

La coopération en salle de classe ou en gestion

AQPC
10 JUIN 2011

Martine St-Germain
Chercheure-conseillère pédagogique
Subventionnée PAREA (2010-2012)
Cégep de l'Outaouais

(c) martine.st-germain@cegepoutaouais.qc.ca

Collaboration spéciale du réseau

Chantal Desrosiers
Conseillère pédagogique
TIC et RL PERFORMA
Cégep de Trois-Rivières

Lisa Roy
Conseillère pédagogique et
responsable de la coordination
Formation continue
Cégep de Thedford Mines

Ghyslaine Douville
Directrice adjointe
Collège de Rosemont

Louise Royal
Professeure agrégée
Faculté d'éducation, gestion
de l'éducation et formation
Université de Sherbrooke

Isabelle Joanis
Enseignante-chercheure
Cégep de l'Outaouais
Subventionnée PAREA (2010-2012)

Plan de la présentation

1. Présentation, adjoints, cp, enseignants?
2. L'efficacité dans l'interaction
 - Adaptation
 - Autorégulation
 - Exemple vidéo
 - Témoignages
3. La structure de coopération
 - Les cinq règles, guide dans l'action
 - Exemples
 - Témoignages
4. Échanges, questions

Pertinence du modèle de coopération de Yves St-Arnaud (2003, 2009)

- L'approche humaniste de St-Arnaud
- Ses recherches : un cadre de référence qui inspire les praticiens (cadres, enseignants, cp)
- Ses publications :
 - L'interaction professionnelle, efficacité et coopération
 - L'autorégulation
 - Le petit code de communication



1- L'efficacité dans l'interaction

Savoir ce qu'on veut et vouloir ce qu'on peut!

5

L'efficacité...

- C'est **l'effet** que je produis chez l'autre à partir de mon intention...
- ... dans le moment présent, à court terme
- C'est l'effet que cela me fait en observant, en écoutant l'autre...
- ... et c'est l'action que je **choisirai** de faire en réaction au comportement de l'autre dans l'immédiat

En réalité, chaque situation que l'on vit est nouvelle! (Argyris, Schön, 1992)

- En fait, toute **INTERACTION** de l'enseignant, du conseiller pédagogique ou du gestionnaire se fait dans une situation nouvelle qui est **celle du moment** où elle se produit; chaque rencontre est une **improvisation**
- L'interaction demande donc une **ouverture** et une **écoute** à ce qui se passe **dans cette situation** afin de pouvoir s'adapter

Comment être efficace?

- Par une réflexion en cours d'action
- En s'intéressant à son efficacité sous l'angle des effets qu'elle produit:

- Évaluer l'efficacité de ses réparties, à partir de la réaction de l'autre qui nous fait réagir de trois façons:



- Corriger rapidement ses erreurs et s'ajuster en fonction de la situation particulière
- Témoignage



2- Les règles de la coopération

(c) martine.st-germain@cegepoutaouais.qc.ca

Témoignage

Service – pression – coopération

Suis-je en service, en pression ou en coopération? Pour le savoir :

- Qui détermine le but de l'interaction?
- Pour que le but soit atteint, qui est sollicité?
- Au cours de l'interaction, dans quel sens s'exerce l'influence?



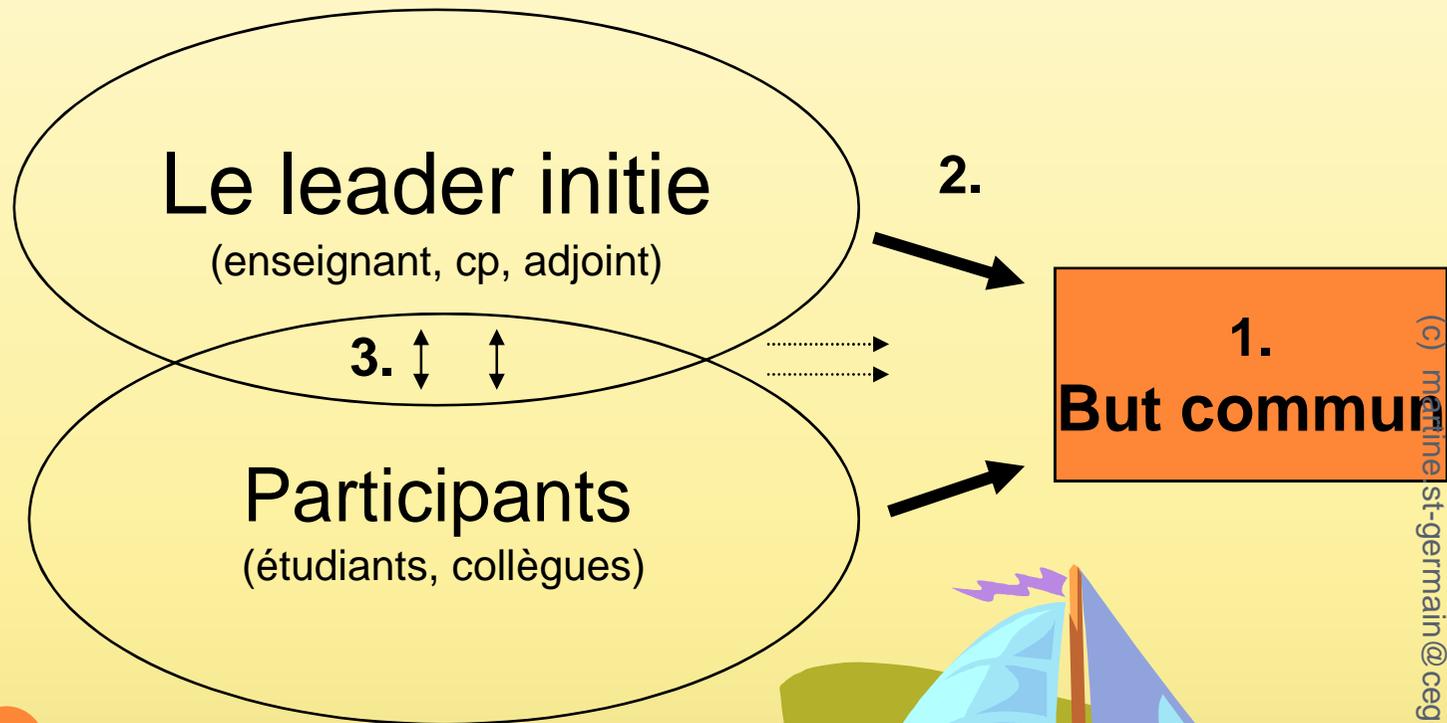
Première règle :

LE PARTENARIAT

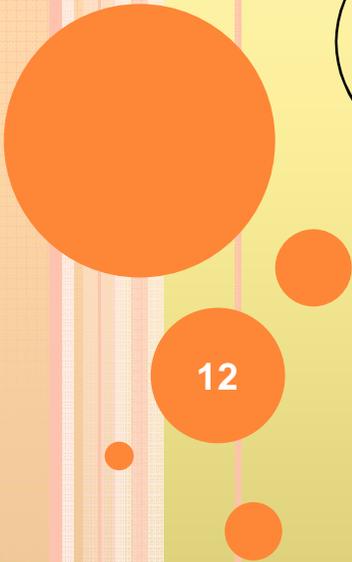
Pourquoi se battre lorsqu'on peut s'entendre!

11

Le partenariat : Établir un but commun



(c) meline-st-germain@cegepoutaouais.qc.ca



Chercher et désigner un but commun!

Règle du partenariat, questions aidantes :

- Est-ce que je m'assure que le but visé est le même pour moi et pour les participants?
- Est-ce que je contribue à définir les champs de compétence?
- Est-ce que je n'hésite pas à traiter des divergences d'intérêts, le cas échéant?
- Quelle structure de relation (pression, service, coopération) est implicite dans mes comportements?

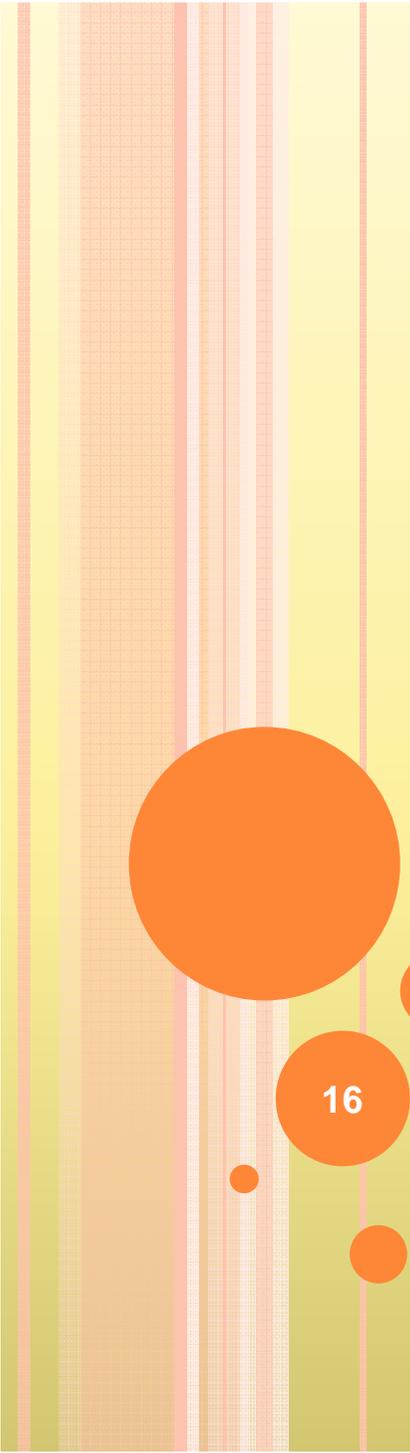
Chercher et désigner un but commun!

- Est-ce que j'utilise des mots comme « ensemble », « nous », etc.?
- Est-ce que je cherche à définir un objectif commun avec les autres?
- Ma perception de l'autre me permet-elle de lui faire confiance au point de l'associer à un contrôle bilatéral de la relation?
- Ou est-ce que je m'attends à une soumission plus grande en maintenant une structure de pression ou de service?

(c) marine-st-germain@cegepoutaouais.qc.ca

TÉMOIGNAGE

15



Deuxième règle :

LA CONCERTATION

Gérer la structure de la rencontre

16

Comment gérer la structure de la rencontre?

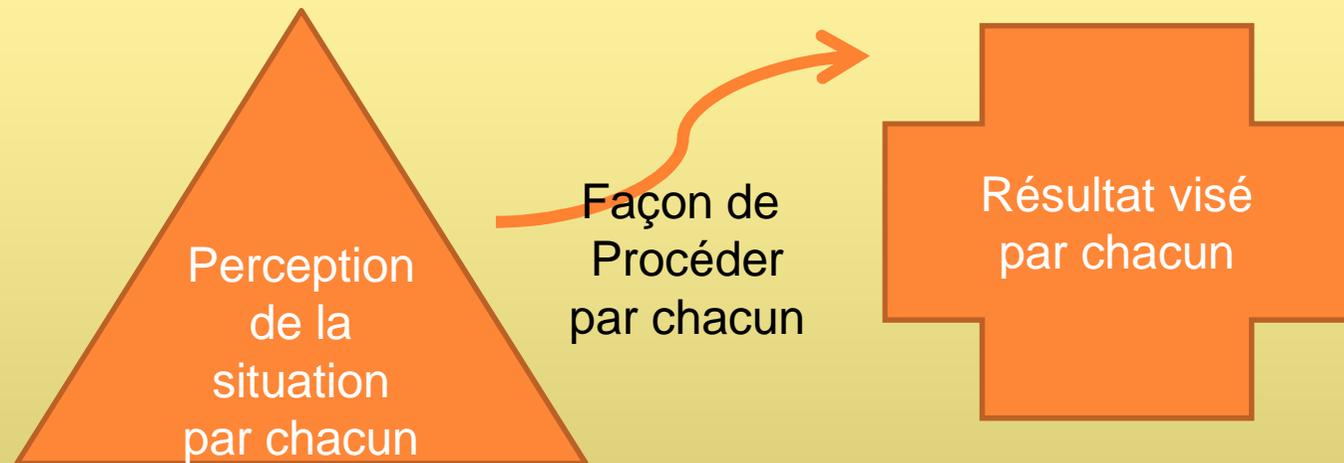
Tout au long de la rencontre



- Une partie de mon attention est axée sur le processus
- Préparer le terrain avant de commencer à parler du contenu
 - Est-ce qu'on s'entend sur la définition de la situation?
 - Sur le résultat visé?
 - Sur la façon de travailler pendant la rencontre?
- Dévoiler son intention, vérifier si les autres sont disposés à l'écoute de ce qu'on veut dire : **Toc Toc, puis je entrer?**

Pourquoi gérer la structure de la rencontre?

- Pour éviter les divergences sur la façon dont chacun voit :
 - la situation
 - le résultat visé
 - la manière de s'y prendre



Règle de la concertation, questions aidantes :

1. La situation :

La perception de la situation a-t-elle été formulée ou recadrée à la satisfaction de tous?

2. Les résultats visés :

L'objectif de l'interaction a-t-il été formulé à la satisfaction de tous? Faut-il y revenir?

3. Le traitement :

La façon de travailler et les responsabilités de chacun ont-elles été décrites à la satisfaction de tous? Faut-il y revenir?

Quand y revenir?

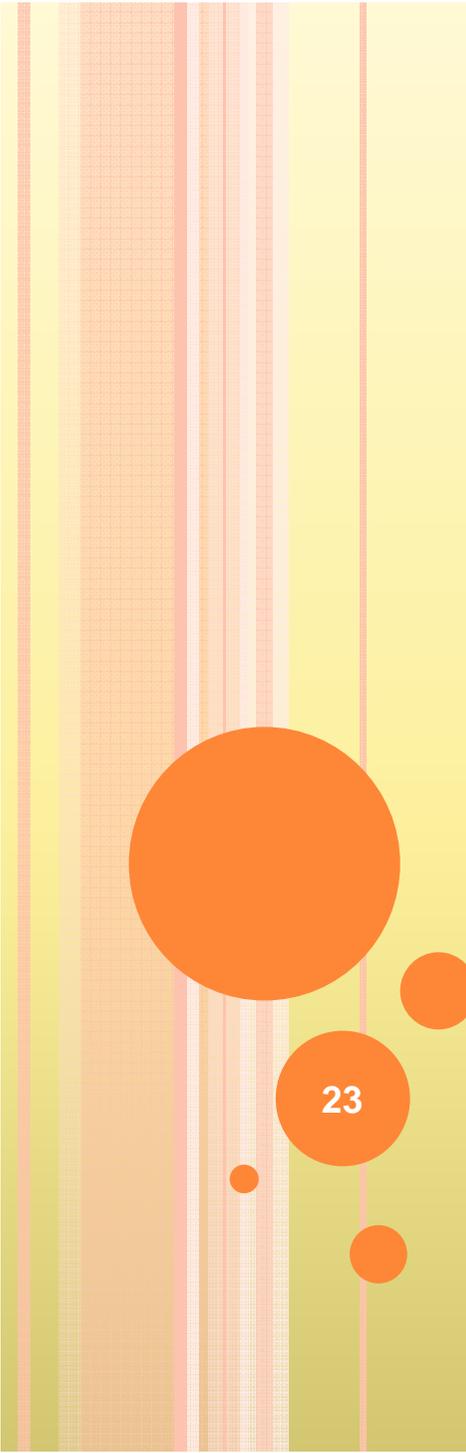
- Quand une personne du groupe donne des signes de résistance ou de passivité
- Quand la situation devient délicate et que l'on veut exprimer des commentaires qui pourraient déplaire

Les indices d'une utilisation efficace de la règle de la concertation

- Le leader ne discute pas du contenu avant d'avoir **structuré** la rencontre
- Il présente sa perception de la situation et questionne les autres à ce sujet
- Il parle des règles du jeu, des rôles de chacun, de ce qu'ils accompliront ensemble...
- Il annonce ses intentions
- Il sollicite la permission d'entrer avant de s'opposer à son interlocuteur

TÉMOIGNAGE

22



Troisième règle :

L'ALTERNANCE

Sans feedback, on rate la cible!

23

Les 4 canaux de communication

- Réception, (R)
- la Facilitation, (F)
- l'Entretien de la Relation et (Er)
- l'Information sur le Contenu; (Ic)

La règle de l'alternance :

- Passer souvent d'un canal à l'autre.

Modèle de communication

Règle : Alternier

CANAL D'INFORMATION SUR LE CONTENU (IC)



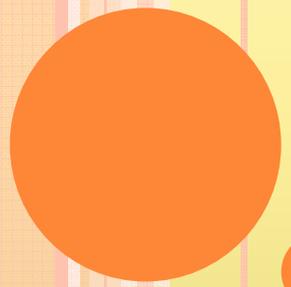
CANAL DE RÉCEPTION (R)

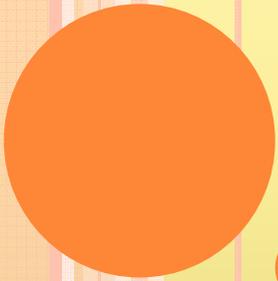


CANAL DE FACILITATION (F)



CANAL D'ENTRETIEN DE LA RELATION (ER)





26

Témoignage
En classe, comment la règle de l'alternance
s'exprime?

Systeme de communication

- (R) : est ouvert quant on se met en état d'écouter, **on ne dit rien**
- (F) est utilisé pour augmenter la quantité ou la qualité de l'information en provenance de l'interlocuteur. **On dit quelque chose pour susciter** plus d'information de la part de l'autre;
- (Er) est réservé à toutes les informations que le leader donne en ce qui a trait à la relation elle-même, **pour structurer la relation**, formuler la situation initiale, déterminer un but commun, expliquer la façon de procéder au cours de l'intervention, préciser les champs de compétence respectifs ou toquer à la porte de l'interlocuteur font partie de cette catégorie.
- (Ic). On utilise le canal d'information sur le contenu lorsqu'on traite de l'objet même de la rencontre, le **contenu**, donnant de l'information sur cet objet.

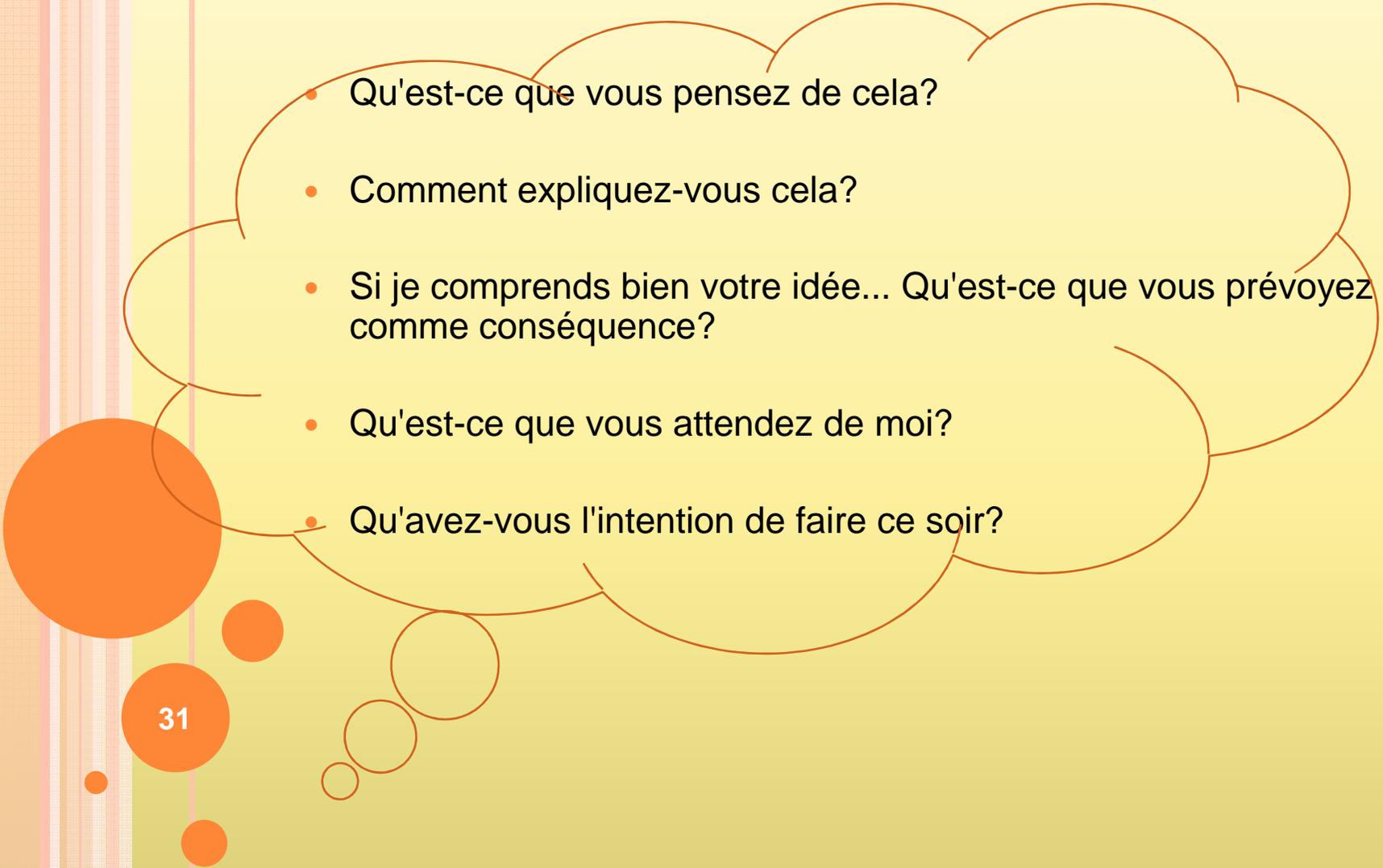
Questions réflexives avant d'intervenir

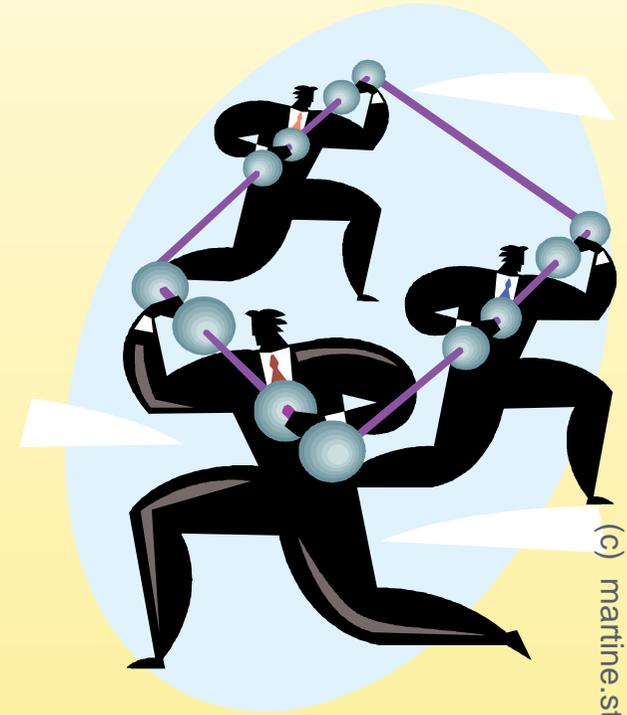
- Quels sont les faits qu'il me communique?
- Quelles sont ses idées?
- Quelles sont ses réactions affectives?
- Quelles sont ses intentions?

Règle de l'alternance, questions aidantes :

- Pouvez-vous m'en dire davantage?
- Je vous écoute...
- Qu'est-ce que vous comprenez?
- Avez-vous un exemple?
- Quels sont les faits exactement?

- 
- Qu'est-ce que vous craignez?
 - Qu'est-ce qui vous empêche de...?

- 
- Qu'est-ce que vous pensez de cela?
 - Comment expliquez-vous cela?
 - Si je comprends bien votre idée... Qu'est-ce que vous prévoyez comme conséquence?
 - Qu'est-ce que vous attendez de moi?
 - Qu'avez-vous l'intention de faire ce soir?



(c) martine.st-germain@cegepoutaouais.qc.ca

Quatrième règle :

LA NON-INGÉRENCE

Prendre sa place, toute sa place et rien que sa place!

32

Il y a ingérence...



Lorsqu'une personne présente
une opinion
sur ce que quelqu'un d'autre
devrait penser,
ressentir,
décider
ou faire

La règle de la non-ingérence propose...

- D'éviter l'ingérence en reconnaissant les limites de son pouvoir et en utilisant celui-ci sans interférer sur celui de l'autre
- En définissant les champs de compétence de chacun
- En se mettant à l'écoute de la situation particulière

Formes de pouvoir

○ LE POUVOIR D'AUTORITÉ

- La possibilité d'agir sur une situation et d'influencer le cours des événements en vertu d'une autorité naturelle (celle des parents) ou reçue par mandat (élection ou nomination légitime).

○ LE POUVOIR D'EXPERT

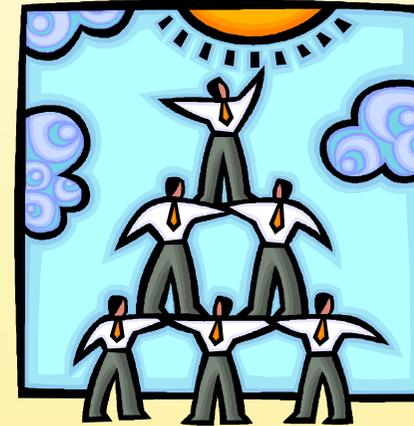
- La possibilité d'agir sur une situation et d'influencer le cours des événements en vertu d'un savoir théorique et d'un savoir-faire acquis au cours d'une formation professionnelle ou d'une expérience équivalente.

○ LE POUVOIR PERSONNEL

- La possibilité d'agir sur une situation et d'influencer le cours des événements en vertu des choix personnels que l'on fait et de sa personnalité.

TÉMOIGNAGE

36



Cinquième règle :

LA RESPONSABILISATION

Mieux vaut choisir de ne rien faire que d'agir sans choisir!

37

Susciter des choix éclairés

- Je nous traite comme des êtres uniques, capables d'effectuer des choix personnels
- J'invite l'autre à utiliser son pouvoir personnel en faisant des choix éclairés pour tout ce qui relève de sa compétence
- Témoignage d'une enseignante

Responsabilisation mutuelle

- On évite de formuler des jugements de valeur (ingérence) :
 - S'abstenir de formuler des opinions personnelles (reçues comme des blâmes)
 - Porter un jugement fondé sur un savoir dont la validité est établie
 - Dissocier clairement le jugement professionnel du jugement de valeur

Indices de la responsabilisation

- **Demande d'avis** ou de validation dès qu'on traite de ce qui relève du champ de compétence de l'autre
- **Invitation** à utiliser son pouvoir personnel à faire des choix éclairés
- **Tolérance** face aux hésitations et aux lenteurs de l'autre, ambivalent ou inquiet face au risque de la situation

TÉMOIGNAGE de conclusion

CONCLUSION

Les questions-clés à retenir



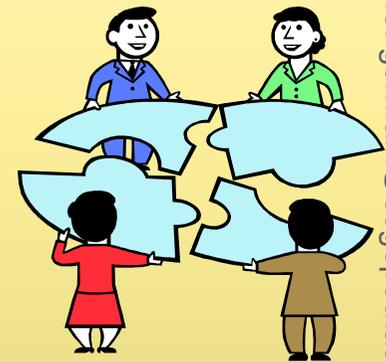
○ EFFICACITÉ :

Vert, jaune ou rouge.

- Suis-je dans le **rouge**? OK, je dois réfléchir à la situation, la comprendre et intervenir par une des règles de la coopération.

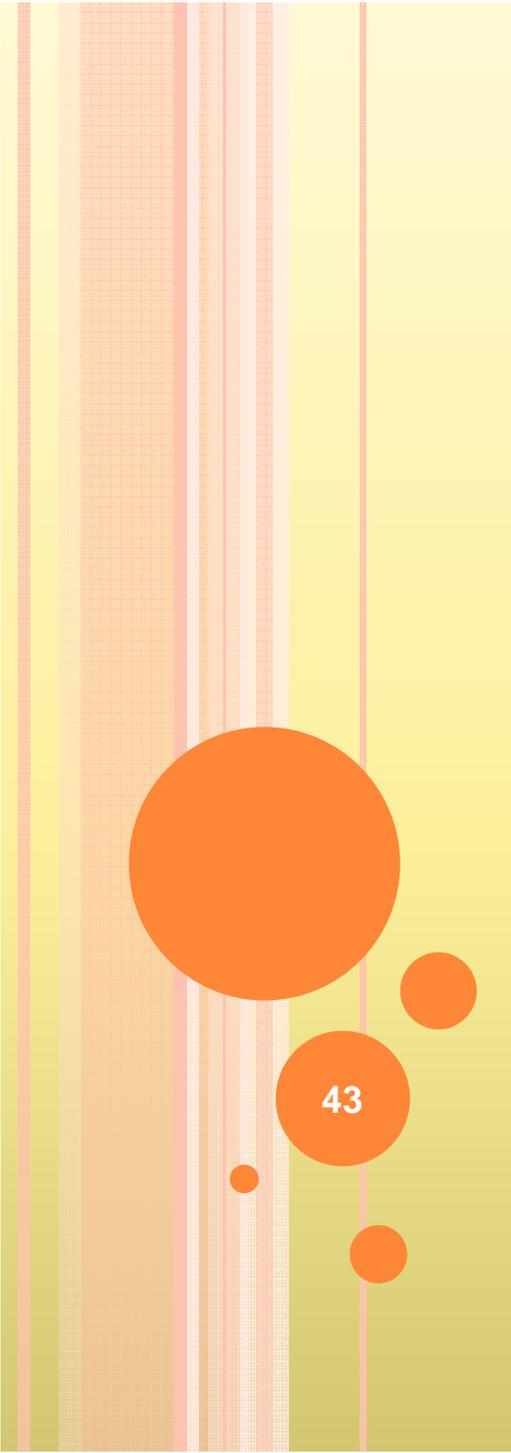
○ COOPÉRATION :

1. Avons-nous un **but commun**?
2. Est-ce que je gère bien la **structure** de la rencontre?
3. Est-ce que je **change** souvent de canal?
4. Est-ce qu'on se **reconnait mutuellement** des compétences à l'égard du but visé?
Est-ce que le **pouvoir** est partagé?
5. Est-ce que je nous traite comme des êtres uniques, capables de faire des **choix** éclairés?



3- ÉCHANGES, QUESTIONS

(c) martine.st-germain@cegepoutaouais.qc.ca



43

Merci!

(c) martine.st-germain@cegepoutaouais.qc.ca

Références

- Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, 31(9), 638-654.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- St-Arnaud, Y. (2009). *L'autorégulation, pour un dialogue efficace*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2^e éd.). Montréal : Presses de l'Université de Montréal.