

# Accompagnement et optimisation d'une démarche de codéveloppement professionnel

*Mise en œuvre d'un projet partenarial  
et retombées dans l'action*

**UQÀM** Département de communication  
sociale et publique  
Université du Québec à Montréal

Maxime Paquet, Ph.D.

Kelly Cadec, M.A.

Nathalie Lafranchise, Ph.D

16 avril 2015

# Présentation par...

Maxime Paquet, Ph.D.

**Co-chercheur principal**

Chargé de cours, UQÀM



Kelly Cadec, M.A.

**Coordonnatrice**

Professionnelle de recherche



Nathalie Lafranchise, Ph.D.

**Co-chercheure principale et directrice  
du projet de partenariat**

Professeure, UQÀM



# Plan de la présentation

- ▶ Présentation du programme de recherche partenariale
- ▶ (Atelier / questionnaire) *L'accompagnement et la coconstruction - en quête de sens...*
- ▶ Retour sur les discussions, notions importantes et conclusions
- ▶ Partage d'outils d'accompagnement, de recherche ou destinés aux rencontres de codéveloppement

# Objectifs de la présentation

- ▶ Connaître l'importance de l'accompagnement de longue durée dans l'implantation d'un projet organisationnel.
- ▶ Connaître l'importance de la coconstruction dans le cadre d'un projet de partenariat.
- ▶ Partage d'outils issus du programme pour l'accompagnement, l'animation et les groupes.

# Description du projet

# Partenaires

**UQÀM** Département de communication  
sociale et publique  
Université du Québec à Montréal



**UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE** | Voir au futur



Centre de santé et de services sociaux  
Jardins-Roussillon

Centre de santé et de services sociaux  
Jeanne-Mance



# Portrait de la recherche

## ► Titre

« Impacts individuels et organisationnels d'une démarche d'accompagnement socioconstructiviste visant l'optimisation des groupes de codéveloppement professionnel »

## ► Financement

Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) ; **200 000\$ sur trois ans,**

Subventions de développement de partenariats 2012 (Programmes cadres *Savoir* et *Connexion* du CRSH).

# Portrait de la recherche (suite)

- ▶ Équipe de recherche
  - ▶ Deux co-chercheurs principaux (UQÀM)
  - ▶ Trois co-chercheurs (McGill, UdeS et UQÀM)
  - ▶ Une coordonnatrice
  - ▶ Cinq professionnels / praticiens
  - ▶ Une dizaine d'étudiants
- ▶ Cinq établissements partenaires (réseau de la santé)
  - ▶ Le Bouclier (CRDP)
  - ▶ Centre du Flores (CRDITED)
  - ▶ CSSS Jardins-Roussillon
  - ▶ CSSS Jeanne-Mance
  - ▶ CSSS de Laval



# Objectifs - deux volets

## Action/accompagnement- formation

- ▶ Décrire et analyser une démarche d'accompagnement-formation des animateurs de groupes de codéveloppement professionnel (GCP) en vue d'en faire émerger un modèle théorique/pratique;
- ▶ décrire et analyser le cheminement d'animateurs de GCP au regard de la pratique réflexive, la compétences à l'animation et à l'accompagnement des GCP et la résolution de conflits de valeurs;
- ▶ analyser les répercussions individuelles de la participation à un GCP (chez les animateurs et chez les participants dans les groupes);
- ▶ élaborer une typologie et une stratégie de résolution de conflits de valeurs émanant de GCP.

# Objectifs - deux volets (suite)

## Impacts

- ▶ Mesurer les impacts individuels des groupes de codéveloppement;
- ▶ mesurer les impacts organisationnels des groupes de CDP à l'aide d'indicateurs sélectionnés avec les établissements.

# Portrait de la recherche

- ▶ Onze personnes qui jouent le rôle d'animateur et proviennent des établissements partenaires
  - ▶ Douze groupes de codéveloppement professionnel
  - ▶ Près d'une centaine de participants
- ▶ Deux accompagnatrices
  - ▶ Accompagnement et coaching individuel
  - ▶ Un GCP de six animateurs (Intervenants)
  - ▶ Un GCP de cinq animateurs (Gestionnaires)
- ▶ GCP destiné aux accompagnatrices

# Chronologie

- ▶ Printemps 2013 - été 2014
  - ▶ Établissement du partenariat
  - ▶ Coconstruction du projet, qui diffère pour chaque partenaire (sens, objectifs, outils; prise en compte du contexte, etc.)
  - ▶ Coconstruction des outils pour la formation, l'accompagnement et la tenue des groupes
- ▶ Automne 2014
  - ▶ Formation des animateurs
  - ▶ Début du lancement des groupes

# Chronologie (suite)

## ▶ Hiver 2015

- ▶ Fin de la création de la ***première version des outils***
- ▶ Fin des lancements et tenue des premières séances de codéveloppement
- ▶ Début de la cueillette des résultats
  - ▶ Enregistrements audio
  - ▶ Fiches réflexives utilisées lors des séances
  - ▶ Profils des animateurs et participants
  - ▶ Questionnaires
  - ▶ Échanges téléphonique et courriel avec les animateurs (accompagnement)
  - ▶ Journaux de bord

# Posture de l'équipe / du projet

- ▶ Posture socioconstructiviste
  - ▶ Coconstruction en partenariat
- ▶ Posture d'accompagnement

... nous reviendrons sur ces concepts lors de nos questionnements.

# Résultats présentés

- ▶ Puisque le projet s'inscrit dans un processus de coconstruction, l'ensemble des éléments de la démarche du projet présenté lors de l'atelier aujourd'hui (modalités de formation, accompagnement, etc.) s'avère un des résultats du premier volet de la recherche.
- ▶ Il résulte de la riche interaction entre chercheurs, praticiens et acteurs du terrain (décideurs, gestionnaires et intervenants).

# Atelier / questionnaire



## Déroulement proposé

- ▶ Formons des équipes de 4 à 5 personnes
- ▶ Chaque équipe échange à propos de la question proposée
- ▶ Nos résultats / conclusions
- ▶ Retour en plénière

# Première question

# Première question

- ▶ Dans l'espoir d'avoir un GCP utile, efficace et pérenne...
- ▶ Quelles actions contribuent à créer le sens, i.e. la raison d'être du projet, auprès des différentes parties prenantes?
  - ▶ Décideurs (organisation)
  - ▶ Accompagnateurs / animateurs
  - ▶ Participants

Avant

Pendant

**Après**

# Notre réponse

- ▶ Par la **coconstruction** et l'établissement d'un **partenariat** (par rapport à un échange de services)
- ▶ Par l'adoption d'une **posture d'accompagnement**

... pourquoi?

# Projet classique vs approche socioconstructiviste

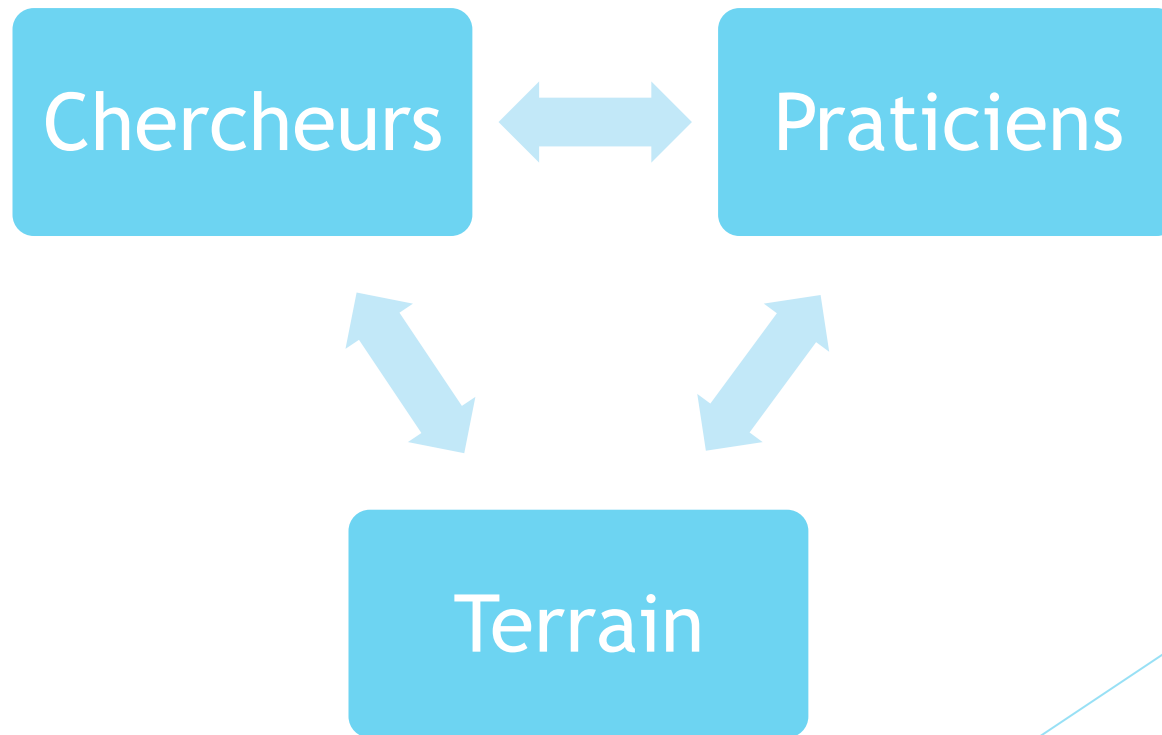
- ▶ Pour espérer une démarche de GCP optimale qui génère un maximum d'impacts, il est nécessaire de:
  - ▶ Susciter un réel engagement de toutes les parties prenantes
  - ▶ Mettre suffisamment de conditions favorables en place pour que les activités
    - ▶ se déroulent en conformité avec la méthode choisie et adéquatement;
    - ▶ se déroulent suffisamment longtemps.

# Projet classique vs approche socioconstructiviste

- ▶ Comment obtenir cet engagement ?
- ▶ Dans certains cas, l'engagement n'est pas au rendez-vous...
- ▶ L'équipe a choisi de mettre à l'épreuve une démarche fondée sur le socioconstructivisme, afin de savoir si elle favoriserait l'optimisation de GCPs.

# La coconstruction

- ▶ Aller au-delà de ses propres repères



# Résultats de recherche

- ▶ Les modalités d'interactions suivantes, en lien avec la coconstruction et l'accompagnement, sont le fruit d'une analyse de contenu des journaux de bord des activités d'accompagnement/coaching des animateurs.
  - ▶ Le journal de bord des accompagnatrices / coach couvre l'élaboration de la démarche, la formation initiale, le lancement des groupes en établissement, le coaching individuel des animateurs, etc.



## La coconstruction (suite)

Pour réellement tenir compte de ce que l'autre vit, pour pouvoir réellement coconstruire et s'adapter, il est nécessaire :

- ▶ De prendre position en tant qu'accompagnateur et apprenant et non en tant qu'expert (prescriptive, directive, etc.).
- ▶ De tolérer l'ambiguïté, la possibilité que les activités soient constamment modifiées en raison de la réalité de l'un ou l'autre des acteurs (émergence).
- ▶ D'accepter la saine confrontation des idées.
- ▶ De remettre en question constamment ses actions.

# Et l'accompagnement ?

- ▶ Il faut établir une relation basée sur la confiance et le respect.
- ▶ Être en mode écoute (besoins) en tenant compte de la dimension affective (et non seulement l'aspect rationnel).
- ▶ Offrir du soutien instrumental et émotionnel.
- ▶ En démontrant une capacité à s'ajuster et à répondre aux besoins changeants ou en émergence (chez les individus ou dans l'organisation).
- ▶ En étant transparent quant à ses propres besoins, intentions et intérêts.
- ▶ En accordant du temps, dans une intervention suivie et continue (non ponctuelle).

# Seconde question

## Seconde question

- ▶ Comment s'outiller pour incarner efficacement le rôle d'accompagnateur/ou d'accompagnatrice?

**Une retombée pour la  
pratique...**

**... l'accompagnement**

# Modalités d'accompagnement

- ▶ Méthode d'accompagnement pensée en fonction du public et des objectifs
- ▶ Quatre publics différents :
  - ▶ Répondants et répondantes organisationnels
  - ▶ Animatrices-eurs
  - ▶ Participantes-s
  - ▶ Accompagnatrice - coach d'animateur!

# Méthode d'accompagnement pour les organisations

- ▶ Rencontre d'information et d'échange préalables
- ▶ Coconstruire un projet ensemble
- ▶ Établir la base solide du partenariat (Partage de pouvoir)
- ▶ Mettre en place les conditions favorables pour l'implantation et la réussite des GCP

# Méthode d'accompagnement pour les participants

- ▶ Séances de lancement
- ▶ En accompagnant les animateurs
- ▶ Fiches réflexives
- ▶ Dans le dialogue



# Méthodes d'accompagnement pour les animateurs

- ▶ Arrimage de plusieurs modalités d'apprentissage:
  - ▶ Formation initiale de deux jours, puis formation d'appoint d'une journée
  - ▶ Quatre séances de groupe de GDP
  - ▶ Cinq à dix heures de coaching individuel
  - ▶ Contenus théoriques
  - ▶ Autoformation

# Méthodes d'accompagnement pour les animateurs

- ▶ Coaching individuel
  - ▶ Ensemble d'outils (observation, journal de bord, outil d'autoévaluation, etc.)
- ▶ Posture d'accompagnement :
  - ▶ Approche socioconstructiviste
  - ▶ Psychologie positive
  - ▶ Croyances et sentiment d'efficacité personnelle
  - ▶ Approche de questionnement

# Méthodes d'accompagnement pour les animateurs

- ▶ « J'avais l'impression d'avoir eu une animation fragile, peu en maîtrise du processus.[...] (L)es commentaires [de l'accompagnatrice] ont nuancé cette perception et renforcent ma confiance. Elle m'a reflété une bonne maîtrise de techniques d'animation et une meilleure maîtrise du processus que je croyais. » (*journal de bord A16, 11 fév.*)

# Outils d'accompagnement pour les animateurs

- ▶ Infolettre mensuelle
- ▶ Courriel de groupe (Forum)
- ▶ Contenus théoriques
- ▶ Naissance d'une communauté de pratique?
- ▶ Partage d'outils divers entre animateurs

# Méthode d'accompagnement pour les accompagnatrices d'animateurs

- ▶ Utilisation des mêmes outils interactifs et réflexifs
  - ▶ Fiches réflexives
  - ▶ Journaux de bord
  - ▶ Séances de codéveloppement
  - ▶ Rencontres avec le comité scientifique
- ▶ Adopter une posture d'apprenant

**Une retombée concrète...**  
**... la création d'outils !**

# Outils pour l'accompagnement, l'animation et les groupes

- ▶ Nous avons une copie de chaque outil pour que vous puissiez en prendre connaissance.
- ▶ Certains de ces outils peuvent être partagés maintenant et d'autres, en cours de projet ou à la fin du projet.
- ▶ Vous n'aurez qu'à nous écrire et nous demander les outils que vous souhaitez avoir.

# Outils pour l'accompagnement, l'animation et les groupes

- ▶ Nous n'avons qu'une seule demande :
- ▶ Si vous utilisez les outils issus du projet de partenariat dans votre pratique personnelle, veuillez citer les auteurs en tout temps.



# Outils pour l'accompagnement, l'animation et les groupes

Pour obtenir les outils, veuillez SVP faire votre demande à Mme Karel Lopes, à l'adresse suivante:

[lopes.karel@courrier.uqam.ca](mailto:lopes.karel@courrier.uqam.ca)

Ou remettez-nous votre liste, accompagnée de vos coordonnées, après la présentation.

# Outils pour l'accompagnement, l'animation et les groupes

- ▶ *Autoévaluation des compétences en animation et en accompagnement (démonstration, outil de mesure disponible en fin de projet).*
- ▶ Fiches réflexives (évolutives; trois versions)
  - ▶ Pour animateur
  - ▶ Pour consultant
  - ▶ Pour client
- ▶ Journal de réflexion pour animateur (canevas)

# Références

- ▶ Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'auto-efficacité personnelle*, Paris, De Boeck Université.
- ▶ Beaty, L., & McGill, I. (2001). *Action Learning: A Practitioner's Guide*. Routledge.
- ▶ Houde, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- ▶ Lafortune, L. avec la coll. de C. Lepage, F. Persechino et K. Bélanger (2008a). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement : pour un leadership novateur*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ▶ Lafortune, L. avec la coll. de C. Lepage, F. Persechino (2008b). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ▶ Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique?* L'Harmattan.