

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 5 – Réussir la promotion et l'implantation du groupe de codéveloppement professionnel

Claude Champagne

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

Sommaire

Claude Champagne a recueilli cinq témoignages d'animateurs de groupes de codéveloppement qui présentent une vue de l'intérieur de l'implantation de la méthode du groupe de codéveloppement : Denis Caron au Cégep régional de Lanaudière, Jean-Noël Leblanc chez Métro-Richelieu, Sylvana Cutrone à la Société de Transport de Laval, Nathalie Gagnon aux Laboratoires Confab, et Suzanne Girard, dans un secteur industriel spécifique. Chaque témoignage apporte un éclairage particulier sur les différentes approches utilisées pour introduire l'approche du groupe de codéveloppement dans une organisation.

Table des matières

Une expérience complétée – Cégep régional de Lanaudière.....	2
Une expérience en cours – Métro Richelieu.....	3
Une expérience qui perdure – La Société de Transport de Laval.....	4
Une expérience en préparation – Laboratoires Confab.....	5
Une expérience vécue de l'externe – Secteur industriel spécifique.....	5

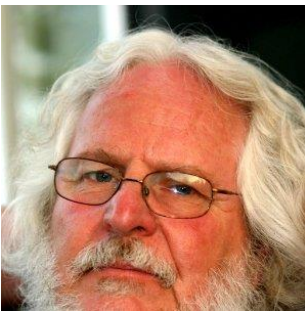
Réussir la promotion et l'implantation du groupe de codéveloppement professionnel

Dans le cadre d'un groupe pour des animateurs de groupes de codéveloppement organisé à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, des participants ont échangé à propos des mécanismes de promotion qu'ils ont utilisés ou ceux qu'ils prévoient mettre en œuvre. Ils ont abordé des moyens, des stratégies, des enjeux et des pratiques gagnantes. Quelques-uns de leurs propos ont été retenus pour illustrer des expériences de nature et de niveau de réalisation variées, qui peuvent servir à celles et ceux qui voudraient s'en inspirer.

Une expérience complétée - Cégep régional de Lanaudière

Denis Caron, actuellement consultant en gestion des ressources humaines, réfère à une expérience réalisée en 2012-2013 au Cégep Régional de Lanaudière, alors qu'il y était directeur des ressources humaines et responsable des activités de perfectionnement des cadres.

Il a alors fait appel à un animateur externe expérimenté pour animer trois groupes de codéveloppement et a assumé l'animation d'un groupe en plus d'être responsable de leur organisation. Pour la phase de démarrage, 26 cadres de niveau hiérarchique différents sur un total possible de 43 cadres et hors cadres ont participé.



Le tout a débuté par le constat que le modèle d'activités de développement mis en place antérieurement (conférences, journées de perfectionnement, activités collectives obligatoires) ne répondait pas aux besoins. Le groupe de codéveloppement professionnel a alors été proposé comme modèle de développement des cadres.

Le projet a d'abord été présenté par groupe de 10-12 cadres, lors d'un dîner, incluant une simulation animée par l'animateur externe. Ensuite, il y a eu présentation à l'association locale des cadres, puis appel aux cadres pour connaître leur intérêt à participer. Enfin, quatre groupes ont été constitués selon les choix des participants sur une base volontaire.

Les éléments de promotion retenus ont été les coûts modestes, l'actualisation immédiate des acquis dans la pratique au quotidien, la force de l'hétérogénéité des groupes et l'impact sur la création d'un groupe de référence et de soutien.

Le premier défi a été la constitution concrète des groupes et l'organisation des agendas. L'enjeu principal était que tous, les plus expérimentés comme les plus jeunes, y trouvent leur compte.

Comme pratiques gagnantes pour faire la promotion, Denis Caron note qu'il est essentiel que la haute direction soit impliquée dans la promotion et que concrètement les budgets, les agendas, les libérations tiennent compte de cette volonté. Le volontariat est lui aussi essentiel tant dans la participation que dans la composition des groupes.

Une personne interne à l'organisation doit être désignée pour s'occuper de l'aspect logistique et servir de lien entre l'organisation et l'animateur. Il importe également que les participants potentiels soient bien informés et aient assisté à une simulation. Un

bilan doit être présenté à la fin de chaque cycle au promoteur interne de manière à valider les retombés.

Une expérience en cours – Métro Richelieu

Pour Jean-Noël Leblanc, chef formation et développement organisationnel chez Métro Richelieu, l'initiative est à ses débuts. Il est le principal responsable de l'implantation des groupes de codéveloppement dans son organisation, tout comme d'un groupe pilote qu'il anime lui-même et de la formation d'une ressource interne pour devenir animateur.



Dans son organisation, ultimement 400 participants potentiels sont visés, essentiellement des directeurs de magasin. Le projet a été présenté à un vice-président d'une des divisions, qui y a vu un intérêt dans la possibilité d'effectuer du transfert intergénérationnel, ce qui est devenu le principal argument de promotion.

Ce VP a apprécié le fait que le codéveloppement professionnel est non pas une occasion de régler des problèmes en équipe de façon statique mais plutôt une occasion d'améliorer collectivement les pratiques professionnelles. Il apprécie le fait que par le codéveloppement professionnel, nous passons du mode dépendance au mode autonomie.

La stratégie est aussi de miser sur le fait que le groupe de codéveloppement professionnel s'inscrit bien dans la continuité des programmes de formation en place actuellement, sur le fait que le groupe de codéveloppement professionnel permet à l'organisation d'accroître sa productivité et que le groupe de codéveloppement professionnel permet à la personne d'améliorer sa pratique professionnelle.

Des liens ont été faits avec le plan d'affaires : gains de productivité dans les magasins, façon de superviser pour améliorer l'expérience-employé et l'expérience-client et le transfert générationnel des compétences.

Le groupe pilote, au cœur de la stratégie de déploiement, est soutenu par la DRH et parrainé par le vice-président d'une division pour son équipe de gestionnaires. Il est constitué de personnes engagées, respectueuses, ayant le goût de partager et servir, ouvertes à cette nouvelle expérience et fières d'appartenir à un groupe de réflexion et d'action sur la pratique professionnelle.

Le premier défi sera de rendre à terme le groupe pilote et d'en dégager des résultats positifs à la fois pour l'entreprise et pour les gestionnaires faisant partie du groupe de codéveloppement professionnel. Le second défi sera de convenir avec la direction d'un plan stratégique pour la mise en place d'un programme corporatif de codéveloppement professionnel.

Jean Noel Leblanc conclut par quelques observations :

- Le codéveloppement professionnel ne doit pas être présenté comme la sauce du jour ou le *trip* du moment;
- Le plus grand échec serait de mesurer les résultats d'une démarche corporative seulement sur le nombre de groupes de codéveloppement et la quantité de personnes ayant participé à ces groupes;

- La plus grande réussite sera de donner une profondeur suffisante à la démarche afin d'en dégager une compétence collective qui permettra d'accroître la productivité.

Une expérience qui perdure – La Société de Transport de Laval

Silvana Cutrone, chef de la gestion des ressources humaines et du développement organisationnel à la Société de Transport de Laval (STL), a implanté des groupes de codéveloppement professionnel il y a quelques années, pour répondre à un manque de communication interdépartemental et à des lacunes dans la collaboration (une compétence générique dans l'organisation).



La démarche d'implantation s'est effectuée dans le cadre d'une stratégie globale et intégrée de développement du leadership des gestionnaires en lien avec le plan de mobilisation de la STL. La stratégie visait à s'assurer que le groupe des Chefs de service soient les premiers gestionnaires à expérimenter le codéveloppement à la STL.

Pour ce faire, un plan de communication a été développé, incluant des présentations à la direction des ressources humaines (DRH) et au directeur général (DG), ainsi qu'au Comité de direction. L'adhésion obtenue auprès de ces personnes, des sessions d'information par direction ont été organisées, incluant un mot d'appui du DG.

L'engagement de la haute direction et des supérieurs immédiats à créer des conditions facilitant le codéveloppement fut déterminant dans le lancement de la démarche. Rapidement, ils ont compris que le codéveloppement était une méthode de développement des talents simple et peu coûteuse à implanter.

Afin de réussir une première cohorte, il est apparu important de contrer la surcharge de travail des chefs de service par un engagement formel de participation aux séances planifiées. Un engagement de leur supérieur immédiat et de leur directeur à les libérer fut également convenu.

De plus, le faible niveau de confiance entre certains chefs en début de démarche ainsi qu'une certaine compétition interne ont nécessité la mise sur pied de règles de confidentialité très formelles (utilisant notamment le code d'éthique de l'AQCP et la signature d'un engagement), en soulignant que comme professionnelle, Silvana Cutrone était aussi tenue de les respecter. Sa présence et son intégrité devenaient rassurantes.

La première cohorte, entre juin 2013 et mai 2014, fut un réel succès. Depuis ce jour, l'activité est à l'agenda de manière continue. Le pouvoir des apprentissages collectifs, individuels et organisationnels ont favorisé la poursuite des sessions avec le groupe de chefs de service depuis 2014 ainsi que la création d'un nouveau groupe pour les conseillers, depuis 2014. Un troisième groupe sera aussi mis en place auprès des gestionnaires de premier niveau de la Directions du Transport en 2016. Étant des gestionnaires travaillant sur des horaires variables 7/24 et ce, dans quatre environnements différents, elle est convaincue que ce groupe permettra, en plus des avantages déjà connus, de développer la solidarité et le sentiment d'appartenance entre ces gestionnaires qui n'ont souvent même pas la chance de se voir et de travailler en même temps.

Silvana Cutrone conclut en disant que «bien que gestionnaire de la STL depuis 15 ans au sein de la Direction des ressources humaines, la facilitation des groupes de codéveloppement m'a permis de développer une relation professionnelle et de confiance

avec les gestionnaires participants qu'aucune autre démarche ne m'avait permis jusqu'à ce jour. »

Une expérience en préparation – Laboratoires Confab

Nathalie Gagnon, partenaire d'affaires ressources humaines aux Laboratoires Confab, est quant à elle en début de planification. Elle sera responsable de l'implantation et animatrice des groupes, pour un public cible d'environ 30 gestionnaires.



Le groupe de codéveloppement professionnel sera présenté comme une suite à une formation de leadership déjà dispensée, un moyen pour maintenir et développer davantage de synergie et de cohésion entre les gestionnaires, une approche pour assurer un partage et apprentissage de tous. Il sera aussi présenté comme une nouvelle approche qui demande peu de préparation, mais surtout la participation et l'apport de chacun au cours de la séance. En faisant appel au leadership des gestionnaires, on misera sur le groupe de codéveloppement professionnel considérant un des objectifs du plan d'affaires qui est d'attirer, mobiliser et retenir les talents.

Parmi les principaux les défis et enjeux rencontrés pour vendre le groupe de codéveloppement professionnel, Nathalie Gagnon anticipe trouver le ou les sujets « le filon » pour accrocher les gens et les impacts anticipés considérant l'investissement de temps et l'importance de la distinguer de différentes approches comme le *lunch & learn* et même le système Kaizen.

Une expérience vécue de l'externe – Secteur industriel spécifique

Suzanne Girard, consultante, réfère à une expérience où elle était une ressource externe, choisie pour sa connaissance de l'industrie, donc associée différemment à la promotion que si elle avait été de l'interne. Elle était animatrice des séances de codéveloppement incluant un volet théorique d'une durée de 45 minutes, dans un programme pour des gestionnaires de proximité.



Elle n'a pas joué de rôle dans la promotion, mais a été retenue pour sa connaissance de cette industrie, des valeurs, de la culture et des principaux enjeux.

L'approche était déjà connue. Une des dirigeantes avait reçu une formation générale sur l'approche et la partenaire d'affaires RH, qui était très confortable avec le groupe de codéveloppement professionnel, a été très présente tout au long de la démarche.

La direction du secteur au sein d'un comité de direction a présenté la démarche, l'approche retenue et le profil de l'animatrice. Dans la culture de cette organisation c'est la méthode de lancement la plus courante et la plus naturelle.

De cette expérience et d'autres, elle retient des stratégies pour faciliter le succès des premières activités de codéveloppement dans les organisations afin de répondre aux besoins des participants et des organisations.

- Susciter l'éveil : donner l'information, faire vivre l'expérience, échange ouvert et s'assurer du « pourquoi et le pour qui »;
- Suggérer fortement le parrainage du groupe de codéveloppement professionnel afin de promouvoir concrètement l'activité, la stratégie, l'approche et ce par un dirigeant;
- Mentorer les animateurs de codéveloppement à propos de la culture organisationnelle ;
- S'assurer d'une communication continue avec le porteur de dossier interne, avec une évaluation mi-démarche et fin démarche.

On notera de ces témoignages les qualités intrinsèques de l'approche-même qui sont mises à contribution pour en faire la promotion, mais aussi les stratégies variées au sein des organisations qui mettent souvent à contribution des démonstrations, les succès d'un groupe-pilote et la participation de la haute direction pour s'assurer du succès de la promotion et de l'implantation.