre les différents établissements selon les moyens mis à disposition et les disponibilités</p> <p><i>Et sans doute d'autres paramètres encore, notamment celles liées à l'ancrage territorial.</i></p>

Groupe 4	<p>Changement des plans d'études et des moyens. Pas d'espace dans les grilles pour des capacités transversales. Changement de modèle des classes spécialisées. Changement de tête à la direction, arrivées de nouveaux collègues. Professionnalisation des directions d'école</p> <p>Essentiel ! (légitimation, perte d'autonomie pour les enseignants, moins de responsabilité, interdépendants VS Gain de soutien, d'encadrement).</p>
Groupe 6	<p>Très souvent et surtout à chaque fois que surgit un problème, on fait des régulations. Lors de tout changement, on constate que des routines défensives surgissent.</p> <p>Lesquelles ? Quelle est leur source ?</p>
Groupe 10	<p>Régulations par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l'identification du problème en conseil de direction, selon la problématique a. > décision de processus mis en place par le conseil de direction, b. > ou mise en place d'un groupe de réflexion d'enseignants (4-5 personnes), avec expérimentation des réflexions et mise en place d'un processus formalisé, puis réajustement de la mise en place par la direction (moyen financier, faisabilité...). <p>Tout le temps des régulations de type niveau 1 cela implique des problèmes en cascade... Oui! Elever le niveau vers niveau 2 et 3... devient une nécessité. Déjà en commençant par le niveau 2.</p> <p>Est-ce que les tailles d'établissement influent sur le type de régulation ? Oui, bien sûr car, avec la taille, la complexité augmente (la richesse aussi) et cela appelle plus de régulations de niveau 1 et donc, de la régulation de niveau 2.</p>

Groupe 11	Des élèves qui ne font pas leurs devoirs... et étaient systématiquement punis... donc questionnement sur le sens des devoirs... inégalités sociales... Régulation devrait se faire par un groupe en inter-métiers. Oui. Mise en place d'un guichet unique avec différents intervenants. Importance de prendre du temps.
Groupe 12	Mise en place d'une école sans tâche à domicile Il faudrait expliciter et justifier le modèle implicite, en particulier sa pertinence. => beaucoup de réactions de la part des parents, des enseignants, de l'autorité. Régulation pour rester dans les directives : lecture plaisir pour chaque élève le soir. Les régulations ont eu lieu sans changement de l'objectif. Pour mettre en place une école sans devoirs, quelles évaluations en sont faites ? Quels sont les objectifs poursuivis ? Les indicateurs de résultats utilisés ? il faudra aussi beaucoup réguler ! Mais d'abord expliciter les objectifs cognitifs poursuivis.

Groupe 13	<ul style="list-style-type: none"> – Changement de plan d'actions – Modifications des planifications annuelles imposées (CO) suite observations/remarques des ens. entraînant des modifications cantonales (FR) toujours en respectant le PER – Organisation de la répartition des ressources attribuées ens/titulaires classes - soutien- maîtres spécialistes – Harmonisation des évaluations certificatives par degré et/ou des devoirs – Harmonisation des dossiers évaluations – Epreuves cantonales/de références <p>Indicateurs demandent du temps d'analyse pour apporter des régulations</p> <p>Certaines régulations devraient se faire en cours d'année, la réflexion sur les moments opportuns de régulation... fait partie de la régulation (niveau 2) car après il y a changement d'élèves et d'enseignants et cela a moins de sens.</p> <p>Mise en place de groupes d'échanges de pratique (au minimum 4x/an)</p> <p>Intéressant</p>
Groupe 14	<p>Ruptures :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Imposées par le système: introduction de directions rien ne vient des enseignants? généralisées et formées au pilotage pédagogique (primaires et secondaires), introduction du plan d'étude. <p>Routines défensives :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Externaliser les problèmes (causes externes).

Groupe 15

Routines défensives:

- Ne pas entrer dans le sujet, discuter d'autre chose...
- Trouver des excuses, se plaindre de la surcharge!
- Demander d'être consulté et, paradoxalement, ne pas s'impliquer au-delà de son enseignement.
- Manquer de temps pour faire le sacro-saint programme, s'opposer à toute activité autre que l'enseignement.

Solutions:

- Monter un groupe d'innovation ou des forums permettant l'échange d'idées

Oui, en veillant aux retours d'expérience !

- Consulter avec un processus clairement explicité qui permet à chacun de voir comment le projet évolue
- Choisir des espaces de travail différents

La variété est toujours enrichissante.

REMERCIEMENTS

Aux intervenants principaux du séminaire

M. Alain Bouvier
M. Jean-François Lovey

Aux intervenants-conférenciers

M^{me} Karin Perraudin
M. Cédric Sager
M. Joël Di Natale
M. Pascal Meier

Au comité d'organisation

M^{me} Véronique Laterza
M. Philippe Terettaz
M. Samuel Darbellay
M. Steve Bruttin
M. Gérard Aymon

Aux autorités et invités

M. Christophe Darbellay, Conseiller d'Etat du canton du Valais
M. Jean-Philippe Lonfat, Chef du Service de l'enseignement du canton du Valais
M. Christian Lalain, conseiller municipal de Saillon

Partenaires

Hotel des Bains de Saillon, M. Jean-Michel Rupp et
M^{me} Céline Antonioli
Les Fauconniers de Saillon avec Charly et Stéphane
M^{me} Catherine Darbellay, votre-image.ch
Les restaurateurs du parcours des saveurs de Saillon

Et un remerciement à tous ceux que l'on a oubliés !

MEMBRES DU COMITÉ DE LA CLACESO 2017-2018

CANTON	NOM ET PRÉNOM	TITRE	ÉCOLE	ADRESSE	NPA	LOCALITÉ	TÉL.	E-MAIL
BE	LEUBA Jean-Michel		Ecole secondaire du Bas-Vallon	Rue des Collèges 5	2606	Corgémont	032 489 16 32	direction.esbv@gmail.com
BE	MACARY Monica		Ecole primaire Valbirse	Ch. de la Halle 2	2745	Bévilard	032 492 17 65	monica.macary@edu.valbirse.ch
FR	COMTE Laurent		Cycle d'Orientalion de Bulle	Rue de la Léchère 40	1630	Bulle	026 919 27 00	direction.bulle@co-gruyere.ch
FR	CORPATAUX Bernard		Ecole Primaire de Romont	Rue de l'Eglise 104-CP 196	1680	Romont	079 617 39 18	direction.ep.romont@fr.educanet2.ch
GE	DENONFOUX Ariane		Etablissement Grottes/Beaulieu/Cropettes	Av. Eugène-Empeyta 5-7	1202	Genève	022 795 84 68	ariane.denonfoux@edu.ge.ch
GE	BASSET Alain		Cycle d'Orientalion de Pinchat	Ch. Charles-Poluzzi 50	1227	Carouge	022 388 42 50	alain.basset@etat.ge.ch
JU	MILANI Daniel		Collège de Delémont	Av. de la Gare 7	2800	Delémont	032 421 00 70	daniel.milani@ju.educanet2.ch
JU	WIDMER Jacques		Ecoles primaire et secondaire de Courrendlin	Chemin des Ecoliers 4	2830	Courrendlin	079 283 32 11	jacques.widmer@ju.educanet2.ch
NE	WINKLER Laurent		éorén-C2T	Allée du 700 ^e	2525	Le Landeron	032 886 42 50	laurent.winkler@rpn.ch
NE	FOURNIER Alain		Chaux-de-Fonds, secteur Sud	Serre 14	2300	La Chaux-de-Fonds	079 662 84 25	alain.fournier@ne.ch
TI	GILARDI Giorgio		Istituto scolastico comunale di Ascona	Via delle Scuole 2	6612	Ascona	091 759 80 60	gilardi@ascona.ch
TI	VISCONTINI Fabrizio		Scuola Media Giornico		6745	Giornico	091 816 34 01	fabrizio.viscontini@edu.ti.ch
VD	GSCHWIND Pierre-Etienne		Etablissement secondaire de Coppet	En Rojalets, rte de Founex 31	1296	Coppet	022 557 58 00	pierre-etienne.gschwind@vd.ch
VD	THUILLARD Bettina	Vice-présidente	Etablissement primaire de Gland	Ch. de la Perroude 1	1196	Gland	022 557 57 27	bettina.thuillard@vd.ch
VS	AYMON Gérard	Caissier+v.-prés.	Ecoles du Val d'Hérens	Rue Principale 25	1982	Euseigne	027 281 20 04	coherens_dir@bluewin.ch
VS	LATERZA Véronique		Direction des Ecoles Primaires		1937	Orsières	027 782 62 83	direction.epo@netplus.ch
NE	SOURGET Fabrice	Président	Cercle scolaire de Val-de-Ruz	Rue de Chasseral 3	2053	Cernier	032 886 57 20	fabrice.sourget@ne.ch



