

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

L'APPROPRIATION DE LA PRAXÉOLOGIE DANS LE TRAVAIL  
D'UNE CONSEILLÈRE PÉDAGOGIQUE

ESSAI RÉFLEXIF  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION CONCENTRATION EN ANDRAGOGIE

PAR  
FRANCINE BOUCHARD

Université du Québec  
en Outaouais

- 5 JAN. 2006

Bibliothèque

SEPTEMBRE 2005

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>v</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>3</b>
1.1 Le contexte de travail.....	3
1.2 La situation actuelle .....	5
1.3 La situation souhaitée.....	8
1.4 Les objectifs d'apprentissage .....	10
<b>CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>12</b>
2.1 L'efficacité .....	13
2.2 La perspective intrinsèque.....	13
2.3 La coopération.....	17
2.3.1 Règle de partenariat.....	17
2.3.2 Règle de la concertation .....	19
2.3.3 Règle de l'alternance.....	20
2.3.4 Règle de la non-ingérence .....	21
2.3.4.1 Les formes de pouvoir.....	22
2.3.4.2 Une théorie du changement.....	23
2.3.5 Règle de la responsabilisation.....	24
<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>26</b>

3.1 La collecte des données.....	26
3.1.1 Grille de rédaction d'un dialogue (St-Arnaud) .....	26
3.1.2 Journal d'apprentissage.....	28
3.2 L'analyse des données.....	29
3.3 Les limites de l'essai .....	31
<b>ANALYSE RÉFLEXIVE .....</b>	<b>32</b>
4.1 Objectif spécifique 1 : l'autorégulation .....	33
4.2 Objectif spécifique 2 : L'intention .....	39
4.3 Objectif spécifique 3a : le partenariat .....	42
4.4 Objectif spécifique 3b : la concertation .....	46
4.5 Objectif spécifique 3c : l'alternance .....	50
4.6 Objectif spécifique 3d : la non-ingérence .....	53
4.7 Objectif spécifique 3e : la responsabilisation.....	57
<b>BILAN DES APPRENTISSAGES .....</b>	<b>61</b>
5.1 Une synthèse des apprentissages.....	61
5.2 Le processus d'apprentissage.....	67
5.2.1 Le milieu de travail stimulant et propice à mon projet .....	67
5.2.2 Les personnes ressources .....	68
5.2.3 La formation reliée à mon cadre théorique .....	69
5.2.4 L'assiduité et la motivation.....	69
5.2.5 L'intégration d'une nouvelle démarche d'encadrement .....	70

5.3 Les retombées dans ma vie professionnelle .....	70
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>73</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>74</b>
 <b>ANNEXES</b>	
ANNEXE 1 – ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS DE LUCIE).....	1-1
ANNEXE 2 – ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS D’ISABELLE).....	2-1
ANNEXE 3 – ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS DE ROLAND).....	3-1
ANNEXE 4 – ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS DE ANDRÉE) .....	4-1
ANNEXE 5 – ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS DE FRANCIS).....	5-1
ANNEXE 6 – GRILLE D’ANALYSE DE MON INTERVENTION .....	6-1
ANNEXE 7 – GUIDE POUR APPRENDRE DE MES EXPÉRIENCES.....	7-1

## REMERCIEMENTS

Merci à mon tuteur Jacques Chevrier, professeur à l'UQO pour son dynamisme, sa patience, sa bonne humeur, son soutien inconditionnel et son engagement. J'ai grandement profité de son support et de ses rétroactions très constructives.

Merci à mon amie et collègue Marie Ouellet, de m'avoir accordé beaucoup de son temps à lire mon projet au fur et à mesure qu'il progressait et de m'avoir donné des commentaires toujours pertinents et encourageants.

Merci à mon conjoint, Paul Garant, de m'avoir encouragée à ne pas abandonner dans les moments de découragement. Merci à ma petite fille, Frédérique Garant, de m'avoir soutenue, à sa façon, durant la durée de mon projet.

Merci à toutes celles et à tous ceux qui ont partagé mes discussions et qui ont permis d'enrichir mon projet.

Finalement, merci à toutes celles et à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à réaliser ce projet grandement enrichissant.

Francine Bouchard

## RÉSUMÉ

L'apprentissage d'une démarche structurée dans le but d'améliorer mes compétences relationnelles auprès des chargés de cours et des apprenants adultes est l'essence même de cet essai réflexif qui s'est déroulé sur une période de deux ans.

Les compétences relationnelles d'une conseillère pédagogique sont extrêmement importantes car son travail consiste en grande partie à interagir auprès des apprenants et des chargés de cours. D'où vient mon désir de développer davantage ma capacité à mieux communiquer et celle d'impliquer mon interlocuteur, non pas comme spectateur, mais comme acteur dans mes interventions.

Le modèle de Yves St-Arnaud (2003) a été retenu comme cadre théorique pour cet essai et s'appuie sur la pratique réflexive. Donc, tout au long de ce projet, je fais référence à des interventions vécues où je suis sortie insatisfaite, et à l'aide du modèle St-Arnaud (2003), j'intègre graduellement la praxéologie comme nouveau modèle dans mes interventions. Cet essai réflexif démontre bien les apprentissages réalisés en cours de projet et l'atteinte des objectifs d'apprentissage.

## INTRODUCTION

Cet essai réflexif intitulé « L'appropriation de la praxéologie dans le travail d'une conseillère pédagogique » est présenté en vue de l'obtention du degré de Maîtrise professionnelle en éducation. Ce document est le fruit d'un projet qui me tenait à cœur puisqu'il s'est réalisé sur une période de deux ans. Je fais part, dans cet essai, de l'importance de développer les compétences relationnelles afin d'augmenter l'efficacité professionnelle dans le travail d'une conseillère pédagogique. La motivation qui m'a poussée à faire ce projet est le désir de m'approprier une démarche structurée, soit la praxéologie, pour m'amener à faire des interventions beaucoup plus conscientes, autonomes, satisfaisantes et efficaces auprès des chargés de cours et des apprenants adultes.

En faisant l'analyse de cinq interventions et en tenant à jour un journal d'apprentissage, j'ai pu développer et intégrer graduellement cette nouvelle démarche en mettant à profit mes nouvelles connaissances acquises. Tout au long de ce projet, j'étais en quelque sorte mon propre laboratoire.

Dans les pages qui suivent, je présente ma problématique, le cadre théorique qui soutient ma démarche et mes objectifs d'apprentissage. Une analyse des objectifs est ensuite présentée ainsi qu'un bilan faisant état de mes apprentissages.

Finalement dans cet essai réflexif, il est important d'attirer l'attention des lecteurs sur deux points particuliers. D'abord, le genre masculin est utilisé tout au long de ce travail pour alléger le texte. De plus, étant donné que le projet est basé sur des besoins personnels, l'usage de la première personne du singulier a été retenu pour personnaliser davantage le texte.

# CHAPITRE 1

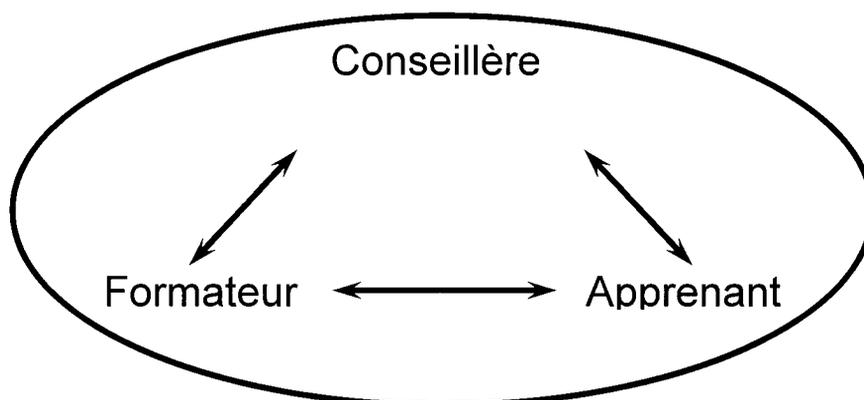
## PROBLÉMATIQUE

### 1.1 Le contexte de travail

Je travaille comme conseillère pédagogique au Service de formation continue du Cégep de l'Outaouais depuis bientôt huit ans. Ma formation académique est composée d'un baccalauréat en administration des affaires et d'un diplôme d'études supérieures en andragogie. Mon travail consiste principalement à coordonner différents programmes de formation offerts spécifiquement à la clientèle adulte. J'interviens aussi auprès des entreprises qui manifestent des besoins de perfectionnement pour leur personnel. La diversité de mes dossiers me permet d'augmenter mes champs d'expertise et fait en sorte que mon travail est stimulant et jamais routinier.

Parmi toutes mes tâches, l'encadrement pédagogique des chargés de cours et des apprenants est omniprésent. Je travaille en étroite collaboration avec plusieurs équipes de chargés de cours spécialisées dans leur domaine respectif et, en même temps, j'ai la responsabilité d'encadrer les apprenants inscrits dans les différents

programmes tels que : gestion incendie, conseil en services financiers, éducation à l'enfance, assurance de dommages, bureautique et éditique, comptabilité et gestion, planification à la retraite.



### **Perception de mon rôle de conseillère pédagogique.**

Lorsque je fais l'encadrement des formateurs, je dois les accueillir et leur donner l'information nécessaire pour la dispensation de leur cours, les aider dans l'élaboration de leur plan d'études, les conseiller dans le choix des stratégies d'apprentissage et des méthodes d'enseignement, les aider lorsqu'ils rencontrent des difficultés en salle de classe, évaluer la qualité de leurs enseignements et finalement effectuer un suivi tout au long de leur mandat et à la suite de l'évaluation des enseignements.

Une des grandes particularités de l'éducation des adultes est le fait de devoir presque toujours travailler avec des nouveaux chargés de cours qui ont, pour la plupart, peu

d'expérience dans l'enseignement. Comme on ne peut pas prévoir le nombre de cours qui vont démarrer à l'avance (les inscriptions se faisant presque toujours dans les semaines qui précèdent immédiatement le début des cours), on ne peut s'engager auprès des enseignants afin de leur garantir une charge de travail. Je dois donc compter sur des pigistes ou, comme c'est très souvent le cas, recruter de nouvelles ressources qui ont très peu ou pas du tout d'expérience d'enseignement. Cette situation est très spécifique à notre service de formation continue et m'oblige à accorder beaucoup de mon temps à faire l'encadrement de ces nouveaux formateurs.

Quant aux apprenants, je dois les accueillir et leur donner l'information nécessaire au cheminement scolaire, organiser des ateliers pour faciliter leur retour aux études, évaluer la qualité des enseignements reçus, régler des conflits qui se présentent en salle de classe, proposer des solutions pour créer un climat propice à l'apprentissage et finalement effectuer à l'occasion un suivi individuel. Il est à noter qu'un grand nombre d'apprenants sont sur le marché du travail ou sans emploi depuis fort longtemps. Je leur accorde alors beaucoup de temps pour les écouter dans le but de faciliter leur retour aux études.

## **1.2 La situation actuelle**

Depuis que je travaille comme conseillère pédagogique, j'ai appris beaucoup en me basant sur l'expérience acquise au fil des années : essai-erreur, intuition, observation

de collègues détenant plusieurs années d'expérience comme conseillère ou conseiller pédagogique et connaissances académiques (perfectionnement en andragogie).

Après huit ans de pratique comme conseillère pédagogique, je me sens à l'aise dans mes fonctions et je suis toujours passionnée par mon emploi. Même si j'apprécie beaucoup mon travail, je commence tout de même à ressentir un certain essoufflement. La clientèle que nous accueillons dans nos programmes est de plus en plus exigeante, ce qui m'amène à devoir gérer des situations particulières dans lesquelles je ne sais pas toujours comment intervenir. J'ai à gérer simultanément plusieurs dossiers de formation, alors je suis sollicitée par plusieurs équipes de chargés de cours ainsi que par un grand nombre d'apprenants. Ma tâche n'est pas toujours simple.

Je crois avoir atteint un stade où j'ai besoin de nouveaux outils pour me permettre d'accéder à un niveau supérieur. Comme l'indique St-Arnand (1992), je crois avoir atteint un plafond au niveau de mon efficacité professionnelle.

Les interventions que je dois faire sont très variées et s'adressent autant aux chargés de cours qu'aux apprenants. La compétence relationnelle est extrêmement importante dans des situations qui demandent beaucoup d'écoute et de compréhension. Cela devient très exigeant. Par exemple, lorsqu'un apprenant me rencontre pour me dire qu'il a eu un échec dans un de ses cours et qu'il met la faute sur le manque de

compétence du professeur ou sur ses problèmes personnels, j'ai tendance à démontrer peu d'ouverture dans ce genre de situation. J'ai de la difficulté à demeurer calme et j'oublie même ce que ma formation en andragogie m'a appris.

Quand les professeurs sont blâmés, j'ai le sentiment de me faire dire d'avoir mal fait mon travail puisque c'est moi qui recommande les chargés de cours. Je sens alors ma compétence mise en doute. En ce qui concerne les problèmes personnels, n'étant pas formée en psychologie, je ne sais pas toujours comment intervenir pour vraiment les aider. Comme je suis une personne à l'écoute et sensible aux besoins des apprenants, je ne suis pas toujours à l'aise pour gérer la situation et faire en sorte de la régler. J'ai l'impression de m'imposer beaucoup de responsabilités lourdes à porter et peut-être ne me reviennent-elles pas. Je suis souvent impliquée dans des situations où je devrais encourager la coopération entre les individus mais j'ai plutôt tendance à vouloir tout régler à leur place.

Tel que je le mentionnais précédemment, je travaille souvent avec de nouveaux chargés de cours ce qui fait en sorte que je suis souvent en interaction avec eux. Une fois de plus, ma compétence relationnelle est importante car, durant les rencontres, nous abordons des sujets aussi diversifiés que : les plaintes d'élèves, les méthodes d'enseignement et l'évaluation des enseignements. Parfois, je suis mal à l'aise d'aborder des sujets aussi délicats.

### **1.3 La situation souhaitée**

Le sujet retenu pour mon projet de maîtrise s'est fait à partir de mes préoccupations mais aussi dans le but d'améliorer mes compétences relationnelles. Étant toujours préoccupée par la qualité de mon travail et le désir d'améliorer mon approche andragogique, j'étais rendue à une étape dans ma vie professionnelle où je sentais le besoin de m'outiller davantage. C'est pourquoi, je voulais acquérir une démarche structurée, dont celle de la praxéologie, qui me permettrait d'améliorer mes compétences relationnelles en devenant plus consciente et autonome lors de mes interventions. « La praxéologie se définit comme une démarche structurée visant à rendre l'action consciente, autonome et efficace » (St-Arnaud, 2003, p.14).

En travaillant ce sujet, je voulais développer la coopération, en encourageant davantage le travail d'équipe, trouver des solutions conjointement aux problèmes rencontrés, encourager l'autonomie des gens tout en respectant leur champ d'expertise. Je voulais aussi responsabiliser davantage les chargés de cours et les apprenants vis-à-vis des situations pour lesquelles leurs compétences respectives étaient sollicitées.

En augmentant mon niveau de conscience dans mes interventions professionnelles, cela me permettait d'avoir un meilleur niveau d'efficacité et d'être en mesure de me corriger dans le moment présent et faire en sorte de limiter mes frustrations. Je désirais aussi développer la capacité de formuler mes intentions d'une façon plus claire et plus cohérente pour, finalement, améliorer mes stratégies de communication.

Le tableau 1 présente les écarts de compétences que je voulais combler.

**Tableau 1 – Écarts de compétences-Triptyque**

<b>Est</b>	<b>Devrait</b>	<b>Cadre théorique</b>
J'évalue mon efficacité dans une perspective extrinsèque.	Je devrais évaluer mon efficacité dans une perspective intrinsèque.	Yves St-Arnaud L'interaction professionnelle.  Argyris et Schon
Parfois, j'ai de la difficulté à formuler mes intentions en lien avec mon interlocuteur.	Je devrais être capable de formuler mes intentions afin de produire l'effet visé chez mon interlocuteur.	Yves St-Arnaud L'interaction professionnelle
Lorsque je suis en interaction avec un formateur ou un apprenant, je ne cherche pas toujours un intérêt commun afin d'établir un partenariat	Je devrais accorder à mon interlocuteur sa part de compétence afin d'établir un partenariat et chercher un but commun.	Yves St-Arnaud L'interaction professionnelle  Knowles
Lorsque je communique, je n'utilise pas toujours les stratégies de communication favorisant la coopération	Je devrais utiliser les différents canaux de communication afin de favoriser la coopération	Yves St-Arnaud L'interaction professionnelle

Lorsque l'on m'aborde d'une façon irrespectueuse, je ressens un malaise et j'ai de la difficulté à partager ce que je ressens avec la personne concernée.	Je devrais être capable de partager mes malaises avec mon interlocuteur afin de bien me sentir et faire de meilleures interventions.	Yves St-Arnaud L'interaction professionnelle
Je ne suis pas toujours consciente lors de mes interventions.	Je devrais être plus consciente lors de mes interventions	Yves St-Arnaud L'interaction professionnelle
Je n'encourage pas toujours mon interlocuteur à développer son autonomie.	Je devrais favoriser l'autonomie de mon interlocuteur.	Yves St-Arnaud L'interaction professionnelle  Knowles

## 1.4 Les objectifs d'apprentissage

### Objectif général :

- M'approprier la démarche de la praxéologie de St-Arnaud dans le cadre de mon travail dans le but de développer pleinement ma compétence relationnelle.

### Objectifs spécifiques :

- Appliquer la méthode d'autorégulation afin de devenir plus consciente de ma démarche d'encadrement dans ma pratique professionnelle.

- Apprendre à formuler mes intentions en terme d'effets visés afin de rendre mon action plus consciente, plus autonome et plus efficace.
- Développer les cinq dimensions de la coopération dans mes interventions professionnelles, soit le partenariat, la concertation, l'alternance, la non-ingérence et la responsabilisation.

## CHAPITRE 2

### CADRE THÉORIQUE

Pour me permettre d'atteindre mes objectifs d'apprentissage, mon cadre théorique a été le modèle de Yves St-Arnaud (2003) tel que présenté dans son livre, *L'interaction professionnelle : Efficacité et coopération*. J'ai choisi ce cadre théorique car l'approche de la praxéologie est tout à fait en lien avec plusieurs principes andragogiques. Respecter la personne dans ses valeurs, sa façon d'être et de faire, savoir mettre à profit ses compétences et celles de l'autre individu, encourager la collaboration, sont des principes que la praxéologie et l'andragogie préconisent.

Selon St-Arnaud (2003), on reconnaît deux compétences dans le domaine professionnel. La première est la compétence disciplinaire et la seconde est la compétence relationnelle. En développant cette dernière, le praxéologue vise à assurer l'efficacité de l'intervention dans le travail professionnel. Lorsque l'on parle d'améliorer la compétence relationnelle, il faut retenir les deux notions suivantes : «efficacité» et «coopération».

## **2.1 L'efficacité**

L'efficacité permet l'atteinte des résultats espérés sur le plan professionnel et, selon St-Arnaud (2003), la coopération est le type de relation que l'on doit préconiser pour devenir plus efficace.

Maintenant, comment reconnaître si notre compétence relationnelle est efficace? L'efficacité de nos interventions peut être évaluée selon deux perspectives, c'est-à-dire extrinsèque ou intrinsèque. La perspective extrinsèque se fait en évaluant son action et ses résultats en se référant à des critères externes de l'acteur, c'est-à-dire selon des modèles reconnus et que l'on préconise dans sa profession. Dans une démarche praxéologique, l'évaluation est faite selon une perspective intrinsèque.

## **2.2 La perspective intrinsèque**

La perspective intrinsèque s'effectue à partir de l'intention de l'acteur. Ainsi, l'acteur évalue son action par rapport à l'effet visé qu'il désire produire chez son interlocuteur. L'effet observé dans l'action sert alors de critère d'efficacité : si l'acteur ne réussit pas à produire l'effet visé, il se réajuste à partir des nouvelles informations reçues. On parle à ce moment-là «d'autorégulation». L'autorégulation amène l'acteur à se poser la question suivante : Quelle est mon intention? Ainsi,

l'acteur développe le réflexe de traduire son intention en fonction de l'effet visé. L'évaluation intrinsèque permet de se corriger dans le feu de l'action, dans le « ici et maintenant ». Durant l'interaction, l'acteur évalue continuellement l'effet produit en fonction de son intention; au fur et à mesure dans le but de produire l'effet visé. Si l'effet visé est atteint et que l'acteur ne ressent aucun effet secondaire indésirable, on parlera alors d'une intervention efficace.

On distingue trois types d'erreurs lorsque l'on formule notre intention. La première est appelée « erreur technique ». On attribue cette erreur à un geste ou une parole utilisée par l'acteur pour produire l'effet visé. Si l'effet visé ne se produit pas, alors on utilise la boucle de niveau 1 pour corriger cette erreur technique. La deuxième est dite « erreur de visée ». Celle-ci se définit à partir d'une visée irréaliste de la part de l'acteur. Si l'écart persiste en ayant malgré tout changé la technique ou les moyens utilisés pour produire l'effet visé, on parle de boucle de niveau 2. Finalement, la troisième est dite « erreur d'aspiration ». Celle-ci se passe lorsque l'acteur veut à tout prix répondre à un besoin personnel en répétant les mêmes gestes ou paroles d'une visée irréaliste.

Le test personnel d'efficacité s'appuie sur un postulat. Dans une interaction, toute action est intentionnelle, ce qui signifie que toute action découle d'une attente de l'acteur face à son interlocuteur. L'acteur cherche à influencer son interlocuteur, en

produisant chez lui un effet observable. Cet effet visé définit concrètement l'attente de l'acteur.

St-Arnaud relève quatre difficultés dans une démarche praxéologique.

**La difficulté à nommer son intention :** Il y aurait trois catégories de réponses dans ce que l'acteur appelle le cycle de l'intention. La première est la stratégie, lorsque l'acteur parle des moyens qu'il a pris pour être efficace. Il utilise le verbe d'action dont il est le sujet « Dans cette interaction, je voulais... ». Le second type de réponses est lorsque l'effet visé (comportement observable) décrit l'effet qu'il veut produire chez son interlocuteur. Il utilise alors un verbe où l'interlocuteur est le sujet de l'action. « Dans cette interaction, je voulais que mon interlocuteur fasse ou me dise... ». Enfin le troisième type de réponses décrit l'effet sur soi ou le besoin personnel auquel l'acteur cherche à répondre. Donc, dans toute interaction l'acteur choisit un moyen d'influencer (la stratégie), ou alors cherche un effet précis (l'effet visé) ou encore cherche à satisfaire un ou plusieurs besoins (la motivation).

**Dispersion de l'attention :** Il est difficile de concentrer notre attention sur l'élément qui permet une autorégulation, c'est-à-dire sur l'effet visé « ici et maintenant. Il est difficile d'avoir une vision adaptée à la formulation de son intention (p.65). Très souvent, l'acteur est plus concentré sur l'effet à long terme qu'il veut obtenir plutôt que sur ce qui se passe pendant l'interaction elle-même. On parle à ce moment-là

qu'une vision presbyte. L'acteur voit au loin et il a de la difficulté à voir ce qui se trouve près de lui. En contre partie, l'acteur peut avoir une vision myope. Dans cas-ci, au lieu d'être concentré sur l'effet à long terme, il est centré sur sa technique et ses besoins. Le test personnel d'efficacité va permettre d'évaluer immédiatement chaque répartie dans le but de valider si son action est efficace. C'est ce que l'on appelle la vision ajustée. La vision ajustée permet à l'acteur de se demander quel signe observable immédiatement lui indiquera de conclure que son interlocuteur fera ce qu'il faut pour produire l'effet visé.

**Le caractère non vérifiable de certaines formulations :** Même si l'acteur a une vision ajustée et formule son intention en termes d'effet visé immédiat, il arrive parfois que celui-ci décrive un effet psychologique. Il est alors difficile dans le test personnel d'efficacité de savoir si l'effet s'est produit puisque ce n'est pas observable. Par exemple, si je dis : « Dans cette interaction, je voulais que mon interlocuteur comprenne », comment peut-on observer un effet psychologique dans le comportement de l'interlocuteur? C'est impossible de le faire.

**L'écart entre la théorie de référence et la théorie d'usage :** La quatrième difficulté que rencontre le praticien est l'écart entre sa théorie de référence et sa théorie d'usage. C'est ce que l'auteur appelle la loi d'Argyris et Shön (1974). Selon ces auteurs, dans une situation difficile, il y a toujours un écart entre la théorie professée par l'acteur pour expliquer son comportement et la théorie qu'il pratique vraiment.

Avec le test personnel d'efficacité, l'acteur va reconnaître qu'il y a des intentions cachées et difficiles à formuler.

## **2.3 La coopération**

Le mot coopération est très souvent utilisé dans notre langage professionnel. Malgré ce fait, il n'en demeure pas moins que la théorie de référence n'est pas nécessairement la théorie d'usage. La coopération n'est peut-être pas aussi simple que cela à appliquer. L'efficacité professionnelle repose sur le maintien d'une relation de coopération. En voici les conditions de base pour l'établissement et la maintien d'une relation de coopération (St-Arnaud,2003,p.78).

### **2.3.1 Règle de partenariat**

Au point de départ, quelle que soit la structure de relation, l'acteur doit créer un partenariat, c'est-à-dire qu'il faut être capable de reconnaître les compétences de chacun et voir s'il y a un moyen d'établir un but commun. C'est la première règle qui s'applique pour qu'une relation de coopération puisse s'établir. Les paragraphes qui suivent expliquent les structures de relations que l'acteur établit au point de départ entre un interlocuteur et lui-même.

**Structure de pression :** Se caractérise par le fait que l'acteur qui détermine l'objectif de l'interaction et l'interlocuteur est celui qui fait ce qu'on lui demande. L'acteur exerce ainsi son pouvoir vis-à-vis l'interlocuteur. Par exemple, comme conseillère pédagogique, lorsque je demande à une étudiante de venir me rencontrer pour discuter de son cheminement, je suis alors dans une structure de pression puisque c'est moi qui ai décidé du but de l'interaction ; je m'attends à ce que l'étudiante agisse en fonction de mes intentions et l'influence est exercée par moi.

**Structure de service :** Dans une structure de service, c'est l'interlocuteur qui détermine le but de l'interaction et l'acteur sera celui qui agira. L'influence sera faite cette fois-ci par l'interlocuteur. Par exemple, lorsqu'une étudiante ou un professeur vient me consulter, peu importe les raisons, je suis dans une structure de service, puisque c'est l'étudiante ou le professeur qui détermine le but de l'interaction. On attend de moi que j'agisse en fonction de ce que l'on me demande et l'influence se fait par l'interlocuteur.

**Structure de coopération :** Dans une structure de coopération, ce sont les deux personnes (acteur-interlocuteur) qui déterminent le but de l'interaction; les deux agissent également et l'influence s'exerce mutuellement.

### 2.3.2 Règle de la concertation

Toujours dans une démarche de coopération, la règle de la concertation permet de gérer le processus de la communication. Avant même de parler de contenu avec notre interlocuteur et d'annoncer nos intentions, il est important de nous demander comment nous voulons que ça se passe. Cela veut dire que, tout au long de l'intervention, l'acteur doit constamment gérer le processus de communication en se référant à la « cible commune » et la « cible d'entrée » de façon à éviter la passivité ou la résistance de l'interlocuteur.

**La cible commune :** La cible commune permet de vérifier, à chaque étape du déroulement de la rencontre, si la conversation est toujours en lien avec le but commun. Elle permet aussi de valider, à tout moment, si l'interaction progresse dans le bon sens et si les deux personnes parlent de la même chose.

**L'entrée :** L'entrée permet à l'interlocuteur d'être prévenu de ce que l'acteur aimerait lui dire. Dans cette optique, l'interlocuteur est plus à l'aise pour recevoir des commentaires et se montre moins réticent face à ce que l'on veut lui dire. En quelque sorte, on s'assure qu'il est disposé à recevoir ce que l'on a à lui dire. Cette notion décrit essentiellement l'ensemble des procédés par lesquels l'acteur « prépare le terrain ».

### 2.3.3 Règle de l'alternance

Comme l'autorégulation permet de se corriger dans le feu de l'action en vue de produire l'effet visé, la règle de l'alternance est basée sur l'ensemble des moyens de communication qui s'offrent à l'acteur pour y arriver. Ainsi un modèle descriptif de communication permettra de distinguer quatre catégories de procédés que l'on peut utiliser dans une relation de coopération.

**Procédés de réception :** L'acteur est en mode d'écoute. Il est attentif à ce qui est dit et, pendant ce temps, il décode le message selon ses filtres perceptuels. Le décodage empathique permet au praticien de reconstituer, à partir du comportement verbal et non verbal, ce qu'il ressent, perçoit, pense et veut. Les termes techniques se traduisent ainsi :

**fa :** la perception des faits désigne ce que la personne a vu, entendu, touché et fait comme geste. Quels sont les faits qu'il me communique?

**ra :** la réaction affective désigne l'émotion, le sentiment et l'appréhension. Quelles sont ses réactions affectives?

**id :** l'idée désigne la pensée, l'interprétation, le jugement et l'opinion. En fait, tout ce qui provient des sens. Quelles sont ses idées?

**in :** l'intention désigne le projet, le motif, la planification, le désir, l'appétit ou tout autre résultat du processus de motivation. Quelles sont ses intentions?

**Procédés de facilitation :** Ce canal permet d'aller chercher et de recevoir plus d'informations auprès de l'interlocuteur. Par exemple, il utilise des phrases comme : « Pouvez-vous me donner plus de précisions? » L'acteur pose des questions pour recevoir plus d'information. Par ces procédés, l'acteur intervient verbalement dans le but d'amener l'interlocuteur à s'exprimer.

**Procédés d'entretien de la relation :** Ces moyens sont en lien avec la règle de la concertation. Elle est orientée sur la relation et le processus de communication : le déroulement de l'intervention, les cibles d'entrée, la permission de dire quelque chose à l'interlocuteur, le but commun, etc.

**Procédés d'information sur le contenu :** Les procédés de cette catégorie portent sur l'objet de la rencontre. L'acteur les utilise lorsqu'il émet une opinion, interprète une situation, en fait pour tout ce qui touche sa compétence disciplinaire. La qualité d'une intervention dépend de la façon dont on utilise ce canal d'information.

#### **2.3.4 Règle de la non-ingérence**

La règle de la non-ingérence encourage l'acteur à développer l'autonomie de son interlocuteur. Il s'agit de respecter les champs de compétence de chacun pour demeurer dans une structure de coopération. L'acteur (praticien) reconnaît le pouvoir qu'il exerce et l'utilise sans interférer avec celui de l'interlocuteur. En tant que

professionnel, il est important de reconnaître le pouvoir que l'on exerce et de reconnaître celui de l'autre. Le pouvoir se définit comme la capacité d'influencer dans une situation quelconque. On reconnaît trois types de pouvoir : le pouvoir d'autorité, celui d'expert et le pouvoir personnel.

#### 2.3.4.1 Les formes de pouvoir

**Le pouvoir d'autorité :** S'exerce dans un contexte où la personne exerce un pouvoir selon ses fonctions (par exemple, moi dans mes fonctions de conseillère pédagogique).

**Le pouvoir d'expert :** S'exerce dans un contexte où le savoir disciplinaire est nécessaire (par exemple, lorsque j'agis comme spécialiste dans mon champ d'expertise).

**Le pouvoir personnel :** S'exerce dans un contexte qui fait référence aux choix personnels que l'on fait ainsi qu'à sa personnalité (par exemple, faire ressortir certains traits de ma personnalité pour influencer autrui).

Le pouvoir le plus souvent utilisé dans mon travail professionnel est celui d'expert. Cela ne m'empêche pas d'utiliser, lorsque la situation se présente, mon pouvoir personnel ou mon pouvoir d'autorité.

#### 2.3.4.2 Une théorie du changement

Pour aider le praticien à appliquer la règle de la non-ingérence, il est important de comprendre les deux notions théoriques suivantes : « problémation » et « ordres de changement ». Selon St-Arnaud (2003), cette règle repose sur la conception du changement personnel.

**La problémation :** La problémation permet de formuler le problème différemment pour faire en sorte d'utiliser les compétences de son interlocuteur. La façon de présenter un problème est déterminante dans les stratégies de résolution de problèmes et les stratégies de communication que l'on utilisera.

**Les ordres de changement :** Avant de changer quoi que ce soit, il importe de savoir s'il s'agit d'une difficulté ou d'un problème. Lorsque l'on parle de difficulté, on parle d'une situation où il s'agit d'user de bon sens pour pouvoir la résoudre. Cela se fait assez aisément. Par contre, dans un problème la conjoncture est beaucoup plus complexe. Ce sont souvent des situations qui reviennent, persistent et deviennent de plus en plus difficiles à gérer. Le problème renvoie à une impasse. À ce moment-là, le changement de premier ordre est impensable. Il faut un changement de second ordre, c'est-à-dire être capable de poser le problème de façon différente ou changer notre perception du problème.

### **2.3.5 Règle de la responsabilisation**

La dernière règle sur laquelle repose l'amélioration de nos interventions professionnelles est celle de la responsabilisation mutuelle. Cette règle encourage chaque partenaire à prendre ses responsabilités afin d'être capable de faire ses propres choix en fonction de ses valeurs, de ses besoins et de sa personnalité. Le rôle de l'acteur est alors d'aider son interlocuteur à développer sa capacité à faire des choix personnels et à utiliser son pouvoir personnel. On parle alors d'autonomie. Cette règle ne peut être vraiment comprise sans une réflexion sur les notions de «jugement professionnel», et de « choix personne l» et de « besoins ».

**La notion de jugement :** La notion de jugement professionnel est abordée dans cette règle. Le jugement permet de se situer face à un événement ou face à une autre personne. Ce qu'il faut éviter, c'est d'émettre des opinions personnelles pour ne pas influencer son interlocuteur. La règle de la responsabilisation exige que l'on dissocie le jugement professionnel du jugement de valeur. Ce n'est pas toujours facile de s'abstenir de porter un jugement de valeur surtout lorsque l'on est en désaccord avec les valeurs de l'autre.

**Notions sur les besoins :** Même si la praxéologie vise à rendre l'action consciente, autonome et efficace, ce n'est pas toujours facile, dans les interventions professionnelles, de demeurer dans une structure de coopération. Il y a l'aspect des

besoins qui entre en ligne de compte. C'est important de les reconnaître pour être en mesure de les gérer et pouvoir ainsi développer davantage sa conscience. Il importe de chercher à comprendre les besoins qui émergent de soi et ceux qui appartiennent à l'interlocuteur afin de demeurer dans une relation de respect mutuel. Les grands types de besoins sont, selon St-Arnaud, (2003): le bien-être (besoins qui représentent la santé et le plaisir), la sécurité (besoins liés à l'argent et au matériel, la considération (besoins affectifs), la compétence (besoins dans le domaine de l'action) et la cohérence (besoins dans le domaine de la connaissance).

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

Pour atteindre mes objectifs, j'ai utilisé principalement deux outils, soit la grille de rédaction de dialogue (St-Arnaud, 2003) et le guide pour apprendre de mes expériences (Jacques Chevrier). Par la suite, pour en faire l'analyse, j'ai utilisé la grille d'analyse d'une intervention de Yves St-Arnaud (1995) adaptée par Jacques Chevrier et Benoît Charbonneau.

#### **3.1 La collecte des données**

##### **3.1.1 Grille de rédaction d'un dialogue (St-Arnaud)**

La grille de rédaction d'un dialogue de St-Arnaud (2003) a été utilisée uniquement pour m'aider à décrire une difficulté et fournir des informations des dialogues tirés lors d'interventions auprès d'apprenants ou de chargés de cours. Pour répondre aux exigences du projet, j'ai sélectionné cinq dialogues qui se retrouvent en annexe. Les dialogues ont été choisis en fonction des situations dans lesquelles je suis sortie très insatisfaite et où j'ai ressenti un malaise.

Cet instrument a été utilisé pour me permettre de développer une plus grande conscience, une plus grande autonomie dans mes interventions et augmenter son efficacité. Selon ce modèle, la grille est composée des réparties de l'acteur et de l'interlocuteur, du vécu intérieur de l'acteur, de ses réflexions, de ses intentions et d'un code de couleurs démontrant si les effets visés ont été produits. Pour écrire ces cinq dialogues, j'ai utilisé un logiciel de traitement de textes.

**Tableau 2 – Grille de rédaction d'un dialogue (St-Arnaud)**

<b>Visée</b> Je veux que... (prénom de l'interlocuteur) dise ou fasse (réaction souhaitée).	Couleur	<b>Dialogue</b> Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé (A) et la réaction que j'ai obtenue (I).
<b>Première visée :</b> Je veux que...	vert, jaune ou rouge	<b>A.1 :</b>
<b>Réflexion :</b>		<b>I.1 :</b>
<b>Même visée :</b> Je veux que...	vert, jaune ou rouge	<b>A.2 :</b>
<b>Réflexion :</b>		<b>I.2 :</b>

### 3.1.2 Journal d'apprentissage

Tout au long de mon projet, j'ai utilisé un journal d'apprentissage pour noter des situations significatives vécues quotidiennement. Ces situations pouvaient être à deux niveaux : satisfaisantes ou insatisfaisantes. La particularité de ce journal tenait du fait qu'il était sous forme de base de données informatisée, à l'aide du logiciel Access de Microsoft.

La partie supérieure du journal d'apprentissage comprenait les éléments suivants : date de l'intervention, une brève description de l'intervention et un champ pour indiquer des mots clés. La partie inférieure comprenait trois onglets :

- Le premier permettait d'inscrire tous les détails de l'intervention.
- Le deuxième permettait d'évaluer l'intervention par rapport aux concepts de l'efficacité et de la coopération.
- Le troisième couvrait toutes les questions du guide pour l'apprentissage de mes expériences (Jacques Chevrier, voir annexe 7). J'utilisais ce guide dans les cinq interventions insatisfaisantes ainsi que dans d'autres situations ou expériences vécues dans mon travail. Les questions du guide d'apprentissage ont été utilisées pour décrire : l'événement, ce que je ressentais face à l'événement, ce que je comprenais de l'événement, ce que j'apprenais de l'événement comme conseillère pédagogique, ma conception de l'encadrement et ce que ça changeait dans ma vie.

Journal de Francine - [[journal : Formulaire]

Fichier Edition Affichage Insertion Format Enregistrements Quitté Page 1

date : 14/05/04 nouvelle fiche

description : Un chargé de cours mécontent d'un comportement d'un étudiant vient me voir et m'avise que si le comportement de son étudiant ne change pas, il va lui demander de sortir de son cours.

mots clés : comportement, écoute, partenariat

Détail Praxéologie Portrait

L'étudiant en question est effectivement spécial. Il a de la difficulté à se faire à l'idée qu'il est étudiant et non gestionnaire. Je crois qu'il aimerait être à la place des professeurs. Le chargé de cours en question est beaucoup plus jeune que lui alors c'est difficile pour le professeur d'avoir de la crédibilité. Lorsque le professeur m'a parlé de la situation, il avait peu d'ouverture vis-à-vis cet étudiant. Son idée était faite et il était bien déterminé à lui montrer qui était le professeur dans la classe. Une visite était prévue dans le cadre de son cours et l'étudiant en question ne voulait aucunement y participer. Le professeur m'informe qu'il ne fera pas de spécial pour lui et ne fera pas un nouveau travail spécifiquement pour lui.

De mon côté je l'écoute attentivement et je suis d'accord sur certains points mais je lui demande si je pouvais lui proposer quelque chose face à cette situation. Il me répond que oui, alors je lui propose de parler à l'étudiant et lui mentionner que s'il ne peut ou ne veut pas participer à la sorte, de lui proposer deux alternatives. De cette façon, le professeur n'aurait pas à se casser la tête à refaire un travail spécifique pour lui. Donc, c'était à l'étudiant de trouver une solution et non professeur. Le professeur me dit que c'était une très bonne idée.

Le professeur a proposé à l'étudiant cette alternative et tout est rentré dans l'ordre.

Page : 14 sur 1

date de l'événement

### Exemple d'une fiche de mon journal d'apprentissage informatisé

## 3.2 L'analyse des données

Pour faire l'analyse des cinq dialogues expliqués précédemment (qui se retrouvent aux annexes 1 à 5) et des situations significatives notées dans mon journal d'apprentissage, j'ai utilisé la grille d'analyse de mon intervention de St-Arnaud (voir annexe 6). Cette grille comprenait une série de questions portant sur les deux volets suivants : l'efficacité dans l'interaction et la coopération dans l'interaction. Cet outil

m'a permis d'évaluer mon niveau d'efficacité et l'impact de la coopération dans mes interventions professionnelles. De plus, cette analyse m'a servie à évaluer le progrès de ma démarche tout au long de mon projet de perfectionnement et à valider l'atteinte de mon objectif général d'apprentissage qui était de *m'approprier la démarche de la praxéologie de St-Arnaud dans le cadre de mon travail dans le but de développer pleinement ma compétence relationnelle*. Dans le but de vérifier l'atteinte de chacun de mes objectifs spécifiques, j'ai fait l'analyse en utilisant cette même grille en mettant l'emphase sur les parties qui étaient en lien avec chacun d'eux.

Ainsi pour démontrer l'atteinte du premier objectif spécifique « *Appliquer à la méthode d'autorégulation afin de devenir plus consciente de ma démarche d'encadrement dans ma pratique professionnelle* », l'utilisation de la grille d'analyse m'a permis de préciser et de confirmer mon niveau de conscience. Étais-je plus consciente qu'au début de mon projet?

En ce qui a trait à l'atteinte du deuxième objectif « *Apprendre à formuler mes intentions en termes d'effets visés afin de rendre mon action plus consciente, plus autonome et plus efficace.* », je suis en mesure de démontrer ma progression en répondant aux questions portant sur la première partie de la grille soit l'efficacité et l'autorégulation.

Pour l'atteinte du troisième objectif « *Développer les cinq dimensions de la coopération dans mes interventions professionnelles, soit le partenariat, la concertation, l'alternance, la non-ingérence et la responsabilisation* », j'ai utilisé la partie de "l'analyse de la coopération dans l'interaction" pour chacune des règles de la coopération.

### **3.3 Les limites de l'essai**

Compte tenu des exigences de ce projet, cinq interventions choisies de façon aléatoire ont été retenues pour fin d'analyse. Étant donné que la rédaction des dialogues se faisait le plus rapidement possible après avoir vécu les interventions insatisfaisantes, il se peut que la perception et l'interprétation de la conseillère pédagogique au moment de la rédaction du dialogue aient pu avoir été influencé. En fait, certains éléments des dialogues peuvent avoir été oubliés compte tenu des réactions vécues au moment présent et du temps limité que la conseillère pédagogique avait pour rédiger le dialogue.

L'environnement de travail ne permettait pas toujours à la conseillère pédagogique de réfléchir aussi longtemps qu'elle l'aurait souhaité sur ses interventions étant donné la charge de travail importante. La théorie faisait souvent place à la productivité et aux résultats immédiats.

## CHAPITRE 4

### ANALYSE RÉFLEXIVE

Cette partie de l'essai réflexif se veut une analyse des cinq interventions qui se retrouvent en annexe par ordre chronologique, soit d'avril 2004 à janvier 2005, et qui ont été analysées avec la grille d'analyse de mon intervention de St-Arnaud et le guide pour apprendre de mes expériences. Parmi ces cinq interventions, deux ont été réalisées avec des apprenants et trois avec des chargés de cours. Ce sont toutes des situations d'où je suis ressortie insatisfaite. De plus, tel que mentionné dans le chapitre de la méthodologie, l'analyse se fera aussi à partir de mon journal d'apprentissage où j'ai noté des situations significatives satisfaisantes et insatisfaisantes durant toute la durée de mon projet. L'analyse est en lien avec mes objectifs d'apprentissage présentés au chapitre 1.

Mon objectif général d'apprentissage dans le cadre de mon projet à la maîtrise, était de *m'approprier la démarche de la praxéologie de St-Arnaud dans le cadre de mon travail dans le but de développer pleinement ma compétence relationnelle*. Voici l'analyse de mon premier objectif spécifique.

#### **4.1 Objectif spécifique 1 : l'autorégulation**

*À la fin de mon projet, je pourrai m'exercer à la méthode d'autorégulation afin de devenir plus consciente de ma démarche d'encadrement dans ma pratique professionnelle.*

L'autorégulation consiste à évaluer continuellement l'effet de ses réparties au cours d'un dialogue pour déceler et corriger les erreurs que l'on commet inévitablement dans un processus qui évolue par essais et erreurs, comme c'est le cas dans une interaction professionnelle. (p.34)

Au début de mon projet, je constate que je n'ai pas l'habileté à m'autoréguler durant mes interventions et que ça ne sera pas facile pour moi de développer ce niveau de conscience. Lorsque je suis dans une situation où je deviens émotive, je ne parviens pas à m'autoréguler. Je suis dans mes émotions et j'ai de la difficulté à me sortir de cette impasse.

Dans mon premier dialogue (voir Annexe 1, Cas de Lucie, avril 2004), lorsque Lucie m'a interpellée d'une façon pas très courtoise, j'ai été incapable d'attribuer mon manque d'efficacité à mon comportement ou aux moyens utilisés puisque je n'ai rien modifié dans ma façon de faire. Mes paroles et mes gestes étaient menaçants pour mon interlocutrice et je n'ai rien fait pour corriger la situation. Plus la conversation progressait et plus elle devenait inefficace sur toute la ligne. Je n'ai pas procédé à

une boucle d'autorégulation de niveau 1 car je n'attribuais pas mon inefficacité au moyen utilisé. Mon approche est demeurée la même. N'ayant pas réussi à faire une boucle d'autorégulation de niveau 1, il était impensable que je passe à la boucle d'autorégulation de niveau 2 (erreur de visée), ou à une boucle d'autorégulation de niveau 3 (erreur d'aspiration). La notation du rouge dans le test d'efficacité confirmait l'escalade.

Durant cette intervention, ma compétence relationnelle était inefficace et je n'étais pas assez consciente pour me corriger dans le moment présent. J'étais incapable de m'autoréguler dans le feu de l'action. Je ressentais un grand malaise et j'étais très insatisfaite du déroulement de cette intervention.

Dans mon journal d'apprentissage, j'ai noté au tout début de mon projet au moins à dix reprises, cette incapacité de m'autoréguler lorsque je vivais des situations où je devenais plus émotive. Je n'avais pas le réflexe de changer mon approche. J'espérais que la situation s'améliore à force d'être persévérante. Je dépensais beaucoup d'énergie à essayer de rendre mes interventions plus efficaces.

Dans le deuxième dialogue (voir Annexe 2, Cas d'Isabelle, mai 2004), je rencontre des difficultés et je ne parviens pas encore à m'autoréguler compte tenu du fait que je ne modifie pas mon approche auprès d'Isabelle pour améliorer mon efficacité. Dans le test d'efficacité, on note plusieurs réparties avec la notation rouge. Cela indique

l'importance et le moment de passer à la seconde ou à la troisième boucle d'autorégulation pour modifier ma visée ou pour renoncer à mon besoin. Je n'ai rien fait pour améliorer cette intervention inefficace. Mes paroles et mon ton étaient de plus en plus accusateur envers Isabelle et je n'ai pas essayé de faire une boucle d'autorégulation de niveau 1.

Dans mon troisième dialogue (voir Annexe 3, Cas de Roland, septembre 2004), je me sens plus confiante et plus consciente de ce que je dois faire pour rendre mon intervention plus efficace. J'ai en mémoire les expériences vécues avec Lucie et Isabelle et j'ose espérer ne plus vivre ces inconforts. Je pars donc avec de bonnes intentions et j'espère en ressortir satisfaite. Malgré ma bonne intention, je rencontre encore des difficultés mais de façon moindre. Je me rends compte que ce n'est pas aussi facile que je l'espérais. Tout au long du dialogue, je ressens de l'insatisfaction et de l'inconfort et j'ai de la difficulté à identifier la ou les raisons. Lorsque je fais référence au dialogue, mes gestes et mes paroles sont cohérents avec mes intentions de départ. Je ne vois pas d'erreur technique. Je parle calmement, je me sens assez à l'aise avec mon interlocuteur et je demeure consciente de ce qui se passe dans le «ici et maintenant». Je commence à reconnaître le bien-être d'avoir ce niveau de conscience dans une intervention. À certains moments, je réussis à changer de visée lorsque j'en identifie le besoin. Toutefois, lorsque Roland me fait la remarque « Je me demande où tu l'as repêché celui-là », je réussis à garder mon calme mais je deviens plus émotive à partir de ce moment sans pour autant le démontrer à mon

interlocuteur. Il venait de mettre en doute ma compétence. À ce moment, je n'ai pas été capable de changer ma visée (boucle d'autorégulation de niveau 2) afin d'aborder ce sujet avec mon interlocuteur. J'ai ressenti un malaise jusqu'à la fin de l'intervention.

Dans mon journal d'apprentissage, j'ai noté au tout début de mon projet, des situations où j'ai éprouvé ce même malaise. J'ai observé chez moi la difficulté à aborder des sujets qui impliquaient un interlocuteur qui avait une forte personnalité. Dans le cas de Roland, je pense ne pas avoir osé aborder le sujet qui mettait en doute mon niveau de compétence compte tenu de la peur de me faire intimider par lui et de ne pas être capable de demeurer calme. Cela aurait davantage aggravé la situation. Même si je suis ressortie insatisfaite de cette intervention, mon inconfort est moins important qu'au début de mon projet. Je parviens à demeurer dans le ici et maintenant. Je suis consciente du moment présent et je note une amélioration.

Dans le quatrième dialogue (voir Annexe 4, Cas d'Andrée, novembre 2004), je commence à reconnaître l'importance de s'autoréguler durant une intervention. Je suis de plus en plus consciente de ce qui se passe au moment présent. Je suis capable de reconnaître plus rapidement les causes de mon manque d'efficacité. Je suis plus à l'aise de modifier mon comportement pour être plus cohérente avec mes intentions. Je parviens à faire une boucle d'autorégulation de niveau 1 pour modifier mon approche

et j'arrive même à modifier ma visée lorsque je constate que mon comportement n'améliore pas l'intervention.

J'ai noté plusieurs situations dans mon journal d'apprentissage qui font ressortir des moments durant certaines interventions où je suis parvenue à modifier complètement mon approche (boucle d'autorégulation de niveau 1) afin de rendre mon intervention beaucoup plus efficace. Par exemple, lors d'une rencontre avec une étudiante qui rencontrait des difficultés avec plusieurs collègues de sa classe, j'ai modifié mon approche très tôt dans l'intervention car je me suis rendue compte qu'elle ne faisait qu'aggraver la situation. Je me suis permise de mentionner mon inconfort à mon interlocutrice et j'ai modifié mon comportement dans le but de créer un climat beaucoup plus favorable à la discussion.

Dans mon cinquième dialogue (voir Annexe 5, Cas de Francis, janvier 2005), je me sens de plus en plus à l'aise et consciente de mes gestes, de mes paroles et de mon approche. Lorsque j'ai rencontré Francis, je réussissais plus souvent à voir les erreurs que je faisais et à détecter les causes qui rendaient cette intervention moins efficace que je l'espérais. Au début de l'intervention, j'avais des préjugés vis-à-vis mon interlocuteur, mais je réussis tout de même à modifier mon approche afin de rendre cette rencontre plus efficace et plus satisfaisante. Aujourd'hui, je vis moins de frustration et je suis de moins en moins émotive, même si les interventions que je dois faire sont toujours aussi délicates. Mon journal d'apprentissage démontre une belle

progression durant toute la durée de mon projet. Je note une nette amélioration pour m'autoréguler dans le « ici et maintenant ». Je suis de plus en plus capable de corriger mes erreurs dans le feu de l'action. Je ne maîtrise pas totalement cet objectif mais je suis sur la bonne voie. Mes interventions sont de plus en plus efficaces. De moins en moins, je vis moins de frustrations comme professionnelle. Je suis capable de clarifier la situation avec mon interlocuteur. Je suis en mesure de dire à la personne ce que je ressens pour éviter qu'un malaise s'installe durant l'intervention et cela me permet d'être plus à l'aise et plus en confiance de mes moyens.

Voici un exemple vécu qui démontre l'intégration de cet objectif. Une étudiante est venue me rencontrer pour me faire part de son insatisfaction envers un chargé de cours. Elle me parlait d'un ton sec et son non-verbal démontrait bien sa frustration. Je n'appréciais guère son comportement et je me suis sentie tout d'un coup frustrée face à son attitude. Mon non-verbal parlait beaucoup, car j'avais les bras croisés et je la regardais d'un air peu accueillant. Notre conversation n'allait nulle part. Consciente de ce qui se passait au moment présent, j'ai réalisé à quel point mon comportement était inapproprié. Je me suis décroisé les bras et je lui ai dit : « Je te propose que nous en parlions calmement toutes les deux. Qu'en penses-tu? » Je suis satisfaite car j'ai été capable de m'autoréguler durant le moment présent.

## 4.2 Objectif spécifique 2 : L'intention

À la fin de mon projet, je pourrai *formuler mes intentions en terme d'effets visés afin de rendre mon action plus consciente, plus autonome et plus efficace.*

L'analyse de mes cinq interventions m'a permis de constater qu'à plusieurs reprises j'ai rencontré des difficultés dans la formulation de mes intentions pour produire l'effet visé chez mon interlocuteur. Dans le « ici et maintenant », mes intentions n'étaient pas toujours formulées de façon claire et parfois on ne pouvait voir aucun effet sur mon interlocuteur. L'effet visé est l'élément clé de la réussite d'une interaction dans une démarche praxéologique.

Dans mon premier dialogue (voir Annexe 1, Cas de Lucie, avril 2004, mes deux intentions sont formulées de façon à produire un effet psychologique, donc de nature presbyte. Cette façon de formuler mes intentions fait partie des difficultés qu'une praxéologue inexpérimentée comme moi rencontre au tout début; on parle à ce moment-là du caractère non vérifiable de certaines formulations. Dans ce cas-ci, je ne peux pas m'attendre à produire l'effet visé chez mon interlocuteur dans le « ici et maintenant ». Comment pouvais-je espérer voir Lucie comprendre ou qu'elle prenne conscience au moment présent? Ces deux visées étaient presbytes et non observables au moment présent.

Six situations ont été notées dans mon journal d'apprentissage qui démontrent la tendance à formuler mes intentions en cherchant à produire un effet psychologique. J'ai de la difficulté à formuler mes intentions de façon à pouvoir observer l'effet attendu.

Dans mon deuxième dialogue (voir Annexe 2, Cas d'Isabelle, mai 2004), je veux qu'Isabelle me dise ce qui ne va pas. L'effet visé est observable. Par la suite, je produis une erreur en formulant mon intention avec une vision myope puisque je suis le sujet du verbe et je ne peux aucunement observer l'effet visé chez mon interlocutrice. J'étais centrée sur ma technique et mon besoin, donc je prêtai seulement attention à deux composantes du cycle de l'intention. Je commence à comprendre les facteurs qui mettent un frein à l'efficacité de mes interventions. Je suis de plus en plus consciente que la formulation de mes intentions ne produise pas l'effet visé et j'en connais les causes.

Dans mon troisième dialogue (voir Annexe 3, Cas de Roland, septembre 2005), je me reprends en formulant mon intention en termes d'effet visé chez mon interlocuteur. Je peux observer sans problème l'effet visé au moment présent. Je suis satisfaite du résultat. Par la suite, je formule une autre visée où Roland est toujours le sujet du verbe mais j'avais à ce moment une vision presbyte puisque je voulais « *que Robert discute de son malaise avec le professeur* ». Comment pouvais-je observer cette visée dans le « ici et maintenant »? La suite du dialogue n'a pas été efficace car je n'ai pas

utilisé les paroles qu'il fallait pour obtenir l'effet visé. L'intervention n'a pas été efficace à partir de la deuxième visée.

Dans le quatrième dialogue (voir Annexe 4, Cas d'Andrée, novembre 2004), une fois de plus, je formule mes visées sous forme d'effet psychologique. Je ne peux pas observer l'effet visé dans le comportement de mon interlocuteur. J'ai une vision presbyte encore une fois. Je suis insatisfaite de mon intervention car je ne vois pas les résultats souhaités se concrétiser.

Dans le cinquième dialogue (voir Annexe 5, Cas de Francis, janvier 2005), je formule à deux reprises mes intentions en termes d'effet visé chez mon interlocuteur. Une bonne partie de l'intervention est efficace, puisque je peux observer chez Francis l'effet visé. Lorsque je formule une intention sous forme d'effet psychologique, je me rends compte, une fois de plus, que je deviens insatisfaite du résultat car je ne peux pas observer dans «d'ici et maintenant» le résultat souhaité. À certains moments, dans l'intervention, j'ai une vision presbyte mais je parviens tout de même à obtenir une vision ajustée à la toute fin du dialogue. Je me sens plus satisfaite vis-à-vis cette intervention. Je suis de plus en plus consciente.

Dans mon journal d'apprentissage, je fais référence à cinq reprises à des situations où j'ai une vision presbyte. En étant consciente de cette tendance, je suis maintenant plus habile à le reconnaître et je parviens à me réajuster dans le feu de l'action où en

prenant du recul face à mes interventions. Par exemple, lorsque je formule une intention, je me demande maintenant ce que j'aimerais observer au moment présent ou attendre dire de mon interlocuteur. Par exemple, je devais rencontrer une chargée de cours pour lui demander comment elle comptait organiser son cours suite à son évaluation (pas très bonne). Donc, mon intention, en la rencontrant était de lui demander comment elle comptait faire pour apporter des changements. Alors, j'ai formulé mon intention en me disant ceci : « Je veux qu'elle me dise comment elle compte organiser son cours ». L'effet visé était observable au moment présent.

### **4.3 Objectif spécifique 3a : le partenariat**

*À la fin de mon projet, je pourrai développer les cinq dimensions de la coopération, en commençant par le partenariat.*

Comment peut-t-on décrire la «règle du partenariat»? St-Arnaud (1995) le décrit ainsi : « Elle vise à mettre en place une relation qui fait de l'acteur et de l'interlocuteur des partenaires dans la recherche d'un but commun. » ( p.78)  
« L'élément clé de la coopération est l'existence d'un but commun. » (p.79)

Mes dialogues d'insatisfaction me révèlent que dans l'ensemble, je suis restée trop souvent dans une structure de pression. J'espérais que mon interlocuteur fasse ce que

je lui demandais de faire. Le pouvoir était très souvent exercé de mon côté et je laissais peu de place à mon interlocuteur pour qu'il puisse mettre à profit ses compétences. Malgré la bonne volonté d'établir un partenariat, encore faut-il la maintenir. J'avoue que c'est tentant et facile de revenir dans ses vieilles habitudes.

Dans mon premier dialogue (voir Annexe 1, Cas de Lucie, avril 2004), aucun facteur indique que j'encourage le partenariat. Je suis dans une structure de service mais rapidement elle se change en structure de pression. Je laisse peu de place à Lucie en ne lui reconnaissant aucune compétence. J'exerce une emprise sur mon interlocutrice et un contrôle unilatéral. Le dialogue démontre clairement que nous étions en confrontation et je n'ai pas réussi à mettre de côté mon objectif personnel et cela se traduit par l'escalade. Dans ce dialogue, la notion de coopération est inexistante.

Dans le deuxième dialogue (voir Annexe 2, Cas d'Isabelle, mai 2004), je nous situe rapidement dans une structure de pression même si au départ c'est mon interlocutrice qui m'interpelle. Je décide sur-le-champ de lui faire part de mes insatisfactions. La structure de pression est omniprésente et l'objectif de notre dialogue devient mon objectif personnel. Il s'agit d'un contrôle absolu de ma part et je n'ai aucune reconnaissance de sa compétence. Je vais à l'encontre du partenariat puisqu'il n'y a aucun but commun entre mon interlocuteur et moi.

Dans le troisième dialogue (voir Annexe 3, Cas de Roland, septembre 2004), je suis dans une structure de service mais je ne parviens pas plus à établir un partenariat. Malgré cette incapacité, je suis très conscience du moment présent et je suis déterminée à rester calme devant cette situation. Pour moi, c'est déjà une belle réussite. Tout au long de notre dialogue, je reconnais les compétences de mon interlocuteur et j'essaie de ne pas exercer de contrôle sur lui et de faire de l'ingérence. Tellement que je deviens une exécutante dans cette intervention et je me sens intimidée par mon interlocuteur. Ni moi ni lui avons essayé d'établir un but commun. Je me suis sentie insatisfaite du résultat.

Dans le quatrième dialogue (voir Annexe 4, Cas d'Andrée, novembre 2004), j'ai la bonne volonté d'établir un partenariat. Avant de rencontrer mon interlocutrice, je suis très consciente de ce dont je veux lui faire part et je revois dans ma tête mon intention. Je désire établir un partenariat. Je crois que nous nous sommes mises d'accord pour le déroulement de notre rencontre mais nous n'avons jamais trouvé un but commun. Je me suis dis « Ça va de soi! »; « On le sait ce que nous voulons! ». Erreur, aussitôt que la situation commence à moins bien se dérouler, je m'empresse d'établir une structure de pression et je tente par tous les moyens de répondre à mon but personnel. Je tenais à tout prix à lui faire part de mon insatisfaction et j'ai même mis en doute sa compétence.

Dans le cinquième dialogue (voir Annexe 5, Cas de Francis, janvier 2005), je suis consciente et j'ai le désir de ne pas établir un partenariat. Par contre, lorsque Francis manifeste le désir de poursuivre son enseignement, mon comportement change et je cherche à établir un partenariat. Je ne le mentionne pas à haute voix, mais je me dis que mes propos vont faire en sorte que cela se produise. Je reconnais la compétence de Francis et je lui laisse sa place.

Dans mon journal d'apprentissage, j'ai noté à plusieurs reprises mon intention d'établir un partenariat avec mes interlocuteurs. Par contre, j'ai constaté que je ne le mentionnais pas à haute voix. Je pensais que mon comportement et mes paroles étaient suffisamment démonstratifs pour établir une structure encourageant le partenariat. Malheureusement, ce n'est pas ce qui se passait. À force d'être consciente de cette situation, j'ai appris à développer une réelle structure de partenariat. Au tout début d'une intervention, je cherche à établir un partenariat avec mon interlocuteur en formulant à haute voix le but de notre rencontre. J'ai constaté à quel point mes interventions étaient beaucoup plus efficaces et je perds beaucoup moins de temps et d'énergie dans les rencontres.

Par exemple, j'ai demandé à une étudiante de venir me rencontrer pour discuter des difficultés qu'elle rencontrait en salle de classe. Je sentais l'étudiante pas très à l'aise et je crois qu'elle n'avait pas vraiment envie de discuter avec moi. Son non-verbal parlait beaucoup. Je lui ai donc fait part de l'objectif de la rencontre et je lui ai

demandé si elle était d'accord avec ce que je lui mentionnais. Elle m'a répondu : « Je serais plus à l'aise de discuter des difficultés que je rencontre en salle de classe mais je ne veux pas parler de ma vie privée ». Je lui ai dit que je respectais cela et que j'étais tout à fait d'accord à ne pas en parler. Nous nous sommes entendues sur le but de la rencontre et, tout au long de l'intervention, je me suis concentrée sur l'objectif. La rencontre a été très efficace et j'ai senti l'étudiante très satisfaite aussi.

#### **4.4 Objectif spécifique 3b : la concertation**

*À la fin de mon projet, je pourrai développer les cinq dimensions de la coopération, et la deuxième est « la concertation ».*

Voici une autre dimension que je désirais développer dans mon projet et ce, toujours dans le but d'établir une structure de coopération. Mes dialogues vont démontrer à quel point il est important et utile d'appliquer cette règle. St-Arnaud (1995) affirme que : « La règle de la concertation est particulièrement utile pour prévenir ou résoudre les deux grandes difficultés, soit la résistance et la passivité. » ( p.121)

Même si un but commun a été convenu au départ avec son interlocuteur, il est facile de revenir dans une structure de pression.

La règle de la concertation souligne à quel point il est important de gérer le processus de communication. Elle introduit deux concepts clés : l'entrée et la cible commune, concepts qui aident l'acteur à rester dans le champ de la structure de coopération tout au long de la rencontre. (St-Arnaud, 1995, p.122)

Dans mon premier dialogue (voir Annexe 1, Cas de Lucie, avril 2004), je n'ai pas été en mesure de parler du déroulement même de la relation. J'étais trop émotive pour prendre conscience de l'importance de le faire. Je ne me suis pas préoccupée de préparer le terrain et encore moins d'associer mon interlocutrice à la structuration de notre rencontre. Je ne prépare pas mon interlocutrice à recevoir mes commentaires. Les obstacles sont omniprésents mais je ne suis pas assez consciente pour orienter notre conversation vers un but commun.

Dans mon deuxième dialogue (voir Annexe 2, Cas d'Isabelle, mai 2004), je rencontre à nouveau des difficultés avec mon interlocutrice. Je suis dans l'incapacité de gérer le processus de communication. Durant l'intervention, mon interlocutrice démontre de la passivité et je ne me gêne pas pour lui allouer des blâmes. Je n'ai pas eu la patience d'attendre pour aborder mon interlocutrice dans un contexte qui aurait favorisé davantage un climat de confiance. Donc, je n'ai pas su formuler la situation initiale et l'objectif de notre rencontre à la satisfaction de nous deux et je n'ai jamais précisé la façon de travailler et la responsabilité de chacune d'entre nous.

Dans mon troisième dialogue (voir Annexe 3, Cas de Roland, septembre 2004), les cibles de l'entrée n'ont pas été établies pour créer un climat de concertation. Même si l'intervention s'est déroulé calmement, il n'a jamais été question de déterminer l'entrée puisque la situation initiale et l'objectif n'ont pas été formulés ou recadrés à ma satisfaction ou à celle de mon interlocuteur. De plus, notre façon de travailler et la responsabilité de chacun n'ont jamais fait l'objet de notre conversation. Lorsque mon interlocuteur quitte mon bureau, je suis tout de même capable d'identifier les difficultés rencontrées et je compte bien intégrer cette règle dans les prochaines interventions.

Dans le quatrième dialogue (voir Annexe 4, Cas d'Andrée, novembre 2004), je commence à intégrer graduellement la règle de la concertation. Je réalise l'importance de préciser, au début d'une rencontre, son but et son déroulement. D'ailleurs, c'est ce que je fais avec mon interlocutrice. Je lui fais part de l'objectif de notre rencontre et je lui propose une façon de travailler pour en venir à une solution. Le début de l'intervention se passe à ma satisfaction et à celle de mon interlocutrice. Les difficultés que je rencontre se passent plus tard dans le dialogue. Lorsque mon interlocutrice me fait part de ses commentaires, ceux-ci me dérangent et je ne parviens pas à me ramener à ce qui avait été convenu au début de notre dialogue. Je ne respecte pas notre engagement.

Dans le cinquième dialogue (voir Annexe 5, Cas de Francis, janvier 2005), je me sens de plus en plus habile pour formuler la situation initiale et l'objectif d'une rencontre. De plus, je suis à l'aise pour demander à mon interlocuteur la permission de lui faire part de mes commentaires dans le but qu'il soit plus réceptif à ce que je vais lui dire. Ce qu'il me reste à travailler pour appliquer davantage cette règle est de préciser à mon interlocuteur la façon de travailler et les responsabilités de chacun. Dans cette intervention, je démontre plus d'aisance à formuler l'objectif de la rencontre mais je ne précise pas notre fonctionnement pour en arriver à un bon résultat.

Dans mon journal d'apprentissage, j'ai noté une situation où je devais rencontrer une étudiante pour lui faire part des plaintes que j'avais reçues autant de ses collègues de classe que de ses professeurs. Au début de notre rencontre, j'ai formulé la situation initiale sans trop me préoccuper d'elle. Cette étudiante m'a fait part de son désaccord avec la formulation de la situation initiale. Je ne me suis pas entêtée à poursuivre. J'ai donc reformulé la situation initiale en tenant compte de ses commentaires. Suite à cette reformulation, elle a accepté la situation initiale et l'objectif de notre rencontre. J'ai été étonnée et contente à la fois de ces effets positifs. Par la suite, je lui ai proposé une façon de travailler pour le déroulement de notre rencontre et les responsabilités de chacune de nous deux pour en venir à une solution. Elle a été très réceptive tout au long de la rencontre et nous avons pu dialoguer calmement dans un contexte favorisant la recherche d'une solution. Cette situation démontre l'intégration graduelle de cette deuxième règle que je vise à acquérir dans mon projet de

développement professionnel. Je suis de plus en plus à l'aise d'utiliser les différents canaux de communication qui, soit dit en passant, me facilitent grandement la tâche.

#### **4.5 Objectif spécifique 3c : l'alternance**

*À la fin de mon projet, je pourrai développer les cinq dimensions de la coopération, et la troisième est « l'alternance ».*

La règle de l'alternance se formule comme suit : « j'utilise des canaux de communication spécifiques pour la réception, la facilitation, l'entretien de la relation et l'information sur le contenu; je passe souvent d'un canal à l'autre ». (St-Arnaud, 1995,p.135)

Ces quatre stratégies permettent de recevoir et de donner de l'information dans le but d'établir et de maintenir un partenariat. L'alternance d'une stratégie à l'autre est essentielle. À partir de mes dialogues, j'ai fait le constat que je ne parvenais pas toujours à bien communiquer avec mes apprenants. Ceci explique en grande partie mes insatisfactions.

Dans le premier dialogue (voir Annexe 1, Cas de Lucie, avril 2004), j'ai de la difficulté à utiliser les différents canaux de communication. Je privilégie le canal

d'information et je ne me préoccupe pas d'utiliser le canal qui favoriserait la relation avec mon interlocutrice. Je n'ai pas tenu compte de ma façon de gérer la communication afin d'encourager la coopération. « De façon générale, on considère qu'un pourcentage d'alternance supérieur à 50% est favorable à la coopération ». (St-Arnaud, p.158)

Dans ce premier dialogue, le pourcentage d'alternance se situe à 10%. Il est clair que mon insatisfaction, face à cette situation, provient du manque d'habileté à communiquer avec mon interlocutrice.

Dans le deuxième dialogue (voir Annexe 2, Cas d'Isabelle, mai 2004), au moment où mon interlocutrice m'a fait part de sa problématique, je n'ai pas su gérer le processus de communication. J'ai utilisé exclusivement le canal sur le contenu. Mon insatisfaction, face à cette intervention, est sans aucun doute due à l'incapacité à utiliser les différentes stratégies de communication au moment présent. Je n'ai pas favorisé la coopération.

Dans le troisième dialogue, (voir Annexe 3, Cas de Roland, septembre 2004) je suis un peu plus habile et consciente de l'importance d'utiliser les différentes stratégies de communication. Je parviens à obtenir un pourcentage d'alternance de l'ordre de 43%. Je ne favorise pas encore la coopération, mais je tente, à quelques reprises d'utiliser le

canal pour faciliter la communication avec mon interlocuteur. L'apprentissage se fait difficilement mais je constate une amélioration.

Dans mon quatrième dialogue, (voir Annexe 4, Cas d'Andrée, novembre 2004) je réussis à utiliser plusieurs canaux de communication mais uniquement au tout début du dialogue. Je me sentais à l'aise et en confiance alors je suis parvenue à bien gérer le processus. Au moment où mon interlocutrice ne réagit plus comme je l'espérais, ma réaction a été d'utiliser uniquement le canal d'information. Je ne lui faisais plus confiance alors je ne voyais pas la nécessité de me préoccuper de la relation. Je voulais juste lui donner mon opinion.

Dans mon cinquième dialogue (voir Annexe 5, Cas de Francis, janvier 2005), je parviens assez bien à gérer le processus de communication. À plusieurs reprises, je change de canal de communication afin de favoriser la coopération entre mon interlocuteur et moi. Les stratégies de communication que j'ai utilisées m'ont permis de mieux gérer la situation. Je me suis sentie plus efficace et moins frustrée que dans les dialogues précédents. J'ai été capable de recevoir et de donner de l'information à mon interlocuteur dans le but d'établir la coopération.

Au tout début de mon journal d'apprentissage, j'ai identifié plusieurs situations où j'avais de la difficulté à gérer le processus de communication. La raison qui émergeait à chaque fois était, pour la plupart du temps, reliée à un manque de

confiance vis-à-vis mes interlocuteurs. Lorsque j'ai fait ce constat, je suis devenue beaucoup plus consciente et je me suis donné comme objectif d'essayer de mieux gérer le processus de communication et cela même dans les situations difficiles.

L'apprentissage de l'alternance n'a pas été aussi rapide que je l'espérais mais j'ai noté tout de même plusieurs situations où j'ai été en mesure d'appliquer cette. D'ailleurs, mon pourcentage se situait en moyenne à 65%. Je considère une nette amélioration. Par exemple, durant une intervention auprès d'un chargé de cours peu bavard, j'ai utilisé plusieurs canaux de communication. Cela m'a permis d'aller chercher plus d'informations auprès de lui et il était plus à l'aise de participer à la conversation.

#### **4.6 Objectif spécifique 3d : la non-ingérence**

*À la fin de mon projet, je pourrai développer les cinq dimensions de la coopération, et la quatrième est « la non-ingérence ».*

Toujours dans le but de maintenir et d'établir une structure de coopération, la règle de la non-ingérence permet d'encourager son interlocuteur à agir de manière autonome. « La règle de la non-ingérence exprime une façon de concevoir le partage du pouvoir entre l'acteur et son interlocuteur dans une structure de coopération. Elle invite le

praticien à reconnaître d'abord le pouvoir qu'il exerce, ensuite celui qui appartient à son interlocuteur, à bien formuler le changement souhaité, puis à demeurer vigilant pour éviter l'ingérence. » (St-Arnaud, p.160)

À ma grande surprise, en faisant l'analyse de mes dialogues, j'observe que je fais souvent de l'ingérence. Je permets rarement à mon interlocuteur d'exercer son pouvoir en lien avec son champ de compétence.

Dans mon premier dialogue (voir Annexe 1, Cas de Lucie, avril 2004), j'utilise mon pouvoir d'autorité et celui d'expert vis-à-vis mon interlocutrice. Je ne lui attribue aucun pouvoir pour qu'elle puisse mettre à profit ses compétences. Je ne lui fais pas confiance. J'impose mes idées et je m'attends à ce qu'elle fasse ce que je lui dis. Je n'ai pas non plus fait appel à la problémation en présentant le problème différemment à mon interlocutrice. Durant tout le dialogue, mon seul désir était de répondre à mon besoin, soit celui de faire part de mes commentaires. Il n'a jamais été question de définir les champs de compétence de chacune. Donc, la règle de la non-ingérence n'a été aucunement appliquée.

Dans mon deuxième dialogue (voir Annexe 2, Cas d'Isabelle, mai 2004), j'exerce mon pouvoir d'autorité et d'expert. Mon interlocutrice a tenté d'exercer son pouvoir en mettant à profit ses compétences. J'ai fait de l'ingérence car elle me proposait

une solution et je ne l'ai pas écoutée. J'ai préféré lui dire que je n'étais pas d'accord et je lui ai imposé ma solution. Je ne lui ai reconnu aucune compétence.

Dans mon troisième dialogue (voir Annexe 3, Cas de Roland, septembre 2004), je fais davantage confiance à mon interlocuteur mais je ne parviens pas à définir les champs de compétence de chacun. Je crois que mon interlocuteur s'attendait à ce que je règle son problème et je n'ai pas su l'impliquer pour qu'il trouve lui-même une solution. Une fois de plus, j'ai exercé mon pouvoir d'expert en lui disant quoi faire et j'ai mis de côté ses compétences. Je réalise qu'il avait tous les outils nécessaires pour régler la situation.

Dans mon quatrième dialogue (voir Annexe 4, Cas d'Andrée, novembre 2004), mon manque de confiance vis-à-vis mon interlocutrice m'a amenée à ne pas respecter la règle de la non-ingérence. Je ne lui ai aucunement reconnu de compétences. Tout au long de notre dialogue, j'exerce mon pouvoir d'expert et d'autorité, ce qui pousse mon interlocutrice à devenir très passive. Elle s'attend à ce que je trouve une solution au problème puisque je lui laisse peu de place pour intervenir.

Dans mon cinquième dialogue (voir Annexe 5, Cas de Francis, janvier 2005), mon pouvoir d'expert est présent jusqu'au moment où je suis capable de reconnaître les compétences de mon interlocuteur. J'essaie d'établir une structure où lui et moi pourrions mettre en commun nos compétences, mais devant sa passivité, je ne vois

pas d'autre alternative que de lui dire quoi faire. Je suis capable de reconnaître les compétences de mon interlocuteur, mais je ne respecte tout de même pas la règle de la non-ingérence.

Dans mon journal d'apprentissage, j'ai fait le constat qu'il était très difficile pour moi de ne pas faire d'ingérence. J'avais la conviction, lorsque des chargés de cours ou des étudiants venaient me voir pour me demander des conseils ou pour que je les aide à trouver une solution à leur problème, qu'il était de mon devoir et de mes responsabilités de trouver une solution. Je croyais qu'ils ne s'attendaient à rien de moins de ma part. De mon côté, ces attentes correspondaient à mes besoins omniprésents, soit la considération et la de compétence. C'est un bel apprentissage que j'ai fait puisque j'ai réalisé à quel point, il était important d'attribuer à chacun son champ de compétences pour établir une vraie structure de coopération. Par exemple, je suis capable de reconnaître mes limites et mon champ de compétence vis-à-vis mon interlocuteur. Je sollicite ses compétences et je ne me sens pas moins compétente. Je constate à quel point les personnes ont la capacité de régler des situations parfois difficiles sans que j'aie à intervenir tout le temps. Il suffit seulement d'établir les limites de chacun.

#### **4.7 Objectif spécifique 3e : la responsabilisation**

*À la fin de mon projet, je pourrai développer les cinq dimensions de la coopération, et la cinquième est « la responsabilisation ».*

Cette dernière règle permet de devenir plus efficace dans nos relations avec nos interlocuteurs et se nomme « la responsabilisation ». Selon St-Arnaud (2003), « Cette règle affirme que plus l'acteur et l'interlocuteur agiront comme des individus autonomes, capable de faire des choix et prendre leurs responsabilités, plus ils seront disposés à entretenir des rapports de coopération. » (p.185)

Tout comme la règle de la non-ingérence, mes dialogues démontrent une difficulté à appliquer cette règle. J'ai toujours eu, comme conviction, que je devais faire tout ce qui était en mon pouvoir pour venir en aide aux personnes qui me sollicitaient. J'avais un grand besoin de considération et je tenais à ce que l'on reconnaisse ma compétence.

Dans mon premier dialogue (voir Annexe 1, Cas de Lucie, avril 2004), j'essaie d'appliquer la règle de la responsabilisation en disant à mon interlocutrice que je ne pouvais rien faire pour elle et qu'elle devait régler son problème elle-même. Malgré cette bonne intention, mes réparties démontrent clairement que je ne parviens pas à

dissocier mon jugement professionnel de mon jugement de valeurs. Je ne partage pas les mêmes valeurs qu'elle et je vais même jusqu'à lui parler de sa petite fille. J'avais un réel besoin de lui dire ce qui me dérangeait sans me préoccuper du résultat.

Dans mon deuxième dialogue (voir Annexe 2, Cas d'Isabelle, mai 2004), j'émetts, la plupart du temps, une opinion professionnelle plutôt qu'une opinion personnelle. Je suis capable de reconnaître mes besoins dans le feu de l'action, mais pas ceux de mon interlocutrice. J'ai de la difficulté à rester consciente dans le «ici et maintenant» à partir du moment où j'ai l'impression que je ne pourrai rien faire pour elle car je ne vois pas comment je pourrais la responsabiliser. Je porte un jugement sévère envers elle.

Dans mon troisième dialogue (voir Annexe 3, Cas de Roland, septembre 2004), la plupart de mes réparties étaient axées sur l'information sur le contenu. Donc, j'émettais plus souvent une opinion professionnelle qu'une opinion personnelle. Mis à part ce constat, je ne responsabilisais aucunement mon interlocuteur. Lorsqu'elle a mis en doute ma compétence, j'ai perdu mes moyens et j'ai tenté de lui démontrer que je n'étais pas dans l'erreur. À ce moment-là, mon besoin de compétence était très présent et je voulais à tout prix lui en faire la preuve.

Dans mon quatrième dialogue (voir Annexe 4, Cas d'Andrée, novembre 2004), la notion de jugement est omniprésente. Je ne voyais pas comment j'aurais pu appliquer

la règle de la responsabilisation. Je suis capable de reconnaître mon besoin de compétence, car j'avais espéré faire mieux avec cette personne que mes collègues de travail dans le passé. Je me rends compte que je n'ai pas fait mieux qu'eux. Même si mes réparties étaient axées sur le contenu, je porte tout de même un jugement sur mon interlocutrice et je ne lui fais pas suffisamment confiance pour favoriser son autonomie.

Dans mon cinquième dialogue (voir Annexe 5, Cas de Francis, janvier 2005), je porte déjà un jugement envers mon interlocuteur, ce qui ne m'encourage pas à appliquer la règle de la responsabilisation. Au moment où je me suis rendu compte que mon jugement était erroné et trop sévère, j'ai essayé d'appliquer cette règle mais, voyant mon interlocuteur peu dynamique et hésitant face à la situation, je me suis vite empressée de lui dire quoi faire. Je n'ai pas été assez patiente pour encourager son autonomie.

Durant mon projet, j'ai noté dans mon journal d'apprentissage des situations où j'ai essayé, de bonne foi, de responsabiliser mes interlocuteurs. J'étais consciente de l'importance de dissocier clairement mon jugement professionnel de mon jugement de valeurs. J'ai fait de gros efforts pour encourager mes interlocuteurs à faire des choix personnels et à prendre leurs responsabilités. À quelques reprises, j'ai remarqué comment je réussissais à bien gérer la situation tout en respectant mon interlocuteur dans son champ de compétence.

Cette analyse m'a permis de faire un retour sur mes stratégies d'intervention. Elle démontre, en grande partie, l'intégration graduelle et l'application des nouvelles connaissances acquises en cours de projet.

## CHAPITRE 5

### BILAN DES APPRENTISSAGES

Le but de ce chapitre est d'abord de résumer les principaux apprentissages réalisés durant mon projet de maîtrise et ce, en lien avec mes objectifs d'apprentissage. Je ferai un retour sur le processus d'apprentissage lui-même en précisant, d'une part, les facteurs qui ont facilité mon apprentissage et, d'autre part, les obstacles que j'ai rencontrés. Je terminerai en parlant des retombées dans ma vie professionnelle.

Tel qu'indiqué précédemment, mon projet de maîtrise visait à *m'approprier la démarche de la praxéologie de St-Arnaud dans le cadre de mon travail dans le but de développer pleinement ma compétence relationnelle.*

#### 5.1 Une synthèse des apprentissages

L'apprentissage de la praxéologie est le plus grand apprentissage réalisé en cours de projet. D'ailleurs, c'est l'essence même de mon projet. Étant novice dans ce domaine, mon projet de maîtrise m'a initiée à la pratique réflexive. Ce fût un temps privilégié pour moi pour réfléchir sur ma pratique d'intervention. Au fur et à mesure que mon

projet avançait, la compréhension et l'intérêt envers cette science ont fait en sorte que je puisse l'appliquer graduellement dans mes fonctions de conseillère pédagogique.

L'appropriation de la praxéologie m'a permis d'apprendre en premier lieu à m'autoréguler dans le moment présent afin de devenir plus consciente de ma démarche d'encadrement dans ma pratique professionnelle. C'est un apprentissage important que j'ai fait et cela n'a pas été nécessairement facile à atteindre, car je n'avais pas l'habitude de prendre du recul face à mes interventions. Spontanée de nature, mes actions étaient souvent en lien avec mes réactions. Cela explique en grande partie les insatisfactions que je rencontrais dans mes fonctions de conseillère pédagogique.

Mon projet m'a permis de développer un niveau de conscience me permettant de réagir beaucoup plus calmement envers mon interlocuteur. Je suis en mesure de me réajuster dans le moment présent lorsque je réalise que mes paroles ou mon comportement sont inappropriés compte tenu de la situation. Je suis maintenant capable de m'autoréguler dans le feu de l'action dans le but de rendre mes interventions plus efficaces. De plus, je me sens plus à l'aise maintenant de faire part de mes insatisfactions à mes interlocuteurs lorsque je considère que la situation me rend inconfortable. Je le fais plus calmement et je démontre moins d'émotivité.

L'autorégulation m'a permis d'apprendre à lâcher prise dans des situations où ça ne sert à rien de dépenser de l'énergie inutilement. Je suis maintenant capable de reconnaître mes limites et accepter celles des autres. Avant mon projet, je déployais beaucoup d'énergie pour corriger des situations qui, finalement, étaient impossibles à régler.

Toujours dans le but de développer davantage mes compétences relationnelles, l'autorégulation m'a permis d'apprendre par le fait même à formuler mes intentions en terme d'effets visés afin de rendre mon action plus consciente, plus autonome et plus efficace. Au début de mon projet, je n'avais pas cette habileté à formuler mes intentions en termes d'effets visés puisque je n'étais pas suffisamment consciente du moment présent. Mes intentions étaient souvent formulées de façon à ne jamais observer l'effet immédiat chez mon interlocuteur. J'avais une vision presbyte.

J'ai fait un apprentissage important et il a fallu que je sois persévérante pour arriver à formuler mes intentions en termes d'effets visés. Je suis plus habile maintenant à le faire avec mes interlocuteurs et j'ai réalisé que cet apprentissage m'avait permis de développer un niveau de conscience plus élevé. Lorsque je formule une intention, une question me vient toujours en tête; *Qu'est-ce que je veux que mon interlocuteur fasse ou me dise?* Cela me permet d'observer immédiatement chez mon interlocuteur l'effet attendu.

Comme l'efficacité et la coopération sont indissociables dans une approche praxéologique, il a fallu que j'apprenne et que j'intègre les cinq dimensions de la coopération, en commençant par le partenariat. Je retiens une phrase venant de la part de mon professeur durant mon cours de praxéologie. Il a dit : « Coopérer ne veut pas dire faire ce que l'on nous demande ». C'est à partir de ce moment-là que j'ai appris réellement ce que voulait dire la coopération et ce, en commençant par la première dimension, soit celle du partenariat.

Le partenariat a fait en sorte que je puisse établir une structure de coopération, en commençant par me donner un but commun avec mon interlocuteur. C'est un autre apprentissage que j'ai fait durant mon projet. Dans une intervention, je suis capable d'établir un but commun avec un chargé de cours ou un apprenant. Cela me permet d'être beaucoup plus structurée et il n'y a pas de perte de temps. Mes interventions sont plus efficaces. Je suis capable aussi de mettre fin à une intervention si mon interlocuteur et moi ne parvenons pas à établir un but commun. Je dirais que dans la plupart des cas, nous y arrivons.

Une fois le but commun établi avec mon interlocuteur, j'applique une autre dimension de la coopération soit, la concertation. L'apprentissage de cette deuxième règle a été très important pour moi car, lorsque je faisais une intervention, j'étais souvent menaçante pour mon interlocuteur. Non pas que je cherchais les conflits, bien au contraire, mais je n'avais pas le réflexe de préparer le terrain. Je suis une personne

transparente, alors j'aime dire les vraies choses aux gens. Parfois ceux-ci n'étaient pas toujours prêts à les entendre. Maintenant j'ai appris à préparer le terrain avant d'amorcer une discussion avec mon interlocuteur. Mes interlocuteurs sont plus réceptifs et plus ouverts à les recevoir. Mes interventions sont une fois de plus efficaces et j'ai la conviction d'être vraiment dans une structure de coopération. C'est un bel apprentissage!

Apprendre à établir un but commun avec mon interlocuteur et appliquer la règle de la concertation, m'a amenée à développer une meilleure stratégie de communication. Je fais alors référence à la troisième règle de la coopération, soit celle de l'alternance. Dans la partie de l'analyse, j'avais noté une forte tendance à utiliser le canal d'information sur le contenu. En fait, j'ai réalisé que je ne donnais pas beaucoup de place à mon interlocuteur puisque j'utilisais rarement les autres canaux de communication. Mes stratégies de communication n'étaient pas toujours favorables pour établir une structure de coopération.

Maintenant, je suis capable d'alterner de canal de communication selon la situation qui se présente et selon les informations que je désire transmettre ou recueillir chez mon interlocuteur. Lorsque je propose d'établir un but commun à mon interlocuteur ou si je désire préparer le terrain, je suis en mesure d'utiliser une bonne stratégie de communication pour que mon interlocuteur se sente en confiance et à l'aise de

prendre sa place. J'ai développé de meilleures stratégies de communication, ce qui me permet d'intervenir beaucoup plus efficacement.

Toujours dans un but de coopération, j'ai appris la règle de la non-ingérence. Comme j'ai mentionné dans la partie de l'analyse, lorsque les gens venaient me rencontrer pour me faire part d'une problématique, j'avais tendance à vouloir tout régler et je croyais sincèrement qu'ils ne s'entendaient à rien de moins de ma part. Donc, la non-ingérence faisait place à l'ingérence sans trop m'en rendre compte. Je n'avais pas le réflexe de respecter leur champ de compétence et j'exerçais souvent mon pouvoir.

Maintenant, je comprends ce que veut dire la non-ingérence et je suis plus à l'aise de l'appliquer dans mes interventions. Lorsque l'on me sollicite, j'ai encore le réflexe d'être à la recherche de solutions pour régler une situation, mais j'ai appris en cours de projet à respecter le champ de compétence de l'autre et à faire confiance. Cet apprentissage n'a pas été facile à réaliser car j'avais l'impression de limiter mon aide envers mon interlocuteur et de ne plus faire mon travail comme je le devais. L'apprentissage de cette règle n'a pas été facile à intégrer, mais je suis de plus en plus habile.

Apprendre la règle de la non-ingérence m'a permis aussi de comprendre la dernière dimension de la coopération, soit celle de la responsabilisation. Une question que l'on me posait souvent était « Si tu étais à ma place, qu'est-ce que tu ferais? ». Il faut

avouer que c'est tentant de répondre à cette question d'autant plus que ça répond à un besoin de compétence et de considération. Donc, le fait de comprendre en quoi consiste la règle de la responsabilisation a été pour moi un apprentissage important. Étant maintenant plus consciente de mes besoins, je suis plus en mesure de responsabiliser mon interlocuteur à faire ses propres choix et à développer son autonomie. J'ai appris à lâcher prise et à faire confiance davantage à la personne impliquée dans l'intervention.

## **5.2 Le processus d'apprentissage**

Durant toute la durée de mon projet, plusieurs facteurs ont eu un impact important sur mon processus d'apprentissage. Certains ont été facilitateurs, d'autres ont constitué des obstacles. C'est ce que j'explique dans les paragraphes qui suivent en commençant par les facteurs facilitateurs.

### **5.2.1 Le milieu de travail stimulant et propice à mon projet**

Parmi les facteurs favorisant mes apprentissages, je me dois de mentionner mon milieu de travail. En effet, j'avais la chance de travailler dans un contexte où j'étais continuellement en contact avec des apprenants et des chargés de cours. Mon milieu de travail me permettait de mettre en pratique mes apprentissages au fur et à mesure

que j'avancais dans mon projet. Ce facteur est non-négligeable car je pouvais consolider ou invalider mes apprentissages au fur et à mesure. À chaque jour, je pouvais alimenter mon journal d'apprentissage de situations vécues quotidiennement, ce qui m'aidait à enrichir mon projet et à mieux comprendre les nouveaux concepts. Je cherchais toujours à faire des liens entre les situations notées dans mon journal d'apprentissage et mon cadre théorique. Cela a facilité beaucoup la compréhension de mon sujet de maîtrise.

### **5.2.2 Les personnes ressources**

Un autre facteur qui m'a beaucoup aidée dans la réalisation de mon projet, c'est d'avoir été entourée de personnes ressources exceptionnelles. Dans mon processus d'apprentissage, il est très important pour moi de vérifier ma compréhension en discutant de mon sujet avec d'autres personnes car, c'est à ce moment-là que je peux vérifier si j'ai une bonne compréhension de ce que je suis en train d'apprendre. Au moment opportun, mon tuteur m'a grandement aidée à saisir les concepts et pratiques que j'avais de la difficulté à maîtriser. Je pense aussi à certains de mes collègues de travail qui ont toujours accepté de partager mes discussions. L'interaction avec ces personnes me permettait de valider ma compréhension, Puisque je devais parler d'un sujet inconnu pour eux, alors il fallait que je sache ce dont je parlais si je voulais amorcer une discussion. Cette stratégie fait partie de mon processus d'apprentissage.

### **5.2.3 La formation reliée à mon cadre théorique**

Un autre facteur qui a permis de faciliter grandement mon processus d'apprentissage c'est d'avoir participé à un travail de groupe dans le cadre d'une formation car cela m'a grandement aidée à me familiariser avec la praxéologie. Cette formation était en lien avec mon sujet de maîtrise et elle a contribué à me faire comprendre plus rapidement mon cadre théorique. En fait, deux experts dans le domaine étaient là pour me guider et faciliter ma compréhension. Les nombreux échanges et les analyses d'interventions faits avec le groupe furent très enrichissants, car ils m'ont permis de vivre une première expérience de pratique réflexive. Mon cadre théorique est devenu alors plus tangible. En participant à l'analyse de plusieurs interventions, j'ai développé une meilleure compréhension de mon sujet.

Les prochains paragraphes décrivent les obstacles rencontrés durant la réalisation de mon projet, ils sont au nombre de deux.

### **5.2.4 L'assiduité et la motivation**

Même si mon projet était très important à mes yeux, j'ai tout de même rencontré des périodes où il était difficile pour moi de garder la motivation et l'assiduité. Compte tenu de mes responsabilités personnelles et professionnelles, souvent je devais mettre mon projet de côté pour prioriser autre chose. Je perdais le fil conducteur de mon

projet. Lorsque je le reprenais, il fallait que je revienne presque qu'à la case départ pour m'assurer de la bonne compréhension de mon sujet. J'ai eu de la difficulté à maintenir un rythme qui me permettait d'être toujours connectée à mon sujet.

### **5.2.5 L'intégration d'une nouvelle démarche d'encadrement**

Un deuxième obstacle rencontré en cours de projet fut la difficulté de modifier mes habitudes de travail. L'apprentissage de la praxéologie ne s'est pas fait aussi facilement que je l'espérais. Alors, dans les moments où je rencontrais plus de difficulté à intégrer cette nouvelle démarche structurée d'encadrement, j'avais tendance à revenir dans mes anciennes habitudes. Je vivais de la résistance face à mes propres changements de comportement. Je devenais incertaine des bienfaits de ces changements. Je vivais de l'insécurité face à mes nouveaux apprentissages.

## **5.3 Les retombées dans ma vie professionnelle**

Comme conseillère pédagogique, la réalisation de mon projet m'a permis de réaliser comme conseillère pédagogique que mes théories de référence n'étaient pas toujours mes théories d'usage. Cette prise de conscience aura été bénéfique pour moi car, maintenant, je cherche toujours une plus grande cohérence dans mes interventions. Lorsque je fais des interventions auprès d'apprenants ou de chargés de cours, je suis

plus attentive aux paroles que j'utilise et à l'ensemble de mon comportement. J'ai développé un niveau de conscience qui me permet d'être beaucoup plus efficace car je suis en mesure de m'autoréguler dans le feu de l'action. Aussi, que je ressens beaucoup moins d'insatisfaction et de frustration. J'ai la conviction d'être beaucoup plus efficace et aidante pour mes interlocuteurs. Ma perception et la conception de mon rôle de conseillère pédagogique ont changé en cours de projet.

Je suis capable de gérer des situations difficiles et très différentes les unes des autres en me mettant à l'école du particulier. Je suis en mesure de mettre à profit mes compétences relationnelles. J'y parviens très bien. Lors de mon évaluation, ma responsable a noté dans sa grille d'évaluation : « *Je remarque également que tu es plus calme et on sent déjà une intégration des apprentissages liés à ta maîtrise* ». Je suis tout à fait d'accord avec cet énoncé et je vois les résultats car, lorsque je termine une journée de travail, je me sens bien et satisfaite du travail accompli. Je relie ce changement au fait de ne plus vouloir tout régler à la place des autres. Je fais appel aux compétences de mon interlocuteur. Je sais prendre ma place au moment opportun et je laisse aux autres prendre la leur. Je me sens respectée et je démontre beaucoup plus d'ouverture envers les autres. Je me sens plus à l'aise et je profite de plus en plus de ces changements dans ma vie professionnelle.

Ma charge de travail est aussi importante qu'avant, mais je me sens mieux outillée pour y faire face. Étant donné que j'ai acquis une démarche structurée d'encadrement,

je perds beaucoup moins de temps durant mes interventions. Je ressens moins de fatigue puisque je ne prends plus tout sur mes épaules. Je suis très satisfaite de ma démarche réflexive, car elle m'aura permis d'améliorer grandement mes compétences relationnelles professionnelles.

## CONCLUSION

Au début de mon projet de maîtrise, je voulais acquérir une démarche structurée dans le but de développer davantage mes compétences relationnelles auprès des chargés de cours et des apprenants. L'analyse des cinq interventions et du journal d'apprentissage démontre une direction vers l'atteinte des objectifs de départ. La fin de ce projet n'est pas une fin en soi mais plutôt une continuité vers le devenir.

Aujourd'hui, je suis beaucoup plus habile à gérer mes interactions et je suis capable d'établir une structure de coopération pour mettre à profit les compétences respectives de chacun. L'acquisition de ces nouvelles connaissances s'ajoute à mon répertoire de connaissances en éducation et ne peut faire autrement qu'augmenter mon efficacité professionnelle.

Ce projet m'aura permis de prendre du recul vis-à-vis ma profession de conseillère pédagogique et je suis très satisfaite des retombées tant au niveau professionnel que personnel.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Knowles, M. (1976). *The Modern Practice of Adult Education* : Associated Press.

St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*.  
Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

St-Arnaud, Y. (1993). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*.  
Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

St-Arnaud, Y. (1992). *Connaître par l'action*. Montréal : Presses de l'Université de  
Montréal.

Thibault, A. (1981). *Les principes andragogiques de l'activité éducative*. Montréal :  
La Librairie de l'Université de Montréal.

# ANNEXE 1

## ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS DE LUCIE)

- 1. Choisissez une situation récente dans laquelle, comme intervenant(e), vous avez interagi avec une autre personne ou avec un groupe et dont vous êtes sorti(e) insatisfait(e), quelle que soit la raison de votre insatisfaction.**

La situation s'est produite avec une étudiante inscrite dans un programme à temps plein. En tant que conseillère pédagogique, j'ai dû intervenir étant donné que je suis la personne responsable de la coordination de ce programme. Lorsqu'il y a un problème ou une situation en voie de le devenir, les étudiants et les chargés de cours s'adressent à moi.

- 2. Décrivez succinctement le contexte dans lequel cette situation s'est produite.**

La conversation a eu lieu dans le stationnement à l'extérieur de mon bureau. Cette étudiante (Lucie) m'aborde dès qu'elle m'aperçoit sortir de ma voiture alors que je revenais d'une réunion. Je fais semblant d'être contente de la voir mais en réalité, c'est faux, j'aurais bien aimé l'éviter car elle a toujours un air bête et n'est jamais satisfaite. Évidemment, elle avait encore quelque chose à se plaindre! Elle m'informe qu'elle n'a pas d'argent pour payer sa vignette de stationnement et me demande quoi faire...Madame Sourire pense que je suis "JoJo Savard" et que je vais faire un miracle. Malheureusement, je ne peux rien faire pour elle sauf lui rappeler qu'elle avait été mise au courant au début du programme qu'elle devait se procurer cette vignette. Elle me parle d'un ton très sec (son naturel quoi!) et répond à mes questions d'un air (je me fous de toi!). Je bouille déjà en dedans car je n'apprécie guère me faire traiter de la sorte. J'ai envie de l'engueuler..., mais je respire par le nez!!! Je réussis à me contrôler... enfin je pense!

- 3. Décrivez la nature de votre insatisfaction dans cette situation.**

Je n'ai pas aimé le déroulement de notre conversation. J'avais l'impression de régler des comptes avec quelqu'un qui en voulait au monde entier et qu'elle profitait de cet irritant pour se défouler. Je sentais qu'elle m'accusait de ne pas avoir fait mon travail. Je sentais qu'elle mettait en doute ma compétence.

**4. Décrivez succinctement comment vous auriez aimé que cela se passe de manière idéale.**

J'aurais aimé qu'elle me fasse part de son malaise et que l'on puisse se parler d'une façon respectueuse. J'aurais aimé aussi lui part de mon malaise vis-à-vis sa façon de me parler de la sorte sans pour autant perdre les pédales.

**5. Compléter la phrase suivante :**

**Dans cette interaction, je voulais que** Lucie comprenne que je ne pouvais, malheureusement, rien faire pour elle et que c'était sa responsabilité de se procurer une vignette. Je voulais aussi qu'elle prenne conscience de sa façon, peu diplomate, d'aborder les gens.

**6. Pourquoi selon vous, cette intention vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Il fallait qu'elle comprenne que chacun avait sa part de responsabilité et qu'elle avait à faire la sienne.

**7. Quelle stratégie ou approche vouliez-vous utiliser dans cette situation?**

J'ai profité de cette situation pour lui parler de son attitude que j'avais observée depuis le début du programme et dont je n'avais jamais osé lui faire part.

**8. Pourquoi, selon vous, cette stratégie ou approche vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Je n'ai pas la chance de lui parler souvent (chance ou malchance???), alors le fait qu'elle m'aborde de cette façon cette journée-là m'a permis de lui faire part de mes commentaires.

## Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

Mon vécu intérieur	Couleur	Dialogue
Bon, c'est quoi son problème?	Jaune	Mme Lucie (1) : Francine je veux te parler... (d'un ton sec et bête)
Je suis calme et de bonne humeur.		Francine (1) : Salut Lucie ...qu'est-ce que je peux faire pour toi?
Baguette magique...	Jaune	Lucie (2) : J'ai pas d'argent pour acheter ma vignette...(ton très sec) Donc, je ne l'achèterai pas! (toujours d'un air bête)
Je lui parle d'un ton calme.	Jaune	Francine (2) : Écoute Lucie, je comprends ta situation mais tu étais au courant que tu devais te procurer une vignette de stationnement...si tu n'achètes pas ta vignette tu risques de payer une contravention à chaque jour.
Je bouille!	Rouge	Lucie (3) : Parfait c'est ta décision! ( elle se prépare à quitter)
Je n'en reviens pas qu'elle me fasse sentir coupable.	Rouge écarlate!	Francine (3) : Comment ça...ma décision? Je n'ai aucune décision à prendre dans cette situation . Toi par contre, tu en as une à prendre ...soit de t'acheter une vignette ou de ne pas l'acheter et d'accepter de payer une contravention. Je ne comprends pas que tu me dises que c'est ma décision.
Je n'en crois pas mes oreilles!	Rouge	Lucie (4) : Si je me souviens bien, tu nous avais dit d'aller te voir si nous avions des problèmes...alors c'est ce que je fais!
Il y a des limites tout de même!	Rouge	Francine (4) : Est-ce que j'avais dit des problèmes financiers? Je parlais de problèmes d'ordre pédagogique!
Elle se fout de ma gueule!	Rouge	Lucie (5) : De toute façon personne dans la classe était au courant qu'il nous fallait une vignette.
Je suis furieuse!	Rouge écarlate!	Francine (5) : Je te demande pardon mais tout le monde a été informé lors de l'entrevue. On vous l'a dit aussi au téléphone et lors de la journée d'accueil. Personne ne s'est plaint jusqu'à maintenant...sauf toi. En passant Lucie, est-ce qu'on t'a déjà dit que tu avais un air bête constamment?

Est-ce que j'ai bien fait de lui dire cela?	Jaune	Lucie (6) : J'ai toujours été comme ça et je vais rester comme ça! ( ton très sec et bête). C'est moi un point c'est tout!
Je me sens mal à l'aise	Jaune	Francine (6) : Es-tu heureuse d'étudier dans ce domaine? Es-tu contente de ton choix? Je ne t'ai jamais vu sourire ou avoir une attitude positive....même lors de l'entrevue...
	Jaune	Lucie (7) : Pourquoi m'avoir choisie alors?
Bonne remarque!	Jaune	Francine (7) : Parce que tu as démontré de l'intérêt et de la motivation ....mais là c'est autre chose....en passant Lucie je suis contente d'avoir rencontré la semaine passée ta petite fille...elle est très belle et gentille...J'ai observé que même ta petite fille ne te faisait pas sourire...
Merde! Je suis allée peut-être trop loin... je ne voulais pas la blesser	Jaune	Lucie (8) : Ah bon....

## Analyse de l'efficacité dans l'interaction

### Efficacité et autorégulation (L'évaluation intrinsèque)

S'adapter en fonction de l'effet produit

**Mon intention est-elle formulée en terme de visée immédiate observable, c'est-à-dire de manière à :**

**exprimer l'effet attendu chez mon interlocuteur :** Pas du tout. Lorsque Lucie m'aborde, je lui demande qu'est-ce que je peux faire pour elle. Je suis à ce moment-là en structure de service mais rapidement notre conversation se transforme en structure de pression. Mon intention n'est pas formulée en terme de visée puisque je ne peux pas observer ici et maintenant l'effet immédiat chez mon interlocuteur. Par exemple, j'aurais pu formuler mon intention de cette façon afin de produire l'effet visé : *Dans cette interaction, je voulais que Lucie me dise que c'était sa responsabilité de s'acheter sa vignette. Autre effet visé : Je voulais que Lucie me parle d'un ton calme.*

À partir de ce moment-là, je n'ai pas produit l'effet visé et je suis demeurée dans une structure de pression. Durant tout le dialogue, je n'ai pas cherché à m'adapter aux effets visés, je suis demeurée dans une perspective extrinsèque puisque je ne réussissais pas à me corriger dans le feu de l'action. Selon moi, je faisais ce qu'il fallait faire.

### **Indiquer l'effet attendu pendant l'interaction elle-même?**

Tout au long de cette intervention, j'ai cherché à répondre à **mon besoin** de défoulement plutôt que produire l'effet attendu chez mon interlocuteur. J'ai profité de cette intervention pour me défouler. Je voulais à tout prix qu'elle comprenne que j'avais déjà tout expliqué concernant la vignette et qu'elle comprenne une fois pour toutes que c'était sa responsabilité de se la procurer.

**Postulat : Si je répète deux ou trois fois la même information...alors tout le monde est sensé avoir compris.** Je n'acceptais pas qu'elle me dise qu'elle n'avait pas compris.

### **Décrire l'effet attendu en termes de comportement(s) observable(s) chez mon interlocuteur?**

Tout au long de l'interaction avec Lucie, je n'ai pas produit l'effet visé en terme de comportements observables. Je voulais que Lucie me dise que c'était sa responsabilité de s'acheter une vignette mais je n'ai pas su m'adapter à l'information reçue de la part de Lucie pour faire en sorte de me réajuster et produire l'effet visé. J'ai profité de la situation pour répondre à mon besoin qui était entre autre de lui faire part de mon insatisfaction face à son comportement.

### **Puis-je faire la distinction entre stratégie, effet visé et motivation et bien formuler toutes les composantes de mon cycle d'intention?**

Lorsque j'utilise un verbe d'action en étant le sujet, je parle de technique. Par exemple, si je dis : Je voulais parler à Lucie concernant son comportement... je parle à ce moment-là de technique. Si je parle de motivation, je pourrais dire par exemple, je voulais répondre aux questions de Lucie (technique) concernant l'achat de sa vignette pour qu'elle me dise que c'était sa responsabilité (visée) et faire en sorte qu'elle me parle convenablement et avec respect (motivation).

## **Y a-t-il cohérence entre ma visée et mes comportements?**

Pas du tout. Mes deux visées sont claires mais la façon que je me comporte envers Lucie n'est pas cohérente à ce que j'attends d'elle. Notre conversation n'est jamais dans un contexte de ici et maintenant. Je lui parle de son attitude dans un contexte de passé, j'aborde à plusieurs reprises deux sujets différents dans plusieurs de mes réparties. Mon comportement ne traduit aucunement mes intentions.

## **Ai-je le courage de me laisser interpellé lorsqu'il devient évident que ma théorie pratiquée ne correspond pas à ma théorie professée?**

Je ne pense pas, car je ne suis même pas consciente à ce moment présent de ma théorie pratiquée. Je suis trop en colère pour prendre conscience de la situation.

## **Les causes de l'inefficacité**

### **Dans le dialogue, les interventions utilisées ont-elles eu les effets visés?**

Pas du tout, les interventions n'ont pas produit les effets visés. Tout au long du dialogue je suis sur la défensive et j'essaie de faire sentir Lucie coupable de ce qui se passe. De plus, je profite grandement de la situation pour me défouler et dire à Lucie que je ne supporte pas son comportement depuis le tout début du programme. J'ai un réel besoin de me défouler. En agissant de la sorte, il est impossible pour moi de produire les effets visés. Tout ce que je fais, va à l'encontre de mes visées.

**Un écart entre un effet immédiat observé chez mon interlocuteur et l'effet attendu par moi s'est-il produit? Si oui, cet écart est-il attribuable : Oui**

- **(erreur technique) à un moyen particulier (parole, geste) que j'ai utilisé?**

**Ai-je bien appliqué le moyen choisi?**

À la répartie 2, ma visée était que Lucie me dise que c'était sa responsabilité de s'acheter une vignette. Si je réfère à cette répartie, la façon que je lui parle confirme sans aucun doute que mes paroles et la façon de l'aborder ne pouvait produire l'effet

visé. Même chose pour ma deuxième visée, à la répartie 7 je voulais que Lucie reconnaisse que son attitude était désagréable. Mes paroles pour produire l'effet visé étaient inappropriées.

- **(erreur de stratégie) à un ensemble de moyens que j'ai utilisé au cours du dialogue?  
Ai-je pris le (s) bon (s) moyen (s) pour obtenir ce que je voulais?**

J'ai fait aussi une erreur de stratégie tout au long du dialogue. Je n'ai pas produit l'effet visé car les moyens utilisés étaient surtout des menaces et des blâmes envers Lucie. J'ai même utilisé sa fille pour qu'elle réalise son comportement mais sans succès. J'étais très menaçante pour elle et il est évident que ma stratégie n'a pas fonctionné puisque je n'ai jamais été satisfaite de mon intervention.

- **(erreur de visée) au caractère irréaliste de ma visée? non  
(Était-il réaliste d'obtenir ce que je voulais (mon attente était-elle réaliste?)**

Je crois encore que oui. Je suis certaine qu'en ayant utilisé une meilleure approche, j'aurais pu faire une bonne intervention avec Lucie et obtenir l'effet visé.

- **(erreur de motivation) au fait que je persiste à vouloir produire un effet immédiat qui répondait à un besoin personnel en répétant des paroles ou des comportements qui se sont avérés des erreurs techniques, de stratégies ou de visée?oui  
(ai-je besoin de produire la réaction que j'attends de mon interlocuteur?)**

Tout au long du dialogue, je veux à tout prix répondre à mes besoins, soit mon besoin de considération et mon besoin de compétence. Toutes les réparties démontrent que je suis toujours sur la défensive et je cherche à prouver à Lucie qu'elle a tort et je sais ce que je fais et je dis.

### **Les erreurs relèvent-elles de facteurs hors de mon contrôle?**

Non, je ne crois pas. Lorsque j'analyse l'interaction, je me rends compte que je n'ai jamais évalué dans le ici et maintenant l'inefficacité de notre conversation. J'aurais pu à bien des moments prendre conscience de la situation et me réajuster dans mes visées et faire en sorte de produire l'effet visé. Je n'ai pas abordé Lucie de la bonne façon et cela a fait en sorte que je la provoque et elle à son tour a cherché à faire la même chose avec moi. Je suis persuadée que la situation aurait pu se dérouler d'une toute autre façon.

## **Le partenariat** (La structure de la relation)

*Chercher et nommer un intérêt commun*

### **Quelle structure de relation (pression, service, coopération) est implicite dans mon intention et mes comportements?**

Lorsque Lucie m'aborde au tout début, je suis en structure de service puisque :

Qui détermine le but de l'interaction? Lucie

Pour que le but soit atteint, qui est sollicité? Moi

Au cours de l'interaction, dans quel sens s'exerce l'influence? Lucie demande que je réponde à ce qu'elle veut.

La structure de service se retrouve uniquement au début car immédiatement après avoir dit à Lucie...qu'est-ce que je peux faire pour toi? .. la structure de service se transforme en structure de pression. Je veux que Lucie comprenne ce que je lui dis et qu'elle fasse ce qu'il faut pour se procurer une vignette. Je crois que Lucie et moi essayons en aucun temps d'établir un partenariat. Chacune essaie de répondre à l'autre sans se préoccuper des conséquences qui vont en résulter.

### **Ma perception de mon interlocuteur 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?**

Je n'ai pas confiance en Lucie car depuis le début son comportement me dérange. Donc, il est évident pour moi que je ne lui accorde aucune compétence. Je maintiens une structure de pression et je cherche à lui faire dire qu'elle est dans l'erreur de ne pas avoir compris ce que j'avais mentionné au groupe concernant l'achat de vignette.

### **Est-ce que je cherche à définir un intérêt commun avec mon interlocuteur sans tenir pour acquis que l'un des partenaires devra suivre l'autre passivement?**

Je ne cherche pas un but commun. Je cherche plutôt à lui faire dire qu'elle a tort concernant l'achat de vignette qu'elle reconnaisse que son comportement inacceptable.

**Si je reprends le dialogue, j'ai eu plusieurs occasions pour encourager le partenariat.**

<b>Mon vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Dialogue</b> Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartie de l'acteur aurait due être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention
Bon, c'est quoi son problème?	Jaune	Mme Lucie (1) : Francine je veux te parler...(d'un ton sec et bête)
Je suis calme et de bonne humeur.		Francine (1) : Salut Lucie ...qu'est-ce que je peux faire pour toi?
Baguette magique...	Jaune	Lucie (2) : J'ai pas d'argent pour acheter ma vignette... (ton très sec) Donc, je ne l'achèterai pas! (toujours d'un air bête)
Je lui parle d'un ton calme.	Jaune	Francine (2) : Écoute Lucie, je comprends ta situation mais tu étais au courant que tu devais te procurer une vignette de stationnement...si tu n'achètes pas ta vignette tu risques de payer une contravention à chaque jour.  <b>Écoute Lucie, je comprends ta situation. J'aimerais cela Lucie que tu me parles d'un ton convenable si tu veux que je puisse t'aider. D'accord? Maintenant, est-ce que tu te souviens lorsque j'ai parlé à tout le groupe qu'il fallait prévoir l'achat d'une vignette de stationnement durant votre formation?</b>
Je bouille! <b>Je ne bouillerais probablement pas!</b>	Rouge	Lucie (3) : Parfait c'est ta décision! (elle se prépare à quitter)  <b>Elle n'aurait probablement pas répondu cela....</b>
Je n'en reviens pas qu'elle me fasse sentir que c'est ma responsabilité.  <b>Je lui explique la situation calmement.</b>	Rouge écarlate!	Francine (3) : Comment ça...ma décision? Je n'ai aucune décision à prendre dans cette situation. Toi par contre, tu en as une à prendre ...soit de t'acheter une vignette ou de ne pas l'acheter et d'accepter de payer une contravention. Je ne comprends pas que tu me dises que c'est ma décision.  <b>Il se peut que tu n'aies pas bien compris cette information cette journée-là...maintenant comment comptes-tu faire pour te procurer cette vignette?</b>
Je n'en crois pas mes oreilles!  <b>Je ne me sentirais pas frustrée...</b>	Rouge	Lucie (4) : Si je me souviens bien, tu nous avais dit d'aller te voir si nous avions des problèmes... alors c'est ce que je fais!  <b>Elle n'aurait probablement pas répondu cela...</b>

Il y a des limites tout de même!	Rouge	Francine (4) : Est-ce que j'avais dit des problèmes financiers? Je parlais de problèmes d'ordre pédagogique!  <b>On peut essayer de trouver une solution ensemble si tu veux Lucie...qu'en penses-tu?</b>
Elle se fout de ma gueule!  <b>J'explique à nouveau.</b>	Rouge	Lucie (5) : De toute façon personne dans la classe n'était au courant qu'il nous fallait une vignette.  <b>Elle n'aurait probablement pas répondu cela...</b>
Je suis furieuse!  <b>Je suis calme</b>	Rouge écarlate!	Francine (5) : Je te demande pardon mais tout le monde a été informé lors de l'entrevue. On vous l'a dit aussi au téléphone et lors de la journée d'accueil. Personne ne s'est plaint jusqu'à maintenant...sauf toi. En passant Lucie, est-ce qu'on t'a déjà dit que tu avais un air bête constamment?  <b>As-tu pensé à une façon de t'organiser pour venir à l'école si tu ne peux pas te procurer une vignette?</b>
Est-ce que j'ai bien fait de lui dire cela?	Jaune	Lucie (6) : J'ai toujours été comme ça et je vais rester comme ça! ( ton très sec et bête). C'est moi un point c'est tout!  <b>Elle n'aurait probablement pas répondu cela</b>
Je me sens mal à l'aise  <b>Je suis à l'aise de lui parler.</b>	Jaune	Francine (6) : Es-tu heureuse d'étudier dans ce domaine? Es-tu contente de ton choix? Je ne t'ai jamais vu sourire ou avoir une attitude positive... même lors de l'entrevue...  <b>Écoute Lucie, je suis contente que tu m'aie informée de ta situation et j'espère que notre discussion aura permis de t'aider à trouver une solution. Je te souhaite de passer une belle journée tout de même!</b>
	Jaune	Lucie (7) : Pourquoi m'avoir choisie alors?
Bonne remarque!	Jaune	Francine (7) : Parce que tu as démontré de l'intérêt et de la motivation... mais là c'est autre chose... en passant Mme sourire je suis contente d'avoir rencontré la semaine passée ta petite fille... elle est très belle et gentille... J'ai observé que même ta petite fille ne te faisait pas sourire...

Merde! Je suis allée peut-être trop loin...je ne voulais pas la blesser	Jaune	Lucie (8) : Ah bon....
---	-------	------------------------

J'ai voulu reprendre le dialogue pour démontrer que j'aurais eu de belles occasions pour établir un partenariat. Il est clair que dans la situation réelle, je n'ai fait aucun effort pour en établir un. J'ai l'impression que je voulais régler des comptes. Avec ce recul, je ne procéderaï aucunement de cette façon car j'ai compris que cela n'a servi à rien. Même si Lucie avait refusé d'acheter sa vignette, je ne me serais pas sentie insatisfaite de cette intervention car j'aurais fait un effort pour coopérer avec elle. J'aurais pu aussi lui faire part de son attitude mais d'une façon plus courtoise.

**Postulat : Je pense qu'il faut traiter les gens d'une façon respectueuse alors....je m'attends à que l'on en fasse autant avec moi.**  
Est-ce bien cela que j'ai fait avec Lucie? Je ne suis pas certaine...

## L'alternance (La technique)

*Changer souvent de canal de communication*

### Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

<b>Visée et vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Les faits</b> <b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b>	<b>Décodage Empathique Fa,id,ra,in</b>	<b>Canaux de communication R,F,Er,Ic</b>
	Jaune	Lucie (1) : Francine je veux te parler...(d'un ton sec et bête)	in	
Visée 1 : Je veux que Lucie m'explique sa situation.		Francine (1) : Salut Lucie...qu'est-ce que je peux faire pour toi?		F
Réflexion : Je n'aime pas sa façon de m'aborder.	Jaune	Lucie (2) : J'ai pas d'argent pour acheter ma vignette... (ton très sec) Donc, je ne l'achèterai pas! (toujours d'un air bête)	in	
Changement de visée : Je veux que Lucie me dise que c'est sa responsabilité de s'acheter une vignette.	Jaune	Francine (2) : Écoute Lucie, je comprends ta situation mais tu étais au courant que tu devais te procurer une vignette de stationnement... si tu n'achètes pas ta vignette tu risques de payer une contravention à chaque jour.		*Ic
Réflexion : Elle me rend responsable.	Rouge	Lucie (3) : Parfait c'est ta décision! (elle se prépare à quitter) (interprétation)	id	

<b>Visée et vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Les faits</b> <b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b>	<b>Décodage Empathique</b> <b>Fa,id,ra,in</b>	<b>Canaux de communication</b> <b>R,F,Er,Ic</b>
Même visée	Rouge écarlate	Francine (3) : Comment ça...ma décision? Je n'ai aucune décision à prendre dans cette situation. Toi par contre, tu en as une à prendre... soit de t'acheter une vignette ou de ne pas l'acheter et d'accepter de payer une contravention. Je ne comprends pas que tu me dises que c'est ma décision.		Ic
Réflexion : Elle interprète tout de travers.	Rouge	Lucie (4) : Si je me souviens bien, tu nous avais dit d'aller te voir si nous avions des problèmes... alors c'est ce que je fais!	fa	
Même visée	Rouge	Francine (4) : Est-ce que j'avais dit des problèmes financiers? Je parlais de problèmes d'ordre pédagogique!		Ic
Réflexion : Elle implique tout le groupe maintenant.	Rouge	Lucie (5) : De toute façon personne dans la classe était au courant qu'il nous fallait une vignette. (interprétation)	id	
Changement de visée : Je veux que Lucie admettre sa responsabilité et reconnaisse son manque de respect lorsqu'elle m'aborde.	Rouge écarlate	Francine (5) : Je te demande pardon mais tout le monde a été informé lors de l'entrevue. On vous l'a dit aussi au téléphone et lors de la journée d'accueil. Personne ne s'est plaint jusqu'à maintenant...sauf toi. En passant Lucie, est-ce qu'on t'a déjà dit que tu avais un air bête constamment?		Ic  Ic
Réflexion : Elle se sent embarrassée.	Jaune	Lucie (6) : J'ai toujours été comme ça et je vais rester comme ça! (ton très sec et bête). C'est moi un point c'est tout!	in	

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Les faits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Décodage Empathique Fa, id, ra, in</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Canaux de communication R, F, Er, Ic</b></p>
Même visée	Jaune	Francine (6) : Es-tu heureuse d'étudier dans ce domaine? Es-tu contente de ton choix? Je ne t'ai jamais vu sourire ou avoir une attitude positive....même lors de l'entrevue...		Ic Ic
Réflexion : Bonne remarque!	Jaune	Lucie (7) : Pourquoi m'avoir choisie alors? (interprétation)	id	
Changement de visée : Je veux que Lucie reconnaisse que son attitude est désagréable.	Jaune	Francine (7) : Parce que tu as démontré de l'intérêt et de la motivation... mais là c'est autre chose... en passant Lucie je suis contente d'avoir rencontré la semaine passée ta petite fille... elle est très belle et gentille... J'ai observé que même ta petite fille ne te faisait pas sourire...		Ic Ic
Réflexion : Je suis allée peut-être un peu trop loin...je ne voulais pas la blessée...	Jaune	Lucie (8) : Ah bon....		

### **Est-ce que j'utilise la méthode de décodage empathique?**

Non, j'utilise d'aucune façon le décodage empathique. Je suis à l'écoute de ce que Lucie me dit mais je ne cherche pas à utiliser le décodage empathique qui m'aurait aidé à communiquer plus efficacement. Tout ce que je lui ai dit, aurait pu être dit qu'une façon plus courtoise. Tout au long de notre conversation, mon intention était de lui faire part de mes insatisfactions et de son attitude inacceptable. Je n'ai jamais cherché à comprendre les raisons qui la poussaient à m'aborder de la sorte et les difficultés qu'elle rencontrait à ce moment-là. Je n'ai pas cherché non plus à savoir comment je pouvais lui venir en aide.

Si j'avais utilisé le décodage empathique, j'aurais pu valider l'information reçue par Lucie et par la suite me servir du canal de facilitation. Notre conversation aurait été sûrement plus agréable et plus profitable pour les deux. Je n'aurais probablement pas eu de sentiment d'insatisfaction. Lorsque l'on se réfère au dialogue, il est évident que j'ai exclu le canal de facilitation ainsi que le canal d'entretien de la relation en favorisant presque exclusivement le canal "information sur le contenu".

Par exemple au numéro 2 (Francine), j'aurais pu dire :

*Si je comprends bien Lucie, ton intention est de ne pas acheter de vignette...comment comptes-tu t'organiser pour ne pas payer de contravention? As-tu pensé à une solution?*

**Est-ce que j'utilise plusieurs canaux de communication ou est-ce que j'en privilégie un au détriment des autres?**

Il est évident que je privilégie le canal d'information sur le contenu au détriment des autres. J'ai profité de cette situation pour lui faire part de mes observations faites depuis l'entrevue. Je n'ai pas considéré le problème qu'elle vivait... **j'ai juste voulu combler mon besoin** qui était de me vider le cœur.

**Est-ce que mon pourcentage d'alternance est supérieur à 50% ?**

Nombre de valeurs attribuées = 10

Nombre de changements de canal (\*) = 1

Pourcentage d'alternance =  $1 / 10 = 10\%$

**Réponse : non**

**Interprétation de mon pourcentage d'alternance**

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal de facilitation : 1

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'entretien de la relation : 0

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'information sur le contenu : 9

Ce qui est surprenant, à deux reprises durant une répartie, j'utilise le canal d'information avec deux contenus différents. En plus, je n'ai jamais utilisé le canal d'entretien de la relation donc notre conversation n'était jamais axée sur le ici et maintenant. Pourtant, cela aurait tellement permis d'avoir une conversation plus efficace pour toutes les deux.

Par exemple : Lorsque Lucie m'aborde d'un air bête à la répartie 2 , j'aurais pu lui dire : *Écoute Lucie si tu veux que je t'aide j'aimerais que tu parles d'une façon courtoise. De mon côté je vais en faire autant et cela va faire en sorte que je vais probablement pouvoir t'aider...*

### **La concertation (La gestion du processus)**

Gérer le processus de communication

Cette règle permet entre autre de prévenir ou résoudre la résistance et la passivité. Dans mon intervention, je crois que Lucie ne démontre aucune passivité. Au contraire, lorsqu'elle a la chance de m'attaquer ou de me piquer, elle le fait.

### **Est-ce que je clarifie les cibles d'entrée de manière à partir ensemble sur une trajectoire établie conjointement?**

Aucune trajectoire n'a été établie conjointement. Dès que Lucie m'aborde, je me sens en colère et j'ai vraiment de la difficulté à garder mon calme. Je profite de l'occasion pour lui faire part de mes insatisfactions à son égard. Je ne lui ai jamais fait part de mon malaise et je n'ai pas cherché à clarifier les cibles d'entrée de manière à travailler ensemble.

Dès le départ, j'aurais pu demander à Lucie : *Lucie, est-ce que tu permets que je te dise quelque chose concernant la façon que tu viens de m'aborder?* (Toc, toc)

Par la suite, nous aurions pu trouver une cible commune. J'aurais pu lui dire qu'en discutant ensemble, il y aurait sûrement une façon de résoudre son problème de vignette.

### **La situation initiale a-t-elle été formulée ou encadrée à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Aucunement la situation initiale n'a été formulée ou encadrée ni à ma satisfaction, ni à celle de Lucie. La seule phrase qui invite Lucie à me parler est : *Qu'est-ce que je peux faire pour toi?* Du côté de Lucie, elle m'aborde d'un ton sec en me disant : *Francine, je veux te parler?*

Tout au long de notre conversation, je ne lui donne aucune chance pour se reprendre et je cherche à la provoquer. Mon comportement n'encourage pas la concertation et je sais que ce n'était pas la bonne façon de gérer notre conversation.

### **L'objectif de l'interaction a-t-il été formulé à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Définitivement pas. Tout d'abord, Lucie ne m'aborde pas d'une façon respectueuse. C'est très difficile pour moi d'accepter cela et je n'ai pas le courage de lui faire part. Pour ma part, l'objectif de Lucie était de me faire part de son problème mais elle ne m'a pas démontré sa bonne foi en m'abordant de la sorte. Par la suite, l'objectif de la rencontre qui était le problème de l'achat de vignette s'est transformé en problème d'attitude. On a vite oublié le problème de la vignette et je me suis acharnée à lui parler de son attitude désagréable. Donc, il est évident que l'objectif de l'interaction n'a pas été à la satisfaction de Lucie ni de moi.

### **La façon de travailler et la responsabilité de chacun ont-ils été décrites à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Il est clair que ma façon de travailler dans le cas de Lucie est nettement inefficace. Je ne pense pas qu'en ayant dit à Lucie que c'était sa responsabilité de se procurer une vignette de stationnement ait fait en sorte que ça l'encourage à se responsabiliser. Notre interaction est totalement inefficace. Que ce soit Lucie ou moi, ni une ni l'autre n'a su comment orienter notre conversation pour faire en sorte de pouvoir travailler ensemble et en ressortir satisfaites.

Tout au long de notre conversation, mon attention était surtout axée sur mon besoin plutôt que sur le processus. Je n'ai jamais pris le temps de préparer le terrain avant chaque répartition et je n'ai pas impliqué Lucie. Je tenais à me vider le cœur et je n'ai pas cherché à trouver une façon de régler nos différents.

## Exemples de reconstitution du dialogue pour faciliter la concertation

### Partie du dialogue (Cas de Lucie)

Mon vécu intérieur	Couleur	Dialogue
Bon, c'est quoi son problème?	Jaune	<p>Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartition de l'acteur aurait due être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention</p> <p>Mme Lucie (1) : Francine je veux te parler... (d'un ton sec et bête)</p>
Je suis calme et de bonne humeur.		Francine (1) : Salut Lucie ...qu'est-ce que je peux faire pour toi?
Baguette magique...	Jaune	Lucie (2) : J'ai pas d'argent pour acheter ma vignette... (ton très sec) Donc, je ne l'achèterai pas! (toujours d'un air bête)
Je lui parle d'un ton calme.	Jaune	<p>Francine (2) : Écoute Lucie, je comprends ta situation mais tu étais au courant que tu devais te procurer une vignette de stationnement... si tu n'achètes pas ta vignette tu risques de payer une contravention à chaque jour.</p> <p><b>Écoute Lucie, je comprends ta situation mais avant de discuter du problème, j'aimerais te demander s.t.p. de me parler plus poliment (cible d'entrée, précision sur la façon de travailler). Qu'en dis-tu?</b></p> <p><b>J'aimerais cela que tu me parles de ta situation afin de voir si nous pouvons trouver ensemble une solution. Qu'en penses-tu? (cible d'entrée, formulation d'un objectif, situation initiale).</b></p>

## **La non ingérence** (Le changement)

*Reconnaître ses limites et supprimer l'ingérence*

### **Quelle forme de pouvoir est-ce que j'encourage?**

Je crois que je me sers du pouvoir d'autorité dans le cas de Lucie puisque j'ai la possibilité d'influencer le cours des événements. Je peux aussi parler du pouvoir d'expert puisque comme conseillère pédagogique j'ai la possibilité d'agir sur la situation et influencer le cours des événements en lien avec mon savoir faire et mon savoir théorique. Tout au long du dialogue, je me sers de ces deux formes de pouvoir pour dire à Lucie qu'est-ce qu'elle doit faire. Je ne lui ai jamais laissé de place pour qu'elle puisse se servir de ses compétences. Si j'avais utilisé les compétences de Lucie, elle aurait été en mesure de trouver une solution à son problème.

Dans le livre l'auteur affirme (p.165) *''On parle d'ingérence lorsqu'une personne présente comme définitive une opinion sur ce que quelqu'un d'autre devrait penser, ressentir, décider ou faire''*. Dans le cas de Lucie, il est clair pour moi que j'ai fait de l'ingérence.

### **Quel pouvoir chacun attribue à l'autre?**

Aucune de nous deux a attribué un pouvoir à l'autre. Je crois que pour ma part, j'ai vite fait comprendre à Lucie que j'étais la personne responsable et qu'elle devait faire ce que je lui disais ou qu'elle devait comprendre ce que je lui disais. Ce qui m'a dérangé de la part de Lucie c'est qu'elle profite d'une certaine manière de ma position en pensant peut-être que je trouverais une solution à son problème sans faire d'effort.

### **La problématique fait-elle appel à la compétence de mon interlocuteur?**

Non, je n'ai pas formulé le problème de Lucie différemment en faisant appel à sa compétence. J'ai plutôt réglé la situation en lui disant quoi faire encore une fois. Je lui mentionne même les conséquences (répartie 2 Francine) si elle ne règle pas cette situation. Je ne lui donne pas la chance de trouver une solution à son problème ou à la difficulté qu'elle rencontre.

**Est-ce que je définis les champs de compétence sans tricher par rapport à la perception réelle que j'ai de mon interlocuteur?**

Depuis que je connais Lucie, je n'apprécie guère son attitude envers moi, les enseignantes et les autres membres de la classe. Donc, même si j'avais défini les champs de compétence de Lucie, je suis honnête en disant que ma perception aurait été influencée par l'attitude de Lucie. Je ne lui faisais pas confiance.

**Le champ de compétence de l'acteur est-il défini? Non.**

**Le champ de compétence de l'interlocuteur est-il défini? Non.**

**Est-ce que je circonscris des champs de compétence exclusifs afin de protéger mon autonomie et celle de mon interlocuteur?**

Je circonscris aucunement des champs de compétence car il n'en a jamais été question durant l'intervention. Je me suis sentie attaquée alors j'avais juste une idée en tête... profiter de l'occasion pour lui dire ce que je pensais d'elle. Il est évident qu'il ne m'est jamais venu en tête de circonscrire les compétences de chacune d'entre nous.

**Les limites respectives des champs de compétence sont-elles respectées?** Dans ce cas-ci, je profite de ma position comme responsable de programme pour avoir le dernier mot. Je suis tellement émotive que je ne sais plus trop quoi faire pour me sortir de cette situation. Alors je n'ai pas trop pensé aux limites. Je voulais surtout en finir avec cette conversation.

**Est-ce que j'encourage le partage du pouvoir en fonction des champs de compétence? Non, pas du tout.**

Comme la règle de la non-ingérence est liée à la définition des champs de compétence des partenaires, il est évident que je n'applique pas du tout cette règle. Donc, il n'y a pas de coopération depuis le début.

## **La responsabilisation (Le cadre d'analyse)**

*Respecter et se faire respecter*

### **Est-ce que je fais la distinction entre une opinion personnelle et une opinion professionnelle?**

Une opinion professionnelle va faire appel à un savoir dont la validité est établie. Elle s'en tient aussi aux faits portant sur le contenu ou sur le processus. Émettre une opinion professionnelle, c'est faire abstraction de ses valeurs et de ses croyances contrairement à une opinion personnelle. Comme la responsabilisation fait appel à l'autonomie de l'interlocuteur et à ses champs de compétence, émettre une opinion personnelle pourrait être reçue comme un blâme ou une approbation et viendrait à l'encontre de la règle de la non-ingérence puisque c'est à l'interlocuteur d'établir son propre système de valeur.

### **Est-ce que je m'abstiens d'utiliser des opinions personnelles?**

La majorité de mes réparties sont axées sur l'information sur le contenu alors je considère que j'émetts plus souvent une opinion professionnelle plutôt qu'une opinion personnelle.

### **Est-ce que je cherche à favoriser l'autonomie des partenaires?**

Oui, dans la répartie (Francine 2) je cherche à faire comprendre à Lucie que c'est à elle de décider si elle va acheter ou non une vignette. Mon approche n'était peut-être pas bonne mais je voulais qu'elle sache que cela relevait de ses responsabilités et qu'elle devait faire preuve d'autonomie dans cette situation.

### **Est-ce que je laisse mon interlocuteur prendre ses responsabilités?**

Je l'invite à le faire mais elle semble vouloir que je règle son problème à sa place. Dès le départ, il aurait fallu que je lui donne des explications calmement concernant l'achat de la vignette. Par la suite, lui demander comment elle comptait s'organiser pour l'acheter suite aux informations que je venais de lui transmettre. Pour me sortir de cette situation, je change de sujet en lui parlant de son attitude plutôt que lui laisser régler son problème. Comme je ne pouvais rien faire pour elle, j'ai préféré aborder un autre sujet. La vignette a disparu de notre conversation.

### **Suis-je capable de reconnaître mes besoins?**

Oui. Lorsque Lucie me dit que je ne lui avais jamais mentionné qu'il lui fallait une vignette, je suis furieuse car pour moi elle venait de me dire que je n'avais pas fait mon travail convenablement. Je me suis sentie attaquée! À mes yeux, elle venait de me dire que j'étais incompétente. De plus, lorsqu'elle parle au nom du groupe, je suis devenue encore plus furieuse et mon besoin de considération en a mangé une "claque". Je ne me sentais pas respectée comme personne. Je réalise que ces deux besoins sont très importants pour moi car lorsque j'ai compris que Lucie, et peut-être même le groupe, doutait de cela, j'ai ressenti toutes sortes d'émotions à l'intérieur de moi (tristesse, colère, etc.).

### **Suis-je capable de reconnaître les besoins de mon interlocuteur?**

Oui en général. Par contre, lorsque je suis envahie par mes propres émotions, j'ai de la difficulté à me concentrer sur la situation présente et je suis portée à répondre uniquement à mes propres besoins. Dans la situation de Lucie, je voulais à tout prix qu'elle reconnaisse sa responsabilité face à l'achat de la vignette et qu'elle admette qu'elle avait une attitude désagréable. Lorsqu'elle a mis en doute ma compétence, je n'étais plus à l'écoute de ses besoins mais uniquement à l'écoute des miens.

### **Est-ce que mes besoins sont compatibles avec une approche basée sur la coopération?**

Dans l'interaction avec Lucie, rien n'indique que je suis dans une approche basée sur la coopération. La raison qui m'amène à affirmer cela est le fait que je sois centrée uniquement sur mes besoins et j'exclus Lucie totalement. Je ne suis aucunement à l'écoute de ses besoins. Je ne l'encourage pas à faire ses propres choix.

L'étude de cette interaction m'a amenée à être plus consciente de mes actions et je crois que cette expérience va m'encourager à développer graduellement une approche de coopération.

## **ANNEXE 2**

### **ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS D'ISABELLE)**

- 1. Choisissez une situation récente dans laquelle, comme intervenant(e), vous avez interagi avec une autre personne ou avec un groupe et dont vous êtes sorti(e) insatisfait(e), quelle que soit la raison de votre insatisfaction.**

La situation s'est passée avec une chargée de cours qui intervient dans un programme offert à temps plein et à temps partiel.

- 2. Décrivez succinctement le contexte dans lequel cette situation s'est produite.**

Je suis dans mon bureau en train de discuter avec une personne, lorsqu'une de mes chargées de cours vient me voir en me disant qu'elle doit me parler le plus tôt possible car c'est très important. À voir son expression du visage, je vois bien qu'elle a très hâte de me parler. Malgré le fait d'avoir une autre personne dans mon bureau et constatant la situation, je me permets de lui demander quel était son problème. Elle m'informe qu'elle ne s'était pas présentée au cours prévu durant la fin de semaine passée à Fort-Coulonge car elle n'avait pas ces dates à son agenda. Je n'en reviens pas car elle avait signé son contrat et celui-ci indiquait toutes les dates prévues pour ce cours. Je suis fâchée d'entendre cela et je la trouve quelque peu irresponsable. Selon moi, elle connaissait les dates depuis longtemps.

- 1. Décrivez la nature de votre insatisfaction dans cette situation.**

Je n'ai pas aimé la façon que j'ai réagi face à cette situation. Je me suis emportée rapidement et en plus j'ai réglé la situation devant une autre personne qui n'était pas concernée.

- 4. Décrivez succinctement comment vous auriez aimé que cela se passe de manière idéale.**

J'aurais aimé qu'elle me fasse part de son problème une fois seule dans mon bureau. Par la suite, j'aurais voulu qu'elle comprenne que nous avions déjà convenu des dates depuis longtemps et que j'étais déçue de la situation car quinze personnes s'étaient déplacées pour assister au cours.

**5. Compléter la phrase suivante :**

**Dans cette interaction, je voulais** qu'Isabelle reconnaisse qu'elle avait fait une erreur et que la prochaine fois elle vérifie attentivement son contrat avant de le signer.

**6. Pourquoi selon vous, cette intention vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

En ayant signé son contrat, je n'acceptais pas qu'elle trouve une autre personne fautive. Elle connaissait les dates depuis fort longtemps alors je n'acceptais pas qu'elle se déresponsabilise.

**7. Quelle stratégie ou approche vouliez-vous utiliser dans cette situation?**

Je voulais qu'elle reconnaisse qu'elle avait fait une erreur et qu'elle ne cherche pas une autre coupable. De plus, je voulais qu'elle comprenne les conséquences que cela représentait de ne pas s'être présentée aux dates prévues.

**8. Pourquoi, selon vous, cette stratégie ou approche vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Parce que je sentais qu'elle cherchait à me dire que ce n'était pas de sa faute et moi je n'en croyais pas un mot. Je n'acceptais pas qu'elle se déresponsabilise aussi facilement vis-à-vis cette situation.

## Description d'une interaction dans la situation)

(Inspirée de St-Arnaud)

Mon vécu intérieur	Couleur	Dialogue
Elle semble très préoccupée. Je suis impatiente d'entendre ce qu'elle a à me dire.	Jaune	Isabelle (1) : Bonjour Francine. Est-ce que tu vas être disponible bientôt? Je voudrais te parler, c'est très important.
Première visée : Je veux qu'Isabelle me dise immédiatement ce qui ne va pas.		Francine (1) : Bonjour Isabelle! Comme tu vois, je suis en rencontre pour le moment...mais qu'est-ce qu'il y a?
Je n'en crois pas mes oreilles!	Rouge	Isabelle (2) : C'était la première fin de semaine de cours en fin de semaine à Fort-Coulange... il y a eu une erreur... je n'avais pas ces dates là à mon agenda. Donc, je n'y suis pas allée.
Même visée	Rouge	Francine (2) : Quoi? Je ne comprends pas!
Je lui coupe la parole sur-le-champ! Je sors trois documents de mon dossier.		Isabelle (3) : Je n'avais pas ces dates là...j'ai demandé à Chantal et elle m'a dit....
Deuxième visée : Je veux démontrer à Isabelle qu'elle a fait l'erreur.	Rouge	Francine (3) : Qu'est-ce que Chantal vient faire là-dedans? À ce que je sache, Chantal enseigne comme toi alors elle n'a rien à voir dans la coordination des cours.  Tu vois ces documents ? Sur chacun d'eux, il y a les dates d'inscrites... les dates sont bien celles que je t'avais mentionnées. Tu as signé ton contrat?
		Isabelle (4) : Oui je l'ai signé mais...
Même visée	Rouge	Francine (4) : Quelles étaient les dates d'inscrites? Tu dois bien avoir pris connaissance des dates avant de signer ton contrat?

Elle ne sait plus trop quoi dire. Je ne suis pas satisfaite de ce qui se passe.	Rouge	Isabelle (5) : En tout cas je m'excuse...ça doit être moi qui a fait l'erreur. J'ai parlé avec les filles et nous avons déjà convenu d'autres dates.
Même visée		Francine (5) : Est-ce que tu sais que le collègue va devoir assumer quand même les frais de gardiennage? Est-ce que tu sais le montant que cela représente?
Évidemment...elle est toujours désolée...	Jaune	Isabelle (6) : Je suis désolée!
	Jaune	Francine (6) : En tout cas, je dois te laisser, on se verra plus tard.
Je me fous de ce qu'elle me dit.		Isabelle (7) : D'accord. À tout à l'heure Francine. Je suis vraiment désolée!
Je suis toujours en maudit!	Rouge	Francine (7) : Bye à tantôt!

## Analyse de l'efficacité dans l'interaction

### Efficacité et autorégulation (L'évaluation intrinsèque)

S'adapter en fonction de l'effet produit.

**Mon intention est-elle formulée en terme de visée immédiate observable, c'est-à-dire de manière à :**

- exprimer l'effet attendu chez mon interlocuteur : Une partie de mon intention est formulée en terme de visée observable puisque je *veux qu'elle reconnaisse son erreur*. Je peux observer l'effet visé dans le ici et maintenant. Par contre, lorsque mon intention est *qu'elle vérifie son contrat la prochaine fois*, l'effet visé ne peut pas être observé dans le ici et maintenant. Si j'avais formulé mon intention de cette façon, je veux que Lucie me dise qu'elle prendrait une attention particulière la prochaine fois avant de signer le contrat. L'effet aurait pu être observable au moment présent.

### **Indiquer l'effet attendu pendant l'interaction elle-même?**

Durant toute l'interaction, je voulais qu'elle reconnaisse son erreur et je voulais lui faire part de mon insatisfaction. Lorsqu'elle m'a mentionné qu'il y avait une erreur, je me suis sentie tout de suite frustrée car je savais qu'elle mettait en doute ce que je lui disais. Dès que l'on met en doute ma compétence, j'ai de la difficulté à rester calme. Mon besoin de considération est très fort...même trop fort.

**Postulat : Si je répète deux ou trois fois la même information...alors tout le monde est sensé avoir compris.** Selon moi, elle devait avoir compris. Il n'y avait pas de raison pour que cela ne se passe pas comme ça avec Isabelle.

### **Décrire l'effet attendu et termes de comportement(s) observable(s) chez mon interlocuteur?**

L'intervention était plutôt basée sur des accusations plutôt que sur des comportements observables. Même si Isabelle avoue finalement qu'elle a probablement fait l'erreur, je ne suis pas satisfaite du résultat car je n'ai pas su me réajuster dans le moment présent et produire l'effet visé. Je n'avais aucune compréhension envers Isabelle. Je ne me sentais pas bien de réagir ainsi.

### **Puis-je faire la distinction entre stratégie, effet visé et motivation et bien formuler toutes les composantes de mon cycle d'intention?**

Lorsque je fais référence à un verbe d'action et que je suis le sujet alors je parle de stratégie. *Exemple, lorsque je dis : je voulais démontrer à Isabelle qu'elle avait fait une erreur.* Concernant l'effet visé, *ma première visée le représente bien: lorsque je dis : je veux qu'Isabelle me dise immédiatement ce qui ne va pas.* L'effet visé est observable au moment présent. Pour ce qui est de la motivation, on fait référence à un besoin. Par exemple, je pourrais dire, je voulais qu'elle me dise ce qui n'allait pas et qu'elle sache que j'avais à cœur de l'aider.

### **Y a-t-il cohérence entre ma visée et mes comportements?**

Non. Elle a peut-être avoué qu'elle avait fait une erreur mais je crois qu'elle l'a fait pour me calmer. Mon comportement accusateur ne nous a pas aidés à être dans une relation de coopération. Isabelle se sentait mal à l'aise devant cette situation et je ne me gênais pas de lui rappeler les conséquences.

## **Ai-je le courage de me laisser interpeller lorsqu'il devient évident que ma théorie pratiquée ne correspond pas à ma théorie professée?**

Non, car je ne suis pas vraiment consciente de ma théorie pratiquée à ce moment là. Je cherche juste à répondre à mon besoin, c'est-à-dire... lui dire ce que j'en pense. Lorsque qu'Isabelle quitte mon bureau, c'est juste à ce moment- là que je me suis rendu compte que je venais de faire une très mauvaise intervention en mettant de côté ma théorie professée.

## **Les causes de l'inefficacité**

### **Dans le dialogue, les interventions utilisées ont-elles eu les effets visés?**

Non pas vraiment. Même si Isabelle reconnaît qu'elle a fait une erreur, je ne suis pas satisfaite du déroulement puisqu'elle le fait pour me faire plaisir car elle sent bien que je ne lâcherai pas.

### **Un écart entre un effet immédiat observé chez mon interlocuteur et l'effet attendu par moi s'est-il produit? Si oui, cet écart est-il attribuable : Oui**

- **(erreur technique) à un moyen particulier (parole, geste) que j'ai utilisé?  
Ai-je bien appliqué le moyen choisi?**

Que ce soit dans ma première ou deuxième visée, je n'ai pas su aborder Isabelle convenablement car je suis toujours sur la défensive en plus de l'accuser sans arrêt. Aucune de mes paroles et de mes gestes faisaient en sorte de produire les effets visés. Lorsque je lui mentionne dans la répartition 3 les documents, je ne pense avoir fait en sorte de produire les effets visés.

- **(erreur de stratégie) à un ensemble de moyens que j'ai utilisé au cours du dialogue?  
Ai-je pris le (s) bon (s) moyen (s) pour obtenir ce que je voulais?**

Non pas du tout. Les blâmes et les accusations n'apportent rien. C'est ce que j'ai fait avec Isabelle. Je me sens comme une vraie dictatrice! C'était à prévoir que cela ne fonctionnerait pas... on ne peut pas en venir à quelque chose de bien en réagissant aussi sévèrement.

- **(erreur de visée) au caractère irréaliste de ma visée? non  
(Était-il réaliste d'obtenir ce que je voulais (mon attente était-elle réaliste?))**

Avec du recul, je crois que mon attente vis-à-vis Isabelle était réaliste mais ce qui ne l'était pas était mon approche. Il est évident que ma réaction n'a pas encouragé Isabelle à reconnaître son erreur. Elle n'avait peut-être pas ces dates dans son agenda. De mon côté, j'étais certaine de lui avoir donné mais du côté d'Isabelle, elle a les mêmes convictions que moi.

- **(erreur de motivation) au fait que je persiste à vouloir produire un effet immédiat qui répondait à un besoin personnel en répétant des paroles ou des comportements qui se sont avérés des erreurs techniques, de stratégies ou de visée? oui  
(ai-je besoin de produire la réaction que j'attends de mon interlocuteur?)**

Durant l'intervention, j'ai juste une idée dans la tête, je veux à tout prix lui faire reconnaître qu'elle a fait une erreur. Je sens qu'elle met en doute ma compétence et j'essaie à tout prix de lui faire comprendre que c'est elle la fautive. J'ai un besoin réel de me faire dire que ce n'est pas moi qui a fait l'erreur.

### **Les erreurs relèvent-elles de facteurs hors de mon contrôle?**

Pas du tout. Si j'avais pris le temps d'écouter Isabelle et si j'avais gardé mon calme j'aurais pu accepter la situation et faire en sorte de me réajuster dans le ici et maintenant. Tout au long de l'intervention, je ne suis pas consciente de l'effet visé. Je cherche plutôt à lui dire ce que j'en pense et je cherche en même temps à lui dire que j'avais bien fait mon travail.

## **Le partenariat** (La structure de la relation)

*Chercher et nommer un intérêt commun*

### **Quelle structure de relation (pression, service, coopération) est implicite dans mon intention et mes comportements?**

Lorsque Isabelle m'aborde au tout début, je suis en structure de service puisque :

Qui détermine le but de l'interaction? Isabelle

Pour que le but soit atteint, qui est sollicité? Moi

Au cours de l'interaction, dans quel sens s'exerce l'influence? Isabelle m'informe de la situation.

Uniquement au début de l'interaction on retrouve une structure de service. Par la suite, la structure de pression est omniprésente. Isabelle vient m'informer de la situation et s'attend à ce que je l'écoute et je puisse voir ce que je peux faire. Par la suite, la structure se transforme en pression car j'exerce une influence vis-à-vis elle et c'est moi qui détermine le but. À aucun moment, il y a eu une tentative de partenariat. Je n'ai pas essayé d'établir un but commun et Isabelle non plus. Mon but était de lui faire comprendre qu'elle était en erreur.

### **Ma perception de mon interlocuteur 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?**

Malheureusement, je n'ai pas beaucoup confiance à cette chargée de cours car dans le passé nous avons rencontré quelques problèmes avec elle. Alors je ne suis pas tout à fait en confiance avec cette personne. Je crois que le passé a influencé ma réaction dans cette situation.

### **Est-ce que je cherche à définir un intérêt commun avec mon interlocuteur sans tenir pour acquis que l'un des partenaires devra suivre l'autre passivement?**

Je ne cherche pas un but commun à aucun moment durant l'intervention. Je cherche à lui faire comprendre qu'elle a commis une erreur.

Si je reprends le dialogue, j'ai eu plusieurs occasions pour encourager le partenariat.

Mon vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Dialogue</b></p> <p><b>Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartie de l'acteur aurait pu être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention.</b></p>
Elle semble très préoccupée. Je suis impatiente d'entendre ce qu'elle a à me dire.	Jaune	<p>Isabelle (1) : Bonjour Francine. Est-ce que tu vas être disponible bientôt? Je voudrais te parler, c'est très important.</p>
Première visée : Je veux que Isabelle me dise immédiatement ce qui ne va pas.		<p>Francine (1) : Bonjour Isabelle! Comme tu vois, je suis en rencontre pour le moment... mais qu'est-ce qu'il y a?</p> <p><b>Bonjour Isabelle! Malheureusement je suis présentement occupée mais je te propose que l'on se rencontre tout de suite lorsque je me libère. Qu'en penses-tu?</b></p>
Je n'en crois pas mes oreilles!	Rouge	<p>Isabelle (2) : C'était la première fin de semaine de cours en fin de semaine à Fort-Coulonge... il y a eu une erreur... je n'avais pas ces dates là à mon agenda. Donc, je n'y suis pas allée.</p> <p><b>Une fois que je me libère, elle m'informe de la situation comme c'est le cas dans cette répartie.</b></p>
Même visée	Rouge	<p>Francine (2) : Quoi? Je ne comprends pas!</p> <p><b>Si je comprends bien Isabelle, tu ne t'es pas présentée en fin de semaine à Fort-Coulonge. Je te propose que tu m'expliques ce qui s'est passé et nous verrons ensemble comment nous pouvons régler la situation. Qu'en penses-tu?</b></p>
Je lui coupe la parole sur le champ! Je sors trois documents de mon dossier.		<p>Isabelle (3) : Je n'avais pas ces dates-là... j'ai demandé à Chantal et elle m'a dit...</p> <p><b>Elle n'aurait probablement pas répondu cela...</b></p>

<p>Deuxième visée : Je veux démontrer à Isabelle qu'elle a fait l'erreur.</p>	<p>Rouge</p>	<p>Francine (3) : Qu'est-ce que Chantal vient faire là-dedans? À ce que je sache, Chantal enseigne comme toi alors elle n'a rien à voir dans la coordination des cours.</p> <p>Tu vois ces documents ? Sur chacun d'eux, il y a les dates d'inscrites... les dates sont bien celles que je t'avais mentionnées. Tu as signé ton contrat?</p> <p><b>Je comprends la situation et je réalise qu'une erreur s'est glissée à un moment donné. Je comprends ce que tu viens de m'expliquer...de mon côté je constate que sur ton contrat d'engagement et sur les autres documents les dates sont bien identiques à celles que je t'ai données. À partir de ça, comment Isabelle comptes-tu reprendre ces dates? As-tu une solution à me proposer? Ensemble nous pouvons sûrement trouver une solution.</b></p>
		<p>Isabelle (4) : Oui je l'ai signé mais...</p>
<p>Même visée</p>	<p>Rouge</p>	<p>Francine (4) : Quelles étaient les dates d'inscrites? Tu dois bien avoir pris connaissance des dates avant de signer ton contrat?</p> <p><b>Isabelle si tu me permets, je te propose, à l'avenir, de bien vérifier les dates sur ton contrat car si elles ne sont pas correctes je ferai en sorte de les corriger et éviter ce genre de situation. Qu'en penses-tu?</b></p>
<p>Elle ne sait plus trop quoi dire. Je ne suis pas satisfaite de ce qui se passe.</p>	<p>Rouge</p>	<p>Isabelle (5) : En tout cas je m'excuse... ça doit être moi qui ai fait l'erreur. J'ai parlé avec les filles et nous avons déjà convenu de d'autres dates.</p>
<p>Même visée</p>		<p>Francine (5) : Est-ce que tu sais que le collège va devoir assumer quand même les frais de gardiennage? Est-ce que tu sais le montant que cela représente?</p> <p><b>Je suis un peu mal à l'aise car j'ai l'impression que nous allons devoir payer quand même les frais de gardiennage. Il faudrait essayer de voir ensemble comment pouvons nous régler cela.</b></p>
<p>Évidemment...elle est toujours désolée...</p>	<p>Jaune</p>	<p>Isabelle (6) : Je suis désolée!</p>

	Jaune	Francine (6) : En tout cas, je dois te laisser, on se verra plus tard.
Je me fous de ce qu'elle me dit.		Isabelle (7) : D'accord. À tout à l'heure Francine. Je suis vraiment désolée!
Je suis toujours en maudit!	Rouge	Francine (7) : Bye à tantôt!

## L'alternance (La technique)

*Changer souvent de canal de communication*

### Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

<b>Visée et vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Les faits</b> <b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b>	<b>Décodage Empathique Fa,id,ra,in</b>	<b>Canaux de communication R,F,Er,Ic</b>
Elle semble très préoccupée. Je suis impatiente d'entendre ce qu'elle a à me dire.		Isabelle (1) : Bonjour Francine. Est-ce que tu vas être disponible bientôt? Je voudrais te parler, c'est très important	in	
Première visée : Je veux qu'Isabelle me dise immédiatement ce qui ne va pas.		Francine (1) : Bonjour Isabelle! Comme tu vois, je suis en rencontre pour le moment... mais qu'est-ce qu'il y a?		F
Je n'en crois pas mes oreilles!		Isabelle (2) : C'était la première fin de semaine de cours en fin de semaine à Fort-Coulonge... il y a eu une erreur... je n'avais pas ces dates-là à mon agenda. Donc, je n'y suis pas allée.	in	
Même visée		Francine (2) : Quoi? Je ne comprends pas!		*Ic

<b>Visée et vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Les faits</b> <b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b>	<b>Décodage Empathique Fa,id,ra,in</b>	<b>Canaux de communication R,F,Er,Ic</b>
Je lui coupe la parole sur-le-champ! Je sors trois documents de mon dossier.	Jaune	Isabelle (3) : Je n'avais pas ces dates là... j'ai demandé à Chantal et elle m'a dit...	fa	
Deuxième visée : Je veux démontrer à Isabelle qu'elle a fait l'erreur.		Francine (3) : Qu'est-ce que Chantal vient faire là-dedans? À ce que je sache, Chantal enseigne comme toi alors elle n'a rien à voir dans la coordination des cours.  Tu vois ces documents ? Sur chacun d'eux, il y a les dates d'inscrites... les dates sont bien celles que je t'avais mentionnées. Tu as signé ton contrat?		Ic  Ic
	Rouge	Isabelle (4) : Oui je l'ai signé mais...	fa	
Même visée	Rouge	Francine (4) : Quelles étaient les dates d'inscrites? Tu dois bien avoir pris connaissance des dates avant de signer ton contrat?		Ic
Elle ne sait plus trop quoi dire. Je ne suis pas satisfaite de ce qui se passe.	Rouge	Isabelle (5) : En tout cas je m'excuse... ça doit être moi qui a fait l'erreur. J'ai parlé avec les filles et nous avons déjà convenu de d'autres dates.	in	
Même visée	Rouge	Francine (5) : Est-ce que tu sais que le collège va devoir assumer quand même les frais de gardiennage? Est-ce que tu sais le montant que cela représente?		Ic

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Les faits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Décodage Empathique Fa,Id,ra,in</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Canaux de communication R,F,Er,Ic</b></p>
Évidemment...elle est toujours désolée.	Jaune	Isabelle (6) : Je suis désolée!	fa	
Je suis toujours en maudit!	Jaune	Francine (6) : En tout cas, je dois te laisser, on se verra plus tard.		Ic
Je me fous ce qu'elle me dit.		Isabelle (7) : D'accord. À tout à l'heure Francine. Je suis vraiment désolée!		
Je suis toujours en maudit!	Rouge	Francine (7) : Bye à tantôt!		

### **Est-ce que j'utilise la méthode de décodage empathique?**

Non aucunement. Une fois qu'Isabelle m'informe de la situation, j'ai juste le goût de lui faire part de mon insatisfaction. Je ne lui ai donné aucune chance. Je l'accuse d'avoir fait l'erreur et je me fais un devoir de lui dire toutes les conséquences de son erreur. Je n'ai jamais cherché à comprendre d'où provenait l'erreur et je n'ai jamais pensé que j'aurais pu moi même faire l'erreur. Je n'ai aucunement facilité notre conversation.

À plusieurs reprises, j'aurais pu valider l'information reçue par Isabelle et me servir du canal de facilitation pour l'aider à me dire comment elle comptait s'organiser pour reprendre la première partie du cours. La conversation aurait été beaucoup plus agréable pour les deux et sûrement plus profitable.

Par exemple, à la répartie 2 (Francine), j'aurais pu dire :

**Si je comprends bien Isabelle, tu ne t'es pas présentée au cours en fin de semaine. Maintenant compte tenu de la situation, comment prévois-tu reprendre ces heures?**

**Est-ce que j'utilise plusieurs canaux de communication ou est-ce que j'en privilégie un au détriment des autres?**

Je privilégie sans aucun doute le canal d'information au détriment des autres.

**Est-ce que mon pourcentage d'alternance est supérieur à 50% ?**

Nombre de valeurs attribuées = 7

Nombre de changement de canal (\*) = 1

Pourcentage d'alternance =  $1 / 7 = 14\%$

**Réponse : non**

**Interprétation de mon pourcentage d'alternance**

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal de facilitation : 1

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'entretien de la relation : 0

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'information sur le contenu : 6

Je n'ai jamais utilisé le canal de facilitation ce qui m'amène à croire que jamais dans l'intervention j'étais dans le ici et maintenant. La conversation était axée uniquement sur l'information du contenu. Je n'ai jamais cherché à établir un partenariat. Si j'avais utilisé le canal de facilitation, le problème aurait pu être réglé rapidement car nous aurions été dans une structure de coopération.

Par exemple, lorsque Isabelle m'informe de la situation, j'aurais pu lui dire *Je comprends ce que tu viens de m'expliquer et maintenant je voudrais savoir comment tu comptais rectifier la situation. As-tu une idée?*

## **La concertation (La gestion du processus)**

Gérer le processus de communication

Cette règle permet entre autres de prévenir ou résoudre la résistance et la passivité. Dans cette intervention, je constate qu'Isabelle démontre de la passivité étant donné que je suis toujours en train de lui dire qu'elle est fautive et elle préfère demeurer passive pour ne pas empirer la situation. Je pense qu'elle avait compris qu'il n'avait pas grand chose à faire avec moi.

### **Est-ce que je clarifie les cibles d'entrée de manière à partir ensemble sur une trajectoire établie conjointement?**

Aucune trajectoire n'a été établie conjointement. Dès qu'Isabelle m'informe de la situation, je perds mon calme et je suis en colère. Je me permets rapidement de dire à Isabelle ce que j'en pensais. Je n'ai pas cherché à clarifier les cibles d'entrée de manière à travailler ensemble.

Au tout début de notre conversation, j'aurais pu demander à Isabelle de m'expliquer la situation et par la suite, j'aurais pu lire : *Je comprends ce que tu viens de m'expliquer et maintenant j'aimerais te faire part à mon tour de mes commentaires concernant cette situation (toc, toc).*

### **La situation initiale a-t-elle été formulée ou encadrée à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Aucunement la situation n'a été formulée ou encadrée à ma satisfaction et celle d'Isabelle. À part le fait de lui demander ce qu'il n'allait pas, le reste du dialogue demeure des blâmes. Je voulais à tout prix lui faire comprendre la bêtise qu'elle venait de faire et je n'ai pas encouragé la concertation d'aucune façon.

### **L'objectif de l'interaction a-t-il été formulé à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Pas du tout. Avant d'entreprendre le dialogue avec Isabelle, il aurait été préférable tout d'abord d'attendre d'être seule avec elle. Dans ce cas-ci, je n'ai pas été assez patiente pour l'inviter à revenir plus tard pour en discuter. J'ai manqué de respect envers Isabelle et l'autre chargé de cours. Donc, il n'a jamais été question de formuler un objectif à ma satisfaction et à celle d'Isabelle.

## La façon de travailler et la responsabilité de chacun ont-ils été décrites à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?

Nous n'avons pas pris le temps pour établir la façon de travailler pour chacune d'entre nous. Aucun partenariat n'a été établi du début à la fin.

### Exemples de reconstitution du dialogue pour faciliter la concertation

#### Parties du dialogue

<b>Mon vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Dialogue</b> <b>Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartie de l'acteur aurait pu être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention</b>
Elle semble très préoccupée. Je suis impatiente d'entendre ce qu'elle a à me dire.	Jaune	Isabelle (1) : Bonjour Francine. Est-ce que tu vas être disponible bientôt? Je voudrais te parler, c'est très important.
Première visée : Je veux qu'Isabelle me dise immédiatement ce qui ne va pas.		Francine (1) : Bonjour Isabelle! Comme tu vois, je suis en rencontre pour le moment... mais qu'est-ce qu'il y a?
Je n'en crois pas mes oreilles!	Rouge	Isabelle (2) : C'était la première fin de semaine de cours en fin de semaine à Fort-Coulange... il y a eu une erreur... je n'avais pas ces dates là à mon agenda. Donc, je n'y suis pas allée.
Même visée	Rouge	Francine (2) : Quoi? Je ne comprends pas!  <b>Si je comprends bien, tu n'es pas allée à Fort-Coulange comme prévu en fin de semaine. Si tu permets je vais prendre le temps de bien comprendre ce qui s'est passé et par la suite j'aimerais te faire part de mon opinion car je suis étonnée d'entendre cela. Est-ce que ça te va? (cible d'entrée, précision sur la façon de travailler)</b>

<p>Je lui coupe la parole sur le champ! Je sors trois documents de mon dossier.</p>		<p>Isabelle (3) : Je n'avais pas ces dates-là... j'ai demandé à Chantal et elle m'a dit...</p>
<p>Deuxième visée : Je veux démontrer à Isabelle qu'elle a fait l'erreur.</p>	<p>Rouge</p>	<p>Francine (3) : Qu'est-ce que Chantal vient faire là-dedans? À ce que je sache, Chantal enseigne comme toi alors elle n'a rien à voir dans la coordination des cours.</p> <p>Tu vois ces documents ? Sur chacun d'eux, il y a les dates d'inscrites...les dates sont bien celles que je t'avais mentionnées. Tu as signé ton contrat?</p> <p><b>Isabelle si tu le permets, j'aimerais te demander de ne pas inclure une autre personne qui n'a rien à voir avec la situation. Je voudrais que l'on donne chacune notre opinion pour nous permettre de régler la situation le mieux possible. Qu'en dis-tu? (cible d'entrée, formulation d'un objectif, situation initiale).</b></p>
		<p>Isabelle (4) : Oui je l'ai signé mais...</p>

### **La non ingérence** (Le changement)

*Reconnaître ses limites et supprimer l'ingérence*

#### **Quelle forme de pouvoir est-ce que j'encourage?**

Je me sers du pouvoir d'autorité car étant responsable de la formation qui est dispensée à Fort-Coulange j'ai la responsabilité d'encadrer l'équipe de chargés de cours. Donc, j'ai un droit de regard vis-à-vis leur travail. Je me sers aussi de mon pouvoir d'expert puisque la chargée de cours se réfère à moi comme expert de contenu. J'ai la possibilité d'agir sur la situation et influencer le cours des événements. Tout au long du dialogue, je le démontre clairement à Isabelle. Je n'ai jamais encouragé Isabelle à se servir de ses compétences. Même lorsqu'elle me dit qu'elle a déjà pris un arrangement avec le groupe, je n'ai même pas reconnu ses compétences car j'ai fait comme je n'avais rien entendu. Il est clair que j'ai fait de l'ingérence.

### **Quel pouvoir chacun attribue à l'autre?**

Je crois qu'Isabelle a rapidement compris que c'était moi qui avait le pouvoir et qu'elle ne pouvait pas faire grand chose. De mon côté, n'ayant pas reconnu ses compétences, il est évident que je ne lui ai pas attribué aucun pouvoir. Je tiens à qu'elle sache que c'était moi qui avait le dernier mot.

### **La problématique fait-elle appel à la compétence de mon interlocuteur?**

Non, je n'ai pas formulé le problème d'Isabelle différemment en faisant appel à ses compétences. J'ai plutôt sermonné Isabelle tout au long de l'intervention en plus de ne pas prendre en considération la solution qu'elle avait déjà mise en place. Je ne me sens pas fière de moi du tout.

### **Est-ce que je définis les champs de compétence sans tricher par rapport à la perception réelle que j'ai de mon interlocuteur?**

Je n'ai pas défini de champs de compétence à mon interlocutrice. Par contre, je suis honnête en disant que si cela avait été le cas, j'avais une opinion plus ou moins favorable envers elle parce que j'avais vécu des expériences pas toujours bonnes.

**Le champ de compétence de l'acteur est-il défini?** Non.

**Le champ de compétence de l'interlocuteur est-il défini?** Non.

### **Est-ce que je circonscris des champs de compétence exclusifs afin de protéger mon autonomie et celle de mon interlocuteur?**

Je circonscris aucunement les champs de compétence car il n'en a jamais été question. Je suis furieuse tout au long de notre conversation ce qui me porte à ne pas être tout à fait consciente de ce qui se passe dans le ici et maintenant.

### **Les limites respectives des champs de compétence sont-elles respectées?**

J'ai profité de ma position comme responsable de programme pour avoir le dernier mot. Je suis devenue très émotive ce qui m'a amenée à ne plus être consciente de la situation. Alors je n'étais pas possible dans ces circonstances de respecter mes limites et les de l'autre.

### **Est-ce que j'encourage le partage du pouvoir en fonction des champs de compétence?**

Comme la règle de la non-ingérence est liée à la définition des champs de compétences des partenaires, il est clair que je n'applique pas du tout cette règle. Donc, il n'a jamais été question de coopération.

### **La responsabilisation (Le cadre d'analyse)**

*Respecter et se faire respecter*

### **Est-ce que je fais la distinction entre une opinion personnelle et une opinion professionnelle?**

Une opinion professionnelle va faire appel à un savoir dont la validité est établie. Elle s'en tient aussi aux faits portant sur le contenu ou sur le processus. Émettre une opinion professionnelle, c'est faire abstraction de ses valeurs et de ses croyances contrairement à une opinion personnelle. Comme la responsabilisation fait appel à l'autonomie de l'interlocuteur et à ses champs de compétence, émettre une opinion personnelle pourrait être reçue comme un blâme ou une approbation et viendrait à l'encontre de la règle de la non-ingérence puisque c'est à l'interlocuteur d'établir son propre système de valeur.

### **Est-ce que je m'abstiens d'utiliser des opinions personnelles?**

La majorité de mes réparties sont axées sur l'information sur le contenu alors je peux dire que j'é mets plus souvent une opinion professionnelle plutôt qu'une opinion personnelle.

### **Est-ce que je cherche à favoriser l'autonomie des partenaires?**

Non car lorsque Isabelle m'informe qu'elle a déjà pris un arrangement avec le groupe je ne l'encourage pas du tout et je fais abstraction complètement à ce qu'elle vient de me dire. Pourtant, j'aurais dû la féliciter d'avoir été proactive.

### **Est-ce que je laisse mon interlocuteur prendre ses responsabilités?**

Non pas du tout. Comme je viens de le mentionner, lorsque Isabelle m'informe de l'arrangement avec le groupe je ne l'encourage aucunement à poursuivre. Je me contente de la blâmer plutôt que la laisser prendre ses responsabilités. Elle était bien partie. J'ai opté plutôt pour lui dresser une liste des conséquences de ne pas avoir été donnée son cours aux bonnes dates.

### **Suis-je capable de reconnaître mes besoins?**

Je reconnais le besoin de considération lorsque Isabelle semble vouloir me dire que je lui avais donné les mauvaises dates. Je crois qu'à partir de ce moment-là, je suis devenue inconsciente du reste. J'ai voulu me défendre pour lui démontrer que c'était elle qui avait fait l'erreur. Je constate que le besoin de considération est très fort chez moi et lorsqu'il est mis en doute, j'ai beaucoup de difficulté à gérer les situations et par le fait même je devais être très émotive.

### **Suis-je capable de reconnaître les besoins de mon interlocuteur?**

Étant donné que la situation me rendait émotive, alors c'était difficile pour moi de reconnaître les besoins de l'autre. Lorsque je prends du recul, je me rends compte qu'elle aussi avait un besoin de considération. Je n'ai pas su gérer cela durant le moment présent.

### **Est-ce que mes besoins sont compatibles avec une approche basée sur la coopération?**

Durant toute l'intervention, il n'y a pas eu une seconde où je me suis dit que j'étais dans une démarche de coopération. J'étais très préoccupée par mes propres besoins et je n'ai jamais pensé à ceux d'Isabelle. Je n'étais pas à l'écoute de ses besoins et je ne l'ai pas encouragée à faire ses propres choix.

## ANNEXE 3

### ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS DE ROLAND)

- 1. Choisissez une situation récente dans laquelle, comme intervenant(e), vous avez interagi avec une autre personne ou avec un groupe et dont vous êtes sorti(e) insatisfait(e), quelle que soit la raison de votre insatisfaction.**

La situation s'est produite avec un étudiant inscrit dans un programme à temps plein. Il vient me rencontrer pour m'informer qu'il ne reviendra pas au cours qu'il vient d'assister. Il me mentionne qu'il n'aime pas le professeur et n'a aucune chimie avec lui.

- 2. Décrivez succinctement le contexte dans lequel cette situation s'est produite.**

J'étais dans mon bureau en train de parler au téléphone lorsque j'aperçois Roland devant la porte de mon bureau. Je lui fais signe pour lui indiquer que je vais pourvoir le rencontrer après l'appel téléphonique. Il semble bien impatient et je sens qu'il a grandement besoin de me parler. Son visage est rouge et il fait les cent pas en attendant que je raccroche. Finalement, je termine ma conversation téléphonique et je l'invite à rentrer dans mon bureau. Je le sens nerveux et pas très de bonne humeur. Il m'informe qu'il ne retournera pas à son cours car il n'apprécie pas du tout le nouveau professeur. Il critique plusieurs aspects de son enseignement et me demande même où je l'ai repêché!

- 3. Décrivez la nature de votre insatisfaction dans cette situation.**

Je n'ai pas aimé la situation car j'ai eu l'impression de ne pas avoir trouvé de façon ou de moyen pour encourager Roland à réintégrer le groupe. Je crois qu'il s'est foutu de ce que je lui ai dit. De plus, je n'ai pas aimé qu'il me demande où j'avais repêché le nouveau professeur. J'ai senti ma compétence mise en doute.

- 4. Décrivez succinctement comment vous auriez aimé que cela se passe de manière idéale.**

J'aurais aimé qu'il me fasse part de son malaise de la même façon qu'il a fait mais j'aurais voulu être capable de lui faire voir les avantages de régler la situation avec le professeur. J'aurais aimé que la situation se passe dans un contexte où j'aurais senti plus d'ouverture de part et d'autre.

**5. Compléter la phrase suivante :**

**Dans cette interaction, je voulais que** Roland reconnaisse qu'il pouvait arriver des différents entre des personnes et que la situation pouvait se régler rapidement s'il prenait le temps de s'expliquer avec le professeur en lui faisant part de son insatisfaction.

**6. Pourquoi selon vous, cette intention vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Je trouvais qu'il donnait peu de chance au professeur de se faire connaître et il le jugeait rapidement. Connaissant le professeur en question, je savais qu'il aurait été réceptif à recevoir les commentaires de Roland.

**7. Quelle stratégie ou approche vouliez-vous utiliser dans cette situation?**

Je voulais le sensibiliser aux conséquences de son choix et je voulais lui démontrer que je respectais, malgré tout, sa décision.

**8. Pourquoi, selon vous, cette stratégie ou approche vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Parce qu'il était très émotif au moment présent et j'ai pensé qu'il pouvait en venir à regretter son geste une fois la poussière tombée.

## Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

Visée	Couleur	Dialogue
Première visée : Je veux que Roland me dise ce qui ne va pas.	Jaune	Francine (1) : Bonjour Roland! Tu peux rentrer. Je m'excuse de t'avoir fait attendre.
Réflexion : Il ne semble pas très de bonne humeur. Je dois faire attention à mes paroles.	Jaune	Roland (1) : Bonjour Francine. Je tiens à te dire que je n'assisterai plus au cours. Je m'en vais chez nous.
Même visée	Jaune	Francine (2) : Puis-je connaître la raison?
Réflexion : Voilà le problème! Sa réaction ne me surprend pas.	Jaune	Roland (2) : Ça clique pas avec lui. Je n'ai aucune chimie avec ce prof-là. Je me demande bien où tu l'as repêché celui-là! J'ai payé mon livre et il me demande de lui donner certaines pages de mon livre. Y se prend pour qui lui? C'est pas lui qui va me dire quoi faire de mon livre... c'est moi qui l'ai payé!
Deuxième visée : Je veux que Roland discute de son malaise avec le professeur	Jaune	Francine (3) : Je comprends ta situation. Je suis d'accord avec toi. Si tu ne veux pas enlever les pages de ton livre c'est ton choix. As-tu parlé de cela avec le professeur en question? Le professeur l'a sûrement fait de bonne foi. Je t'invite à lui faire part de ton insatisfaction.
Réflexion : Je suis étonnée que ces situations se passent avec des adultes. Ça se peut-tu!	Rouge	Roland (3) : Je n'ai pas de chimie avec lui alors je fous le camp chez nous. Je connais les conséquences et je vais m'arranger avec cela. Je trouve qu'il a royalement manqué son premier cours. Il ne nous a jamais demandé d'où nous venions, nos connaissances, etc. Y vient de se mettre les deux pieds dans les plats. Tu ne t'adresses pas à des adultes comme ça!
Même visée	Jaune	Francine (4) : Je suis étonnée que tu me dises cela...ce n'est pas la première fois qu'il enseigne à des adultes...habituellement il est très apprécié. Je t'invite à lui parler de la situation comme tu viens de le faire avec moi.

Réflexion : Dommage! Je ne sais plus trop quoi penser...	Jaune	Roland (4) :Je connais les conséquences et je suis capable de vivre avec cela. Bon maintenant, je m'en vais étudier... bye et bonne fin de journée!
Réflexion : Je suis déçue de notre rencontre. J'ai l'impression de ne pas avoir été très aidante pour lui.	Jaune	Francine (5) : Je trouve cela dommage mais bon si tu prends cette décision je respecte ton choix. Bye Roland! Bonne fin de journée!

## ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DANS L'INTERACTION

### Effacité et autorégulation (L'évaluation intrinsèque)

S'adapter en fonction de l'effet produit

**Mon intention est-elle formulée en terme de visée immédiate observable, c'est-à-dire de manière à :**

**exprimer l'effet attendu chez mon interlocuteur :** Oui, car dès le début de notre conversation, je veux qu'il me dise ce qui ne va pas. Alors, je m'attends à ce qu'il m'explique dans le ici et maintenant ce qui l'amène à venir me voir. Je suis dans une structure de service.

**indiquer l'effet attendu pendant l'interaction elle-même?** Je voulais qu'il m'explique la situation et je tenais qu'il s'arrange avec le professeur en question. Lorsqu'un chargé de cours vient me voir pour me faire part d'une insatisfaction, je suis portée à le retourner vers qui de droit et si la situation ne s'améliore pas alors je suis plus à l'aise à intervenir.

**décrire l'effet attendu en termes de comportement(s) observable(s) chez mon interlocuteur?** Je voulais qu'il m'explique la situation au moment présent.

**Puis-je faire la distinction entre stratégie, effet visé et motivation et bien formuler toutes les composantes de mon cycle d'intention?**

Lorsque je fais référence à un verbe d'action et que je suis le sujet alors je parle de stratégie. Concernant l'effet visé, le cas de Roland représente bien cette structure. L'effet visé est tout à fait observable au moment présent. Pour ce qui est de la motivation, on fait référence à un besoin. Par exemple, je pourrais dire, je voulais qu'il me dise ce qui n'allait pas et qu'il sache que j'avais à cœur son bien-être.

**Y a-t-il cohérence entre ma visée et mes comportements?**

Je crois que oui. Tout au long de l'interaction, je lui demande de m'expliquer la situation, je ne perds pas mon calme et je suis réceptive à ce qu'il me dit.

**Ai-je le courage de me laisser interpeller lorsqu'il devient évident que ma théorie pratiquée ne correspond pas à ma théorie professée?**

Je crois avoir réussi à réagir comme il se doit d'agir. Même si à l'intérieur de moi je ne suis pas aussi à l'aise que j'aimerais l'être, il n'en demeure pas moins que mon comportement est cohérent avec ma théorie professée.

## **Les causes de l'inefficacité**

**Dans le dialogue, les interventions utilisées ont-elles eu les effets visés?**

En partie oui. Je réussis à faire parler Roland puisqu'il m'explique la situation. Par contre, lorsque mon intention est que Roland en discute avec le professeur, il ne semble pas réceptif et je n'ai donc pas observé les effets visés.

**Un écart entre un effet immédiat observé chez mon interlocuteur et l'effet attendu par moi s'est-il produit? Si oui, cet écart est-il attribuable :**

**(erreur technique) à un moyen particulier (parole, geste) que j'ai utilisé?** Je ne crois pas avoir commis une erreur technique car mes paroles et mes gestes n'avaient rien de dérangeants. Je suis demeurée calme et je n'ai pas manqué de respect envers Roland.

**Ai-je bien appliqué le moyen choisi?** Oui

**(erreur de stratégie) à un ensemble de moyens que j'ai utilisé au cours du dialogue?** Oui

**Ai-je pris le (s) bon (s) moyen (s) pour obtenir ce que je voulais?** Pas vraiment. Lorsque mon intention est que Roland discute de sa situation avec le professeur, je ne mets pas en évidence les avantages qui en découleraient. J'aurais pu lui parler du bien-être intérieur que cela lui aurait fait en parlant à qui de droit.

**(erreur de visée) au caractère irréaliste de ma visée?** Non

**Était-il réaliste d'obtenir ce que je voulais (mon attente était-elle réaliste?)** oui sans aucun doute

**(erreur de motivation) au fait que je persiste à vouloir produire un effet immédiat qui répondait à un besoin personnel en répétant des paroles ou des comportements qui se sont avérés des erreurs techniques, de stratégies ou de visée?** Oui. **(Ai-je besoin de produire la réaction que j'attends de mon interlocuteur?)**

Tout au long de l'interaction, je désire que Roland prenne le temps de discuter avec le professeur. D'une façon contournée, j'essaie de lui faire comprendre que le professeur est compétent dans le but de répondre à mon besoin de compétence. J'ai de la difficulté à accepter de me faire dire d'avoir mal fait mon travail.

### **Les erreurs relèvent-elles de facteurs hors de mon contrôle?**

Non, j'aurais pu procéder autrement sans aucun doute et faire en sorte de produire les effets visés. Je n'ai pas mis suffisamment d'importance sur les avantages que Roland avait à discuter avec le professeur. Dans le dialogue, je suis ouverte à ses commentaires mais je ne l'encourage pas assez à faire cette démarche. J'essaie de faire le personnage qui est très ouverte mais à l'intérieur de moi, je suis fâchée du déroulement.

## **ANALYSE DE LA COOPÉRATION DANS L'INTERACTION**

### **Le partenariat** (La structure de la relation)

*Chercher et nommer un intérêt commun*

### **Quelle structure de relation (pression, service, coopération) est implicite dans mon intention et mes comportements?**

Lorsque Roland m'aborde au tout début, je suis dans une structure de service puisque :

Qui détermine le but de l'interaction? Roland

Pour que le but soit atteint, qui est sollicité? Moi

Au cours de l'interaction, dans quel sens s'exerce l'influence? De part et d'autre.

La structure de service est présente tout au long de l'interaction. Je suis à l'aise à écouter Roland et je cherche pas à changer la structure. Tout au long de l'interaction, je suis compréhensive vis-à-vis Roland et je cherche plutôt à le responsabiliser face à sa décision. Je suis tout à fait consciente de ce qui se passe, car à certains moments j'ai le goût de lui dire ce que je pense de lui mais je sais que mes paroles ne changeraient rien à la situation sinon la rendre plus compliquée.

**Ma perception de mon interlocuteur 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?**

J'ai confiance en Roland. Je suis certaine qu'une structure de coopération était possible. Tout au long du dialogue, je fais des efforts pour ne pas rentrer dans une structure de pression car je sais que Roland a toutes les compétences pour résoudre son problème. Je lui fais part de mes commentaires en espérant qu'il comprenne qu'il devait en discuter avec qui de droit.

**Est-ce que je cherche à définir un intérêt commun avec mon interlocuteur sans tenir pour acquis que l'un des partenaires devra suivre l'autre passivement?**

À l'intérieur de moi, je suis ouverte à trouver un intérêt commun mais dans l'interaction elle-même je ne suis pas certaine de le démontrer. J'écoute Roland mais je m'efforce à ne pas perdre les pédales. Lorsqu'il parle du professeur, j'ai l'impression de me faire dire d'avoir mal fait mon travail. J'ai beaucoup de difficulté à accepter ce type de commentaire.

**Si je reprends le dialogue, j'ai eu plusieurs occasions pour établir davantage le partenariat.**

<b>Visée</b>	<b>Couleur</b>	<b>Dialogue</b> Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartition de l'acteur aurait dû être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention
Première visée : Je veux que Roland me dise ce qui ne va pas.	Jaune	Francine (1) : Bonjour Roland! Tu peux rentrer. Je m'excuse de t'avoir fait attendre.
Réflexion : Il ne semble pas de très bonne humeur. Je dois faire attention à mes paroles.	Jaune	Roland (1) : Bonjour Francine. Je tiens à te dire que je n'assisterai plus au cours. Je m'en vais chez nous.
Même visée	Jaune	Francine (2) : Puis-je connaître la raison?

Réflexion : Voilà le problème! Sa réaction ne me surprend pas.	Jaune	Roland (2) : Ça ne clique pas avec lui. Je n'ai aucune chimie avec ce professeur-là. Je me demande bien où tu l'as repêché celui-là! J'ai payé mon livre et il me demande de lui donner certaines pages de mon livre. Y se prend pour qui lui? C'est pas lui qui va me dire quoi faire de mon livre... c'est moi qui l'ai payé!
Deuxième visée : Je veux que Roland discute de son problème avec le professeur.	Jaune	Francine (3) : Je comprends ta situation. Je suis d'accord avec toi. Si tu ne veux pas enlever les pages c'est ton droit. As-tu parlé de cela avec le professeur en question? Le professeur l'a fait sûrement de bonne foi. Je t'invite à lui faire part de ton insatisfaction.  <b>Francine (3) : Je comprends ton malaise Roland. Je suis contente d'ailleurs que tu viennes m'en parler. Est-ce que tu en as parlé au professeur en question?</b>
Réflexion : Je suis étonnée que ces situations se passent avec des adultes.	Rouge	Roland (3) : Je n'ai pas de chimie avec lui alors je fous le camp chez nous. Je connais les conséquences et je vais m'arranger avec cela. Je trouve qu'il a royalement manqué son premier cours. Il ne nous a jamais demandé d'où nous venions, nos connaissances, etc. Y vient de se mettre les deux pieds dans les plats. Tu ne t'adresses pas à des adultes comme ça.
Même visée.	Jaune	Francine (4) : Je suis étonnée que tu me dises cela...ce n'est pas la première fois qu'il enseigne à des adultes...habituellement il est très apprécié. Je t'invite à lui parler de la situation comme tu viens de le faire avec moi.  <b>Francine (4) : Je comprends parfaitement ton malaise et je crois que le professeur apprécierait que tu lui en fasses part. Il n'a probablement pas pensé aux réactions. Que dirais-tu Roland de lui en parler au prochain cours?</b>
Réflexion : Dommage! Je ne sais plus trop quoi penser...	Jaune	Roland (4) : Je connais les conséquences et je suis capable de vivre avec cela. Bon maintenant, je m'en vais étudier... bye et bonne fin de journée!  <b>Il n'aurait probablement pas répondu cela...</b>

Réflexion : Je suis déçue de notre rencontre.	Jaune	Francine (5) : Je trouve cela dommage mais bon si tu prends cette décision je respecte ton choix. Bye Roland! Bonne fin de journée!  <b>La conversation n'aurait probablement pas terminé ainsi...</b>
---	-------	--

J'ai voulu reprendre certaines parties du dialogue car je crois qu'un partenariat aurait pu être possible en invitant Roland à rencontrer le professeur et lui laisser le temps de me répondre au lieu de parler de la compétence du professeur en question. En parlant de la compétence du professeur, je lui disais finalement qu'il avait tort de penser ainsi et que c'était plutôt lui qui était fautif.

### **L'alternance** (La technique)

*Changer souvent de canal de communication*

Visée	Couleur	Dialogue	Décodage empathique	Canaux de communication
Première visée : Je veux que Roland me dise ce qui ne va pas.	Jaune	Francine (1) : Bonjour Roland! Tu peux rentrer. Je m'excuse de t'avoir fait attendre.		F
Réflexion : Il ne semble pas très de bonne humeur. Je dois faire attention à mes paroles.	Jaune	Roland (1) : Bonjour Francine. Je tiens à te dire que je n'assisterai plus au cours. Je m'en vais chez nous.	in	
Même visée	Jaune	Francine (2) : Puis-je connaître la raison?		*F

Réflexion : Voilà le problème! Sa réaction ne me surprend pas..	Jaune	Roland (2) : Ça clique pas avec lui. Je n'ai aucune chimie avec ce professeur-là. Je me demande bien où tu l'as repêché celui-là! J'ai payé mon livre et il me demande de lui donner des pages de mon livre. Y se prend pour qui lui? C'est pas lui qui va me dire quoi faire de mon livre... c'est moi qui l'ai payé!	id	
Deuxième visée : Je veux que Roland discute de son problème avec le professeur	Jaune	Francine (3) : Je comprends ta situation. Je suis d'accord avec toi. Si tu ne veux pas enlever les pages c'est ton droit. As-tu parlé de cela avec le professeur en question? Le professeur l'a fait sûrement de bonne foi. Je t'invite à lui faire part de ton insatisfaction.		*Ic *F *Ic
Réflexion : Je suis étonnée que ces situations se passent avec des adultes.	Rouge	Roland (3) : Je n'ai pas de chimie avec lui alors je fous le camp chez nous. Je connais les conséquences et je vais m'arranger avec cela. Je trouve qu'il a royalement manqué son premier cours. Il ne nous a jamais demandé d'où nous venions, nos connaissances, etc. Y vient de se mettre les deux pieds dans les plats. Tu ne t'adresse pas à des adultes comme ça.	In  id	
Même visée	Jaune	Francine (4) : Je suis étonnée que tu me dises cela...ce n'est pas la première fois qu'il enseigne à des adultes...habituellement il est très apprécié. Je t'invite à lui parler de la situation comme tu viens de le faire avec moi.		Ic
Réflexion : Dommage! Je ne sais plus trop quoi pensé...	Jaune	Roland (4) :Je connais les conséquences et je suis capable de vivre avec cela. Bon maintenant, je m'en vais étudier ...bye et bonne fin de journée!	in	
Réflexion : Je suis déçue de notre rencontre.	Jaune	Francine (5) : Je trouve cela dommage mais bon si tu prends cette décision je respecte ton choix. Bye Roland! Bonne fin de journée!		Ic

### **Est-ce que j'utilise la méthode de décodage empathique?**

À certains moments, j'utilise la méthode de décodage empathique mais pas suffisamment. Lorsque Roland me partage son insatisfaction face au professeur, je sympathise avec lui et je l'encourage à en parler avec lui. Par contre, j'insiste sur la compétence du professeur et de son appréciation des autres groupes dans le passé et cela lui indique d'une façon contournée qu'il a tort de penser ainsi.

Si j'avais utilisé davantage la méthode de décodage empathique, j'aurais pu recevoir ses commentaires et lui demander comment il comptait régler la situation afin de ne pas mettre en péril sa formation.

Par exemple au numéro 3 (Francine), j'aurais pu dire :

**Si je comprends bien Roland, tu es insatisfait de la demande du professeur concernant le volume... maintenant que comptes-tu faire pour régler la situation ? As-tu pensé à une solution?**

### **Est-ce que j'utilise plusieurs canaux de communication ou est-ce que j'en privilégie un au détriment des autres?**

J'utilise de façon significative le canal d'information sur le contenu.

### **Est-ce que mon pourcentage d'alternance est supérieur à 50% ?**

Nombre de valeurs attribuées = 7

Nombre de changements de canal (\*) = 3

Pourcentage d'alternance =  $3/7 = 43\%$

Réponse : **oui**

### **Interprétation de mon pourcentage d'alternance**

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal de facilitation : 3

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'entretien de la relation : 0

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'information sur le contenu : 5

Au début de l'intervention, j'encourage Roland à parler. Par exemple, à la répartie (Francine 2), puis-je connaître la raison? Ce type de question encourage Roland à me parler. Par contre, plus le dialogue avance et plus j'utilise le canal d'information sur le contenu. Ce qui ne favorise pas la communication. Ma stratégie de communication ne l'encourage pas à me parler davantage. J'ai plutôt l'impression de lui démontrer qu'il a tort. La répartie (Francine 4) démontre très bien que je n'utilise pas le canal de facilitation mais bien plus le canal d'information.

Par exemple, j'aurais pu lui dire *Écoute Roland, je comprends parfaitement ton malaise. Je suis étonnée car on toujours apprécié ce chargé de cours mais bon je vois que ce n'est pas le cas avec toi. Qu'est-ce que tu comptes faire pour régler cette situation?*

### **La concertation** (La gestion du processus)

*Gérer le processus de communication*

#### **Est-ce que je clarifie les cibles d'entrée de manière à partir ensemble sur une trajectoire établie conjointement?**

Aucune trajectoire n'a été établie conjointement. Roland m'explique son malaise et moi de mon côté j'essaie de lui faire comprendre que le chargé de cours en question a toujours été apprécié. Je suis calme mais au fond de moi, j'ai juste envie de lui dire qu'il y a possiblement des raisons à cela. Je n'ai pas réussi à lui en faire part, alors l'interaction ne s'est pas si bien passée.

Dès le départ, j'aurais pu dire à Roland, *Si tu permets Roland, j'aimerais te faire part de mes observations et par la suite je t'invite à en faire autant afin que l'on puisse voir ensemble ce que nous pouvons faire.*

#### **La situation initiale a-t-elle été formulée ou encadrée à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Le début de notre conversation se passe assez bien. Par la suite, je ne me sens pas à l'aise de recevoir ses commentaires et cela transparait car je suis portée à utiliser le canal d'information et je néglige le canal de facilitation. Je ne me sens pas à l'aise car ses propos mettent en doute ma compétence car lorsqu'il me demande *où l'avez-vous repêché celui-là?* Eh bien... c'est moi qui l'ai choisi! Je n'ai jamais osé lui dire ce que j'en pensais.

### **L'objectif de l'interaction a-t-il été formulé à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

L'objectif de Roland était de me faire part de son insatisfaction face au chargé de cours et je crois qu'en même temps il avait besoin que je l'aide à se sortir de cette situation. Je ne pense pas l'avoir aidé comme il l'aurait sûrement souhaité. De mon côté, mon objectif était qu'il me fasse part de la situation et voir avec lui comment pouvions-nous la régler. Rien n'a été fait à ce niveau.

### **La façon de travailler et la responsabilité de chacun ont-ils été décrites à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Nous n'avons jamais établi la façon de travailler durant l'interaction. La concertation n'a jamais été appliquée. Malgré ce fait, l'intervention s'est tout de même déroulée calmement mais je suis convaincue qu'elle aurait pu être plus efficace si nous avions pris le temps d'établir une façon de travailler et avoir le courage de se dire les vraies choses.

### **Exemple de reconstitution du dialogue pour faciliter la concertation**

<b>Visée</b>	<b>Couleur</b>	<b>Dialogue</b> <b>Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartie de l'acteur aurait due être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention</b>
Première visée : Je veux que Roland me dise ce qui ne va pas.	Jaune	Francine (1) : Bonjour Roland! Tu peux rentrer. Je m'excuse de t'avoir fait attendre.  <b>Qu'est-ce que je peux faire pour toi?</b>
Réflexion : Il ne semble pas très de bonne humeur. Je dois faire attention à mes paroles.	Jaune	Roland (1) : Bonjour Francine. Je tiens à te dire que je n'assisterai plus au cours. Je m'en vais chez nous.
Même visée	Jaune	Francine (2) : Puis-je connaître la raison?  <b>Est-ce que tu veux me dire la raison Roland?</b>

<p>Réflexion : Voilà le problème! Sa réaction ne me surprend pas..</p>	<p>Jaune</p>	<p>Roland (2) : Ça clique pas avec lui. Je n'ai aucune chimie avec ce professeur-là. Je me demande bien où tu l'as repêché celui-là! J'ai payé mon livre et il me demande de lui donner des pages de mon livre. Y se prend pour qui lui? C'est pas lui qui va me dire quoi faire de mon livre... c'est moi qui l'ai payé!</p>
<p>Deuxième visée : Je veux que Roland discute de son problème avec le professeur</p>	<p>Jaune</p>	<p>Francine (3) : Je comprends ta situation. Je suis d'accord avec toi. Si tu ne veux pas enlever les pages c'est ton droit. As-tu parlé de cela avec le professeur en question? Le professeur l'a fait sûrement de bonne foi. Je t'invite à lui faire part de ton insatisfaction.</p> <p><b>Francine (3) : Je comprends ta situation Roland...Permetts moi de te dire aussi que je sens dans ta voix un réel malaise face à cet événement. J'aimerais cela que nous prenions le temps de se parler et voir ce que nous pouvons faire ensemble. Qu'en penses-tu?</b></p>
<p>Réflexion : Je suis étonnée que ces situations se passent avec des adultes.</p>	<p>Rouge</p>	<p>Roland (3) : Je n'ai pas de chimie avec lui alors je fous le camp chez nous. Je connais les conséquences et je vais m'arranger avec cela. Je trouve qu'il a royalement manqué son premier cours. Il ne nous a jamais demandé d'où nous venions, nos connaissances, etc. Y vient de se mettre les deux pieds dans les plats. Tu ne t'adresses pas à des adultes comme ça.</p> <p><b>Il aurait probablement répondu à ma demande...et m'aurait expliqué d'une façon plus calme son malaise.</b></p>
<p>Même visée</p>	<p>Jaune</p>	<p>Francine (4) : Je suis étonnée que tu me dises cela... ce n'est pas la première fois qu'il enseigne à des adultes... habituellement il est très apprécié. Je t'invite à lui parler de la situation comme tu viens de le faire avec moi.</p> <p><b>Je n'aurais probablement pas répondu cela à Roland. Je l'aurais remercié de m'avoir partagé ses informations et je lui aurais demandé la permission de lui faire part de mes observations à son sujet.</b></p>

Réflexion : Dommage! Je ne sais plus trop quoi penser.	Jaune	Roland (4) : Je connais les conséquences et je suis capable de vivre avec cela. Bon maintenant, je m'en vais étudier... bye et bonne fin de journée!  <b>Il n'aurait probablement pas répondu cela.</b>
Réflexion : Je suis déçue de notre rencontre.	Jaune	Francine (5) : Je trouve cela dommage mais bon si tu prends cette décision je respecte ton choix. Bye Roland! Bonne fin de journée!

## **La non-ingérence** (Le changement)

*Reconnaître ses limites et supprimer l'ingérence*

### **Quelle forme de pouvoir est-ce que j'encourage?**

Je crois que je me sers entre autres du pouvoir d'expert comme conseillère pédagogique. J'ai la possibilité d'agir sur la situation et influencer le cours des événements en lien avec mon savoir faire et mon savoir théorique. Je demande à Roland d'aller voir le professeur pour lui parler de son insatisfaction. Je crois avoir fait de l'ingérence car je venais de lui dire quoi faire plutôt que lui demander qu'est-ce qu'il comptait faire pour régler sa situation. Roland avait les compétences pour trouver une solution.

### **Quel pouvoir chacun attribue à l'autre?**

Aucun attribue un pouvoir à l'autre. Par contre, Roland savait très bien que j'étais la personne responsable de ce programme et espérait sûrement que je discute avec le professeur. De mon côté, je propose à Roland d'en parler avec lui mais je ne lui laisse pas la chance de trouver lui-même une solution.

### **La problémation fait-elle appel à la compétence de mon interlocuteur?**

Non, je n'ai pas formulé le problème de Roland différemment en faisant appel à sa compétence. Je lui ai même dit quoi faire pour le régler.

**Est-ce que je définis les champs de compétence sans tricher par rapport à la perception réelle que j'ai de mon interlocuteur?**

J'ai toujours perçu Roland comme un homme responsable et intelligent. Si j'avais défini les champs de compétence de Roland, je lui aurais fait confiance car il avait la capacité de trouver une solution à sa situation.

**Le champ de compétence de l'acteur est-il défini? Non**

**Le champ de compétence de l'interlocuteur est-il défini? Non**

**Est-ce que je circonscris des champs de compétence exclusifs afin de protéger mon autonomie et celle de mon interlocuteur?**

Je ne circonscris pas du tout les champs de compétence à quiconque. Lorsque Roland me parle de son problème, je suis plutôt à la recherche d'arguments pour lui dire que le chargé de cours était tout à fait à sa place et je lui fais sentir que c'était peut-être lui le problème.

**Les limites respectives des champs de compétence sont-elles respectées?**

Étant donné que nous en n'avons pas établi, je n'ai jamais pensé aux limites que nous devons respecter. En réalité, j'avais juste hâte qu'il sorte de mon bureau.

**Est-ce que j'encourage le partage du pouvoir en fonction des champs de compétence? Pas du tout.**

Comme la règle de la non-ingérence est liée à la définition des champs de compétence des partenaires, il est évident que je n'applique pas cette règle. Donc, il n'y a pas de coopération.

## **La responsabilisation (Le cadre d'analyse))**

*Respecter et se faire respecter*

### **Est-ce que je fais la distinction entre une opinion personnelle et une opinion professionnelle?**

Une opinion professionnelle va faire appel à un savoir dont la validité est établie. Elle s'en tient aussi aux faits portant sur le contenu ou sur le processus. Émettre une opinion professionnelle, c'est faire abstraction de ses valeurs et de ses croyances contrairement à une opinion personnelle. Comme la responsabilisation fait appel à l'autonomie de l'interlocuteur et à ses champs de compétence, émettre une opinion personnelle pourrait être reçue comme un blâme ou une approbation et viendrait à l'encontre de la règle de la non-ingérence puisque c'est à l'interlocuteur d'établir son propre système de valeur.

### **Est-ce que je m'abstiens d'utiliser des opinions personnelles?**

Comme la plupart de mes réparties sont orientées sur l'information de contenu, je constate que j'émet plus souvent une opinion professionnelle plutôt que personnelle.

### **Est-ce que je cherche à favoriser l'autonomie des partenaires?**

Dans l'ensemble oui. À la répartie (Francine 3), je propose à Roland de parler de son malaise avec le professeur plutôt que lui proposer que moi-même j'en discute avec lui. L'idée d'encourager Roland à en discuter avec qui de droit va dans le sens de la responsabilisation.

### **Est-ce que je laisse mon interlocuteur prendre ses responsabilités?**

Oui car à la répartie (Francine 5), même si Roland ne semble pas vouloir en discuter avec le professeur, je lui mentionne que je trouve cela dommage mais que je respecte son choix. Je tenais à ce qu'il prenne ses propres responsabilités. L'idée m'est venue de lui proposer que j'en parle avec le professeur mais j'ai fait des efforts en évitant de le faire. J'avoue que cela était tentant!

### **Suis-je capable de reconnaître mes besoins?**

À la répartie (Roland 2), lorsqu'il me demande où je l'ai repêché celui-là tout de suite mon besoin de considération en prend une claque. Pour moi, Roland venait de mettre en doute ma compétence. Je me sentie très mal et c'est très difficile pour moi de me faire dire ce genres de remarques. À l'intérieur de moi, je me sens mon cœur battre plus vite et je ne me sens pas bien. Mon physique réagit souvent dans ces situations. C'est difficile pour moi de me contrôler.

### **Suis-je capable de reconnaître les besoins de mon interlocuteur?**

Dans des situations difficiles, j'ai beaucoup de difficulté à reconnaître les besoins de l'autre car je suis concentrée uniquement sur mes propres besoins. C'est difficile pour moi de me détacher de mes besoins et reconnaître ceux des autres lorsque je suis dans une situation où je ressens un malaise. Malgré cela, dans le cas de Roland j'ai tout de même réussi à garder mon calme et je ne crois pas que Roland s'est senti menacé. J'étais consciente de ce qui se passait autour de moi. La praxéologie commence à faire effet.

### **Est-ce que mes besoins sont compatibles avec une approche basée sur la coopération?**

Je ne crois pas être dans une approche de coopération car j'ai de la difficulté à reconnaître les besoins de Roland. En reconnaissant les besoins de l'autre cela m'aurait aidé à faire un meilleur décodage et j'aurais pu aider davantage Roland à prendre ses responsabilités.

## ANNEXE 4

### ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS D'ANDRÉE)

- 1. Choisissez une situation récente dans laquelle, comme intervenant(e), vous avez interagi avec une autre personne ou avec un groupe et dont vous êtes sorti(e) insatisfait(e), quelle que soit la raison de votre insatisfaction.**

Un groupe d'apprenants demande à me rencontrer pour me faire part de leur insatisfaction vis-à-vis une chargée de cours. Suite à cette rencontre, je suis dans l'obligation de faire part, à cette chargée de cours, des plaintes reçues. La rencontre s'est déroulée dans mon bureau.

- 2. Décrivez succinctement le contexte dans lequel cette situation s'est produite.**

Après avoir écouté les insatisfactions des étudiantes, j'ai envoyé un courriel à cette chargée de cours pour lui demander de venir me rencontrer. Le lendemain, elle est venue me voir à mon bureau pour me dire qu'elle avait reçu mon courriel et elle était prête à me rencontrer. Nous nous sommes donc rencontrées durant cette même journée pour discuter de la situation. Je tiens à mentionner que cette chargée de cours avait rencontré les mêmes problèmes dans le passé avec d'autres groupes d'apprenants.

- 3. Décrivez la nature de votre insatisfaction dans cette situation.**

Même si dans l'ensemble la rencontre s'est déroulée dans le calme et le respect, je ne suis tout de même pas satisfaite de mon intervention car je n'ai pas su orienter cette rencontre dans le ici et maintenant. Lorsque je vis une situation aussi délicate, j'ai de la difficulté à rester consciente de ce qui se passe et j'oublie rapidement mes intentions de départ.

- 4. Décrivez succinctement comment vous auriez aimé que cela se passe de manière idéale.**

J'aurais aimé discuter de la situation de la même façon avec Andrée mais en plus j'aurais aimé être capable de ramener notre conversation sur mon intention de départ. Lorsque qu'Andrée me faire part de son insatisfaction vis-à-vis le groupe, j'aurais aimé l'écouter sans pour autant perdre de vue mon intention. De plus, j'aurais aimé être plus consciente de ce qui se passait.

**5. Compléter la phrase suivante :**

**Dans cette interaction, je voulais qu'Andrée reconnaisse qu'elle rencontrait des difficultés majeures en salle de classe et qu'elle accepte d'établir un plan d'action pour améliorer ses enseignements ou bien qu'elle admette qu'elle n'avait pas les habiletés pour enseigner.**

**6. Pourquoi selon vous, cette intention vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Par ce que la situation est récidive depuis plusieurs années et rien ne semble vouloir s'améliorer.

**7. Quelle stratégie ou approche vouliez-vous utiliser dans cette situation?**

Je voulais établir une relation de coopération. Je voulais mettre à profit ses compétences et essayer de ne pas trop être directive et vouloir tout régler à sa place. Je savais que je ne pouvais plus rien faire pour elle étant donné ses expériences dans le passé. Je pensais que je devais davantage utiliser ses compétences pour trouver une solution.

**8. Pourquoi, selon vous, cette stratégie ou approche vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

De plus en plus dans mon travail, je cherche à établir des relations qui s'orientent vers la coopération. Donc, cette intervention me donnait l'opportunité de mettre à profit cette approche. Je pensais que cette approche apporterait des éléments de solution inconnus jusqu'à maintenant.

## Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

Mon vécu intérieur	Couleur	Dialogue
Je suis prête à lui exposer la situation. Je suis calme.		Francine (1) : Bonjour Andrée! Je te remercie d'avoir accepté de me rencontrer.
		Andrée (1) : Bonjour Francine! C'est rien... ça me fait plaisir.
Première visée : Je veux qu'Andrée reconnaisse qu'elle rencontre des difficultés en salle de classe.	Vert	Francine (2) : Comme je t'ai mentionné dans mon courriel, j'ai reçu des plaintes de la part des étudiantes du groupe 13 concernant la qualité de tes enseignements. Si tu permets Andrée, j'aimerais te faire part de leurs commentaires. Par la suite, tu me diras ce que tu en penses et après nous verrons ensemble ce que nous pouvons faire pour corriger la situation. Que penses-tu de cette démarche?
Je sens que tout va bien se passer.	Vert	Andrée (2) : Je suis tout à fait d'accord du déroulement que tu me proposes.
Même visée	Vert	Francine (3) : Excellent! Donc, Andrée toutes les étudiantes se disent insatisfaites de ton cours. Elles se plaignent de ton manque d'organisation, du manque de contenu, de ton impatience, de tes sauts d'humeur et disent même qu'elles n'apprennent rien. Alors j'aimerais que tu me dises qu'est-ce que tu penses de ces affirmations?
		Andrée (3) : Je ne sais pas trop quoi dire...Pourtant, nous avons vu beaucoup de contenu, nous avons fait aussi plusieurs sorties en lien avec les sujets que nous avons discutés en salle de classe. Je ne comprends pas pourquoi elles disent cela... Je trouve que ce groupe-là est très difficile.
Deuxième visée : Je veux qu'elle sache que je ne suis pas d'accord avec cette dernière affirmation.	Jaune	Francine (4) : Je suis un peu étonnée que tu me dises cela car les autres profs trouvent que c'est le meilleur groupe que nous ayons eu depuis le début... Je me rends compte Andrée, que tu rencontres les mêmes difficultés que dans les années passées. Je t'ai rencontrée à plusieurs reprises pour discuter de cette problématique et j'ai essayé de t'aider. Les deux autres personnes responsables de ce dossier dans le passé l'on fait

		aussi à leur tour. Je constate malheureusement, que la situation est toujours la même. Je dois être honnête avec toi en te disant que c'est la dernière fois que je vais faire une intervention auprès de toi car je ne peux plus rien faire pour toi. La prochaine fois que je reçois des plaintes, je vais devoir les référer à ma responsable. Tu comprends ma position?
Même visée Elle se met à pleurer.	Jaune	Andrée (4) : Je comprends parfaitement.
Troisième visée : Je veux qu'elle accepte le rôle que j'ai à jouer.		Francine (5) : Ce n'est pas facile pour moi Andrée de faire ce genre de rencontre... mais tu comprends que cela fait partie de mon travail. Sans les apprenants nous ne serions pas ici... je me dois de les écouter et voir ce que je peux faire pour régler des situations problématiques. J'ai tout essayé avec toi mais malheureusement rien de s'améliore... je suis vraiment désolée... je t'estime beaucoup comme personne et cela n'a rien avoir avec toi comme personne. Tu comprends?
	Jaune	Andrée (5) : J'ai toujours été à l'aise avec toi Francine et je sais que ça fait partie de ton travail.
Je ne me sens pas bien dans cette situation.		Francine (6) : Je vais devoir parler de cette situation à ma responsable... si tu décides d'enseigner à nouveau à ce groupe je serai dans l'obligation de demander aux apprenants de se référer à ma responsable s'ils rencontrent des problèmes avec toi en salle de classe. Tu comprends?
Je sais ce qui m'attend malgré son ouverture.	Jaune	Andrée (6) : Oui je comprends.

## **Analyse de l'efficacité dans l'interaction**

### **Efficacité et autorégulation (L'évaluation intrinsèque)**

S'adapter en fonction de l'effet produit

#### **Mon intention est-elle formulée en terme de visée immédiate observable, c'est-à-dire de manière à :**

- exprimer l'effet attendu chez mon interlocuteur : Je crois que mes intentions sont formulées en terme de visées observables. Malgré le fait que mes intentions sont observables dans le ici et maintenant, mes propos n'encouragent pas beaucoup Andrée à coopérer. Au début de la rencontre je propose une structure de coopération mais rapidement la structure se transforme en structure de pression. Andrée semble d'accord avec mes propos mais elle est très passive. Mon niveau d'inconfort provient possiblement de cela.

#### **Indiquer l'effet attendu pendant l'interaction elle-même?**

Tout au long de l'intervention, je voulais à tout prix qu'elle reconnaisse qu'elle avait des difficultés majeures depuis longtemps en salle de classe et cela à plusieurs niveaux. Je voulais aussi qu'elle reconnaisse qu'elle n'avait possiblement pas les habiletés requises pour faire de l'enseignement.

**Postulat : Je crois que lorsque l'on rencontre toujours les mêmes difficultés au cours des années dans une profession, il est préférable de lâcher prise et admettre que la profession n'est pas fait pour soi.**

#### **Décrire l'effet attendu et termes de comportement(s) observable(s) chez mon interlocuteur?**

Durant l'intervention, aucun effet attendu est observable. Lorsque j'énumère les plaintes que j'avais reçues de la part des étudiantes, elle ne reconnaît pas les difficultés qu'elle rencontrait en salle de classe. Elle parle plutôt du fait que le groupe était difficile. De plus, elle n'admet pas non plus qu'elle n'a pas les habiletés requises pour enseigner. Elle ne se remet pas en question... elle cherche toujours à faire passer la faute sur les étudiantes ou d'autres personnes.

## **Puis-je faire la distinction entre stratégie, effet visé et motivation et bien formuler toutes les composantes de mon cycle d'intention?**

Lorsque j'utilise un verbe d'action en étant le sujet je parle de technique. Par exemple, si je dis : Je voulais discuter avec Andrée pour lui faire comprendre... je parle à ce moment-là de technique. Si je parle de motivation, je pourrais prendre comme exemple, je voulais parler à Andrée de la problématique que je rencontrais (technique) pour qu'elle me dise qu'elle reconnaissait ses difficultés (visée) et faire en sorte que nous soyons à l'aise d'en parler ouvertement (motivation).

## **Y a-t-il cohérence entre ma visée et mes comportements?**

Pas vraiment. Mes propos lors de ma première visée étaient cohérents. Mon entrée était très bien réussie. Par contre, lorsqu'elle n'admet pas ses difficultés en salle de classe et qu'elle accuse le groupe d'être difficile, je n'ai pas été capable de ramener notre conversation à l'objectif de départ. J'ai profité de l'occasion pour lui faire part de mes insatisfactions et je voulais à tout prix qu'elle reconnaisse mes responsabilités...

## **Ai-je le courage de me laisser interpellé lorsqu'il devient évident que ma théorie pratiquée ne correspond pas à ma théorie professée?**

J'ai beaucoup de difficulté à ce niveau-là encore. Lorsqu'une intervention ne se passe pas comme je l'avais imaginé, j'ai beaucoup de difficulté à conserver mon niveau de conscience aussi présent en début d'intervention. Par contre, je suis contente d'être demeurée calme et je n'ai pas ressentie de malaise physique ( cœur qui bat plus rapidement, visage rouge, etc.).

## **Les causes de l'inefficacité**

### **Dans le dialogue, les interventions utilisées ont-elles eu les effets visés?**

Pas du tout. Andrée est demeurée très passive durant notre intervention et n'a jamais reconnu ses difficultés. Mon intention de départ était bonne mais je n'ai pas su l'orienter convenablement pour produire les effets visés. Dès qu'Andrée me dit que le groupe est difficile, je profite de l'occasion pour lui faire part de mon insatisfaction et mes propos ne favorisent plus l'atteinte de mes visées.

**Un écart entre un effet immédiat observé chez mon interlocuteur et l'effet attendu par moi s'est-il produit? Oui Si oui, cet écart est-il attribuable : ...**

- **(erreur technique) à un moyen particulier (parole, geste) que j'ai utilisé?  
Ai-je bien appliqué le moyen choisi?**

Dès la répartition 2, ma visée était qu'Andrée reconnaisse qu'elle avait des difficultés majeures en salle de classe. Je lui mentionne les commentaires reçus mais dès qu'elle me dit que le groupe est difficile je ne réussis pas à lui faire reconnaître. Je ne reviens pas à la charge en lui demandant des précisions sur chacun des points. Par la suite, mon dialogue est plutôt accusateur.

- **(erreur de stratégie) à un ensemble de moyens que j'ai utilisé au cours du dialogue?  
Ai-je pris le (s) bon (s) moyen (s) pour obtenir ce que je voulais?**

Au début de l'intervention, je crois que ma stratégie était bonne. Par la suite la situation se gâte. Mes propos sont accusateurs et ne favorisent aucunement la collaboration d'Andrée. D'ailleurs, elle devient très passive. Peu importe ce que je dis, je sens qu'il n'y a rien qui va dans le bon sens.

- **(erreur de visée) au caractère irréaliste de ma visée? Non  
(Était-il réaliste d'obtenir ce que je voulais (mon attente était-elle réaliste?))**

Oui je crois que ma visée était réaliste mais en revenant en arrière, je constate qu'il y a des gens qui éprouvent beaucoup de difficultés à se remettre en question. Andrée n'a pas démontré cette ouverture.

- **(erreur de motivation) au fait que je persiste à vouloir produire un effet immédiat qui répondait à un besoin personnel en répétant des paroles ou des comportements qui se sont avérés des erreurs techniques, de stratégies ou de visée?oui  
(ai-je besoin de produire la réaction que j'attends de mon interlocuteur?)**

J'avais une très grande motivation à vouloir faire comprendre à Andrée que je faisais mon travail et que je ne voulais pas lui nuire et que je n'en voulais pas à sa personne. J'avais besoin de combler mon besoin de considération car je me rends compte que cela est très présent chez moi. Je ressentais de la culpabilité et j'espérais qu'elle m'aide à me sentir moins mal.

## **Les erreurs relèvent-elles de facteurs hors de mon contrôle?**

Je ne pense pas. J'aurais probablement pu procéder autrement. Même si Andrée démontrait peu d'ouverture à reconnaître ses difficultés, en revoyant le dialogue je constate que je ne l'ai pas aidée dans le bon sens.

## **Le partenariat** (La structure de la relation)

*Chercher et nommer un intérêt commun*

## **Quelle structure de relation (pression, service, coopération) est implicite dans mon intention et mes comportements?**

Lorsque je demande à Andrée de venir me rencontrer, je suis dans une structure de pression:

Qui détermine le but de l'interaction? Moi

Pour que le but soit atteint, qui est sollicité? Andrée

Au cours de l'interaction, dans quel sens s'exerce l'influence? Je crois qu'au début je tenais à établir une relation de coopération. Donc, l'influence pouvait s'exercer dans les deux sens. Par contre, rapidement l'influence s'exerçait uniquement de mon côté.

Au départ, j'ai fait des efforts pour établir une structure de coopération. Par exemple, à la répartition 2 et 3, je démontre une belle ouverture en faisant appel aux compétences d'Andrée et j'encourage Andrée à intervenir. Par contre, rapidement la structure s'est modifiée en une structure de pression. Dès qu'Andrée n'admet pas qu'elle a des problèmes en salle de classe, je ne réussis pas à rester consciente de ce qui se passe et j'oublie totalement la structure de coopération que je venais d'établir au départ. Je deviens en quelque sorte frustrée de la voir réagir ainsi. Je m'attendais qu'elle coopère davantage.

## **Ma perception de mon interlocuteur 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?**

Comme je le mentionnais au début de cette analyse, cette chargée de cours a rencontré plusieurs difficultés en salle de classe et cela à plusieurs reprises. Durant ces années, ce sont d'autres conseillères ou conseillers pédagogiques qui étaient responsables de ce dossier.

Lorsque la personne est revenue enseigner pour nous, j'avais espoir qu'elle s'était améliorée et je me disais que je pourrais peut-être être plus aidante pour elle que mes collègues l'avaient été (sans prétention). Donc, au départ je lui fais tout à fait confiance et je tenais à établir une structure de coopération. Malheureusement, dès qu'elle n'admet pas ses difficultés, je perds rapidement confiance en elle et je maintiens une structure de pression jusqu'à la fin. Je me rends compte que son passé revient vite dans ma tête et je dois admettre que je ne ferai pas mieux que mes collègues. Je suis déçue et un peu frustrée!

**Est-ce que je cherche à définir un intérêt commun avec mon interlocuteur sans tenir pour acquis que l'un des partenaires devra suivre l'autre passivement?**

Au début de l'intervention, je pensais avoir établi un intérêt commun en lui disant que je voulais lui faire part des insatisfactions des étudiantes et qu'elle me donne son point de vue par la suite. Je me rends compte que ce n'était pas un intérêt commun. Il aurait fallu que je parle des étudiantes en lui mentionnant que nous voulions les deux leur réussite et qu'il fallait trouver des solutions au problème. Cette approche aurait fait en sorte d'avoir un intérêt commun... enfin je pense. La situation a dégénéré et Andrée est devenue passive vis-à-vis les blâmes que je lui ai faits à plusieurs reprises.

**Si je reprends le dialogue, j'ai eu plusieurs occasions pour encourager le partenariat.**

## Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

Mon vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Dialogue</b></p> <p>Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartition de l'acteur aurait due être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention)</p>
Je suis prête à lui exposer la situation. Je suis calme.		Francine (1) : Bonjour Andrée! Je te remercie d'avoir accepté de me rencontrer.
		Andrée (1) : Bonjour Francine! C'est rien... ça me fait plaisir.
Première visée : Je veux qu'Andrée reconnaisse qu'elle rencontre des difficultés en salle de classe.	Vert	<p>Francine (2) : Comme je t'ai mentionné dans mon courriel, j'ai reçu des plaintes de la part des étudiantes du groupe 13 concernant la qualité de tes enseignements. Si tu permets Andrée, j'aimerais te faire part de leurs commentaires. Par la suite, tu me diras ce que tu en penses et après nous verrons ensemble ce que nous pouvons faire pour corriger la situation. Que penses-tu de cette démarche?</p> <p><b>Francine (2) : Comme je t'ai mentionné dans mon courriel, j'ai reçu des plaintes de la part des étudiantes du groupe 13 concernant la qualité de tes enseignements. Comme nous travaillons ensemble vers un but commun, c'est-à-dire la réussite de nos étudiantes, j'aimerais te faire part de leurs commentaires et par la suite nous verrons ensemble à trouver une solution. Qu'en penses-tu?</b></p>
Je sens que tout va bien se passer.	Vert	<p>Andrée (2) : Je suis tout à fait d'accord du déroulement que tu me proposes.</p> <p><b>Elle aurait été d'accord comme maintenant mais peut-être elle se serait sentie plus impliquée dû au fait que je mentionne notre but commun, soit la réussite de nos étudiantes.</b></p>
Même visée	Vert	Francine (3) : Excellent! Donc, Andrée toutes les étudiantes se disent insatisfaites de ton cours. Elles se plaignent de ton manque d'organisation, du manque de contenu, de ton impatience, de tes sauts d'humeur et disent même qu'elles n'apprennent rien. Alors j'aimerais que tu me dises qu'est-ce que tu penses de ces affirmations?

		<p>Andrée (3) : Je ne sais pas trop quoi dire...Pourtant, nous avons vu beaucoup de contenu, nous avons fait aussi plusieurs sorties en lien avec les sujets que nous avons discutés en salle de classe. Je ne comprends pas pourquoi elles disent cela... Je trouve que ce groupe-là est très difficile.</p>
<p>Deuxième visée : Je veux qu'elle sache que je ne suis pas d'accord avec cette dernière affirmation.</p>	Jaune	<p>Francine (4) : Je suis un peu étonnée que tu me dises cela car les autres profs trouvent que c'est le meilleur groupe que nous ayons eu depuis le début...Je me rends compte Andrée, que tu rencontres les mêmes difficultés que dans les années passées. Je t'ai rencontrée à plusieurs reprises pour discuter de cette problématique et j'ai essayé de t'aider. Les deux autres personnes responsables de ce dossier dans le passé l'on fait aussi à leur tour. Je constate malheureusement, que la situation est toujours la même. Je dois être honnête avec toi en te disant que c'est la dernière fois que je vais faire une intervention auprès de toi car je ne peux plus rien faire pour toi. La prochaine fois que je reçois des plaintes, je vais devoir les référer à ma responsable. Tu comprends ma position?</p> <p><b>Francine (4) : Je vois que tu rencontres des difficultés de ton côté aussi. Je comprends... Avant de parler des raisons qui te porte à croire que c'est un groupe difficile, je te propose que l'on regarde plus en détail les commentaires que je viens de te mentionner et voir ensemble des éléments de solution. Qu'en penses-tu?</b></p>
<p>Même visée Elle se met à pleurer.</p>	Jaune	<p>Andrée (4) : Je comprends parfaitement.</p> <p><b>Je crois qu'elle aurait été plus active dans cette démarche. Cette phrase n'était pas accusatrice.</b></p>
<p>Troisième visée :Je veux qu'elle accepte le rôle que j'ai à jouer.</p>		<p>Francine (5) : Ce n'est pas facile pour moi Andrée de faire ce genre de rencontre... mais tu comprends que cela fait partie de mon travail. Sans les apprenants nous ne serions pas ici... je me dois de les écouter et voir ce que je peux faire pour régler des situations problématiques. J'ai tout essayé avec toi mais malheureusement rien de s'améliore... je suis vraiment désolée... je t'estime beaucoup comme personne et cela n'a rien avoir avec toi comme personne. Tu comprends?</p> <p><b>Francine (5) : Donc maintenant Andrée, comment réagis-tu face au commentaire suivant : Andrée n'est pas organisée. Peux-tu me dire comment prépares-tu ton</b></p>

		<b>cours ou autre action qui nous permettrait d'identifier le malaise que vivent les étudiantes dans ton cours et voir si nous pouvons apporter de nouvelles idées.</b>
	Jaune	Andrée (5) : J'ai toujours été à l'aise avec toi Francine et je sais que ça fait partie de ton travail.  <b>Elle m'aurait probablement donné des exemples sans se sentir menacée.</b>
Je ne me sens pas bien dans cette situation.		Francine (6) : Je vais devoir parler de cette situation à ma responsable... si tu décides d'enseigner à nouveau à ce groupe je serai dans l'obligation de demander aux apprenants de se référer à ma responsable s'ils rencontrent des problèmes avec toi en salle de classe. Tu comprends?  <b>Francine (6) : As-tu pensé à d'autres méthodes qui permettraient aux étudiantes de constater que tu étais bien organisée?</b>
Je sais ce qui m'attend malgré son ouverture.	Jaune	Andrée (6) : Oui je comprends.  <b>Elle aurait répondu autre chose.</b>

L'objectif de reprendre certaines parties du dialogue était de constater que j'aurais pu à plusieurs reprises demeurer dans une structure de coopération en encourageant Andrée à me faire part de ses malaises et que nous regardions les commentaires des étudiantes.

## L'alternance (La technique)

*Changer souvent de canal de communication*

### Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

<b>Visée et vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Les faits</b> <b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b>	<b>Décodage Empathique Fa,id,ra,in</b>	<b>Canaux de communication R,F,Er,Ic</b>
Je suis prête à lui exposer la situation. Je suis calme.		Francine (1) : Bonjour Andrée! Je te remercie d'avoir accepté de me rencontrer.		
		Andrée (1) : Bonjour Francine! C'est rien... ça me fait plaisir.		
Première visée : Je veux qu'Andrée reconnaisse qu'elle rencontrait des difficultés en salle de classe.	Vert	Francine (2) : Comme je t'ai mentionné dans mon courriel, j'ai reçu des plaintes de la part des étudiantes du groupe 13 concernant la qualité de tes enseignements. Si tu permets Andrée, j'aimerais te faire part de leurs commentaires. Par la suite, tu me diras ce que tu en penses et après nous verrons ensemble ce que nous pouvons faire pour corriger la situation. Que penses-tu de cette démarche?		Ic  *Er
Je sens que tout va bien se passer.	Vert	Andrée (2) : Je suis tout à fait d'accord du déroulement que tu me proposes.	id	

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p align="center"><b>Les faits</b></p> <p align="center"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p align="center"><b>Décodage Empathique Fa,id,ra,in</b></p>	<p align="center"><b>Canaux de communication R,F,Er,Ic</b></p>
Même visée	Vert	Francine (3) : Excellent! Donc, Andrée toutes les étudiantes se disent insatisfaites de ton cours. Elles se plaignent de ton manque d'organisation, du manque de contenu, de ton impatience, de tes sauts d'humeur et disent même qu'elles n'apprennent rien. Alors j'aimerais que tu me dises qu'est-ce que tu penses de ces affirmations?		*Ic  *Fa
		Andrée (3) : Je ne sais pas trop quoi dire... Pourtant, nous avons vu beaucoup de contenu, nous avons fait aussi plusieurs sorties en lien avec les sujets que nous avons discutés en salle de classe. Je ne comprends pas pourquoi elles disent cela... Je trouve que ce groupe-là est très difficile.	fa  id	
Deuxième visée : Je veux qu'elle sache que je ne suis pas d'accord avec cette dernière affirmation.	Jaune	Francine (4) : Je suis un peu étonnée que tu me dises cela car les autres profs trouvent que c'est le meilleur groupe que nous ayons eu depuis le début....Je me rends compte Andrée, que tu rencontres les mêmes difficultés que dans les années passées. Je t'ai rencontrée à plusieurs reprises pour discuter de cette problématique et j'ai essayé de t'aider. Les deux autres personnes responsables de ce dossier dans le passé l'on fait aussi à leur tour. Je constate malheureusement, que la situation est toujours la même. Je dois être honnête avec toi en te disant que c'est la dernière fois que je vais faire une intervention auprès de toi car je ne peux plus rien faire pour toi. La prochaine fois que je reçois des plaintes, je vais devoir les référer à ma responsable. Tu comprends ma position?		Ic  Ic
Même visée Elle se met à pleurer.	Jaune	Andrée (4) : Je comprends parfaitement.	id	

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Les faits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Décodage Empathique Fa,id,ra,in</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Canaux de communication R,F,Er,Ic</b></p>
Troisième visée :Je veux qu'elle accepte le rôle que j'ai à jouer.		Francine (5) : Ce n'est pas facile pour moi Andrée de faire ce genre de rencontre... mais tu comprends que cela fait partie de mon travail. Sans les apprenants nous ne serions pas ici... je me dois de les écouter et voir ce que je peux faire pour régler des situations problématiques. J'ai tout essayé avec toi mais malheureusement rien de s'améliore... je suis vraiment désolée... je t'estime beaucoup comme personne et cela n'a rien avoir avec toi comme personne. Tu comprends?		Ic  Ic
	Jaune	Andrée (5) : J'ai toujours été à l'aise avec toi Francine et je sais que ça fait partie de ton travail.	id	
Je ne me sens pas bien dans cette situation.		Francine (6) : Je vais devoir parler de cette situation à ma responsable... si tu décides d'enseigner à nouveau à ce groupe je serai dans l'obligation de demander aux apprenants de se référer à ma responsable s'ils rencontrent des problèmes avec toi en salle de classe. Tu comprends?		Ic
Je sais ce qui m'attend malgré son ouverture.	Jaune	Andrée (6) : Oui je comprends.	id	

### Est-ce que j'utilise la méthode de décodage empathique?

Au début j'utilise la méthode de décodage empathique. D'ailleurs je me sens bien car mon approche n'est pas menaçante pour Andrée et je la sens réceptive à notre rencontre. Je commence en lui expliquant comment j'aimerais que la rencontre se passe, je lui donne de l'information sur le contenu et par la suite je lui demande son opinion en utilisant un langage approprié pour faciliter la communication. Tout se passe bien.

Par la suite, la situation se gâte et en regardant le tableau je constate que j'utilise presque exclusivement le canal d'information sur le contenu. Andrée n'est plus portée à communiquer et je la sens très passive vis-à-vis moi.

**Est-ce que j'utilise plusieurs canaux de communication ou est-ce que j'en privilégie un au détriment des autres?**

J'utilise beaucoup le canal d'information sur le contenu tout au long de l'intervention à l'exception du début où j'utilise celui de l'entretien de la relation et celui de la facilitation.

**Est-ce que mon pourcentage d'alternance est supérieur à 50% ?**

Nombre de valeurs attribuées = 9

Nombre de changement de canal (\*) = 2

Pourcentage d'alternance =  $2 / 10 = 20\%$

**Réponse : Non**

**Interprétation de mon pourcentage d'alternance**

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal de facilitation : 1

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'entretien de la relation : 1

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'information sur le contenu : 7

Lorsque je me suis sentie à l'aise et en confiance durant l'intervention c'est au moment où j'ai utilisé plusieurs canaux de communication. Lorsque je me suis mise à lui donner de l'information sur le contenu sans arrêt, j'ai senti qu'Andrée devenait très passive et je me suis sentie très insatisfaite de mon intervention.

## **La concertation (La gestion du processus)**

Gérer le processus de communication

Cette règle permet entre autres de prévenir ou résoudre la résistance et la passivité. Dans mon intervention, je crois qu'Andrée démontre de la passivité. Elle est toujours d'accord à ce que je dis pour faire en sorte d'acheter la paix.

### **Est-ce que je clarifie les cibles d'entrée de manière à partir ensemble sur une trajectoire établie conjointement?**

Au début oui. La trajectoire a été établie conjointement. Je demande à Andrée la permission de lui faire part de mes commentaires et je lui propose qu'elle me fasse part des siens. L'intervention s'était bien amorcée. Par contre, j'aurais pu lui dire que les commentaires allaient peut-être être difficiles à entendre mais si elle me donnait la permission (toc,toc) de lui en faire part dans le but de trouver une solution.

### **La situation initiale a-t-elle été formulée ou encadrée à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

La situation initiale a été bien formulée au tout début de notre conversation. Je mentionne à Andrée que je voulais lui faire part des commentaires des étudiantes, par la suite elle pourrait me dire ce qu'elle en pensait et je lui demande son approbation pour commencer. Je crois que tout avait été bien dit. C'est par la suite, que notre conversation est devenue inefficace.

### **L'objectif de l'interaction a-t-il été formulé à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

Je pense que oui. Je mentionne clairement à Andrée l'objectif de notre rencontre et elle est bien d'accord à en discuter avec moi

### **La façon de travailler et la responsabilité de chacun ont-ils été décrites à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?**

J'indique clairement au début à Andrée comment je propose que notre rencontre se passe. Par contre, dès qu'une répartie d'Andrée me contrarie, j'oublie la façon de travailler que nous avons convenue et mon intervention devient inefficace jusqu'à la fin. Andrée devient passive et moi j'impose une structure de pression et je lui fais savoir.

## Exemples de reconstitution du dialogue pour faciliter la concertation

<b>Mon vécu intérieur</b>	<b>Couleur</b>	<b>Dialogue</b> Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartie de l'acteur aurait due être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention)
Je suis prête à lui exposer la situation. Je suis calme.		Francine (1) : Bonjour Andrée! Je te remercie d'avoir accepté de me rencontrer
		Andrée (1) : Bonjour Francine! C'est rien... ça me fait plaisir
Première visée : Je veux qu'Andrée reconnaisse qu'elle rencontrait des difficultés en salle de classe.	Vert	<b>Francine (2) : Comme je t'ai mentionné dans mon courriel, j'ai reçu des plaintes de la part des étudiantes du groupe 13 concernant la qualité de tes enseignements. Comme nous travaillons ensemble vers un but commun, c'est-à-dire la réussite de nos étudiantes, j'aimerais te faire part de leurs commentaires et par la suite nous verrons ensemble à trouver une solution. Qu'en penses-tu? (cible d'entrée, précision sur la façon de travailler, situation initiale).</b>
Je sens que tout va bien se passer.	Vert	Andrée (2) : Je suis tout à fait d'accord du déroulement que tu me proposes.  <b>Elle aurait été d'accord comme maintenant mais peut-être elle se serait sentie plus impliquée dû au fait que je mentionne notre but commun, soit la réussite de nos étudiantes.</b>
Même visée	Vert	Francine (3) : Excellent! Donc, Andrée toutes les étudiantes se disent insatisfaites de ton cours. Elles se plaignent de ton manque d'organisation, du manque de contenu, de ton impatience, de tes sauts d'humeur et disent même qu'elles n'apprennent rien. Alors j'aimerais que tu me dises qu'est-ce que tu penses de ces affirmations?
		Andrée (3) : Je ne sais pas trop quoi dire... Pourtant, nous avons vu beaucoup de contenu, nous avons fait aussi plusieurs sorties en lien avec les sujets que nous avons discutés en salle de classe. Je ne comprends pas pourquoi elles disent cela... Je trouve que ce groupe-là est très difficile.

Deuxième visée : Je veux qu'elle sache que je ne suis pas d'accord avec cette dernière affirmation.	Jaune	<b>Francine (4) : Je vois que tu rencontres des difficultés de ton côté aussi. Je comprends... Avant de parler des raisons qui te portent à croire que c'est un groupe difficile, je te propose que l'on regarde plus en détail les commentaires que je viens de te mentionner et voir ensemble des éléments de solution. Qu'en penses-tu?</b>
---	-------	--

## **La non ingérence** (Le changement)

*Reconnaître ses limites et supprimer l'ingérence*

### **Quelle forme de pouvoir est-ce que j'encourage?**

Tout au long de l'interaction, je me sers du pouvoir d'autorité puisque j'ai la possibilité d'influencer le cours des événements. J'utilise aussi mon pouvoir d'expert puisque comme conseillère pédagogique j'ai la possibilité d'agir sur la situation et influencer le cours des événements en lien avec mon savoir faire et mon savoir théorique. Ces formes de pouvoir font en sorte qu'Andrée demeure très passive tout au long de notre conversation et ne l'encourage en rien à s'impliquer davantage. Elle sait très bien que c'est moi qui va avoir le dernier mot.

### **Quel pouvoir chacun attribue à l'autre?**

Aucune de nous deux a attribué un pouvoir à l'autre. J'ai fait comprendre à Andrée que j'étais la personne responsable du dossier et qu'elle avait des comptes à rendre au collègue. J'avais l'impression qu'elle ne faisait pas d'effort pour s'impliquer davantage. Elle semblait à l'aise que j'utilise mon pouvoir d'expert et d'autorité.

### **La problématique fait-elle appel à la compétence de mon interlocuteur?**

Non, je n'ai pas formulé le problème différemment en faisant appel aux compétences d'Andrée. Je lui ai dit plutôt quoi faire et ce que je comptais faire pour régler la situation. Elle n'avait pas grand chose à dire.

**Est-ce que je définis les champs de compétence sans tricher par rapport à la perception réelle que j'ai de mon interlocuteur?**

Étant donné qu'Andrée a rencontré, dans le passé, de nombreuses difficultés en salle de classe, il est évident que ma perception est influencée lorsque j'ai défini les champs de compétences. Je lui fais très peu confiance. Les chances de définir son champ de compétence sont minimales car je n'ai jamais observé d'amélioration de sa part. Je m'attends plus rien de sa part.

**Le champ de compétence de l'acteur est-il défini? Non**

**Le champ de compétence de l'interlocuteur est-il défini? Non**

**Est-ce que je circonscris des champs de compétence exclusifs afin de protéger mon autonomie et celle de mon interlocuteur?**

Aucunement. Je lui fais vite comprendre que je suis la responsable du dossier et que je suis tannée de ne jamais voir d'amélioration de sa part.

**Les limites respectives des champs de compétence sont-elles respectées?**

Comme les limites n'ont jamais fait l'objet durant l'intervention, je ne me suis jamais posé la question à savoir si chacune respectait ses limites. Rien n'a été mentionné à ce sujet.

**Est-ce que j'encourage le partage du pouvoir en fonction des champs de compétence?**

Non pas du tout. Je n'ai jamais pensé à ce partage de pouvoir car ma frustration était trop grande.

## **La responsabilisation (Le cadre d'analyse))**

*Respecter et se faire respecter*

### **Est-ce que je fais la distinction entre une opinion personnelle et une opinion professionnelle?**

Une opinion professionnelle va faire appel à un savoir dont la validité est établie. Elle s'en tient aussi aux faits portant sur le contenu ou sur le processus. Émettre une opinion professionnelle, c'est faire abstraction de ses valeurs et de ses croyances contrairement à une opinion personnelle. Comme la responsabilisation fait appel à l'autonomie de l'interlocuteur et à ses champs de compétence, émettre une opinion personnelle pourrait être reçue comme un blâme ou une approbation et viendrait à l'encontre de la règle de la non-ingérence puisque c'est à l'interlocuteur d'établir son propre système de valeur.

### **Est-ce que je m'abstiens d'utiliser des opinions personnelles?**

La majorité de mes réparties sont axées sur l'information sur le contenu alors je suis en mesure de dire que j'é mets plus souvent une opinion professionnelle plutôt qu'une opinion personnelle.

### **Est-ce que je cherche à favoriser l'autonomie des partenaires?**

Pas vraiment car je n'ai plus aucunement confiance en Andrée alors je n'ose pas favoriser son autonomie.

### **Est-ce que je laisse mon interlocuteur prendre ses responsabilités?**

Toujours en me référant à son passé et son présent en salle de classe, je crois qu'elle n'est pas en mesure de prendre ses responsabilités. Même si sa bonne volonté me permettrait de lui faire confiance, je suis convaincue que rien ne s'améliorerait en salle de classe.

### **Suis-je capable de reconnaître mes besoins?**

Le besoin de considération est toujours présent chez moi. Lorsque Andrée est revenue dans l'enseignement, je croyais sincèrement pouvoir l'aider davantage que les autres conseillers pédagogiques responsables d'elle à ce moment-là. Alors, lorsque j'ai constaté qu'elle reproduisait les mêmes erreurs et que je rencontrais les mêmes difficultés avec elle que dans le passé, j'ai été très déçue car je constatais que je n'avais pas fait mieux que les autres.

### **Suis-je capable de reconnaître les besoins de mon interlocuteur?**

Lorsque je suis consciente de ce qui se passe, oui je suis en mesure de reconnaître les besoins de mon interlocuteur. Par contre, comme dans le cas d'Andrée ma frustration a fait en sorte de devenir moins consciente alors je suis devenue dans l'incapacité de reconnaître ses besoins.

### **Est-ce que mes besoins sont compatibles avec une approche basée sur la coopération?**

Je suis toujours d'avis à la fin cette analyse qu'au début de l'intervention, j'avais vraiment un désir d'établir une structure de coopération. Mes réparties le démontrent très bien au départ. Par la suite, l'approche prend une autre forme et il est clair que mon approche ne démontre aucunement la coopération.

## ANNEXE 5

### ANALYSE DE MON INTERVENTION (CAS DE FRANCIS)

- 1. Choisissez une situation récente dans laquelle, comme intervenant(e), vous avez interagi avec une autre personne ou avec un groupe et dont vous êtes sorti(e) insatisfait(e), quelle que soit la raison de votre insatisfaction.**

La situation se passe avec un chargé de cours qui enseigne un cours d'introduction à l'informatique à un groupe d'étudiants inscrits à temps plein dans un programme d'attestation d'études collégiales.

- 2. Décrivez succinctement le contexte dans lequel cette situation s'est produite.**

Dans le cadre de cette formation, une chargée de cours avait été embauchée pour une durée de soixante heures pour diffuser ce cours. Durant la session, elle m'informe qu'elle ne pourra plus poursuivre son contrat car elle s'est trouvée un nouvel emploi à temps plein. Je me retrouve donc sans professeur pour enseigner ce cours. Finalement, après quelques jours de recherche, je réussis à la remplacer par un nouveau chargé de cours ayant de l'expérience dans le domaine de l'informatique et de l'enseignement. J'en conviens, un changement de professeur en cours de session n'est jamais l'idéal mais bon je n'ai pas le choix. Le groupe d'étudiant est réceptif et accepte sans problème le changement. Après quelques cours avec ce nouveau chargé de cours, plusieurs étudiants viennent me rencontrer pour me faire part de leurs insatisfactions vis-à-vis cette personne. Je suis un peu étonnée qu'ils ne soient pas venus me voir avant pour me faire part de leurs malaises mais je comprends que je dois intervenir. Je téléphone au chargé de cours pour lui demander de venir me rencontrer pour discuter avec lui. Il me demande de lui dire la raison alors je lui donne les grandes lignes. Il accepte de venir me rencontrer. Je profite de l'occasion aussi pour lui mentionner que je ne pourrai pas modifier l'horaire comme il me l'avait demandé étant donné l'impossibilité d'avoir accès à un laboratoire.

- 3. Décrivez la nature de votre insatisfaction dans cette situation.**

Je suis insatisfaite de cette situation car lorsque les étudiants sont venus me faire part de leurs insatisfactions, je me suis fait rapidement une image négative de ce nouveau chargé de cours. J'ai porté un jugement sévère avant d'avoir entendu sa version. Lorsque je l'ai rencontré j'espérais qu'il me dise qu'il voulait se faire remplacer et à ma grande surprise il a décidé de poursuivre son contrat. Je sentais que je n'avais pas été honnête envers lui au départ et que je l'avais jugé trop rapidement.

**4. Décrivez succinctement comment vous auriez aimé que cela se passe de manière idéale.**

J'aurais aimé qu'il me dise qu'il préférerait ne plus enseigner à ce groupe car j'avais déjà trouvé quelqu'un pour le remplacer et je savais que cette personne aurait été capable de prendre la relève sans trop de problème.

**5. Compléter la phrase suivante :**

**Dans cette interaction, je voulais** qu'il me dise qu'il préférerait que je le remplace par un autre chargé de cours.

**6. Pourquoi selon vous, cette intention vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Oui parce que je doutais sérieusement que la situation s'améliore car les plaintes que j'avais reçues des étudiants étaient nombreuses et pas banales.

**7. Quelle stratégie ou approche vouliez-vous utiliser dans cette situation?**

Quelques jours avant cette situation problématique, Francis m'avait demandé si je pouvais apporter des changements à l'horaire. Lorsque je l'ai rencontré, je devais lui dire que je ne pouvais pas l'accommoder et j'espérais d'une certaine façon qu'il démissionne car cela m'apporterait moins de problèmes. Malheureusement, cela n'a pas fonctionné.

**8. Pourquoi, selon vous, cette stratégie ou approche vous paraissait-elle la meilleure dans cette situation?**

Selon moi, cette situation était la meilleure car cela m'évitait bien des discussions avec Francis car je trouve toujours cela difficile de rencontrer un chargé de cours pour lui faire part des insatisfactions des élèves et je ne réussis pas toujours à corriger la situation. Si Francis ne revenait pas enseigner au groupe, mon problème était presque réglé.

## Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

Mon vécu intérieur	Couleur	Dialogue
Je suis un peu nerveuse de le rencontrer.	Jaune	Francine (1) : Bonjour Francis! Je tiens à te remercier d'avoir accepté de venir me rencontrer. Je sais que je prends de ton temps alors... merci beaucoup!
Je le sens un peu tendu.		Francis (1) : C'est rien, ça me fait plaisir!
Première visée : Je veux que Francis me dise qu'il comprend que je ne pourrai pas l'accueillir dans les changements à l'horaire qu'il m'a demandés.	Jaune	Francine (2) : Si tu veux bien, j'aimerais m'entretenir avec toi concernant deux sujets. Pour commencer, j'aimerais te parler de l'horaire.
Je suis toujours nerveuse.	Jaune	Francis (2) : Parfait!
Je sens que je ne suis pas tout à fait transparente. Je ne me sens pas bien. Par contre, c'est une belle porte de sortie pour moi.	Jaune	Francine (3) : Je dois te dire Francis que je ne pourrai pas modifier l'horaire comme tu me l'as demandé car je n'ai pas accès à un laboratoire aux autres périodes. Je veux que tu sois à l'aise car si tu ne peux pas poursuivre ton contrat je vais comprendre et je ferai les démarches pour te remplacer.
Il se dépêche à me répondre.	Jaune	Francis (3) : Pas de problème madame! Je vais pouvoir m'organiser.
Merde! Je vais devoir lui parler des plaintes. Deuxième visée : Je veux qu'il reconnaisse que le groupe n'est pas satisfait de ses enseignements.	Jaune	Francine (4) : O.K. Parfait! Donc, si tu peux continuer à enseigner le cours, j'aimerais te faire part des commentaires que j'ai reçus de la part de plusieurs étudiants du groupe. Ça te va?
Je trouve cela difficile d'aborder ce sujet.	Jaune	Francis (4) : Oui ça me va.

Même visée	Jaune	Francine (5) : Comme je t'ai mentionné au téléphone, plusieurs étudiants se disent très insatisfaits de ton cours.
Je le sens assez calme mais il semble déçu.	Jaune	Francis (5) : Ah oui! Pourquoi?
Je me sens un plus à l'aise	Jaune	Francine (6) : Tout d'abord, on me dit que tu ne te sers jamais du projecteur multimédia pour faire des démonstrations du logiciel enseigné.
Il répond rapidement.	Jaune	Francis (6) : C'est totalement faux! J'en fais des démonstrations avec le projecteur. Je suis étonné d'entendre cela. (Il m'explique la situation...)
Je me rends compte que je l'ai jugé rapidement.	Jaune	Francine (7) : Bon, je suis contente d'entendre ta version. Tu sais Francis je te dis ce que les étudiants m'ont rapporté. J'essaie de voir avec toi comment on peut remédier à la situation.
Je le sens toujours déçu...	Jaune	Francis (7) : Je comprends...
Même visée	Jaune	Francine (8) : On me dit aussi, et je suis un peu mal à l'aise de te dire cela, que tu prépares tes cours pendant qu'ils font leurs exercices en salle de classe.
Il répond rapidement.	Jaune	Francis (8) : C'est faux! Je n'en reviens pas! C'est arrivé une fois que je le fasse mais ils étaient en train de faire leur examen. Alors...
Je ne me sens pas si mal.	Jaune	Francine (9) : Je vois... il n'y a rien de mal à ça effectivement.
Je dois faire quelque chose ou lui dire quelque chose pour trouver une solution.	Jaune	Francis (9) : Je suis très déçu de voir qu'ils ne m'ont jamais fait part de leurs insatisfactions. On avait une entente au départ pour que le cours se fasse plus individuellement étant donné que le groupe n'était pas homogène... et là on me fait des reproches que je n'accepte pas! Je suis vraiment déçu...
Troisième visée : Je veux qu'il me dise comment il compte faire pour remédier à la situation.	Vert	Francine (10) : Je comprends ta déception... Je suis vraiment désolée... Maintenant, comment comptes-tu remédier à la situation lorsque tu vas retourner en salle de classe?
Il est très déçu et je ne sais plus trop quoi dire...	jaune	Francis (10) : Je ne sais pas trop... Je suis vraiment déçu...

Je dois l'encourager.	Vert	Francine (11) : Écoute Francis, si tu essayais une autre approche avec le groupe. Jusqu'à maintenant ton cours était plus individualisé... pourquoi pas essayer un enseignement plus dirigé? Qu'en penses-tu?
Il réagit bien à ma suggestion	Jaune	Francis (11) : Je crois effectivement que je vais devoir changer mon approche. Je suis déçu que les étudiants ne m'aient jamais parlé de leurs malaises.
Quatrième visée : Je veux que Francis me dise qu'il va essayer une autre approche lors de son retour en classe.	Jaune	Francine (12) : Je comprends... il serait peut-être bon de leur en faire part mais sans trop les bousculer...
Il rit!	Jaune	Francis (12) : Ne vous en faites pas, je ne serai pas fâché de les revoir. Vous pouvez compter sur moi!
Il me rassure	Jaune	Francine (13) : Je te remercie pour ton ouverture. Je sais que ce n'est jamais agréable d'entendre des commentaires comme ça mais j'avoue que ton calme et ton ouverture nous ont aidés à discuter calmement. Donc, tu es prêt à retourner en classe demain?
Je me sens soulagée mais je suis triste de le voir déçu.	Jaune	Francis (13) : Oui et je vous tiens au courant.
Ouf!	Jaune	Francine (14) : Merci et bonne chance! J'ai confiance...

## Analyse de l'efficacité dans l'interaction

### Efficacité et autorégulation (L'évaluation intrinsèque)

S'adapter en fonction de l'effet produit

### **Mon intention est-elle formulée en terme de visée immédiate observable, c'est-à-dire de manière à :**

Je crois que mon intention est formulée en terme de visée immédiate observable. Mes quatre visées sont observables au moment présent. Par contre, tout au long de l'interaction je ne suis pas satisfaite car mon intention de départ ne fonctionne pas comme je l'espérais et je me sens un peu coincée. J'espérais qu'il me dise qu'il ne pouvait pas poursuivre l'enseignement du cours mais à ma grande surprise il m'apprend qu'il va poursuivre. Malgré cette situation, je suis très consciente de ce qui se passe et je poursuis en changeant ma visée afin de trouver une solution au problème. Je me sens tout à fait à l'aise et je suis capable de rester calme et je suis en quête d'une solution.

### **Indiquer l'effet attendu pendant l'interaction elle-même?**

Au départ, je voulais qu'il me dise qu'il ne pouvait pas poursuivre l'enseignement de son cours. L'effet attendu ne s'est pas produit. Donc, je change de visée à trois reprises et je réussis en partie à obtenir l'effet attendu. Je ne suis tout de même pas tout à fait satisfaite des résultats.

### **Décrire l'effet attendu en termes de comportement(s) observable(s) chez mon interlocuteur?**

Dans ma première visée, l'effet attendu était qu'il me dise qu'il comprenait que je ne pouvais pas l'accommoder dans les changements d'horaire.

### **Puis-je faire la distinction entre stratégie, effet visé et motivation et bien formuler toutes les composantes de mon cycle d'intention?**

Dans cette intervention, je suis plus orientée vers l'effet visé puisque lorsque l'on fait référence à mes quatre visées je décris le comportement observable de mon interlocuteur. C'est mon interlocuteur qui fait l'action. Si j'avais formulé mon intention en étant le sujet je parlerais à ce moment-là de technique. Dans ce cas-ci, on ne le retrouve pas. Concernant la motivation, je ne formule aucun de mes besoins.

## **Y a-t-il cohérence entre ma visée et mes comportements?**

Dans l'ensemble mes comportements sont cohérents avec mes visées. Même si la première était qu'il me dise qu'il ne pouvait plus poursuivre son enseignement, je réussis dans l'action à formuler une autre visée pour me réajuster à ce que Francis venait de me dire et faire en sorte de trouver une solution.

**Ai-je le courage de me laisser interpeller lorsqu'il devient évident que ma théorie pratiquée ne correspond pas à ma théorie professée?**

Je suis de plus en plus capable de me faire interpeller lorsque ma théorie pratiquée ne correspond pas à ma théorie professée. Je deviens beaucoup plus conscience dans mes interventions ce qui me rend plus à l'aise et fait en sorte de me réajuster dans le feu de l'action. Même si dans cette situation je ne suis pas tout à fait satisfaite, aucun rouge n'apparaît et je suis capable de corriger au moment présent.

## **Les causes de l'inefficacité**

**Dans le dialogue, les interventions utilisées ont-elles eu les effets visés?**

En partie oui. Je me sens tout de même satisfaite de mon intervention car tout au long de notre dialogue je réussis à discuter avec Francis d'une façon très courtoise et ni lui ni moi ne s'emportent. Il est certain qu'au départ j'espérais sa démission mais en parlant avec lui j'ai constaté que l'on pouvait ensemble trouver une solution pour corriger la situation.

**Un écart entre un effet immédiat observé chez mon interlocuteur et l'effet attendu par moi s'est-il produit? Si oui, cet écart est-il attribuable : Oui**

- **(erreur technique) à un moyen particulier (parole, geste) que j'ai utilisé?  
Ai-je bien appliqué le moyen choisi?**

Dès la première visée, il y a un écart entre l'effet observé et l'effet attendu. Même si je dis à Francis que je ne pourrai pas l'accommoder dans les changements demandés à l'horaire, je ne réussis pas à obtenir ce que je voulais. En lui disant cela, je

pensais qu'il se désisterait mais cela n'a pas été la réaction de Francis. Ce qui m'amène à dire qu'il aurait été préférable de dire les vraies raisons à Francis. Donc, l'erreur est sans aucun doute dans mes paroles.

- **(erreur de stratégie) à un ensemble de moyens que j'ai utilisé au cours du dialogue?  
Ai-je pris le (s) bon (s) moyen (s) pour obtenir ce que je voulais?**

Il est évident que ma stratégie n'a pas du tout fonctionné. C'est vrai que je ne pouvais pas apporter de changements à l'horaire mais je me servie de cette raison pour convaincre Francis de ne plus enseigner à ce groupe. Je me suis fait prendre car je ne m'attendais pas à sa réaction.

- **(erreur de visée) au caractère irréaliste de ma visée? Non  
(Était-il réaliste d'obtenir ce que je voulais (mon attente était-elle réaliste?))**

Selon moi, mon attente était réaliste. Ce chargé de cours avait une tâche à temps plein au régulier alors je savais qu'il n'avait pas besoin de ce cours pour survivre. Alors je m'attendais à qu'il se désiste sans problème et n'avait pas le goût de faire face à un groupe insatisfait. J'ai été très étonnée de sa réaction.

- **(erreur de motivation) au fait que je persiste à vouloir produire une effet immédiat qui répondait à un besoin personnel en répétant des paroles ou des comportements qui se sont avérés des erreurs techniques, de stratégies ou de visée?non  
(ai-je besoin de produire la réaction que j'attends de mon interlocuteur?)**

Lorsque Francis me dit qu'il va poursuivre sa charge de cours avec ce groupe, je suis un peu déçue mais je réussis tout de même rapidement à formuler ma deuxième visée pour trouver une autre solution.

### **Les erreurs relèvent-elles de facteurs hors de mon contrôle?**

Pas du tout. Dès le départ il aurait fallu que je sois plus honnête envers moi même et Francis et la situation aurait peut-être permis de me sentir plus à l'aise. Je réussis quand même à me réajuster durant l'intervention et terminer sur une note assez positive.

## **Le partenariat** (La structure de la relation)

*Chercher et nommer un intérêt commun*

### **Quelle structure de relation (pression, service, coopération) est implicite dans mon intention et mes comportements?**

Lorsque je communique avec Francis pour lui demander de venir me rencontrer, je suis en structure de pression puisque :

**Qui détermine le but de l'interaction?** Moi

**Pour que le but soit atteint, qui est sollicité?** Francis

**Au cours de l'interaction, dans quel sens s'exerce l'influence?** Je veux que Francis fasse ce que je lui demande.

Au début de l'intervention, je voulais à tout prix influencer Francis pour qu'il démissionne car je n'avais pas confiance à ce que la situation s'améliore. Donc, la structure de pression est présente et je suis très consciente de la situation. Par contre, lorsque ma visée change, j'espère établir une structure de coopération. Même si tel est mon désir, mes propos n'encouragent pas toujours une structure de coopération.

### **Ma perception de mon interlocuteur 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?**

Comme je viens de le mentionner, au départ je ne lui fais pas confiance au point de l'associer à un contrôle unilatéral. Par contre, lorsque Francis me fait part de ses commentaires et m'explique la situation, je suis plus ouverte à lui faire confiance au point de l'associer à un contrôle bilatéral. Je cherche à établir une structure de coopération car chacun de nous a des compétences pouvant aider à régler la situation. Par contre, je le trouve passif assez souvent durant notre rencontre, il se dit déçu à plusieurs reprises et il a de la difficulté à m'aider à trouver des solutions. La situation commence à m'énerver un peu.

### **Est-ce que je cherche à définir un intérêt commun avec mon interlocuteur sans tenir pour acquis que l'un des partenaires devra suivre l'autre passivement?**

Tout au long de l'intervention je cherche à définir un intérêt commun mais je ne le mentionne pas à haute voix. Je le vis à l'intérieur de moi en pensant que Francis irait dans le même sens que moi. Il aurait fallu que je le mentionne à Francis et voir avec lui s'il y avait une possibilité de définir un intérêt commun.

**Si je reprends quelques parties du dialogue (réparties 4 et 7), je suis capable d'encourager davantage le partenariat entre Francis et moi.**

Mon vécu intérieur	Couleur	<b>Dialogue</b> Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartie de l'acteur aurait due être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention.
Je suis un peu nerveuse de le rencontrer.	Jaune	Francine (1) : Bonjour Francis! Je tiens à te remercier d'avoir accepté de venir me rencontrer. Je sais que je prends de ton temps alors... merci beaucoup!
Je le sens un peu tendu.		Francis (1) : C'est rien, ça me fait plaisir!
Première visée : Je veux que Francis me dise qu'il comprend que je ne pourrai pas l'accommoder dans les changements à l'horaire qu'il m'a demandés.	Jaune	Francine (2) : Si tu veux bien, j'aimerais m'entretenir avec toi concernant deux sujets. Pour commencer, j'aimerais te parler de l'horaire.
Je suis toujours nerveuse.	Jaune	Francis (2) : Parfait!
Je sens que je ne suis pas tout à fait transparente. Je ne me sens pas bien. Par contre, c'est une belle porte de sortie pour moi.	Jaune	Francine (3) : Je dois te dire Francis que je ne pourrai pas modifier l'horaire comme tu me l'as demandé car je n'ai pas accès à un laboratoire aux autres périodes. Je veux que tu sois à l'aise car si tu ne peux pas poursuivre ton contrat je vais comprendre et je ferai les démarches pour te remplacer.
Il se dépêche à me répondre.	Jaune	Francis (3) : Pas de problème madame! Je vais pouvoir m'organiser.
Merde! Je vais devoir lui parler des plaintes. Deuxième visée : Je veux qu'il reconnaisse que le groupe n'est pas satisfait de ses enseignements.	Jaune	Francine (4) : O.K. Parfait! Donc, si tu peux continuer à enseigner le cours, j'aimerais te faire part des commentaires que j'ai reçus de la part de plusieurs étudiants du groupe. Ça te va?  <b>Francine (4) : Comme je t'ai mentionné au téléphone, j'ai reçu plusieurs plaintes de la part de tes étudiants. J'aimerais te faire part des commentaires et avoir ta version afin que l'on puisse trouver une solution ensemble pour régler la situation. Qu'en penses-tu Francis?</b>

Je trouve cela difficile d'aborder ce sujet.	Jaune	Francis (4) : Oui ça me va.
Même visée	Jaune	Francine (5) : Comme je t'ai mentionné au téléphone, plusieurs étudiants se disent très insatisfaits de ton cours.
Je le sens assez calme mais il semble déçu.	Jaune	Francis (5) : Ah! Pourquoi?
Je me sens un plus à l'aise	Jaune	Francine (6) : Tout d'abord, on me dit que tu ne te sers jamais du projecteur multimédia pour faire des démonstrations du logiciel enseigné.
Il répond rapidement.	Jaune	Francis (6) : C'est totalement faux! J'en fais des démonstrations avec le projecteur. Je suis étonné d'entendre cela. (Il m'explique la situation...)
Je me rends compte que je l'ai jugé rapidement.	Jaune	Francine (7) : Bon, je suis contente d'entendre ta version. Tu sais Francis je te dis ce que les étudiants m'ont rapporté. J'essaie de voir avec toi comment on peut remédier à la situation.  <b>Francine (7) : Je suis contente que tu me partages ta version. Maintenant, j'aimerais que l'on s'attarde à trouver des solutions ensemble afin que les étudiants apprécient le cours et que toi tu te sentes bien aussi. Qu'en dis-tu?</b>

## L'alternance (La technique)

Changer souvent de canal de communication

### Description d'une interaction dans la situation

(Inspirée de St-Arnaud)

Visée et vécu intérieur	Couleur	Les faits Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues	Décodage Empathique Fa,id,ra,in	Canaux de communication R,F,Er,Ic
Je suis un peu nerveuse de le rencontrer.	Jaune	Francine (1) : Bonjour Francis! Je tiens à te remercier d'avoir accepté de venir me rencontrer. Je sais que je prends de ton temps alors... merci beaucoup!		F
Je le sens un peu tendu.		Francis (1) : C'est rien, ça me fait plaisir!	in	
Première visée : Je veux que Francis me dise qu'il comprend que je ne pourrai pas l'accommoder dans les changements à l'horaire qu'il m'a demandés.	Jaune	Francine (2) : Si tu veux bien, j'aimerais m'entretenir avec toi concernant deux sujets. Pour commencer, j'aimerais te parler de l'horaire.		*Ic
Je suis toujours nerveuse.	Jaune	Francis (2) : Parfait!	in	

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Les faits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Décodage Empathique Fa, id, ra, in</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Canaux de communication R, F, Er, Ic</b></p>
Je sens que je ne suis pas tout à fait transparente. Je ne me sens pas bien. Par contre, c'est une belle porte de sortie pour moi.	Jaune	Francine (3) : Je dois te dire Francis que je ne pourrai pas modifier l'horaire comme tu me l'as demandé car je n'ai pas accès à un laboratoire aux autres périodes. Je veux que tu sois à l'aise car si tu ne peux pas poursuivre ton contrat je vais comprendre et je ferai les démarches pour te remplacer.		Ic
Il se dépêche à me répondre.	Jaune	Francis (3) : Pas de problème madame! Je vais pouvoir m'organiser.	in	
Merde! Je vais devoir lui parler des plaintes. Deuxième visée : Je veux qu'il reconnaisse que le groupe n'est pas satisfait de ses enseignements.	Jaune	Francine (4) : O.K. Parfait! Donc, si tu peux continuer à enseigner le cours, j'aimerais te faire part des commentaires que j'ai reçus de la part de plusieurs étudiants du groupe. Ça te va?		Ic  *F
Je trouve cela difficile d'aborder ce sujet.	Jaune	Francis (4) : Oui ça me va.	in	
Même visée	Jaune	Francine (5) : Comme je t'ai mentionné au téléphone, plusieurs étudiants se disent très insatisfaits de ton cours.		*Ic
Je le sens assez calme mais il semble déçu.	Jaune	Francis (5) : Ah bon! Pourquoi?	in	

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Les faits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Décodage Empathique</b> Fa,id,ra,in</p>	<p style="text-align: center;"><b>Canaux de communication</b> R,F,Er,Ic</p>
Je me sens un plus à l'aise	Jaune	Francine (6) : Tout d'abord, on me dit que tu ne te sers jamais du projecteur multimédia pour faire des démonstrations du logiciel enseigné.		Ic
Il répond rapidement.	Jaune	Francis (6) : C'est totalement faux! J'en fais des démonstrations avec le projecteur. Je suis étonné d'entendre cela. (Il m'explique la situation...)	ra fa	
Je me rends compte que je l'ai jugé rapidement.	Jaune	Francine (7) : Bon, je suis contente d'entendre ta version. Tu sais Francis je te dis ce que les étudiants m'ont rapporté. J'essaie de voir avec toi comment on peut remédier à la situation.		*F
Je le sens toujours déçu...	Jaune	Francis (7) : Je comprends...	in	
Même visée	Jaune	Francine (8) : On me dit aussi, et je suis un peu mal à l'aise de te dire cela, que tu prépares tes cours pendant qu'ils font leurs exercices en salle de classe.		Ic
Il répond rapidement.	Jaune	Francis (8) : C'est faux! Je n'en reviens pas! C'est arrivé une fois que je le fasse mais ils étaient en train de faire leur examen. Alors...	ra fa	
Je ne me sens pas si mal.	Jaune	Francine (9) : Je vois... il n'y a rien de mal à ça effectivement.		*F
Je dois faire quelque chose ou lui dire quelque chose pour trouver une solution.	Jaune	Francis (9) : Je suis très déçu de voir qu'ils ne m'ont jamais fait part de leurs insatisfactions. On avait une entente au départ pour que le cours se fasse plus individuellement étant donné que le groupe n'était pas homogène... et là on me fait des reproches que je n'accepte pas! Je suis vraiment déçu...	ra id ra	

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Les faits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Décodage Empathique Fa, id, ra, in</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Canaux de communication R, F, Er, Ic</b></p>
Troisième visée : Je veux qu'il me dise comment il compte faire pour remédier à la situation.	Vert	Francine (10) : Je comprends ta déception... Je suis vraiment désolée... Maintenant, comment comptes-tu remédier à la situation lorsque tu vas retourner en salle de classe?		*Er
Il est très déçu et je ne sais plus trop quoi dire...	Jaune	Francis (10) : Je ne sais pas trop... Je suis vraiment déçu...	ra	
Je dois l'encourager.	Vert	Francine (11) : Écoute Francis, si tu essayais une autre approche avec le groupe. Jusqu'à maintenant ton cours était plus individualisé... pourquoi ne pas essayer un enseignement plus dirigé? Qu'en penses-tu?		*Ic *F
Il réagit bien à ma suggestion	Jaune	Francis (11) : Je crois effectivement que je vais devoir changer mon approche. Je suis déçu que les étudiants ne m'aient jamais parlé de leurs malaises.	in ra	
Quatrième visée : Je veux que Francis me dise qu'il va essayer une autre approche lors de son retour en classe.	Jaune	Francine (12) : Je comprends...il serait peut-être bon de leur en faire part mais sans trop les bousculer....		*Er
Il rit!	Jaune	Francis (12) : Ne vous en faites pas, je ne serai pas fâché de les revoir. Vous pouvez compter sur moi!	id	
Il me rassure	Jaune	Francine (13) : Je te remercie pour ton ouverture. Je sais que ce n'est jamais agréable d'entendre des commentaires comme ça mais j'avoue que ton calme et ton ouverture nous a aidés à discuter calmement. Donc, tu es prêt à retourner en classe demain?		*F

Visée et vécu intérieur	Couleur	<p style="text-align: center;"><b>Les faits</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ce que j'ai dit pour produire l'effet visé et les réactions obtenues</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Décodage Empathique Fa, id, ra, in</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Canaux de communication R, F, Er, Ic</b></p>
Je me sens soulagée mais je suis triste de le voir déçu.	Jaune	Francis (13) : Oui et je vous tiens au courant.	in	
Ouf!	Jaune	Francine (14) : Merci et bonne chance! J'ai confiance...		F

### **Est-ce que j'utilise la méthode de décodage empathique?**

Je crois qu'en général j'utilise le décodage empathique puisque je réussis à plusieurs reprises à changer de canal de communication. Je cherche plusieurs fois à faciliter la communication avec Francis car je constate que mon jugement a été trop sévère envers lui. J'essaie d'une certaine façon à me reprendre et voir ce que je peux faire pour corriger la situation et lui venir en aide. Lorsque je suis dans une situation où j'ai devant moi une personne qui vit des problèmes similaires à Francis, j'utilise le canal de facilitation car ma motivation est très grande à vouloir l'aider du mieux que je peux tout en sachant que je l'avais jugé trop rapidement. Dans le cas de Francis, je le sentais tellement triste devant cette situation alors j'essayais de l'aider et lui démontrer que je le comprenais.

### **Est-ce que j'utilise plusieurs canaux de communication ou est-ce que j'en privilégie un au détriment des autres?**

J'utilise plus de canaux de communication mais je privilégie entre autres celui de l'information sur le contenu et celui de la facilitation. Au début de notre dialogue, j'utilise surtout le canal d'information sur le contenu car je lui mentionne des faits et ce que les étudiants m'ont rapporté. Lorsque que je constate que je l'ai jugé sévèrement j'utilise le canal de facilitation afin de me reprendre et l'aider à trouver une solution pour remédier à la situation..

## **Est-ce que mon pourcentage d'alternance est supérieur à 50% ?**

Nombre de valeurs attribuées = 16

Nombre de changement de canal (\*) = 10

Pourcentage d'alternance =  $10 / 16 = 63$

Réponse : **oui**

## **Interprétation de mon pourcentage d'alternance**

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal de facilitation : 7

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'entretien de la relation : 2

Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'information sur le contenu : 7

Francis était tellement déçu des commentaires dont je lui faisais part qu'il ne parvenait pas à trouver une solution. Il répétait souvent la même chose en ne comprenant pas pourquoi ses étudiants avaient agi de la sorte. Donc, en utilisant le canal de facilitation, je réussissais à le faire parler davantage et voir ensemble comment nous comptions régler le problème.

## **La concertation (La gestion du processus)**

Gérer le processus de communication

Cette règle permet entre autres de prévenir ou résoudre la résistance et la passivité. ...

## **Est-ce que je clarifie les cibles d'entrée de manière à partir ensemble sur une trajectoire établie conjointement?**

Concernant une des premières cibles de l'entrée soit la formulation de la situation initiale, je la décris à Francis et il semble être en accord avec moi. Pour ce qui est de la formulation de l'objectif, je la décris plus ou moins au début, c'est juste à la répartie 7 que je suis plus précise. Par contre, rien n'a été dit sur notre façon de travailler ensemble.

### La situation initiale a-t-elle été formulée ou encadrée à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?

Je crois que la situation initiale a été formulée à ma satisfaction et à celle de Francis. Du moins, c'est ce que j'ai ressenti au début de notre dialogue.

### L'objectif de l'interaction a-t-il été formulé à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?

C'est juste à la répartie 7, que je formule un objectif dans l'espoir que Francis comprenne bien le but de notre rencontre.

### La façon de travailler et la responsabilité de chacun ont-ils été décrites à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?

Aucunement. Je n'y ai jamais pensé. Au départ, j'étais nerveuse alors c'est un élément qui m'a échappé. Lorsque je me suis sentie un peu plus à l'aise, j'ai constaté que j'aurais pu procéder peut-être autrement.

### Exemples de reconstitution du dialogue pour faciliter la concertation

#### Partie du dialogue (Cas de Francis)

Mon vécu intérieur	Couleur	Dialogue Note : L'utilisation du caractère gras indique une façon dont la répartie de l'acteur aurait due être formulée afin d'améliorer l'efficacité de l'intervention)
Merde! Je vais devoir lui parler des plaintes. Deuxième visée : Je veux qu'il reconnaisse que le groupe n'est pas satisfait de ses enseignements.	Jaune	<b>Francine (4) : O.K. Parfait! Donc, si tu peux enseigner le cours, j'aimerais te faire part des commentaires que j'ai reçus de la part des étudiants inscrits à ton cours. Je propose que tu écoutes ce que j'ai à te dire, par la suite j'écouterai à mon tour ta version dans le but d'identifier ensemble une solution pour régler le problème. Qu'en penses-tu?</b>

Je dois l'encourager.	Vert	<b>Francine (11) : Écoute Francis si je comprends bien la méthode que tu as utilisée avec le groupe ne semble pas fonctionner. Donc, que dirais-tu si nous discutons de d'autres méthodes que tu pourrais essayer? Je te propose de me dire qu'est-ce que tu aimerais faire, de mon côté je peux te partager mon expérience et à la fin nous pourrions fixer comme objectif d'en essayer une nouvelle avec ton groupe d'étudiants. Qu'en penses-tu?</b>
-----------------------	------	---

### **La non ingérence** (Le changement)

*Reconnaître ses limites et supprimer l'ingérence*

#### **Quelle forme de pouvoir est-ce que j'encourage?**

Le pouvoir d'expert est présent dans cette intervention puisque j'ai la possibilité d'agir et d'influencer le cours des événements. J'explique la situation problématique à Francis et je m'attends à ce qu'il réponde à mes attentes.

#### **Quel pouvoir chacun attribue à l'autre?**

Je ne pense pas que chacun a attribué un pouvoir à l'autre consciemment. Durant l'intervention, je tenais à ce que Francis exerce son pouvoir qui lui appartenait comme professeur mais je le sentais tellement démuné devant cette situation que je me suis permise de lui dire quoi faire. Il était furieux des comportements de ses élèves et ne réussissait pas à décrocher et penser à une solution. Le dialogue démontre assez clairement que j'exerce du pouvoir sur lui. Selon moi, je ne voyais pas d'autres alternatives.

#### **La problématique fait-elle appel à la compétence de mon interlocuteur?**

Pas vraiment. Je lui explique le problème mais sa formulation ne précise pas que Francis a des compétences qui lui sont attribuées pour m'aider à régler la situation.

**Est-ce que je définis les champs de compétence sans tricher par rapport à la perception réelle que j'ai de mon interlocuteur?**

Francis est le chargé cours, alors je m'attends à ce qu'il soit en mesure de m'aider à trouver une solution au problème. Par contre, lorsque je constate qu'il est démuni devant cette situation je ne suis plus certaine si je peux lui faire encore confiance. Je le trouve bien passif.

**Le champ de compétence de l'acteur est-il défini? Non**

**Le champ de compétence de l'interlocuteur est-il défini? Non**

**Est-ce que je circonscris des champs de compétence exclusifs afin de protéger mon autonomie et celle de mon interlocuteur?**

Je n'ai pas réussi à définir les compétences de chacun alors je n'ai pas pensé par le fait même à protéger mon autonomie.

**Les limites respectives des champs de compétence sont-elles respectées?**

Mon intention de départ était vraiment de respecter les compétences de Francis et en même temps je tenais à prendre ma place comme conseillère pédagogique puisque cela faisait partie de mes responsabilités. Mais voyant sa réaction, je n'ai pas su respecter son champ de compétence.

**Est-ce que j'encourage le partage du pouvoir en fonction des champs de compétence?**

Comme nous n'avons pas su établir les limites au champ de compétence de chacun, le partage du pouvoir n'a pas été non plus établi.

## **La responsabilisation (Le cadre d'analyse))**

*Respecter et se faire respecter*

### **Est-ce que je fais la distinction entre une opinion personnelle et une opinion professionnelle?**

Une opinion professionnelle va faire appel à un savoir dont la validité est établie. Elle s'en tient aussi aux faits portant sur le contenu ou sur le processus. Émettre une opinion professionnelle, c'est faire abstraction de ses valeurs et de ses croyances contrairement à une opinion personnelle. Comme la responsabilisation fait appel à l'autonomie de l'interlocuteur et à ses champs de compétence, émettre une opinion personnelle pourrait être reçue comme un blâme ou une approbation et viendrait à l'encontre de la règle de la non-ingérence puisque c'est à l'interlocuteur d'établir son propre système de valeur.

### **Est-ce que je m'abstiens d'utiliser des opinions personnelles?**

Dans cette intervention, en général j'émetts des opinions professionnelles. Par contre, à la répartie 9, mon commentaire est basé sur mon opinion personnelle parce qu'en mentionnant cela à Francis je venais de lui dire que j'approuvais son geste.

### **Est-ce que je cherche à favoriser l'autonomie des partenaires?**

Même si j'émetts rarement des opinions personnelles, à l'intérieur de moi je n'encourageais pas l'autonomie de Francis car je doutais de sa capacité à trouver des solutions à la problématique.

### **Est-ce que je laisse mon interlocuteur prendre ses responsabilités?**

En partie oui et je l'encourage fortement à le faire. Il n'a pas beaucoup le choix.

### **Suis-je capable de reconnaître mes besoins?**

Ayant reçu plusieurs plaintes de la part des étudiants du groupe de Francis, je sais que ceux-ci sont venus me voir dans l'espoir que je pose une action pour régler la situation. Donc, je sens que les étudiants se fient beaucoup sur moi pour trouver une solution et que la situation se règle une fois pour toute. Alors pour moi, il est important de démontrer à tous ces gens ma capacité à régler cette situation. Mon besoin de compétence est très présent et en même temps, j'ai un besoin de considération.

Lorsque je rencontre Francis pour lui faire part de la situation, je sens que je suis dans l'obligation de lui mettre un peu de pression pour qu'il change son approche auprès du groupe et je l'encourage à explorer de nouvelles façons de faire pour offrir un meilleur enseignement à son groupe car eux n'attendent rien de moins. .

### **Suis-je capable de reconnaître les besoins de mon interlocuteur?**

Francis est très déçu d'entendre les commentaires dont je lui fais part au nom du groupe et son besoin de compétence est omniprésent. Il ne réussit pas vraiment à trouver des solutions car il passe son temps à me partager sa déception. Sa compétence est mise en doute et ça le touche beaucoup.

### **Est-ce que mes besoins sont compatibles avec une approche basée sur la coopération?**

Cette intervention n'est pas basée totalement sur la coopération alors à certains moments je suis davantage préoccupée à répondre à mes besoins plutôt que d'encourager une approche basée sur la coopération. C'est encore difficile pour moi de faire abstraction à mes besoins lorsqu'il y a des personnes qui viennent me voir pour me faire part de leurs insatisfactions et ils s'attendent que je règle la situation. Je tiens tellement à répondre à leurs demandes que j'oublie tout le reste.

## ANNEXE 6

### GRILLE D'ANALYSE DE MON INTERVENTION

(Adapté de St-Arnand 1993 par Jacques Chevrier )

#### EFFICACITÉ ET AUTORÉGULATION (L'évaluation intrinsèque)

##### *S'adapter en fonction de l'effet produit*

- Mon intention est-elle formulée en terme de visée immédiate observable, c'est-à-dire de manière à :
  - exprimer l'effet attendu chez mon interlocuteur
  - indiquer l'effet attendu pendant l'interaction elle-même?
  - décrire l'effet attendu et termes de comportement(s) observable(s) chez mon interlocuteur?
- Puis-je faire la distinction entre stratégie, effet visé et motivation et bien formuler toutes les composantes de mon cycle d'intention?
- Y a-t-il cohérence entre ma visée et mes comportements?
  - Ai-je le courage de me laisser interpeller lorsqu'il devient évident que ma théorie pratiquée ne correspond pas à ma théorie professée?

##### *Les causes de l'inefficacité*

- Dans le dialogue, les interventions utilisées ont-elles eu les effets visés?
- Un écart entre un effet immédiat observé chez mon interlocuteur et l'effet attendu par moi s'est-il produit? Si oui, cet écart est-il attribuable :
  - (erreur technique) à un moyen particulier (parole, geste) que j'ai utilisé?
  - Ai-je bien appliqué le moyen choisi?
  - (erreur de stratégie) à un ensemble de moyens que j'ai utilisé au cours du dialogue?
  - Ai-je pris le (s) bon (s) moyen (s) pour obtenir ce que je voulais?
  - (erreur de visée) au caractère irréaliste de ma visée?
  - Était-il réaliste d'obtenir ce que je voulais (mon attente était-elle réaliste?)
  - (erreur de motivation) au fait que je persiste à vouloir produire un effet immédiat qui répondait à un besoin personnel en répétant des paroles ou des comportements qui se sont avérés des erreurs techniques, de stratégies ou de visée?
  - Ai-je besoin de produire la réaction que j'attends de mon interlocuteur?
- Les erreurs relèvent-elles de facteurs hors de mon contrôle?

## ANALYSE DE LA COOPÉRATION DANS L'INTERACTION

### Le partenariat (La structure de la relation)

#### *Chercher et nommer un intérêt commun*

- Quelle structure de relation (pression, service, coopération) est implicite dans mon intention et mes comportements?
- Ma perception de mon interlocuteur 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?
- Est-ce que je cherche à définir un intérêt commun avec mon interlocuteur sans tenir pour acquis que l'un des partenaires devra suivre l'autre passivement?

### L'alternance (La technique)

#### *Changer souvent de canal de communication*

- Est-ce que j'utilise la méthode de décodage empathique?
- Est-ce que j'utilise plusieurs canaux de communication ou est-ce que j'en privilégie un au détriment des autres?
- Est-ce que mon pourcentage d'alternance est supérieur à 40% ?
  - Nombre de valeurs attribuées = x
  - Nombre de changements de canal (\*) = y
  - Pourcentage d'alternance =  $y / x = z\%$
- Interprétation de mon pourcentage d'alternance
  - Nombre de fois que j'ai utilisé le canal de facilitation :
  - Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'entretien de la relation :
  - Nombre de fois que j'ai utilisé le canal d'information sur le contenu :

### La concertation (La gestion du processus)

#### *Gérer le processus de communication*

- Est-ce que je clarifie les cibles d'entrée de manière à partir ensemble sur une trajectoire établie conjointement?
- La situation initiale a-t-elle été formulée ou encadrée à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?
- L'objectif de l'interaction a-t-il été formulé à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?
- La façon de travailler et la responsabilité de chacun ont-elles été décrites à ma satisfaction et à celle de mon interlocuteur?

### La non-ingérence (Le changement)

#### *Reconnaître ses limites et supprimer l'ingérence*

- Quelle forme de pouvoir est-ce que j'encourage?
- Quel pouvoir chacun attribue à l'autre?
- La problématique fait-elle appel à la compétence de mon interlocuteur?

- Est-ce que je définis les champs de compétence sans tricher par rapport à la perception réelle que j'ai de mon interlocuteur?
- Le champ de compétence de l'acteur est-il défini?
- Le champ de compétence de l'interlocuteur est-il défini?
- Est-ce que je circonscris des champs de compétence exclusifs afin de protéger mon autonomie et celle de mon interlocuteur?
- Les limites respectives des champs de compétence sont-elles respectées?
- Est-ce que j'encourage le partage du pouvoir en fonction des champs de compétence?

### **La responsabilisation (Le cadre d'analyse)**

#### *Respecter et se faire respecter*

- Est-ce que je fais la distinction entre une opinion personnelle et une opinion professionnelle?
- Est-ce que je m'abstiens d'utiliser des opinions personnelles?
- Est-ce que je cherche à favoriser l'autonomie des partenaires?
- Est-ce que je laisse mon interlocuteur prendre ses responsabilités?
- Suis-je capable de reconnaître mes besoins?
- Suis-je capable de reconnaître les besoins de mon interlocuteur?
- Est-ce que mes besoins sont compatibles avec une approche basée sur la coopération

# ANNEXE 7

## GUIDE POUR APPRENDRE DE MES EXPÉRIENCES

(Jacques Chevrier )

### 1. L'événement

- Quel était le contexte?
- Qu'est-ce qui s'est passé?
  - le fait, le voulu, le perçu, le pensé, le senti
- Quelles ont été les conséquences?

### 2. Ce que je ressens face à l'événement

- Comment je me sens face à ce qui s'est passé?

### 3. Ce que je comprends de l'événement

- Qu'est-ce qui a facilité mon encadrement?
- Qu'est-ce qui a entravé mon encadrement?
- Pourquoi ça s'est passé comme ça?
- Pourquoi je me sens comme ça?
- Est-ce que j'ai déjà vécu une situation d'encadrement semblable?
  - Si oui, quelle sont les ressemblances et les différences?
  - Y a-t-il un pattern qui émerge?

### 4. Ce que j'apprends de l'événement : moi comme conseillère pédagogique

- Qu'est-ce que ça me dit sur moi comme conseillère pédagogique?
- Quelles sont mes forces et mes faiblesses comme conseillère pédagogique?
- Quelles sont mes préférences?
- Est-ce que cette conclusion (ou ces conclusions) s'intègrent bien avec ce que je connais de moi comme conseillère pédagogique?
- Si non, comment réconcilier les deux?

### 5. Ce que j'apprends de l'événement : ma conception de l'encadrement

- Qu'est-ce que ça me dit sur l'encadrement en général?
- Est-ce que cette conclusion ( ou ces conclusions) s'intègre bien avec ce que je pense déjà de l'encadrement en général?
- Si non, comment réconcilier les deux?

## **6. Ce que ça change dans ma vie**

- Quelles sont les implications de toutes ces réflexions dans ma vie :
  - comme conseillère pédagogique ( ex : comment puis-je m'améliorer?)