



Notre parcours vers l'approche dialogique





Travail dialogique – Dialogical work

Approche dialogique pour intégrer le travail multiprofessionnel dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du social. Formation des groupes de gouvernance et des tuteurs.

Erasmus + KA220-VET - Partenariats de coopération dans l'enseignement et la formation professionnels.

Résultat du projet 5 - Organisation responsable: Province autonome de Trente.

Auteurs: Federica Rottaris et Riccardo Farina, Province autonome de Trente.

Avec la contribution de : Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira, Santa Casa da Misericórdia da Amadora - Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari, Région Émilie-Romagne - Annalisa Vigherani, Barbara Calderone, Ausl Romagna - Anna Lucia Carretta, Jukka Antero Hakola, Heikki Ervast, Oy Dialogues & Design Ltd - Marieke Groot, Jolie Derkx et Mirjam Koning, Université des sciences appliquées de Rotterdam - Lorenzo Mercurio, Université de Naples Federico II.

Organisation candidate : Région Émilie-Romagne, Département de l'innovation dans les services sociaux et de santé.

En partenariat avec : Oy Dialogues & Design Ltd, Universitatea de Medicina Si Farmacie Iuliu Hatieganu Cluj-Napoca, Université de Naples Federico II, Viesoji Istaiga Centro Poliklinika, Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Stowarzyszenie na rzecz Osób LGBT Tolerado, EuroHealthNet asbl, Université des sciences appliquées de Rotterdam.

Conception graphique et illustrations: Sara Galeotti / Giulia Raczek - Casa del cuculo

| www.casadelcuculo.org



**Financé par
l'Union européenne**

NextGenerationEU

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.



Ce travail © 2024 est sous licence Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Pour voir une copie de cette licence, veuillez visiter creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/



CONTENU

INTRODUCTION 5

- Notre parcours vers l'approche dialogique 7
- Rendre les dialogues accessibles 7
- Amener les dialogues dans les organisations 8

QU'EST-CE QUE L'APPROCHE DIALOGIQUE 11

- Impacts au niveau individuel 14
- Impacts au niveau collectif 15
- L'approche dialogique comme outil 17
- L'approche dialogique comme stratégie 18
- Approche dialogique en tant que culture 20

COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE APPROCHE DIALOGIQUE DANS MA PROPRE ORGANISATION 23

- Du niveau individuel au niveau collectif 24
- Mise en place d'un Groupe de Gouvernance 24
- Premières étapes pour amener les dialogues 28
- Rôles, compétences et outils dialogiques 30

POURQUOI DEVRAIS-JE ADOPTER UNE APPROCHE DIALOGIQUE 35

- L'application de l'approche dialogique au modèle de soins intégrés et centrés sur la personne (IPCCM, integrated and person centred care model) de Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugal 38
- La mise en œuvre de l'approche dialogique dans la région d'Émilie-Romagne, en Italie 47
- L'expérience conjointe du Centre de santé mentale Forlì-Cesena et des services sociaux municipaux Forlì et Rubicone Mare, Italie. 53
- Étude de cas de la Municipalité de Pudasjärvi, Finlande 58

ANNEXE 63

- Compétences clés pour les tuteurs dialogiques 64

BIBLIOGRAPHIE 83

INTRODUCTION



L'objectif du manuel est de fournir des conseils sur la possibilité d'apporter une approche dialogique dans la façon de travailler des gens et dans la façon de travailler des organisations.

L'approche dialogique permet aux gens de réfléchir ensemble et de trouver de nouvelles solutions et possibilités d'agir dans des situations préoccupantes : faire face à un **souci**, qui peut être complexe et difficile à définir, est le point de départ d'un dialogue.

Dans ce contexte, le terme souci décrit la vision subjective ou personnelle générée dans une relation professionnelle et ressentie par le professionnel (Eriksson & Arnkil, 2009, 21).

Les soucis sont des choses très concrètes lorsqu'elles surviennent à la jonction subjective de l'aspect cognitif, émotionnel et moral.

L'approche dialogique peut alors faire la différence pour les professionnels dont les soucis proviennent de relations étroites et déterminées, par exemple dans le domaine des soins sociaux et de santé, des services éducatifs ou dans les processus de développement organisationnel et de bien-être. **L'approche dialogique peut en fait promouvoir la coopération entre les personnes, accroître la confiance et la cohésion au sein d'un groupe et déclencher des ressources individuelles telles que la motivation et le sens des responsabilités.**

Tout au long de notre projet Erasmus+ *Travail dialogique*, nous avons appris à penser et à agir de manière dialogique, c'est-à-dire à écouter notre propre raisonnement et celui des autres, à poser des questions et à tirer parti de la contribution de chacun afin d'obtenir une nouvelle perspective sur un souci spécifique. Ces leçons semblent assez simples à apprendre, pas tellement à mettre en pratique.

C'est la raison pour laquelle le manuel a été écrit en gardant à l'esprit deux intentions principales.

En premier lieu, explorer le **QUOI**, le **POURQUOI** et le **COMMENT** de l'approche dialogique.

Plutôt qu'une brochure d'instruction, nous l'avons abordée de manière à construire un terrain d'entente, à jeter les bases d'un langage commun, basé sur des bases théoriques et des expériences subjectives.

Notre parcours vers l'approche dialogique

L'objectif sous-jacent est de recueillir les résultats de notre parcours en tant que groupe et de relier d'innombrables réflexions et questions ouvertes partagées tout au long du chemin.

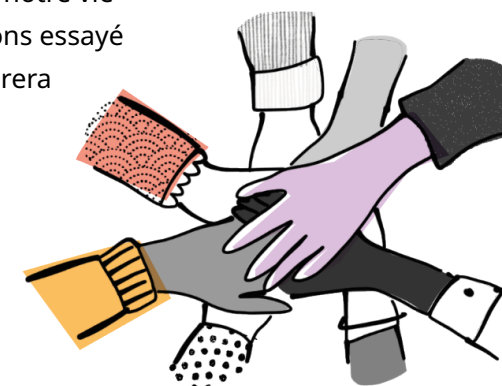
Le projet Erasmus+ a réuni différents professionnels de différents pays européens travaillant dans les domaines de l'éducation, de la santé et des services sociaux, dans des organisations publiques et privées, dans le monde universitaire et dans le tiers secteur.

Tout au long du projet, nous avons en fait accompli beaucoup de choses : apprendre l'approche dialogique en la pratiquant, créer une communauté engagée et plonger profondément dans le potentiel de l'approche dialogique pour tirer parti du changement culturel et social au sein d'une organisation.

Puisque tout cela va avoir un impact sur notre vie personnelle et professionnelle, nous avons essayé de l'encadrer dans quelque chose qui durera au-delà du projet lui-même.

Rendre les dialogues accessibles

En second lieu, ce manuel veut rendre l'approche dialogique accessible à ceux qui pourraient la trouver une ressource



précieuse pour leur propre travail ou lieu de travail.

Les questions de savoir par où commencer et comment engager sa propre organisation ou équipe sont d'une importance vitale. Malheureusement, nous ne sommes pas en mesure de fournir une réponse simple à cette question : ce que le manuel peut offrir à la place, sont des exemples de différentes façons d'introduire l'approche dialogique dans différents contextes de travail.

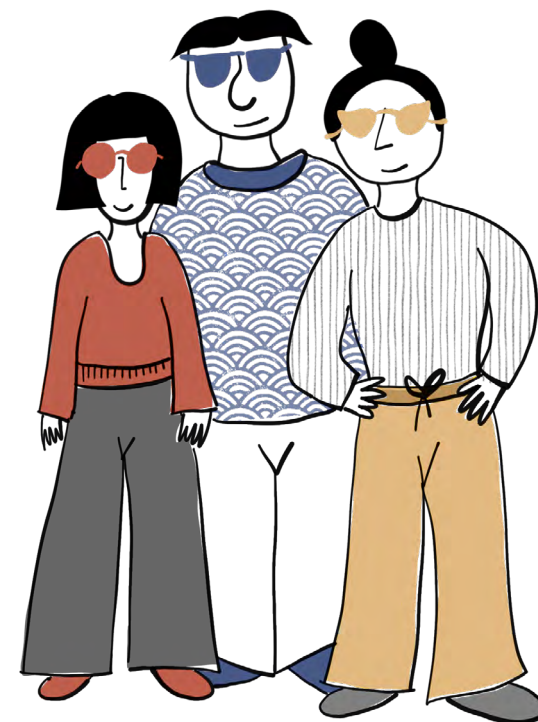
Le message que nous voulons vraiment transmettre au lecteur est que l'approche dialogique peut être introduite dans n'importe quelle organisation ou cadre relationnel, il ne s'agit que d'identifier le bon besoin (ou souci) d'agir, qu'il s'agisse d'une tâche spécifique ou d'un projet ou d'une pratique organisationnelle affectant le travail de quelqu'un.

Le manuel est principalement conçu pour les personnes travaillant dans des environnements multi-professionnels, qui bénéficieraient grandement de l'intégration de différentes compétences, expériences et sensibilités. L'approche dialogique peut intéresser les personnes dont le travail est centré sur la personne, celles qui sont directement impliquées avec les bénéficiaires comme les services sociaux ou les services de santé, ou celles qui sont impliquées dans le changement organisationnel et le bien-être organisationnel.

Amener les dialogues dans les organisations

À la suite de ces prémisses, dans la deuxième partie du manuel, nous adopterons une perspective organisationnelle et présenterons au lecteur des éléments fondamentaux pour l'ancrage de l'approche dialogique. Les organisations constituent en effet des cadres complexes de rôles, de fonctions et de dynamiques qui peuvent également promouvoir ou prévenir les innovations. En ce qui concerne l'approche dialogique, nous devrions examiner de près les rôles du groupe de gouvernance,

des animateurs et des tuteurs en tant qu'acteurs clés dans la promotion de nouvelles perspectives et de réseaux permanents et génératifs qui impliquent des personnes, des organismes intermédiaires, des services et des institutions au niveau des pairs. **En bref, ce manuel est un parcours dans une approche dialogique qui n'est pas encore terminé ni le même pour chaque personne (ou chaque organisation) : à partir des expériences des partenaires impliqués dans le projet, nous explorerons les résultats obtenus et les objectifs pour l'avenir, les connaissances acquises et la reconnaissance d'une pratique qui peut être vraiment transformatrice.**



QU'EST-CE QUE L'APPROCHE DIALOGIQUE



Ce chapitre explorera ce qu'est l'approche dialogique (DA – dialogical approach) en reconstituant les expériences subjectives et les réflexions de groupe de notre formation¹.

Le concept de dialogue peut sembler simple, voire évident, mais lorsqu'il est approfondi et décliné du point de vue d'organisations complexes et d'équipes multiprofessionnelles, il peut devenir multiforme.

Nous pourrions généralement définir **LE DIALOGUE** comme

“une conversation où les participants s'appuient sur la contribution de chacun. Dans un dialogue, les participants sont prêts à abandonner leurs idées prédéfinies et à écouter la contribution des autres et, par conséquent, sont ouverts aux idées générées à la suite de cette interaction conjointe qui seraient autrement passées inaperçues. En d'autres termes, votre opinion n'est pas définitive, mais un pas vers le résultat final. Le but du dialogue est d'acquérir une nouvelle vision, une nouvelle compréhension d'un problème”

(Eriksson & Arnkil, 2009, 36)

¹ Deux cours de formation ont été dispensés dans le cadre du projet Dialogical-work : un cours d'orientation (deux modules de deux jours chacun pour 60 participants) et une formation de tuteur dialogique (quatre modules de deux jours chacun pour 55 participants). Le programme de formation pour les tuteurs d'approche dialogique a été défini dans le résultat du projet n° 4 du projet Dialogical-work. Voir “Bibliographie” à la page 83.

L'approche dialogique est un moyen de gérer des situations complexes ouvertement ensemble : à travers le dialogue, différents points de vue alternent plutôt que de se chevaucher jusqu'à ce que les personnes impliquées atteignent finalement un résultat nouveau pour tout le monde.

Tout au long de notre formation DA, nous avons longuement discuté de ce à quoi ressemble une **POSTURE** dialogique, ce qui lui permet et comment la former. Certains principes centraux du dialogue que nous avons appréciés tiennent compte de l'écoute des points de vue des autres et du respect de leur altérité, de la création de la confiance, de la tolérance à l'incertitude et de la reconnaissance de nos propres actions et réactions.

Le dialogue comme moyen de communication semble donc concilier deux besoins humains fondamentaux : la compréhension de nous-mêmes et la compréhension des autres.

Cela est devenu évident depuis le tout début de notre formation : lorsqu'on leur a demandé pour quoi ils pensaient avoir besoin de l'approche dialogique (DA), les réponses des participants ont spontanément formé deux groupes principaux.



Impacts au niveau individuel

La première porte sur un **NIVEAU INDIVIDUEL**, sur la façon dont l'approche dialogique peut aider à la fois sur le plan personnel et professionnel:

MIEUX S'ENGAGER
DANS UNE INTERACTION
SOCIALE

MIEUX
COMMUNIQUER ET
ÉTABLIR DE MEILLEURES
RELATIONS AVEC UNE
ÉQUIPE

ÊTRE PLUS OUVERT
AUX AUTRES

ACQUÉRIR
DES COMPÉTENCES
PERSONNELLES TELLES
QUE L'ÉCOUTE ACTIVE OU
L'AUTO-EFFICACITÉ DE
LA COMMUNICATION

AMÉLIORER SON
ATTITUDE DANS LE
TRAVAIL D'ÉQUIPE

D'un point de vue individuel, l'approche dialogique est donc perçue comme ayant un impact sur la conscience de soi, l'auto-efficacité, le bien-être individuel et l'ouverture, autant d'aspects clés pour une posture dialogique efficace

Impacts au niveau collectif

Le deuxième groupe traite d'un **NIVEAU COLLECTIF**, par exemple celui concernant la communication au sein d'une équipe ou d'une organisation, car la DA (approche dialogique) est perçue comme un moyen de:

FACILITER LE
DIALOGUE DANS
LE CADRE D'UN
TRAVAIL D'ÉQUIPE
MULTIDISCIPLINAIRE

PARVENIR À UNE
COMMUNICATION PLUS
PRODUCTIVE ET PLUS
FACILE DANS MON
TRAVAIL

RENFORCER LA
COLLABORATION ENTRE
LES PROFESSIONNELS
SOCIAUX, DE LA SANTÉ ET
DE L'ÉDUCATION

RENFORCER
L'EFFICACITÉ DES
INTERVENTIONS
MULTILATÉRALES
ET PROMOUVOIR LA
COLLABORATION ENTRE
LES DIFFÉRENTS
DOMAINES

TRAVAILLER
PLUS EFFICACEMENT
ET AMÉLIORER LE
BIEN-ÊTRE DANS MON
ORGANISATION

FACILITER LES
RELATIONS OU LES
SITUATIONS DIFFICILES

STIMULER DE
MEILLEURS RÉSULTATS
LORS DES RÉUNIONS

VEILLER À CE
QUE CHACUN DANS MON
ENVIRONNEMENT DE
TRAVAIL AIT LA POSSIBILITÉ
D'EXPRIMER SON
PROPRE POINT DE VUE
ET D'ÉCOUTER CELUI DES
AUTRES

D'un point de vue organisationnel également, **l'approche dialogique est une ressource puissante pour agir sur des valeurs essentielles telles que le respect, l'équité, la responsabilité et la confiance.**

L'approche dialogique semble alors convenir à toute personne et s'appliquer à tout contexte. Tout au long de nos activités de formation, nous avons souvent discuté de la question de savoir si ce manque de spécificité rendait l'approche dialogique trop intangible, trop ancrée uniquement dans son imagination, sa vision ou même sa personnalité. Cependant, à partir des réponses données par les participants, nous avons réalisé que le manque apparent de spécificité est surmonté par une richesse de nuances. Nous avons, en effet, perçu **trois dimensions différentes entrelacées au cœur de l'approche dialogique.**

L'approche dialogique comme outil

Tout d'abord, l'approche dialogique peut être un **OUTIL**:

"UN OUTIL DE COMMUNICATION QUI FACILITE L'INTERACTION"

"UNE MOSAÏQUE DE MÉTHODES VISANT À FACILITER
LA COMMUNICATION AU SEIN D'UN GROUPE"

"UNE MÉTHODOLOGIE COLLABORATIVE ET
EMPATHIQUE POUR PROMOUVOIR LA PARTICIPATION,
LA COOPÉRATION ET LA COLLABORATION".

Des mots comme *méthode* et *méthodologie* sont récurrents parmi les participants car ils résonnent avec les premières impressions que nous avons tous partagées au début de notre formation. Reconnaître la valeur instrumentale de l'approche dialogique est probablement le moyen le plus immédiat d'y parvenir, car elle est liée à des preuves de première main. Tout au long de notre formation, nous avons appris et pratiqué ensemble différents outils dialogiques qui nous ont prouvé leur potentiel à faire la différence dans des situations complexes.

Considérer l'approche dialogique comme un outil signifie avant tout reconnaître sa capacité à remplir une fonction : son application à un moment donné dans un contexte donné pour servir un but précis. **Du point de vue de l'outil, en d'autres termes, l'approche dialogique est censée aider à accomplir une tâche et à atteindre certains résultats.**

L'approche dialogique comme stratégie

Deuxièmement, l'approche dialogique peut être une **STRATÉGIE** en ce sens qu'elle peut être:

“UNE APPROCHE DE LA VIE AU BUREAU ET HORS DU BUREAU”

“UNE APPROCHE MULTI-PROFESSIONNELLE POUR FACILITER L'INTERACTION ENTRE DIFFÉRENTS RÔLES DANS DES ORGANISATIONS COMPLEXES”

“UNE APPROCHE POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES EN LES DÉNONÇANT”.

Avec le mot *stratégie*, nous voulons recueillir les perceptions qui indiquent le potentiel de l'approche dialogique pour atteindre des résultats à long terme ou des objectifs globaux.

SCertains participants décrivent également l'approche dialogique comme:

“UNE OCCASION DE TROUVER LE TEMPS DE S'EXPRIMER ET D'ENTAMER UN DIALOGUE AVEC UNE AUTRE PERSONNE”

“UNE POSSIBILITÉ DE SE CONCENTRER SUR UNE AUTRE PERSONNE”.

Ce que toutes ces réponses ont en commun, à notre avis, c'est qu'elles ajoutent un pouvoir générateur à la valeur instrumentale.

Le passage de la perspective outil à la perspective stratégie est

significatif pour deux raisons principales : en premier lieu, il nous permet, à nous les utilisateurs de l'approche dialogique, d'élargir le champ de son application, c'est-à-dire de passer de contextes contournés à des situations ouvertes. En deuxième lieu, **il met en évidence l'un des principaux défis de l'approche dialogique, à savoir apprendre à atténuer les résultats percutants, mais imprévus.**



Approche dialogique en tant que culture

Troisièmement, l'approche dialogique peut être une **CULTURE** ou, en d'autres termes:

“UNE FAÇON DE REPENSER NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER ENSEMBLE”.

Ce que nous voulons dire, c'est décrire l'approche dialogique comme:

“UNE ATTITUDE POUR NAVIGUER DANS LES INTERACTIONS AVEC D'AUTRES COLLÈGUES/ PERSONNES AVEC UN ESPRIT OUVERT”, “UN ÉTAT D'ESPRIT”

“UN ESPOIR POUR LA POSSIBILITÉ D'ÉTABLIR UN DIALOGUE DANS LA COMMUNICATION – MALGRÉ TANT DE DIFFÉRENCES ENTRE LES PERSONNES, À LA FOIS INDIVIDUELLES ET CULTURELLES”.

Des mots comme attitude, état d'esprit, espoir évoquent la complexité inhérente à l'approche dialogique : travailler et communiquer de manière dialogique concerne autant l'application d'outils et l'adaptation de stratégies que l'engagement personnel et organisationnel.

Afin d'être dans un dialogue, nous acceptons tacitement de ralentir nos propres idées et émotions préétablies pour donner de l'espace à celles qui appartiennent aux autres.

De la même manière, afin d'adopter une approche dialogique, les organisations doivent s'ouvrir et rediscuter de leur propre culture à la lumière des changements permanents.

L'approche dialogique représente un changement culturel car elle

peut être transformatrice pour les organisations, les groupes de travail et pour les personnes impliquées : elle agit à un niveau plus profond, au cœur des pratiques et des valeurs organisationnelles, en transformant son état actuel de fonctionnement, intérieurement et extérieurement, en dialogue profond.

Ces identités - **L'OUTIL, LA STRATÉGIE ET LA CULTURE** - ne s'excluent pas mutuellement en ce sens qu'elles pourraient toutes être présentes et cohérentes avec la perception d'une personne de l'approche dialogique. Ils peuvent simplement représenter trois façons différentes d'accéder, d'apprendre à connaître ou de s'engager dans une approche dialogique : sous chaque angle, une personne peut expérimenter et expérimenter une nuance différente, allant de la valeur instrumentale à l'essence dialogique profonde à la base du changement organisationnel et individuel permanent.



COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE APPROCHE DIALOGIQUE DANS MA PROPRE ORGANISATION



D'une manière générale, l'ouverture au dialogue est une attitude liée à la façon dont je traite les autres. En ce sens, nous pouvons parler d'une approche dialogique au niveau individuel, qu'elle soit utilisée au travail, entre amis ou en famille.

Néanmoins, lorsque l'approche dialogique est reconnue comme significative et précieuse dans un environnement de travail, un pas en avant du niveau individuel au niveau collectif est nécessaire afin que l'utilité devienne utilisable, ce qui signifie que l'approche dialogique peut être intégrée dans un travail dialogique.

Du niveau individuel au niveau collectif

En changeant la perspective du niveau individuel au niveau collectif, les principaux acteurs pour rendre une organisation plus dialogique changent également et l'accent passe de l'attitude dialogique à l'engagement à soutenir le travail dialogique.

Pour ce faire, une organisation orientée vers la mise en œuvre d'une posture dialogique devrait identifier un **GROUPE DE GOUVERNANCE**, spécifiquement responsable de la gouvernance de la mise en œuvre de l'approche dialogique et du suivi de ses progrès dans l'organisation.

Mise en place d'un Groupe de Gouvernance

Cela implique qu'un groupe de gouvernance ne peut être mis en place que dans les organisations où une connaissance partagée de - ou du moins une familiarité avec - l'approche dialogique existe déjà et aussi il y a eu des preuves des effets positifs du travail de dialogue, de sorte que l'équipe dirigeante prévoit les avantages de mettre en place un groupe de personnes engagées à le promouvoir au sein de l'organisation.

C'est ce qui a été mis en place dans la région Émilie-Romagne en Italie, où plusieurs expériences fructueuses d'approche dialogique au cours de

la dernière décennie ont suggéré de construire une gouvernance².

La gouvernance est le groupe de pilotage, composé des représentants des organisations impliquées dans le processus de travail choisi pour mettre en œuvre l'approche dialogique. Leur rôle peut être politique ou technique. Un aspect fondamental est la capacité de pouvoir de décision.

La tâche de la gouvernance est de représenter, de présider, de diriger, de surveiller et de favoriser la mise en œuvre de l'approche dialogique dans toutes ses composantes. En plus de cela, il y a la capacité de favoriser les liens avec les processus sur son propre territoire qui fonctionnent avec des prémisses conceptuelles similaires et de mettre en place des mécanismes pour le maintien de l'ensemble du processus (par exemple, la formation continue). Selon un processus circulaire et auto-réfléchi, l'adhésion à une approche dialogique influence inévitablement les mécanismes de prise de décision de la gouvernance, qui, conformément aux choix effectués, devraient être orientés de manière dialogique.



² La description de la gouvernance est tirée de « L'approccio dialogico in Emilia-Romagna », Direzione generale Cura della persona, salute e welfare, Emilia-Romagna Region, avril 2023. Voir "Bibliographie" à la page 83.

Les principales activités de la gouvernance sont :

RÉDIGER UN ACCORD/PACTE ENTRE TOUS
SES ACTEURS CONSTITUTIFS;

PARTICIPER À LA FORMATION POUR INITIER
UNE APPROCHE DIALOGIQUE;

RECONNAÎTRE ET FORMALISER LES DIFFÉRENTS RÔLES;

ASSURER UNE LIAISON ÉTROITE AVEC LES
COORDINATEURS ET LES TUTEURS;

IDENTIFIER ET ENCOURAGER L'ACTION DU POOL D'ANIMATEURS³

Ce qui a été fait et se fait encore en Émilie-Romagne constitue certainement une référence pour de nombreuses autres organisations, mais c'est le résultat de nombreuses années de travail.

C'est la raison pour laquelle, dans le cadre du projet Erasmus+ Dialogical-work, on a tenté de fournir des indications aux organisations qui envisagent pour la première fois une approche dialogique.

Bien qu'il puisse être difficile d'établir des critères précis pour former un groupe de gouvernance, il est judicieux que le groupe s'aligne sur les caractéristiques de l'organisation, notamment sa structure, sa gestion des flux de travail, ses processus décisionnels, sa hiérarchie formelle et

³ Les animateurs possèdent une vaste expertise en matière d'approche dialogique et ils ont intégré cette approche dans leur pratique quotidienne. Ils planifient et facilitent les réunions de dialogue avec les professionnels et les communautés et ils soutiennent les changements dans la culture organisationnelle du contexte dans lequel ils travaillent.

informelle et sa culture organisationnelle⁴.

Après avoir bien compris le fonctionnement de l'organisation, il est nécessaire de déterminer quelles personnes devraient être impliquées dans le Groupe de gouvernance, afin de développer son engagement auprès des parties prenantes internes et de soutenir la création d'un environnement de dialogue.

Une fois la composition du Groupe de Gouvernance définie, les premières tâches devraient être:

RECEVOIR UNE FORMATION SUR LE TRAVAIL
DIALOGIQUE SI NÉCESSAIRE;

DÉCIDER ET CONVENIR DE L'ENDROIT OÙ METTRE EN ŒUVRE
LE CHANGEMENT PAR LE BIAIS D'UN TRAVAIL DIALOGIQUE;

DÉFINIR DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DANS
L'ORGANISATION SUR LE TRAVAIL DIALOGIQUE;

CHOISIR QUI FORMER EN TANT QUE TUTEUR DIALOGIQUE;

SOUTENIR LES TUTEURS DANS LEUR TRAVAIL;

SURVEILLER LES RÉSULTATS ET ÉLARGIR L'APPROCHE
DIALOGIQUE DANS L'ORGANISATION SI NÉCESSAIRE.

⁴ Le résultat du projet n° 1 du projet Dialogical-work a fourni des lignes directrices sur la façon de mettre en place un groupe de gouvernance et ses caractéristiques. Voir "Bibliographie" à la page 83.

Les activités du groupe de gouvernance elles-mêmes devraient être menées de manière dialogique. Pour cela, les membres du Groupe Gouvernance doivent être formés, ou au moins avoir une idée claire de l'approche sur le plan théorique et méthodologique, et alors le processus peut commencer.

Premières étapes pour amener les dialogues

Mais que se passe-t-il lorsque l'organisation n'est pas familière avec l'approche dialogique ? Quelle peut être la première étape pour y amener le dialogue ?

Ce sont les questions pour les stagiaires du cours d'orientation mis en place dans le cadre du projet Erasmus+ *Dialogical-work*, en changeant la perspective du niveau collectif au niveau individuel. Chacun de nous est l'acteur principal de notre environnement de travail, que nous soyons managers ou non : l'approche dialogique est quelque chose que je sens que je veux poursuivre car elle améliore mon bien-être au travail.

Alors, que puis-je faire pour rendre ma façon ordinaire de travailler plus dialogique ? La plupart des suggestions suggèrent de commencer par de petites étapes, telles que l'intégration d'une approche dialogique dans les activités quotidiennes avec lesquelles nous sommes confiants, ou l'engagement de collègues qui peuvent être plus ouverts, ou même son application à des processus/projets que nous pensons pouvoir gérer et documenter les avantages.

Afin d'intégrer l'approche dialogique dans nos propres contextes de travail, nous devons être conscients des aspects organisationnels distinctifs qui définissent le cadre dans lequel nous devons évoluer. Certains traits organisationnels communs ont émergé tout au long de notre formation, notamment :

- Le leadership partagé, ou la prise de décision horizontale par

rapport à la structure hiérarchique, ou la prise de décision descendante ;

- L'étendue de sa propre autonomie dans la gestion des activités ;
- Plusieurs niveaux de pouvoirs ;
- Structure non gouvernementale vs structure gouvernementale/ bureaucratique ;
- Unités fragmentées vs unités intégrées.

Malgré les différences organisationnelles, **ce que nous partageons tous, c'est la nécessité d'identifier le niveau le plus approprié pour introduire une approche dialogique.** Qu'il s'agisse d'une direction de niveau inférieur, intermédiaire ou supérieur, cela dépend de chaque contexte de travail et de notre rôle au sein de celui-ci. L'approche dialogique peut être introduite comme un processus en soi ou dans le cadre d'un processus plus large. Les actions possibles pour s'engager progressivement dans une approche dialogique consistent à :

RENFORCER LES RÉUNIONS ORDINAIRES
AVEC DES OUTILS DE DIALOGUE ;

METTRE EN RELATION DES PERSONNES FAMILIÈRES ET
PEU FAMILIÈRES AVEC L'APPROCHE DIALOGIQUE AFIN
DE CRÉER UN RÉSEAU MULTIPROFESSIONNEL;

ADAPTER LE GROUPE DE GOUVERNANCE D'UNE MANIÈRE
QUI PEUT ÊTRE ÉMANCIPANTE ET FAVORABLE;

COMMUNIQUER OUVERTEMENT AVEC LES CADRES

**SUPÉRIEURS SUR LES AVANTAGES, LES RÉALISATIONS
ET LES DÉFIS LIÉS À L'APPROCHE DIALOGIQUE;**

**PROMOUVOIR LA FORMATION DES ANIMATEURS ET
DES TUTEURS DIALOGIQUES ET TIRER PARTI DE LEUR
RÔLE LORSQUE L'OCCASION SE PRÉSENTE.**

Rôles, compétences et outils dialogiques

Les animateurs et tuteurs dialogiques sont des rôles clés car ils sont le pont entre le Groupe de gouvernance et l'équipe multiprofessionnelle : ils sont en fait formés pour passer du niveau instrumental à un niveau dialogique plus profond vers un changement culturel dans les méthodes de travail.

Les animateurs et les tuteurs ont développé une posture de dialogue, la capacité de soutenir le mode « penser ensemble », et ils ont également appris à utiliser des outils de dialogue afin de soutenir le travail de groupe de gouvernance et de créer une base pour le travail de dialogue dans leurs propres organisations. Leur travail est donc étroitement lié aux besoins actuels et réels de l'organisation : ils intègrent les soucis dans un processus dialogique et supervisent son déroulement.

Les animateurs et les tuteurs sont adaptés à différents contextes organisationnels, ils aident à organiser des conditions favorables pour travailler sur quelque chose qui existe déjà (et qui peut avoir besoin de changement) ou pour commencer quelque chose qui n'existe pas encore (potentiel inexprimé).

À la suite du projet Dialogical-work, nous avons défini un ensemble de cinq compétences complémentaires clés (axées sur l'innovation, axées sur la demande, le travail collaboratif, l'apprentissage interactif,

la création de connaissances) qui, selon notre expérience, permettent aux professionnels de devenir des tuteurs dialogiques de manière efficace, équitable et inclusive⁵. Les cinq compétences sont décrites en détail dans l'annexe.

En ce qui concerne les outils, les animateurs dialogiques et les tuteurs peuvent s'appuyer sur plusieurs techniques telles que la prise en compte de ses soucis, des dialogues good future, des espaces dialogiques et des dialogues d'échauffement⁶.

⁵ Le résultat du projet n ° 2 du projet Dialogical-work a identifié le profil de compétence pour le tuteur d'approche dialogique. Voir "Bibliographie" à la page 83.

⁶ Le résultat du projet n ° 3 du projet Dialogical-work a fourni une boîte à outils d'approche dialogique pour le groupe de gouvernance et les tuteurs. Voir "Bibliographie" à la page 83.



Les outils dialogiques sont utilisés pour impliquer les participants et, en même temps, pour soutenir les animateurs et les tuteurs dialogiques : d'une part, ils les aident à planifier le travail et à naviguer dans des situations très variables, et d'autre part, ils les aident à définir leur rôle et à lui donner confiance.

Par exemple, les dialogues initiaux sont destinés à créer une connexion, à harmoniser les participants dans les dialogues et à déclencher leur propre raisonnement. Des dialogues good future aident les participants à coordonner des activités conjointes, à combiner les ressources du réseau et à élargir les possibilités opérationnelles. Les espaces dialogiques pourraient être utilisés par les animateurs et les tuteurs pour se préparer aux pratiques dialogiques et y réfléchir par la suite (Arnkil, 2019, 37-50).

Les espaces dialogiques se composent de:

**ESPACE PHYSIQUE : AMÉNAGEMENT DU LIEU PHYSIQUE
POUR LE RENDRE APPROPRIÉ AU DIALOGUE;**

**ESPACES DANS LE TEMPS : S'ASSURER QU'IL Y A
SUFFISAMMENT DE TEMPS ET QU'IL EST « DISTRIBUÉ
» DE MANIÈRE FAVORABLE AU DIALOGUE;**

**ESPACE SOCIAL : INCLURE LES PERSONNES SIGNIFICATIVES ET
LES AIDER À REJOINDRE L'ESPACE SOCIAL DE PRÉSENCE;**

**ESPACE MENTAL : ENCOURAGER L'ESPACE MENTAL OUVERT
POUR UNE CURIOSITÉ ET UNE EMPATHIE RESPECTUEUSES;**

**ESPACE DISCURSIF : PRÉSERVER LE DISCOURS DIALOGIQUE
CONJOINTEMENT AVEC LES AUTRES DANS LES
RENCONTRES ET ÉVITER LE DISCOURS AUTORITAIRE.**

Ces outils sont conçus pour susciter des contextes et des postures dialogiques : c'est le travail du tuteur (et de l'animateur) de travailler dans cette direction et de s'assurer que les organisations et les groupes de travail éveillent leur capacité à trouver des solutions suffisamment bonnes dans le cadre de leurs ressources.

POURQUOI DEVRAIS-JE ADOPTER UNE APPROCHE DIALOGIQUE



Le dernier chapitre du manuel est consacré à quatre études de cas des partenaires du projet : Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portugal), la région d'Émilie-Romagne et le centre de santé mentale de Forlì-Cesena et les services sociaux municipaux de Forlì et Rubicone Mare (Italie) et la municipalité de Pudasjärvi (Finlande).

Jusqu'à présent, le manuel s'est concentré sur les résultats de notre formation de tuteur dialogique et sur nos premières impressions de l'approche dialogique. Maintenant, nous voulons présenter des expériences concrètes de partenaires qui ont appliqué une approche dialogique dans des contextes professionnels et communautaires, en se concentrant sur les raisons, les attentes et les résultats, en termes d'avantages et de limites.

Nous pensons que ces histoires peuvent nous donner une perspective unique sur le potentiel transformateur de l'approche dialogique.

De l'étude de cas de Santa Casa da Misericórdia da Amadora (SCMA), **nous apprenons que le changement dialogique dans les processus de gestion et d'organisation est venu des besoins très concrets de renforcer le travail intégré entre différents domaines et de placer les utilisateurs au centre de la conception des services.** Pour y parvenir, SCMA a procédé à une évaluation organisationnelle très approfondie afin d'identifier le niveau le plus approprié pour introduire des techniques de dialogue et, par conséquent, de définir une feuille de route durable et efficace sur la base de leurs ressources et de leurs atouts organisationnels.

Les deux études de cas de la région Émilie-Romagne **nous montrent l'importance de l'engagement des professionnels, familiaux ou nouveaux dans l'approche, et l'effort pour les connecter et les maintenir connectés.** Pour que l'approche dialogique commence à circuler au sein d'organisations complexes comme le secteur public,

un aspect clé est de créer des réseaux entre différents professionnels et dans différents domaines de travail. Lorsqu'il y a suffisamment de personnes et que celles-ci sont connectées, les choses commencent à se produire : une façon de les connecter consiste à offrir des opportunités de formation différenciées, comme la région Émilie-Romagne en a fait la promotion.

Enfin, l'étude de cas de la municipalité de Pudasjärvi souligne **la pertinence de l'approche dialogique dans le traitement de situations complexes et la mesure dans laquelle un dialogue peut générer un impact plus important que, par exemple, une table ronde entre experts lorsqu'il s'agit de traiter des préoccupations d'une communauté.**

Tout d'abord, un tel impact est le résultat d'une manière différente de gérer le processus. Un processus dialogique nécessite des animateurs (et des tuteurs) qui sont en mesure de se connecter avec les participants en recueillant des informations auprès d'eux plutôt qu'en médiant des informations d'experts pour eux.

Deuxièmement, les dialogues peuvent susciter dans une communauté un nouveau type de responsabilité et de sens de l'agence. Lorsqu'ils sont invités à s'engager activement, les opinions, les points de vue et les émotions des participants sont canalisés vers un objectif commun qui est de trouver ensemble de nouvelles solutions.

L'application de l'approche dialogique au modèle de soins intégrés et centrés sur la personne (IPCCM, integrated and person centred care model) de Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugal

Auteur : Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira

En 2016, le département de l'innovation de la SCMA a déclenché un processus collaboratif visant à mettre les domaines de la protection sociale et des soins de santé en collaboration, brisant ainsi les silos précédents. La vision principale était de concevoir et de mettre en œuvre un modèle de soins intégrés et centrés sur la personne (IPCCM). Intégré, en raison du lien étroit, dès lors, entre la protection sociale et les services de santé, ainsi qu'en raison de l'intégration de la technologie sur la dématérialisation de l'information et la décentralisation de l'intervention ; et centré sur la personne en raison de l'accent mis non seulement sur les besoins des utilisateurs finaux, mais aussi sur leurs attentes, en respectant clairement les limites des interventions.

Tout ce mouvement interne visant à placer la personne au centre de l'intervention, qui a impliqué 25 professionnels de la SCMA issus des domaines social et de la santé, a permis un processus de gestion du changement interne très important en ce qui concerne la redéfinition du modèle de processus de service organisationnel et, surtout, en ce qui concerne la communication entre les professionnels et la collaboration intersectorielle.

Selon la portée ci-dessus, l'objectif principal de la participation de SCMA au projet *Dialogical-Work*, au niveau intra-nœud, était la robustesse croissante de l'IPCCM ainsi que la clarté et la qualité du

processus de communication entre les professionnels, en s'appuyant sur des techniques et des outils dialogiques qui pourraient contribuer directement à cet objectif et à sa rapidité et à sa cohérence.

Au début du projet *Dialogical-Work*, le groupe de coordination de l'IPCCM a décidé d'élargir la portée du modèle en invitant le domaine éducatif du SCMA à participer aux travaux intersectoriels et collaboratifs sur la mise en œuvre du modèle.

La première décision prise dans le cadre du projet a été l'identification des membres du Groupe de gouvernance, à savoir les directeurs/ coordinateurs des domaines de l'aide sociale, de la santé et de l'éducation, ainsi que le département de l'innovation du SCMA qui était en charge de la mise en œuvre du projet et qui, comme mentionné, a joué un rôle très important dans le lancement de l'IPCCM. L'idée derrière cette décision était d'impliquer, dès le début, les décideurs les plus pertinents qui pourraient être en mesure de prendre des décisions plus rapides et de permettre l'internalisation et l'intégration des contenus dialogiques dans le IPCCM et dans la pratique quotidienne de l'Organisation.

Le Groupe de Gouvernance était composé de 7 membres : 3 du Département Innovation de la SCMA, 2 du secteur social, 1 du secteur éducatif et 1 du secteur de la santé. La raison d'avoir un nombre impair de membres était de permettre des décisions plus rapides, facilement réalisables à la majorité des voix en cas de discussions pas si consensuelles. Les 7 membres du groupe Gouvernance ont participé aux cours d'orientation générale, afin de se familiariser avec la méthodologie, les techniques et les outils du *travail dialogique*.

La décision suivante a été d'identifier les profils les plus appropriés pour assumer le rôle de tuteurs à SCMA. Encore une fois, conformément à la logique suivie pour le Groupe de la gouvernance, la décision s'est

appuyée sur les décideurs de la SCMA qui pourraient disposer d'une autonomie fonctionnelle et d'une légitimité pour promouvoir la gestion du changement. A ce titre, les mêmes Directeurs et Coordinateurs des espaces sociaux (2 professionnels), de l'espace éducatif (1 professionnel) et des espaces de santé (1 professionnel) ont été identifiés et sélectionnés pour le rôle de Tuteurs. Pour avoir un nombre impair de participants, le Directeur du Département Innovation a été ajouté pour le processus de prise de décision.

Dans le but d'aligner l'approche dialogique du profil de compétences des tuteurs co-défini dans le projet avec les plus appropriés pour le SCMA, les tuteurs, avec le soutien du groupe de gouvernance, ont co-identifié lors des sessions de formation DT (dialogical tutors - tuteurs dialogiques) les compétences critiques suivantes réparties par les couches suivantes de défis/besoins et compétences :

DÉFIS	COMPÉTENCES		
	Comportemental et relationnel	Technique	Organisationnel
Ego/Pouvoir	Intelligence émotionnelle/ Flexibilité	Leadership	Compétences en négociation/ Humanisme
Communication	Écoute active/Communication non violente	Gestion des conflits	Capacité de négociation
Concentration sur le problème	Cohérence	Résolution de problèmes	Capacité de négociation
Faible niveau d'alphabétisation numérique ou technologique	Résilience/ Disponibilité	Raisonnement stratégique	Orientato all'innovazione

Manque de culture participative	Résilience/ Disponibilité	Raisonnement stratégique	Culture participative
---------------------------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------

Pendant la durée des sessions de formation DT, le Groupe Gouvernance et le Groupe DT ont co-défini la feuille de route pour l'internalisation de la méthodologie, des techniques et des outils de l'approche dialogique dans la pratique quotidienne de la SCMA, récurrente à cet effet aux contenus de formation qui ont été partagés pendant les sessions.

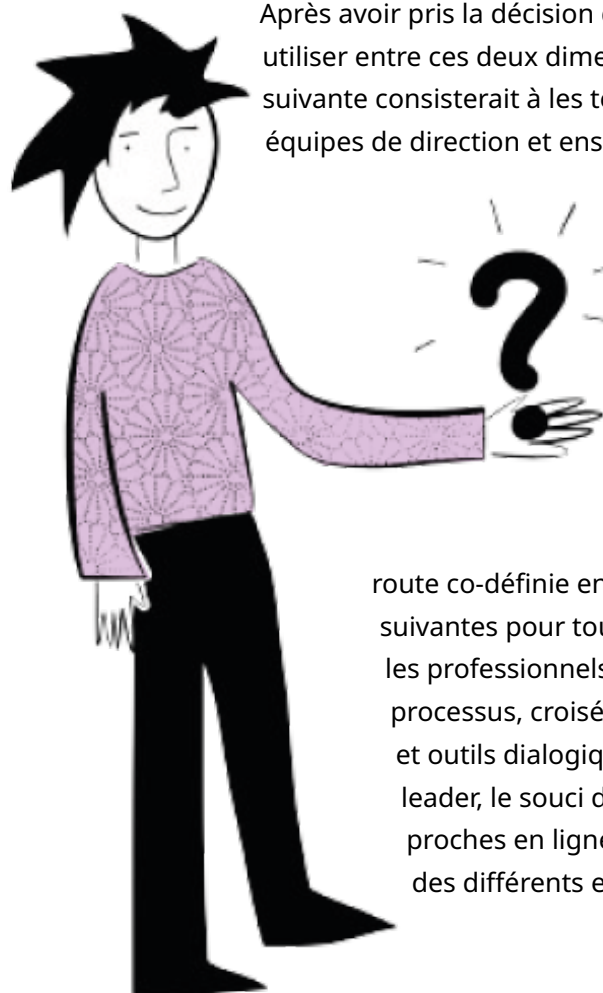
La première décision des groupes a été l'identification des dimensions de l'IPCCM qui pourraient être renforcées par une approche dialogique, à savoir celles de la communication entre les équipes (au niveau interprofessionnel et intersectoriel) et de la relation avec les utilisateurs finaux et les proches.

Dans ce cadre, il a été codécidé d'établir un calendrier/calendrier pour les sessions/réunions de dialogue au SCMA qui servirait à diffuser l'approche de dialogue en interne, à travers la participation, d'une part, des leaders intermédiaires et, d'autre part, des équipes opérationnelles des domaines social, éducatif et de la santé, étant les leaders intermédiaires également présents dans les sessions/réunions des équipes opérationnelles. **L'objectif principal était de créer un effet boule de neige positif qui pourrait vraiment impliquer tous les professionnels qui travaillent directement avec les clients de SCMA sur ces trois domaines.**

La décision critique suivante reposait sur la co-définition de la manière dont l'approche dialogique pourrait contribuer au renforcement et à la robustesse de ces deux dimensions du IPCCM (communication entre les équipes et relation avec les utilisateurs finaux et les proches) et quelles techniques et outils dialogiques pourraient être utilisés à cette fin. Dans cet esprit, deux exercices dialogiques ont été sélectionnés pour être

testés selon l'approche suivante :

- **Communication entre les équipes** - *Le souci de l'enseignant, qui a été transformée en souci du leader;*
- **Relation avec les utilisateurs finaux et les proches** - *Le souci des autres : À quels défis sommes-nous confrontés en réalité ?, qui a été transformée en souci des utilisateurs finaux et des proches.*



Après avoir pris la décision des outils de dialogue à utiliser entre ces deux dimensions critiques, l'étape suivante consisterait à les tester, d'abord avec les équipes de direction et ensuite avec les équipes

opérationnelles en veillant, à cet effet, à une approche horizontale homogène entre les différentes catégories de personnel.

Pour mener à bien le plan, la feuille de route co-définie englobait les dimensions suivantes pour toutes les équipes et tous les professionnels à impliquer dans le processus, croisées avec les techniques et outils dialogiques, à savoir le souci du leader, le souci des utilisateurs et des proches en ligne avec un respect clair des différents espaces dialogiques :

Communication entre les équipes

Espaces physiques

Chaises en cercle au centre de la pièce, près les unes des autres, afin de pouvoir établir un contact visuel.

Espaces mentaux

Assurez-vous de la disponibilité pour une écoute active, en respectant le temps de chacun.

Espaces temporels

Description des exercices de dialogue et de leur horaires.

- 20 minutes pour la dynamique de groupe
- 10 minutes pour chaque partie

PARTIE I

- 2 minutes pour que le directeur soulève des préoccupations
- 4 minutes de discussion entre les directeurs, les dirigeants intermédiaires et les équipes opérationnelles
- 4 minutes de discussion en plénière

PARTIE II

Echange de rôles avec des observateurs assumant des rôles antérieurs

- 2 minutes for Directors to raise concerns, asking for help
- 4 minutes for discussion between Directors, Intermediate Leaderships and Operational Teams
- 4 minutes of plenary

Espaces sociaux

Tous les professionnels des 3 zones sont présents en fonction de la portée de la réunion et avec des rôles assignés.

Espaces discursifs

Part II et commentaires des observateurs.

Relation avec les utilisateurs et les proches

Espaces physiques

Groupe divisé en deux ou plusieurs sous-groupes ; chaises en cercle au centre de la pièce, près les uns des autres, de sorte qu'un contact visuel puisse être établi ; paperboard et stylos.

Espaces mentaux

Assurer la disponibilité pour une écoute active, en respectant le temps de chaque personne ; capacité à partager les raisonnements des utilisateurs.

Espaces temporels

40 minutes de dynamique : 15 minutes pour les parties I et II, et 10 minutes pour la partie III.

PARTIE I

- 2 minutes pour que chaque directeur, leader intermédiaire et équipe opérationnelle fasse part de ses préoccupations
- Le rapporteur prend note des commentaires sur le paperboard

PARTIE II

- 2 minutes pour que les directeurs, les leaders intermédiaires et les équipes opérationnelles construisent un argumentaire basé sur ce qui a été écrit précédemment
- Le rapporteur prend note des commentaires sur le paperboard

PARTIE III

- Partage des résultats par les rapporteurs, 4 minutes chacun

Espaces sociaux

Tous les professionnels des 3 zones sont présents en fonction de la portée de la réunion et avec des rôles assignés.

Espaces Discursifs

Tous les professionnels des 3 espaces sont présents selon l'objet de la réunion et avec des rôles assignés, projetant les raisonnements des utilisateurs.

Après s'être mis d'accord sur la structure des sessions dialogiques, les thèmes de l'ordre du jour qui ont été définis pour les sessions/réunions avec les dirigeants intermédiaires et les équipes opérationnelles tiennent compte, d'abord de la fusion entre l'approche IPCCM et l'approche dialogique, puis des outils et techniques dialogiques, selon l'ordre suivant :

- Relation d'approche dialogique (AD) avec le IPCCM : Intégration et Personnalisation ;
- Processus d'internalisation de Communication de Travail dialogique entre les équipes et relation avec les utilisateurs ;
- Approche conceptuelle de la DA ;
- Validation et test des techniques dialogiques ;
- Anticipation des barrières et contraintes et atténuation des egos et pouvoirs installées ;
- Planning des sessions/réunions à venir.

Dans chaque session/réunion, tant avec les dirigeants intermédiaires qu'avec les équipes opérationnelles, il y a toujours du personnel dédié qui prend note des contributions, des commentaires et des suggestions des professionnels aux exercices effectués, ainsi qu'un créneau continu dédié à la collecte de commentaires sur Comment pouvons-nous améliorer la communication entre les équipes et la relation avec les utilisateurs et les proches dans le modèle de soins intégrés et centrés sur la personne de SCMA ?

Jusqu'à présent, et le 19 mars 2024, deux sessions ont déjà eu lieu avec le Groupe de Gouvernance et avec les Leaderships Intermédiaires et les autres avec les équipes opérationnelles sont déjà programmées. Une réunion de consensus censée réunir le Groupe de gouvernance et le groupe des tuteurs aura également lieu pour analyser et valider toutes

les données et informations recueillies lors des sessions/réunions, qui pourraient apporter plus de qualité et de robustesse aux deux dimensions de l'IPCCM mises à profit : la communication entre les équipes et la relation avec les utilisateurs et les proches.

Dans l'ensemble, la participation de SCMA à ce projet a contribué de manière tout à fait significative au renforcement de la relation personnelle et professionnelle entre les professionnels de différents domaines ainsi qu'à la gouvernance collaborative et horizontale au niveau de SCMA et, enfin, à la promotion de la gestion du changement au niveau institutionnel concernant une approche plus décentralisée et ascendante des processus de prise de décision.

La mise en œuvre de l'approche dialogique dans la région d'Émilie-Romagne, en Italie

Auteurs : Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari

Depuis plusieurs années, la région Émilie-Romagne intègre une approche dialogique dans ses services sociaux, sanitaires et éducatifs et dans les écoles. Le début du parcours initié par la Région repose sur une prémisse fondamentale : **les pratiques d'intervention actuelles ne sont pas toujours efficaces pour résoudre les défis auxquels les services et les institutions doivent faire face.**

La nature multidimensionnelle des phénomènes en constante évolution oblige les organisations à réévaluer leurs approches pour relever efficacement les défis actuels. Les changements épidémiologiques et sociaux, la nature multifactorielle des enjeux sociaux et la comorbidité des cadres pathologiques émergents, nécessitent des orientations et des approches avec une forte intégralité centrée sur le territoire et donc sur la communauté. Travailler en réseau, construire des partenariats locaux, agir en tant que membre d'une équipe multidisciplinaire nécessitent la disponibilité d'outils qui permettent de gérer de manière opérationnelle des contextes relationnels très complexes. Ces pratiques, ancrées dans les institutions publiques, nécessitent des compétences intersectorielles et des ressources organisationnelles qui permettent de garantir un temps approprié pour le soin des relations, sachant que ces conditions favorisent le bien-être et l'innovation organisationnelle. Pour répondre aux difficultés du système, deux objectifs principaux ont été fixés au niveau régional : d'une part, rechercher des solutions organisationnelles-professionnelles visant à dépasser l'approche sectorielle qui caractérise les organisations ; d'autre part, promouvoir une orientation capable de renforcer le travail intégré et communautaire pour faire face à la

complexité des problèmes à affronter.

Pour atteindre ces objectifs, **à partir de 2015, la Région**

Émilie-Romagne a lancé ses premières initiatives d'approche

dialogique: grâce à une collaboration entre la Direction générale des soins personnels, de la santé et du bien-être, l'Agence régionale de la santé (aujourd'hui Département de l'innovation dans les services sociaux et de santé), l'Institut national de la santé et du bien-être à Helsinki, l'Université et le Conseil régional de Laponie, les premiers séminaires de formation pour les gestionnaires ont été promus. Des contributions significatives sur l'approche dialogique sont également incluses dans les lignes directrices énoncées dans le plan social et de santé régional 2017 - 2019 en référence à la fiche d'intervention opérationnelle 34 « Méthodologies pour les organisations innovantes et les pratiques professionnelles ».

Conformément aux directives régionales sur « Promouvoir le bien-être et prévenir les risques à l'adolescence : projet sur l'adolescence » (DGR 590/2013), il a été estimé que le vaste monde des services aux adolescents, en tant que monde intersectoriel par définition, pourrait représenter un domaine intéressant pour commencer une formation expérimentale en utilisant une approche dialogique. **L'objectif était de rendre l'organisation en charge du travail avec les adolescents et pour les adolescents, capable de préparer les conditions de fonctionnement en surmontant les limites et les obstacles qui rendent souvent le travail d'équipe particulièrement critique.** Lors de la première formation, qui a débuté en mai 2018, trois districts/ zones territoriales « pilotes » ont été sélectionnés pour tester l'approche dialogique dans leurs organisations. Plus précisément, les trois pôles organisationnels interinstitutionnels identifiés par les territoires respectifs concernés étaient:

Lugo (Province de Ravenne)

Coordination de la « zone de bien-être de l'union des municipalités » : au lancement du parcours du Community Lab (le processus de changement organisationnel/institutionnel visant à intégrer les services était déjà en cours à cette époque);

Scandiano (Province de Reggio Emilia)

Ufficio di piano : il n'y avait pas de projets systémiques de changement organisationnel et institutionnel en place, mais il y avait un contexte organisationnel propice au démarrage du processus.

Parma/Fidenza (Province de Parme)

Un projet d'accords de programme caractérisé par des actions interinstitutionnelles et interprofessionnelles avait déjà été lancé.

Après avoir terminé ces projets pilotes, le séminaire national « Dialogue pour l'action : expériences et pratiques dans les organisations sanitaires et sociales » a été organisé en octobre 2019, en présence d'experts finlandais en approche dialogique de l'Université de Laponie, du Conseil régional de Laponie et de l'Institut national de la santé et du bien-être à Helsinki.

Par la suite, de multiples éditions de cours de formation à l'approche dialogique ont été menées, facilitées par le Département de l'innovation dans les services sociaux et de santé de la région Émilie-Romagne. Le programme de formation comprend à la fois des sessions en classe dans les bureaux régionaux et des sessions sur site dans les cadres organisationnels des professionnels participant à la formation. Ces sessions initient des voies expérimentales, favorisant les efforts de collaboration entre les différents services au sein de chaque district et facilitant l'échange d'expériences entre les districts.

En 2023-2024, le projet a atteint sa troisième édition intitulée « The Dialogical Approach : Tools for Practising Integration in the Service

System - L'approche dialogique : des outils pour pratiquer l'intégration dans le système de services ». Elle a débuté en septembre 2023 et se terminera en septembre 2024. Dans sa version actuelle, elle a été élargie pour inclure environ 270 professionnels du système régional et local de soins, de services sociaux, de santé et d'éducation, dont environ 150 sont en cours de formation en tant qu'animateurs ; 25 en tant que superviseurs et 80 dédiés à la gouvernance.

La formation en classe se compose de cinq modules, chacun s'étendant sur 10 jours au total. En outre, les participants s'engagent dans une formation sur site pour appliquer leur apprentissage dans les contextes locaux, sous la direction et la supervision de formateurs.

Les cas territoriaux inclus dans le projet sont 22 (sur 38) districts de la Région, plus la ville métropolitaine de Bologne et la Direction générale des soins personnels, de la santé et du bien-être de la Région. Également dans la Région, certains secteurs et zones ont sélectionné certains fonctionnaires qui participent à la formation, et des réunions de dialogue ont été organisées à la fois pour améliorer la collaboration interne au sein de l'autorité régionale et pour faciliter le dialogue avec les organisations locales. Le département de la région Émilie-Romagne dans lequel les animateurs et les superviseurs de l'approche dialogique ont été formés est :

- Innovation dans le département des services sociaux et de santé (qui coordonne le projet régional) ;
- Département des politiques sociales, d'inclusion et d'égalité des chances ;
- Direction de l'Assistance Territoriale ;
- Secteur des soins hospitaliers - Secteur gouvernemental des médicaments et des dispositifs médicaux.

Par ailleurs, dans certains secteurs de la Région, après la formation régionale, des initiatives ont été lancées pour favoriser le développement indépendant et la diffusion de l'approche dialogique. Il s'agit du district de Pianura Est à Bologne, où les écoles du district ont commencé leur propre cours de formation ; le district de Lugo, qui a impliqué la coopération sociale locale dans un voyage autonome ; le district de Parme, où une collaboration fructueuse a été entamée entre les professionnels de la santé mentale formés à l'approche dialogique et ceux formés au dialogue ouvert.

En 2024, une planification supplémentaire est en cours pour renforcer le soutien apporté aux services mettant actuellement en œuvre la démarche. Cela vise à solidifier son intégration dans leurs pratiques et cultures organisationnelles. De plus, des discussions sont en cours concernant l'élargissement de la participation au projet, motivées par les demandes de divers territoires.

Résultats du plan d'évaluation qualitative-quantitative

Pour comprendre les effets et les répercussions de la mise en œuvre de l'approche dialogique, la région Émilie-Romagne a défini un plan d'évaluation qualitatif et quantitatif qui a débuté en octobre 2023 et se terminera en décembre 2024. Les personnes formées à l'approche dialogique, les participants (citoyens, familles, autres opérateurs, etc.) impliqués dans les réunions dialogiques, les référents de gouvernance des territoires où cette approche est appliquée, sont et seront impliqués dans l'évaluation par le biais de questionnaires, de groupes de discussion et de la collecte de récits d'expérience. Les données recueillies à ce jour (octobre 2023-mars 2024), bien que provisoires, montrent que :

En général, les participants rapportent un bon niveau d'appréciation des réunions dialogiques : **il y a un niveau élevé d'appréciation de la méthode** et des méthodes de communication appliquées, **de leur utilité et de leur capacité à générer des effets concrets dans le contexte organisationnel**, dans les relations professionnelles, dans le travail des services, dans les interventions avec les utilisateurs.

Une **flexibilité considérable de l'approche par rapport aux objectifs possibles** : elle est principalement utilisée pour la planification et la conception intégrées dans et entre les domaines sociaux et de soins de santé, mais aussi dans les processus participatifs et en collaboration avec le secteur à but non lucratif et d'autres acteurs en dehors du système de protection sociale régional (écoles, par exemple).

Il existe des **effets positifs potentiels sur le bien-être professionnel et organisationnel** au sein des institutions.

La mise en œuvre dans l'implication des utilisateurs a nécessité une réflexion, une formation et une préparation plus exigeantes et stimulantes pour les services territoriaux, et a donc commencé plus récemment.

L'implication de la gouvernance dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes est jugée nécessaire (travaux en cours), sans laquelle il serait difficile d'introduire un changement de posture dans les services perceptible par rapport à l'habituel.

Un effet multiplicateur de l'innovation a été déclenché, par lequel la diffusion de l'approche crée un environnement favorable à sa propre application, élargissant son périmètre au sein des services et activant un cycle vertueux dans lequel les institutions locales ont commencé à promouvoir des voies autonomes, allant au-delà des programmes, des ressources et des mandats régionaux

L'expérience conjointe du Centre de santé mentale Forlì-Cesena et des services sociaux municipaux Forlì et Rubicone Mare, Italie.

Auteurs : Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani et Barbara Calderone

L'approche dialogique, développée en Finlande et dans d'autres pays d'Europe du Nord, a soutenu des changements organisationnels dans certaines municipalités, permettant un changement culturel en termes de sectorisation des contextes et introduisant une perspective démocratique sur la relation professionnelle-citoyenne. Depuis 2018, la région Émilie-Romagne promeut des cours de formation sur l'approche dialogique dans les services sociaux et de santé, au niveau des organisations et des unités locales et régionales. L'approche dialogique est basée sur le principe dialogique et sur l'hypothèse que les professionnels ne sont pas censés apporter des solutions, mais plutôt promouvoir la réflexivité parmi toutes les personnes impliquées dans la situation, générant ainsi des réponses elles-mêmes.

**"VOUS ÊTES TOUS LÀ
POUR MOI ? MERCI!"**

Comment transformer la peur que cela ne soit pas possible, en confiance que c'est la voie à suivre.

La citation provient d'une dame qui est patiente du centre de santé mentale de Forlì-Cesena depuis de nombreuses années. Les professionnels du Centre étaient très inquiets de son état de santé, dans la mesure où ils envisageaient un établissement résidentiel pour la patiente. Nous avons partagé ce souci avec nos collègues des services sociaux pour l'explorer ensemble et, ensemble, nous avons ensuite

décidé d'inviter la dame et son fils à un dialogue. Il y avait la crainte qu'il ne soit pas possible de dialoguer et de persuader la dame de participer à une réunion avec 10 professionnels différents (psychiatre, infirmière, assistante sociale, éducatrice communautaire du centre de jour et des services sociaux), deux animateurs et trois observateurs. Le dialogue a duré deux heures. Le résultat a été un projet partagé, dans lequel tout le monde pouvait ajouter quelque chose en termes d'engagement et de ressources : plus de temps au Centre de jour, des soins sociaux à domicile, la responsabilité de la patiente d'effectuer des contrôles et d'équilibrer son alimentation et ses soins personnels avec l'aide de son fils. Après deux mois, nous avons programmé une réunion de suivi pour vérifier les termes de notre accord et tout le monde avait tenu ses engagements et il n'y avait plus aucun souci que la dame ne puisse pas vivre dans sa propre maison. **À la fin de la deuxième réunion, le fils du patient a déclaré : « Nous avons accompli plus au cours de ces deux mois ensemble qu'au cours des 10 années précédentes ! Nous avons éliminé la bureaucratie ! ».**

Raconter ce moment nous permet d'introduire l'histoire d'une expérience de trois ans de formation, d'expérimentation et d'enracinement de l'Approche Dialogique dans un territoire spécifique de la Région Émilie-Romagne.

Le centre de santé mentale de Forlì-Cesena et les services sociaux municipaux de Forlì, Rubicone Mare et initialement aussi Valle del Savio, qui se réfèrent aux trois districts de santé sociale de Forlì, Rubicone et Cesena Valle del Savio, ont participé à une formation sur l'approche dialogique de novembre 2020 à novembre 2022.

Le centre de santé mentale de Forlì-Cesena et les services sociaux municipaux de Rubicone Mare ont rejoint une formation suivante lancée par la région d'Émilie-Romagne en septembre 2023 (date de fin septembre 2024) ; les services sociaux municipaux de Forlì ne l'ont

pas fait tandis que ceux de Valle del Savio, qui n'avaient pas terminé la formation 2020-2022, ont demandé à revenir. Les changements dans les rôles managériaux et dans les professionnels initialement impliqués expliquent ces changements.

Les objectifs de la formation et de l'expérimentation sont nombreux :

- apprendre et utiliser des outils dialogiques afin de partager les bonnes pratiques dans son propre contexte de travail, en améliorant les relations entre collègues et rôles ;
- faciliter les rencontres dialogiques au sein du système de services, dans la relation avec les bénéficiaires et avec la communauté locale ;
- diffuser et former d'autres professionnels aux pratiques dialogiques ;
- pour diffuser l'Approche Dialogique à travers d'autres unités organisationnelles (discussion de cas complexes, réunions multiprofessionnelles, équipes locales).

Des professionnels des services sociaux et du centre de santé mentale ont été directement impliqués dans l'expérimentation de l'approche dialogique : des psychiatres, des infirmières, des travailleurs sociaux et des éducateurs communautaires ont été formés en tant que animateurs et sont actuellement en formation en tant que superviseurs de la pratique dialogique dans le contexte, aux côtés de collègues qui sont maintenant en formation en tant que animateurs.

Dans le même temps, les directeurs des unités organisationnelles concernées participent au groupe de gouvernance.

Le lien entre le cours de formation sur l'approche dialogique et le projet Erasmus Plus a été activé grâce à la participation d'un psychiatre de Forlì et d'un psychiatre de Cesena.

Diverses actions ont été menées dans les unités locales. À partir de

janvier 2022 au centre de santé mentale de Forlì, après avoir expérimenté l'animation dans des cas complexes, il a été introduit un calendrier de « pratique dialogique » pour les micro-équipes, dans lequel il est possible d'apporter des situations critiques concernant la relation avec un bénéficiaire ou avec d'autres services. Dans bon nombre de ces réunions, différents soucis ont été abordés par le biais de dialogues impliquant les bénéficiaires et leurs familles. Le calendrier rassemble des professionnels qui sont disponibles pour le rôle d'animateur et peuvent ensuite être contactés sur demande de collègues. Dans le service de santé mentale de Cesena, la personne de contact pour l'expérimentation dialogique recueille les demandes des micro-équipes qui sont disponibles pour utiliser les outils dialogiques.

À Rubicone Mare, nous avons procédé à l'adoption de réunions dialogiques pour l'UVM (unités d'évaluation multidimensionnelle) et pour la définition informelle des budgets de la santé. Dans cette phase, nous visons la formalisation des Budgets Santé à travers la rédaction de Projets d'Accords Individualisés de Réhabilitation (PARI).

Dans les services sociaux de Rubicone Mare, il a récemment été défini que tous les domaines des services sociaux (mineurs, adultes, personnes en situation d'handicap, personnes âgées) peuvent utiliser des outils de dialogue en engageant des collègues formés et en formation. Cette reconnaissance organisationnelle a été possible grâce à l'actuel directeur des services sociaux qui avait lui-même été stagiaire dialogique lorsqu'il était coordinateur et maintenant, dans le cadre de la gouvernance, il soutient l'utilisation de la pratique dialogique.

Ces bonnes pratiques ont permis aux professionnels formés d'acquérir un ensemble de compétences pour faciliter les contextes et l'utilisation des outils de dialogue ; en même temps, il a été possible de faire circuler l'approche dialogique parmi les collègues non directement impliqués dans la formation et de promouvoir les outils de dialogue également parmi

les collègues d'autres unités. Plus précisément, afin de discuter de cas complexes, il est encouragé d'utiliser les outils de « analyser ses soucis » et de « dialogue good future », à la fois avec les professionnels et les destinataires. La diffusion a également été encouragée par l'invitation de professionnels non directement impliqués dans les cas à participer aux dialogues en tant qu'observateurs. Dans le même temps, deux grandes réunions ont été organisées pour promouvoir l'Approche Dialogique, l'une lors de la formation 2020-2022 et l'autre en février 2024, présentant les principes de l'Approche Dialogique et les principaux outils, à travers l'expérience directe des dialogues lors des réunions.

Points forts des pratiques dialogiques

Amélioration de la communication au sein du groupe et avec les autres unités organisationnelles ; implication des destinataires et de leur réseau, en se concentrant sur leurs demandes et l'avenir qu'ils voient possible pour eux-mêmes ; implication et accompagnement des autres professionnels qui ont commencé leur formation en 2023. Par exemple, des actions de soutien ont été conçues en étroite collaboration avec des collègues des services sociaux (domaine des adultes et des personnes en situation d'handicap) et du département de la santé mentale et des toxicomanies de Rimini et Riccione.

Aspects critiques

L'expérimentation dans le contexte local nécessite une continuité dans la planification et la gestion des réunions, mais le temps et la sensibilisation nécessaires sont des ressources qui ne sont pas toujours garanties par les professionnels qui sont encore en formation ; il est essentiel d'avoir accès à un accompagnement en termes de supervision constante dans le temps afin de permettre l'apprentissage et la consolidation des outils d'animation, sans lesquels il existe un risque élevé que les méthodes d'animation et les outils de dialogue deviennent « personnalisés » et ne garantissent pas la construction et la création réelles d'espaces de dialogue.

Étude de cas de la Municipalité de Pudasjärvi, Finlande

Auteurs : Heikki Ervast et Jukka Antero Hakola

Besoin de dialogues

Été 2023, la situation économique de la municipalité de Pudasjärvi s'est détériorée. Pudasjärvi est une petite ville de la région de Pohjois-Pohjanmaa, dans le nord de la Finlande. Le conseil municipal a décidé de commencer les opérations pour équilibrer la situation économique. Ils ont également décidé qu'avec ce processus, ils souhaitaient également renouveler leur système de production de services dans les services sociaux et éducatifs. Ce nouveau modèle de production de services devrait permettre d'économiser environ 900 000 euros.

Le conseil municipal a lancé un processus d'appel d'offres et Dialogues and Design Ltd a participé au processus et a obtenu le contrat avec la municipalité.

La demande de Pudasjärvi à Dialogues & Design Ltd

Dans le processus de renouvellement et de conception de la prestation de services à Dialogues & Design Ltd, les tâches suivantes ont été définies :

- Une présentation concrète du modèle de prestation de services ;
- Consulter et impliquer les parties prenantes (citoyens et groupes de personnel) dans la préparation du rapport ;
- Fournir des informations sur la valeur et l'expérience (en plus des informations financières et statistiques) pour aider à décider du modèle de prestation de services ;

- Faciliter le dialogue entre les décideurs municipaux ;
- Documenter l'ensemble du processus pour soutenir la prise de décision ;
- Préparation d'un rapport final comprenant une proposition de modèle de prestation de services.

Comment se sont déroulées les audiences et le processus participatif ?

En Finlande, il existe une procédure de consultation statutaire pour les situations importantes pour les résidents locaux. Les événements ont été soigneusement préparés du point de vue de l'organisateur et du participant. L'approche a été dialogique dès le départ. Le dialogue à Pudasjärvi a consisté en :

- 1) Une interaction verbale et écrite active entre le client et l'organisation prestataire de services ;
- 2) Une série de discussions entre l'organisation décisionnelle du client et l'organisation prestataire de services ;
- 3) Des consultations formelles avec le personnel social et éducatif ;
- 4) Des consultations ouvertes avec les utilisateurs du service ;
- 5) Des discussions entre les résidents, les fonctionnaires et les décideurs lors des réunions susmentionnées et
- 6) D'autres occasions de se faire entendre.

Le processus a consisté en 20 réunions dialogiques, qui étaient des dialogues en face à face, à l'exception de la dernière réunion avec des politiciens, qui était en ligne.

Le corps des audiences dialogiques a suivi l'ordre suivant :

- 1) Quelles ont été les idées qui ont émergé du bilan ?

- 2) De quoi est-il important de parler ensemble sur cette question ?
- 3) Quelles sont toutes les questions liées au sujet choisi comme thème commun et quel message souhaitez-vous transmettre aux décideurs ? et
- 4) Le dialogue final.

La structure, les outils de dialogue et la facilitation dans le processus

Les auditions dialogiques ont commencé par les propres idées des participants, leur demandant ce qu'ils jugeaient important et d'actualité à aborder lors de l'événement. Ce n'était pas une situation facile, car, sur la base de l'expérience, les attentes étaient orientées vers l'écoute des experts. Cependant, le dossier d'information a été délibérément limité, ne présentant qu'un ensemble réduit d'informations de base et récapitulant les termes de référence reçus du client.

Les méthodes utilisées pour la consultation étaient basées sur un cadre de dialogue d'anticipation et variaient en fonction de la situation. Dans les petites configurations, il y avait un discours commun tout au long, et dans les grands groupes, il y avait d'abord une discussion en groupes, puis un partage d'idées.

Dialogues & Design Ltd a utilisé – comme outils de dialogue – une version modifiée du dialogue good future, du dialogue Puimala et du Café d'apprentissage.

Tous les discours entendus ensemble ont été enregistrés électroniquement sur la plateforme Sway, le site Web utilisé dans le processus, et les résultats des petits groupes ont été photographiés. Les images originales et les documents d'enregistrement ont été disponibles tout au long du processus sur cette plateforme, accessible via le site Web de la municipalité de Pudasjärvi.

Les médias sociaux et la presse ont été activement utilisés pour communiquer les progrès et les résultats du processus. En raison de l'importance de la situation globale dans la municipalité et de l'impact élevé sur les citoyens, il était important que chacun ait la possibilité de commencer à former sa compréhension et sa relation avec le processus en cours. Cette compréhension se forme à travers les processus de dialogue interne au sein de chaque individu, mais d'autres sont également nécessaires pour cette compréhension.

La documentation du processus est disponible sur cette page Sway :

<https://sway.cloud.microsoft/ayltBElh2zarjilg>

Le processus a débuté le 29 août 2023 et s'est terminé le 14 novembre 2023.

ANNEXE



Compétences clés pour les tuteurs dialogiques

Weerheijm, R. (2023), *Final Assessment Honors Instructions for Portfolio*.
Publication interne, Université des sciences appliquées de Rotterdam

1. AXÉ SUR L'INNOVATION

2. AXÉ SUR LA DEMANDE

3. TRAVAIL COLLABORATIF

4. OUTIL D'APPRENTISSAGE INTERACTIF

5. CRÉATION DU SAVOIR



1. AXÉ SUR L'INNOVATION

Rôle: Innovateur

Domaine: Pratique professionnelle

Spécification: Innovation et recherche

Compétence

En contribuant au développement d'un produit professionnel innovant, le tuteur fait preuve d'une attitude curieuse et identifie et exploite les opportunités d'introduire des innovations dans la pratique professionnelle.

Contexte

Dans la vie professionnelle, nous nous heurtons à des problèmes tenaces, des problèmes pour lesquels il n'existe pas de solutions toutes faites. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela : la complexité de la question, un manque d'expertise suffisante, étendue et à jour, et parfois simplement la vitesse à laquelle les développements ont lieu. Dans de telles situations, une capacité d'innovation est nécessaire pour produire des solutions créatives.

En tant qu'innovateur, vous reconnaissez cette complexité et la vivez comme une opportunité, comme un défi pour réfléchir et discuter de solutions potentielles avec des collègues professionnels de votre propre discipline et d'autres disciplines. Vous osez vous lancer et partager vos idées avec les autres. Vous savez à quel point une solution est importante et qu'il n'est pas bon d'essayer d'éviter les situations difficiles. Vous étudiez le problème en utilisant votre propre expertise, toujours à la recherche de moyens de découvrir de nouvelles idées, par exemple en combinant des concepts existants pour créer de nouvelles solutions. Vous êtes audacieux et décisif et en tant qu'innovateur, vous êtes entreprenant et proactif. Vous recherchez activement des opportunités,

savez comment les transformer en actions efficaces et expérimentez de nouvelles méthodes et de nouveaux scénarios – en travaillant toujours à partir d'une vision bien informée et bien réfléchie. Votre perspicacité, votre attitude et votre travail sont valorisés. Vous êtes de plus en plus impliqué dans l'innovation. Vous remarquez que vous pouvez être un partenaire de discussion égal et critique.

Pour

Contribuer à l'innovation

Vous devez

1. Être proactif et débrouillard dans des situations professionnelles complexes ;
2. Enquêter sur les problèmes et les solutions potentielles ;
3. Être audacieux et oser expérimenter ;
4. Faire preuve de créativité en examinant à la fois le problème et la solution
5. Utiliser la boîte à outils de l'approche dialogique, le cas échéant

De telle sorte que :

Être capable d'agir de manière entrepreneuriale dans des situations professionnelles complexes :

Indicateurs comportementaux et descriptions

Être capable d'agir de manière entrepreneuriale dans des situations professionnelles complexes :

- Vous pensez et agissez de manière proactive. Vous faites preuve d'initiative et n'attendez pas les autres ; vous allez enquêter. Vous proposez des idées et des solutions pertinentes et innovantes de votre propre chef.
- Vous êtes une personne de décision. Vous vous familiarisez avec la situation et prenez des décisions rapides, réfléchies et raisonnées

sur les étapes nécessaires.

- Vous pouvez convertir des opportunités en actions ciblées. Vous pouvez identifier des itinéraires efficaces pour atteindre les objectifs.

Explorer le problème et les stratégies de solution possibles :

- Vous préférez explorer d'autres idées ainsi que des méthodes traditionnelles car il est prouvé que les méthodes traditionnelles ne suffisent plus.
- Vous proposez de nouvelles perspectives sur les problèmes.
- Vous traduisez les développements et les tendances dans votre propre domaine d'expertise en scénarios futurs.
- Vous utilisez de manière responsable les méthodes et techniques de recherche pratique pertinentes.

Faire preuve d'audace et de courage pour expérimenter :

- Vous expérimentez.
- Vous agissez, même si le résultat est incertain.
- Vous osez vous lancer ; vous n'évitez pas les risques.

En examinant de manière créative à la fois le problème et la solution :

- Vous démontrez la capacité de vous écarter du cadre conceptuel existant.
- Vous démontrez que vous pouvez utiliser des approches d'autres disciplines pour proposer de nouvelles découvertes et combinaisons de stratégies de solution.
- Vous montrez que vous pouvez réfléchir hors des sentiers battus.
- Vous faites preuve d'originalité, de « jeu » et d'ingéniosité.

- Vous proposez de nouveaux scénarios si les circonstances changent.
- Vous êtes capable de penser à plusieurs solutions, approches ou perspectives pour un problème qui sont inattendues et qui rapprochent les solutions.

2. AXÉ SUR LA DEMANDE

Rôle: Observateur critique

Domaine: Pratique professionnelle

Spécification: Sensibilisation à l'environnement

Compétence

En travaillant de manière innovante, le tuteur démontre une prise de conscience de l'environnement professionnel dans lequel il opère et identifie les opportunités d'introduire des innovations dans la pratique professionnelle.

Contexte

En tant que professionnel en développement, vous en apprendrez le plus possible sur les pratiques de travail. Vous suivrez l'évolution de votre domaine. Vous vous intéressez aux raisons pour lesquelles certains développements ont lieu et aux forces qui les animent, ce qui vous permet de placer les tendances et les développements dans la pratique dans un contexte plus large. Vous remarquez que cela vous permet d'identifier plus facilement la cause et l'effet des relations. Vous voyez aussi que les certitudes disparaissent rapidement. Vous vous rendez compte que le changement est parfois si rapide qu'il rend les tâches plus complexes, élevant la barre pour les professionnels.

Dans le même temps, vous voyez un grand potentiel dans cet environnement dynamique et recherchez activement des opportunités

de contribuer, avec d'autres, à faire la différence. Vous souhaitez apporter une contribution utile à un enjeu social. Vous explorez les possibilités et en discutez avec les parties prenantes concernées et d'autres groupes, mais sans passer directement à la solution. Vous montrez votre valeur en tant que partenaire de discussion bien informé et égal. Votre préparation vous a donné une connaissance approfondie de la dynamique de la situation et vous pouvez expliquer et justifier pourquoi vous pensez que la situation est prometteuse. En même temps, vous écoutez attentivement ce que disent vos interlocuteurs. Vous maintenez un dialogue et vous vous assurez que le problème est clairement défini en posant des questions critiques au client et aux autres parties prenantes, ce qui vous permet d'évaluer le contexte encore plus en profondeur. Vous savez que cette phase exploratoire est essentielle si vous voulez aider à fournir des solutions réalisables ou, si nécessaire, trouver de bons arguments pour les abandonner.

Pour

Cultiver une prise de conscience de ce qui se passe autour de vous, à la fois en général et dans les pratiques professionnelles innovantes en particulier,

Vous devez

1. Être conscient de votre environnement ;
2. Identifier et décrire les questions pertinentes pour la pratique professionnelle ;
3. Être capable de traduire la théorie en action pratique ;
4. Utiliser la boîte à outils de l'approche dialogique, le cas échéant

De telle sorte que

Votre analyse de la situation vous conduise à l'identification des problèmes reconnus comme importants pour la pratique professionnelle, et des mesures pratiques puissent être prises pour les résoudre.

Indicateurs comportementaux et descriptions

Faire preuve de conscience de l'environnement – contexte social :

- Vous connaissez ou explorez les tendances et les développements dans un contexte plus large que votre propre domaine d'expertise et vous pouvez relier leur importance aux problèmes sur lesquels vous travaillez.
- Vous pouvez regarder plus loin que votre nez ; vous prévoyez les changements (plus tôt que les autres) et les anticipez.
- Vous recherchez activement des situations pratiques qui pourraient fournir de nouvelles preuves et vous les utilisez dans les discussions.
- Vous voyez les opportunités / chances et les utilisez.
- Vous reconnaissez que des facteurs externes affectent ou peuvent affecter les problèmes sur lesquels vous travaillez.
- Vous faites preuve d'engagement social et vous pouvez rendre compte de vos actions professionnelles.

Être capable d'identifier et de préciser les questions pertinentes pour la profession :

- Vous étudiez le problème en cours dans le cadre d'un dialogue avec le client et les autres parties prenantes concernées.
- Vous approfondissez la définition du problème décrit ; est-ce vraiment le problème, des recherches plus préliminaires sont-elles nécessaires, cela conduira-t-il à une définition différente du problème ?
- Vous explorez ce qui est déjà connu sur le problème ; vous êtes en mesure de le modifier et
- le présenter.
- Vous pouvez rendre la question explicite et l'ajuster.

- Vous démontrez une connaissance du climat social qui joue un rôle dans la recherche et l'acceptation de solutions.

La capacité de convertir des solutions en applications pratiques :

- Vous proposez des solutions inattendues et réalisables.
- Vous pouvez convertir des solutions découvertes grâce à une combinaison de connaissances et d'expérience dans divers domaines d'expertise en résultats pratiques.

3. TRAVAIL COLLABORATIF

Rôle: Joueur d'équipe

Domaine : Pratique professionnelle

Spécification : Communication et travail collaboratif

Compétence

En participant à des processus innovants, le tuteur devient un joueur d'équipe qui peut s'appuyer sur des compétences de communication, de collaboration et de réseautage pour travailler efficacement avec d'autres professionnels afin d'obtenir des résultats.

Contexte

Travailler efficacement en équipe sur des solutions à des problèmes réels exige un large éventail de compétences. En effet, ce sont des outils qui vous permettent de comprendre le contexte innovant et de faire de vous un partenaire de discussion égal. Les professionnels innovants sont de vrais joueurs d'équipe ; ils apprennent les uns des autres et partagent des idées.

Apprendre et travailler dans des situations réelles est un processus social dans lequel la coopération et le réseautage avec les autres sont essentiels. Cela permet non seulement de diffuser les connaissances et l'expérience, mais aussi d'impliquer davantage les gens. En tant que joueur d'équipe, vous savez à quel point le travail collaboratif est important. Vous n'êtes pas là pour « voler la vedette ». La véritable valeur du travail collaboratif est que vous pouvez compléter les idées des autres, vous « disputer » les uns avec les autres, discuter de vos idées et suggestions de stratégies et de solutions, et les examiner de manière critique – sans parler de la valeur ajoutée d'être ouvert aux possibilités de donner et de recevoir des commentaires. Une communication professionnelle efficace empêche tout « bruit » inutile d'obscurcir le

processus de travail collaboratif.

Pour

Travailler efficacement avec les autres sur les améliorations, les nouveaux développements et les innovations

Vous devez

1. Être prêt à travailler avec les autres et à laisser les objectifs partagés prendre le pas sur les objectifs individuels ;
2. Contribuer au développement d'un réseau d'experts et faire un usage stratégique de ce réseau ;
3. Faire un usage correct et opportun d'une variété de compétences en communication ;
4. Utiliser la boîte à outils de l'approche dialogique, le cas échéant

De telle sorte que

Les joueurs d'équipe ayant des compétences personnelles et professionnelles complémentaires puissent travailler ensemble et communiquer les uns avec les autres au cours d'un processus de développement ou d'innovation.

Indicateurs comportementaux et descriptions

Être prêt à collaborer et avoir des objectifs généraux l'emportent sur les objectifs individuels :

- Vous vous alignez sur les objectifs communs qui découlent de la recherche de nouvelles réponses aux problèmes à résoudre.
- Vous reconnaissez que la co-création à partir de disciplines professionnelles contribue à arriver à des solutions innovantes.
- Vous recherchez des opportunités et des moyens de travailler en coopération sur les réponses aux problèmes.
- Vous êtes capable de travailler dans un contexte interdisciplinaire/

transdisciplinaire ; c'est-à-dire que vous travaillez en étroite collaboration avec des personnes d'autres domaines d'expertise en apportant des contributions constructives et en obtenant la reconnaissance de votre propre domaine d'expertise.

- Vous contribuez au meilleur alignement possible entre la contribution de vos propres connaissances, expérience et qualités et celle des membres de l'équipe.
- Vous placez les intérêts de l'équipe au-dessus de vos propres intérêts personnels et vous tenez les membres de votre équipe responsables de leur comportement et de leur responsabilité. Vous êtes également responsable de vous-même.
- Vous pouvez faire des concessions afin d'arriver à un objectif ou à un résultat commun. Vous pouvez justifier ces concessions.

Pouvoir contribuer au développement d'un réseau d'experts et pouvoir consulter ce réseau de manière ciblée:

- Vous construisez un réseau fonctionnel.
- Vous utilisez les réseaux de manière ciblée.

Être capable d'utiliser une variété de compétences en communication de la bonne manière et au bon moment :

- Vous allumez l'enthousiasme et stimulez les autres.
- Vous avez des discussions efficaces et efficientes.
- Vous partagez votre travail avec les autres.
- Vous contribuez de manière constructive à la collaboration.

4. OUTIL D'APPRENTISSAGE INTERACTIF

Rôle : Apprentissage

Domaine : Communautés de pratique dans la pratique professionnelle innovante

Spécification : Apprentissage interactif

Compétence

En guidant son développement professionnel ultérieur, le tuteur reconnaît la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie et s'efforce d'acquérir les compétences d'apprentissage nécessaires.

Contexte

Le monde évolue rapidement. De nombreuses demandes différentes vous seront adressées, et vous courez le risque de ne pas suivre le rythme des événements. L'éducation est confrontée au même problème. Bien que nous fassions de notre mieux pour maintenir votre cours professionnel aussi à jour que possible, il n'est pas toujours possible de couvrir les derniers développements. Cela signifie que vous devez vous préparer à travailler dans un environnement professionnel en évolution rapide. On ne vous demandera pas seulement de résoudre les problèmes auxquels vous vous êtes préparés dans votre diplôme et que vous connaissez assez bien pour être en mesure de mettre en œuvre de vraies solutions ; vous rencontrerez également des problèmes qui sont nouveaux pour vous, des problèmes qui ne peuvent pas être résolus en utilisant le savoir-faire actuel. Ces nouveaux problèmes peuvent nécessiter de nouvelles connaissances, des connaissances encore à acquérir et de nouveaux contextes dans lesquels les connaissances existantes doivent être utilisées de différentes manières.

Vous collaborerez également de plus en plus avec des personnes qualifiées dans d'autres matières. Dans un tel environnement de travail

et d'apprentissage, vous serez mis au défi d'apprendre les uns des autres, activement, efficacement et en vous concentrant sur l'obtention de résultats. Lorsque vous travaillez ensemble dans ce processus innovant, votre désir d'apprendre viendra souvent de l'intérieur – vous rencontrez des problèmes que vous voulez vraiment résoudre. Cela fait de vous celui qui a le désir d'apprendre « quelque chose », ou même de « désapprendre » quelque chose.

La complexité de la situation ne vous fait pas peur. Vous voyez un défi, et vous le relevez. Vous vous lancez et n'abandonnez pas. Vous savez que vous vous heurterez régulièrement à un mur et que vous devrez vous relever – mais vous découvrirez bientôt que vous en apprenez plus que vous ne le pensiez possible, que ce qui semblait au début un fouillis déroutant a maintenant du sens. Vous êtes beaucoup plus capable de voir la situation dans son ensemble.

Pour

Apprendre les uns des autres et les uns avec les autres

Vous devez

1. Faire preuve d'une capacité d'apprentissage autodirigé ;
2. Être prêt à apprendre dans des contextes variés et stimulants ;
3. Être en mesure de réfléchir à l'efficacité de votre objectif, de votre méthode et de vos résultats d'apprentissage ;
4. Utiliser la boîte à outils de l'approche dialogique, le cas échéant

De telle sorte que

Vous puissiez guider le développement ultérieur de votre capacité d'apprentissage.

Indicateurs comportementaux et descriptions

Démontrer une capacité d'apprentissage autodirigé :

- Vous donnez la substance et la direction de votre propre processus

d'apprentissage ; en d'autres termes, vous pouvez vous fixer des objectifs de développement et d'apprentissage et agir en conséquence.

Préparation et volonté d'apprendre dans divers contextes difficiles

- Vous réfléchissez à vos propres actions et demandez naturellement l'avis des autres ; vous évaluez les conseils pour les améliorer, puis vous les appliquez immédiatement et efficacement.
- Vous êtes conscient de la façon dont vos normes et valeurs personnelles affectent vos actions et vous faites preuve d'une volonté d'en discuter.
- Vous pouvez être tenu responsable de vos actions.
- Vous êtes prêt à changer vos habitudes.
- Vous abandonnez des connaissances obsolètes s'il y a de bons arguments pour le faire.
- Vous avez le courage de repousser vos propres limites afin de vous développer personnellement et professionnellement.

La capacité à réfléchir sur l'efficacité de vos actions professionnelles :

Vous démontrez la capacité de réflexion, et vous pouvez analyser vos propres actions en termes de :

- You demonstrate the ability to reflect, and you can analyse your own actions in terms of:
- contenu ;
- approche ;
- dynamique de groupe – cela peut inclure les actions de toutes les personnes impliquées ;
- les considérations sociales et éthiques lors de l'élaboration de nouvelles solutions ;

- votre propre développement concernant les points ci-dessus.
- Vous avez appris quelles sont vos forces et vos faiblesses (ou vous les avez mieux comprises) et vous êtes en mesure d'apporter des améliorations aux deux.

5. CRÉATION DU SAVOIR

Rôle : Producteur de connaissances

Domaine : Pratique professionnelle

Spécification : Création de connaissances

Compétence

En améliorant continuellement ses connaissances et en se tenant au courant, le tuteur apprend non seulement dans un contexte formel (comme l'école), mais élargit également son expertise en apprenant en milieu de travail.

Contexte

Avec le développement rapide des nouvelles technologies de l'information, les connaissances se développent à un rythme croissant et sont disponibles virtuellement à la demande, et les nouvelles connaissances peuvent être diffusées tout aussi rapidement. Il ne suffit plus de connaître les faits et de savoir les appliquer. Les connaissances dont vous avez le plus besoin dans un contexte d'innovation sont souvent appelées « connaissances générales ». Il s'agit de connaître les causes de nombreux phénomènes différents, le fonctionnement des choses et de comprendre les principes et les processus (savoir qui peut fournir des idées ou un savoir-faire spécifique). Ceci est particulièrement important car les connaissances factuelles peuvent devenir obsolètes (en particulier les résultats concrets), alors que la connaissance des premiers principes (sous-jacents à ces résultats) ne date pas aussi rapidement.

On s'attend à ce que vous développiez une approche d'apprentissage « et si... ». Cela signifie que vous osez poser des questions critiques sur la cause et l'effet. Vous apprenez à comprendre les connexions et les modèles dans ce qui se passe dans la pratique professionnelle, mais aussi à avoir une attitude critique, interrogative et d'apprentissage. Vous souhaitez découvrir ces relations de cause à effet et êtes un utilisateur critique des connaissances. Surtout, vous mesurez la valeur d'une théorie par son utilité dans la résolution des problèmes que vous rencontrez dans votre travail. Vous ne suivez pas aveuglément un ensemble d'idées. Vous découvrez, en travaillant avec et en dialoguant avec d'autres professionnels, si quelque chose fonctionnera et comment cela fonctionne dans la pratique. Dans le processus, vous apprenez à combiner vos connaissances et votre expérience avec celles des autres et à découvrir ce qui fonctionne, en créant de nouvelles connaissances qui peuvent être utilisées dans la pratique professionnelle. En outre, vous pouvez évaluer de manière critique quels sont les « ingrédients actifs », en découvrant la valeur de l'approche choisie et les principes de conduite (qui déterminent son fonctionnement). Vous apprenez rapidement à jouer avec vos connaissances. Vous découvrez que les théories et les idées d'autres disciplines peuvent également être utiles ou adaptées à un autre contexte. Vous découvrirez également que les connaissances que vous avez acquises à d'autres fins peuvent également être utiles dans votre travail. En bref, vous découvrez, expérimentez, appliquez vos connaissances, testez leur fonctionnement et générez ainsi de nouvelles connaissances. C'est ce qu'on appelle officiellement « l'apprentissage productif » et le « transfert lointain ».

Vous réalisez à quel point il est important de partager des connaissances avec les autres. Vous êtes également conscient que les autres ont des connaissances dont vous pouvez bénéficier. Et donc, vous cherchez des moyens efficaces et efficients de trouver les connaissances et l'expérience

que les autres sont prêts à partager ou à échanger. Vous savez déjà comment les TIC (technologies de l'information et de la communication) ouvrent rapidement et facilement les portes à un environnement riche en connaissances. Les médias sociaux tels que le Web 2.0 deviendront une plate-forme de plus en plus utile pour rester informé et partager les nouvelles connaissances récemment acquises.

Pour

Travailler continuellement à développer vos connaissances dans un environnement d'apprentissage innovant

Vous devez

1. Être capable de partager et à accéder aux connaissances et être en mesure d'apprendre dans un contexte d'application ;
2. Être en mesure d'utiliser les connaissances et les compétences à différents niveaux d'application et dans différents contextes ;
3. Pouvoir partager et accéder aux connaissances ;
4. Utiliser la boîte à outils de l'approche dialogique, le cas échéant

De telle sorte que

Vous puissiez apporter une réelle contribution à l'approfondissement des connaissances.

Indicateurs comportementaux et descriptions

Être capable de développer des connaissances dans un contexte applicatif :

- Vous pouvez utiliser les connaissances et l'expérience pratique d'autres personnes pour renforcer les vôtres afin de développer de nouvelles connaissances qui poussent la pratique professionnelle plus loin ; vous innovez.
- Vous êtes ouvert à l'apport de l'expertise des autres, et vous les invitez activement à apporter leur contribution.

- Vous vous appuyez sur les connaissances existantes et pouvez relier les connaissances nouvellement développées aux « anciennes ».

Être capable d'appliquer des connaissances et des compétences à différents niveaux et dans différents contextes :

- Vous utilisez des connaissances provenant de différents domaines d'expertise afin de découvrir des modèles de problèmes.
- Vous appliquez les connaissances et les informations ainsi acquises pour développer ou concevoir de nouvelles solutions.
- Vous démontrez une prise de conscience de l'effet des facteurs sociaux, économiques, techniques, éthiques et/ou psychologiques qui pourraient aider à trouver les réponses aux problèmes sur lesquels vous travaillez.

La capacité de partager et d'accéder aux connaissances :

- Vous partagez activement les connaissances et l'expérience que vous avez acquises dans la pratique avec d'autres personnes.
- Vous recherchez activement de nouvelles connaissances et des moyens efficaces d'accéder et de partager de nouvelles connaissances. Vous le faites d'une manière appropriée à votre pratique professionnelle et vous pouvez justifier vos choix en la matière.
- Vous recherchez des liens qui vont au-delà des connaissances et de l'expérience partagées par les membres de l'équipe et les aidez à comprendre ces liens.

BIBLIOGRAPHIE



Arnkil, T. (2019). Co-generating Dialogical Spaces : Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General. International Journal of Collaborative-Dialogic Practices, 9(1).<https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>

Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). Taking up one's worries: A handbook on early dialogues. National Institute for Health and Welfare. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>

Regione Emilia-Romagna (2023). L'approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi. <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna>

Les résultats du projet produits lors de Dialogical-Work peuvent être téléchargés ici : <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/en/intro>

PR1: Guidelines for creating and supporting governance towards a dialogic approach

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr1-english.pdf/@download/file/PR1%20English.pdf>

PR2: Skills profile for dialogue approach tutors

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr2-english.pdf/@download/file/PR2%20English.pdf>

PR3: Toolkit for the dialogic approach

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-english.pdf/@download/file/PR3%20English.pdf>

PR4: Dialogic approach tutor training curriculum



**Financé par
l'Union européenne**

NextGenerationEU

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux du ou des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA).

Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues responsables.