

Collaborer : tendance ou urgence ?

Conférence de Philippe Brasseur

Séminaire SeDEF Liège - mercredi 8 février 2017

Collaboration : ???

Difficile de « collaborer à l'école ». Car d'emblée, on touche à une sorte de paradoxe. Traditionnellement, l'école est structurée en classes juxtaposées, où chacun préserve jalousement sa « liberté pédagogique ». Ouvrons le champ pour évoquer la collaboration, la coopération, la co-action... Et soyons créatifs quant aux manières d'envisager les collaborations. Au vu de vos vidéos, on pourrait en effet croire que collaborer, c'est toujours s'asseoir autour d'une table, parler d'un sujet, chacun à son tour, sous la houlette d'un(e) directeur(ice)...

Des talents à la collaboration :

L'expérience de la « carte des talents » permet de poser des bases... et de déclencher un cercle vertueux :

- apprendre à se connaître, à reconnaître notre valeur (et nos valeurs) respective(s) permet de...
- entrer en relation, dans le respect de nos différences...
- ce qui encourage à s'engager dans une collaboration, bénéfique à chacun.

La recherche nous apprend d'ailleurs que l'apprentissage informel (par ex. des enseignants qui se « coachent » mutuellement) est beaucoup plus efficace que l'apprentissage formel. Et que dans les organisations, les individus ont d'abord soif de reconnaissance, et de relations de qualité avec leurs collègues.

Mais les freins sont là, nombreux : collaborer, c'est courir le risque de perdre du temps, se découvrir incompetent, remettre en question ses certitudes, changer des pratiques rodées, et en fin de compte perdre sa liberté !

Collaborer : tendance ou urgence ?

La tendance au « travail collaboratif » se manifeste partout. Dans le monde scolaire, les entreprises, l'associatif... Si « collaborer » n'est pas une panacée, ce mode de travail correspond à plusieurs (r)évolutions. Révolution pour

- les générations (les « X » se débrouillent seuls, les « Z » vivent en réseaux)
- la communication (chacun devient émetteur de contenus et la technologie décuple nos moyens de co-création),
- la pédagogie (pédagogie du projet, classe inversée, pédagogie institutionnelle...),
- le management (l'organisation pyramidale, rigide, « utilitariste » cède la place aux organisations plates, souples et « humanistes »)

La complexité des problèmes actuels rend indispensable la collaboration entre spécialistes complémentaires ; et l'apparition de défis planétaires fait se lever de nombreux citoyens, qui prennent ensemble leur destin local en main.

Comment faire foirer une collaboration !

Pour autant, et vos vidéos en témoignent, collaborer est compliqué.

Et un rien peut faire échouer le projet :

- Pas de **cadre**: pas d'objectif, de rôles définis, de gestion du temps...
- Pas de **respect**: pas d'écoute, pas de confiance, pas de valorisation, critique systématique
- Pas d'**engagement**: pas de décision, pas de responsabilité, pas de volonté, pas de plan
- Pas de **sens** : pas de valeurs partagées, pas de vision, pas de motivation
- Pas d'**efficience**: tours de table interminables, pas de résultat...

« Manager » la collaboration ?

Quel rôle, et quelle démarche adopter en tant que directeur(ice) pour favoriser la collaboration ? Quelques clés :

- Proposer des temps et des espaces de collaboration
- Créer un équilibre dynamique entre sécurité et autonomie:
 - Sécurité affective (reconnaissance, bienveillance) & sécurité cognitive (cadre et objectif clairs)
 - Liberté (d'expérimenter, se tromper, prendre des initiatives...)
- Organiser le temps de la collaboration :
 - Divergence – incubation – convergence
- Phaser le travail collaboratif :
 - Explorateur : explorer le sujet, les acteurs, la question initiale, l'objectif et la vision...
 - Artiste : produire des idées nombreuses, audacieuses, sans se soucier du réalisme... et différer le jugement
 - Juge : évaluer les idées selon ses valeurs, ses contraintes, son intuition
 - Conquérant : concrétiser les idées, planifier la mise en œuvre, partager les tâches et responsabilités
- Etre un « manager collaboratif » qui sache équilibrer :
 - une « vision claire » et motivante, une présence attentive
 - et une vraie « humilité », qui permette aux talents d'émerger
- Utiliser les techniques d'intelligence collective:
 - Au-delà des « tours de table », explorer le brainstorming avec post-it, le brainwriting, le world café, l'open space...
- ... & appliquer la règle d'or :
 - Transformer le « oui, mais ! » (affrontement, OU/OU)
 - ... en « oui, et... ? » (co-création, ET/ET)