

Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité
dans l'Enseignement Supérieur
-- CIAQES--

Module 5
COMPETENCES COMPLEMENTAIRES
Complementary Skills

**Formation des Responsables
d'Assurance Qualité (RAQs)**

Préparé par:
Miliani Mohamed

Table des matières

Introduction	4
1. Le RAQ comme agent du changement	5
2. Le RAQ comme médiateur	6
3. Le RAQ comme formateur	8
4. Compétences cognitives	9
5. Compétences managériales	12
6. Compétences techniques	14
7. Compétences interpersonnelles/communicatives.....	16
8. Compétences en rédaction des rapports	26
9. Leadership	27
10. Conduite de réunions	30
11. Gestion des conflits / Gestion de groupe	32
12. Qualités personnelles du RAQ	34
Conclusion	34

Objectifs du Module 5 : Compétences Complémentaires

Le Module 5 vient clore une formation des Responsables Assurance Qualité (RAQ), que les membres de la CIAQES estiment avoir répondu aux objectifs globaux de l'instruction. Néanmoins, une évaluation se fera en temps voulu pour apporter les correctifs nécessaires.

Le Module 5 vient achever une formation qui s'est voulu la plus réaliste, la plus technique et la plus systémique possible. Il n'en reste pas moins qu'il a été traité dans tous les modules passés des questions techniques qui impliquent des hommes. L'élément humain étant imprévisible, ondoyant et complexe, il est tout à fait opportun de soulever des questions se rapportant à l'homme et son organisation universitaire. De manière générique il s'agit de communication sous sa forme la plus diverse et la plus sophistiquée parfois. Aussi l'objectif premier du Module 5 est de donner une vision panoramique de la communication universitaire en prêtant attention aux sphères, aux problématiques, aux processus les plus simples et les plus complexes de la vie dans une communauté de pratiques que nous semblons connaître mais qui s'est révélée parfois assez difficile à cerner.

Les Cellules d'Assurance Qualité (CAQ) doivent œuvrer dans des situations assez inextricables mais les différents modules ont essayé d'entrouvrir des portes pour une prise de conscience plus grande des universitaires que nous sommes. La CIAQES a essayé de se positionner par rapport à la donne qualitative de nos pratiques enseignantes et administratives. Rien n'est définitif. Mais nous évoluons. Et nous espérons pouvoir faire progresser nos universités vers ce mieux qui demande des efforts, des sacrifices, et une part de rêve.

Que les collègues RAQ soient remerciés pour les moments de convivialité et de collégialité si nécessaires dans la voie d'une qualité qui ne saurait tarder.

Introduction

L'époque moderne se caractérise de plus en plus par la conversion rapide et continue des paradigmes (modèles de représentations et d'interprétation de la réalité sociale), qui sont de véritables moteurs de changement des sociétés. A l'enfermement, à l'autarcie, à la tiédeur relationnelle succède de plus en plus, et dans une frénésie incontrôlée, une logique de l'ouverture, de l'internationalisation. Le 'Supranational' est en train de compléter le National (voir les grands ensembles régionaux dans le monde : l'union Européenne, le partenariat euro-méditerranéen ; l'Afrique noire, l'Amérique latine, l'Indonésie et la Malaisie, l'Asie du Sud-est...). Au niveau éducationnel, les politiques d'enseignement supérieur ont suivi le pas de cette tendance 'mainstream' (tendance dominante) qui se fixe pour objectif l'émergence d'une économie de la connaissance et le développement de sociétés du savoir.

Par ailleurs, à la diversification des systèmes éducatifs a succédé un intérêt grandissant pour leur harmonisation, loin de tout monolithisme réducteur ou de convergence synonyme de perte d'identité ou d'imposition d'un modèle unique. L'action des Etats dans leurs politiques d'enseignement supérieur, s'est ainsi focalisée depuis un nombre d'années sur l'assurance-qualité comme leitmotiv fondateur de systèmes de formation à même de répondre aux attentes des citoyens, mais aussi de mieux servir l'environnement socioéconomique. En Algérie, au cœur de cette politique d'A.Q, l'émergence de la Cellule d'Assurance Qualité (C.A.Q) et du Responsable Assurance Qualité (RAQ) dans cette démarche, est fondamentale pour la mise en application de la politique qualité au sein des établissements du supérieur. Le RAQ est devenu la pierre angulaire dans le processus d'amélioration qualitative d'un système jusque-là focalisé sur la donne quantitative. Pour une telle mission, le profil du RAQ est déterminant dans la réussite de la démarche qualité. Ainsi, le profil du RAQ, tel que défini par le MESRS (Référence : arrêté n°167 du 31 mai 2010 et note de M. le Secrétaire Général du 13 Février 2011), consiste en un certain nombre de compétences et de capacités dont doit faire montre le RAQ au sein de son université dans sa mission vers l'établissement de l'Assurance Qualité. Elles sont au nombre de 4 :

- **Compétences en rédaction de rapports**
- **Convivialité** (*friendliness*), **disponibilité** (*avalilability*) et **écoute des autres**
- **Capacité à susciter l'implication et l'adhésion des autres collègues**
- **Souplesse** (*flexibility*) et **esprit de communication**

Il ressort ainsi un certain nombre de compétences et de responsabilités que le RAQ doit posséder. La complexité des tâches à accomplir fait que le RAQ doit pouvoir développer avec le temps une connaissance et une expertise assez étendue sur le plan technique, communicationnel, relationnel, psychologique, émotionnel, motivationnel et managérial.

1. Le RAQ comme agent du changement (*RAQ as change agent*)

Le pilotage du changement, appelé aussi conduite/gestion du changement est un outil (une méthode) qui permet d'accompagner les universités lorsqu'elles effectuent des transformations, des refondations, des changements (cosmétiques ou en profondeur) de leur système de gouvernance et de gestion pédagogique et administrative. Ces changements peuvent provenir de causes endogènes (amélioration des processus, problèmes cumulés, dysfonctionnements) ou exogènes (innovation extérieure, Mondialisation, pressions internationales).

L'apport effectif du RAQ se situe au niveau du/des changement(s) à apporter aux structures et aux mécanismes qui caractérisent son institution. La nécessité de changer n'est pas ressentie par tous et de la même façon. Pour ce faire, le RAQ doit d'abord s'imprégner des problématiques du changement et de l'innovation que la réforme du LMD a abordé de manière franche et progressive :

- **Les problématiques de l'innovation et du changement** : l'on ne peut aborder l'innovation et/ou le changement sans en comprendre les tenants et les aboutissants. Pour cela il faut :

- toujours développer une **approche anticipative** des choses en les mettant en perspective (transformations à venir, vision prospective et évolutive du système de formation supérieure),
- comprendre que toute **innovation est changement**. Le contraire ne l'est pas,
- penser que tout changement est aussi **développement et progrès**,
- comprendre que le changement **perçu** (par les autorités) est différent du changement **vécu** (par les équipes de direction et d'encadrement, et les équipes pédagogique et de formation), de même que son implémentation et son management.

- **le dispositif d'accompagnement au changement** (*support change mechanism*) : il doit être conçu et mis en place par le RAQ. Il a pour objectif ultime l'adhésion et la participation des parties prenantes (*the stakeholders*) autour de projets d'AQ (au sein des facultés) et d'objectifs communs afin de faciliter l'appropriation de la réforme par toutes ces parties prenantes. Il s'agit pour le RAQ de **Piloter** le changement avec la CAQ et **non point** de le **subir** ou de **l'imposer**.

La conduite du changement (*change management*): elle est constituée de quatre phases qui peuvent se chevaucher, se développer de manière concourante ou être subséquentes :

- une **phase préalable** (*preliminary phase*) de la démarche qualité (il s'agit à ce niveau de réunir toutes les conditions matérielles et humaines du changement à apporter pour garantir la réussite),

- une **phase de sensibilisation** (*awareness-raising phase*) des parties prenantes (faire adhérer à l'idée du changement, informer les enseignants, étudiants et administratifs, dans un laps de temps court),
- une **période d'imprégnation** (*period of immersion*) de tous (aider les parties prenantes à intérioriser les informations nécessaires, voire de former certains partenaires : les RAQ des cellules de base),
- une **période d'implémentation** des différentes phases du processus (participation active à la mise en œuvre des actions de terrain par acclimatation de tous aux données de la réforme, de ses principes et des dispositifs à mettre sur pied).

La conduite du changement pose pour les acteurs du changement deux types de questions pratiques :

Quel **style de conduite** de changement adopter ?

Et quelle **vitesse** du changement viser ?

À la première question, les porteurs du changement (CAQ et RAQ) peuvent choisir entre une **méthode participative et communicative** qui débouche sur la négociation, et une **méthode autoritaire** voire coercitive qui ne tient compte d'aucun partenaire et procède par injonctions. Les adeptes de l'approche négociée prennent ainsi en compte les destinataires finaux afin de les faire adhérer à l'idée et à la nécessité de changer l'état des choses au sein de l'université et faire réussir la réforme. Par ailleurs, la question du **leadership** se pose de manière assez forte pour la réussite de l'action. L'autre question concerne la vitesse de **propagation du changement** et de son **importance**: vite ou lentement, radicalement ou partiellement ? Telles seront les questions que le RAQ devra solutionner pour contrer les forces d'inertie ou les absences d'adhésion à la réforme.

2. Le RAQ comme médiateur (*RAQ as mediator*)

Le rôle essentiel de médiateur du RAQ est d'abord d'améliorer les relations entre les enseignants, les gestionnaires et les autres personnels. En tant que médiateur, le RAQ doit appeler au respect de la réglementation et des principes qui fondent l'A.Q. Il doit faire prendre conscience à toutes les parties prenantes des fondements et de la nécessité d'une démarche qualité pour l'amélioration continue des processus et actions des facultés dans le cadre général de la Réforme. Il doit favoriser l'adhésion du plus grand nombre à l'idée de l'A.Q dans la faculté, et par cela, de l'émergence de comportements responsables mais aussi différents de ceux des formations 'ancien régime'. C'est dans un esprit d'écoute, d'accueil et de dialogue que le RAQ-médiateur doit avec ses collègues enseignants et de l'administration veiller à l'implémentation la

plus juste des principes de l'A.Q. Le RAQ en tant que médiateur peut aider les facultés, les départements à construire leur projet d'A.Q. en les incitant à élaborer des plans d'actions nécessaires pour impliquer les parties prenantes du projet.

Assurer une médiation, c'est être un intermédiaire avisé, neutre, en vue de créer et de maintenir des liens, entre les différentes instances rectorales et facultaires, les gestionnaires et les autres partenaires, pour construire ensemble un projet d'A.Q. Le RAQ garde toujours une position médiane, le juste milieu, où doivent s'exprimer les différences, dans le respect de l'altérité, et dans la préservation de la relation cordiale. Cette médiation s'accompagne systématiquement du consensus le plus large, de la transparence des processus et des décisions, et de la participation active de toutes les parties prenantes. La médiation vise à instaurer une vie et une atmosphère à l'intérieur de l'institution qui doivent être sereines, pour un travail collaboratif affirmé et productif. La médiation que doit assurer le RAQ exige de lui d'avoir un rôle d'intermédiaire crédible, de relais de l'information la plus juste et la plus complète, au moment le plus indiqué, de facilitateur de la circulation des informations de la source vers les parties prenantes et inversement.

Activité 1 : définir la médiation (*defining mediation*)

Citation (à débattre : 15 mn)

« La médiation... ce n'est ni un arbitrage, ni un jugement La médiation s'appuie sur une conception dynamique des relations humaines et du tissu social... elle est un processus coopératif qui tend à favoriser les conditions du dialogue pour faciliter la résolution non violente d'un conflit ou le prévenir... elle est une attitude d'ouverture et d'accueil, offrant un espace de communication, de responsabilisation et de créativité. »

'De la médiation en milieu scolaire' F. Rossetti-Herbelin

La médiation, c'est d'abord une nouvelle façon pour le RAQ d'entretenir des relations autres avec les enseignants, les administratifs et les étudiants. Il est moins transmetteur de savoirs que guide ou facilitateur. Il va ainsi permettre aux autres partenaires des cellules prendre conscience d'abord, d'élaborer des plans stratégiques d'AQ pour l'institution, et ensuite de les exécuter grâce aux savoirs savants et procéduriers qu'il doit transmettre aux autres responsables d'AQ au niveau des facultés et des départements.

Le médiateur ne prend pas de décisions. Sa responsabilité se limite à aider à la mise en place d'activités menant au niveau des facultés d'actions en faveur de l'AQ. Ainsi, le RAQ en tant que médiateur contribue aux choix de supports et d'activités appropriés qui vont induire d'abord une dynamique psychologique chez les partenaires. Ensuite, il anime des séances de travail avec les équipes d'AQ. Car, il s'agit pour lui, en tant que médiateur de préparer l'après : lorsqu'il ne sera plus impliqué directement dans les actions d'AQ et dans les prises de décision au sein des facultés. Il organise les choses pour emmener progressivement les RAQ de facultés à une autonomie assumée.

Pour cela, la simple transmission de savoirs ou de méthodologies est nécessaire mais pas suffisante. Le RAQ doit ainsi s'atteler à stimuler chez tous des conduites privilégiant une approche créative du type '**adapter**' (en prenant compte des spécificités de son environnement) que d'une démarche imitative du style '**adopter**' de tous les savoirs et savoir-faire transmis.

3. Le RAQ comme formateur (RAQ as trainer)

Pour le RAQ, être formateur dans le cadre de sa nouvelle mission représente des difficultés pas toujours évidentes puisque le RAQ va devoir dans la perspective d'une politique d'AQ au sein de son établissement former aussi des collègues à la démarche qualité. Même si le RAQ aura besoin parfois d'être lui-même formé autant que les autres parties prenantes.

Dans cette perspective, le RAQ doit posséder des compétences complémentaires pour participer activement à la formation des autres partenaires, mais aussi pour mener à bien sa mission au sein de son université. Pour cela il doit maîtriser sept catégories génériques de compétences en tant que formateur (cf. Bessière et Guir, 1995) :

- **des compétences d'organisation et d'administration** (si l'organisation est essentielle, le côté administratif doit être le plus minimaliste possible),
- **des compétences en méthodes** (ingénierie de formation : définir des contenus et des méthodes de transmission et de vulgarisation),
- **des compétences technologiques** (emploi approprié des nouvelles technologies de l'information et de la communication), mais loin de toute gadgétisation (fascination pour la technologie sans le savoir-faire),
- **des compétences de communication et d'animation** (dans la formation, enseigner c'est communiquer, c'est initier, c'est impliquer son apprenant),
- **des compétences stratégiques** (analyse stratégique organisationnelle par la résolution de problèmes),
- **des compétences conceptuelles/théoriques** (connaissances théoriques assez étendues qui serviront de base pour les résolutions de problèmes futurs)
- **des compétences psychopédagogiques** (pour accompagner les autres dans leur apprentissage, leur formation et leurs actions, en créant l'atmosphère la plus appropriée).

D'autres compétences ont été proposées par Coulon et Haeuw qui complètent celles précédemment présentées : savoir utiliser les N.T.I.C, savoir communiquer via les N.T.I.C ; savoir rendre compte et transférer ; savoir concevoir un dispositif... ; savoir mettre en œuvre le dispositif... ; savoir mettre en œuvre les conditions favorisant l'articulation "individuel-collectif" ; savoir gérer un collectif ; savoir travailler en équipe ; savoir s'adapter, gérer des évènements ; savoir s'organiser.

Il y a lieu de signaler au niveau conceptuel des risques d'incompréhension. Ainsi, dans le discours des éducateurs, certaines notions sont utilisées de manière non discriminatoire. Par exemple, il y a lieu de différencier entre **compétence** et **capacité**. Roegiers donne la définition suivante au terme de capacité : « Une capacité, c'est le pouvoir, l'aptitude à faire quelque chose. C'est une activité que l'on exerce. Identifier, comparer, mémoriser, analyser,

synthétiser, classer, sérier, abstraire, observer,... sont des capacités» (Roegiers, 1999).

En outre, il s'agira pour le RAQ d'élaborer des programmes de formation pour toutes les parties, chacune dans son domaine (pour la gestion pédagogique, ou la gestion administrative). Il aura aussi la difficile tâche de vulgariser au maximum certains domaines techniques de l'AQ (les autoévaluations), pas toujours facile d'accès.

En tant que formateur, le RAQ peut adopter un des 4 styles identifiés (Casse P. 1990) qui sied le plus à sa personnalité: **instructeur**, **négociateur**, **facilitateur** ou **consultant**. Il peut par ailleurs, choisir de combiner des styles ou utiliser le style qui va avec son audience :

- **L'enseignant-instructeur** est celui qui décide des objectifs de formation, est directif dans sa façon de transmettre le savoir/savoir-faire et prend des décisions seul.

- **L'enseignant-négociateur** est celui qui cherche le dialogue avec ses partenaires. Il cherche toujours à convaincre les autres tout en étant à leur service. Il insiste sur le travail de groupe.

- **L'enseignant-facilitateur** aide les partenaires à se prendre en charge tout en les assistant dans leur identification de leurs besoins et des objectifs de leur formation. Il facilite les échanges d'expérience avec ses collègues. Il est à l'écoute des autres.

- **L'enseignant-consultant** s'en remet entièrement aux partenaires. Il attend d'être consulté et réagit aux sollicitations. Il s'en remet entièrement aux décisions du groupe. Il peut émettre un avis s'il est sollicité.

Activité 2 : prendre une décision (*taking decisions*)

Situation-problème¹ (à débattre- 15 mn) :

La Cellule AQ de votre université est formée d'experts et de non experts. Vous cherchez à faire passer une idée, mais il y a une certaine tension entre vous et certains de vos collègues. Chacun des participants cherche à faire adopter son point de vue.

Quel style adoptez-vous ? Instructeur, négociateur, consultant ou facilitateur ? Justifier votre choix.

4. Compétences cognitives : (*Cognitive Competences*)

Tout être humain est capable d'un certain nombre d'actions et de tâches mais doit posséder un potentiel cognitif assez important pour les réussir mais doit aussi intégrer un nombre élevé d'informations. Ces ressources cognitives qui se dénomment : capacités, habiletés, compétences sont utilisées pour les opérations intellectuelles des plus simples aux plus complexes. Ces opérations se découpent en deux groupes : les opérations cognitives de bas niveau (les plus simples) et de haut niveau (les plus complexes).

¹ A la différence d'une **situation d'exécution** où la personne connaît d'avance les procédures de résolution d'une question ou d'un problème, dans la **situation-problème** la personne doit faire des hypothèses de résolutions de cette question ou de ce problème, hypothèses qui doivent être testées pour trouver la bonne solution.

Opérations Cognitives	
de bas niveau	de haut niveau
Reconnaitre (<i>recognize</i>)	Exprimer (<i>express</i>)
Décrire (<i>describe</i>)	Expliquer (<i>explain</i>)
Comprendre (<i>understand</i>)	Organiser (<i>organize</i>)
Classer (<i>categorize-classify</i>)	Appliquer (<i>apply-implement</i>)
	Conclure (<i>conclude</i>)
	Elaborer (<i>draw up</i>)
	Comparer (<i>compare</i>)

Dans ses missions au sein de l'institution universitaire, le RAQ doit donc être capable d'opérations cognitives de toutes sortes, et en particulier les plus complexes. Pour cela, le RAQ doit encore posséder des compétences cognitives assez sophistiquées pour lui permettre de mieux exploiter les données de sa situation qui ne ressemblent en rien aux autres situations. Globalement, l'on peut avancer de manière non hiérarchisée les compétences les plus utiles pour le RAQ :

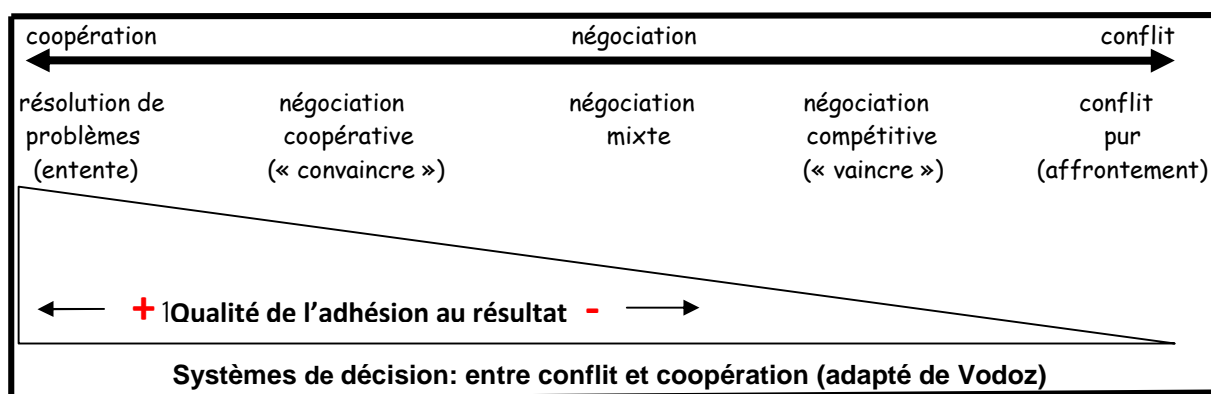
- **l'ingéniosité** (*creativity-ingenuity*): pour trouver des idées nouvelles
- **l'esprit critique** (*critical mind*): ne pas se contenter d'idées préconçues mais de les critiquer
- **l'esprit d'analyse** (*analytical capability*)
- **l'esprit d'initiative** (*resourcefulness*): prendre toujours les devants
- **l'attention** (avoir l'esprit sur ce que l'on fait)
- **l'écoute active** (*active responsiveness*): afin de mieux comprendre les attentes et les besoins des partenaires
- **le raisonnement** :
- **stratégie et planification** : avancer en anticipant, en prévoyant
- **la prise de décision** : il faut être capable d'explicitier le bien-fondé d'une décision prise
- **la prise de risque** (*risk-taking*) : avancer vers l'inconnu peut présenter des risques. Cependant, le risque peut mener vers une réussite ou un échec. Mais l'exercice en lui-même est un plus.
- **la gestion de risque** (*risk-management*): assumer pleinement ses choix
- **l'adaptation** : savoir composer dans un environnement nouveau.

Ces compétences cognitives doivent pouvoir servir pour la détermination et le choix de stratégies et de solutions les plus appropriées pour la résolution de problèmes locaux et particuliers en marche vers la qualité.

Parmi les compétences ci-dessus mentionnées, l'on peut sans conteste relever que c'est la **prise de décision** qui sera difficile à gérer pour le RAQ. Le **consensus** dans les prises de décision n'est pas facile à atteindre. Quant à avoir l'adhésion de la totalité des

participants, c'est du domaine de l'impossible. C'est pourquoi, afin d'avoir le consensus de ses partenaires, il est souvent demandé de passer au vote pour éviter les susceptibilités, les réticences ou les défiances. Les choix ne se feront donc pas à l'unanimité mais à la majorité. Le consensus permet la prise de décision sous une forme négociée par esprit d'intégration au groupe, de solidarité et de coopération. Toute **décision négociée** peut se faire aussi de manière conflictuelle moins par unanimité (similitude des points de vues) que par compromis (par le biais de concessions réciproques pour rapprocher les points de vues). La prise de décision par consensus se fait souvent par compromis, par le changement de points de vue, de perceptions, de visions ou de positions des partenaires du groupe. C'est ce à quoi doit œuvrer le RAQ pour garder la cohésion du groupe.

Le diagramme ci-dessous résume on ne peut mieux les écarts entre le consensus par coopération et la position extrême qui est le conflit. L'adhésion est maximale dans le premier cas, elle est minime, sinon absente dans le cas du conflit, ou de l'affrontement.

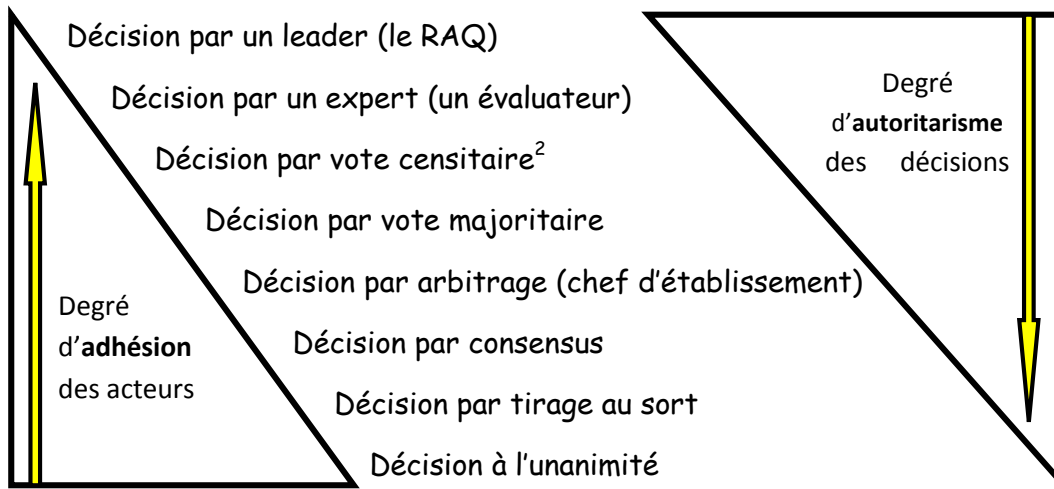


Le RAQ aura toujours à faire prendre les solutions les plus adaptées. Seulement, il lui faudra non seulement améliorer la qualité du **contenu d'une décision** (qualité d'un plan, d'un projet, d'un programme, d'une politique. etc.) mais aussi d'améliorer la **qualité d'adhésion**, totale ou partielle des acteurs et/ou du résultat de la démarche (le contenu de la décision). Ainsi, selon Vodoz, une décision peut être exécutée si d'un côté, le contenu d'une décision est apprécié, et d'un autre, si l'adhésion est forte :

L'Accroissement des chances de mise en œuvre d'une décision =

Qualité du contenu de la décision (projet d'AQ) + Qualité d'adhésion des partenaires à la décision

Ainsi, toute prise de décision est soit le résultat de l'adhésion des membres ou par le degré d'autoritarisme appliqué par le RAQ (cf. le diagramme ci-dessous où les deux principes s'opposent).



Modes de prise de décision, degrés d'autoritarisme et d'adhésion (adapté de Vodoz)

Activité 3 : gérer des situations difficiles (*managing problematic situations*)

Gestion des conflits/*conflict management* (à débattre : 15 mn):

Quel type de décision devriez-vous prendre dans le cas où :

1. Il y a accord sur les **objectifs d'une décision**, mais **désaccord sur les moyens** de les atteindre.
2. Il y a **désaccord sur les objectifs**, mais **accord sur les moyens**.
3. Il y a **désaccord sur les objectifs et sur les moyens**

5. Compétences managériales (*managerial skills*):

Dans le cadre des missions assignées à la CAQ, le RAQ doit faire montre d'un certain nombre de compétences, entre autres choses, les **compétences managériales** pour mener à bien le dispositif d'assurance qualité qu'il fera adopter à son université. Il s'agit dans un premier temps de posséder les qualités nécessaires mais pas forcément suffisantes pour diriger les manœuvres. Celles-ci commencent par savoir **communiquer**, **organiser** (l'information entrante et sortante, et le temps surtout), **animer** (les réunions et les débats), **gérer** (le projet d'AQ, le travail de l'équipe et les relations) et **motiver** ses partenaires (et s'adapter à leur diversité).

Les principes du management sont clairs (Fayol 1949). Ils concernent :

- La **division du travail** (*division of work*)
- **Autorité et responsabilité** (*authority and responsibility*)
- La **discipline** : à l'intérieur de la Cellule

² Mode électoral attribuant un poids différent en fonction par exemple du grade universitaire (professeur, Maître de conférences...)

- **L'unité de commandement** (*unity of command*) : un seul responsable
- **L'unité de direction** : un seul plan pour atteindre les objectifs
- **Primauté de l'intérêt général** (*subordination of individual interest to general interest*)
- **La rémunération** (*pay of personnel*)
- **La Centralisation** : consolidation de la fonction de gestion
- **La chaîne du commandement** (*scalar chain/chain of command*)
- **L'ordre** : chacun occupe une position et doit opérer à partir de là
- **L'équité** (*equity*) : loyauté encouragée par la justice
- **La stabilité du personnel titulaire** (*stability of tenure of personnel*)
- **L'esprit d'initiative** (*initiative*) : faire un plan et contribuer à sa réussite
- **L'esprit de corps** : sentiment d'équipe et le moral.

Il s'agira de mener à bien le changement et les transformations qui impacteront de manière positive son établissement. Participer activement à implémenter une réforme sur le plan de la qualité induit des actions de changement, c'est pour cela que le RAQ doit assurer de manière efficace le **pilotage** de ce changement (*change management*). Tout pilotage est d'abord une suite de décisions rationnelles, des actions ou processus appliqués. Cependant, toute participation à la construction d'une réforme ne peut se faire qu'à travers des structures représentatives (CAQ), des mécanismes (démarche qualité) compris et des décisions assumées. Ce pilotage peut être **partagé/shared** ou **négocié/negotiated** (Philippe Perrenoud 2001). Perrenoud soutient que le premier aspect de ce pilotage concerne le responsable du pilotage (dans notre cas, le RAQ) et son rapport au changement :

« On pilote si l'on va quelque part. Le pilote, dans son sens étymologique, est quelqu'un qui trace le chemin. C'est pourquoi on peut conceptuellement élargir le pilotage en visant aussi bien le maintien d'invariants que la transformation des organisations et des pratiques. »

Perrenoud, p.4

Toute réforme augure de changements qui peuvent être superficiels ou en profondeur. Ces changements sont souvent d'ordre qualitatif. C'est ce que le RAQ doit s'atteler à accomplir. Son domaine d'intervention est moins dans les aspects de restructuration que dans le fonctionnement qualitatif des structures existantes de l'établissement du Supérieur. Il s'agit ainsi d'aider à développer des stratégies pour suggérer des actions collectives, et des solutions idoines pour le développement de l'établissement. Ce leadership pose alors les questions difficiles à répondre pour le RAQ en tant que pilote :

*« ... le pilote sait-il où il va ? Sait-il véritablement piloter ?
En a-t-il les moyens ? »*

Perrenoud, p.5

Toutefois, les décisions doivent rester collectives même si le RAQ doit montrer la voie et affirmer son leadership. C'est pour cela que parfois les décisions sont le résultat d'ententes cordiales, de débats francs et ouverts (**pilotage partagé**) où la décision naît d'un consensus. Parfois, elle vient à la suite d'après discussions et de

débats chauds qui aboutissent à des compromis (**pilotage négocié**). Le respect n'empêche pas les débats contradictoires et la négociation :

La négociation peut prendre la forme du marchandage, mais aussi du choc des idées, de l'opposition des personnes ou des groupes. Le partage du pilotage est une transaction sociale dont l'issue n'est jamais connue d'avance. Il faut se mettre autour d'une table, confronter les analyses et les propositions, trouver des compromis... S'il y a pilotage partagé, quel que soit le nombre d'acteurs en présence, il ne faut pas l'imaginer comme une harmonie préétablie, mais comme une harmonie construite.

Perrenoud, p.7

La négociation est toujours nécessaire pour convaincre les sceptiques, les adversaires, les démotivés. Pour cela elle doit être franche, sans détours, ouverte. Elle doit amener à plus d'adhésion, de partage et de conviction. Les contradicteurs ont besoin souvent d'être écoutés et d'explicitier leurs visions, que leurs avis soient entendus. Stratégiquement, le RAQ doit permettre à tous de s'exprimer. Le pilotage du changement au sein de son université est dépendant aussi de l'apport des autres membres de la Cellule. C'est pour cela que :

« Le pilotage négocié ou partagé n'est donc pas seulement une tactique de mobilisation des acteurs et de désarmement des oppositions au changement, c'est peut-être une façon de construire autrement les politiques de l'éducation, en tenant compte de l'avis et de la vie des gens. »

Perrenoud p.19

Il s'agit ainsi pour le RAQ non pas d'imposer le changement, mais de le faire partager avec ses partenaires afin que ceux-ci puissent prendre une part active. Il ne peut y avoir de vrai changement sans une adhésion à ce qui se prépare, à ce qui s'installera de manière progressive et inéluctable.

6. Compétences techniques (*technical competences*)

Le RAQ a par ailleurs des **compétences techniques** à démontrer. La responsabilité requiert aussi de celui-ci d'avoir des qualités techniques. Le responsable doit être au fait des savoirs utilisés (voir les autres modules de la formation des RAQ) pour permettre à la qualité de se développer dans son établissement. Les différents outils présentés dans leur formation devront bien être assimilés pour passer à l'exécution. Cependant, d'autres aspects doivent être maîtrisés par le RAQ pour être au fait de ce qu'il développe comme principes, idées, processus. Dans ces compétences techniques, ou exécutives il faut passer à une phase plus concrète. Pour cela il faut passer du théorique au pratique, ce qui n'est pas une mince affaire vu les difficultés sur le terrain (dysfonctionnements, forces d'inertie, obstacles, démobilisation). Les compétences techniques renforcent les compétences conceptuelles acquises de manière théorique. Avec ses compétences techniques, le RAQ doit ainsi pouvoir gérer le projet d'A.Q de son établissement en répondant aux questions:

- Qu'est-ce qu'un projet (**compétence conceptuelle**) ?
- Comment le gérer ? (**compétence technique**)
- Comment manager les activités d'AQ inhérentes à ce projet ? (**compétence technique**)

a) Type de projets : Il existe plusieurs types de projets dont le RAQ pourrait avoir la charge :

Le Projet d'expérimentation (*experimentation project*) : Explorer un sujet d'AQ donné par expérimentation (sur un petit échantillon), en utilisant la méthode scientifique, c'est-à-dire la formulation d'une hypothèse, sa vérification par la prise de données et l'analyse des résultats obtenus puis finalement la confirmation ou l'infirmité de l'hypothèse après expérimentation, et en dernier généralisation des résultats obtenus.

Le Projet de conception (*design project*) : à ce niveau, il faut soit concevoir ou améliorer une technique, un dispositif, etc. Il semble fort possible que le RAQ n'ait en fait qu'à appliquer des techniques ou des exemples de dispositifs déjà usités dans le monde ou recommandés par la CIAQES.

Le Projet de vulgarisation (*project of popularization*) : il s'agira pour le RAQ d'étudier et d'approfondir un sujet donné pour mieux le comprendre, mais qu'il doit présenter de la façon la plus claire et accessible possible pour des non-initiés. L'état des connaissances et des recherches ne peut être transmis sans une transformation, une facilitation de la compréhension la plus extrême possible sur le plan du contenu (du contenu savant au contenu à transmettre/à enseigner) et sur le plan de la langue technique.

Remarque

L'approche par projet (*project-based approach*) est aussi très utilisée en pédagogie. Dans ce cas, le projet permet une pédagogie active privilégiant une démarche inductive (par découverte), une pédagogie différenciée (individualisation de la pédagogie : chaque étudiant/apprenant est UN et non un groupe uniforme) où l'étudiant est acteur de sa propre formation, dans un contexte qui mobilise les apprenants en les mettant au centre des préoccupations des enseignants.

b) l'approche par les compétences³ (*competency-based approach*) : le système scolaire ayant adopté l'approche par les compétences, il est tout à fait normal de connaître ce qu'est une compétence et comment enseigner et évaluer par cette approche au niveau universitaire. L'élaboration de curricula LMD nécessite une connaissance poussée pour la mise en application technique du concept de compétence dans les contenus disciplinaires, et les objectifs de formation. Par

³ « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés » [Le Boterf, G. (1994) **De la compétence, essai sur un attracteur étrange**, Paris : Editions d'organisation].

« La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée » [Carre, P et Caspar P (1999) **Traité des sciences et des techniques de la formation**, Paris : Dunod].

ailleurs, les référentiels servant pour l'autoévaluation feront appel aussi aux compétences de formation à acquérir par les étudiants.

c) **L'outil informatique** : utilisé à bon escient l'outil informatique peut s'avérer être un bon partenaire dans la gestion de la qualité à l'université. Le RAQ doit donc parfaire, s'il n'est déjà expert, l'utilisation de cet outil pour une meilleure dissémination de l'information et une formation appropriée de toutes les parties prenantes.

7. Compétences interpersonnelles/communicatives *(interpersonal/communicative skills)*

Parler de communication au sein d'un établissement du Supérieur, dans le cadre de l'implémentation d'un projet d'A.Q, c'est d'abord avoir ou développer un esprit de communication (pour les personnes introverties, timides, cela est difficile à pratiquer). C'est montrer une certaine souplesse et flexibilité d'opinion dans l'échange si on le veut fructueux tout en respectant les principes de la communication, de la dynamique de groupe et en assurant un leadership éclairé qui permette à tous d'exprimer leurs avis voire leurs rejets, leurs appréhensions, leurs désaccord avec ce qui est proposé.

Les **compétences interpersonnelles** sont des compétences sociales qui permettent au RAQ de rentrer en relation avec ses pairs, ses étudiants, ses collègues de l'administration et d'interagir de la manière la plus efficace. Ces habiletés sociales sont des savoir-faire relationnels qui lui permettront :

- d'établir des rapports cordiaux avec les membres de la Cellule, de les maintenir et de les renforcer
- d'agir envers les autres (collègues ou étudiants) avec respect
- de développer une empathie productive (sentiment positif vis-à-vis des autres)
- d'instaurer à l'université un dialogue fructueux autour de l'AQ
- de motiver les pairs et autres parties prenantes à l'idée de réformer, de transformer
- de pratiquer une écoute attentive (ne pas sembler forcer les partenaires contre leur gré en ne les écoutant pas)
- d'encourager les opinions différentes ou contraires, et de dialoguer
- d'œuvrer pour une intercompréhension, en s'informant mutuellement
- d'éviter les conflits ou tout au moins de les réduire (non rupture de la communication)
- d'œuvrer pour un objectif commun avec l'Autre (réaliser les objectifs de la réforme)

L'homme a toujours cherché à communiquer, avec un vis-à-vis ou dans un groupe, de manière simple ou complexe, avec ou sans moyens ou par l'intermédiaire d'autres personnes. La communication a pu être établie dès que l'homme a senti la nécessité de se grouper et de s'organiser pour un destin commun avec ses pairs. Les situations de communication étant assez diverses et compliquées, il s'agit de décrire toutes les situations de communication auxquelles le RAQ va être confronté, mais aussi les enjeux

qui les caractérisent. La communication a toujours fait appel à des processus et procédés de plus en plus sophistiqués (icônes, symboles, NTIC...) pour établir des liens avec d'autres individus.

(i) Définition de la Communication

Il est assez difficile de se satisfaire d'une seule et unique définition du terme de Communication, tant ses **caractéristiques**, ses **finalités**, ses **moyens** sont divers et assez complexes. La communication est d'abord un système par lequel les individus interagissent, grâce à des moyens verbaux (la voix) et non-verbaux (les gestes, les mimiques), et des symboles (icônes, images, etc.) afin de créer du sens par le biais de messages plus ou moins bien codifiés et que les interlocuteurs interprètent ou décryptent plus ou moins facilement. C'est aussi un processus de transmission d'information, d'opinion, de données. La communication peut être **virtuelle** (médiatisée), **institutionnelle** (peut être interne ou externe) ou **visuelle** (avec des signes ou des expressions faciales ou avec le corps). Elle utilise des moyens comme : La publicité, l'édition, le bulletin de l'institution, la page web, la presse nationale.

(ii) Caractéristiques de la Communication

La communication est un **processus continu** (comment s'adresser à autrui de manière différenciée) et un résultat (réussir à faire parvenir une information, un message, une opinion...). Elle est en outre, **systémique** (elle relie des éléments entre eux : partenaires, environnement, temps) et **symbolique** (des représentations à la fois abstraites et ambiguës, d'où les incompréhensions). Elle a trait au **sens** (construction d'un message compréhensible ayant une signification : le sens littéral du message) et à la **compréhension** (pour une interprétation non ambiguë, ni erronée, qui implique une relation entre ceux qui communiquent) qui sont l'essence même d'une communication réussie. La communication se caractérise par :

- Des **interlocuteurs** (au moins deux)
- Un **code** (une langue, un langage, des signes)
- Un **support** (moyen par lequel on communique : oral ou écrit)
- Un **environnement** (le sens des échanges peut dépendre du lieu dans lequel on se trouve et à qui on s'adresse)
- Une **situation de communication** (envie de communiquer avec autrui)
- Des **attitudes** vis-à-vis de l'autre (positives ou négatives)

(iii) La communication interpersonnelle

La communication a été à travers les siècles, sujette à deux types de communication, selon que l'individu développait un discours envers soi (**communication intrapersonnelle** : monologue) ou envers les autres (**communication interpersonnelle** : dialogue). La

communication intrapersonnelle est celle que nous développons dans des situations de solitude, de réflexion. Par contre, la communication interpersonnelle s'est développée au sein des groupes organisés (famille, société, communauté, institution éducative) entre les individus. C'est par elle que s'établissent les rapports humains à des degrés différents d'intimité (un étranger, une relation de travail, un ami, un époux).

(iv) Modèles de Communication

La complexité des systèmes de communication ainsi que leur ancienneté ont permis de développer des modèles plus ou moins complexes à travers les âges et les périodes de développement de l'être humain. Ainsi a-t-on pu parler aussi bien de **modèles** :

- **linéaires** / *linear* (ce qui est communiqué l'est une seule fois, sans répétition),
- **cycliques** / *cyclical* (la même information est reprise plusieurs fois, elle est redondante),
- **interactifs/interactionnels** *interactive/interactional* (on se préoccupe de l'échange égal entre les partenaires de la communication ; la prise de parole et la prise de tours constitue l'essentiel de l'interaction)
- **transactionnels** / *transactional* (à ce niveau il s'agit plus du contenu informatif et de la création du sens).

Dans les schémas ci-dessous, il est présenté deux des modèles précités :

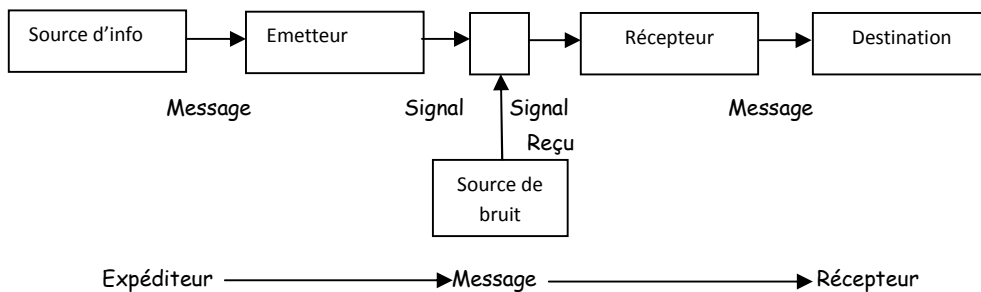


Fig.1 Modèle linéaire de communication (adapté de Shannon et Weaver, 1949)

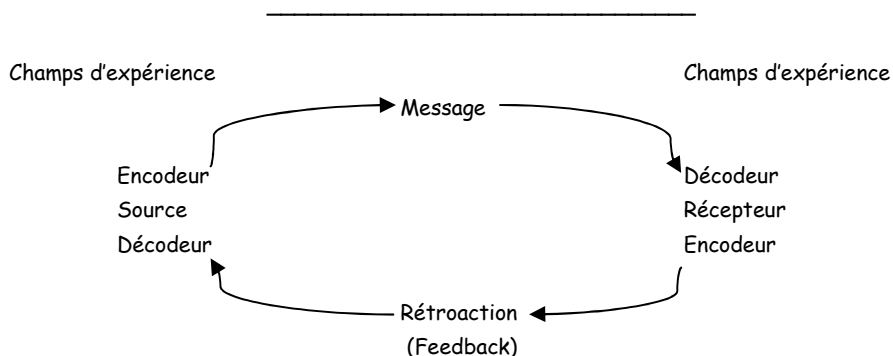


Fig.2 Modèle interactif de communication (adapté de Schramm, 1955)

(v) Communication de Masse (*mass communication*)

Les temps modernes ont introduit de plus en plus de moyens sophistiqués pour parler à des foules de plus en plus importantes et des sociétés entières. Ces moyens ont surtout servi pour créer des liens avec autrui tout en définissant des valeurs culturelles et morales propres à ces ensembles humains. La TV, l'internet, les multimédias essayent de manière continue à préserver le lien social, à perpétuer et renforcer des visions particulières et propres au groupe émetteur. Ces visions peuvent cependant se transformer en stéréotypes assez étroits, assez faux et qui frisent l'intolérance et le parti-pris, car les stéréotypes sont souvent réducteurs (le Corse est fainéant, l'écoisais est radin), même s'il peut y avoir un semblant de vérité.

(vi) Communication Publique (*public communication*)

L'homme vivant en société s'est souvent adressé à ses pairs en publique (politique, éducation, etc.) de façon plus ou moins formelle (meetings, fêtes). Elle nécessite surement plus de préparation et de recherche que la communication spontanée. Elle est unidirectionnelle mais répond parfois à une logique dialogique (comme si l'orateur répond au public qui lui poserait des questions). Elle exige un développement logique des idées, la preuve de ce qui est avancé, des arguments percutants. Elle fait appel à un style approprié et se préoccupe des aspects non-verbaux envoyés par l'audience (signes qu'elle est attentive, ou non au discours : silence, applaudissements, etc.). La communication publique doit être **dirigée vers un objectif** (informer, communiquer, faire adhérer, transmettre), être **crédible** (loin de la manipulation et du mensonge), **intéressante** (par rapport aux attentes des interlocuteurs ou des publics), et **adaptée** (en fonction du niveau intellectuel de ceux qui vous font face et de leur maîtrise de la langue que vous employez).

(vii) Parler en public (*public speech*):

Le RAQ doit savoir parler en public. Il est souvent difficile de parler en public par peur d'être ridicule, de mal s'exprimer, de ne pas être capable d'intéresser le public, de bafouiller, ou de ne pas maintenir l'attention de l'auditoire. Par ailleurs, comment dire et comment se tenir peuvent être aussi importants que ce que l'on dit. Mais l'un des problèmes majeurs de parler en public réside dans la gestion du stress que génère cet exercice. L'on a aussi besoin d'avoir une grande confiance en soi. Il s'agit par ailleurs, de s'exprimer convenablement (avec une langue pas trop soutenue, pas trop difficile), en articulant correctement et de captiver l'attention de son auditoire. Il faut pour cela

instaurer un climat de confiance et être à l'écoute des autres (comprendre leurs attentes et essayer d'y répondre).

(viii) Communication de Groupes (*group communication*)

Si la communication nécessite au minimum deux personnes elle peut aussi se faire entre des groupes plus ou moins importants (le groupe, le comité, le conseil, l'équipe). Cependant, il est aussi vrai qu'avec la constitution du groupe s'organise aussi les **leaderships**, les **rôles** des membres dans le groupe, la gestion de l'**autorité** et du **pouvoir**. Souvent c'est autour d'objectifs ou de buts communs que les groupes se constituent de manière harmonieuse mais aussi de manière conflictuelle par rapport aux intérêts des uns et des autres. Le RAQ en tant que leader dans la CAQ doit organiser la prise de parole de chaque membre de la Cellule pour éviter les contradictions et les conflits internes.

(ix) Communication dans les organisations

L'homme a depuis toujours essayé de constituer des organisations avec ses congénères (des communautés de pratiques : telles que la communauté universitaire) au sein de la société ou dans des institutions professionnelles. Il s'agissait souvent d'œuvrer pour son bien personnel ou collectif du groupe auquel il appartient et où il est question de travail, de réalisations communes, de morale et d'éthique, de culture ou de production. Ces regroupements ou ces organisations se caractérisent par des lois, des règlements pour les grands groupes et des règlements intérieurs pour les petits groupes comme la CAQ et que le RAQ doit établir dès les premières réunions. C'est ainsi que se développe une identité de groupe et des codes de pensée et d'action particuliers à ces organisations qui communiquent de manière prédéterminée (réunion, bulletin, PV, note de service, etc.).

(x) Technologies de la Communication

L'ère du numérique a bouleversé (et continue de le faire) le rapport des êtres humains entre eux. L'internet, le iPhone, la tablette ont multiplié la vitesse de communication qu'elle soit **synchrone** (en temps réel) ou **asynchrone** (en différé). Ces technologies qui ne cessent d'avancer et de devenir de plus en plus sophistiquées, poussent l'esprit humain à s'adapter à cette accélération de la communication. Les distances ont été réduites à leur plus simple expression par l'emploi du téléenseignement, de la visioconférence et que le RAQ doit maîtriser pour une plus grande efficacité.

Deux problèmes majeurs se posent aujourd'hui : d'un côté, la **gadgétisation** des moyens de communication (multiplication d'objets de communication de plus en plus sophistiqués : iPod, iPad, iPhone, tablette, Smartphone...) qui n'a pas nécessairement amélioré la communication humaine, et d'un autre, la **croissance exponentielle de l'information**. Il y a de plus en plus d'information sans contrôle (par le biais de l'internet). Trop d'information nuit à la bonne information. Sans tomber dans une fascination extrême des prouesses techniques, force est de garder à la communication son aspect humain.

(xi) Processus et paramètres de Communication

Toute communication est faite d'un certain nombre de processus ou de variables plus ou moins intégrés, plus ou moins en harmonie. Cependant, ce qui est fait de manière inconsciente ne peut souvent faire réussir une intention de communication. Pour cela il y a lieu de prendre en compte de manière consciente plusieurs facteurs :

- a) **Le contexte** : il n'y a de sens de la communication que dans un contexte bien identifié. Communiquer : c'est s'adapter à l'autre (notre interlocuteur, son statut, son sexe, son âge, ses attentes) dans la situation de communication à laquelle on doit faire face : l'efficacité et l'efficacé de la communication est fonction de cette donne (économie des mots pour un maximum d'efficacité).
- b) **L'atmosphère** (ou climat) de la situation de communication : elle est co-construite entre les partenaires de la communication. L'on peut vouloir communiquer ou non avec une personne, de cela dépend du climat (collaboratif, coopératif ou antagonique) que l'on développe de manière conjointe ou unilatérale. L'humeur générale de la communication découle de l'intention de réussir ou non sa communication et ses échanges verbaux. Il existe un lien assez fort entre le type de communication et le climat des échanges entre les individus. Certains climats/atmosphères sont positifs et poussent à communiquer, d'autres sont négatifs et empêchent la communication.

Climat négatif (on est sur la défensive)	Climat positif (attitude de soutien)
Evaluation : on est jugé	Description : on décrit, on ne juge pas
Certitude : il n'y a qu'une vérité, donc pas de dialogue	Provisoire : on suggère, on n'impose rien de définitif
Stratégie : il y a de la manipulation	Spontanéité : on est honnête, ouvert
Contrôle : on cherche à dominer	Orientation vers la résolution de problèmes
Neutralité : on paraît distant, non concerné	Empathie : on est compréhensif de l'avis de l'autre
Supériorité : on est meilleur que les autres	Egalité : on respecte le statut des autres

Table.1 Les climats de la communication (adapté de Gibb, 1964)

- c) **Les interlocuteurs** : qui est en face de nous détermine les choix que nous allons faire pour communiquer et faciliter à l'autre, ou non, la prise de parole. Est-ce un ami ? un collègue ? un étudiant ? un chef hiérarchique ? Est-on intime ou formel avec la dite personne (on peut être l'intime de quelqu'un et s'adresser à lui formellement si on est dans une situation officielle) ? Est-on sévère ? diplomatique ? direct ?
- d) **Le verbal** : la langue et le dit vont nous aider à structurer nos pensées, notre manière d'être (poli, irrespectueux...), de nous exprimer. Il existe ainsi des **rituels sociaux** : A un 'bonjour' on s'attend à entendre 'bonjour'. Toute autre réponse donnerait à réfléchir. Le verbal permet de réduire les incompréhensions et faciliter la communication puisqu'il est de l'ordre de l'explicite sauf si le terme usité est polysémique (mot à plusieurs sens) ou appartient à une autre culture. Le verbal, le langage, nous permet de nous forger une image de nous-mêmes et facilite à l'autre sa perception de nous et sa compréhension de ce que nous disons ou ce que nous sommes.
- e) **Le non-verbal** : il vient normalement en renfort du verbal. Il peut souvent limiter les incompréhensions. Il aide les autres à se construire une idée de notre personnalité, de nos réelles intentions. Le non-verbal va de l'expression faciale, aux gestes, aux postures corporelles, le mouvement corporel, le contact des yeux, le silence, les inflexions de la voix (les qualités vocales), l'apparence physique, l'utilisation/ le port d'objets personnels (la montre Rolex de Sarkozy, la casquette militaire de Castro), etc. Cependant, le non-verbal peut parfois exprimer un avis contraire au verbal.
- f) **L'écoute active** : elle reste une qualité essentielle pour le RAQ afin de mener les hommes et avoir leur confiance. La capacité à rester vigilant à tout ce qui se passe au moment de l'interaction est fondamental pour établir des liens de communication et de confiance. Elle peut s'accompagner de réactions physiques (secouer la tête pour montrer son intérêt). Elle permet une bonne interprétation du verbal. Des empêchements peuvent brouiller l'écoute : les bruits, les interférences, le manque d'attention à ce qui est dit. Il s'agit pour le RAQ de développer une **écoute empathique** (*empathetic listening*) bienveillante (on s'identifie à l'interlocuteur en face de nous pour comprendre son message) pour ne pas entrer en conflit avec des parties tierces.

- g) **La compréhension** : elle dépend du niveau d'information dont nous disposons ou que l'interlocuteur veut bien nous donner. Reconnaître ce que l'autre pense permet d'éviter les ruptures de communication, sinon il faut confirmer ce que l'on a compris. Faire des efforts pour comprendre l'autre est toujours un bon signe aux yeux de l'autre pour que la communication continue. Cette compréhension est aussi fonction de la complexité du message (rendre plus facile le langage que nous utilisons), mais aussi de la charge informationnelle (pas trop de nouvelles informations à la fois, pour faciliter sa compréhension).
- h) **Les interactions** : l'intensité des interactions sont l'expression d'une communication pleine. Elles sont ces va-et-vient incessants entre les hommes. Mais elles peuvent aussi être réduites à un **mode linéaire unidirectionnel** (on est soit récepteur ou émetteur), souvent de celui qui a le pouvoir, vers celui qui ne le détient pas. Elles révèlent si l'on est en face d'une **situation monologique** (unidirectionnelle) que le RAQ doit éviter, ou **dialogique** (bi ou pluridirectionnelle : le RAQ ne doit pas être le centre des débats et de l'attention). L'interaction est complète s'il y a retour/rétroaction (feedback) à une intention de recherche d'information ou autre.
- i) **Les transactions** : il s'agit à ce niveau du contenu des échanges entre les individus. Ce sont les contenus des 'messages' transmis d'un interlocuteur à un autre. Si l'on dit 'bonjour' à quelqu'un c'est un message positif. Si ce bonjour est dit avec une voix en colère, le message est le même sauf l'aspect interactionnel : je ne veux pas poursuivre la discussion car je suis peut être mécontent de vous. Par ailleurs, cette variable de la communication se base toujours sur un type d'écart ou de fossé entre émetteur et récepteur, (le 'gap') qui peut être un **gap informationnel**/*information gap* (j'ai une information dont vous ne disposez pas), un **gap d'opinion**/*opinion gap* (l'un d'entre nous n'a pas l'opinion de l'autre sur un sujet) ou un **gap de valeur** (on détient un jugement sur une personne, un élément, un objet). C'est aussi par la **reformulation** que le sens peut être réintroduit, explicité, illustré, développé, si une partie ne comprend pas l'énoncé premier. Il peut être fait appel dans le cadre d'une transaction, à une **négociation raisonnée** (*reasoned negotiation*) qui fait abstraction des positions définitives ou des opinions arrêtées : on peut soi-même changer d'avis.

j) **Les perceptions et les représentations** : Toute communication se fait par rapport à un capital de perceptions que chaque individu acquiert dans société et développe avec le temps sur les gens et les choses. Ces perceptions/représentations sont des processus qui servent aux personnes soit pour être attentives à quelque chose et pas à une autre, et de construire du sens. Elles permettent de sélectionner, d'organiser et d'interpréter les choses, ce que disent les gens, ce que sont les situations, et les événements autour de nous. Nous faisons cela de manière différente les uns des autres en fonction de nos intérêts, de nos personnalités, de nos savoirs, de notre vécu, de nos expériences. Ce qui intéresse les uns n'intéressent pas forcément les autres. Ainsi, un sourire peut être un sentiment de bienveillance pour les uns, de l'ironie pour les autres, un désintérêt pour d'autres, une menace pour certains ou un dédain.

(xii) Communication interne et externe

L'importance de la communication n'étant plus à démontrer, Le RAQ et la Cellule doivent développer une stratégie de communication autour de deux pôles : un externe et un autre interne. Il s'agit de piloter la communication pour faire avancer les dossiers institutionnels et thématiques, notamment la communication avec les partenaires. **En interne**, il s'agit de contrecarrer la désinformation intentionnelle ou non, et de réduire le déficit informationnel, de démultiplier les espaces d'exposition de la dite information (affichage, bulletin, page web, etc.). Il s'agit pour le RAQ :

- de travailler en direction des parties prenantes de la vie scientifique, culturelle de l'université en informant sur l'A.Q, en échangeant avec les partenaires, en rendant des comptes à la hiérarchie (le RAQ travaille en synergie avec les autres organes de l'université en les accompagnant vers une plus grande qualité des services),
- de construire avec les partenaires des actions communes sur et autour de l'A.Q qui fédèrent le plus grand nombre de participants,
- de faire adhérer un maximum de personnes à la démarche d'A.Q par le biais d'une newsletter et de l'intranet.

En externe: il faut rendre visible l'organisation des événements autour et sur l'A.Q, et de gérer l'actualité, Relations avec les médias pour faire apparaître une activité culturelle ou scientifique. Il s'agit de travailler aussi à améliorer l'image extérieure de l'université auprès des citoyens. L'information reste le parent pauvre dans les relations

avec l'extérieur bien qu'elle soit un élément clé de tout travail de qualité. Son absence est facteur contreproductif allant à contrecourant des intentions d'ouverture vers l'extérieur. La Cellule et le RAQ doivent ainsi travailler à rapprocher toutes les parties prenantes de l'université qui peuvent suivre d'autres logiques. Il faut diffuser l'information la plus large sur les avancées en qualité de tout le secteur. Il s'agit aussi de faire comprendre la mutualisation des moyens et des bonnes pratiques se trouvant hors secteur : prendre exemple sur les entreprises économiques.

(xiii) Types de Communication dans le groupe

Il est impossible pour le RAQ de ne pas mettre tous les atouts de son côté. Aussi, comprendre que l'efficacité de son travail de communication en groupe dépend de sa vision du type d'interaction qu'il peut obtenir de ses collègues ou qu'il peut instaurer avec 'diplomatie'. Il existe ainsi 4 types de communication (Wood J.T 2004) :

- La **communication de tâches** (*task communication*) où le RAQ expose les problèmes, les questions à résoudre et les informations nécessaires pour travailler en groupe. Elle se fait par l'échange avec les pairs.
- La **communication de procédure** (*procedural communication*) : il s'agit pour le RAQ d'éviter la désorganisation de la Cellule. Pour cela il faut établir l'ordre du jour, de fixer les objectifs, de préciser le temps de réunion et le temps de parole et permettre à tous de prendre part à la décision.
- La **communication d'atmosphère** (*climate communication*) : la vie au sein de la Cellule devrait être agréable pour œuvrer pour le bien de l'université. Pour cela il faut construire un climat favorable à l'échange franc, serein, libre et réduire les moments de tension qui sont contreproductifs.
- La **communication égocentrique** (*egocentric communication*): le RAQ ne peut parler que de lui-même, être juge de tout et être exempt de critiques. Il ne doit pas être le centre de l'attention de tous et se donner des satisfécits à longueur de réunions en refusant de voir chez les autres des aspects positifs.

Activité 4 : communiquer avec ses pairs et utiliser les NTIC (*communicate with the peers and use ICTs*)

Exercice1 :

Lors d'une **réunion** dans une cellule Assurance Qualité vous vous heurtez à l'**incompréhension** d'un collègue, comment allez-vous communiquer avec cette personne qui semble freiner votre démarche explicative ?

Exercice 2 :

Lors d'une **assemblée générale**, un de vos collègues vous **contredit** en rejetant systématiquement l'apport de l'Assurance Qualité dans l'amélioration des

pratiques à l'université, quelle(s) stratégie(s) de communication pensez-vous utiliser ?

Exercice 3 :

Est-ce que la pédagogie sera révolutionnée par l'emploi poussé des technologies de la communication ?

8. Compétences en rédaction des rapports

Une des tâches que ne peut éviter le RAQ est la production d'écrits de différentes structures dans le cadre de sa fonction. Cependant, ces écrits sont de nature et de fonction différentes selon qu'ils décrivent des réunions (les minutes d'une réunion), reprennent l'essentiel du déroulement de la réunion (le compte-rendu) ou qu'ils attestent de recommandations dans le cadre de problématiques soulevées dans une réunion donnée (le rapport). C'est ainsi que le RAQ doit pouvoir produire des écrits dont les fonctions et les objectifs diffèrent.

(i) Type d'écrits:

Ils peuvent être : la lettre administrative, le compte rendu, le rapport ; la note d'information, le Procès-verbal (PV), la présentation Power Point, le message 'e-mail', le prospectus, l'annonce, le bulletin d'info, l'affiche. Nous retiendrons en particulier :

- le **compte-rendu** (*meeting minutes*) qui est un texte de longueur variable témoigne d'un écrit neutre, objectif. Il est destiné à un lecteur n'ayant pas participé à un événement donné (lors d'une réunion). Il est écrit par un secrétaire de séance qui est institué de manière fixe. Il reprend ce qui est exprimé sans analyse, mais peut établir une liste des arguments de ceux qui se sont exprimés. Il reprend fidèlement le contenu de ce qui est dit. Le secrétaire de séance n'intervient nullement sur le fond mais dans la forme de l'écrit (présentation du compte-rendu).
- Le **procès-verbal** (*minutes*) (le PV) atteste l'existence de faits par l'accompagnement d'une liste d'émargements de parties prenantes ou d'individus représentants des institutions lors de la tenue de la réunion.
- Le **rapport** (*report*) restitue des faits, des actions mais aussi les analyses qui en sont faites en relation avec des critères définis et se termine par des propositions ou des solutions à des problèmes ou problématiques soulevés lors de la réunion. Il représente une vision qui peut ne pas être partagée, mais engage la responsabilité de ceux qui ont la responsabilité de sa rédaction (fond et forme).

Par ailleurs, c'est le style impersonnel qui doit être utilisé dans ces écrits professionnels: c'est-à-dire un style indirect n'impliquant pas le 'JE' (ex : « *une décision a été prise* » au lieu de « *nous avons décidé* »). En outre, le RAQ doit pouvoir produire des types de textes variés selon le mode de l'énoncé :

- **descriptif** (se contenter de la description sans émettre un avis) ;
- **injonctif** (énumération des tâches à accomplir ou faire accomplir par quelqu'un) ;
- **informatif** (transmettre des infos de manière objective sans commentaires);
- **explicatif** (donner des infos avec des commentaires détaillant le contenu);
- **argumentatif** (expliquer des positions et des jugements par des raisonnements).

(ii) Rédaction de rapport (*report writing*):

Citation : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.
Et les mots pour le dire arrivent aisément. »

(Boileau 1674)

Si l'on prend appui sur la citation ci-dessus, il ne faut nullement complexifier son texte. Pour cela, il faut tenir compte :

a) du **processus d'écriture** : **pourquoi cet écrit ? Quoi dire ? Comment dire ?**
Tout acte d'écriture est un processus pour la réalisation d'un produit écrit. Ainsi, si l'on connaît les caractéristiques d'un écrit donné (par exemple : P.V, rapport, lettre, etc.) l'acte d'écrire est soumis à un carcan et à des conventions d'écriture qui si elles sont connues et assimilées rendent le processus d'écrire plus facile. Tout processus d'écriture est dépendant du produit type mais aussi de la procédure à suivre pour y arriver. Donc rédiger à ce niveau revient à répondre aux questions ci-dessus mentionnées. Mais il faut de même, construire des paragraphes autour d'une idée ; articuler les idées autour des mots-clés puis déterminer un plan d'ensemble et le détailler ensuite.

b) Le produit de l'écriture : le produit écrit se présente différemment selon que l'on veut élaborer une lettre, une analyse, un rapport. Deux questions suivent alors : Quelle présentation ? Quel style ? La structuration de tout écrit impose systématiquement : un plan d'ensemble ; de l'information à transmettre ; des idées à faire connaître et séquencer selon leur priorité ou leur chronologie ; et qui doivent être reprises dans des unités de sens (les paragraphes)

Tout rapport pose le problème de la communication écrite entre un émetteur et un récepteur. Quant à la communication elle suit le format ci-dessous:
Un émetteur (le RAQ) ⇒ un médium (le rapport) ⇒ un récepteur (les membres de la cellule, le Recteur de l'université...) ⇒ Un/des objectif(s) qui justifie(nt) ou donne(nt) les raisons de la production du rapport écrit.

Le rapport se présente de la manière la plus simple : la note de quelques pages, à un écrit plus complet. Le rédacteur (le RAQ) identifie le problème dont il veut entretenir sa hiérarchie ou son collègue, cela déterminera ainsi le style de son écrit. Le

rapport est un document interne à l'université, assez synthétique destiné soit à des pairs, ou à sa hiérarchie et qui fait l'état/le point sur un sujet donné. Le rapport peut être rédigé à la demande d'un supérieur hiérarchique si ce dernier veut prendre une décision juste et appropriée. Il peut avoir pour but d'analyser une situation pédagogique ou administrative et à laquelle il pense apporter des solutions. Le style ne doit pas être fleuri mais le ton doit être respectueux puisqu'il sera lu par le supérieur du RAQ. Le rapport comporte les parties suivantes:

- 1) en introduction : rappel de l'objet/thème du rapport
- 2) le Développement (la partie essentielle de l'écrit) : des parties clairement établies doivent être apparentes. Il s'agit de synthétiser au maximum et de ne pas trop développer les idées pour faciliter sa lecture.
- 3) une Conclusion : il y a une synthèse finale qui reprend les recommandations suggérées pour aider à la prise de décision.
- 4) enfin des Annexes (pièces jointes)

Le RAQ en tant qu'émetteur ne doit pas oublier de mettre son nom et sa fonction, le ou les destinataires, la date, annoncer les éventuelles pièces jointes, la formule de politesse à la fin, et apposer sa signature.

(iii) Rédaction du rapport d'autoévaluation/évaluation interne

(self-assessment report/ internal assessment report)

Le rapport est un document confidentiel adressé à une autorité. Il est le produit d'un travail collectif établi par une commission d'évaluation en interne. Cette évaluation se fait par rapport à des indicateurs. Il introduit d'abord le cadre institutionnel (l'université ou le centre ou l'école) puis ensuite s'attaque à la dimension qualitative de l'établissement évalué. Le résultat doit faire ressortir une autoévaluation sans concessions, et autant que faire se peut, être complète. Ce rapport doit identifier : les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques : analyse SWOT (voir modules précédents). De là, l'université saura quels sont les éléments devant faire l'objet d'une amélioration continue (ce dernier énoncé est la définition retenue par le MESRS).

Le rapport d'autoévaluation doit être rédigé à partir d'un format standardisé que le RAQ peut suggérer à partir de format type que la CIAQES pourra suggérer. Il devra comporter un maximum de pages, excluant les annexes. Le rapport doit ainsi présenter une analyse critique en se basant sur les critères et indicateurs qui seront prédéfinis, soit par la CAQ ou par le MESRS. Deuxièmement, il faudra faire ressortir les forces et les faiblesses de l'objet évalué (programme; formation PG, management de la qualité par l'institution). Dans un troisième temps, il s'agira de formuler des recommandations en tenant compte des forces et les faiblesses du domaine analysé.

9. Leadership

La mission du RAQ ne peut se faire que dans une atmosphère où, chose paradoxale, doivent coexister des moments de leadership affirmé et des moments de cogestion, de partage, voire de démocratie. Seulement, le passage d'un extrême à un autre est difficile à réaliser. En fait, il s'agit dans le cadre du management de projet

d'AQ, de savoir trouver l'équilibre entre des styles qui peuvent être opposés. Des auteurs comme Kurt Lewin ont parlé très tôt, dès 1939, de styles de leadership : 'authoritative, delegative et de democratic leadership'. Le RAQ doit ainsi utiliser de manière équilibrée et bien dosée 4 styles majeurs de gestion dans des situations différentes, soit lors de prises de décisions importantes ou de résolutions de problèmes complexes. Ces styles sont :

- style autoritaire (authoritarian/autocratic)
- style de délégation (delegative)
- style participatif (participative)
- style 'laissez-faire'

Le **style autoritaire** est utilisé dans les moments où les membres du groupe ont besoin d'être guidés, rassurés ou dans les situations de déficits de savoirs ou de savoir-faire chez l'un ou tous les membres du groupe. Le leader, le RAQ, dans ce cas-là montre la voie en fixant un cap sous la forme d'objectifs à court ou moyen-terme, en clarifiant les tâches en les distribuant, ce que chacun doit faire, quand il faut le faire et comment il faut le faire. Il n'y a pas beaucoup de place aux autres, ni de propositions autres que celles imposées par le leader. Une telle situation de leadership aboutit systématiquement à une dictature si elle perdure. Néanmoins, elle peut être générée par l'absence de consensus ou de manque de temps pour accélérer les processus ou réaliser des tâches.

Le **style de délégation** survient dans des cas où c'est le RAQ lui-même qui a un manque (informationnel, ou d'opinion ou de valeur) ou un déficit (de savoir, de savoir-faire ou de procédure), dans ce cas, il laisse les autres prendre le relais. Le leader, le RAQ, s'en remet complètement aux décisions des autres. Par ailleurs, leur input (les propositions/suggestions) est totalement absent ou insignifiant. Ce groupe fonctionne que si les membres sont actifs, efficaces et détenteurs de savoirs importants. Néanmoins, le rôles des uns et des autres ne sont pas explicités ou délimités ce qui peut engendrer des conflits d'intérêt dans le groupe ou une démotivation importante.

Le **style participatif/démocratique** peut être utilisé dans des situations où l'on sent le besoin chez les autres d'adhérer à ce que l'on dit, de les motiver, de les impliquer dans la décision, mais aussi d'assumer pleinement leur rôle dans les tâches ou activités dont ils ont la charge dans les travaux de la Cellule AQ. Il est entendu que c'est avec un leader démocrate que la prise de décision est plus riche, plus complète moins sujette à critique. C'est souvent sous la forme d'un brainstorming qu'un tel groupe fonctionne le mieux. Cependant, le dernier mot revient au RAQ pour départager les opinions ou gérer le temps. L'expertise, le savoir et l'expérience de certains membres des cellules sont souvent nécessaires pour solutionner objectivement les problèmes. C'est sous la forme de guidance que le leader démocratique fonctionne. Sans imposer. La diversité d'opinions et de créativité peut mener à des solutions plus adéquates, voire plus riches.

Le **Laissez-faire** est cette absence quasi totale de direction ou de prise en charge sérieuse. Elle est souvent synonyme d'anarchie puisque sous la forme d'une pseudo démocratie, les partenaires imposent leur propre agenda. Sur le plan des suggestions, des idées ou des prises de décisions, le groupe où le laissez-faire règne n'aboutit à presque rien, si ce n'est à une démobilisation certaine des membres de la

Cellule AQ par lassitude. En un mot le RAQ se doit d'apprendre à s'adapter, voire même de changer de style, de position, d'opinion en fonctions des objectifs qui lui sont impartis par l'autorité universitaire ou ministérielle, mais aussi en fonction des contextes dans lesquels il se trouve. Le leadership s'affirmera plus lors de l'élaboration d'un plan d'action.

Le Plan d'action : il est une autre modalité de planification. Il vise un projet car il est un outil pour la mise en œuvre d'un projet donné. Il est un découpage (possible) d'un projet (en étapes, séquences) pour l'identification et la détermination d'une check-list d'actions concrètes à mener. Il s'agit pour le RAQ de déterminer une politique progressive pour s'assurer de l'efficacité d'une action. Concevoir un plan d'action, c'est déterminer un itinéraire possible, parmi d'autres alternatives, pour atteindre un but prédéterminé (mise en place d'un système d'AQ à l'université). Une succession de phases qui soit la moins coutante, la plus bénéfique mais qui sait éviter les obstacles, les retards et l'inefficacité, qu'il peut prévoir dans sa planification ou qu'il solutionne quand ils se présentent (résolution de problèmes).

Activité 5 : construire et prendre une décision (*make and take decisions*)

Exercice (10 mn):

Choisissez une citation sur le leadership et la réussite et dites pourquoi vous la préférez :

Anonymous:

"Change is inevitable. Progress is optional."

(Le changement est inévitable. Le progrès est optionnel)

Anonymous:

"Success comes before work only in the dictionary."

(Le succès vient avant le travail seulement dans le dictionnaire)

Franklin D. Roosevelt:

"A good leader can't get too far ahead of his followers."

(Un bon leader ne s'éloigne pas trop de ses disciples)

Henry Ford:

"Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success."

(Se rassembler est un début, rester ensemble est un progrès et travailler ensemble est un succès)

Peter Drucker:

"Effective leadership is not about making speeches or being liked: leadership is defined by results not attributes."

(Le leadership n'est pas de faire des discours ou d'être aimé; le leadership est défini par des résultats non pas des attributs)

10. Conduite de réunions (*leading/conducting meetings*)

Dans son travail au sein de la cellule, le RAQ dispose de tout un arsenal d'outils et de moyens pour gérer ses actions dans le cadre de l'A.Q. La réunion qui est un de ces outils, permet au RAQ d'informer ses partenaires, de les tenir au courant des nouvelles dispositions, de partager avec eux les sujets de préoccupations, les problèmes, mais aussi de prendre des décisions de manière collégiale, avec les représentants des parties prenantes. Son style de **conduite de réunion**, ainsi que sa façon de mener et de

coordonner l'ensemble des actions à entreprendre devant déboucher sur des résultats, doivent lui permettre d'organiser et de mener à bien une réunion et surtout de la faire suivre d'effets. Toute réunion ne s'improvise pas. Il y a un **avant**, un **pendant** et un **après** la réunion.

Avant la réunion, il s'agit de répondre à quelques questions ou préoccupations :

Quel est l'objectif (quels sont les objectifs) de la réunion ?

Qui est invité à la réunion ? Quel est son statut ? Pourquoi ?

Quel sera l'ordre du jour ? Quels sont les items à discuter ? Quel découpage horaire par item faut-il adapter ?

Quel est le scénario de la réunion ? Quelles sont les étapes ? Quels sont les intervenants ?

Quelle est la capacité de la salle où aura lieu la réunion ?

Y aura-t-il nécessité d'utiliser des moyens audiovisuels (data show) ?

Il existe plusieurs types de réunion, mais dont les formes peuvent se retrouver lors d'une même réunion:

- la **réunion d'information**/information meeting (ascendante ou descendante selon que l'information

part du RAQ vers le groupe ou doit arriver au RAQ par le groupe ou l'un de ses membres)

- la **réunion d'évaluation**/assessment meeting (par exemple d'un programme LMD, ou d'une démarche qualité)

- la **réunion de résolution de problèmes**/problem-solving meeting (manque de Tutorat dans une formation)

- la **réunion de prise de décision**/decision meeting (créer une cellule d'AQ pour les laboratoires ?)

- la **réunion de concertation**/consultation/conciliation meeting (comment développer un plan stratégique d'A.Q pour l'université)

Pendant la réunion il s'agit surtout de respecter et de faire respecter la hiérarchie, le temps de parole, de ne pas oublier de désigner un rapporteur de séance, et de faire signer la feuille de présences. D'autres questions subséquentes doivent être résolues : qui dirige les débats ? Qui prend la parole ? Comment se prend la décision finale (processus de prise de décision) ? L'ordre du jour doit-il être présenté et éventuellement enrichi ou amendé ? Quel style de conduite de réunion adopter ? Pour cette dernière question il est admis que 3 styles de conduites du RAQ sont possibles : autoritaire, démocratique, laisser-aller.

En tant qu'animateur du groupe le RAQ doit :

- Produire et faire circuler les informations (accompagnement de la tâche)

- réguler les temps de parole, les échanges entre les présents (éviter les monologues ou les dialogues entre certains membres),

- avoir du recul par rapport aux points discutés pour être à même de réduire à néant les tentatives d'envenimer la discussion ou d'exacerber les conflits d'idées par des prises de positions définitives et intransigeantes ne permettant pas la négociation,
- être flexible pour ajuster, modifier ses propres stratégies lors des échanges avec le groupe.
- être capable de réactiver les discussions s'il sent un flottement, ou un désintéressement ou un silence contreproductif,
- pouvoir relancer les discussions mortes ou sans issue. Recentrer les débats lors des digressions.
- Synthétiser pour reprendre les points d'accord,
- Conclure.

Le RAQ peut en outre choisir le style d'animation de la réunion qui sied le plus aux membres du groupe. Les résultats de la réunion sont en partie fonction du style que le RAQ adopte entre les extrêmes et une voie médiane :

- directif, autoritaire, dictatorial, autocratique (le RAQ contrôle tout)
- semi-directif, démocratique, régulateur (le RAQ partage le pouvoir avec les autres)
- non-directif, laisser-faire, permissif, complaisant (le RAQ favorise indirectement l'anarchie et contribue à la perte de temps)

Après la réunion, il s'agit principalement de procéder à la rédaction du compte-rendu de réunion qui doit en principe reprendre : la date de la réunion, l'agenda de la réunion (points à discuter et objectifs de la réunion), la liste des présents et des absents (excusés ou non) ; les principaux points discutés ainsi que les décisions prises qui doivent être repris à la fin de la réunion pour vérification qu'il y a réellement accord de tous. La diffusion du compte-rendu reste d'une importance capitale après la tenue de la réunion.

11. Gestion de groupe et travail en groupe (*group management & group work*)


Le RAQ doit être capable de travailler en groupe/équipe. Pour cela il doit comprendre comment que fonctionne le groupe en tant que système : sa complexité, son (dys)fonctionnement, ses interactions en interne, ses outputs, son leadership, ses interdépendances, ses crises, son système de communication, son développement. Huse et Bowditch (1977) parlent de 4 phases de transformation du groupe: sa formation (**forming**: orientations et rapport au leader), la polarisation (**storming**: influences et résistances), sa normalisation (**norming**: cohésion, rôles établis) et la performance (**performing**: réalisation des tâches). Mais ce qui est primordial c'est l'analyse du processus d'exécution des tâches au sein du groupe que le RAQ doit faire afin de saisir les tenants et les aboutissants de cet exercice. Il est question pour Huse et Bowditch d'identifier les paramètres de fonctionnement du groupe tel que le CAQ :

- la participation : les plus ou les moins actifs ; schéma des interactions,
- L'influence : bataille pour le leadership
- les styles d'influences : autocrate, conciliateur, laissez-faire, démocrate
- les procédures de prise de décision (*decision-making procedures*)
- les tâches (*task functions*) : accomplir les tâches

- les fonctions de maintenance : pour un travail d'équipe efficace
- l'adhésion (*membership*) : degré d'intégration et d'acceptation dans le groupe
- les sentiments (*feelings*) : ton de la voix, expressions faciales, gestes, colère, ennui, irritation,
- les normes (*norms*) : pour contrôler les comportements

Par ailleurs, le RAQ doit faire preuve de capacités multiples : être motivateur, réconciliateur, ingénieux, à l'esprit critique et d'analyse, capable d'ouverture d'esprit, de prise de décisions collective et individuelle, d'assumer ses responsabilités ; mais aussi d'être attentif aux autres; de raisonner ; d'être un stratège en mesure de planifier ; de prendre des risques raisonnés, de gérer ces mêmes risques et de s'adapter aux diverses personnalités.

Le travail en équipe doit être une manière d'être et de construire un projet. L'équipe est donc le noyau central qui travaille dans le sens des termes qui la constitue :

- 
- E Engagement (de tous)
 - Q Qualité (des actions et des décisions)
 - U Unité (dans la résolution de problèmes)
 - I Innovation (pour éviter la routine)
 - P Partenariat (avec toutes les composantes de l'université)
 - E Equilibre (pour éviter les positions extrêmes ou minoritaires)

Le travail en équipe dans une activité créative et mobilisatrice incluant la communication (entre les personnes de la cellule et les organes extérieurs), le brainstorming (entre les membres de la Cellule), la résolution de problèmes (par tous), la négociation (pour atteindre un consensus), la gestion des conflits (pour éviter les désaccords synonymes d'implosion de la CAQ) : (valorisation des différences ; Utiliser un instrument de mode conflictuel pour définir des réponses adaptées à différents types de conflits, et participer à un jeu d'équipe destiné à développer le thème de la négociation coopérative.

- Approfondir la théorie de la gestion des conflits avec une vue sur les conflits relationnels, les conflits d'intérêts et les conflits technique afin d'appliquer une démarche de gestion de conflits :

i) Les **conflits relationnels** (*relational conflicts*) s'appuient sur le respect des différences et une volonté d'établir un état d'esprit, se mettre sur une même longueur d'onde et créer un climat qui permet la compréhension.

ii) Les **conflits d'intérêt** (*conflicts of interest*) nécessitent des techniques de négociation et de pondération d'intérêts afin de parvenir à un résultat approprié et d'adopter une logique de donnant - donnant en négociation.

iii) Les **conflits techniques** (*technical conflicts*) exigent une approche de résolution de problème avec la disponibilité d'experts, une analyse objective des données et une sélection des options les plus adaptées pour la prise de décision. C'est donc autour du noyau (le RAQ) que l'équipe peut avancer dans son entreprise d'établissement d'un système d'AQ et de son management.

iv) Les **orientations de conflit** (*conflict orientations*) : la représentation du conflit est aussi importante car il n'est pas systématiquement un résultat de perte et donc négatif. Trois positions représentent différemment le conflit : une orientation **gagnant-gagnant** (*win-win*) qui aboutit malgré tout à un résultat positif après entente ; une orientation **perdant-perdant** (*lose-lose*) ou gagnant-perdant (*win-lose*) je fais le maximum pour réussir en face de quelqu'un qui n'est pas convaincu. Il y a une personne qui réussira au détriment de l'autre.

Activité 6 : émettre un jugement (*express a judgement*)

Débat : 15 mn

Quels sont les avantages et inconvénients du travail en équipe ?

12. Qualités personnelles du RAQ (*RAQ's personal qualities*)

En dehors de toutes les compétences qu'il est supposé avoir, le RAQ doit aussi avoir ou cultiver des qualités nécessaires pour réussir sa mission en tant que tel. Sa mission est dépendante de paramètres psychologiques et humains qu'il a ou doit adopter. La réussite de sa mission est non seulement fonction des savoirs et des savoir-faire (voir les autres modules de la formation), mais aussi des relations que le RAQ entretient avec ses pairs. Il doit ainsi avoir :

L'Esprit de groupe pour le travail collégial

La **confiance en soi**/*self-confidence* (pour guider les hésitants et les démotivés)

L'intelligence situationnelle (régler les problèmes qui émergent des contextes dans lesquels le RAQ est impliqué)

Une **pensée pragmatique** (utiliser ce qui 'marche' et éviter les théories)

Une **clarté décisionnelle** (prendre de la distance par rapport aux problèmes)

Un **esprit de synthèse**/*ability at synthesis* (résumer et faire avancer a discussion)

La **créativité** (être inventif)

Conduite éclairée du changement (positiver pour mieux travailler)

Aisance interpersonnelle (soigner ses relations et ses rapports aux autres)

Communication symétrique/*symmetrical communication* (les autres ne sont pas des êtres inférieurs)

Persévérance (ne pas désespérer et continuer sa tâche)

Volonté (pour faire face aux difficultés de l'entreprise d'AQ)

Conclusion

Il est toujours difficile de mettre fin à un cycle de formation quand en fait, l'aventure ne fait que commencer : passer à l'implémentation des savoirs et savoir-faire

acquis par le RAQ. Les membres de la CIAQES ont autant bénéficié du cycle de formation des RAQ que ces derniers, sur le plan humain que sur le plan théorique. La théorie est importante et primordiale pour aider les RAQ à mener à bien les missions qui sont les leurs. Quant au Module 5, il s'est surtout fixé pour objectif d'aider autant que faire se peut les RAQ dans une introspection utile (Socrate disait : « *Connais-toi, toi-même* »), car ils traiteront avec des humains. Les aspects techniques ne pourront en aucun cas combler la part qui revient au relationnel et aux facteurs affectifs. La mise en place de systèmes d'AQ interne au sein des établissements requiert et des savoirs déclaratifs et des savoir-être tout aussi utile pour aplanir les difficultés relationnelles et de communication que la mission du RAQ va monter de manière récurrente.

REFERENCES

- Bessiere, C., Guir, R.** (1995). *Updating Train-the-trainer Activities: An Action Research Study*. In : Tinsley, J. David ; Van Weert, Tom J. World Conference on Computers in Education VI, WCCE'95 Liberating the Learner (Proceedings). Londres, Chapman & Hall, pp. 531-541.
- Casse, P.** (1990). La formation performante. Alger, OPU.
- Coulon A. et Haeuw F.**, *L'évolution des compétences des formateurs dans les dispositifs de FOAD*, in Actualité de la formation permanente, n°174, septembre 2001, pp. 89-112.
- Coulon A. et Haeuw F.**, les compétences du formateur en Formation Ouverte et A Distance, étude téléchargeable sur le site ALGORA. <http://www.algora.org>
- Gibb, J.** (1964) Climate for trust formation In L. Bradford, J. Gibb & K. Benne (Eds), *T-group theory and laboratory method (pp.279-309)*. New York: Wiley.
- Huse, F.E. & Bowditch, J.L.** (1977). Behavior in Organizations: a systems approach to managing. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Perrenoud, P.** (2001) 'Du pilotage partagé au pilotage négocié'
http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_16.html
- Roegiers, X** (1999). *Savoirs, capacités et compétences à l'école : une quête de sens*, Forum-pédagogies, mars 1999, 24-31.
- Shannon, C. & Weaver, W.** (1949) The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press.
- Schramm, W** (1955). The process and effects of mass communication. Urbana: university of Illinois Press.
- Vodoz L.** *La prise de décision par consensus: pourquoi, comment, à quelles conditions*. Environnement & Société, 1994 n°13, pp. 57-66