



**HAL**  
open science

# L'interdépendance positive dans les communautés : un levier de développement professionnel

Aurélie Leborgne, Christian Sauter

## ► To cite this version:

Aurélie Leborgne, Christian Sauter. L'interdépendance positive dans les communautés : un levier de développement professionnel. L'enseignement supérieur et les communautés : des dynamiques interconnectées, Association Internationale de Pédagogie Universitaire, May 2024, Sherbrooke, Canada. <halshs-04709001>

**HAL Id: halshs-04709001**

**<https://shs.hal.science/halshs-04709001v1>**

Submitted on 25 Sep 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC0 1.0 - Universal - International License

# L'interdépendance positive dans les communautés : un levier de développement professionnel

Aurélie Leborgne

Maître de Conférences, Université de Strasbourg, France, [aurelie.leborgne@unistra.fr](mailto:aurelie.leborgne@unistra.fr)

Christian Sauter

Conseiller pédagogique, Université de Strasbourg, France, [christian.sauter@unistra.fr](mailto:christian.sauter@unistra.fr)

## Résumé

Cet article explore le rôle des communautés au sein des établissements d'enseignement supérieur dans le développement professionnel des enseignants-chercheurs. Nous y partageons l'expérience réflexive d'un enseignant-chercheur sur l'impact positif des communautés sur son **développement professionnel**. Ce dernier, est pour Portelance (2014) basé sur **l'acquisition progressive** de **compétences** et **transformation identitaire**, améliorant la pratique professionnelle, favorisant l'efficacité et l'aisance dans les responsabilités professionnelles.

Le concept clé qu'elle a identifié comme ayant permis son développement professionnel est **l'interdépendance positive** (Shankland, 2023), définie comme la capacité des membres d'une communauté à **avancer ensemble de manière constructive, en tirant le meilleur de chacun**.

Nous explorons diverses communautés, au sein de l'université et au-delà, démontrant comment l'interdépendance positive contribue au développement professionnel de l'enseignante.

- Service Universitaire de Pédagogie (SUP) : Le SUP offre un espace ouvert à tous pour partager les défis pédagogiques, se former et devenir praticien-chercheur. Nous soulignons l'importance de cette communauté dans la transformation de la

pratique de l'enseignante, notamment en adoptant des approches pédagogiques plus centrées sur l'étudiant et en changeant de posture.

- *Coaching Circle* : Cette communauté permet des échanges authentiques et utilise des outils tels que le dessin d'images symboliques pour fournir des retours constructifs. Cette communauté lui a permis de développer l'écoute, l'expression de soi, la symbolisation, la prise de recul et la créativité. Elle a également pu y faire de nouvelles rencontres et prendre conscience de la force d'un groupe. De plus, c'est une approche qu'elle a intégré dans un de ses modules.
- Équipe pédagogique, qui collabore de manière authentique, favorisant la confiance et la réflexion collective. Les retours constructifs ont permis à l'auteure d'affiner son approche pédagogique basée sur le *coaching circle*.
- Communautés thématiques (communication non violente (CNV), orientation positive (OP)) : Les communautés en dehors de l'université, axées sur des thèmes tels que la CNV et l'OP, enrichissent la perspective de l'enseignante, favorisant l'empathie, l'écoute de soi et de l'autre, la communication authentique et la considération de chaque individu comme unique et précieux. Il s'agit de compétences et de composantes personnelles qui ont transformé sa manière d'être avec les étudiants et de gérer les conflits de manière constructive.
- Communauté Diplôme Universitaire de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur : Cette communauté a joué un rôle de chef d'orchestre dans le développement professionnel de l'enseignante qui a notamment pu se former à la démarche SoTL.
- Colloques : Bien que de grande taille, les colloques offrent un espace pour présenter et échanger sur les travaux pédagogiques. Ils contribuent à la prise de recul, à la réflexion critique et à la créativité de l'enseignante, notamment grâce à la création d'un réseau inspirant.

Chaque communauté a donc apporté des transformations spécifiques aux compétences et aux composantes identitaires de l'enseignante. De plus, l'adhésion à ces communautés a influencé positivement sa pédagogie, créant un cadre sécurisant et favorisant l'expression de chaque individu au sein de sa communauté étudiante. L'interdépendance positive émerge donc comme un catalyseur essentiel dans le développement professionnel de cette enseignant-chercheur.

## Abstract

This article explores the role of communities within higher education institutions in the professional development of teacher-researchers. We share the reflective experience of a teacher-researcher on the positive impact of communities on her professional development. The latter, for Portelance (2014), is based on the progressive acquisition of skills and identity transformation, improving professional practice, promoting efficiency and ease in professional responsibilities.

The key concept she identified as enabling her professional development is positive interdependence (Shankland, 2023), defined as the ability of members of a community to move forward together constructively, bringing out the best in each person.

We explore diverse communities, within the university and beyond, demonstrating how positive interdependence contributes to teacher professional development.

- University Teaching Service (UTS): The UTS offers a space open to all to share educational challenges, train and become a practitioner-researcher. We underline the importance of this community in the transformation of teaching practice, in particular by adopting more student-centered teaching approaches and changing posture.
- Coaching circle : This community allows for authentic exchanges and uses tools such as drawing symbolic images to provide constructive feedback. This community allowed him to develop listening, self-expression, symbolization, taking a step back and creativity. She was also able to meet new people there and become aware of the strength of a group. In addition, it is an approach that she has integrated into one of her modules.
- Teaching team, which collaborates authentically, promoting trust and collective thinking. The constructive feedback allowed the author to refine her educational approach based on the coaching circle.
- Thematic communities (non-violent communication (NVC), positive orientation (PO)): Communities outside the university, focused on themes such as NVC and PO, enrich the teacher's perspective, promoting empathy, listening to oneself and others, authentic communication, and consideration of each individual as unique

and precious. These are skills and personal components that transformed his way of being with students and managing conflicts constructively.

- University Diploma in Higher Education Pedagogy Community: This community played a leading role in the professional development of the teacher who was notably able to train in the SoTL approach.
- Conferences: Although large in size, conferences provide a space to present and discuss educational work. They contribute to the teacher's perspective-taking, critical thinking and creativity, particularly through the creation of an inspiring network.

Each community has therefore brought specific transformations to the skills and identity components of the teacher. In addition, membership in these communities has positively influenced its pedagogy, creating a secure framework and promoting the expression of each individual within its student community. Positive interdependence therefore emerges as an essential catalyst in the professional development of this teacher-researcher.

### **Mots-clés**

Développement professionnel, interdépendance positive, interactions, collaborations interprofessionnelles, transformation

## **1. Introduction**

Dans les établissements d'enseignement supérieur, les enseignants participent à de multiples communautés. Il nous semble pourtant que la vie des communautés peut avoir des retombées d'ordre diverses sur leurs différents membres, soit plutôt positives, soit plutôt négatives.

Nous voudrions ici apporter un témoignage produit dans une démarche réflexive sur le parcours de développement professionnel d'une enseignante, co-auteure de ce papier. En effet, il apparaît qu'après quelques années d'exercice du métier d'enseignant-chercheur, l'enseignante s'aperçoit que son développement professionnel s'est largement appuyé sur ses participations à plusieurs communautés. Le trait commun à ces communautés est qu'elles sont constructives

pour chaque personne. L'ambiance qui prime dans ces différents groupes se rapproche précisément de ce que Shankland (2023) qualifie « d'interdépendance positive ».

Notre démarche réflexive va donc consister à montrer **comment l'interdépendance positive vécue au sein de diverses communautés soutient le développement professionnel de l'enseignante ?**

## 2. Cadre théorique

Pour répondre à cette question nous commençons par définir l'interdépendance positive, puis le développement professionnel de l'enseignant.

### 2.1. Interdépendance positive

Shankland (2023) parle « d'interdépendance positive lorsque la relation permet **d'avancer ensemble de manière constructive**, en faisant **émerger le meilleur de chacun** ». « L'interdépendance positive correspond donc aux situations dans lesquelles il s'agit d'œuvrer ensemble dans un but commun, et de considérer le *groupe* comme porteur d'une force supplémentaire, un moyen d'être plus efficace et plus pertinent en s'appuyant sur les **différences et les complémentarités** des diverses personnes qui développent des **relations mutuellement bénéfiques**. » De par leur nature, les communautés dans lesquelles règne l'interdépendance positive (que l'on appellera ici pour faire court « communautés IP ») favorisent : les échanges de connaissances, le partage d'expériences, les réflexions collectives et le soutien dans un climat bienveillant.

### 2.2. Développement professionnel de l'enseignant

Le concept de développement professionnel de l'enseignant a donné lieu à de nombreux travaux. Nous retiendrons ici une perspective parmi tant d'autres.

Dans ce travail, nous nous baserons sur la définition de Portelance et al. (2014, p.12) : « Processus graduel d'acquisition et de transformation des compétences et des composantes identitaires conduisant progressivement les individus et les collectivités à améliorer, enrichir et actualiser leur pratique ». Nous nous appuyerons sur cette distinction entre l'enrichissement des compétences et le développement de l'identité. La compétence peut être rattachée à la définition de Tardif (2006) comme « un savoir-agir complexe ... ». L'identité, selon Dubar (2015), serait

« une articulation entre deux transactions : une transaction « interne » à l'individu et une transaction « externe » entre l'individu et les institutions avec lesquelles il entre en interaction ». La distinction compétence-identité va nous permettre de pointer les changements que les interactions au sein des diverses communautés (externe) ont pu provoquer chez l'enseignante, non seulement en termes de « savoir-agir complexe », mais également en termes de changement « interne » : conceptions, rapport aux étudiants, posture, finalités de l'enseignement, priorités retenues, etc.

### **3. Méthodologie**

Notre méthodologie s'inspire de la réflexivité. « La pratique réflexive, en peu de mots, désigne la capacité de réfléchir sur sa propre activité professionnelle. Ce travail de réflexion vise à prendre conscience des valeurs, des normes et des principes en amont qui guident l'activité professionnelle » (Reget Colet & Rovero, 2015). Après avoir déterminé les différentes communautés auxquelles l'enseignante a participé depuis ses cinq années d'activité, nous tâcherons d'identifier des éléments de compétence ou d'identité susceptibles d'attester de son développement professionnel.

Il s'agit d'un regard rétrospectif qui produit le témoignage d'un parcours de vie professionnel. Il s'appuie sur le ressenti subjectif du sujet qui fait confiance à sa propre perception et peut discerner ce qui a été constructif pour lui. Ce témoignage pourrait trouver des échos chez d'autres enseignants. Nous aborderons six communautés auxquelles l'enseignante a participé et présenterons plus loin une synthèse sous forme de tableau.

## **4. Les interdépendances positives dans les diverses communautés**

### **4.1. Service Universitaire de Pédagogie (SUP)**

Dans notre université, l'accent est mis sur la formation et l'accompagnement des enseignants du supérieur dans leur démarche pédagogique grâce au SUP. C'est un lieu d'échanges ouvert à tous, où chacun est accueilli et accepté tel qu'il est. Il offre la possibilité de partager ouvertement ses défis pédagogiques, de se former, et même de devenir praticien-chercheur grâce au Diplôme Universitaire de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur (DU PES). Peu importe le niveau de

développement professionnel de l'enseignant, les interactions, l'authenticité de chaque participant, et la diversité des personnes présentes facilitent l'accompagnement des enseignants dans leur évolution.

En effet, lors de la formation des nouveaux enseignants, le partage d'expérience est au cœur du dispositif de formation. Il s'agit de tirer parti de l'expérience des pairs au même titre que les apports théoriques. De par les caractéristiques décrites précédemment, notre SUP peut être assimilé à une communauté IP. Il s'agit de la première communauté IP que l'enseignante a rencontrée depuis son recrutement à l'Université. Une telle communauté a, par exemple, permis à l'enseignante de découvrir qu'elle pouvait prendre d'autres postures que celle de transmetteur afin d'agir sur la motivation des étudiants. Elle a ainsi intégré des apports pratiques et théoriques et a su se les approprier pour transformer sa pratique. Concrètement, elle a pu construire un module de web dans lequel elle fournissait aux étudiants des ressources, des activités, des auto-évaluations et des évaluations formatives. Les étudiants étaient libres de travailler où, quand et comment ils voulaient, afin d'être le plus efficace possible. Le temps en présence était dédié à l'accompagnement des étudiants dans leurs difficultés. Outre donc ses compétences, l'enseignante a modifié sa conception de l'enseignement.

#### **4.2. *Coaching circle***

Au sein de notre université, d'autres communautés IP existent, mais probablement à des échelles plus réduites. Par exemple, la communauté de pratique du *coaching circle*, animée par le SUP, peut également être assimilée à une communauté IP. En effet, cette communauté réunit des personnes aux fonctions professionnelles variées qui se rencontrent pour échanger et prendre du recul sur leurs projets, en toute authenticité, en utilisant le dessin comme média pour favoriser une analyse métaphorique.

La complémentarité des participants permet d'obtenir des retours constructifs pour aider le porteur de projet à regarder sa situation sous des angles différents, ce qui l'éclaire dans la réalisation de son projet. C'est lors de ces séances de coaching que l'enseignante a pris conscience de la force que pouvait avoir un groupe grâce à la richesse des points de vue. Grâce à cette communauté, l'enseignante a pu s'entraîner dans la pratique du *coaching circle* et l'a adapté dans son module de PPP afin de travailler sur les forces des étudiants. L'adaptation s'est faite peu à peu pour aider les étudiants à prendre conscience de leurs forces. Cette communauté

a également été l'occasion de rencontrer des personnes au sein de l'Université avec des problématiques variées et de créer un réseau dynamisant.

### **4.3. Équipe pédagogique de PPP**

Dans un tout autre contexte, certaines équipes pédagogiques, comme celle du module de Projet Personnel et Professionnel (PPP), peuvent également être considérées comme des communautés IP. En effet, les membres ayant des formations et métiers différents y cultivent des relations basées sur l'authenticité, la confiance, la collaboration et la réflexion collective pour développer et analyser les dispositifs pédagogiques mis en place. L'équipe pédagogique en PPP a non seulement collaboré avec l'enseignante pour tester son dispositif basé sur le *coaching circle* en amont, mais a également fourni des retours constructifs afin d'améliorer celui-ci, de manière à le rendre le plus adapté possible au contexte d'une salle de classe.

Concrètement, les retours ont permis d'objectiver, voire conscientiser, certaines observations réalisées par l'enseignante. En effet, l'enseignante étant émotionnellement impliquée et ne pouvant pas être à plusieurs endroits en même temps dans la salle, certaines observations peuvent être interprétées subjectivement ou tout simplement passer inaperçues. L'équipe pédagogique a également permis d'apporter du soutien à l'enseignante, ce qui a renforcé son engagement dans la révision de ses objectifs. Donc cette communauté IP a permis, d'une part, d'affiner l'intégration des savoirs théoriques et pratiques découverts dans d'autres communautés IP, ainsi que, d'autre part, rassurer et conforter l'enseignante dans ses innovations.

### **4.4. Communautés thématiques**

Au-delà de l'université, les enseignants peuvent également participer à d'autres communautés IP. Parmi ces dernières, nous pouvons retrouver des communautés plus thématiques, basées sur des concepts ne regroupant pas assez de personnes à l'université (orientation positive (OP), communication non violente (CNV), etc.). Là encore, ces communautés regroupent des personnes de formation et métiers très différents avec des attentes variées mais servant une même thématique.

- La communauté de CNV est par définition le lieu où l'on apprend l'empathie envers soi, envers les autres en exprimant les faits, ses émotions et ses besoins pour formuler

des demandes claires. On y apprend à accepter chaque personne avec ses différences, à échanger et à s'écouter pour que les besoins de chacun soient nourris. Cette compétence a notamment permis de désamorcer, à plusieurs reprises, des conflits entre les étudiants, notamment lors de travaux de groupes.

- La communauté d'OP, constituée d'enseignants, de psychopédagogue, de coaches, etc., a permis à l'enseignante de donner un sens à son module et à le structurer pour mettre l'étudiant au centre de son projet pédagogique. Cette communauté a amené l'enseignante à percevoir la singularité de chaque personne. C'est la raison pour laquelle elle s'est intéressée aux forces des étudiants, à leurs valeurs, ce qui les met en joie, ce qui est important pour eux, etc. Au sein de cette communauté IP, elle a pu expérimenter divers outils, prendre différents rôles, échanger des pratiques pour déterminer sa propre manière de l'aborder avec les étudiants grâce au *coaching circle* notamment.

Ces communautés IP se situant à l'extérieur de l'université ont permis d'enrichir les points de vue et la pédagogie de l'enseignante, de nourrir sa créativité.

#### **4.5. Communauté Diplôme Universitaire de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur (DU PES)**

Pour l'enseignante de PPP, la communauté DU PES lui a permis d'être accompagnée à faire émerger ce dispositif basé sur les forces, tout en respectant les connaissances pratiques et théoriques acquises précédemment. Ce diplôme a été le chef d'orchestre de ses transformations. Il l'a initiée à la démarche SoTL et l'a aidée à structurer sa démarche par des retours réguliers. L'accompagnement a constitué un soutien indispensable dans ce processus long et émotionnellement riche, en lui permettant d'analyser son dispositif. Au-delà, cette communauté alimente des échanges de points de vue sur nos pratiques, donc des enrichissements tant des compétences que de nos conceptions.

#### 4.6. Colloques

Par ailleurs, les praticiens-chercheurs sont invités à valoriser et à échanger sur leurs travaux dans les congrès dédiés à la pédagogie (AIPU<sup>1</sup>, QPES<sup>2</sup>, etc.). Ces communautés étant de grande taille, il est difficile d'affirmer qu'il s'agisse vraiment de communautés IP. Cependant, il est possible de considérer qu'elles se rapprochent de ce concept, car plupart du temps, l'enseignant-apprenant commence par présenter ses travaux, puis dans un climat bienveillant, les questions permettent des prises de conscience pour affiner les objectifs ou les stratégies pédagogiques. Elles permettent de nourrir les réflexions en apportant des points de vue complémentaires. L'enseignant peut également tirer parti des travaux des autres participants. Ainsi, ce type de communauté joue un grand rôle, notamment dans la prise de recul de la pratique pédagogique de l'enseignant, mais également au niveau de sa créativité du fait des multiples croisements d'idées.

#### 4.7. Apports des communautés dans leur ensemble

Les communautés IP, dans leur ensemble, ont été importantes pour le développement professionnel de l'enseignante (Tableau 1). En effet, l'appartenance à des communautés IP influence l'enseignant sur de nombreux points dans sa pédagogie. Par exemple, l'enseignante, en PPP, a mis en place un cadre sécurisant comportant les principes de non-jugement, d'authenticité, d'écoute et d'empathie, soulignés par Carl Rogers. On y retrouve également la bienveillance et le respect mutuel qui sont empruntés aux principes adlériens, et enfin la coopération et la confidentialité. Ce cadre sécurisant a permis aux étudiants de s'exprimer librement. Finalement, l'enseignante a réussi à apporter aux étudiants l'essence même des communautés IP dans la salle de classe. Du fait de sa singularité, chaque individu contribue de manière égale, en tant qu'acteur, au sein de sa communauté étudiante.

---

<sup>1</sup> <https://www.aipu-international.org/>

<sup>2</sup> <https://www.colloque-pedagogie.org/>

Tableau 1. Résumé des transformations des compétences et des composantes identitaires acquises dans chaque communauté

	Compétences	Composantes identitaires
SUP	Nouvelles pratiques, nouvelles méthodes, nouvelles théories pédagogiques	Changement de la conception de l'enseignement (posture de l'enseignant, ...)
Coaching circle	Acquisition de techniques d'écoute et de capacités à s'exprimer à partir de ses expériences	Place de l'écoute dans l'enseignement, l'étudiant « apprend » plus que du contenu, il a à se découvrir On peut stimuler sa créativité Nouvelles rencontres, réseau dynamisant, force du groupe, ouverture d'esprit
Équipe pédagogique de PPP	Collaboration interprofessionnelles, réflexion collective, analyse de dispositifs pédagogiques et retours, améliorations, Innovations	Confiance, soutien à l'expérimentation pédagogique
Communauté CNV	Expérimentations pédagogiques Enrichissement en techniques pédagogiques	Créativité de l'enseignante Centrage étudiant, singularité, non-jugement
Communauté orientation positive	Nouveaux outils d'accompagnement	Considération de la personne comme unique et précieuse
DU PES	Démarche SoTL, méthodologie de recherche en pédagogie Nouvelles pratiques, nouvelles méthodes, nouvelles théories pédagogiques	Intégrée dans la communauté du DU PES Reconnaissance et validation institutionnelle
Colloques	Présentation de recherches en pédagogie, Nouvelles façons d'enseigner ou de faire de la recherche	Rencontres et extension du réseau au-delà de l'université Affinités avec les acteurs de la sphère « pédagogie »

## 5. Conclusion et perspectives

À travers leur essence même, les communautés IP permettent aux enseignants d'explorer leur singularité et de contribuer à un écosystème éducatif plus riche. Du fait des échanges de connaissance, du partage d'expérience, des réflexions collectives, du soutien et du climat bienveillant régnant au sein de ces communautés, elles permettent à l'enseignant-apprenant

d'élargir ses horizons, de collaborer, de développer ses compétences, de renforcer son engagement et d'avoir une sécurité psychologique.

L'étude ayant été réalisée qu'à partir de l'expérience d'une enseignante, il serait intéressant de recueillir les propos d'autres enseignants faisant partie d'autres communautés authentiques pour documenter davantage les apports des communautés authentiques dans le développement professionnel des enseignants.

De plus, afin d'accorder davantage de poids à cette recherche, il serait pertinent de mener des entretiens avec des étudiants ayant suivi le programme PPP pendant les trois années, quelques années après l'obtention de leur diplôme. L'objectif serait alors d'analyser l'impact de leur implication dans une communauté IP pendant 60 heures sur leur vie post-IUT.

### **Références bibliographiques**

Dubar, C. (2015). *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*.

Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.duba.2015.01>

Portelance, L., Martineau, S., & Mukamurera, J. (2014). *Développement et persévérance professionnels dans l'enseignement: oui, mais comment ?*. PUQ.

Reget Colet, N., & Rovero, P. R. (2015). Explorer les apports de la pratique réflexive. In *La pédagogie de l'enseignement supérieur : Repères théoriques et applications pratiques. Tome 2 : Se développer au titre d'enseignant* (p. 111-127). Peter Lang.

Shankland, R. (2023). Éloge de l'interdépendance. Dans Kotsou, I., Lesire, C., André, C., Bidar, A., Brugère, F., Shankland, R. et Ricard, M., La puissance des liens. *L'iconoclaste* (1<sup>ère</sup> éd., pp. 77-98).

Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Chenelière Éducation.