

Index d'exemple de matrices théoriques

- Modèle formation instruction (béhaviorisme) et formation emancipation (constructivisme)
- Motivation (facteurs favorisants et inhibants)
- Modèles de la posture (expert /consultant)
- Modèles de l'Evaluation
- Modèles de la santé
- Modèles du management
- Modèles de la communication
- Modèles de la formation
- Modèles de la compétence
- Modèles de l'identité professionnelle
- Modèles du traitement de l'information
- Modèles de la gestion
- Modèles de la qualité

Théories	Critères	Indicateurs	Auteurs
Formation instruction	Pédagogie traditionnelle Accumulation des savoirs	Pédagogie par objectifs Cours magistraux Le formateur est directif	Bloom (1969) Gatto (2006)

Béhavioriste	Non prise en compte des savoirs préexistants	Programme préétabli sans réajustement	Pavlov (1927)
	Logiques de répétition, restitution	Le formateur montre, l'étudiant reproduit	Skinner (1968)
	L'erreur est une faute, un défaut de conformité	L'erreur est sanctionnée, culpabilisante	Vial (1997)
	L'étudiant est un agent	Sanction, notation, correction	Watson (1930)
	Théorie et pratique sont dissociées : la pratique est l'application de la théorie	L'étudiant exécute, écoutant et passif	
	Evaluation Contrôle, certifications	Mise en situation professionnelle certifiante : MSP	
	Le formateur est un maître rayonnant	Mesure des connaissances	
	Formateur charismatique	Pas d'initiative ni de créativité	
		Aucune prise en compte des émotions	
		Discours dogmatique, moralisateur	
	Guides des bonnes pratiques, fiches techniques et protocoles sont les références de conformité		

Tableau 8 : Matrice du modèle de la formation émancipation

Théories	Critères	Indicateurs	Auteurs	
Formation émancipation	Pédagogie Active	L'apprenant construit sa connaissance	Ardoino (2000)	
	Pédagogie de l'Ajustage		Bomniol (1996)	
	Pratique régulée par la théorie	Logique de construction du savoir par l'étudiant	Fabre (1994)	
	Repérage des besoins	Travaux de groupes, exposés, ateliers, jeux de rôles	Gatto (2006)	
	Constructivisme	Démarche au centre	Les situations professionnelles sont au cœur des apprentissages	Giordan (1998)
		Apprendre à agir-vivre des expériences		Piaget (1975)
	Socioconstructivisme	Analyse au centre de l'apprentissage	Les connaissances sont des ressources	Vygotski (1934)
	Néo-socio-constructivisme	Prise en compte des savoirs préexistants	Questionnement et contrôle sans sanction, sans culpabilité	
		Prise en compte des émotions	La relation formateur-formé est asymétrique	
		Activité apprenant par conflit cognitif et sociocognitif et sollicitation de l'environnement	Questionnement	
		Auto-questionnement		
		Auto-analyse		
		Auto-évaluation		
	Pédagogie par construction	Analyse des situations		
		Analyse des pratiques professionnelles		
	Le formateur permet à l'apprenant de se construire lui-même :	Étudiant co-auteur		

pédagogie interne au sujet		Evaluation questionnement : valorisation/pari sur les potentialités/régulation/partage
Posture d'auteur		
Traitement non dogmatique de l'information	non de	L'erreur n'est pas sanctionnée mais est formatrice, elle permet l'autorégulation
De la pratique vers la théorie : déclioisonnement		L'étudiant co-construit son parcours de stage en lien avec son projet professionnel.
Statut formatif de l'erreur : l'erreur est travaillée et discutée	de	Le vécu de l'étudiant est pris en compte dans les situations d'apprentissages et d'évaluations
Questionnement		
Auto-analyse		La formation est centrée sur le développement de la personnalité de l'apprenant au travers d'expériences sociales
Evaluation questionnement et questionnement complexe	et	L'étudiant participe à l'élaboration des objectifs de formation
Le formateur est un passeur, un médiateur		L'étudiant est créatif L'étudiant est acteur de sa formation et de son projet professionnel Le dialogue est instauré, l'écoute est active, les échanges sont constructifs

Tableau 9 : Critères et indicateurs favorisant la motivation

Critères	Indicateurs	Auteurs
Liberté de s'engager dans une activité	Plaisir, intérêt	Deci et Ryan (2002)
Autodétermination		
Valeur accordée par l'étudiant à l'activité	Étudiants plus persistant meilleures performances	Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon, et Deci (2004)
Contexte d'enseignement orienté vers l'autonomie de l'apprentissage		
Enseignant autonomisant		
Autonomie parentale	Réussite scolaire	Deci, Betley, Kahle, Abrams, et Porac (1981)
Participation au processus de décision	Autonomie de l'élève	
Résolution de problèmes de façon indépendante	Impact positif sur l'intérêt	Grolnick et Ryan (1989)
Responsabilisation		
Perception positive de sa propre compétence		
But de maîtrise (de compétence) et but de performance / approche associés		Fenuillet et Carré (2008)

Valoriser les progrès et encourager l'autonomie Commentaires positifs, encouragements, Expériences positives  Sentiment d'efficacité personnelle Valeur subjective de la tâche en fonction de la culture, de l'utilité, du plaisir / coût perçu Autorégulation	Intérêt et réussite dans la discipline Donne du sens à l'activité Favorise les buts de maîtrise Influence positivement le développement des intérêts scolaires et professionnels Aide à persister face à la difficulté Soutien de la Motivation	Harackiewicz, Barron, Tauer, Carter, et Elliot (2000) Sarrazin, Tessier, et Trouilloud (2006) Bandura (2003) Fouad, Smith, et Zao (2002) Zimmerman (2000) Eccles (2005) Eccles et Wigfield (2002)
---	--	---

Tableau 10 : Critères inhibant la motivation

Critères	Indicateurs	Auteurs
Sentiment d'être mu par des forces extérieures. Récompense Menace de punition Contrainte temporelle	Motivation altérée Diminue l'intérêt et le temps que l'individu est prêt à consacrer à cette activité Altère la motivation intrinsèque	DeCharms (1968) Deci (1971) Boggiano et Ruble (1979) Fisher (1978) Deci et Cascio (1972)

Surveillance		Amabile, DeJong, et Lepper (1976)
Pressions ressenties		Lepper et Greene (1975)
Enseignant contrôlant		Fenouillet (2012a)
Parent contrôlant	Résignation apprise	Deci et al. (1981)
But de maîtrise / évitement et but de performance / évitement	Auto-handicap	Grolnick et Ryan (1989)

Théories	Critères	Indicateurs	Indices	Auteurs
Postures d'Ardoino	Expert	1. développement d'une compétence technique 2. favorise l'hétéronomie personnelle et professionnelle 3. ne favorise ni l'expression ni l'échange	Q1 La procédure élaborée par le médecin La qualité technique du traitement Q2 Vous rechignez à travailler en groupe Vous rechignez à travailler en groupe Q3 De type contrôle de connaissance Dans lesquelles vous préférez être évalué	Ardoino Gatto

	4. ne s'intéresse pas particulièrement à la singularité et à l'épanouissement de chacun	Q4 Ils vous transmettent des savoirs Ils vous proposent des outils Q5 Le cours magistral Les démonstrations sur mannequins
Consultant	1. développement d'une compétence relationnelle 2. favorise l'autonomie personnelle et professionnelle 3. favorise l'expression et l'échange 4. s'intéresse à la singularité de chacun et à son épanouissement	Q1 La procédure que vous mettez en place par votre compréhension de la situation La qualité relationnelle du traitement Q2 Vous attendez impatientement ce type de situation de travail Vous recherchez la confrontation et le débat Q3 De type évaluation-régulation Qui encouragent une auto-évaluation Q4 Ils sont à l'écoute, vous proposent de cheminer Ils vous font confiance Q5 La régulation par rapport à votre projet professionnel L'analyse des pratiques

Tableau 2 Matrice théorique des postures d'Ardoino

Attitudes possibles du soignant	Conséquences possibles du patient
1. EVALUATION Porter un jugement positif ou négatif	Si jugement négatif : <ul style="list-style-type: none"> - Agressivité - Blocage Si jugement positif <ul style="list-style-type: none"> - Le maintien d'un feed-back gratifiant

Matrice théorique des modèles de la santé

Modèles de la santé	critères	indicateurs	auteurs
Modèle biomédical curatif	Bonne santé correspond à l'absence de maladie. Médecin décideur. Patient agent Organe malade. Curatif Générique Universel Béhaviorisme objectivité Bilans, évaluations contrôles guidage protocole culpabilisation	Le soignant tient compte principalement de la maladie. Le traitement est avant tout curatif. Le traitement est basé sur l'utilisation de médicaments La maladie est principalement organique. Le soignant est l'expert. Le patient respecte prescription	Illich(1975) Bury (1988) D'ivernois(1995) Gagnaire(1995) Fougueroles(1998) Gatto(2006)

<p>Modèle global positiviste ou Biopsychosocial</p>	<p>La maladie n'est plus uniquement liée à l'organe déficient mais dépend d'un ensemble de facteurs organiques psychosociaux</p> <p>Le professionnel de santé est toujours décideur, auteur.</p> <p>Le patient est agent</p> <p>Behaviorisme</p> <p>Dogmatisme, injonction</p> <p>Bilans, mesures par différents experts</p> <p>Evaluation contrôle culpabilisation pluridisciplinarité.</p> <p>Compensation financière du handicap</p>	<p>Le patient passe de mains en mains, il ya un « découpage » du patient en fonction des différentes spécialités.</p> <p>Les professionnels de santé travaillent beaucoup.</p> <p>Le patient a un emploi du temps chargé</p> <p>Le patient est rendu responsable de sa santé</p> <p>Le patient n'a pas toujours conscience du coût de sa santé.</p> <p>Le patient n'est pas réellement impliqué dans son projet de vie</p>	<p>Dubos(1964)</p> <p>Berthet(1983)</p> <p>Bury(1988)</p> <p>Lecorps & Paturet (1999)</p> <p>Gatto(2006)</p>
<p>Modèles Global non positiviste</p>	<p>Bonne santé signifie équilibre dynamique et évolutif de l'individu avec son environnement.</p> <p>Professionnel de santé Passeur .</p> <p>Ecoute et acceptation inconditionnelle du</p>	<p>Le soignant tient compte du vécu et de la singularité de chaque patient.</p> <p>L'action des professionnels de santé est avant tout axée sur le dépistage des</p>	<p>Illich(1975)</p> <p>Bury (1988)</p> <p>D'ivermois(1995)</p> <p>Gagnaire(1995)</p> <p>Fougueroillas(1998)</p>

	<p>patient.</p> <p>Globalité du patient</p> <p>Singularité</p> <p>Subjectivité</p> <p>Patient</p> <p>coauteur, autonome.</p> <p>Constructivisme</p> <p>Socio –constructivisme</p> <p>Néosocioconstructivisme</p> <p>Evaluation</p> <p>questionnement</p>	<p>facteurs de risques</p> <p>Et la prévention.</p> <p>Le soignant</p> <p>accompagne le</p> <p>patient dans</p> <p>l'élaboration de</p> <p>son projet de vie.</p> <p>Le patient est co</p> <p>auteur de son</p> <p>traitement, il</p> <p>s'approprie son</p> <p>projet de vie en</p> <p>santé et en est</p> <p>responsable</p>	Gatto(2006)
--	--	--	-------------

Modèles de la Posture	Critères	Indicateur	Auteurs de référence
Agent	<p>La tâche est prescrite</p> <p>On utilise des outils, des recommandations, des techniques, des méthodes et des protocoles</p> <p>On cherche la conformité, la norme</p> <p>Il est peu rémunéré</p> <p>l'erreur est une faute</p>	<p>Il applique les techniques et ou les protocoles</p> <p>Il doit être conforme aux recommandations et à la prescription</p> <p>Pas de décision ni d'avis</p> <p>Le savoir pré-existant n'est pas pris en compte</p> <p>Conformité aux règles, normes, techniques</p> <p>Mal payé</p> <p>Non responsable de la prescription</p>	<p>Ardoino (2000)</p> <p>Gatto et Al (2007)</p>
Auteur	<p>Il conceptualise et prescrit</p> <p>Il a les savoirs, il innove, crée et peut changer la prescription ou la procédure</p> <p>Il possède le pouvoir</p> <p>Il a le pouvoir, l'autonomie, la responsabilité</p> <p>Il est bien rémunéré</p> <p>Peut prendre la posture d'agent s'il le décide</p>	<p>Il s'autorise, il modifie ses comportements</p> <p>Il se situe à l'origine de son propre devenir</p> <p>Il confronte une ou plusieurs théories ou modèles de champs scientifiques</p> <p>Bien rémunéré</p> <p>Il est responsable</p>	<p>Ardoino (2000)</p> <p>Gatto et Al (2007)</p>

MATRICE THEORIQUE DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION		
PTNDI		
CRITERES	INDICATEURS	AUTEURS
-Explicite -Hypothèse -Discours énoncé référencé - -Réflexif	-Usage du conditionnel -Emploi du « je » ou du « nous » pronoms personnels définis	Gatto (2005) Favre (2010)

La matrice théorique du traitement de l'information dans le paradigme dogmatique de l'information : PTDI.

MATRICE THEORIQUE DU TRAITEMENT DE L'INFORMATION		
PTDI		
CRITERES	INDICATEURS	AUTEURS
-Implicite -Croyances (dogmes) -Généralisation abusive -Injonction -projection (propres aux émotions)	-Usage du : « on » pronom indéfini « toujours » « il faut » « jamais » -Utilisation du présent de l'indicatif	Gatto (2005) Favre (2010)

	Auteurs	Critères	Indicatifs
Communication linéaire	Lasswell, 1948 Shannon & Weaver 1948	<ul style="list-style-type: none"> - Directif - Dogmatique - Mono référencé - Relation Verticale - Contrôle - Instruction 	<ul style="list-style-type: none"> - Non prise en charge des valeurs, des émotions, des contextes, des demandes, des projets, des savoirs pré existants. - Injonction, prescription, ordre, soumission, acceptation, agent. - Non prise en compte du feed-back. - Distanciation ou fusion - Faute culpabilisante, sanction. - Programmée à l'avance, non ajustable. - Posture d'expert. - Behaviorisme. - Modèle biomédical curatif.
Communication systémique	Bateson 1951 Watzlawick 1979 Abric 2003 Anzieu 1968	<ul style="list-style-type: none"> - Participatif - Non dogmatique - Multi référencé - Relation transversale - Questionnement - Affranchissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des valeurs, des émotions, des contextes, des référentiels, des demandes, des projets, de l'histoire et des savoirs pré existants. - proposition, co-construction, co-décision, co-auteur. - Prise en compte du feed-back. - Empathie. - Ecart permettant de réorienter, sans sanction. - Communication inventée, conceptualisée dans l'action. - Posture d'accompagnant, de consultant. - Constructivisme, socioconstructivisme, néo-socioconstructivisme, pédagogie active. - Modèle de santé global non positiviste.

Tableau n°2 : Modèles de communication systémique et linéaire.

Matrice théorique des modèles du management

Modèles du management	Critères	Indicateurs	Limites	Auteurs
Management directif	<p>Commandement</p> <p>Organisation</p> <p>Contrôle</p> <p>Forte intervention du manager</p> <p>Consignes et règles précises</p> <p>Centré sur les tâches</p> <p>L'individu est agent</p> <p>La communication est linéaire</p>	<p>Optimisation du travail, gestion scientifique du travail.</p> <p>Priorisation, prévision, programmation.</p> <p>Séparation, planification, centration des tâches.</p> <p>Manager est le seul décideur, communication verticale, descendante.</p> <p>Consignes claires et précises. Pas de négociation, beaucoup d'instructions, de consignes et peu d'explications - Objectifs et missions définis.</p> <p>Organisation hiérarchique.</p> <p>Maîtrise de la productivité et des imprévus, l'exécution est faite selon des procédures et protocoles.</p> <p>Soucis d'efficacité et de productivité, l'indicateur est la conformité des demandes de congés.</p> <p>Vérification constante</p> <p>L'erreur est sanctionnée. Pas de questionnement.</p>	<p>Absentéisme</p> <p>Démotivation</p> <p>Diminution de la rentabilité</p> <p>Turn over du personnel</p>	<p>Fayol (1916)</p> <p>Taylor (1911)</p> <p>Tissier (2001)</p> <p>Wittorsky (1998)</p>
Management participatif	<p>L'écoute, le conseil</p> <p>L'étude des problèmes</p> <p>Ecoute, Echange,</p> <p>Dialogue</p> <p>Arbitrage, animation,</p> <p>Conseil</p> <p>Négociation</p> <p>Partenariat</p> <p>Dominante relationnelle</p>	<p>Dynamique de groupe.</p> <p>Prise en compte des besoins - échanges favorisés</p> <p>Facteurs humains interdépendants - Valorisation - Accompagnement</p> <p>Erreur non sanctionnée, non culpabilisante.</p> <p>Correction par l'auto-questionnement</p> <p>Régulation par autorégulation, auto-évaluation</p> <p>Décisions partagées</p> <p>Participation à l'élaboration des projets.</p> <p>Travail en collaboration</p> <p>Favorisation des compétences individuelles et collectives</p> <p>Valorisation des personnes par la satisfaction, la motivation, la reconnaissance et l'accomplissement, prise en compte des émotions, des savoirs préexistants</p>	<p>Difficulté à prendre une décision</p> <p>Chaos possible</p>	<p>Mary Parker Follet (1924),</p> <p>Tissier (2001)</p> <p>Maslow (1943)</p> <p>Herzberg (1966)</p> <p>Crozier et Friedberg (1970)</p> <p>MacGrégor (1960)</p>
Management persuasif	<p>Mobiliser, convaincre et remporter l'adhésion</p> <p>Prise de décision non consensuelle</p> <p>L'explication</p> <p>La conviction</p> <p>L'exemplarité</p> <p>La négociation</p>	<p>Le manager est surtout soucieux de la bonne compréhension et de l'appropriation par les agents du projet.</p> <p>Consacre du temps à expliquer, à convaincre, à persuader du bien-fondé de l'organisation qu'il propose.</p> <p>Il recherche l'adhésion et la confiance des agents</p> <p>Génère l'engagement du groupe.</p> <p>Minimum de participation des agents</p> <p>Discours explicatif, personnalisé, chaleureux, affectif</p>		<p>Tissier (2001)</p> <p>Wittorski (1998)</p>

Management déléгатif	Responsabiliser les acteurs Faire progresser le déléгатaire Le responsable reste le manager	Le manager intervient peu sur le contenu et sur le processus l'objectif est de développer la responsabilisation croissante des individus concernés Prise de décision consensuelle ; les projets, les objectifs, les procédures sont définies en concertation avec l'équipe	Désengagement du manager Balisage dans le temps et l'espace de la déléгатation Charge de travail sans reconnaissance pour le déléгатaire	Tissier (2001)
Management intuitif	Travail en équipe L'humanité La perception Le pragmatisme L'implication Le partage de la décision	Mise en valeur du rapport avec les autres L'intuition permet de sentir les situations c'est à dire au-delà des apparences, de percevoir un futur probable Mise en avant des potentiels et des qualités des agents	Risque d'échec de la productivité	Le Saget (2013)
Management affectif	La démarche réflexive L'éthique La communication La compréhension La confiance	Recherche l'engagement de ses agents, en tentant d'inscrire le projet de chacun dans le projet collectif Ce manager est centré sur l'homme et doit travailler au cours de son management sa posture éthique, c'est à dire son intention au cours de ses actions de management Le manager reconnaît que l'affectif bien pris en compte, régulé, évalué, est central pour gérer la dynamique de l'équipe	Gérer dans l'incertitude Peu induire la jalousie Les collaborateurs peuvent y voir une manière de cacher son incompétence.	Mucchielli (1998)

			Les collaborateurs peuvent profiter de la situation pour manipuler le manager affectivement.	
Management situationnel	Objectif global : développer les compétences des agents, améliorer l'autonomie Développement des personnes Style adapté au contexte Evaluation permanente	Une logique de contrôle Une logique de questionnement Le manager est un éducateur Réalisation des tâches et motivation des individus Développement des compétences des agents et amélioration de leur autonomie Le manager est un éducateur Recherche de conditions propices Adaptation du mode de management aux situations et aux personnes		Tissier (1998)

Modèles de l'évaluation	Critères	Indicateurs	Auteurs
contrôle	L'erreur est une faute et doit être sanctionnée Notions de mesure, de programmation, d'objectivité Analyse causale Régulation	Ecart /Norme Recherche de conformité Valeur quantitative et comparative, données chiffrées Recherche des causes à effets Bilan, épreuve et test	Ardoino (2000), Barbier (1985), Cardinet (1977,1986), Deming (1975), d' Ivernois & Gagnayre (2004), Pavlov (1927), Vial (2010), Watson (1913)
Gestion	L'erreur n'est pas une faute mais elle doit être régulée Evaluation des procédures Evaluation par objectifs à atteindre	Evaluation formative en fonction des objectifs	Cardinet (1977,1986), Deccache & Bruxelles (1989) Gatto (2004), Hadji (1992), Vial (2010)
Questionnement	L'erreur n'est pas une faute mais elle sert au cheminement Evaluation du processus Questionnement, incertitude	Echange, interaction, dialogue Créativité, savoir de l'expérience Interrogation, évolution, cheminement et réorientation	Ardoino (2000), Barbier (1985), Bonniol (1988), Gatto (2004), Hadji (1992), Morin (1986), Vial (2010)

Modèles de la formation	Critères	Indicateurs	Auteurs
Instruction	Formateur charismatique Evaluation contrôle Acquisitions au centre Pédagogie passive, frontale, traditionnelle Béhaviorisme,	Savoirs mis en avant Contrôle, mesure, QCM, notation Elèves silencieux, écoutants	Fayol (1981), Pavlov (1927), Skinner (1938), Taylor (1964), Watson (1913), Weber & Freund (1965)
Emancipation	Evaluation questionnement Démarche au centre Pédagogie active, de l'ajustage, Constructivisme, socioconstructivisme Apprendre à agir, élève actif	Dialogue, autorégulation, essai erreur Questions en suspend, groupes de travail, production d'un travail, pas de programme préétabli	Gatto (2004), Joshua & Dupin (2003), Jourdan (2004), Morin (1986), Piaget (1975), Tissier (1998), Vial (2010), Vygotski (1997)

Les modèles de la compétence :

Modèles	Critères	Indicateurs	Auteurs
Imitation	Savoir faire Reproduction à l'identique d'actions sans en comprendre les principes Procédures	Pas d'élaboration nouvelle, pas d'ajustement Utilisation de procédures prédéfinies	Le Boterf (2008) Wittorsky(1998) Zarifian (1999)

Transposition	Faire face à des situations différentes mais proches	Raisonnement analogique S'appuie sur des savoirs préexistants	Le Boterf (2008) Wittorsky(1998) Zarifian (1999)
Innovation	Réflexion Savoir théorique et savoir faire utilisés en lien avec le contexte	Initiative Conceptualisation Rechercher, concevoir, créer	Le Boterf (2008) Wittorsky(1998) Zarifian (1999)

Théories de l'identité professionnelle	Critères	Indicateurs	Auteurs
Identité biographique	Celle que chaque individu formule par lui-même. Ce que la personne pense et souhaite avoir.	Code vestimentaire. Expression orale et écrite.. Projet professionnel.	Dubar (2000)
Identité relationnelle	Celle que les autres nous attribuent. Représentations, référentiels, jugements des autres.	Profession. Posture. Reconnaissance. Diplôme. Relation hiérarchique.	Dubar (2000)

Tableau 2 : Les théories de l'identité professionnelle selon Dubar (2000).

Matrice théorique des modèles de la gestion.

MODELES	CRITERES	AUTEURS
<p>Fonctionnalisme 1* (Mémoire annexes 2.1 p13)</p>	<p>Atteindre des cibles par des trajectoires, Maîtriser des objectifs et par les objectifs : objectifs généraux, intermédiaires et opérationnels, Standardiser, Décomposer, émietter, progresser en escalier, Homogénéiser, Évaluer pour la réussite, l'évaluer par le contrat d'objectif.</p> <p>Aider à la prise de décision, Rechercher l'efficience : économiser, exploiter les ressources,</p>	<p>Delandsheere (1997) Hameline (1979) Mager (2005)</p>
<p>Structuralisme 2* (Mémoire annexes 2.2 p 15)</p>	<p>Fonctionner, guider, piloter, diagnostiquer, conseiller, Faire un audit, un bilan, préconiser, Gérer les personnels</p>	<p>De Ketele (1979) Nunziati (1990) Perrenoud (1998)</p>

<p>Cybernétique 3*</p> <p>(Mémoire annexes 2.3 p17)</p>	<p>Aider à la prise de décision, Rechercher l'efficience : économiser, exploiter les ressources,</p> <p>Fonctionner, guider, piloter, diagnostiquer, conseiller,</p> <p>Faire un audit, un bilan, préconisé.</p> <p>Gérer les personnels</p> <p>Se baser sur l'évaluation formatrice, l'évaluation négociée, l'évaluation régulation.</p> <p>Accepter le cheminement et l'imprévisibilité</p> <p>Faciliter l'auto questionnement</p> <p>Analyser les causes de l'erreur</p> <p>Adopter le dispositif et les outils de la participation</p>	<p>Allal (1983)</p> <p>Cardinet (1975)</p> <p>Gatto (2007)</p> <p>Meirieu (1996)</p> <p>Vial (1997)</p>
<p>Systémisme 4*</p> <p>(Mémoire annexes 2.4 p 20)</p>		<p>Abrecht (1991)</p> <p>Bonniol (1997)</p> <p>Cardinet (1975)</p> <p>Gatto (2005)</p> <p>Hadji(1989)</p> <p>Nunziati (1990)</p> <p>Vial (1997)</p>

Tableau n°6 : Modèle de la gestion

	Critères	Indicateurs	Auteurs
Participatif et complexe	<p>Objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Associer les acteurs dans l'élaboration des projets - Impliquer les acteurs dans les décisions - Développer l'autonomie <p>Principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer les conditions au dialogue - Favoriser l'expression des idées - Responsabiliser les acteurs - Développer les potentialités - Créer les conditions à la coopération <p>Humanisme</p> <p>Respect</p> <p>Considération</p> <p>Écoute,</p> <p>Négociation,</p> <p>Arbitrage,</p>	<p>Développement des compétences</p> <p>Autocontrôle</p> <p>Autoévaluation</p> <p>Coévaluation</p> <p>Co-construction</p> <p>Décision par consensus</p>	<p>Bernard (1997)</p> <p>Bernoux (2009)</p> <p>Crozier (1997)</p> <p>Dietrich(2008)</p> <p>Deming (1950)</p> <p>Doucet (1985)</p> <p>Friedberg (1977)</p> <p>Gilbert (1955)</p> <p>Gond (2012)</p> <p>Hertzberg (1995)</p> <p>Igalens (2003)</p> <p>Mayo (1920)</p> <p>Maslow (1954)</p> <p>Mintzberg (2006)</p> <p>Shewhart (1939)</p> <p>Tarondeau (1998)</p> <p>Thietard (2003)</p>

	Implication Qualité Remise en question Organigramme matriciel		
--	---	--	--

Tableau n°9: Matrice théorique de la qualité