

L'UTILISATION JUDICIEUSE DU NUMÉRIQUE POUR COMMUNIQUER AVEC LES ÉQUIPES D'ENCADREMENT

Nicole Racette, TÉLUQ
Bruno Poellhuber, Université de Montréal
Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, TÉLUQ

Financé par le Conseil de recherche en Sciences Humaines (CRSH)
5^e colloque international en éducation, 25-26 avril 2019, Montréal



Plan de la communication

1. La production de cours en ligne
2. La situation des tuteurs et la communication avec le numérique
3. La question de recherche
4. La méthodologie
5. Les résultats
 - a) La qualité des communications
 - b) Les outils numériques disponibles, ceux utilisés et ceux demandés
6. Les impacts du télétravail
7. Conclusion

1. LA PRODUCTION DE COURS EN LIGNE

Les intervenants

	Cours à distance	Cours en présentiel
Conception des cours	Enseignant ou concepteur Pédagogue Spécialiste en communication écrite Spécialiste de l'audiovisuel Graphiste Technicien informatique	Enseignant
Diffusion des cours	Service de diffusion du matériel Service de gestion des tuteurs Service de gestion des séries d'examens, des surveillants et des lieux d'examens Service informatique	Enseignant
Encadrement	Tuteur Enseignant ou concepteur ou pédagogue Coordonnateur	Enseignant
Suivi des cours et des tuteurs	Tuteur Enseignant ou concepteur ou pédagogue Service de gestion des tuteurs	Enseignant

2. LA SITUATION DES TUTEURS ET LA COMMUNICATION AVEC LE NUMÉRIQUE

Théorie de la distance transactionnelle (Moore, 1993)

- Les apprenants et les encadrants sont à distance
 - Cette distance n'est pas que physique, mais elle est aussi psychologique et communicationnelle
 - 3 composantes en interaction
 - Dialogue (plus il y a de dialogue, moins il y a de distance)
 - Structure
 - Autonomie de l'apprenant
- En FAD, on a développé le concept de présence transactionnelle (aussi dérivé de la présence sociale)
 - Le degré auquel un étudiant tuteur en formation à distance perçoit la disponibilité des enseignants-concepteurs, de ses pairs ou de l'établissement de l'enseignement et le degré auquel il se perçoit en lien avec eux
- Le modèle s'applique aussi aux tuteurs



L'utilisation du numérique pour communiquer risque:

- D'empêcher de **connaître l'autre**
- De sacrifier la dimension **relationnelle** et le sentiment **d'appartenance**
- De **désengager** les participants

(Enel, 2016; Fernandez, Guillot, Marraud, 2014; Imhoff et Silva, 2016)

- D'empêcher **l'échange social**, qui susciterait l'estime, la confiance, la valorisation et le respect
 - Qui entraîne des **défenses psychologiques**, par peur de faire des erreurs qui seraient reprochées
 - Qui limite les occasions **d'ajustements relationnelles**, entraînant une détresse
 - Qui développe le sentiment **d'isolement**

(Enel, 2016)

3. LA QUESTION DE RECHERCHE

Comment le numérique assure-t-il une bonne communication entre les équipes de conception et les équipes d'encadrement?

4. LA MÉTHODOLOGIE

Recherche exploratoire dans **4 établissements**

44 entrevues individuelles:

- 22 tuteurs (membres des équipes d'encadrement)
- 14 membres des équipes de conception
- 8 directeurs administratifs

8 entrevues de groupe: 2 par établissement (une pour les tuteurs et une pour les membres des équipes de conception)

Les entrevues ont été enregistrées; les **verbatim ont été épurés** et séparés en unités de sens

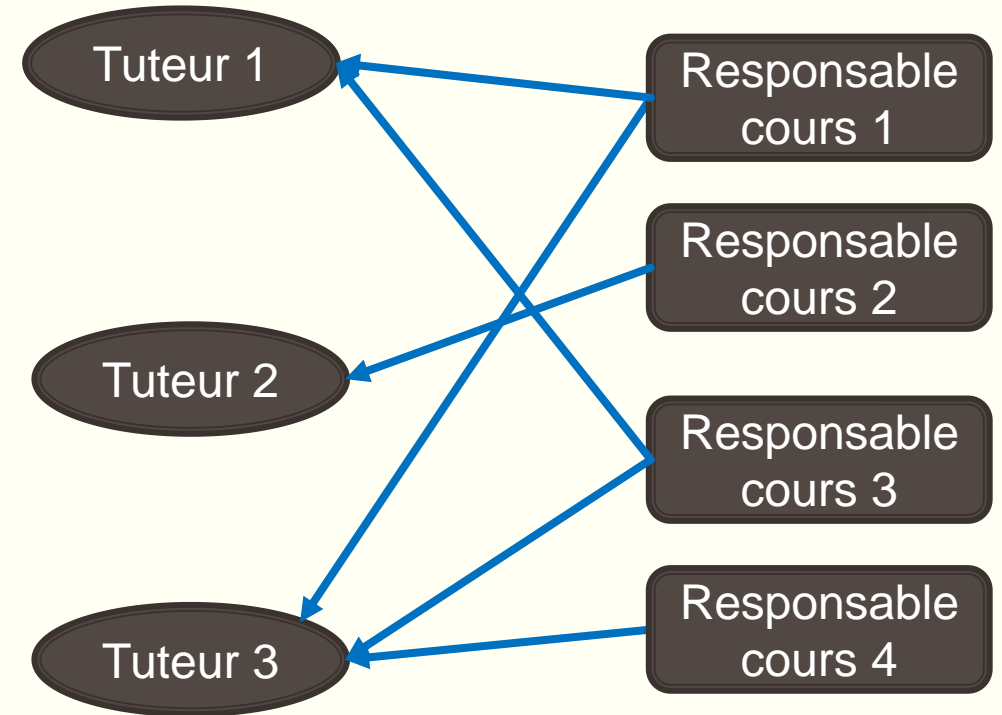
Grille de codification

- Dans QDA miner
- Accord interjuges de plus de 80 %

5. LES RÉSULTATS

Dans la plupart des cas:

- La gestion des tuteurs est faite à distance, puisque les tuteurs travaillent à leur **domicile**
- Un **même tuteur** se réfère à **plusieurs responsables** de cours
- **Plusieurs tuteurs** sont gérés par un **même responsable** de cours



5 a) La qualité de la communication

	N = 4 établissements	
	Nombre d'extraits N = 1 286 (%)	Nombre de répondants N = 44 (%)
Informations transmises (ne demandant pas de réponse)	205 (15,9 %)	41 (93,2 %)
Positif	148 (72 %)	36 (87 %)
Négatif	57 (28 %)	22 (53 %)
Réponse à la demande d'information	85 (6,6 %)	21 (47,7 %)
Positif	51 (60 %)	20 (95 %)
Négatif	34 (40 %)	15 (71 %)
Suivi des directives	73 (5,7 %)	20 (45,5 %)
Positif	31 (42 %)	15 (75 %)
Négatif	42 (57 %)	18 (90 %)

	N = 4 établissements	
	Nombre d'extraits N = 1 286 (%)	Nombre de répondants N = 44 (%)
Attitude proactive	99 (7,7 %)	29 (65,9 %)
Positif	59 (60 %)	22 (75 %)
Négatif	40 (40 %)	17 (59 %)
Reconnaissance du travail fait	102 (7,9 %)	25 (56,8 %)
Positif	60 (59 %)	19 (76 %)
Négatif	42 (41 %)	12 (48 %)
Perception de partenariat	722 (56,1 %)	44 (100%)
Positif	456 (63 %)	42 (95 %)
Négatif	266 (37 %)	37 (84 %)
Absence de relation	39 (3 %)	15 (34,1 %)

Problèmes dans le partenariat

(84% de ceux qui en ont parlé, en ont parlé négativement)

« J'ai eu beaucoup d'expériences avec des enseignants extraordinaires, très humains, avec lesquels je me suis très **bien entendus** »

Tuteur

« C'est difficile pour moi de coopérer avec les enseignants, parce que dans une même année, je peux compter les **contacts** que j'ai avec eux **sur les doigts d'une main** »

Tuteur

« Pour moi, le travail en partenariat avec les tuteurs, ce n'est **pas nécessairement facile**. Mon équipe tutorale peut **compter 1, 10 ou même 15 tuteurs** »

Responsable de cours

Problèmes dans le suivi des directives (90% de ceux qui en ont parlé, en ont parlé négativement)

« Je **ne sais pas si les directives pédagogiques sont suivies** par les tuteurs, parce qu'en fait, il est très difficile de savoir ce que font les tuteurs avec leurs étudiants »

Responsable de cours

« Si le cours va de plus en plus mal, **on ne le sait pas** »

Responsable de cours

« Contrairement à la directive, **je ne fais pas d'appel téléphonique** au début du cours »

Tuteur

« Ils voulaient que je planifie des dates différentes pour 10 cours différents, pour 200 étudiants. **Non je ne vais pas faire ça** »

Tuteur

Absence de relation

(34,1 % de tous les répondants)

« Il y a des cours où il n'y a **pas de relations** »

Responsable de cours

« Il y a un enseignant dans mon cours, mais je ne l'ai jamais vu. Je n'ai **jamais eu de contacts** avec lui. Il n'a jamais répondu à mes courriels »

Tuteur

« L'équipe d'encadrement, ce sont plus de 100 personnes qui travaillent avec nous dans notre organisation et que nous ne **voyons jamais**. Nous ne leur **parlons jamais**. Ce n'est pas normal »

Responsable de cours

5 b) les outils numériques disponibles, ceux utilisés et ceux demandés

▪ Disponibles

- **Courriels**
- **Forums** de discussion
- **Visioconférence**

▪ Utilisés

- **Courriels**

▪ Demandé

- Des outils de **développement des connaissances** au niveau
 - du **contenu** des cours,
 - des **outils** technologiques à utiliser,
 - aux **compétences** du métiers

« Ils existent ces outils d'échange, mais en fait, ils sont peu utilisés » (T)

Problèmes dans l'utilisation des courriels:

- Mauvaises interprétations
- Sources de différents
- Réponses incomplètes
- Absence de réponse
- Nécessité de plusieurs courriels pour clarifier une situation
- Ne permet pas de créer un climat de confiance et d'empathie

Solutions avancées par les participants

- **Réunions** plus fréquentes
- Dans un établissement, il y a **centralisation des messages** à une boîte de **courriel** – mais **déshumanise**, selon certains
- Dans un établissement, il y a centralisation des messages à un **service de tutorat** – **facilite l'aide**, mais **nuit aux relations**, selon certains

6. LES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL

Selon les écrits scientifiques

Le télétravail dans ce contexte, c'est

- Un travail à **domicile** et l'utilisation du **numérique pour communiquer**

Les impacts du télétravail mal géré

- Manque de **soutien** et de **compréhension** de la réalité du télétravailleur
- Problèmes **sociaux et émotionnels** liés aux interactions
- Manque de **loyauté**, de qualité des **interactions** et de **satisfaction** au travail

(Fernandez, Guillot, Marraud, 2014)

Avantage du télétravail pour l'organisation

- Diminution des **coûts** immobiliers, des frais de fonctionnement, et effet bénéfique sur **l'environnement**
- Réduction de **l'absentéisme** et hausse de **productivité**
- **Flexibilité** dans le travail à fournir
- Modernisation de l'organisation du travail – **image innovante**

(Fernandez, Guillot, Marraud, 2014; Enel, 2016; Union Européenne, 2015)

Désavantages du télétravail pour l'organisation

- Le **contrôle** du télétravailleur – plus difficile – se fait sur le visible, donc sur les résultats, ignorant les aspects qualitatifs et contextuels

(Enel, 2016)

Avantages pour le télétravailleur

- Conciliation **travail-famille** (Enel, 2016; Taskin et Tremblay, 2010)
- Permettre une meilleure **concentration** (Union Européenne, 2015)
- **Confort** du travail à la maison (Enel, 2016)
- Gain de **temps et d'argent** (habillement, repas à l'extérieur, transport) (Enel, 2016; Taskin et Tremblay, 2010)
- **Flexibilité** d'horaire, de lieu et dans la façon de travailler (Taskin et Tremblay, 2010)

Désavantages pour le télétravailleur

- Dysfonctionnement des **outils technologiques**, qui apporte du stress (Enel, 2016)
- Peu de **contact social** - risque de destruction du lien social (Fernandez, Guillot, Marraud, 2014)
- Manque de **reconnaissance** des proches et des collègues de travail en présentiel (Enel, 2016)
- Effets pervers en termes d'augmentation de la **charge de travail** (Fernandez, Guillot, Marraud, 2014)
- **Formation** plus difficile, sans collègues à proximité (Enel, 2016; Fernandez, Guillot, Marraud, 2014)
- Exclut de la **culture** organisationnelle (Taskin et Tremblay, 2010)
- **Travail invisible**, entraînant un manque de valorisation ou de possibilité de corriger les mauvaises pratiques (Pudelko, 2017; Racette, Poellhuber et Bourdages-Sylvain, 2017)
- **Gestion** qui vise le **court terme** plutôt que la gestion de carrière (Taskin, 2006)
- **Perte des frontières** entre la vie professionnelle et la vie familiale (Taskin et Tremblay, 2010)

7. CONCLUSION

Comment le numérique assure-t-il une bonne communication entre les équipes de conception et les équipes d'encadrement?

Dans les communications

- Les informations fournies sont **confuses**
- Les suivis sont **négligés**
- Les **courriels** (outils de transfert des connaissances)
 - Ne permettent pas un bon **transfert d'informations**
 - Créent des **dysfonctionnements** et de **l'insatisfaction**
- Les **visioconférences**, qui induisent une quasi-présence
 - Sont **peu utilisées**
 - Lorsqu'elles sont utilisées, les vrais **échanges sont rares**

Piste: augmenter le dialogue et la perception de présence

- Introduire la possibilité de rencontres **en présence**
- Utiliser des outils de quasi-présence lorsque possible (**visioconférences**)
- Donner la possibilité d'exercer une **influence dans les processus institutionnels**
- Etc.

-
-
- Des **formations sur la communication** devraient être offertes pour
 - **Accéder** facilement à l'information
 - **Produire** des informations justes et claires
 - **S'exprimer** d'une façon crédible
 - **Utiliser** un langage parlé et écrit de qualité
 - **Envoyer** des informations régulièrement et rapidement
 - **Écouter et questionner** pour bien comprendre les interlocuteurs
 - Pour contrer les problèmes dus au **télétravail**
 - Des **bureaux de travail** pourraient être offerts aux tuteurs, du moins, à temps partiel
 - Des **procédures et des outils** devraient être développés pour augmenter la cohésion des équipes

QUESTIONS?
