

La question du dialogue dans la collaboration au travail

Stéphane Martineau

Karine Messier Newman

UQTR

Ce qui suit présente quelques résumés de textes qui ont abordé la question du dialogue dans la collaboration au travail. Ces résumés peuvent aider à réfléchir sur les conditions facilitant la mise en place et le maintien de saines relations mentoriales.

Pitton, Eckerman, Debra, *Mentoring novice teachers: fostering a dialogue process*, Publication Arlington Heights, Ill.: SkyLight Professional Development, 2000, 150 p.

Idées importantes du livre :

- La relation développée entre le mentor et le mentoré est vitale pour l'efficacité de leur collaboration.
- La relation mentorale se développe dans un processus affectif et de soutien.
- Un pouvoir évaluatif du mentor peut affecter la relation mentorale.
- La clef pour partager une relation mentorale positive est la communication, la compréhension des rôles et des attentes de chacun.
- Clarifier et identifier les attentes de chacun (enseignant associé, stagiaire et superviseur; mentor, mentoré et direction) est nécessaire à la réussite de la relation mentorale.
- Le cœur du mentoring est la confiance et la communication ouverte.
- L'accueil initial est un moment important pour bâtir la relation de confiance.

Des grands principes pour installer une communication ouverte

- 1) La clef est l'honnêteté. Nous avons besoin de dire ce que nous ressentons et pensons lorsque nous parlons aux autres.
- 2) Posez des questions. Si tu n'es pas certains à propos de quelque chose il faut oser le demander. Évitez de remplir nos «trous» avec nos propres interprétations souvent non fondées – Demandez des clarifications.

- 3) Créez et fixez des rencontres. De façon régulière, planifiez du temps pour des conversations, des observations, des rencontres informelles vitales au développement de la relation.
- 4) Respectez les besoins des autres. Adaptez vous aux disponibilités de chacun.

Idées importantes du livre (suite):

- Refléter le vécu de la classe et celui du stagiaire est une façon efficace de favoriser son développement professionnel et sa pratique réflexive.
- Refléter et questionner est préférable que de dire ce que le stagiaire aurait du faire, que de proposer une méthode unique, une bonne façon de faire.
- Il faut refléter les points positifs du stagiaire, tabler sur ses forces, reconnaître ses qualités
- Partager, de part et d'autres, ses réflexions, ses questionnements, ses observations.
- Offrir un soutien émotionnel, se montrer empathique, écouter attentivement l'enseignant débutant.
- Travailler ensemble dans la difficulté, s'entraider vers la résolution d'un problème, partager ses ressources et ses connaissances, penser ensemble pour trouver des solutions, des idées novatrices.

Musanti, S. (2004), *Balancing mentoring and collaboration midcareer teachers constructing a new role*, Curriculum & teaching dialogue, vol. 6, issue 1, p.13-23.

Idées importantes de l'article :

- La perception qu'un mentor a de son rôle, sa compréhension de celui-ci, la place qu'il accorde aux connaissances et son expérience de mentor ont un impact sur le dialogue qu'il aura avec son mentoré, sur la relation mentorale et sur leur collaboration.
- L'identité d'un mentor et de ses rôles ne sont pas qu'un processus individuel, mais bien le résultat d'un processus collectif. Leurs expériences avec des enseignants, des mentorés, influenceront leur identité et leurs rôles.
- Le rôle de soutien est coloré par le statut donné par l'institution et par la façon dont chacun perçoit son rôle en relation avec le pouvoir et l'autorité.

- La façon dont un mentor jouera son rôle est coloré par sa conviction de ce que son mentoré à besoin de savoir dans une situation donnée.
- Questionner, modeler, observer et apporter des ressources constituent les pratiques utilisées par les mentors pour motiver, aider, collaborer et ultimement pour partager des connaissances et bâtir des savoirs entre pairs.
- La collaboration est essentiellement une relation d'interdépendance basée sur la mutualité et le partage de tâches.
- Les pratiques des mentors révèlent la présence de contradictions dans leurs rôles et ce surtout lorsqu'ils sont confrontés à des expériences problématiques, à des situations qu'ils ne pouvaient pas clairement comprendre ou solutionner.
- La tension inhérente au rôle de mentoré réside entre faire la part entre le mentoring et la collaboration entre pairs. C'est un effort constant pour « briser les barrières » et établir le lien de confiance malgré le regard « expert » du mentor. Le soutien du développement professionnel du mentoré est tributaire de ce balancement entre le mentoring et la collaboration.
- Une emphase trop grande sur le modeling nuit à la collaboration parce qu'il met le mentor dans la position d'un expert au lieu de le placer dans la situation d'un collègue ayant une expertise à partager.

Deux façons différentes de dialoguer

- 1) Le partage direct des opinions, imposer ses idées, ses méthodes, ses valeurs → cela nuit à la collaboration.
- 2) Une approche indirecte caractérisée par l'exemple d'autres stratégies possibles et par le fait de questionner dans le but de motiver chez le mentoré la pratique réflexive → cela favorise la collaboration.

Kneser, C. & Ploetzner, R. (2001), Collaboration on the basis of complementary domain knowledge: observed dialogue structures and their relation to learning success, Learning & Instruction, vol. 11, issue 1, p.53 – 83.

Le dialogue dans un contexte de résolution de problème

Est regardé selon trois composantes :

- 1) Les connaissances antérieures des étudiants en situation de collaboration.

- 2) Les rôles assumés par ceux-ci pendant leur collaboration.
- 3) Les informations échangées entre les étudiants de l'équipe.

Idées importantes de l'article :

- La collaboration vers la résolution d'un problème donne à chaque étudiant des opportunités d'apprendre l'un de l'autre.
- La structure du dialogue en situation de collaboration démontre divers rôles étant liés entre eux, en réponse à un autre. Les rôles assumés par les participants de l'équipe durant la collaboration sont des indicateurs de la symétrie de la collaboration.
- Les étudiants qui axent leur conversation sur les résultats possibles pour résoudre le problème réussissent moins bien que ceux qui soulèvent des questions axées sur les explications des détails, sur les composantes de la situation qui pose problème.

Les quatre types d'arguments en situation de résolution de problème

- 1) Le raisonnement centré sur la tâche (donner des raisons pour justifier les étapes pour résoudre le problème).
- 2) La planification centrée sur la tâche (planifier les étapes de résolution de problème).
- 3) Le monitoring centré sur la tâche (soutenir les efforts vers la résolution du problème).
- 4) La réflexion (partage de réflexions indépendantes centrées sur la tâche).

Les rôles assumés par chacun en situation de collaboration

- 1) L'informateur (apports d'informations selon leurs connaissances antérieures et moins souvent selon des ressources externes. Les informations apportées sont pertinentes et utiles lorsqu'elles sont directement liées au problème posé).
- 2) L'explicateur (élaboration d'idées et production d'informations factuelles pouvant répondre aux besoins du coéquipier).
- 3) Le performeur (avance la solution du problème en appliquant ses connaissances).
- 4) Le questionneur (met en évidence ce qu'il connaît et ce qu'il a besoin de connaître pour résoudre le problème. Soutient le processus de résolution de problème en favorisant la métacognition et permet une compréhension plus en profondeur de tous les membres de l'équipe).

Le rôle le plus souvent assumé est celui du performeur, l'accent est mis alors sur la proposition de solutions pour résoudre le problème posé.

Les étudiants qui apprennent le plus à partir des informations venant de leur coéquipier tiennent le rôle de questionneur. Les étudiants qui réussissent moins en situation de collaboration jouent très rarement ce rôle.

Plus le dialogue est cohérent et plus chacun peut apprendre de l'autre. Un dialogue est cohérent lorsque chacun prend en considération la perspective de l'autre et considère son apport à l'équipe.

La démarche cohérente menant le plus au succès est lorsque les rôles de questionneur et d'explicateur sont assumés dans un premier temps (processus pour clarifier le problème et identifier les connaissances pouvant permettre sa résolution) et ensuite celui de performeur (application des connaissances vers la solution).

Le temps consacré aux rôles d'explicateur et de performeur est plus long que le temps consacré à celui de questionneur.

Clark, C. & al. (1996), Collaboration as dialogue: teacher and researchers engaged in conversation and professional development, America Educational research journal, vol. 33, issue 1, p. 193-231.

Idées importantes de l'article :

- Le dialogue est au centre des partages futurs dans une recherche collaborative. Il permet d'atteindre une compréhension plus grande des pratiques des autres et offre l'opportunité d'apporter diverses expériences et d'enrichir les possibilités des participants et éventuellement peut entraîner des changements.
- Le dialogue entre enseignants est stimulant intellectuellement et insuffle une nouvelle énergie dans le travail, un nouvel enthousiasme, le désir de mettre en œuvre de nouvelles pratiques.
- Le dialogue dans le respect et la reconnaissance de l'autre facilite le travail en collaboration et la compréhension de l'autre.
- Pour augmenter la qualité du dialogue il faut considérer que la parole individuelle de chacun est importante (l'égalité entre les participants permet la collaboration). Il ne faut pas que les idées d'un participant fassent autorité sur le groupe.
- Une collaboration réussie est caractérisée par le partage d'un dialogue et non seulement par le partage de tâches.

- Pour qu'il y ait dialogue, il doit y avoir une bonne réciprocité et une certaine parité qui faciliteront la réflexion mutuelle, les échanges et l'évolution de chacun.