

**Université de Montréal**

*Organisation et animation de tables multi  
avec un partenaire externe dans une école de milieu défavorisé*

par  
France Laroche

**Département d'administration et fondements de l'éducation  
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966  
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)  
en administration de l'éducation**

Avril, 2007

© France Laroche, 2007

## **Table des matières**

<b>Introduction</b>	<b>P. 3</b>
<b>1. Cadre de référence</b>	<b>P. 5</b>
<b>2. Liens concernant un partenaire externe et l'organisation de tables multi dans une école</b>	<b>P. 7</b>
2.1. Organiser une table multi.	P. 6
2.2. Accueillir les différents intervenants d'une table multi en début d'année.	P. 8
2.3. Cerner les difficultés rencontrées et les stratégies à développer.	P. 10
<b>3. Pourquoi faire des tables multi?</b>	<b>P. 12</b>
3.1. Qu'est-ce qui a changé en 2006?	P. 12
3.2. Qu'apprenons-nous comme gestionnaire?	P. 13
<b>Conclusion</b>	<b>P. 15</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>P. 16</b>

## **Introduction**

**«L'organisation et l'animation de tables multi avec des enseignants, des professionnels, une direction et un partenaire externe dans des écoles de milieux défavorisés».**

La Commission scolaire de Montréal a un plan stratégique et l'école doit y participer afin de faire vivre des succès auprès des élèves qu'elle dessert. Ceci se traduit, entre autre, par la mise en place du plan de réussite de l'école. La tenue de tables multi dans une école peut contribuer à actualiser ce plan et permettre une meilleure réussite chez les élèves. Cependant, trop souvent, l'équipe d'une table multi y vit des insatisfactions causées par plusieurs irritants, dont celui du temps accordé pour chaque cas d'élève, de l'écoute que chacun doit avoir lors de ces rencontres et surtout, de la pertinence de tenir des tables multi. Comment faire afin de créer un climat de confiance chez les différents intervenants pour que ceux-ci voient les bienfaits de ces tables multi? J'essaierai d'illustrer les grandes difficultés rencontrées dans l'organisation mais plus particulièrement, dans l'animation de ces tables.

Ce sujet m'intéresse puisque j'y ai participé comme organisatrice et animatrice. Pour la profession, la tenue de ces tables peut démontrer la pertinence des échanges entre une équipe école et un partenaire externe, directement impliqué dans la vie sociale d'un quartier défavorisé. Pour toutes les écoles, il faut, de plus en plus, travailler avec la communauté. Il faut être à même de développer un sentiment d'efficacité personnel chez les différents intervenants, particulièrement chez les enseignants qui ont besoin de le sentir dans leur pratique.

Tout au long de cet exercice, nous verrons, dans l'organisation de tables multi avec un partenaire externe, quels sont les plus grandes difficultés et comment les contourner ou tout au moins, les diminuer en développant des stratégies, afin de permettre à tous ceux qui y assistent, autant les professionnels que les enseignants d'en ressortir avec un sentiment de satisfaction. On fera ressortir une certaine expertise afin de donner les

outils nécessaires pour l'organisation mais surtout l'animation de tables multi avec un partenaire externe.

On pourra se rendre compte de la dimension du travail demandé en l'an 2000 pour les nouvelles directions, tenant compte du fait qu'elles doivent gérer une institution autant sur le plan du personnel de l'école, de la réalité socio-économique de ses élèves et des parents et des différents partenaires internes comme externes et impliqués dans la vie scolaire. On pourra comprendre pourquoi il est important de développer un leadership de plus en plus partagé et stimulant pour la communauté scolaire de son milieu de travail. Les tables multi permettent de vivre un peu cela puisque l'on peut les intégrer dans notre plan de réussite comme outil de consultation pour tous les intervenants d'une école.

## 1. Cadre de référence

Avant même de commencer l'organisation et l'animation de tables multi, il faut avoir en tête la Loi sur l'Instruction publique, les différentes conventions collectives de tous les membres du personnel de l'école, particulièrement celle des enseignants et des professionnels, le Plan stratégique de la CSDM, la Politique locale pour l'organisation des services pour les EHDAA, etc., afin de répondre le mieux possible aux besoins des élèves et des différents intervenants qui sont concernés. Il y a des aspects humains à considérer mais qui doivent être en concordance avec les aspects légaux et professionnels, autant pour l'institution que pour toutes les personnes qui travaillent dans une école, qu'elles soient de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisme.

Quand on se retrouve à animer une table multi avec plusieurs types d'intervenants et que l'on est nouveau, comme directeur dans cette profession et/ou dans cette école, Gather Luther, Monica (2000) nous explique que l'on doit développer notre leadership afin d'asseoir notre crédibilité, ceci afin de mieux connaître la façon d'exercer un certain pouvoir d'influence, ce qui nous permettra d'innover dans les façons de faire et ainsi, créer des changements qui, autrement, pourraient s'avérer fastidieux et paraître ne venir que de la haute direction.

Bref, il faut développer, comme le dit Bernard Dagenais (1998), l'art de séduire afin de mieux convaincre les autres, tout en restant authentique et vrai. Ceci doit se faire dans le respect de chaque personne, élève comme adulte. Pour se faire, il faut, comme le mentionnent Pierre Gendron et Christiane J. Faucher (2002), développer de nouvelles stratégies de coaching, tout en reconnaissant que nous aurons besoin d'aide comme leader et que nous devons nous entourer de personnes influentes tout au long de notre mandat. .

Dans son livre, Guy Le Boterf (2000-2001) nous amène à construire et développer davantage les compétences individuelles et collectives. Nous verrons qu'en animant une table multi, le collectif est aussi important que l'individuel et qu'il faut recadrer la

considération que chacun a de son rôle et de celui du groupe. Il est essentiel de construire une identité et une crédibilité collectives par la reconnaissance des habiletés et des compétences de chacun, ce qui se rapprocherait du développement de l'empowerment de chacun par le gestionnaire.

Au fur et à mesure que l'expérience se bonifie, on comprendra, comme le démontre Dennis Perkins (2003), qu'il faut savoir bien organiser afin de mieux animer, c'est-à-dire, de toujours avoir en tête le but de notre démarche, de développer de la témérité et de l'endurance malgré les embûches que l'on rencontre tout au long de notre travail et de ne jamais perdre notre vision et notre intégrité.

On doit développer et encourager le développement d'un leadership partagé. Édith Luc (2004) nous fait la démonstration de l'efficacité d'un leadership partagé en nous présentant un modèle d'apprentissage et d'actualisation afin de nous faire évoluer comme gestionnaire. On le sait, on ne peut plus gérer la porte fermée...

## **2. Liens concernant un partenaire externe et l'organisation de tables multi dans une école**

### **2.1 Comment organiser une table multi?**

Dès le début de l'année scolaire, on devrait fixer, avec le partenaire externe, les dates de rencontres des tables multi pour toute l'année et établir des règles de fonctionnement très claires afin d'éviter, le plus possible, certaines des embuches que l'on verra ci-après.

En plus des professionnels, de la direction et de toute autre personne à l'interne, il y aura toujours l'enseignant qui sera appelé à s'asseoir à la table multi. Les professionnels ayant déjà des informations sur un élève, on comprendra que, pour les cas urgents à régler, on n'attendra pas qu'il y ait une table multi pour que les personnes se rencontrent.

Dans le cahier de bord que les personnes reçoivent en début d'année, on devrait retrouver, entre autre, une feuille permettant, de faire des demandes d'étude de cas auprès des professionnels et du partenaire externe.

Sur cette feuille, les enseignants cocheront, à l'endroit indiqué, la personne à qui s'adresse la demande pour une consultation à l'interne (de telle heure à telle heure) ou avec le partenaire externe (de telle heure à telle heure) puisque l'horaire sera en deux temps. Ce seront sensiblement les mêmes intervenants qui seront aux deux temps de rencontre. Cette feuille sera remise au responsable de la table multi qui la signera et en fera des photocopies qui seront remises, à leur tour, à toutes les personnes concernées par l'élève.

Tout au long de l'année, c'est au responsable qu'incombe le choix et le nombre d'élèves vus en table multi. Il faudra se donner un temps limite pour l'ensemble de la réunion. Normalement, tous les élèves inscrits à la table multi devraient y être vus mais il se pourrait qu'il y ait l'obligation de reporter l'étude de cas d'élèves au mois suivant, par manque de temps. Ici, la difficulté résidera dans le refuser d'inscrire un élève qui est recommandé puisque, ceux qui veulent voir ce cas à la table multi, trouveront toujours que c'est un cas urgent. Le responsable de la table multi, avec les professionnels et le

partenaire, regardera les cas prioritaires afin de faire un tri dans la liste des noms. S'il faut absolument connaître certaines choses sur un élève, on pourra le faire en dehors des tables multi.

Une feuille, avec l'heure, la date, le lieu de la réunion ainsi que la liste des noms des élèves sera remise à toutes les personnes concernées quelques jours précédents la rencontre afin de permettre de faire des ajustements.

Un suivi sera fait tous les mois avec le partenaire et les différents intervenants de l'école. Cela permettra de mieux saisir la problématique de l'enfant dans son cadre scolaire et familial, le but ultime pour l'école étant d'aider l'élève au niveau scolaire.

## **2.2 Accueillir les différents intervenants d'une table multi en début d'année**

L'animateur devra s'assurer d'avoir avec lui tout le matériel nécessaire ainsi qu'un cartable dans lequel on retrouvera les notes des cas traités dans les années antérieures. Cela permettra, lors des discussions, de voir les antécédents d'un élève et de garder des traces de ce qui sera dit lors de la rencontre. La date de la rencontre, les recommandations qui pourront être faites et le nom du professionnel chargé du dossier seront indiqués

On devrait commencer les tables multi dès septembre, si elles ont existé l'année antérieure, sinon, il sera préférable de les commencer plutôt en octobre, particulièrement pour une nouvelle direction.

On devrait limiter le nombre de personnes à 12. Ceci permettrait de respecter le droit de parole de chacun, d'être dans le temps alloué et de pouvoir arriver à une conclusion.

À la première rencontre de l'année, le responsable dira un mot de bienvenue et présentera toutes les personnes. À chaque nouvelle personne qui entrera pour la réunion, l'animateur s'assurera que celle-ci connaît les personnes présentes et cela, tout au long de l'année. Ceci est primordial pour une meilleure communication.

À chaque début de rencontre on utilisera un intercom ou un système de communication permettant de rejoindre, au fur et à mesure, les personnes appelées à se présenter à la table multi. On débutera la rencontre en nommant le nom de l'élève. On donnera la parole, en premier, à la personne qui a fait la demande pour l'étude du cas.

La personne s'exprimera le temps qu'il faut. C'est souvent là où il faut intervenir...! puisque, trop souvent, elle a l'impression de venir perdre son temps (expérience antérieure souvent négative) et que cela ne donnera pas grand chose. Il faudra donc s'assurer que l'enseignant ait une écoute de la part de tous et qu'il pourra établir un lien avec le partenaire. C'est peut-être ici que l'on doit imposer le moins de limite de temps. Les autres interviendront après. On devra se positionner sur les suivis à donner, quelle sera la personne qui prendra en charge le dossier (souvent un professionnel) et quel service pourra être donné à l'élève. Tout cela ne permettra pas nécessairement d'arriver à une solution, l'inquiétude de la personne qui a soumis le cas n'étant pas toujours fondée. Ce sera à la direction ou au responsable de trancher afin de mettre un terme à la discussion en s'assurant qu'il y a une certaine satisfaction pour l'ensemble des personnes présentes.

Dans ce genre de rencontre, on peut constater que les personnes peuvent être assez émotives et veulent parler du cas qui est présenté. Si on manque de temps pendant la rencontre, on essaiera de voir s'il y a des choses qui peuvent se régler en dehors de la table multi, à l'interne. Il faut avoir du discernement afin de bien gérer le temps et les émotions des différents intervenants.

La grande difficulté ici étant la limite de temps de discussion, comme responsable, il faudra aller à l'essentiel, être vigilant quant à la pertinence des propos, être le plus concret possible afin d'aider l'enseignant qui aura à travailler avec l'élève, limiter les interventions trop longues afin de trouver des solutions et surtout, s'assurer de la satisfaction de l'enseignant lorsqu'il quittera la table multi.

Arrivera-t-on à des solutions concrètes et satisfaisantes pour tous? Cela n'est pas toujours possible, il faudra en discuter avec le groupe. Il sera peut-être moins dérangeant de continuer la discussion plutôt que de respecter l'horaire que l'on s'est donné puisque ce sera plus aidant pour l'école et ou pour le partenaire.

### **2.3 Cerner les difficultés rencontrées et les stratégies à développer.**

La première difficulté réside dans le développement d'une compréhension commune de ce qu'est une table multi. Cela devrait toujours être fait et expliqué dès le début de chaque année et faire comprendre à tous que ce n'est pas toujours à la table multi que se régleront les problèmes.

La deuxième difficulté est le lien de confiance à développer avec le partenaire externe et les ententes à établir. L'école aura des attentes envers le partenaire et vice versa. À une table multi, on peut souvent parler de choses privées concernant l'élève ou sa famille, il est donc important de s'assurer de la confidentialité des propos échangés.

La troisième difficulté et, probablement la plus importante, est la gestion du temps donc, la façon d'animer. On devrait toujours s'assurer que les gens qui sortent des tables multi aient l'impression d'avoir été productifs. Souvent, on déborde dans le temps. Pour cela, il faudrait être capable de refuser des élèves sur la liste et faire des pressions sur tous les côtés (enseignants, professionnels, partenaire) afin que la table multi soit efficace.

Il est parfois très difficile d'arrêter un groupe en discussion même si on a mis un temps limite. Parfois même, de l'impatience peut se sentir lors des discussions. Qu'est-ce qui fera que l'on pourra prolonger la discussion? Il faudrait rester vigilant quant à l'atmosphère qui doit régner lors de ces rencontres : regarder chaque personne, voir si certaines sont déconcentrées, sentir si la discussion est trop longue, trop lourde ou redondante. Si deux personnes parlent avec passion du sujet, est-ce que les autres sont impliquées? La discussion est-elle inclusive ou exclusive? Est-ce pertinent pour le reste du groupe ou pour deux ou trois personnes? On pourrait utiliser des gestes physiques comme se lever pour aller chercher l'autre personne qui est attendue. La

personne qui attend pourrait cogner afin de demander si elle peut entrer. On pourrait faire cela après un temps de discussion et demander à l'ensemble des personnes si elles sont satisfaites ou si l'on doit absolument prolonger la discussion. L'animateur devra développer un certain doigté afin de mettre un terme à certaines discussions, sans blesser ni froisser personne.

### **3. Pourquoi faire des tables multi?**

#### **3.1. Qu'est-ce qui a changé en 2006?**

L'utilité des tables multi est apparue plus rapidement dans les milieux défavorisés mais elle serait très utile dans les écoles favorisées où les personnels travaillent de façon plus individuelle et ont tendance à protéger leur fief. L'obligation de se retrouver à plusieurs contribue à déstabiliser le statu quo, l'inertie et le chacun pour soi. Le style de gestion ne peut plus être le même puisque chacun arrive avec ses «inputs». Une fois l'habitude prise des tables multi, on peut imaginer que les communications entre les différents intervenants deviennent plus fluides, plus naturelles. La direction, dans ce contexte, travaille plus à gérer les interactions plutôt que de miser sur son autorité.

Aujourd'hui, on se retrouve face à des réalités sociales qui obligent l'école à ne plus seulement instruire mais, comme le demande la Loi sur l'instruction publique, également à socialiser et à éduquer. Avec les nouvelles réalités de l'école, avec des enfants ayant des besoins nouveaux (pas seulement dans des milieux défavorisés), des parents démunis ou plus exigeants, nous ne pouvons plus travailler à l'aveuglette. Les décisions de la direction sont enrichies par toute l'information qu'une table multi peut offrir. Un aperçu de plusieurs cas d'élèves particuliers ainsi que la mentalité des intervenants lui permettent d'avoir une vision globale et réelle de son école et ainsi, mieux communiquer les réalités de son école, que ce soit avec le partenaire externe ou les instances décisionnelles de la commission scolaire ou même du gouvernement.

L'idée de faire des tables multi est de prévenir certaines difficultés rencontrées par des élèves et d'outiller les personnes qui devront intervenir auprès de ces élèves. On devra s'assurer d'un va-et-vient minimal d'informations entre le partenaire externe et l'école, lorsque cela est nécessaire. Cette façon de faire permettra une continuité et une régularité dans le suivi des cas d'élèves et facilitera le travail de tous, ou, à tout le moins, une meilleure cohésion. Pour les nouveaux enseignants qui peuvent en être à leur première expérience en tant que participants d'une table multi, il est très important de leur faire

connaître les tenants et les aboutissants d'une tables multi et la pertinence de leur présence.

Lorsque des tables multi sont organisées sur une base régulière et constante, qu'elles soient ou non en lien avec des partenaires, cela nous permet d'obliger tous les différents intervenants d'une école à penser et à réagir en fonction d'une démarche et d'une pensée collective. On peut ainsi développer une culture particulière qui s'inscrit dans la lignée des nouvelles tendances en pédagogie, comme par exemple, la coopération, le leadership partagé, l'empowerment chez les enseignants et les professionnels. On pourrait même aller jusqu'à dire que les tables multi peuvent devenir des formations pour les enseignants et les professionnels puisque l'on se rend compte de tous les aspects d'un même problème que vit un élève.

### **3.2 Qu'apprenons-nous comme gestionnaire?**

On pourrait croire qu'il est difficile de suivre la cadence des interventions ponctuelles que l'on a à faire dans une école à multiples problèmes en plus de savoir que l'on aura à gérer, comme direction, tout le volet administratif. C'est pour cela qu'il est pertinent de bien s'entourer et surtout de savoir déléguer. Si la direction a établi de bons rapports, voire une complicité avec les professionnels de l'école, cela peut être d'un grand secours. De même, plus le partenaire externe est crédible et respecté, plus ses interventions auront du poids. Diriger une école, c'est surtout cela sans jamais perdre la raison d'être de notre travail: permettre aux élèves d'être les mieux servis dans nos écoles.

Tout, dans la façon de gérer une école, est à repenser, qu'il s'agisse d'une petite ou grande école, de milieu favorisé ou défavorisé. Dans les milieux défavorisés, on se rend compte plus vite des besoins des élèves et, par le fait même, du travail d'équipe et de coopération qui doit exister afin de répondre, non seulement aux urgences mais également à une vision à long terme. L'équipe école doit réfléchir à l'organisation et l'animation d'une table multi afin que chacun des intervenants d'une école sache les règles et le fonctionnement et les appliquent à bon escient. C'est ici que l'on peut se rendre compte de la maturité ou non des membres d'une école, particulièrement, en ce

qui concerne l'élève en difficulté. Les enseignants qui ont des difficultés dans leur gestion de classe peuvent apprendre beaucoup au contact des intervenants de l'école et même du partenaire. C'est un peu comme de la formation continue pour plusieurs...

## **Conclusion : «Être un gestionnaire en 2007, est-ce si difficile...!?»**

Être à la direction d'une école n'est pas une sinécure, on ne peut plus travailler avec la porte fermée, du moins, pas tout le temps. Que ce soit dans un milieu favorisé ou défavorisé, de toute façon, les exigences sont différentes mais énormes. Qui a-t-il de gratifiant à travailler davantage alors que l'on peut avoir comme perception, en tant que gestionnaire, que tout repose sur nos épaules ?

Il semble que l'on demande, de plus en plus, au gestionnaire d'être partout, de développer, chez son équipe école, un esprit professionnel et de savoir gérer les émotions du personnel des enseignants et du service de garde, des élèves, des parents, de la secrétaire et du concierge, sans oublier les différents intervenants internes et externes. Comment faire pour se protéger, tout en étant à l'écoute de chacun, en administrant équitablement, en gardant toujours une vision éducative transférable et viable chez tous ceux qu'il côtoie et surtout, en menant sa barque sans perdre le cap...ou le nord ?

Pour devenir un gestionnaire efficace, il faut développer beaucoup de coordination dans notre gestion et de plus en plus, savoir déléguer. On se doit, par rapport à un problème, qu'il soit d'ordre collectif, comme dans les tables multi ou d'ordre individuel, formaliser les échanges et se permettre d'utiliser des leviers pour agir sur le travail des différentes personnes qui coexistent dans un milieu scolaire, qu'elles soient de l'extérieur ou de l'intérieur de l'établissement. On ne veut pas que l'école devienne inclusive mais plutôt qu'elle élargisse son champ d'action, tout en gardant sa vocation première qui est d'atteindre, pour ses élèves, la réussite éducative.

La table multi peut être un outil important du projet éducatif de l'école et ainsi permettre de faire un lien entre les démarches qu'une école se donne et le rôle de chacun dans sa participation. La table multi empêche des projets clandestins pour débattre de projets explicites. Elle peut permettre pour plusieurs de développer la transparence dans les échanges, la congruence dans la suite à donner, la rigueur dans l'approche, l'objectivité dans les propos (ne pas laisser sa propre frustration gâcher le climat), le respect accordé à

chacun, même pour ceux qui dérangent et la sincérité dans l'implication de chacun dans cette démarche demandée. Ces vœux sont, évidemment, valables pour tous et on peut espérer la possibilité d'une meilleure coopération entre les différents partenaires.

## 5. Bibliographie

Dagenais, B. (1998). *Le Plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

Gather Luther, M. (2000). *Leadership et mode d'exercice du pouvoir*. Dans M. Gather Luther, *Innover au cœur de l'établissement scolaire*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.

Gendron, P. J., Faucher, C. (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching : Comment devenir un meilleur gestionnaire*. Montréal : Les Éditions de l'Homme.

Le Boterf, G. (2000-2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation.

Luc, É. (2004). *Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Perkins, D. N. T. (2003). *Leadership Sous 0, Leçons de leadership tirées de l'extraordinaire aventure de l'expédition de Shackleton en Antarctique*. Gatineau, Québec : Les Éditions du Trésor caché.

Loi sur l'instruction publique. L.R.Q., C. 1-13.3. Dernière modification, 1<sup>er</sup> janvier 2002, à jour au 20 août 2002.

Plan stratégique de la CSDM.

La Politique locale pour l'organisation des services pour les EHDAA.

Ministère de l'Éducation, *Une école adaptée à tous ses élèves, Politique de l'adaptation scolaire*, décembre 1999.