

La collaboration : entre présence et distance

Christelle Lison, PhD

Professeure titulaire

Université de Sherbrooke



Un contexte...

- Société de l'économie du savoir

Savoir factuel

- Connaissance des faits (informations)
- On peut le communiquer sous forme de données

Savoir intellectuel

- Connaissance des principes et des lois qui régissent la nature, l'esprit humaine et la société

Savoir-faire

- Compétences, c'est-à-dire capacité à faire une tâche
- Plus près de la pratique que de la théorie

Savoir relationnel

- Capacité sociale à coopérer et à communiquer avec différentes personnalités avec diverses expertises

Source : Lundvall et Johnson (1994) cités dans OCDE (2000))



Des contextes!



← **Hybride (blended)** →

Face à face

Présentiel enrichi

Hybride

Totalement en ligne

Salle de classe,
laboratoire,
stage



Technologie --

Technologie ++

Adapté de Leroux (2017)

4



Quoi?

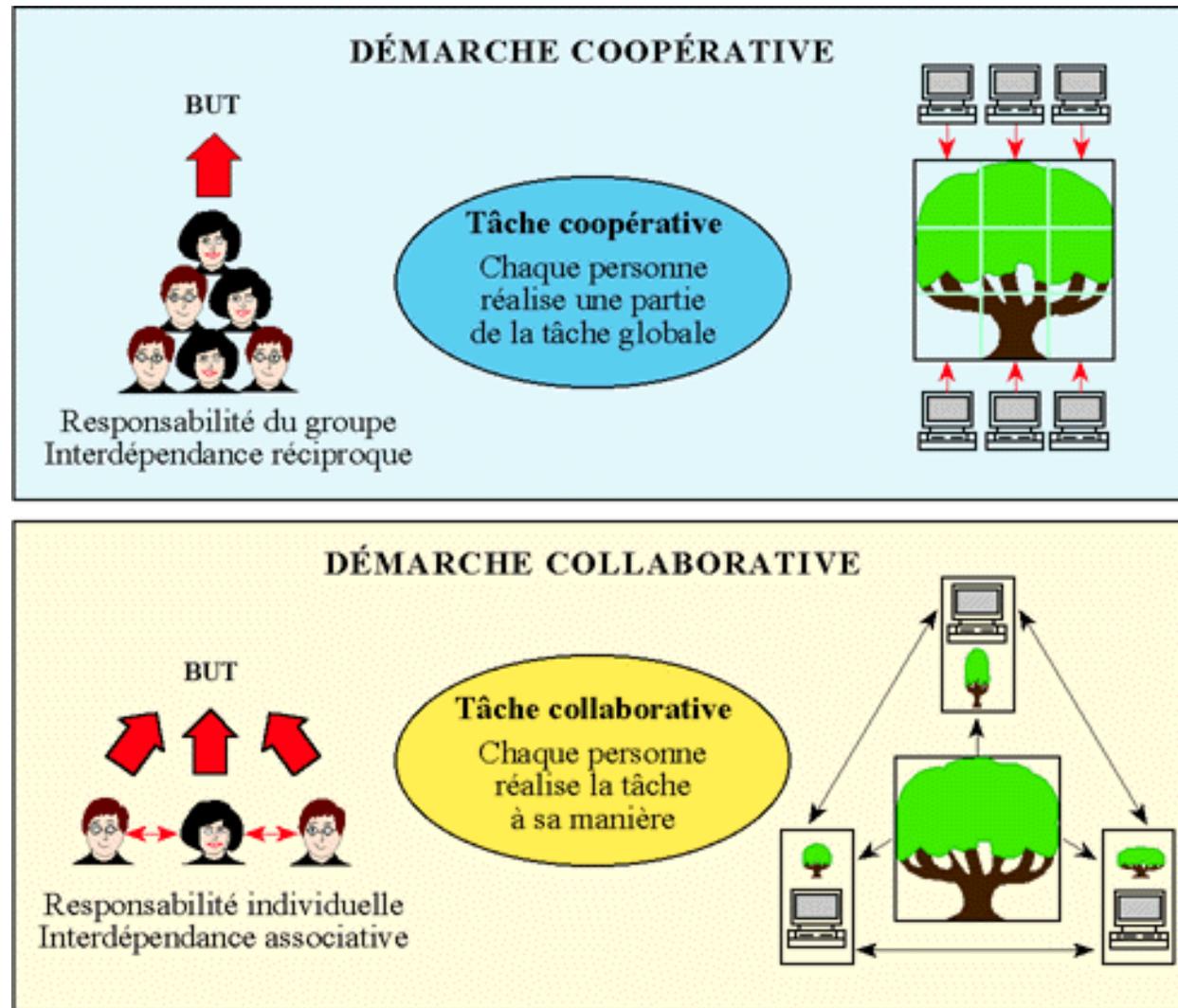
Collaboration : un concept pas si clair

LE TRAVAIL COLLABORATIF

Organisation du travail qui suppose une situation d'engagement collectif, où les tâches et les buts sont communs.

- Le travail se fait par l'amalgame des contributions individuelles au gré d'ajustements et de réalignements continus.
- Le travail implique un engagement mutuel des personnes dans un effort concerté pour accomplir une tâche ou résoudre ensemble un problème.
- Le travail nécessite de l'équipe une plus forte interdépendance, ainsi qu'une motivation et une confiance interpersonnelle accrues.
- Les rapports entre les personnes sont horizontaux.
- L'approche de la communication, selon le contexte, sera beaucoup plus souple dans un environnement qui privilégie les TIC et les réseaux sociaux internes.
- Le travail individuel est difficilement identifiable tout au long de la démarche, et la responsabilité est constamment partagée, si bien que toutes les personnes partagent la responsabilité des résultats.

Collaboration versus coopération



<https://www.telug.ca/tec6385/trousse/A3c.htm>

Collaboration versus coopération

Tableau 2 – Synthèse comparative des caractéristiques du travail coopératif et collaboratif

LE TRAVAIL COOPÉRATIF

Organisation collective du travail dans laquelle la tâche (résultat attendu) est fragmentée en sous-tâches

- Le travail se fait par le cumul d'activités individuelles.
- Chaque personne sait ce qu'elle doit faire dès le début, et ses communications, ses échanges ou le partage d'éléments viseront l'atteinte de son objectif individuel.
- Les rapports entre les personnes sont principalement verticaux.
- L'atteinte de l'objectif procède par la succession coordonnée des actions de chaque personne.
- La communication se fait généralement par étape selon l'évolution du travail.
- Le travail qu'accomplit chaque personne peut lui être attribué au cours et à la fin du projet, du mandat ou de l'activité.
- Chaque personne se sent responsable de son propre résultat.

LE TRAVAIL COLLABORATIF

Organisation du travail qui suppose une situation d'engagement collectif, où les tâches et les buts sont communs.

- Le travail se fait par l'amalgame des contributions individuelles au gré d'ajustements et de réalignements continus.
- Le travail implique un engagement mutuel des personnes dans un effort concerté pour accomplir une tâche ou résoudre ensemble un problème.
- Le travail nécessite de l'équipe une plus forte interdépendance, ainsi qu'une motivation et une confiance interpersonnelle accrues.
- Les rapports entre les personnes sont horizontaux.
- L'approche de la communication, selon le contexte, sera beaucoup plus souple dans un environnement qui privilégie les TIC et les réseaux sociaux internes.
- Le travail individuel est difficilement identifiable tout au long de la démarche, et la responsabilité est constamment partagée, si bien que toutes les personnes partagent la responsabilité des résultats.

Source: Ville de Brest (2009). *Guide pratique du travail collaboratif. Théories, méthodes et outils au service de la collaboration.*

S'entendre sur ce qu'on met derrière



keepclams.com



Qui?

Acteurs

- Une équipe est un regroupement formel de personnes
 - avec des connaissances et des compétences complémentaires
 - engagées dans une mission commune
 - qui se fixent des objectifs
 - qui se sentent mutuellement responsables de l'atteinte de ces objectifs



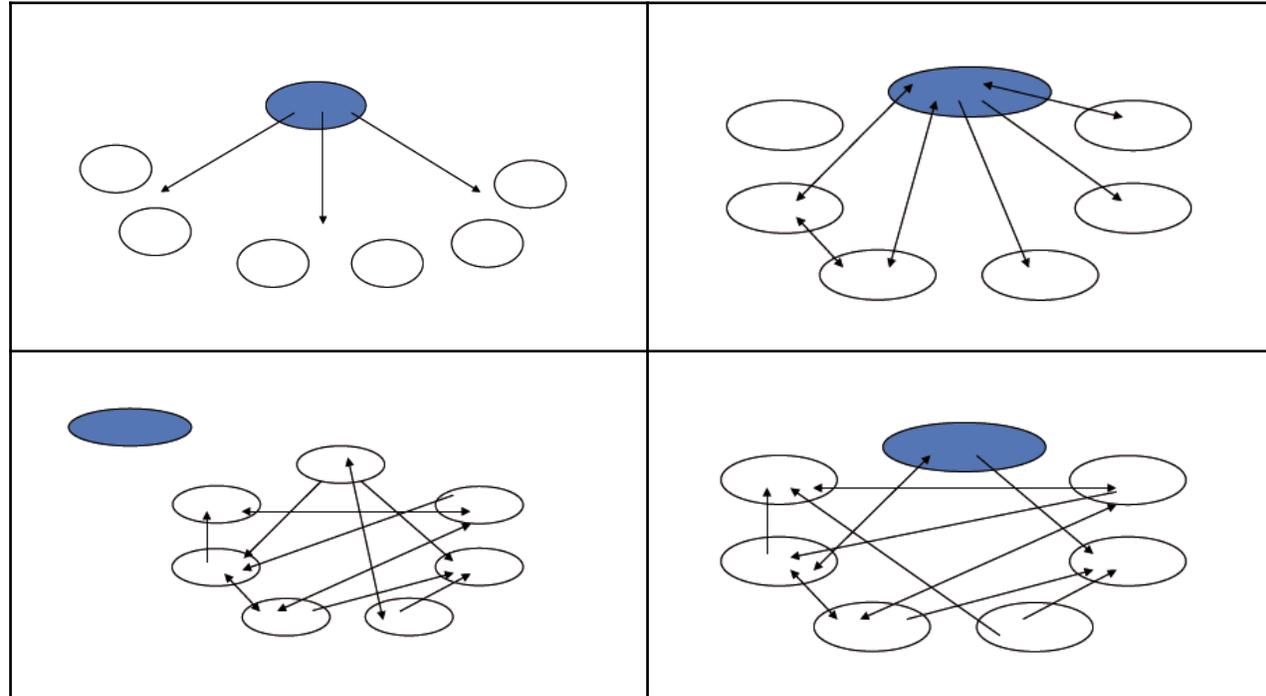
Crédit photo : Yves Longpré



Acteurs

- Des postures différentes à différents moments

Transmissif



Incitatif

Permissif

Actif

Vierset (2009)

12



Pourquoi?



Avantages

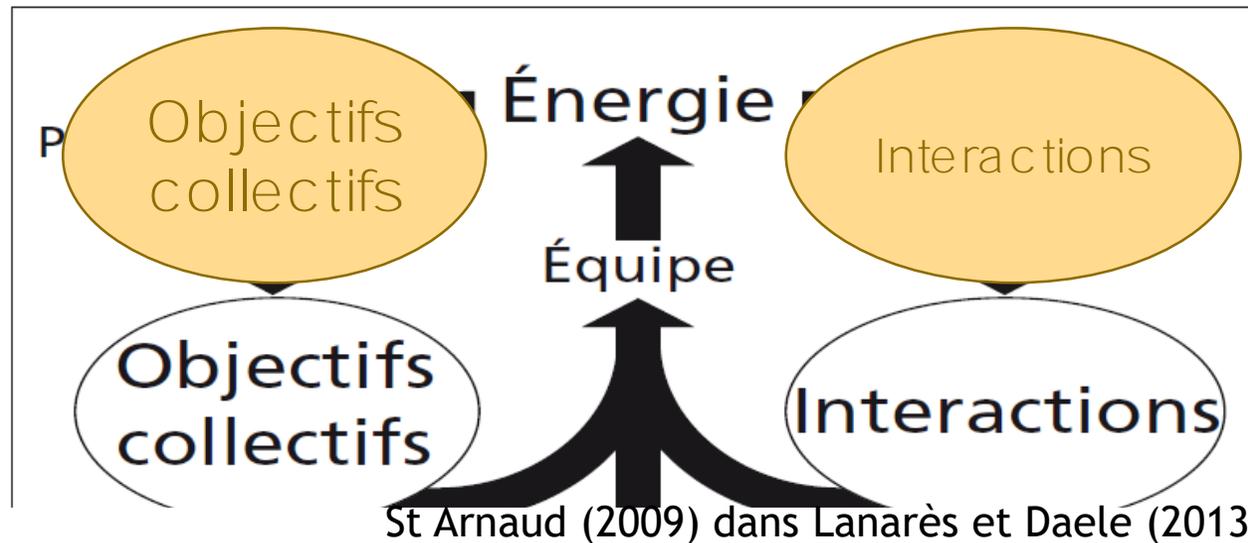
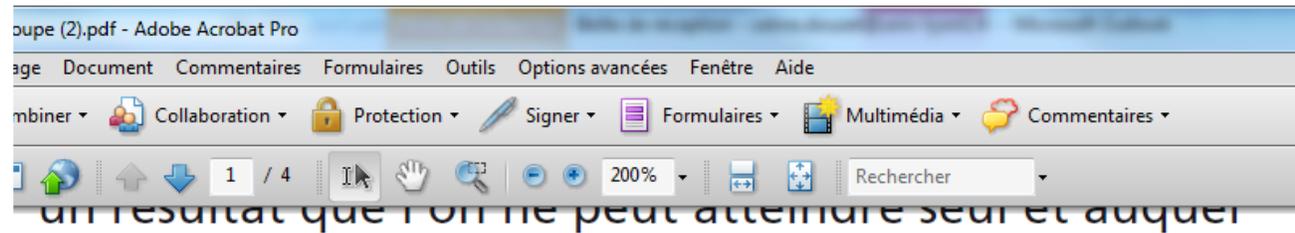
- Réaliser un travail de (plus) grande ampleur
- Favoriser un approfondissement du travail
- Confronter différents points de vue
- Prendre conscience de ses représentations et les faire évoluer à partir de celles des autres
- Utiliser les ressources du groupe : ressources, habiletés et partage des tâches
- Développer la pensée critique

14



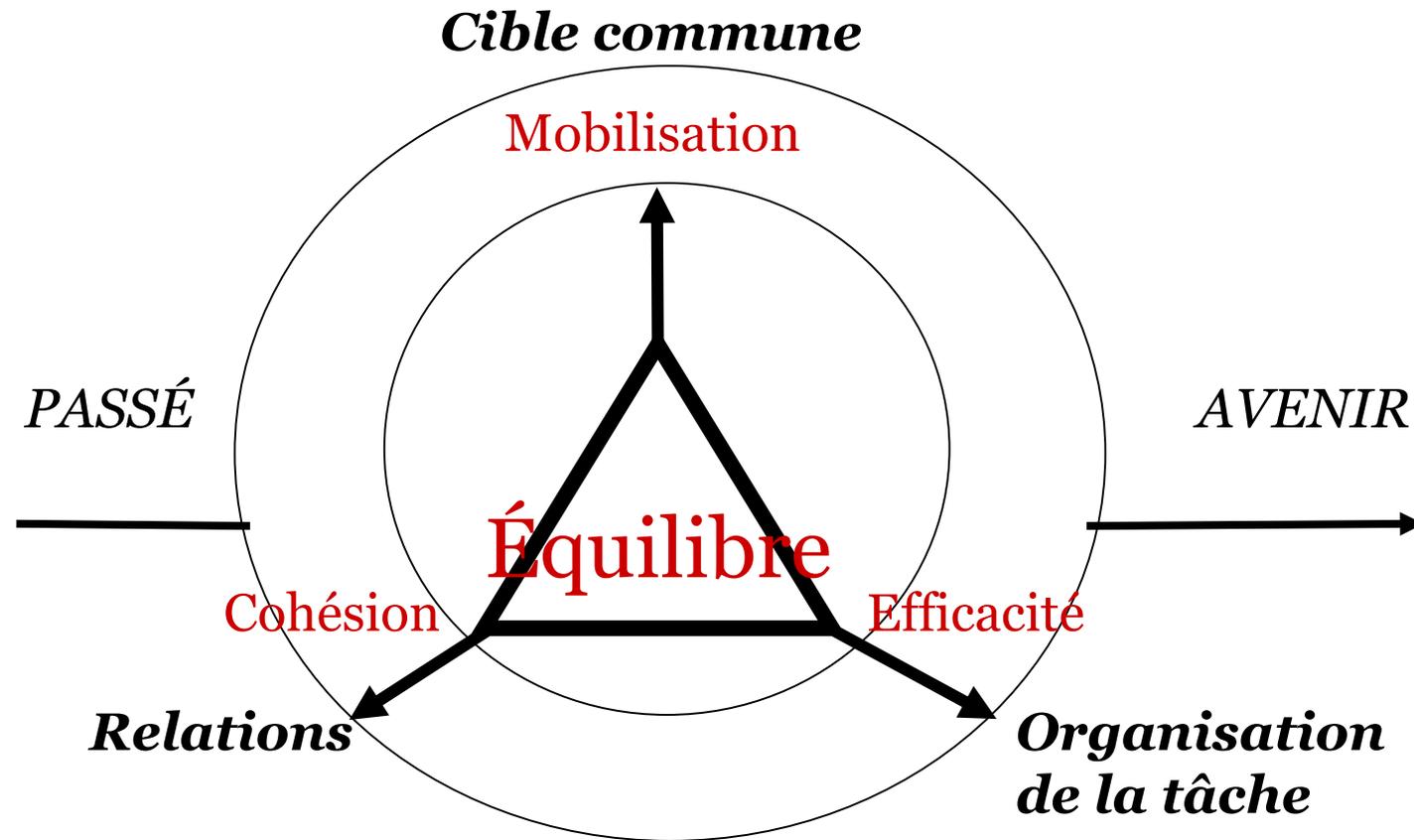
Comment?

Plus que mettre des gens en groupe!



Plus que mettre des gens en groupe!

ORGANISATION





Éléments essentiels

- Climat sécuritaire
- Finalité claire (mission et nature de la tâche)
- Planification de l'organisation
- Objectifs définis
- Actions identifiées
- Espace collaboratif partagé
- Ressources (matérielles, humaines, temporelles, etc.)
- Traçage et suivi des réalisations
- Caractéristiques des membres
- Rôles et responsabilités des membres
- Processus de résolution de problèmes (gestion constructive des conflits)
- Communication claire, ouverte et transparente
- Gestion du résultat et des rétroactions

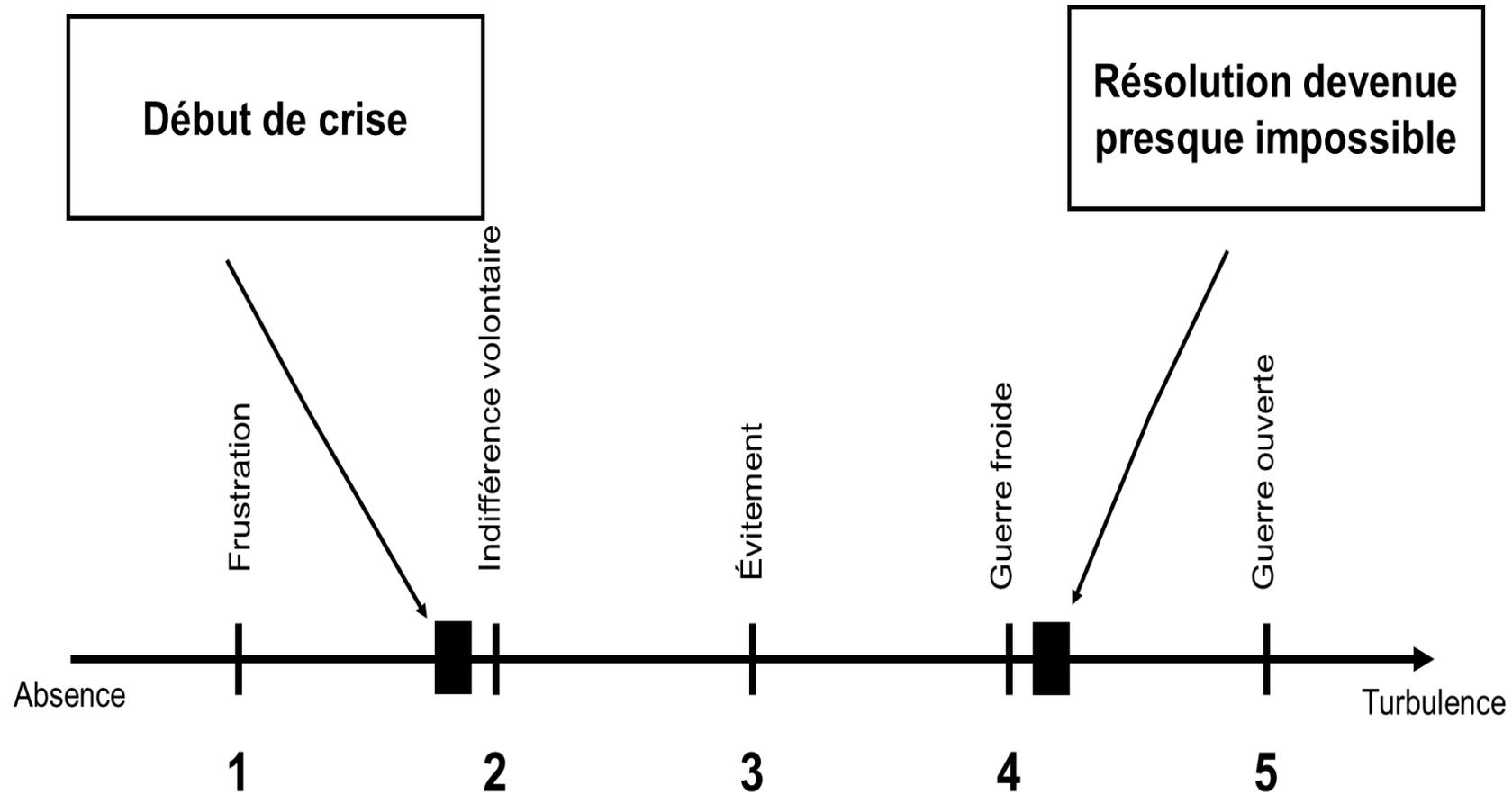
18



Et si ça ne marche plus?

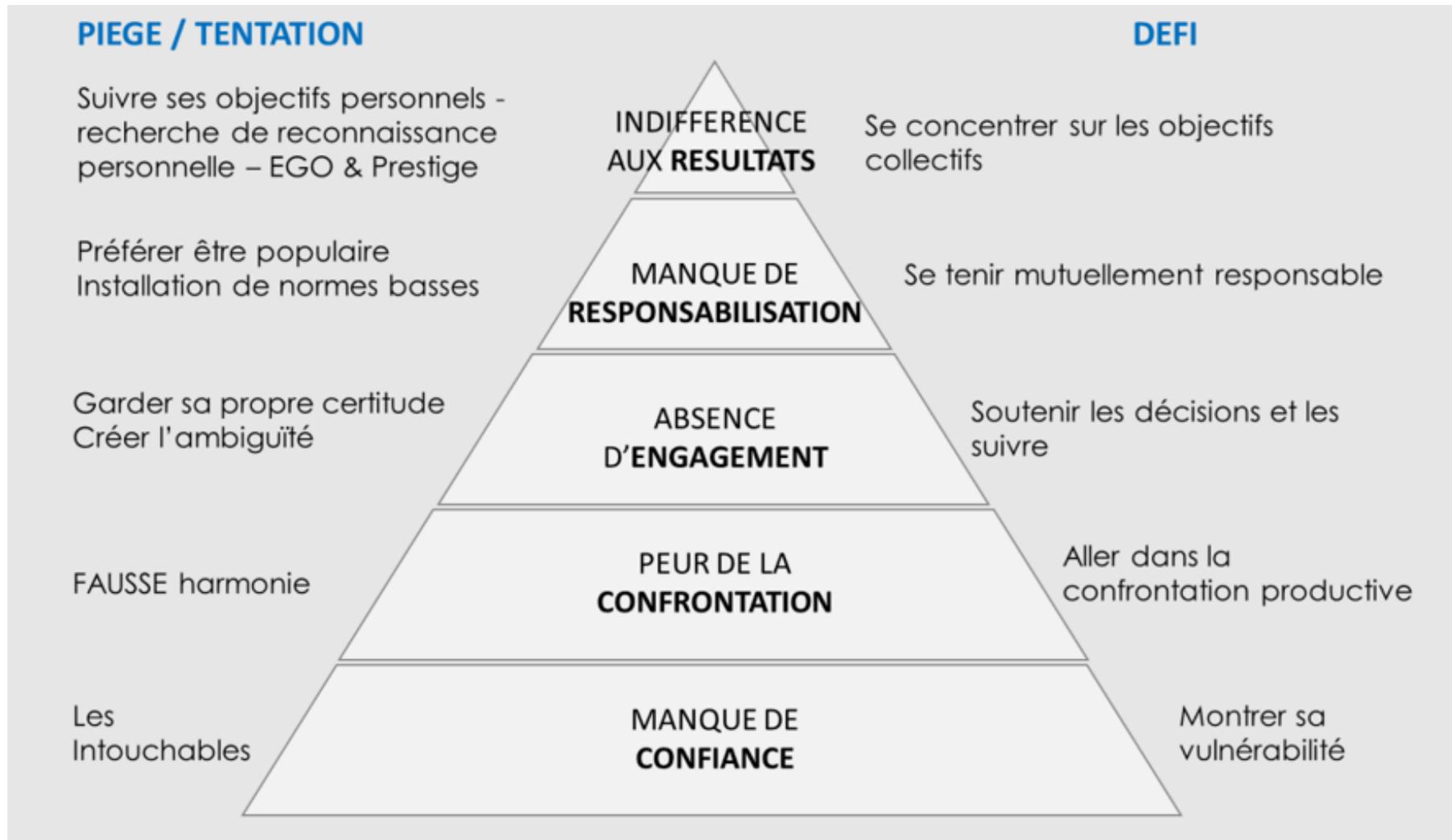


Gestion de conflits : détecter



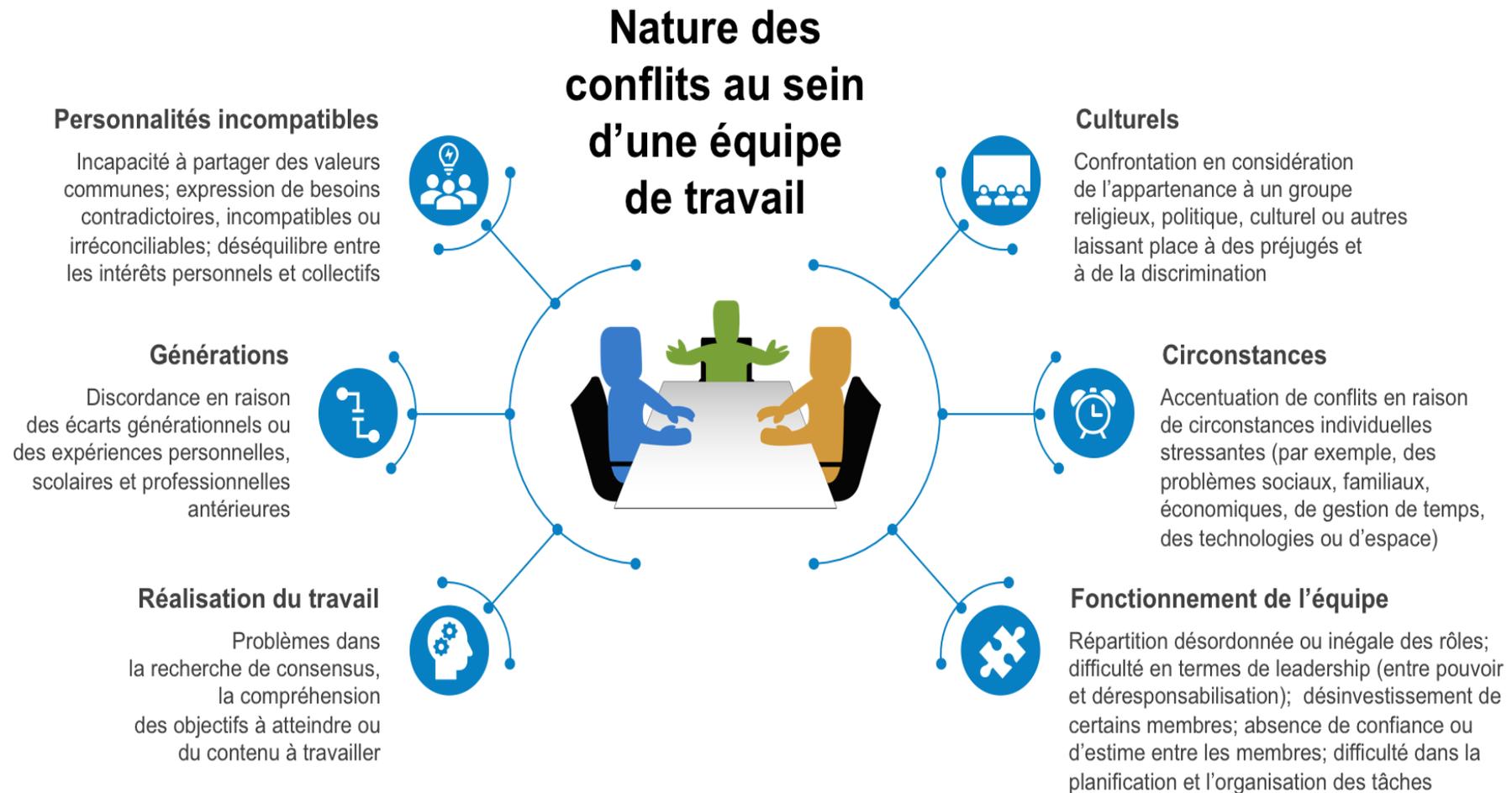
Lison et Denis (2021), adaptée de Villeneuve, Hébert et Motoi (2010, p. 279) et du Service du développement pédagogique et institutionnel du Cégep de Sainte-Foy (2013, p. 8)

Gestion de conflits : comprendre

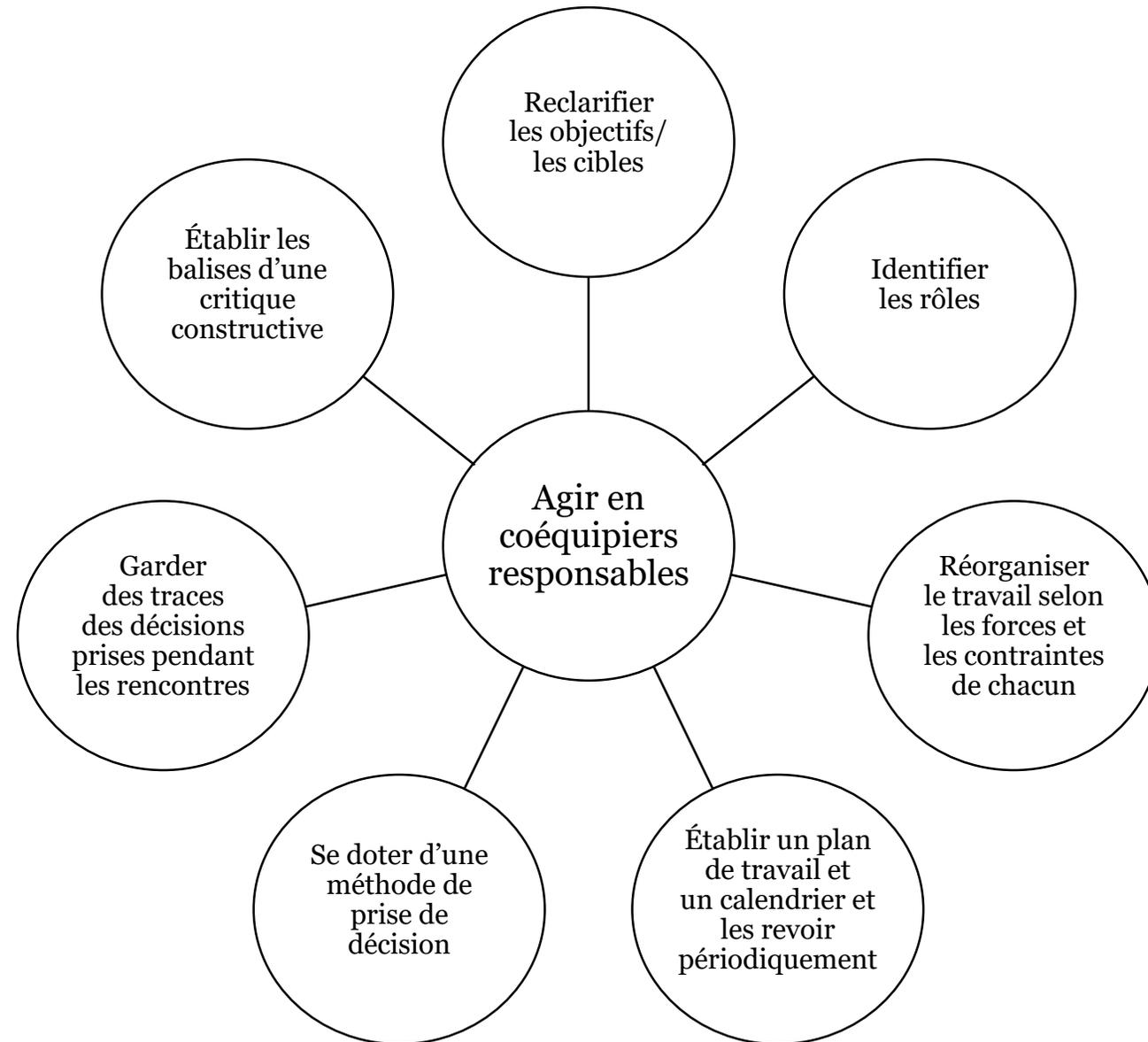


Lencioni (2005)

Gestion de conflits : comprendre



Gestion de conflits : agir



23



À ne pas oublier...

Collaborer, c'est toujours gagnant?



Critères d'efficacité

- En cohérence avec les orientations initiales et les indicateurs analysés



Atteinte des objectifs



Apprentissages faits par les membres



Capacité et motivation des membres
à travailler ensemble dans le futur

Accompagner le développement de la collaboration



- « Un jardinier, pour faire pousser les plantes, ne tire pas sur les plantes! Il va créer un environnement cohérent (terreau, orientation par rapport à l'ensoleillement, irrigation, engrais, tuteur...) qui maximise la probabilité que la majorité des plantes croissent. (...) Il s'agit d'un raisonnement probabiliste et non pas déterministe. Plus cet environnement comportera un ensemble cohérent de conditions favorables, plus la probabilité de réussite sera élevée. » (Le Boterf, 2017)



Gardez dans un coin de votre tête...

Interdépendance

Engagement

Anticipation

Confiance

Compréhension

Posture

Rôles et responsabilités

Émotions

Leadership

Écoute active

Empathie

Éthique

Présence / Distance

Outils de gestion et de traçage



Christelle Lison, PhD
christelle.lison@usherbrooke.ca

