



# Piloter un changement

Quand le gestionnaire a constamment l'impression d'être aux commandes d'un avion en pleine turbulence...

## Votre personnel de bord pour ce vol:

- Patricia Richer, directrice
- Maud Robert, conseillère pédagogique
- Marie-Claude Thériault, conseillère pédagogique



# Raison de ce voyage... le contexte de départ

- Insatisfaction des équipes de travail au regard de l'organisation et la pratique du tutorat;
- Les résultats des élèves aux épreuves uniques sont nettement en deçà de la moyenne nationale;
- Baisse notable dans le nombre d'inscription dans les centres (ETP);
- Décrochage important des élèves, et ce, tout au long de leur cheminement;
- Entrées et sorties fréquentes des élèves dans leur formation.

# Une destination de rêve... un objectif idéaliste

- Un changement dans les pratiques pédagogiques permettant un arrimage avec le renouveau et avec les élèves d'aujourd'hui;
- Ajustement dans la relation professeur-élève;
- Une façon de faire qui correspond à des jeunes en recherche de projet de formation.

# Une destination qui plait à tous... un objectif réaliste

- Pour éviter le détournement:
  - Il faut chercher la cohésion, le consensus
  - Savoir lire son organisation, reconnaître les signes;
  - Trouver un point commun de départ.
- Les gestes concrets:
  - Consultations, tenir compte de tous les points de vue;
  - Utilisation d'une grille de lecture d'une organisation (Collerette)
  - Comme toutes les équipes reconnaissaient la problématique du tutorat, ce fut notre point de départ

# Petite escale... Pierre Collerette

- Pour bien comprendre une organisation
  - Être capable d'émettre une hypothèse sur son développement;
  - Expliquer les caractéristiques de notre organisation;
  - Avoir des pistes de solutions qui correspondent aux caractéristiques identifiées;

# Intermède systémique



- Homéostasie;



- Résistance;



- Auto régulation.

# Journal de vol... notre voyage et nos turbulences

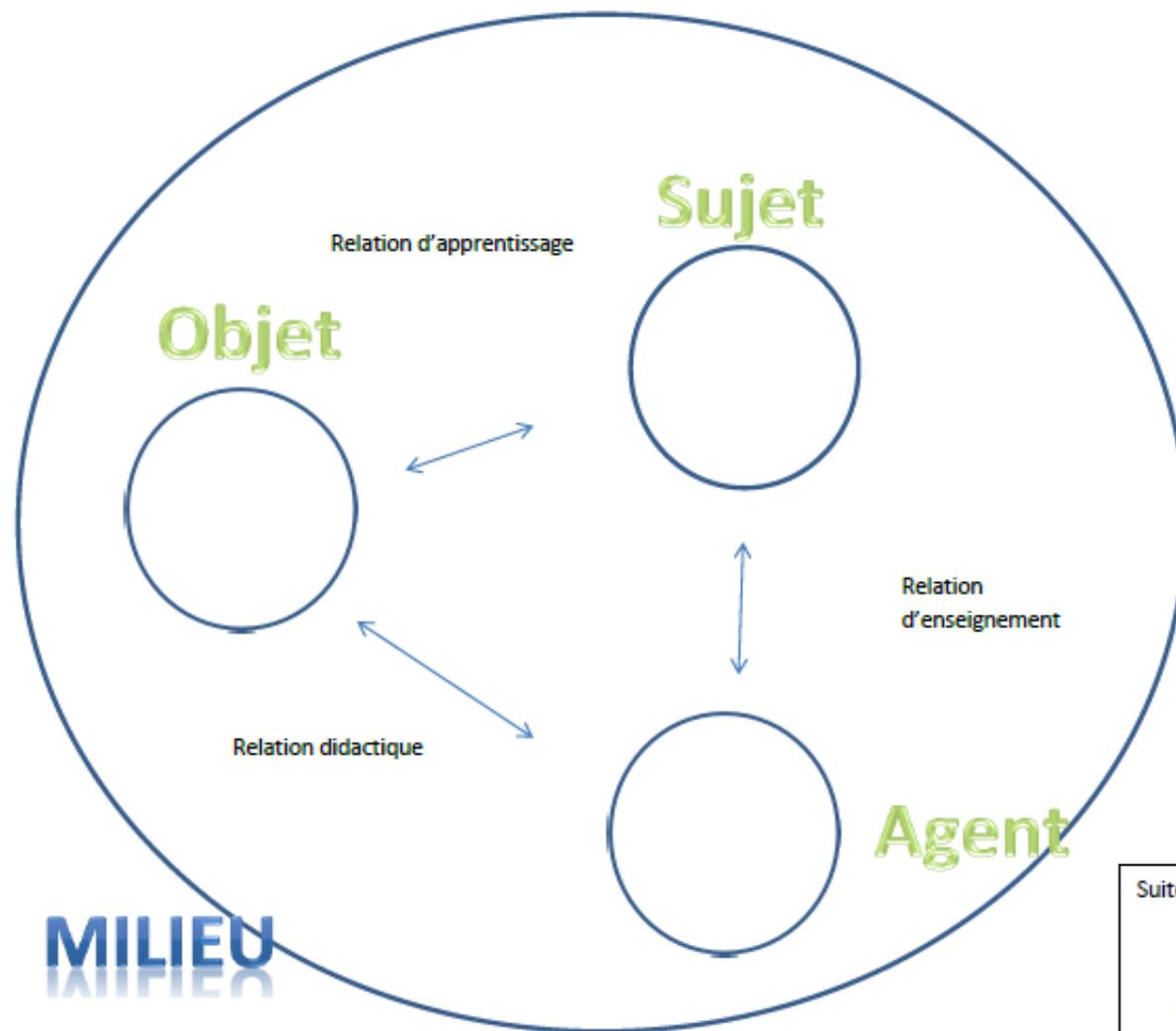


# Nos intentions de départ

- Permettre aux membres du comité d'explorer la question du tutorat afin de faire émerger une vision partagée sur ce qui fait problème.
- Arriver à élaborer un plan d'action commun.
- Garder le lien avec l'ensemble des enseignants .

# Moyens

- Proposition d'une démarche permettant de bien explorer toutes les dimensions de la problématique du tutorat.
- Sondage effectué auprès des enseignants .
- Comité composé d'enseignants de nos trois points de service.
- Rôle donné aux enseignants du comité qui devenait des porte-parole de leurs collègues.
- Consultations auprès des élèves (*focus group*).
- Consultation équipes centre pour valider les éléments ressortis par les travaux du comité.



Marie-Claude Thériault, c.o., c.p. FGA, CSHC, automne 2013

Référence : Gusy, M.H., Prud'homme, L. (2000). La recherche-action (chapitre 8) Dans La recherche en éducation étapes et approches. 3<sup>e</sup> édition.

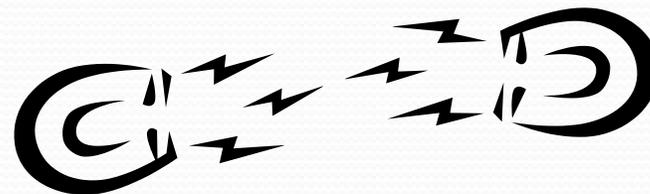
Suite à cette analyse...

1. Définition d'un problème pratique.
2. Définition d'un état désiré.
3. Conceptualisation d'un plan.
4. Mise en œuvre du plan.
5. Évaluation.
6. Diffusion (s'il y a lieu)  
*p.s. Étapes non séquentielles, servant de point de repères.*

# Nos constats



- Les réponses fournies par les enseignants permettant de cerner différentes problématiques (dynamique, pratiques à vitesse variable).
- Focus group: satisfaction des élèves d'être consultés, richesse des informations obtenues.
- Remise en question de la légitimité du comité et de sa composition.

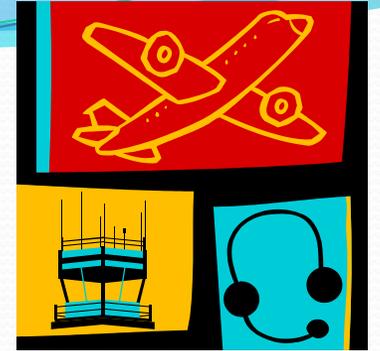


# Ajustements

- Révision du calendrier des rencontres.
- Révision du mandat du comité et des objets de travail.
- Prendre le temps d'offrir aux membres la possibilité de réviser leur adhésion à la démarche.

# Mayday Mayday !

## L'importance de la communication

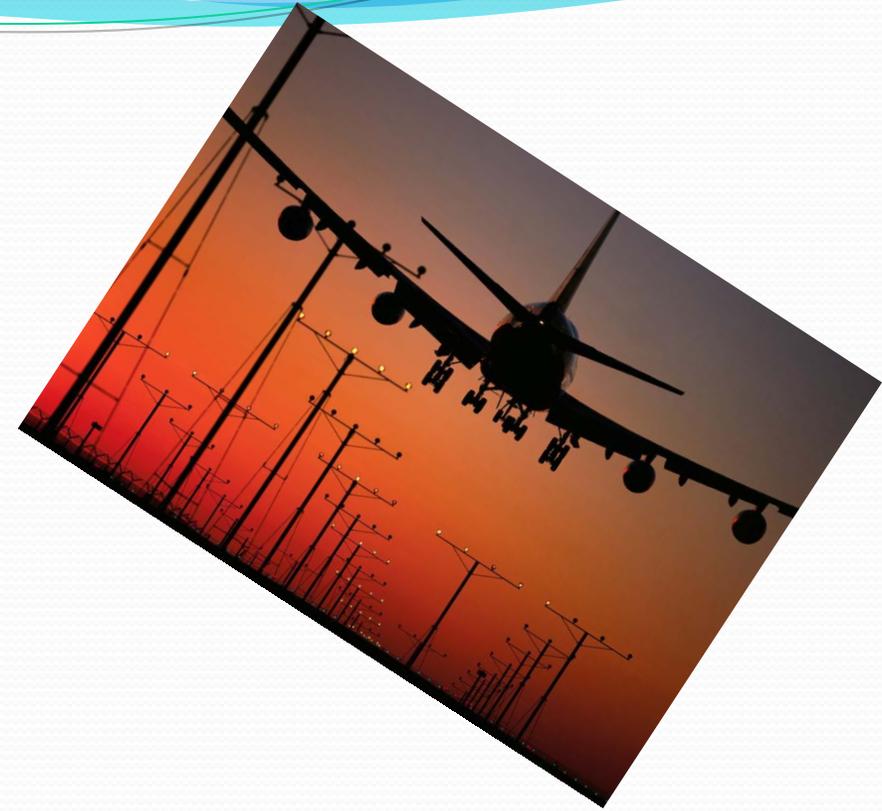


**Être constamment à l'écoute: demeurer connecter à la base...**

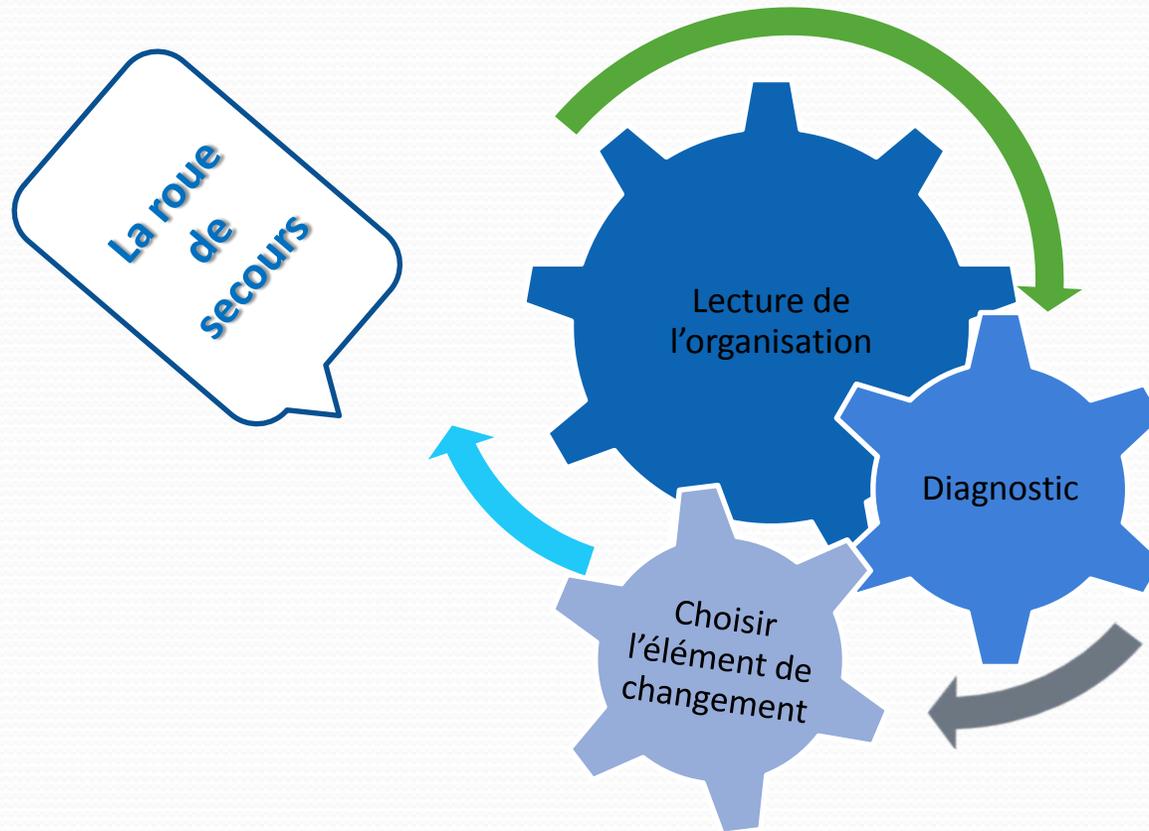
- Tenir compte de l'information formelle et informelle;
- S'assurer que les canaux de communication sont rapides et fonctionnels afin de contrer la « désinformation »;
- Prendre le temps de faire émerger les malaises, les non-dits;
- Éclaircir les « zones obscures » en utilisant la technique de la reformulation;

# Atterrissage forcé ou pas...

- Succès mitigé;
- État de la situation présente;
- Changement de pratique;
- Transformation du comité tutorat en comité d'encadrement.



# Petit guide de survie



# Lecture de l'organisation

## Phase 1

- Définition d'une problématique
- Par exemple: Constat d'un haut % d'élèves en FDC échoue les examens de lire écoute. Souhait partagé par tous: changement dans les pratiques pédagogiques en insérant des plages d'enseignement magistrales à un sous-groupes pendant que les autres élèves travaillent dans leur module.

## Phase 2

- Évaluer le niveau de souplesse au changement souhaité;
- Utiliser une grille de lecture permettant de connaître de façon objective, ce degré de souplesse;
- Ne pas se mentir...

## Phase 3

- Choisir collectivement un levier de changement où tous les acteurs seront dans une position gagnante-gagnante;
- Dans un comité de travail, structurer la démarche de changement: qui fait quoi quand;
- Valider régulièrement le processus du changement en refaisant une lecture de l'organisation et ajuster l'objectif et les actions en conséquence.

# Période de question



# RÉFÉRENCES

- Guay, M.H, Prud'homme, L. (2000). La recherche-action (chapitre 8) Dans la recherche en éducation étapes et approches. 3<sup>e</sup> édition.
- Watzlawick, P. (1978) La réalité de la réalité: Confusion, désinformation, communication... Collection Points, 1984.
- Collerette, P.,Lauzier, M. et Schneider, R. (2013) Le pilotage du changement, éd., Presse de l'Université du Québec.
- Mercier, N. (2013) « Génération #Moi » revue L'actualité, p. 21-29.