

## **ATELIERS**

### **"Mobiliser les équipes autour de l'orientation"**

---

mardi 22 janvier, mardi 12 février, mardi 4 mars, mardi 8 avril  
10h30 – 12h30

---

#### **Partie pour les animateurs d'ateliers**

---

### **Contexte**

Cet atelier se situe dans le cadre général du séminaire :

#### **« Mobiliser et motiver efficacement les équipes. »**

Il sera doublement articulé sur la thématique de l'éducation à l'orientation et celle du management des acteurs de l'établissement : faire partager les différentes dimensions de l'orientation, quels enjeux, comment lever la mobilisation ?

L'enjeu majeur de cette mobilisation des équipes d'établissement étant l'atteinte de l'objectif national des 50% d'une génération au niveau L de l'enseignement supérieur.

C'est pourquoi le sous-titre proposé est :

#### ***Mobiliser les équipes autour de l'objectif des 50% niveau L (Licence) : La question de l'orientation***

L'introduction doit faire comprendre que cet objectif national concerne tous les types d'établissement de l'enseignement et notamment secondaire, y compris les collèges et les lycées professionnels.

Enfin, lorsque nous interviendrons, le ministère aura sans doute rendu public sa décision concernant la mobilisation des enseignants sur la fonction d'information des élèves. Le principe des entretiens systématiques aux niveaux troisième, première et terminale aura également été affiché, ainsi que d'autres éléments du « service public d'orientation » (voir différents discours du Ministre).

Documents d'appui : (distribués la veille sous la forme d'un dossier)

- . les contraintes de l'orientation (3 pages)
- . ressources pour l'objectif des 50% niveau L (5 pages)
- . synthèse de la circulaire du 31.07.96 (2 pages)
- . comparaison des deux circulaires sur l'EAO
- . tableaux des fonctionnements d'acteurs jouant sur le changement, M.Gather-Thurler (2 pages)
- . nouvelle directive ministérielle si parution avant l'atelier (cf. Circulaire de rentrée 2008 parue depuis la formation).

#### **Objectif général de l'atelier** :

- . faire prendre conscience de l'enjeu « orientation des élèves » à travers l'objectif des 50%, qui concerne tous les acteurs de l'établissement.

. cet enjeu concerne tous les types d'établissement

. l'atteindre, c'est mettre en place une stratégie d'établissement initiée par l'équipe de direction.

. l'atteindre c'est aussi développer une démarche de management à travers des processus de changement.

## Déroutement du travail de l'atelier

### **Organisation et présentation de l'atelier (30 à 40 minutes) :**

. **Rapide tour de table** : pour permettre aux stagiaires de repérer les académies présentes, et les types d'établissement représentés.

. **Présentation de la thématique : l'objectif des 50% niveau licence** est aussi problématique pour les élèves, pour les enseignants, que pour les établissements. Affaire de motivation, d'aspiration, mais aussi de confiance et de préparation des élèves à être capables de faire des études supérieures.

Cet objectif est aussi en relation avec l'efficacité de l'établissement, et son nouveau mode de management (cf. dialogue de performance, lettre de mission, projet d'établissement, conseil pédagogique...).

Utilisation de l'argumentaire intitulé Introduction au module se trouvant en annexe de ce document.

Remettre à la fin le document de synthèse.

. **Première phase du travail en groupe entier** : le repérage par les participants de ce qui fait frein ou au contraire ce qui va dans le sens à la mobilisation des équipes pour l'atteinte de l'objectif des 50% niveau L, dans leurs établissements. (5 minutes). Réflexion individuelle, ils écrivent.

#### **Consigne :**

*« dans votre établissement actuel, qu'est-ce qui peut freiner la mobilisation des équipes pour l'atteinte de cet objectif et/ou au contraire ce qui irait dans ce sens. Toutes les dimensions du fonctionnement de l'établissement peuvent être évoquées »*

**Restitution.** (20 minutes, grand maximum). Si on veut gagner du temps sur cette étape, on peut procéder de la manière suivante : après la synthèse du premier groupe, les autres rajoutent ce qui est nouveau (principe d'animation par valeur ajoutée)

Objectif de l'animateur : recenser toutes les causes, y compris celles qui sont éloignées du thème spécifique de l'orientation. Les participants prendront conscience du caractère systémique du fonctionnement de l'établissement. Des causes parfois éloignées (accueil des élèves, cohésion des équipes pédagogiques, carte des formations, fonctionnement de la vie scolaire, etc... pouvant avoir un effet important sur les choix d'orientation). Voir « Document guide pour les formateurs pour le repérage des thématiques, des situations d'établissement ».

Noter au tableau.



## **Deuxième phase du travail en petits groupes : stratégie d'atteinte de l'objectif 50% niveau L dans un établissement virtuel (45 minutes)**

. **Constitution des petits groupes** de manière à mettre les chefs d'établissement, en petits groupes cohérents selon le type d'établissement (collège, lycée, lycée professionnel). La répartition a été prévue auparavant.

Cette séquence est la plus importante du point de vue de la formation.

Chaque groupe travaille sur un établissement virtuel dont il pourrait être l'équipe de direction. Ce collège ou ce lycée est caractérisé par une « culture », une attitude particulière de l'équipe pédagogique (cf. 3<sup>ème</sup> aide, ci-après). L'animateur attribue cette caractéristique. Il s'agit de mobiliser les équipes pour que l'établissement participe à l'atteinte de l'objectif national des 50%. Lors de la restitution il sera évoqué diverses modalités de pilotage ou de management ayant une incidence sur l'objectif d'orientation ,

### **Consignes :**

*« Le petit groupe représente une équipe de direction dont l'établissement est caractérisé par une thématique choisie par le groupe et qui se rapproche le plus directement possible du travail autour de l'information et de l'orientation*

*En tant qu'équipe de direction quelle stratégie comptez-vous développer dans l'établissement pour améliorer l'orientation dans le sens des 50% niveau L ? Comment allez-vous mobiliser vos équipes ? Soyez très concrets et cohérents dans vos propositions. »*

On donne en plus à chaque établissement une caractéristique concernant l'équipe pédagogique (voir le tableau page 5). Les quatre premières caractéristiques ont été testées, ça marche bien. Ce qui permet de centrer les chefs d'établissement sur les questions de mobilisation de l'équipe et non pas sur les « actions d'orientation ».

### **Remarque pour l'animateur**

Il est ambitieux de vouloir aborder le travail sous l'angle des problématiques managériales, qui donnent lieu à des ateliers spécifiques et des théories ad hoc, en particulier celles sur le changement. Il s'agit de rester sur le champ de l'orientation, avec des actions à mettre en œuvre avec des outils de management, que l'on pourra évoquer. Parmi les thématiques relevées par l'animateur, il peut utiliser les pistes suivantes :

-il s'agit d'une affaire de **flux**. Cela concerne la circulation des élèves dans le système et notamment dans l'établissement. Il faut améliorer la « fluidité » des parcours, et modifier les décisions d'orientation des conseils de classe.

-il s'agit de **modifier la demande d'orientation** de la part des élèves, des familles, de certains groupes particuliers (garçon/fille, enfants en difficultés sociale, etc). C'est une affaire d'ambition, d'aspiration, de représentation, d'information, etc...

-il s'agit d'une **éducation permettant de construire des compétences** qui seront nécessaires dans la vie plus tard pour conduire sa vie, notamment professionnelle (ceci étant lié aux compétences 6 et 7 du socle commun de connaissances et de compétences).

Les participants ont à leur disposition avant le déroulement de l'atelier, un dossier préparatoire, en particulier le texte sur « Les contraintes de l'orientation ».

Prévoir une synthèse écrite (document joint).

## **1<sup>ère</sup> aide pour les animateurs : quelques thématiques de réflexion qui jouent sur la stratégie mise en place :**

- . Comment informer les équipes de cet objectif ? Comment les faire adhérer ?
- . Face à une position défaitiste par « le niveau des élèves », que faites-vous ?
- . Face à une réclamation de moyens, que faites-vous ?
- . Face à une suractivité dans l'établissement, comment fédérer autour de cet objectif ?
- . Face à une organisation réelle des activités des personnels, comment « réorienter » vers cet objectif ?

## **2<sup>ème</sup> aide pour l'animateur : exemples de centrations sur lesquelles l'animateur peut faire réfléchir les stagiaires**

Centration sur « La compréhension du changement »

- En fonction du projet, de son périmètre, **comprendre la nature des différents changements.**
- **Identifier les populations concernées.**
- Mesurer leur portée et les incidences suivant ces populations.

Centration sur « L'identification des paramètres à prendre en compte »

- L'origine du changement.
- Les délais imposés et l'urgence associée au projet.
- La culture de l'entreprise.
- L'historique et le vécu de l'entreprise en matière de changement.
- **Le degré d'acceptabilité du changement** au sein de l'entreprise.

Centration sur « La compréhension des enjeux des acteurs »

- Les zones de pouvoir.
- **Les résistances prévisibles.**
- Identifier les enjeux des acteurs et les analyser.

Centration sur « La construction de la stratégie de conduite du changement »

- Analyser les risques et leurs conséquences.
- Construire son argumentation pour présenter à la direction ses propositions en terme de vitesse de conduite du changement.
- Identifier les points incontournables et préparer l'argumentaire vis-à-vis des acteurs concernés.
- **Se fixer des objectifs cohérents.**
- Planifier les actions d'accompagnement.
- **Déterminer un délai d'ensemble.**

**Remarque** : il est sans doute irréaliste de vouloir faire réfléchir les groupes autour de tous ces axes en aussi peu de temps. Ces axes ont été formulés pour vous donner des pistes d'attention. Les thèmes « grassés » seraient peut-être plus facile à commenter et à pointer au cours de la formation afin d'ébaucher des pistes de stratégies.

### **3<sup>ème</sup> aide pour l'animateur : quelques exemples de situations repérables**

<b>Position par rapport à l'objectif</b>	<b>Arguments</b>	<b>Conséquences sur l'orientation</b>
Suppose un accord au moins apparent	Les élèves n'ont pas le niveau Les programmes sont trop lourds Les familles ne sont pas assez ambitieuses	Demande sociale d'orientation faible
Désaccord avec l'objectif	On n'a pas besoin d'autant de jeunes à ce niveau (contre la diplomation inflationniste Il faut au contraire orienter vers de vrais métiers Cela correspond à faire baisser les chiffres du chômage	Filtrage
Accord mais	Les conditions de travail ne sont pas réunies, pas suffisamment de moyens Pas suffisamment de temps, de compétences, de formation pour faire de l'orientation	Pas d'accompagnement réel
L'objectif n'est peut-être pas vraiment important	Il y a un accord en fait pour que chacun trouve et réalise son plaisir à faire ce qui lui convient, y compris de tenter des choses très nouvelles	Une implication très forte des enseignants, mais qui reste très individuelle
Il y a un accord très fort entre les membres de l'équipe, mais pas nécessairement vis-à-vis de cet objectif	Nous (l'équipe) savons très bien ce qu'il est bon de faire ici	Une grande cohérence entre les actions concernant l'orientation et les décisions d'orientation, mais qui laisse peu de place à l'élaboration personnelle

### **Restitution et synthèse**

**Au cours de la restitution et pour aider le travail formatif, l'animateur insistera sur :**

la précision à donner aux objectifs fixés : le sens de l'action collective, la modification des représentations

l'accent sur tout ce qui favorise la mise en œuvre du changement par :

- l'implication des équipes (information, lieux de concertation et de prise d'initiatives)
- la responsabilisation et la délégation
- le décloisonnement des équipes et des disciplines
- le suivi des processus de changement
- l'appropriation par les acteurs de leurs atouts et potentialités

## **ATELIERS**

mardi 22 janvier, mardi 12 février, mardi 4 mars, mardi 8 avril  
10h30 – 12h30

### **"Mobiliser les équipes autour de l'orientation"**

---

#### **Document stagiaires**

---

#### **Contexte**

Cet atelier se situe dans le cadre général du séminaire :

#### **« Mobiliser et motiver efficacement les équipes. »**

Il sera doublement articulé sur la thématique de l'éducation à l'orientation et celle du management des acteurs de l'établissement : faire partager les différentes dimensions de l'orientation, quels enjeux, comment lever la mobilisation ?

L'enjeu majeur de cette mobilisation des équipes d'établissement étant l'atteinte de l'objectif national des 50% d'une génération au niveau L de l'enseignement supérieur.

#### **Objectif**

- . l'orientation est un enjeu majeur de l'établissement, appuyé par des consignes ministérielles. Il concerne à des degrés divers, tous les types d'établissements.
- . la stratégie à mettre en place pour atteindre l'objectif passe par un management de concertation, d'explication, de responsabilisation, et très certainement de changement à opérer dans une démarche collective.

#### **Documents mis à disposition des stagiaires pour préparer le travail en ateliers :**

- . les contraintes de l'orientation (3 pages)
- . ressources pour l'objectif des 50% niveau L (2 pages)
- . synthèse de la circulaire du 31.07.96 (2 pages)
- . comparaison des deux circulaires sur l'EAO
- . tableaux des fonctionnements d'acteurs jouant sur le changement, M.Gather-Thurler (2 p)
- . nouvelle directive ministérielle si parution avant l'atelier

### **DEROULEMENT DE L'ATELIER**

#### **I. Organisation de l'atelier et présentation du travail (15 minutes)**

- . les participants se présentent très rapidement en indiquant de quel type d'établissement (collège, LP ou lycée général) ils sont issus.
- . l'animateur présente l'objectif et sa problématique : **50% d'une génération au niveau L (licence)**

**II. Première phase du travail (30 minutes), volet « orientation »** : Repérage par les participants de ce qui fait frein ou au contraire ce qui va dans le sens de l'atteinte de l'objectif des 50% niveau L, dans leurs établissements

**Consigne**

*« Dans votre établissement actuel, qu'est-ce qui peut freiner l'atteinte de cet objectif et/ou au contraire ce qui irait dans ce sens. Faire une synthèse des thématiques qui ressortent de cet échange. Toutes les dimensions du fonctionnement de l'établissement peuvent être évoquées »*

Synthèse par l'animateur.

**II. Deuxième temps de travail (1h15), volet « management »** : stratégie d'atteinte de l'objectif 50% niveau L dans un établissement virtuel.

. ils se répartissent en groupes représentant le même type d'établissement. (5 à 6 participants par groupe)

**Consigne** :

*« Le petit groupe représente une équipe virtuelle de direction d'un établissement dont il a choisi le type. Il centre sa réflexion sur une ou plusieurs thématiques lié à l'objectif national de 50% niveau L et décide de mettre en place une stratégie permettant d'y participer.*

*Questions aidant à l'organisation de la réflexion du groupe :*

- . comment allez-vous mobiliser vos équipes, autour de quels objectifs majeurs ?*
- . quels acteurs sont concernés, quels sont ou peuvent être leurs apports, leurs positions ?*
- . décrivez une attitude de votre part, une action que vous mettez en œuvre, un dispositif d'échange, etc, qui est très importante à vos yeux dans cette stratégie.*
- . quels changements sont à envisager, comment est-il possible de les mettre en place ?*

*Soyez très concrets et cohérents dans l'ensemble de vos propositions. »*

## **"Mobiliser les équipes autour de l'orientation"**

---

### **Document de synthèse de travail du groupe** (A remettre au formateur à la fin du module)

---

Soyez très synthétiques dans la description des éléments de votre stratégie.

**Quel est votre objectif majeur (changement, amélioration, mise en œuvre de ...), volet « orientation » ?**

**Quels acteurs sont engagés ? Quels sont leurs positions, leurs apports, leurs participations à cet objectif ?**

**Décrivez une attitude de votre part, une action que vous mettez en œuvre, un dispositif d'échange, etc, qui est très importante à vos yeux dans cette stratégie, volet « management »**

mardi 22 janvier, mardi 12 février, mardi 4 mars, mardi 8 avril  
10h30 – 12h30

**« Mobiliser les équipes autour de l'orientation »**

---

**Synthèse du travail réalisé dans les modules**  
**Document à remplir par l'animateur du groupe et à renvoyer à Bernard Desclaux**  
**([bernard.desclaux@ac-versailles.fr](mailto:bernard.desclaux@ac-versailles.fr) )**

---

Date :

**Quels sont les principales stratégies évoquées par les stagiaires ?**

**Quelle est à votre avis l'adhésion des stagiaires à cet objectif des 50% niveau L ?**

**Quelles pistes d'amélioration du module seraient possibles ?**

## Introduction au module

### « Mobiliser et motiver efficacement les équipes. »

Le sous titre de ce module est

#### ***Mobiliser les équipes autour de l'objectif des 50% niveau L (Licence) : La question de l'orientation***

La loi de 2004 a repris les deux objectifs quantitatifs de celle de 89 :

- **100% de qualifiés** ; selon la manière de compter, il y a entre 6 et 10% de sorties sans qualification soit entre 60 000 et 150 000 jeunes chaque année, avec la particularité que leur insertion est extrêmement difficile (voir Christian Forestier)
- **80% d'une génération atteignant le niveau du bac**. Depuis 10 ans nous sommes dans un système bloqué à 63-64%. Avec comme explication essentielle l'arrêt de la progression des taux de passages fin de troisième vers le lycée général et technologique (voir encore Christian Forestier)

Mais il y a un troisième objectif qui s'est ajouté, celui des **50% d'une génération avec un diplôme de l'enseignement supérieur** (à la mode européenne, cela veut dire du niveau L, Licence). Actuellement nous en sommes à 30%. Avec plus de 50% d'une génération qui entre dans l'enseignement supérieur.

Cet objectif de 50% n'est pas un objectif franco-français. On le trouve affiché depuis longtemps par l'OCDE, et l'Europe en 2000 l'a repris également dans le traité de Lisbonne. Ces fameux 50% sont nécessaires d'après les experts pour que l'économie de nos pays s'adapte à ce qui va découler de « l'économie de la connaissance ».

On voit bien, que la dernière loi sur l'Université vise cet objectif. Il y a sûrement quelque chose à faire pour améliorer l'efficacité de l'Université et éviter les sorties en cours de formation.

On voit également que certaines réflexions sur l'orientation se concentrent sur l'articulation Lycée-enseignement supérieur, avec le dossier unique et l'orientation active, entre autre.

Mais il est certain que cet objectif a également des conséquences sur l'ensemble des types d'établissements du secondaire, que ce soit les collèges, les lycées ou les lycées professionnels. Tous sont amenés à concourir d'une manière ou d'une autre à l'atteinte de cet objectif collectif.

Nous vous proposons donc de travailler dans cet atelier sur un aspect particulier du problème, celui de la mobilisation des équipes autour de cet objectif.

Cet **objectif des 50% niveau licence** est aussi problématique

- pour les élèves,
- pour les enseignants,
- que pour les établissements.

On pourrait se dire qu'on fond il ne s'agit que d'une question de gestion des flux, et qu'il s'agirait simplement de s'arranger pour augmenter les taux de passage. Cela peut être une tentation, mais j'espère que vous prendrez cette question sous un jour plus sérieux.

C'est une affaire de motivation, et d'aspiration qui sont à soutenir tant chez les élèves que chez les parents.

C'est aussi une affaire de confiance et de préparation des élèves à être capables de faire des études supérieures. Autrement dit il ne suffit pas de les faire passer.

Enfin cet objectif est aussi en relation avec l'efficacité de l'établissement, et son nouveau mode de management (cf. dialogue de performance, lettre de mission, projet d'établissement, conseil pédagogique...).

**Objectif général de l'atelier :**

- . faire prendre conscience de l'enjeu « orientation des élèves » (orientation pris au sens le plus large possible) à travers l'objectif des 50%, qui concerne tous les acteurs de l'établissement.
- . cet enjeu concerne tous les types d'établissement
- . l'atteindre, c'est mettre en place une stratégie d'établissement initiée par l'équipe de direction.
- . l'atteindre c'est aussi développer une démarche de management à travers des processus de changement.

Distribuer ou faire référence au document :

**Ressources pour l'objectif des 50% niveau L**