

ORIGINE ET ÉVOLUTION DU GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ⁽¹⁾

PAR ADRIEN PAYETTE et CLAUDE CHAMPAGNE

Cofondateurs de la formule du codéveloppement professionnel

et auteurs du livre : *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Ste-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec (1997).

Célébrons le groupe de codéveloppement professionnel (GDCP)!

Nous sommes très émus et vraiment fiers de contribuer à cet événement et de voir ce grand nombre de personnes y participer. Si le GDCP en est là, c'est aussi à cause de complicités qui se sont construites au fil du temps.

Maintenant, voilà beaucoup de nouveaux visages. Vous confirmez par votre présence ici que cette simple idée a eu toute une croissance que nous n'avions pas vraiment imaginée, il y a une vingtaine d'années.

Avec le GDCP, nous n'avons pas eu la prétention d'inventer quelque chose de radicalement nouveau. Le GDCP est plutôt une innovation. Le questionnement réflexif, *l'action-learning*, le cercle de dialogue, la praxéologie, les études de cas de gestion, pour n'en citer que quelques-uns, font bien partie de l'univers dans lequel le GDCP a évolué. Mais nous avons facilité des convergences qui ont donné forme à cette idée. Une idée que nous avons ensuite pu semer, entretenir et qui a bien grandi. L'image qui sert à illustrer le colloque représente bien cette dimension organique du GDCP. Il en est émergé une pratique unique, originale, québécoise.

Nous avons conçu le GDCP comme une approche pédagogique, mais sommes très impressionnés de voir que des collègues en ont fait leur pratique principale. L'expertise est là, partagée; il y a d'ailleurs assurément ici des gens qui ont au compteur plus d'heures d'animation de GDCP que nous.

Le GDCP fait l'éloge du partage, de l'échange et de l'intelligence collective. Avec ce colloque, le GDCP appartient de moins en moins aux auteurs d'un livre et fait partie de plus en plus d'une communauté. C'est assurément très bien ainsi. Il y a maintenant une foule d'auteurs-acteurs.

La naissance d'une idée partagée...

Comment cette idée a-t-elle germé? Nous allons prendre quelques minutes pour vous ramener à quelques repères dans le temps et aussi pour lancer quelques idées pour démarrer ce colloque.

Nous partageons tous deux des cheminements à la fois similaires et complémentaires à plusieurs égards. Bien sûr, avant tout, dans notre substrat il y a eu Socrate, le philosophe, et Kurt Lewin, le psychologue. Voici donc quelques dates de la courte histoire de l'approche « Groupe de codéveloppement professionnel ».

(1) Présentation faite à l'ouverture du Colloque CODEV 2011, Montréal, avril 2011
(Extrait des Actes du Colloque)

ORIGINE ET ÉVOLUTION DU GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (suite)

Ligne de temps d'Adrien PAYETTE

- 1960-69 Formation en philosophie; approfondissement de la dialectique « théorie-pratique »; découverte de l'énorme potentiel d'apprentissages du petit groupe; groupe de quatre professeurs de philosophie qui s'entraident dans leur enseignement;
- 1969-71 Gestionnaire au Cégep; MBA, découverte des échanges informels entre pairs pour améliorer sa pratique; approche des études de cas en gestion et MBA informel proche de la vie quotidienne;
- 1971-75 Diverses expériences de gestion; rencontres des ouvrages de St-Arnaud, Argyris et Schön, Revans;
- 1975-83 1^{re} étape : professeur à l'ÉNAP (École Nationale d'Administration Publique); recherche d'une approche de formation au management centrée sur la pratique quotidienne; construction de plusieurs instruments tels que l'APS, le PCG; mise au point du cours optionnel « L'efficacité des gestionnaires et des organisations (EGO) »;
- 1988 Publication du livre *L'Efficacité des gestionnaires et des organisations* (manuel du cours EGO);
- 1994 2^e étape : rencontre de Claude Champagne et de ses collègues, début de l'apprentissage en groupe et de la diffusion de l'approche;
- 1997 Publication du livre *Le groupe de codéveloppement professionnel*;
- 2000 3^e étape : en février, première rencontre du Réseau Francophone de Codéveloppement et de l'Action Formation; avril-mai : publication dans la revue *Effectif* de l'article *Le groupe de codéveloppement et d'« action learning » : une approche puissante encore trop méconnue*;
- 2001 Publication du numéro spécial de la revue *Interactions* consacré au codéveloppement (Vol. 5 no 2);
- 2004 Publication de *Apprendre autrement*;
- 2009 4^e étape : version finale du texte *Le codéveloppement et le changement organisationnel*.

ORIGINE ET ÉVOLUTION DU GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (suite)

Ligne de temps de Claude CHAMPAGNE

1975-80	Formation en psychologie sociale, des groupes et des organisations; rencontres des ouvrages de McCall, St-Arnaud, Senge, Argyris et Schön;
1980-90	Diverses expériences en formation;
1988	Constitution d'un groupe de réflexion sur l'action avec Yves St-Arnaud et plusieurs jeunes professionnels. Rencontre d'Adrien Payette, dans son livre;
1992	Exploration de groupes d'autoformation en gestion, autoperfectionnement, coprofectionnement; utilisation de l'ouvrage d'Adrien;
1993-94	Publication dans le journal de l'AHQ (Association des Hôpitaux du Québec); présentation lors d'un colloque de gestionnaires du développement dans le réseau de la santé;
1994	Rencontre d'Adrien avec des praticiens de la formation dans le réseau de la santé;
1996	Colloque PRHQ <i>S'autoformer par l'action, apprendre par l'expérience</i> ;
1997	Publication du livre <i>Le groupe de codéveloppement professionnel</i> ;
1998-2010	Formation d'animateurs, notamment chez Desjardins; intervention chez JCA Développement; présentations et représentations qui ont mené à l'intégration du GDCP aux pratiques de formation reconnues par le MSSS et à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Quelques idées sur le GDCP

Ces repères historiques à l'esprit, permettez-nous de partager quelques idées.

Les mots clés du GDCP demeureront *action; réflexion; interaction* et *apprendre ensemble* : ce seront aussi, souhaitons-le, les mots clés de nos deux prochains jours.

Il serait intéressant d'analyser le groupe de codéveloppement dans une perspective de diffusion de l'innovation. Le livre, actuellement diffusé à plus de 3000 exemplaires, a été un vecteur formidable. Mais il est difficile d'estimer le nombre de groupes qui ont été mis sur pied et le nombre de personnes qui y ont participé. Les résultats du sondage dévoilé tantôt en donneront un aperçu. Et aussi, l'approche a suscité de la recherche et de l'expérimentation variée.

Je ne m'y aventurerai pas davantage que pour dire qu'une bonne partie du succès du GDCP réside assurément dans sa simplicité, dans son pragmatisme, dans sa pertinence pour les personnes qui y participent. L'approche a, de toute évidence, répondu à des besoins. Dans nos vies professionnelles, on manque de temps d'arrêt, de possibilités de rencontres, de moments pour parler de soi. On manque de moments de silence, ou du moins de temps d'arrêt, la démarche le propose. On manque de possibilités de rencontre : la formule le structure. On souhaite autre chose que des formations théoriques : on traite de cas réels. On a besoin de réfléchir ensemble, de façon structurée, comme professionnels : la méthode propose un encadrement. Et, particulièrement, pour les gestionnaires qui sont isolés dans leur pratique : on propose des lieux d'appartenance et d'échange, à une échelle appropriée. En plus, on y trouve une occasion de parler de soi et d'être écouté inconditionnellement.

ORIGINE ET ÉVOLUTION DU GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (suite)

Je me suis souvent préoccupé que les groupes soient plus intelligents que la somme de leurs parties. Bien sûr, la dynamique de chaque groupe se construit sur les compétences, sur les complémentarités et sur l'engagement des membres. Mais la plupart du temps, la magie opère et une chimie se crée.

Il faut nommer que l'on a une pratique de gens généreux. (D'ailleurs, ce colloque illustre la générosité de passionnés du GDCP.) C'est ici, à partir de l'entraide, que l'on apprend ensemble : il est donc aussi question de confiance. La clé la plus importante est assurément le respect de la confidentialité pour créer ce climat de confiance. À mon avis, les dangers de dérapage sont là, surtout quand le développement individuel doit se situer dans une perspective de développement organisationnel. On en reparlera plus tard.

Le GDCP ne sera jamais une marque déposée, du moins dans notre esprit. C'est pour cela qu'il peut s'en trouver des variantes. Nous avons voulu une approche ouverte, égalitaire, facile d'accès pour s'adresser à des préoccupations concrètes. Si le GDCP était un système d'exploitation informatique, il serait bien plus près de Linux que de Windows : un système ouvert, non réservé à des experts, appartenant à la communauté et uniquement préoccupé du profit de ses membres.

Ainsi, la simplicité, le pragmatisme, la création d'un espace sacré d'échange misant sur le respect de la confidentialité et sur l'égalité entre les personnes malgré leurs expertises diversifiées, demeureront des dimensions de l'approche que nous défendrons, car elles en constituent l'essence.

Tournons-nous vers l'avenir

Pour poursuivre notre réflexion, partons du passé pour nous tourner vers l'avenir. En 1995, après avoir pratiqué durant quelques mois l'approche du codéveloppement avec une dizaine de collègues, Claude me dit : « Adrien, le chapitre 2 de ton livre sur l'efficacité ne suffit plus, il nous faudrait un guide pratique plus détaillé ». Je lui ai dit : « Bonne idée, on va faire un livre ». Aujourd'hui, je lui dis : « Le chapitre 2 de notre livre qui présente les principaux éléments théoriques sous-jacents à l'approche pourrait être développé davantage ». Mais attention, cette fois-ci, pas un autre livre!

Blague à part, je crois en effet que le volet théorique du codéveloppement aurait avantage à être rendu plus explicite. Les six principes que nous avons présentés dans ce chapitre sont toujours valables, mais on pourrait peut-être explorer quelques autres pistes importantes.

Par exemple, on pourrait trouver dans un tel chapitre un ensemble solide de propositions sur les forces d'apprentissage du petit groupe : pourquoi un petit groupe de 5 à 8 personnes offre-t-il autant de possibilités pour apprendre? L'information est disponible sur ce sujet, il suffirait d'en faire une bonne synthèse dans la perspective du codéveloppement.

Il serait souhaitable aussi de mieux faire comprendre que les participants à un groupe de codéveloppement doivent réfléchir seul à leur pratique et que l'écriture est un moyen à privilégier. La réflexion individuelle commence avant le groupe de codéveloppement et se continue en dehors de chacune des rencontres. Le praticien doit intégrer à son travail quotidien la réflexion qu'il mène avec l'aide de son groupe sur son développement professionnel. Cette dimension aussi est déjà bien documentée.

ORIGINE ET ÉVOLUTION DU GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL (suite)

Un autre aspect pourrait compléter le chapitre 2 de notre livre. Comme on dit, c'est une évidence tellement évidente qu'on ne la voit pas. Lewin nous a appris qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. Quelle est l'importance de la théorie pour les praticiens? Le codéveloppement est construit sur le socle solide mis en valeur par Schön : la pratique nous enseigne des savoirs inaccessibles autrement. Mais il ne faut pas oublier – et encore moins rejeter – l'importance de la théorie. Un animateur de groupe de codéveloppement pourrait s'assurer que les participants, quelle que soit leur pratique, ont une bonne représentation théorique de leur métier. Il pourrait compléter à l'occasion ce volet fondamental de leur développement professionnel en suggérant des lectures ou par de brefs exposés. Sur ce sujet également, on trouve de la bonne documentation.

Mon dernier point est beaucoup plus ambitieux et bien moins documenté. Peut-être que nous voilà bien au-delà du chapitre 2! Peut-on construire une théorie générale pour toute pratique professionnelle? Existe-t-il des préoccupations communes à tous les praticiens et qui pourraient être organisées en grands ensembles? Une telle théorie fournirait aux animateurs de groupe de codéveloppement une grille de lecture applicable à n'importe quelle pratique professionnelle : gestionnaire, formateur, travailleur social, etc. Une telle théorie pourrait comporter un axe temporel sur lequel se situeraient les préoccupations concernant le développement professionnel; on pourrait faire appel pour ce volet aux travaux sur le cheminement de carrière. Pourrait-on cartographier les grands domaines de compétences communes à toute pratique professionnelle? J'ai souvent réfléchi à une telle cartographie où on pourrait distinguer aux moins six ensembles : les gammes du métier, du b-a ba de la pratique; la réflexion stratégique; les divers domaines de compétences (techniques, interpersonnelles, intellectuelles, intrapersonnelles dont la très importante motivation). Il y a probablement d'autres ensembles de compétences à inscrire sur une telle cartographie, mais nous voilà peut-être un peu loin dans le futur!

Je ne sais s'il faudrait ajouter à ce chapitre 2 quelques mots sur l'importance de la citation dans tout processus d'apprentissage. Certaines citations sont comme des mantras, des prières, des amulettes; on les garde à la portée de la main et on y a recours au besoin. Je vous en offre deux, très belles, que le hasard (encore lui) vient de mettre sur ma route :

« Il est temps de partir à la recherche de l'expression de ce qui vous importe le plus en vous-même. »

Edgard Morin

*« Ne vivez pour l'instant que les questions.
Peut-être, simplement en les vivant,
finirez-vous par entrer insensiblement,
un jour dans les réponses. »*

Rilke, *Lettres à un jeune poète*

Et la ligne du temps du GDCP se continue : aujourd'hui ce colloque, demain, lancement d'un nouveau livre sur le sujet...

Bon colloque et vive le codéveloppement!