

3.3. Organe de gestion, coordinateur, parties prenantes et strates, de quoi faire une institution apprenante...

Christine DEFOIN et Annette VERBEKE

Au moment d'implanter sa démarche qualité institutionnelle en 2002, la HEPCUT a choisi la méthode SEQuALS (Supporting the Evaluation of Quality And the Learning of Schools) qui a influencé profondément l'évolution de la réflexion globale et son cheminement. En effet, pour SEQuALS, l'appropriation de la démarche par les participants est un pré-requis pour assurer le succès du processus : tous les éléments constitutifs de l'I.E.F. (Institution d'Enseignement et de Formation), toutes les parties prenantes doivent participer à son fonctionnement autant qu'à son évaluation pour mener à son amélioration et à son adaptation.

Si notre méthodologie a évolué, la philosophie est restée la même. Dès lors, à nos yeux, ce qui doit sous-tendre initialement une démarche qualité c'est de considérer les I.E.F. comme les biologistes chiliens Humberto Maturana et Francisco Varela considèrent les êtres vivants, continuellement en train de s'auto-produire. C'est en référence à ce processus qu'ils appellent l'organisation qui les définit « *l'organisation autopoïétique* », l'autopoïèse étant « *le patron d'organisation d'un réseau dans lequel chaque composant a pour fonction de participer à la production ou la transformation des autres composants du réseau* ».

Ilya Prigogine ne dit rien d'autre quand il considère la cellule comme un bel exemple d'organisation autopoïétique ! Un réseau autopoïétique, nous explique-t-il, est à la fois fermé et ouvert. Comme chaque composant est produit par les autres composants du réseau, le système entier est clos sur le plan de l'organisation. Cependant, il est ouvert par rapport à l'environnement, assurant la circulation d'énergie et de matière nécessaires au maintien de son organisation et à la régénération continue de sa structure. Ce flux d'énergie et de matière est essentiel à la structure dynamique d'un être humain, à tous les niveaux d'organisation.

Pour faire d'une I.E.F. une institution apprenante, donc autopoïétique, au moins quatre éléments nous semblent devoir intervenir: un organe de décision participatif, un coordinateur qualité, des parties prenantes constamment impliquées et une évaluation par strates ou en écho. Ce sont des outils que nous avons mis en place et utilisés à la HEPCUT.

3.3.1. L'organe de décision participatif, l'interface

Cet organe que nous proposons d'appeler Commission de Gestion et d'Évaluation de la Qualité, CoGEQ, devrait idéalement être composé d'un représentant du personnel enseignant de chaque département, de la Direction, des étudiants, des personnels administratif, technique, d'entretien et, bien sûr, du coordinateur qualité. Un ou plusieurs représentants en fonction de la taille de l'I.E.F. Dans la mesure où elle le juge utile, la CoGEQ peut faire appel aussi, ponctuellement, à des représentants des autres partenaires, régionaux, techniques, économiques ou sociétaux. Bien

évidemment une représentation syndicale peut être utile en fonction de la culture d'établissement développée au sein de l'I.E.F.

La CoGEQ deviendra la véritable interface de la démarche Qualité entre toutes les parties prenantes impliquées et l'équipe de direction.

C'est la CoGEQ qui choisira le système d'évaluation/auto-évaluation et le mettra en place, en assurera la pérennité et veillera à la réalisation des actions d'amélioration ; c'est elle aussi qui devra gérer la communication de la démarche Qualité au sein de l'I.E.F.

3.3.2. Le Coordinateur Qualité, le pilote

Dire qu'implanter une démarche qualité dans une I.E.F. nécessite un coordinateur qui la pilote relève presque d'une lapalissade mais il n'est pas inutile, selon nous, d'oser parfois répéter des évidences quand on vise l'efficacité !

La méthode pour choisir ce coordinateur Qualité relève uniquement, à nos yeux, de la culture d'établissement. Election, désignation, appel aux volontaires, tous les moyens sont bons pour autant que la personne candidate au poste soit bien informée du travail qui l'attend, qu'elle ait reçu un bon descriptif de fonction n'omettant aucune des tâches à accomplir et qu'elle soit consciente de l'ampleur du labeur !

Les qualifications et expertises requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu sont multiples et il ne nous semble pas absolument fondamental que ce coordinateur soit d'entrée de jeu formé longuement en qualité. Il nous paraît cependant intéressant de faire en sorte que le futur coordinateur maîtrise bien un logiciel de traitement de texte ainsi qu'un logiciel d'enquête. Etant donné le nombre de textes, rapports et documents en tous genres qu'il sera amené à rédiger, le candidat à ce poste doit avoir une excellente maîtrise de la langue de communication dans l'I.E.F., dans notre cas le français. Une bonne maîtrise de l'anglais oral et écrit n'est vraiment pas inutile étant donné le nombre de documents et d'échanges qui se font dans cette langue.

Un élément essentiel pour nous est sa bonne intégration et sa longue présence dans l'I.E.F. dont il doit connaître les rouages et la culture. Il devra aussi montrer un esprit participatif, de bonnes aptitudes à communiquer et à écouter, un grand esprit d'équipe et un EXCELLENT sens du consensus.

Quelles capacités intellectuelles doit-il vraiment développer ? Il doit être, sans fausse modestie, un esprit visionnaire pour son institution. Il possèdera une compréhension rapide des situations et des enjeux, une pensée très organisée, très structurée, une très bonne capacité de reformulation, celle aussi de prendre des décisions et de maintenir le cap. Il témoignera de son aptitude au changement, du sens du challenge, de la persévérance et surtout d'un esprit orienté action pour permettre à l'I.E.F. d'innover et d'entrer dans l'amélioration continue. Bref, plus encore qu'un pilote, une véritable locomotive de l'I.E.F.

Quelques actions à mener...

- ☞ Définir, avec la COGEQ, la méthodologie de l'(auto-) évaluation interne.
- ☞ Choisir avec la CoGEQ le système d'(auto-) évaluation.
- ☞ Veiller au respect de la méthodologie et à la bonne application du système.
- ☞ Gérer l'évaluation interne à travers les enquêtes et questionnements.
- ☞ Fournir à la COGEQ le matériau nécessaire à la constitution d'un éventail de suggestions.
- ☞ Proposer aux instances directoriales les suggestions découlant des analyses.
- ☞ Être le garant de la transparence de la démarche et pour ce faire veiller à la transmission des résultats tant auprès des instances qu'auprès du personnel, des étudiants, des différents Conseils de gestion de l'I.E.F. et des autres parties prenantes.
- ☞ Veiller au développement d'une réelle culture d'établissement fondée sur un souci commun de la qualité.
- ☞ Développer l'aspect fédérateur de la démarche entre les parties prenantes.
- ☞ Faire entrer l'institution dans la spirale de l'amélioration continue.
- ☞ Témoigner de la démarche à l'extérieur par des participations à des conférences, colloques, séminaires, par la rédaction d'articles ou par des prestations en tant qu'expert.
- ☞ etc.

3.3.4. Les parties prenantes, les composants

La première des tâches de la CoGEQ et du coordinateur, c'est d'identifier toutes les parties prenantes de l'I.E.F. Et ce n'est pas une mince affaire ! Bien sûr, on comprend aisément que les enseignants (chargés de cours, maîtres-assistants, professeurs, professeurs invités ou chercheurs, etc), les étudiants et la direction sont les principales parties prenantes dans le processus de formation et qu'il faille impérativement les solliciter lors de l'(auto-)évaluation. Cependant, il a été longuement démontré ailleurs que l'I.E.F. ne doit plus se contenter d'(auto-)évaluer la formation uniquement : elle doit se pencher sur son fonctionnement à tous les niveaux. Les personnels administratif, technique et d'entretien deviennent donc de vraies parties prenantes dans ce système. De même que la représentation syndicale ou le conseil des étudiants (s'il existe).

Mais un réseau autopoïétique, nous a dit Prigogine, est à la fois fermé et ouvert. Par conséquent, il faudra aussi prendre en considération les parties prenantes en dehors de l'I.E.F. : les maîtres de stage, les partenaires étrangers, les autres I.E.F., les sponsors, les autorités politiques locales, etc. C'est-à-dire tous les représentants de l'environnement STEPE (Social, technique, économique, politique et environnemental).

Une I.E.F. a toujours un impact sociétal mais elle ne le mesure presque jamais. Combien d'I.E.F. mesurent l'impact de leur présence sur la librairie voisine et son service de photocopies, sur l'installation d'une sandwicherie à quelques dizaines de mètres de là ou l'écho sur le public d'un Colloque qu'elles organisent? Combien d'I.E.F. considèrent la librairie, la sandwicherie ou le public du Colloque comme partie prenante ?

3.3.5. L'évaluation par strates pour l'autopoïèse

Pour répondre à la demande d'implication des parties prenantes, la CoGEQ devrait développer une démarche d'auto-évaluation par strates que nous avons appelée «EBDS» (Evaluation des Besoins et du Degré de Satisfaction) applicable de façon croisée à chaque type de partenaires. Depuis le moment où un étudiant prend contact avec l'I.E.F. jusqu'au moment où, diplômé, il devient un professionnel, son degré de satisfaction et ses besoins doivent être mesurés de nombreuses fois à travers une série d'enquêtes, questionnaires, interviews, etc. La strate EBDS-étudiants évalue les besoins des étudiants et leur degré de satisfaction dans différents domaines (accueil, stage, mobilité internationale, enseignements, employabilité, communication interne et externe, etc). Mais il est aussi normal d'évaluer les besoins et le degré de satisfaction de l'enseignant, du personnel administratif, de la direction, du maître de stage ou de l'employeur. Ce sont les strates EBDS-enseignements (enseignants, administrations, autres personnels et direction) et EBDS-partenaires.

Par exemple, s'il est indispensable de mesurer les besoins de l'étudiant en ce qui concerne la rédaction de son Travail de Fin d'Etudes (TFE) en matière d'encadrement, d'accès à la bibliographie, d'aide à la rédaction, etc., il est tout aussi nécessaire de demander à l'enseignant qui suit ce TFE, le professeur-conseil, quels sont ses propres besoins (dégagement d'heures, accès aux TIC, etc.). On évaluera, après le dépôt du TFE, le degré de satisfaction de l'étudiant par rapport aux réponses apportées à ses requêtes et ses besoins et son degré de satisfaction globale quant à l'encadrement reçu. Par ailleurs, toutes les personnes étrangères à l'I.E.F. qui, de près ou de loin, sont concernées par le TFE (les « lecteurs externes »), sont appelées, elles aussi, à s'exprimer sur l'exercice demandé (satisfaction par rapport à la tâche de lecture, qualité du TFE, efficacité des outils d'évaluation du TFE fournis, etc). Enfin, rappelez-vous notre librairie voisine et son service de photocopies. Elle aussi est certainement partie prenante dans la réalisation des TFE (ne serait-ce que pour dépanner les retardataires !) et entre par conséquent dans la strate des partenaires. Ainsi, les résultats entre les strates sont croisés et permettent d'implémenter la démarche d'amélioration par des actions concertées concernant l'ensemble des parties prenantes. (voir figure 1 ci-dessous).

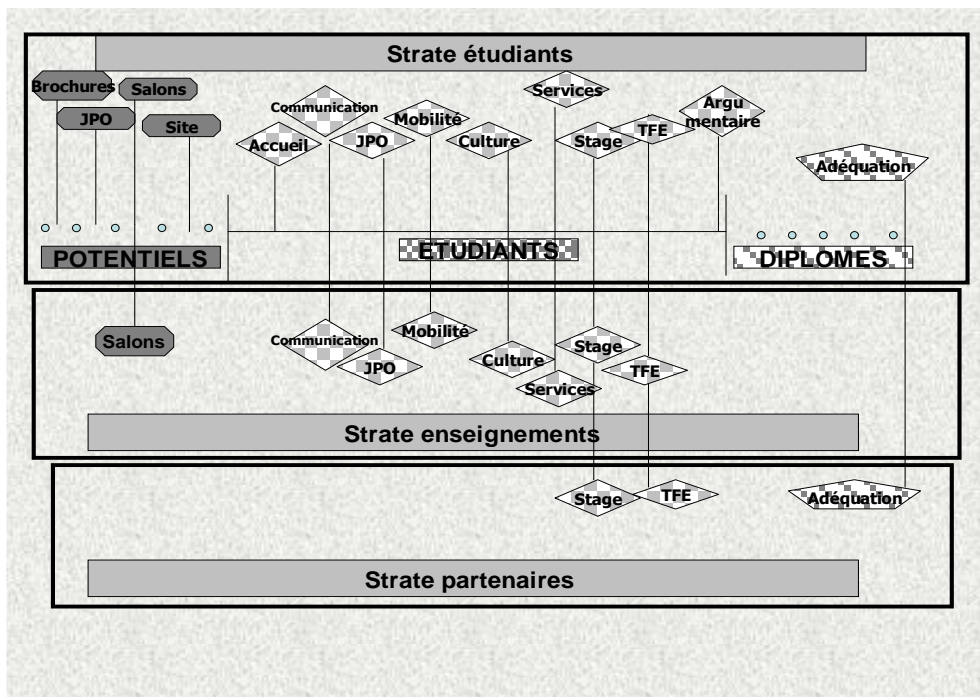


Figure 1 : EBDS par strates

La strate EBDS-étudiants est, par la force des choses, souvent la plus importante. Elle est aussi véritablement guidée par le souci de faire entrer les apprenants dans la pratique de la citoyenneté puisque l'auto-évaluation qui implique ses étudiants les encourage à être plus participatifs, associés à la gestion de l'institution, bref, des "responsible learners" pour reprendre l'expression de Mira Javora .

3.6. Conclusion

Peter Senge 5, spécialiste mondial en matière d'organisations apprenantes, décrit ces dernières comme "*celles dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où des nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble*".

Pour les avoir appliqués, nous pensons que les quatre outils décrits plus hauts sont véritablement efficaces (et efficients) pour faire vivre désormais une I.E.F. comme une institution apprenante dans laquelle chacun s'implique et apprend de l'autre pour faire progresser le tout.

3.7. Bibliographie

<http://www.sequels.org/> ou <http://www.syneva.net>

MATURANA, Humberto R. et VARELA, Francisco J. ; L'arbre de la connaissance, Éditions Addison-Wesley, France, 1994, 260 pages

PRIGOGINE, Ilya avec la collaboration d'Isabelle Stengers ; La fin des certitudes, Temps, Chaos et les lois de la Nature, Éditions Odile Jacob, Paris, 1996, 226 pages

JAVORA, Mira; in <http://www.learningschool.org/> Last updated: 23. 7. 2006

SENGE, Peter (avec Alain Gauthier); La Cinquième discipline, L'art et la manière des organisations qui apprennent, Éditions General First, Paris, 1991

Ce texte est soumis à la loi sur la reproduction. Autorisation à demander à amelie.haut@gmail.com