

L'encadrement dans les cours en ligne, quelles compétences pour les encadrants... et pour les responsables des encadrants?

Nicole Racette, Guillaume Desjardins et Martin Houle
Université TÉLUQ
AREF, 3 – 5 juillet 2019,
Bordeaux





Plan de la communication

1. L'importance des cours en ligne
2. La complexité de l'enseignement en ligne
3. Une particularité du travail dans les cours en ligne: le télétravail
4. Définitions de la compétence
5. La question de la recherche
6. Les compétences des **encadrants** envers les étudiants
7. Les compétences en **gestion**
8. Les compétences au niveau du **télétravail**
9. Conclusion



1. L'importance des cours en ligne



► En France

- **8 universités thématiques** (UNT) diffusent des ressources numériques, sans inscrire les étudiants (<http://univ-numerique.fr>)

► Aux États-Unis

- **80% des universités** offrent des cours en ligne (CSE, 2015)

► Au Canada

- **Deux universités** (une anglophone et une seule francophone) ne donnent **que des cours en ligne** (aucun cours en face à face)
- Les inscriptions dans les cours universitaires, en ligne et hybrides, ont **augmentées de 11% de 2011 à 2015** (Bates & al., 2017)
- 6 450 cours en ligne proviennent d'universités **bimodales = 83%** des cours en ligne du Canada (Paquelin, 2016)
- **Un seul cégep** donne tous ses cours en ligne



2. La complexité de l'enseignement en ligne

Les concepteurs de cours

Donnent les **consignes** à suivre aux étudiants, produisent des **contenus** de cours, des **outils** multimédias et des **activités d'évaluation**. Ils travaillent **à distance** des étudiants et des encadrants.

Les encadrants

Accueillent les étudiants, les **accompagnent** au niveau technique, disciplinaire, méthodologique et social et ils **évaluent** leurs travaux et examens.

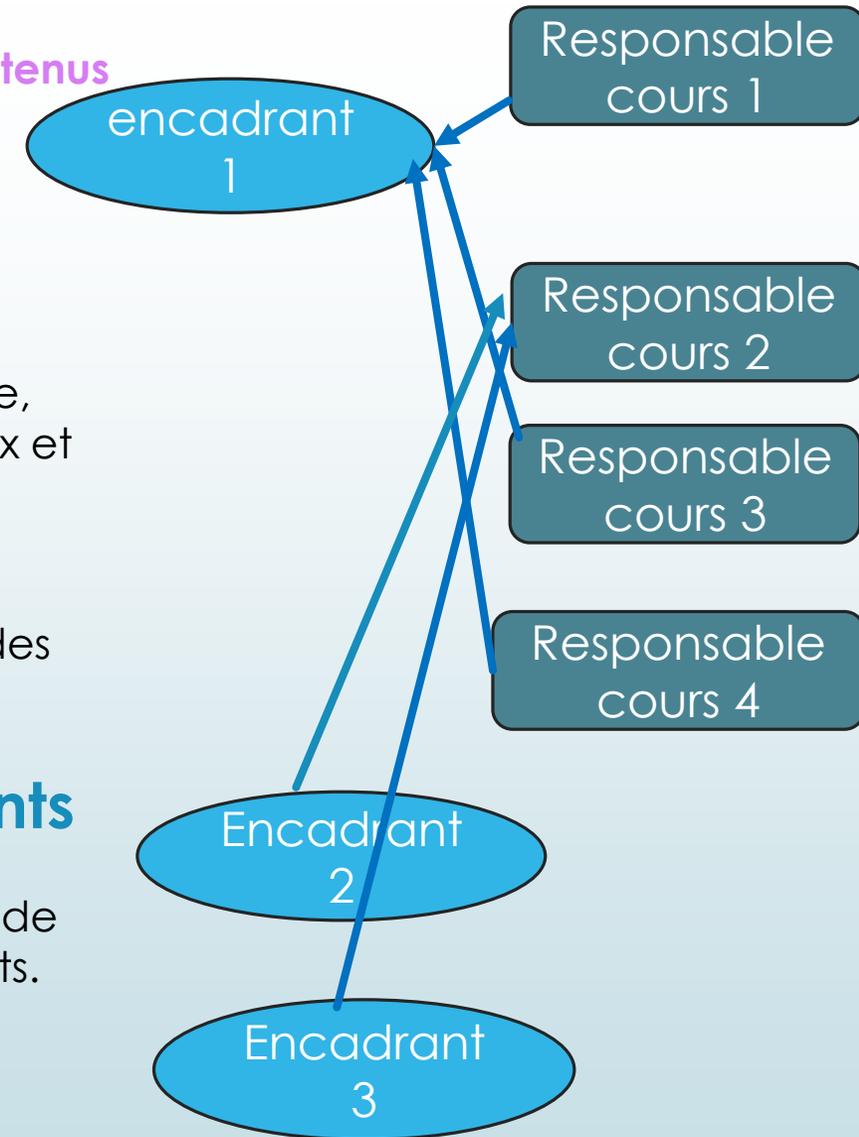
Lorsqu'il ne s'agit pas d'enseignants, les encadrants travaillent normalement à leur **domicile**, donc **à distance** des étudiants et des concepteurs de cours.

Les responsables des cours et des encadrants

Répondent aux besoins des équipes de production, des équipes de diffusion, des équipes d'informatique et des équipes d'encadrants.

Ils **embauchent, forment, gèrent et évaluent** les encadrants qui travaillent **à distance**.

Un **même encadrant** se réfère à **plusieurs responsables**, et **plusieurs encadrants** sont gérés par un **même responsable** de cours.





3. Une particularité du travail dans les cours en ligne: le télétravail

Le télétravail est utilisé par l'organisation pour

- Diminuer les **coûts** immobiliers

- Hausser la **productivité**

(Fernandez, Guillot, Marraud, 2014; Enel, 2016)

Est nuisible à l'organisation au niveau

- Du **contrôle** du télétravailleur

(Enel, 2016)

A un impact sur

- Le **soutien** et la compréhension de la réalité du télétravailleur

- Les aspects **sociaux et émotionnels** liés aux interactions

- La **loyauté**, la qualité des **interactions** et la **satisfaction** au travail

(Fernandez, Guillot, Marraud, 2014)

Avantages pour le télétravailleur

- Conciliation **travail-famille** (Enel, 2016; Taskin et Tremblay, 2010)
- Amélioration de la **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 collègue à proximité (Enel, 2016; Fernandez, Guillot, Marraud, 2014)
- Exclusion 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)



4. Définitions de la compétence

- 
- Une compétence est une capacité à combiner des ressources pour **agir de manière performante** dans une situation donnée.

Baret et Oiry, 2014, p. 95

- Une compétence est un savoir-agir qui **mobilise plusieurs savoirs** dans une situation donnée.

Gouvernement du Québec, 2012

Les causes des incompétences (Livian, 2010)

- **Conditions** de travail ou **procédures** inadaptées créant
 - **L'impossibilité** de réaliser le **travail** demandé correctement
 - La multiplication de **normes contradictoires**, etc.
- **Animation** insuffisante
- **Changements** fréquents insuffisamment préparés créant
 - Une **confiance exagérée** dans certains outils et certaines procédures
 - Une **déresponsabilisation** des face aux problèmes
- **Monopolisation du savoir**
- **Sous-traitance** en cascade

La compétence des équipes

Si la somme des compétences de chaque employé

>

Que la compétence des équipes

=

Équipes sous-compétentes

Si la somme des compétences de chaque employé

=

La compétence des équipes

=

Équipes moyennement compétentes

Si la somme des compétences de chaque employé

<

Que la compétence des équipes

=

Équipes à hautes compétences

(Fèvre, Servais et Soto, 2004)



5. La question de la recherche



Dans les cours en ligne, quelles compétences doivent être mobilisées par les encadrants et les responsables des encadrants?



6. Les compétences des encadrants envers les étudiants

(Pudelko, 2017)

- 
- Savoir **organiser** le travail d'encadrement
 - Savoir adopter une **attitude professionnelle**, de rigueur et d'honnêteté
 - Savoir établir et maintenir une **relation personnalisée**, ouverte et de confiance
 - Savoir **respecter** les étudiants
 - Savoir établir une **relation d'aide**, ce qui comprend des
 - didactiques et pédagogiques, méthodologiques, socio-affectives, motivationnelles, technico-administratives et en animation de groupe
 - Savoir **communiquer par écrit** (principalement par courriel)
 - Savoir **évaluer** les travaux, de façon constructive, rapide et justifiée



7. Les compétences en gestion

(Gouvernement du Québec, 2012)

- 
- La compétence à **mobiliser**
 - En fournissant les **moyens**, les **outils** et **l'information** nécessaires
 - La compétence à **gérer les opérations**
 - En **précisant** les activités, les étapes et les échéanciers; en **répartissant** les responsabilités; en **évaluant**, de façon continue
 - La compétence à **collaborer**
 - **En maintenant des liens** qui tiennent compte de la réalité, des enjeux et des attentes
 - La compétence à **communiquer**
 - En **produisant** des informations **justes et claires**
 - En **s'exprimant** d'une façon **crédible**
 - En **utilisant** un langage parlé et **écrit de qualité**
 - En **envoyant** des informations **régulièrement et rapidement**
 - En **écoutant et questionnant**, pour bien comprendre les interlocuteurs



8. Les compétences au niveau du télétravail

(Enel, 2016; Fernandez, Guillot, Marraud, 2014; Rey et Sitnikoff, 2006)

- 
- Compétence en **organisation**
 - **Esprit d'équipe** et d'initiative
 - Compétences en **résolution de problèmes**
 - **Régulation** individuelle
 - **Autonomie**
 - Compétences en **communication**: écoute, questionnement et feedback
 - Compétences en **informatique**
 - **Maîtrise du temps** et de la portée « dérégulatrice » des TIC

(Enel, 2016; Fernandez, Guillot, Marraud, 2014; Rey et Sitnikoff, 2006)



9. Conclusion

- 
- Les **encadrants** sont surtout interpellés au niveau
 - Disciplinaire,
 - Pédagogique,
 - Motivationnel
 - Communicationnel
 - Technologique
 - Les **responsables** des encadrants sont interpellés au niveau
 - De la **gestion** (mobilisation, gestion des opérations, collaboration, communication)
 - Du **contrôle** du travail des encadrants
 - Ce sont de **nouvelles tâches** pour les professeurs ou les pédagogues
 - **Peu ou pas formés** en gestion, surtout en contexte de télétravail

- 
- Des **formations** pourraient être offertes sur
 - L'encadrement
 - La gestion
 - La communication
 - Pour contrer les problèmes dus au **télétravail**
 - Des **bureaux de travail** pourraient être offerts aux encadrants, du moins, à temps partiel
 - Des **procédures et des outils** pourraient être développés pour augmenter la cohésion des équipes

Pour que la mise en
commun des compétences

>

que la somme des
compétences individuelles



Questions ?