

## Le groupe de codéveloppement professionnel : l'essayer c'est l'adopter!

*La présente édition de ce numéro thématique a été coordonnée par Judith Cantin et Yvon Chouinard, qui sont tous deux membres du Comité Veille et Recherche de l'AQCP.*

### Article 2 – Codéveloppement pour les professionnels : la voie du partage dans la confiance *L'expérience fructueuse de l'Ordre des CRHA et des coachs exécutifs d'ICF Québec*

#### Yvon Chouinard, CRHA

Coach exécutif associé chez Pauzé Coaching, consultant en mentorat et animateur de groupes en codéveloppement professionnel. Il est le co-auteur, avec Nicole Simard, d'un ouvrage paru en mars 2016 sous le titre *Impact. Agir en leader*. Il pratique le coaching depuis 2004 et accompagne autant les gestionnaires, les cadres supérieurs que les professionnels, afin de les appuyer dans le développement de leurs habiletés politiques, leur pensée stratégique, leur leadership, leurs communications ainsi que leur présence exécutive. Auparavant, il avait connu une carrière d'une trentaine d'années à l'intérieur du groupe Power Corporation du Canada. Il est l'auteur de dizaines d'articles sur le coaching, le mentorat, le leadership et le codéveloppement professionnel, en plus de prononcer régulièrement des conférences sur ces sujets.



[yhouinard@groupepauze.com](mailto:yhouinard@groupepauze.com)

#### Claude Champagne, CRHA

Claude Champagne est conseiller en ressources humaines agréé. Il est fasciné par la puissance du travail et de l'apprentissage en groupe. Il est co-auteur, avec Adrien Payette, d'un volume sur le codéveloppement publié en 1997. Il a initié plusieurs groupes de codéveloppement professionnel dans le réseau de la santé et des services sociaux et ailleurs. Il a aussi formé des facilitateurs qui utilisent cette approche. Après avoir œuvré en enseignement et en consultation et travaillé dans le réseau de la santé et des services sociaux durant plus de vingt-cinq ans, il fait actuellement de la formation et de la consultation sur le groupe de codéveloppement professionnel et sur les pratiques collaboratives.



[champagne2c@gmail.com](mailto:champagne2c@gmail.com)

#### Sommaire

Dans cet article, les auteurs décrivent comment l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et ICF Québec ont réussi introduire l'approche du groupe de codéveloppement professionnel pour soutenir leurs membres dans leur développement professionnel continu ainsi que les différentes stratégies d'implantation que ces associations ont choisies en fonction de leur clientèle.

## **Table des matières**

Introduction .....	2
Description des organisations.....	2
Introduction du codéveloppement professionnel : les « missionnaires » à l'œuvre.....	2
Les défis de l'implantation.....	3
Quelques conditions de succès.....	5
Le codéveloppement au service du développement professionnel.....	5
Conclusion.....	6

## **Codéveloppement pour les professionnels : la voie du partage dans la confiance**

*L'expérience fructueuse de l'Ordre des CRHA et des coachs exécutifs d'ICF Québec*

### **Introduction**

L'enrichissement des compétences chez un professionnel ne passe pas nécessairement par la formation ou l'acquisition de nouvelles connaissances, mais par le partage d'expériences vécues avec d'autres qui pratiquent dans un environnement similaire.

Il existe un certain nombre de moyens pour faciliter ce partage, dont les communautés de pratique, les groupes de discussion, les séminaires, les forums, ou encore les groupes de codéveloppement qui vont spécifiquement faire l'objet de notre attention dans cet article.

Pour vérifier comment l'approche des groupes de codéveloppement peut être utile pour des professionnels en exercice, nous sommes allés en vérifier l'adoption et l'implantation auprès de deux organismes dynamiques dans le développement de leurs membres: l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et ICF Québec.

### **Description des organisations**

*Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec*

L'Ordre des conseillers en ressources humaines compte plus de 10 000 membres répartis dans toutes les régions du Québec. Sous la réglementation de l'Office des professions, il assure la protection du public et contribue à l'avancement de ses membres qui portent le titre CRHA ou CRIA. Sa mission comprend, entre autres, l'amélioration de la qualité de la pratique professionnelle par le perfectionnement et la certification des compétences des membres. À cet égard, les membres sont tenus d'accumuler au moins 60 heures de formation continue sur une période de référence de trois ans.

*ICF Québec*

ICF Québec est une association qui regroupe plus de 250 coachs professionnels qui offrent des services de coaching répartis dans différentes spécialités (exécutif, gestion, affaires, carrière, équipe, vie, etc.). ICF Québec est un chapitre d'*International Coach*

*Federation* (ICF) qui compte environ 27 500 membres répartis dans 138 pays. Il s'agit du plus important organisme de certification de coachs au monde. Une fois certifiés par ICF, les coachs doivent obtenir au moins 40 heures de formation continue sur chaque période de trois ans afin de maintenir la validité de leur certification.

### **Introduction du codéveloppement professionnel : les « missionnaires » à l'œuvre**

Que ce soit à l'Ordre des CRHA ou à ICF Québec, l'introduction de la méthode de codéveloppement fut le résultat de démarches personnelles. Dans un cas, ce fut par Claude Champagne, l'un des créateurs de la méthode, et dans l'autre, par Michel Desjardins, alors président de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel (AQCP).

À l'Ordre des CRHA, en collaboration avec l'équipe de développement des compétences et après avoir tenu des groupes durant deux ans à l'intérieur de l'offre des groupes de discussion, Claude Champagne a présenté la méthode à des animateurs de groupes de discussion comme un outil pour faciliter les échanges entre les membres du groupe, mais aussi comme une formule différente de celle qu'ils connaissaient. Ces personnes animaient des groupes de discussion, sous une forme de séminaire portant sur des thèmes généralement prédéterminés. Parallèlement, l'idée de proposer des groupes de codéveloppement comme une offre distincte des groupes de discussion a fait son chemin et Claude Champagne a animé quelques groupes. Puis, on a recruté des animateurs expérimentés pour offrir d'une année à l'autre plusieurs groupes, dont certains, thématiques. En 2016, l'Ordre compte quatre groupes de codéveloppement dans son offre de formation professionnelle continue. D'autre part, quelques animateurs de groupes de discussion intègrent occasionnellement la formule de codéveloppement professionnel durant une partie de leurs rencontres afin de varier leur approche dans l'animation de leur groupe.

À ICF Québec, c'est dans le cadre de discussions concernant une entente de partenariat de visibilité mutuelle entre l'AQCP et ICF Québec, que Michel Desjardins, alors président de l'AQCP, a proposé de faire une présentation de la méthode de codéveloppement professionnel, ainsi que son expérimentation, lors d'une des rencontres bimestrielles de coachs exécutifs au Club St-James, à Montréal.

Donc, il apparaît que l'expérimentation pratique fait partie des premières démarches gagnantes pour déployer l'approche. Ainsi, « l'essayer, c'est l'adopter. »

Toutefois, un certain nombre d'autres conditions doivent être réunies afin que la greffe prenne dans une association professionnelle.

## Les défis de l'implantation

### Ordre des CRHA



Au départ, lorsque la méthode du groupe de codéveloppement fut proposée, des membres de l'Ordre ont eu un peu de difficulté à saisir la différence entre les groupes de discussion habituels et la nouvelle offre. C'est ce qu'explique Catherine Bédard, conseillère en développement des compétences à l'Ordre, d'autant plus, ajoute-t-elle, que les frais d'inscription aux groupes de codéveloppement étaient plus élevés que ceux des groupes de discussion. En effet, poursuit-elle, «comme les groupes de codéveloppement comptent un plus petit nombre de participants (6-9) que les groupes de discussion qui peuvent rassembler jusqu'à 20 personnes, l'Ordre a dû moduler le coût de participation en conséquence, afin de financer cette activité. »

D'autre part, madame Bédard rapporte que certains membres ont eu à s'adapter ~~manifesté quelques résistances~~ en raison de l'engagement personnel beaucoup plus grand requis d'une participation dans un groupe de codéveloppement, comparé à un groupe de discussion. Elle rappelle que pour maintenir un groupe de codéveloppement efficace, il est encore plus important que les membres soient assidus aux rencontres et contribuent activement à la démarche dans un esprit de confiance et de confidentialité

Elle insiste aussi sur l'importance de la qualité et de l'expérience de l'animateur qui semblent être à la base du climat de confiance que les participants sont en mesure d'établir. De plus, elle a constaté que les groupes de codéveloppement doivent réunir des personnes qui ont des problématiques ou des réalités similaires ou proches, ce qui est moins critique dans les groupes de discussion.

L'expérience de l'Ordre des CRHA et des CRIA nous démontre que la mise sur pied de groupes de codéveloppement doit bien tenir compte du contexte dans lequel elle est faite afin de clairement établir ce que les individus peuvent en retirer par rapport aux autres outils de développement professionnel, ainsi que les conditions optimales de participation.

Le président d'ICF Québec, Michel Nadeau, n'a pas noté de défi particulier à l'implantation de la méthode de codéveloppement. Ce fut même assez facile selon lui, à la



suite de la démonstration qu'en avait faite Michel Desjardins. Toutefois, les participants aux rencontres des coachs exécutifs, ne voulaient pas qu'elles soient tenues exclusivement sous la forme du groupe de codéveloppement. Les rencontres se déroulent donc en deux segments. Le premier en mode de codéveloppement avec la présentation d'un cas par un des participants désigné d'avance, et le second, consacré à la présentation d'un thème relié à la pratique du coaching qui débouche ensuite sur des échanges entre les participants.

La principale difficulté rencontrée est le fait que ce ne sont pas nécessairement toutes les mêmes personnes qui participent régulièrement à ces rencontres, créant des variabilités imprévisibles dans la représentation des expériences autour de la table, ainsi qu'un

problème de continuité des relations pouvant affecter le niveau de confort et de confiance. Tout au moins, monsieur Nadeau mentionne que le comité responsable des rencontres poursuit son travail afin de ne réunir que des coachs exécutifs expérimentés dans le but d'assurer une certaine similarité de vécus professionnels lors des rencontres.

De plus, Michel Nadeau explique que si les étapes de la méthode sont essentiellement suivies, le groupe passe relativement peu de temps à la fin pour revenir sur l'expérience elle-même, faute de temps. Néanmoins, le président d'ICF Québec croit que l'essence de la méthode de codéveloppement professionnel est préservée, et chaque fois elle produit des résultats qui motivent les coachs à revivre l'expérience régulièrement, même si le nombre de participants – environ 20 – dépasse largement ce qui est recommandé pour un groupe de codéveloppement.

L'expérience d'ICF Québec nous apprend que la méthode est assez robuste pour s'adapter à diverses clientèles et situations. Apprendre à aider et à être aidé, prendre un temps de réflexion par rapport à sa pratique professionnelle, et surtout apprécier le plaisir d'apprendre ensemble, sont quelques-uns des bénéfices retirés par les coachs exécutifs d'ICF Québec.

### **Quelques conditions de succès**

À l'Ordre des CRHA et des CRIA, le bouche-à-oreille généré par les animateurs a été un élément clé pour favoriser la création des groupes, en plus d'un programme de communication solide de l'offre de formation et de perfectionnement. Mais, par la suite, c'est la qualité de l'animation et l'expérience des participants qui se sont révélées déterminantes pour soutenir l'activité des groupes de codéveloppement. À cet égard, l'Ordre a réuni un excellent noyau d'animateurs expérimentés. Selon Catherine Bédard, l'expérience reconnue d'un bon animateur (ou animatrice) permet de créer un climat de confiance entre les participants, ce qui entraîne une plus grande ouverture dans leur exercice de partage ainsi qu'une meilleure contribution personnelle. L'expérience de l'animateur est aussi une garantie du respect de la méthode, ce qui peut éviter les dérives

vers la confusion des genres, un élément particulièrement important pour l'Ordre qui veut préserver la clarté de son offre de formation continue.

À ICF Québec, Michel Nadeau pense que le succès continu du groupe provient de facteurs comme le lieu très attrayant des rencontres, le nombre maximum de participants (20) admis, le sentiment d'être entre pairs partageant les mêmes défis professionnels et finalement, la pertinence des cas soumis.

### **Le codéveloppement au service du développement professionnel**

Catherine Bédard de l'Ordre des CRHA et des CRIA ainsi que Michel Nadeau d'ICF Québec, voient beaucoup de potentiel dans l'approche du groupe de codéveloppement pour favoriser le développement des professionnels, autant dans leur propre association que dans d'autres professions. Ils considèrent tous les deux le groupe de codéveloppement comme un moyen qui s'ajoute aux autres mis en place pour le développement des compétences de leurs membres, mais reconnaissent que l'apprentissage avec des pairs crée des ancrages profonds dans une dynamique différente ~~plus profonds~~ que la formation plus traditionnelle, par exemple, en explorant des problématiques communes.

C'est pour cette raison, disent-ils, qu'il faut s'assurer que les participants aient des réalités relativement homogènes, que ce soit en termes de clientèle, d'expérience, de niveau de poste, de milieu, de défis ou d'intérêt. Si à ICF Québec, les participants sont les coachs exécutifs, à l'Ordre les participants s'inscrivent dans quatre groupes rassemblés autour des thèmes *RH en PME, développement organisationnel, animateurs de groupes de codéveloppement* et *gestion stratégique de la relève et des talents*. Michel Nadeau n'exclut pas la possibilité d'étendre l'utilisation du groupe de codéveloppement à des coachs qui œuvrent dans d'autres spécialités que le coaching exécutif.

Selon Michel Nadeau d'ICF Québec, les coachs ont un besoin presque viscéral de parler de leur pratique, car ils sont majoritairement des travailleurs autonomes qui peuvent parfois se sentir isolés. Ils ont alors besoin de l'expérience des autres pour les éclairer dans leur réflexion professionnelle, et à cet égard, le codéveloppement les satisfait. D'autre part, les coachs ont aussi envie d'explorer de nouveaux outils, de nouvelles approches ou de parfaire leurs connaissances afin d'améliorer leurs interventions. C'est pourquoi la combinaison de l'approche de groupe de codéveloppement et de présentation de thèmes reliés à l'exercice du coaching lui semble être une formule bien adaptée à la clientèle de coachs exécutifs.

### **Conclusion**

Notre rapide survol des expériences d'implantation de groupes de codéveloppement professionnel à l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec et avec les coachs exécutifs d'ICF Québec, nous a permis de rappeler les caractéristiques de la méthode avant de l'introduire à des groupes. À cet égard, l'expérimentation est probablement le meilleur moyen pour en comprendre l'efficacité et éventuellement susciter l'engagement envers son utilisation.

Même si l'objectif de cet article n'était pas de démontrer l'efficacité des groupes de codéveloppement, nous avons encore une fois été témoins de l'impact de l'approche, qui constitue un de ses atouts importants pour en faire la promotion.