



POUR ALIMENTER LA RÉFLEXION

Document no. 20

Bâtir une bonne alliance de travail en ligne

Dre Roberta Neault
Life Strategies Ltd.



Produit par



Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière
119, avenue Ross, Suite 202
Ottawa (Ontario) K1Y 0N6

Pour

Établir le contact

Le symposium pan-canadien sur le développement de carrière,
la formation continue et le développement de la main-d'œuvre

17 et 18 novembre 2003

Disponible sur le site:

www.crccanada.org/symposium

le 10 février 2006



Bâtir une bonne alliance de travail en ligne

Dre Roberta Neault, Life Strategies Ltd.

Les spécialistes du développement de carrière, les conseillers et les formateurs de conseillers savent que, pour travailler efficacement avec d'autres individus, il est essentiel de commencer par établir une relation. Tous les écrits traitant d'orientation reconnaissent l'importance de bâtir une solide « alliance de travail » (voir par ex. Arthur et Collins, 2005; Flores et Heppner, 2002; McMahon et Patton, 2000). Normalement, cette alliance se construit par interaction directe des individus – au cours de séances de counselling, de groupes et de réunions ou conférences collégiales. Mais la technologie est en train de modifier la manière dont nous travaillons les uns avec les autres. Il est de plus en plus courant que nous ayons à communiquer avec nos collègues, nos étudiants et, dans certains cas, nos clients, par courriel et messagerie instantanée – parfois sans jamais voir le visage de nos interlocuteurs. En conséquence, il semble important de réfléchir aux stratégies et techniques propres à établir de solides alliances de travail virtuelles.

Apprendre et travailler par Internet

Bien des programmes de formation des praticiens en développement de carrière comportent des éléments en ligne – certains, comme le Master of Counselling program du Campus Alberta, dispensent la plupart des cours par Internet, tout en incluant la supervision de travaux pratiques en personne et des sessions d'été. Dans d'autres, (par ex. le Yorkville University's Master of Arts in Counselling Psychology – programme de maîtrise en counselling psychologie de l'Université Yorkville), les étudiants reçoivent une supervision locale de leurs stages pratiques, mais font tous leurs cours en ligne. Le Career Management Professional Program (CMPP) est un cours de perfectionnement professionnel dispensé entièrement en ligne; il a récemment été désigné comme premier programme canadien d'études, reconnu en vue de l'obtention du Global Career Development Facilitator (GCDF) credential (certificat de GCDF).

Certains conseillers s'adressent à leurs clients entièrement en ligne, sans jamais les rencontrer face à face (et, souvent, sans même jamais entendre leur voix). TherapyOnline, un chef de file en matière d'orientation électronique au Canada, propose actuellement des cours menant à un certificat en cyber-orientation, par l'intermédiaire de l'école de travail social de l'Université de Toronto. Knowplace, autre organisme canadien d'avant-garde, s'est associé au Capilano College pour offrir un certificat en e-Career Coaching (accompagnement professionnel électronique)

La technologie permet également la participation à des travaux communs par des « équipes virtuelles » dont les membres ne communiquent que par ordinateur ou par téléphone, à partir d'endroits différents, parfois éloignés. Toutefois, quand on travaille à partir d'endroits distants (que ce soit avec des étudiants, des clients ou des collègues), il ne faut pas sous-estimer l'importance de commencer par établir une saine alliance de travail. Le présent article expose certaines difficultés



particulières de la collaboration en ligne, puis donne des exemples de réussites, des conseils et des stratégies, pour alimenter la réflexion de ceux qui voudront se pencher sur leur propre expérience de communication virtuelle.

Bâtir une alliance de travail en ligne

Les difficultés

Les spécialistes du développement de carrière, conseillers et formateurs de conseillers comptent sur une gamme de messages verbaux et non verbaux pour communiquer pleinement et efficacement. Les pourcentages varient selon les études, mais il est généralement admis que la communication verbale ne représente que de sept à dix pour cent du message, le reste venant d'indices non verbaux comme le ton de la voix, les expressions du visage, la posture, le maintien physique et le contexte. Or ces indices couramment utilisés pour renforcer la communication interpersonnelle et établir la relation sont essentiellement absents de l'environnement électronique, tout particulièrement dans les échanges basés uniquement sur le texte écrit (comme le courriel, le clavardage et les forums de discussion). Par contre, travailler en ligne offre les avantages de la communication écrite, à savoir la possibilité de réviser et d'enregistrer les idées et de les relire plus tard. En outre, une nouvelle technologie informatique se rapproche du téléphone et permet maintenant aux individus de se parler avec leur « vraie » voix et en temps « réel ».

Néanmoins, les gens qui communiquent dans l'environnement virtuel typique n'ont aucun accès aux riches indices que fournissent le langage corporel, les intonations de la voix, le contact oculaire et les gestes. Les indices relatifs au contexte, comme les accents régionaux, le lieu géographique (le fait, par ex. de reconnaître le nom de la rue ou de la ville), l'appartenance ethnique et même l'âge, s'estompent en ligne. C'est pourquoi il n'est pas surprenant que bien des professionnels de la relation d'aide et autres éducateurs doutent qu'il soit possible d'établir une alliance de travail efficace dans l'environnement virtuel; d'autres ont du mal à admettre qu'il soit possible d'enseigner l'art d'orienter ou d'aider, sans avoir recours à une instruction directe, face à face.

Exemples de réussites

Cook et Doyle (2002) ont comparé des consultations d'orientation en ligne à de la thérapie classique face à face. Les résultats confirment qu'il est possible de bâtir une alliance de travail efficace en ligne. Ma propre expérience personnelle ces dernières années (j'ai enseigné en ligne dans le cadre de cinq programmes éducatifs différents et collaboré à de multiples équipes virtuelles) m'a donné de multiples occasions de bâtir de solides relations de travail avec des collègues, des clients et des étudiants que je n'aurais jamais rencontrés autrement.

En nous basant sur de solides alliances de travail, nous avons réussi à enseigner les compétences nécessaires aux praticiens en counselling et en développement de carrière, sans aucune rencontre face à face. Dans nos cours, nous avons constaté que les forums de discussion menés par un animateur sont la clé du succès (il



ne faut pas laisser les étudiants étudier seuls la documentation imposée; il faut plutôt compléter les lectures par des discussions de la classe, sous la direction d'un animateur, où chaque étudiant est tenu d'apporter une participation active). Voici quelques citations (reproduites avec la permission de leur auteur) qui illustrent ce que les étudiants ont trouvé utile :

[en traduction] Merci infiniment d'offrir cette formation sur Internet. C'est une occasion en or d'acquérir les connaissances et les compétences indispensables pour réussir dans notre domaine par les temps qui courent. Surtout, ces modules nous donnent la chance de rencontrer des collègues de partout au Canada, et d'apprendre à leur contact.– S. S., Conseiller en emploi travaillant en Ontario rural

*J'étais une mère célibataire en pleine réorientation de ma carrière; la souplesse du cours en ligne m'a permis de commencer en milieu d'année et de le faire en poursuivant mon emploi et mes obligations familiales. J'ai également été en mesure de « rencontrer » des étudiants provenant de tout le pays et de faire des travaux avec eux, ce qui m'a donné une perspective très large sur les pratiques d'aide à l'emploi. Le matériel du cours et les devoirs étaient de nature assez pratique pour que j'en fasse usage directement dans mon premier emploi d'animatrice, donc j'étais bien préparée à reprendre un emploi.
– L. E., Kelowna (C.-B.)*

Ces exemples montrent bien que la technologie en ligne a mis le perfectionnement professionnel à la portée de ces étudiants. Elle a également rendu l'orientation et les services touchant la carrière à la portée de clients qui vivent en milieu rural, qui voyagent beaucoup, qui éprouvent des difficultés physiques ou ont des emplois à horaires irréguliers qui les empêchent de fixer des rendez-vous. Cette technologie facilite également la collaboration à des travaux professionnels communs de la part de gens habitant des fuseaux horaires différents, ou à de grandes distances géographiques.

Comme l'a écrit un autre étudiant :

J'ai vraiment aimé la manière rapide et énergique dont vous réagissiez dans ce cours. Votre présence et votre attention se font vraiment sentir dans les forums et dans d'opportuns ajustements... – K. O., étudiant de deuxième cycle, Université d'Yorkville

Cette dernière citation souligne certains des messages non verbaux que nous réussissons à communiquer en ligne. L'étudiant s'est senti valorisé et « écouté » et il a capté l'énergie et l'enthousiasme de son instructeur. Il est tout aussi important de bâtir une solide alliance de travail en ligne qu'en face à face. Le paragraphe qui suit présente quelques trucs et stratégies qui facilitent l'établissement de relations professionnelles efficaces en ligne.



Conseils et stratégies

Faites-vous une image de votre client. Même sans aucun indice visuel, il est possible de se « tracer un portrait » du client (tout en reconnaissant, évidemment, qu'on peut se tromper sur certains détails frappants et qu'il faudra corriger le portrait si on a la chance de rencontrer la personne en face à face !). Tout d'abord, permettez-vous d'être curieux. Posez des questions qui invitent votre interlocuteur à donner des précisions sur l'endroit où il se trouve, son milieu culturel, ses activités quotidiennes, ses intérêts et ses préférences. Nous demandons habituellement à nos étudiants d'afficher sur le site du cours en guise de premier contact, un message où ils décrivent ce qu'ils voient autour d'eux quand ils lèvent la tête de leur ordinateur.

Deuxièmement, soyez à l'écoute. Vos clients virtuels parsèmeront leurs messages d'indices révélateurs du contexte de leur vie. Répondez avec empathie et demandez d'autres détails. Par exemple, une de mes clientes a mentionné des jumeaux de cinq ans qu'elle élevait seule. Elle ne pouvait habituellement répondre à son courriel qu'en soirée, une fois ses enfants couchés. Une autre a mentionné qu'elle était pasteur anglican ... et que Pâques était donc une période très occupée qui l'obligeait à interrompre notre travail ensemble pendant quelque temps. Une autre a mentionné que son budget était serré maintenant qu'elle avait quitté son emploi pour s'occuper de son bébé. Ses courriels étaient souvent envoyés au milieu de la nuit, quand elle se levait pour allaiter son fils.

Troisièmement, quand ces facteurs risquent d'avoir une incidence marquée, renseignez-vous sur l'appartenance ethnique ou la race de votre interlocuteur. Même si, au Canada, les employeurs sont sensés ne pas faire de discrimination fondée sur la race ou les convictions religieuses, les spécialistes du développement de carrière savent bien, par ce que leur racontent leurs clients, que les préjugés sont encore présents et solides. Des semaines après avoir commencé un cours en ligne sur la gestion de carrière internationale, une étudiante a révélé qu'en sa qualité d'Afro-américaine, elle se demandait si elle serait bien accueillie dans un milieu de travail international. Jusqu'alors, je ne m'étais pas rendu compte qu'elle appartenait à une minorité visible et que pour elle, dans le contexte où elle vivait et travaillait, la race pesait considérablement sur ses choix de carrière.

Quatrièmement, il y a d'autres différences culturelles plus subtiles, même dans une même province. Une de mes étudiantes, qui habitait une localité côtière, parlait d'aller à la pêche. Pour elle, il ne s'agissait pas d'une activité de loisir, mais d'un moteur économique fondamental de sa collectivité. La même semaine, un autre étudiant a aussi parlé de pêcher... mais comme moyen de se détendre à la fin de sa journée de travail. Même mot, mais avec une signification totalement différente, du point de vue d'un spécialiste en développement de carrière.

Cinquièmement, spécialement en counselling et dans les relations d'accompagnement, il peut être utile de se renseigner discrètement sur l'âge (lequel, comme le facteur ethnique, n'est pas évident en ligne). L'âge peut avoir un impact marqué sur les choix touchant la carrière, la formation et le style de vie. Il



peut aussi influencer l'aisance par rapport aux technologies nouvelles.

Sixièmement, le type de personnalité peut aussi être plus difficile à cerner en ligne qu'en personne. Par exemple, il est sans doute plus difficile de reconnaître les individus qui ont tendance à l'introversion, parce que les messages qu'ils affichent peuvent sembler tout aussi libres que ceux de clients extravertis. La différence tient seulement au temps de réflexion qu'ils ont pris avant de cliquer sur « Envoyer », un facteur qui reste invisible aux autres interlocuteurs en ligne, sauf dans le cas d'un échange par messagerie instantanée.

En dernier lieu, avec certaines personnes, le lieu géographique peut devenir une considération importante. La vie quotidienne dans une grande ville industrielle de Chine est assurément différente de la vie aux environs de Times Square à New York. J'ai fait, ces dernières années, de l'accompagnement de carrière par courriel avec des clients habitant ces deux endroits et j'ai également enseigné en ligne à des étudiants habitant des endroits aussi différents que les Émirats arabes unis et les Territoires du Nord-Ouest du Canada. Leur contexte de vie marque, à n'en pas douter, les défis qui se présentent à eux !

Prenez la mesure de l'aisance à manier la langue et tenez compte de niveaux divers. La personne qui a une maîtrise limitée de la langue risque d'avoir plus de mal à communiquer en ligne. Dans un échange face à face ou au téléphone, il est habituellement facile de discerner si le client est un immigrant récent, mais les accents sont bien moins évidents dans une communication écrite. Soyez attentifs aux erreurs grammaticales qui peuvent être le signe que le client a du mal à s'exprimer en français. Des réponses très brèves aux messages électroniques (ou des réponses lentes à venir dans une conversation en MI) peuvent également indiquer que le client cherche soigneusement ses mots.

Reconnaissez le pouvoir de l'écrit. Il n'est pas inhabituel que les clients réfléchissent sur les mots écrits par leur accompagnateur et que les étudiants soient obsédés par les commentaires de leur instructeur (ou vice-versa). Je me souviens d'une cliente en orientation (à la suite d'une rencontre face à face) qui avait réagi violemment quand je lui avais dit que ses mots avaient des « répercussions ». Elle n'arrivait pas à se détacher de ce mot. Elle en avait cherché la définition dans plusieurs dictionnaires, avait demandé à d'autres ce qu'il signifiait pour eux et y avait repensé pendant des semaines. Imaginez alors l'effet que peuvent avoir les mots d'un message écrit – s'ils sont tapés sans révision soignée, envoyés sans qu'on n'ait envisagé la manière dont l'interlocuteur pourrait les interpréter et reçus sans les indices que l'intonation ou le langage corporel peuvent donner du contexte.

Prenez la mesure des compétences techniques et tenez compte de la diversité. Vos clients, étudiants ou collègues n'auront pas tous le même niveau d'aisance face à la technologie. Certains laisseront peut-être entendre que la technologie représente un obstacle pour eux. Remarquez s'ils semblent saisir les instructions rapidement ou si, au contraire, ils refont régulièrement les mêmes erreurs. Soyez compréhensifs et montrez-leur en douceur comment travailler efficacement avec vous dans l'environnement virtuel. Pensez au soin particulier que vous prendriez



afin d'aider une personne handicapée à se sentir à l'aise dans votre bureau. Dans le travail en ligne, le manque de dextérité technique peut constituer un sérieux handicap.

Simplifiez l'aspect technique. Une autre question proche de celle de la dextérité technique est celle de l'équipement technique dont disposent ceux avec qui vous correspondez en ligne. Par exemple, même si vous êtes équipé pour utiliser un micro ou une caméra au cours d'une séance d'instruction individuelle ou une réunion d'équipe par Internet, il se peut que votre interlocuteur ne le soit pas. Certains auront encore un accès classique à Internet, plutôt qu'un accès haute vitesse. Je sais par l'expérience acquise dans les chambres d'hôtel et les cafés Internet du monde entier que les accès téléphoniques et les ordinateurs anciens peuvent rendre extrêmement frustrante l'ouverture de sites Web au graphisme avancé. Je vous recommande donc de bien utiliser une technologie facile d'accès, si vous souhaitez bâtir une bonne alliance de travail en ligne (plutôt que d'être une source de frustration pour vos interlocuteurs en ligne).

Restez souple et patient. De même qu'il nous faut plus de temps avec certaines personnes qu'avec d'autres pour bâtir une alliance de travail dans une relation en face à face, de même, dans une relation en ligne. Certaines personnes trouveront peut-être toutes sortes d'excuses pour se connecter en dehors des séances en ligne que vous aurez prévues, le temps d'essayer de mieux vous connaître, souvent au téléphone (pour au moins entendre votre voix). Si elles vivent ou travaillent dans votre région, elles trouveront même une bonne raison de venir vous rencontrer en personne à votre bureau. En général, ce besoin de contacts téléphoniques ou directs s'estompera, une fois que la relation sera solidement établie. La patience est une vertu capitale...même dans le cyberspace; ne l'oubliez pas !

Aidez votre interlocuteur à se faire une image de vous. Pour bâtir une alliance de travail efficace, il faut que vous aussi vous livriez un peu. Si vous agissez en qualité de conseiller, accompagnateur ou instructeur, il vous faut le faire avec retenue... après tout, dans la relation, c'est vous le professionnel, non le client ! Toutefois, une certaine transparence de votre part peut donner à votre interlocuteur la confiance dont il a besoin pour s'ouvrir à vous. Si vous-même vous formez une image à partir des indices que vous récoltez, il en va de même pour votre interlocuteur. Semez donc quelques indices dans vos messages, pour les aider à se faire de vous une image significative.

Modifiez votre propre style de travail en ligne. Soyez prêt, surtout au début, à modifier la manière dont vous aimez travailler en ligne, pour permettre l'établissement d'une solide alliance de travail. Une fois la relation nouée, il sera toujours temps d'essayer de nouveaux outils et de nouvelles méthodes. Par exemple, peut-être préférez-vous ne pas avoir recours au téléphone. Pourtant, comme je l'ai indiqué plus haut, il se peut que votre interlocuteur trouve que le fait d'entendre votre voix (ne serait-ce qu'une fois) l'aide à établir un contact réel avec vous. Peut-être aimez-vous les échanges « directs » et laissez-vous votre logiciel de messagerie instantanée ouvert à longueur de journée; certains de vos interlocuteurs en ligne, au contraire, peuvent trouver gênant de vous voir surgir sur



leur écran sans avertissement. En décidant du moment précis de vos conversations (soit par courriel, soit en affichant une demande d'entrée dans un forum de discussion) vous pourrez faciliter une meilleure relation de travail avec ceux qui aiment que leur journée soit organisée.

Concillez des styles d'apprentissage et de communication différents. Au fur et à mesure que vous connaîtrez mieux vos interlocuteurs virtuels, variez la manière dont vous travaillez avec eux de manière à respecter leur style personnel. Par exemple, certaines personnes travaillent mieux quand elles peuvent lire d'abord sur un sujet, avant d'en parler. En leur fournissant l'adresse de sites Web ou de bulletins électroniques, vous les aiderez sans doute à rester impliquées entre les séances et en leur donnant l'occasion de travailler à deux ou trois à des travaux précis, vous répondrez à leur besoin de parler.

D'autres gens apprennent en agissant ... Ils courent dans la nature à l'aube, avant de partir au travail, et ont horreur de rester cloués devant un ordinateur. Concevez pour eux des tâches et des travaux qui demandent des visites hors de chez eux, ou des activités physiques qui les gardent intéressés.

Certaines personnes sont technophobes – et ont une peur malade de la technologie. Commencez avec des moyens qui leur semblent plus naturels (le courrier électronique, par exemple) avant de passer graduellement à d'autres techniques comme la messagerie instantanée ou les forums de discussion. Retenez bien qu'à moins de former des accompagnateurs par Internet ou des cyber-conseillers, le but du travail en ligne est rarement d'enseigner des compétences techniques à vos clients, vos étudiants ou vos collègues. Meacham (2003) donne plusieurs conseils sur la manière d'appliquer la théorie de l'intelligence multiple dans le cadre d'une classe virtuelle. Son travail s'applique aussi aux orienteurs, accompagnateurs et tous ceux qui cherchent à travailler plus efficacement en ligne.

Résumé

Dans ce bref exposé destiné à « alimenter la réflexion », j'ai donné quelques exemples de la manière de bâtir en ligne une alliance de travail efficace et j'ai proposé quelques stratégies permettant d'en faciliter le processus. J'espère ainsi vous inciter à nous faire part de vos réussites dans le monde virtuel, alors que vous continuerez à intégrer dans votre travail de tous les jours l'enseignement en ligne, l'accompagnement électronique, la cyber-orientation et la participation à des équipes virtuelles.



Bibliographie

Arthur, N. & S. Collins (Éd.). (2005). Culture-infused counselling: Celebrating the Canadian mosaic. Calgary (Alb.), Counselling Concepts.

Cook, J. E. & C. Doyle (2002). Working alliance in online therapy as compared to face-to-face therapy: Preliminary results. *CyberPsychology and Behaviour*, vol. 5, no 2, p. 95-105.

Flores, Lisa Y. & M. J. Heppner (2002). Multicultural career counseling: Ten essentials for training. *Journal of Career Development*, vol. 28, no 3, p. 181-202.

McMahon, M. & W. Patton (2000). Career counsellors, support, and lifelong learning: A case for clinical supervision. *International Journal for the Advancement of Counselling*, vol. 22, no 2, p. 157-169.

Meacham, M. (2003). Using multiple intelligence theory in the virtual classroom.

Extrait le 15 octobre 2005 sur le site

www.learningcircuits.org/2003/jun2003/elearn.html

L'auteur :

Roberta Neault, CCC, RRP, ne se considère pas comme technomaniacque. Pourtant, ces dernières années, elle a mis au point le Career Management Professional Program (devenu depuis le premier programme d'études entièrement en ligne reconnu par le GCDF – Global Career Development Facilitator), elle a enseigné en ligne dans des programmes de maîtrise en Counselling du Campus Alberta et de Yorkville University, et elle a aidé plusieurs de ses collègues et clients du privé à transformer des cours conventionnels en cours en ligne. Elle a reçu en 2002 le prix Stu Conger de Leadership en consultation et en avancement de la carrière au Canada et elle continue à chercher des moyens novateurs d'établir la relation avec ses clients, étudiants et collègues des quatre coins du monde. Travailler efficacement par ordinateur n'est pour elle qu'un moyen de plus d'atteindre son but.

