

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

L'éthique appliquée dans les groupes de codéveloppement professionnel- 2^e partie

La présente édition du bulletin, le Codéveloppeur a été coordonnée par Michel Desjardins, M.Ps., M.Ed., PCC, formateur et président fondateur de l'AQCP. Voici un sommaire des articles que vous y trouverez.



Cette édition constitue une suite au bulletin de janvier 2020 sur *L'éthique dans le groupe de codéveloppement professionnel*. La thématique a soulevé tellement d'engouement qu'elle méritait d'être traitée en deux numéros.

Le premier numéro campait l'éthique dans certains repères théoriques tout en les situant dans des expériences de GCP vécues par des animateurs ou par des participants. Le présent numéro se veut plus pratique encore, que ce soit par la présentation de l'approche de l'éthique appliquée, par les réflexions de deux praticiennes sur Code d'éthique de l'AQCP ainsi que par des exemples concrets apportés par des participants au forum virtuel sur l'éthique.

Autant de considérations et de pistes pouvant alimenter la réflexion des praticiens animant ou participant à des GCP. N'hésitez pas, chers lecteurs, à nous faire part de vos commentaires ou expériences vécues.

1. Réfléchir de façon éthique en codéveloppement

Par Judith Cantin, M.A, Ph.D., conseillère pédagogique à Polytechnique Montréal et Michel Desjardins, M.Ps., M.Ed., PCC, membre honoraire de l'AQCP.



Résumé :

L'article résume l'entrevue réalisée avec Marielle Pauzé, spécialiste en éthique appliquée, qui partage ses considérations sur l'éthique en codéveloppement. Les sujets de consultation en groupe de codéveloppement comportent fréquemment des dilemmes éthiques qui peuvent entraîner des malaises importants chez le client. L'approche de l'éthique appliquée peut aider l'animateur et le groupe à nommer et analyser la situation, les valeurs qui sont en tension, les choix, leurs impacts pour soutenir la prise de décision. L'article distingue aussi la déontologie et l'éthique.

[Cliquez ici pour lire l'article](#)

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

2. Quelques regards sur le code d'éthique de l'AQCP

Par Béatrice Melin, Fondatrice d'Alidade, cabinet de coaching et codéveloppement basé à Marseille. Coach certifiée MCC et Sophie Leigig Van Huffel, RRH à Décathlon



Résumé :

Deux praticiennes posent des regards croisés sur quelques aspects du code d'éthique de l'AQCP qui leur soulève des questions et à propos desquels elles avancent des pistes de réflexion et d'action.

[Cliquez ici pour lire l'article](#)

3. Forum virtuel sur l'éthique en groupe de codéveloppement

Par Renée St-Cyr, vice-présidente du CA de l'AQCP et présidente du comité Veille et Recherche



Résumé :

Les membres présents lors d'un forum virtuel ont partagé leurs expériences et leurs questionnements sur l'éthique comme animateur de groupe de codéveloppement. Ils ont aussi évoqué des pistes de solution et les interventions qu'ils ont utilisées pour prévenir, réagir ou accompagner le groupe dans ces situations délicates. Les enjeux de confidentialité dans le groupe et vis-à-vis du commanditaire ont d'abord été soulevés à l'aide d'exemples concrets. Des dilemmes éthiques liés aux conflits de valeurs, de croyances ou de styles de gestion peuvent aussi être amenés par le client ou encore émerger entre les participants. D'autres expériences citées concernent les comportements des participants qui ne respectent pas les règles ou le Code d'éthique de l'AQCP.

[Cliquez ici pour lire l'article](#)

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

1. Réfléchir de façon éthique en codéveloppement

Par Judith Cantin¹ et Michel Desjardins²

Résumé :

L'article résume l'entrevue réalisée avec Marielle Pauzé, spécialiste en éthique appliquée, qui partage ses considérations sur l'éthique en codéveloppement. Les sujets de consultation en groupe de codéveloppement comportent fréquemment des dilemmes éthiques qui peuvent entraîner des malaises importants chez le client.

L'approche de l'éthique appliquée peut aider l'animateur et le groupe à nommer et analyser la situation, les valeurs qui sont en tension, les choix, leurs impacts pour soutenir la prise de décision. L'article distingue aussi la déontologie et l'éthique.

Mots clés : Éthique, dilemme éthique, éthique appliquée, codéveloppement, valeurs, conflit de valeurs.



Marielle Pauzé³, spécialiste en éthique appliquée, a échangé avec Judith Cantin quelques réflexions sur l'éthique appliquée et a identifié des concepts pouvant potentiellement éclairer ce qui se vit au sein des groupes de codéveloppement, notamment en ce qui a trait à la situation apportée par la personne cliente et aux comportements attendus des membres constituant le GCP. Nous résumons ses principaux propos, ceux des auteurs qu'elle nous a référés et nous identifions les applications possibles de l'éthique appliquée au sein d'un groupe de codéveloppement.



La situation apportée par la personne cliente et le conflit de valeurs

La personne cliente peut soumettre au groupe plusieurs types de situations. Lorsque la personne est « mal à l'aise » dans une situation ou « ne sait pas quelle option choisir », il est possible qu'elle soit devant un conflit de valeurs.

¹ Judith Cantin, M.A, Ph.D., conseillère pédagogique à Polytechnique Montréal. judith.cantin@polymtl.ca

² Michel Desjardins, M.Ps., M.Ed., PCC, membre honoraire de l'AQCP. Micheldesjardins22@videotron.ca

³ Marielle Pauzé, T.S., Ph.D.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

« En psychologie, une valeur est définie comme une croyance assez durable, issue de notre socialisation, qu'un certain état de fait est souhaitable, préférable à d'autres. (...) (les valeurs) elles ont aussi un rôle important de motivation et constituent des principes guidant l'action et justifiant les décisions. » (Girard, 2009, p.130)

Lorsqu'une personne se retrouve devant un conflit de valeurs, elle est dans une situation où elle se sent contrainte de poser un geste entrant en contradiction avec ses valeurs. Par exemple, une infirmière peut se retrouver dans l'impossibilité de prodiguer un soin qu'elle considère de qualité (valeur de professionnalisme) si elle doit visiter trop de patients (valeur de productivité). Les conflits de valeurs sont une cause importante de souffrance au travail (Girard, 2009). Dans de telles situations, les valeurs entrant en contradiction peuvent sembler également importantes, mais elles ne peuvent pas coexister et une valeur devra être priorisée pour dépasser le problème. Renoncer à une valeur importante personnelle pour privilégier une valeur importante pour l'employeur, par exemple, engendre un malaise. Pour certains auteurs, ces conflits de valeur sont des « dilemmes éthiques » et peuvent impliquer d'autres personnes.

Les dilemmes éthiques dans le quotidien

Comme les situations inconfortables et les conflits de valeur font partie de la vie des personnes et des organisations, il est intéressant de les explorer à la lumière de l'éthique. Pour Marielle Pauzé, l'exploration d'un dilemme éthique correspond à un processus de questionnement et d'analyse plutôt qu'un mouvement réflexe pour décider rapidement afin de diminuer l'inconfort lié à la situation. L'analyse permet de « prendre une distance réflexive » afin d'atténuer la souffrance en la rendant « normale » dans la situation (Girard, 2009). C'est ce questionnement, dans le calme pour nommer les choses simplement et clarifier les intentions, qui permet de faire émerger les valeurs qui sont en tension. Mais il ne suffit pas de nommer ces valeurs et les conséquences des choix pour dépasser le dilemme. Il faut ensuite avoir le courage de prendre action en sachant qu'il y aura des conséquences indésirables pour certaines personnes. Ce courage peut prendre sa source dans une réflexion éthique ayant pris en compte les éléments de la situation, les valeurs en jeu, les conséquences possibles permettant ensuite à la personne de bien expliquer la démarche réflexive ayant mené à sa décision éclairée. Plus ces situations sont traitées avec une démarche éthique et responsable, plus les personnes et l'organisation qui participent à son exploration développent une maturité.

À titre d'exemple tiré de la réalité professionnelle, une direction ou un conseiller pédagogique peut se demander s'il doit intervenir ou non auprès d'un professeur qui utilise des stratégies pédagogiques inappropriées ou délétères. Dans un tel cas, des valeurs de bienveillance à l'égard des étudiants peuvent se confronter à la liberté académique du professeur. Laisser faire met en péril la réussite des étudiants tandis qu'une intervention peut nuire à la relation et même au climat. Dans certains contextes, le conflit de valeurs oppose deux ou plusieurs personnes qui se jugent mutuellement puisqu'elles ne se comprennent pas. Une des stratégies possibles consiste

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

à aborder cette situation avec le professeur en discutant de ce qui est en jeu dans cette situation en faisant émerger les valeurs, les bonnes pratiques, les conséquences pour les parties impliquées, etc. Le dialogue orienté permet de s'élever et de faire une réflexion éthique partagée dans un climat de respect et d'ouverture.

Dans cet ordre d'idées, le GCP, notamment dans sa phase de questionnement, peut aider la personne cliente à mieux comprendre le sens son inconfort et d'examiner les valeurs qu'elle veut mettre de l'avant. Si le dilemme éthique met en jeu plusieurs personnes, le GCP peut être un lieu pour préparer un dialogue à tenir avec les parties prenantes ou encore la démarche de délibération de Legault (2001), présentée plus loin, pourra être proposée à titre d'outil réflexif et d'analyse.

Les problèmes de comportement des membres du GCP ou la différence entre la déontologie et l'éthique

Qu'en est-il du comportement des membres du GCP qui pourraient par exemple briser l'entente de confidentialité convenue au départ ? À cette question, Marielle Puzé souligne la différence entre la déontologie et l'éthique. La déontologie s'applique généralement à des professionnels et comporte des engagements et des obligations qui leur sont imposées ou fait référence à des règles qu'ils se donnent. Ces obligations peuvent être prescrites ou gérées par un ordre, une Loi ou une association par exemple. En déontologie on parle ainsi d'un manquement aux obligations et d'une possible sanction qui relève plutôt d'un cadre juridique. Ainsi, selon Marielle Puzé, le bris de confidentialité d'un membre du GCP serait davantage un manquement au code déontologique de la profession ou du groupe qu'un enjeu éthique.

Pour Legault⁴ et pour plusieurs auteurs, « l'éthique ... renvoie à des valeurs plutôt qu'à des obligations et elle situe les décisions d'agir par rapport aux valeurs que nous désirons mettre en pratique. Ce que nous désignons par *actualiser des valeurs* signifie, ici, faire passer la valeur, ce qui est un idéal, à la réalité par l'action, autrement dit *passer à l'acte* ».

Or dans les organisations, des professionnels ou des cadres sont aux prises avec des situations inusitées qui ne peuvent être résolues par les règles ou les normes en vigueur. « Je ne sais pas quoi faire avec ça! » Ces situations souvent complexes peuvent entraîner des questionnements ou des dilemmes éthiques.

Comment aborder un dilemme éthique?

La réflexion éthique vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations particulières empreintes d'incertitudes, d'ambiguïtés et d'inconfort.

Selon le dictionnaire Antidote, un dilemme, c'est « une situation où l'on doit choisir entre deux possibilités contradictoires comprenant toutes deux des désavantages » et on pourrait ajouter ayant toutes deux des avantages. Un gestionnaire ou un professionnel qui est coincé entre deux

⁴ Legault, 2001, p. 73

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l’AQCP

valeurs telles que le travail bien fait et les résultats financiers ou le respect des quotas de service par exemple vivra des tensions internes qui peuvent être très souffrantes.

Pour Diane Girard, « les conflits de valeurs, loin d’être exceptionnels, font partie inhérente de la vie organisationnelle... Face à ces difficultés, nous préconisons le recours à l’éthique appliquée pour permettre de prendre une distance réflexive à l’égard du conflit de valeurs et de le résoudre le mieux possible, et pour briser le silence. La délibération éthique fait ainsi appel à une réflexion critique sur la situation, les normes en présence, les conséquences possibles pour le décideur et autrui et, surtout, sur les valeurs en conflit et celle que le décideur désire le plus mettre en pratique dans la résolution de ce problème particulier, dans le but de prendre la meilleure décision possible dans les circonstances⁵ ».

En s’inspirant de la démarche de délibération éthique de Legault (2001), Marielle Pauzé a élaboré une grille d’analyse et de décision avec un exemple clinique que nous résumons.

PHASE I : PRENDRE CONSCIENCE DE LA SITUATION
<p>Étape 1 Inventorier les principaux éléments de la situation Exemple de la situation de Mme Bertrand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suite à une chute, Mme Bertrand est hospitalisée au CHUX, elle a été transférée à l’unité de gériatrie pour réadaptation; • Son époux est dépendant à l’alcool depuis de nombreuses années; c’est lui qui s’occupe des repas à la maison (milieu négligent); • Les deux filles Bertrand visitent leur mère; avant son hospitalisation Mme a eu des soins à domicile et l’aide familiale a constaté des hématomes lors de la toilette; l’époux aurait fait preuve de violence verbale envers Mme; • Mme veut retourner à domicile, vivre avec son époux et refuse d’être transférée en centre de réadaptation; sa capacité de prise de décision n’a pu être évaluée; • Pour les médecins, Mme Bertrand n’a pas conscience des risques encourus (retour à domicile) et ne saurait se préserver d’éventuels actes de maltraitance de son époux; • Les deux filles de Mme s’opposent catégoriquement à tout retour à domicile pour leur mère.
<p>Étape 2 : Formuler le dilemme : Accepter ou refuser le retour de Mme Bertrand Option A : L’équipe traitante accepte le retour de Mme à domicile. Option B : L’équipe traitante refuse le retour de Mme à domicile.</p>
<p>Étape 3 : Résumer la prise de décision spontanée</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Spontanément, je crois qu’il faut respecter le choix de Mme Bertrand. (Option A)</i> - <i>Il est inacceptable de laisser Mme retourner dans un milieu de violence. (Option B)</i>
<p>Étape 4 : Analyser la situation des parties. Quelles sont les conséquences pour chacune des personnes ou chacun de ces groupes de personnes? Quelles sont les valeurs liées à ces conséquences?</p> <p><i>Mme Bertrand : Si A : Elle retrouve son domicile et on respecte son choix. (Valeurs associées : Autodétermination, le couple, sécurité financière) Si B : En acceptant l’hébergement, elle est supportée dans sa réadaptation (Valeur associée : la santé)</i></p> <p><i>Les filles : Si B : Elles sont rassurées de savoir leur mère en sécurité (Valeurs associées : bienfaisance, relations mères-filles)</i></p>

⁵ Girard, D., p. 135

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

<p><i>L'équipe traitante : Si A : L'équipe reconnaît que Mme a la capacité de décider pour elle-même (Valeur associée : autodétermination) Si B : L'équipe transfère Mme au centre de réadaptation (Valeur associée : bienfaisance)</i></p>								
<p>Étape 5 : Analyser la dimension normative de la situation. Quelles sont les normes et les règles qui régissent la situation? Et les valeurs associées à ces normes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Les règles de continuité de soins (qualité des soins prodigués)• Le droit de refuser des soins (autodétermination)• Le droit de choisir son lieu d'hébergement (intégrité de la personne)• L'obligation de moyens et non de résultats (intégrité professionnelle)• La protection des plus vulnérables (bienfaisance) <p>Quelles sont les normes non écrites? Indiquez les dispositions morales et les convenances liées aux mœurs.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dans notre milieu, nous ne tolérons pas la violence, alors nous nous efforçons de protéger les aînés qui pourraient vivre de la violence (bienfaisance)								
<p>PHASE II : CLARIFIER LES VALEURS CONFLICTUELLES</p>								
<p>Étape 6 : Quelles sont les valeurs agissantes dans la situation? Associez les valeurs identifiées aux étapes 4 et 5 précédentes.</p> <table><tr><td>OPTION A</td><td>OPTION B</td></tr><tr><td>Autodétermination</td><td>Bienfaisance</td></tr><tr><td>Le couple</td><td>La santé</td></tr><tr><td>Intégrité de la personne</td><td>Qualité des soins</td></tr></table>	OPTION A	OPTION B	Autodétermination	Bienfaisance	Le couple	La santé	Intégrité de la personne	Qualité des soins
OPTION A	OPTION B							
Autodétermination	Bienfaisance							
Le couple	La santé							
Intégrité de la personne	Qualité des soins							
<p>PHASE III : PRENDRE UNE DÉCISION ÉTHIQUE</p>								
<p>Étape 8 Identifier la valeur qui a préséance dans la situation.</p> <ul style="list-style-type: none">• Valeur prioritaire : Autodétermination• Valeur secondaire : Bienfaisance								
<p>Étape 9 Préciser les modalités de l'action compte tenu de l'ordre de priorité des valeurs.</p> <p>Comme équipe traitante, nous allons respecter le choix de Mme Bertrand et la laisser retourner à domicile avec un suivi en externe en réadaptation. Jusqu'à preuve du contraire, celle-ci est encore apte à prendre ses décisions.</p> <p>Même si les deux filles de Mme s'opposent à son retour à domicile, nous allons les sensibiliser à l'importance de la continuité de leur implication auprès de leur mère. Finalement, nous demanderons un suivi psychosocial.</p>								
<p>PHASE IV ÉTABLIR UN DIALOGUE RÉEL ENTRE LES PERSONNES IMPLIQUÉES</p>								
<p>Étape 10 Formuler et présenter une argumentation complète permettant de justifier sa position.</p> <p>Comment peut-on assurer le dialogue avec les personnes impliquées dans la communication de la décision?</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment assurer le dialogue avec les personnes impliquées dans la décision ?• En quoi les effets positifs sont supérieurs aux effets négatifs?• En quoi les modalités choisies diminuent-elles les inconvénients? <p>Même si l'équipe traitante priorise la valeur de l'autodétermination, elle ne laisse pas tomber la valeur de la bienfaisance. Elle mettra en place des mesures pour assurer la sécurité de Mme (présence des filles et suivi psychosocial). Par contre, il est possible que les filles refusent cet engagement ou que Mme refuse le suivi psychosocial. La prise de décision éthique garde toujours sa part d'incertitude.</p>								

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Cette réflexion éthique peut se faire individuellement par le décideur ou en petit groupe pour conseiller le décideur ou en rencontre de délibération avec les personnes concernées et un facilitateur.

Le groupe de codéveloppement comme lieu privilégié de traiter les dilemmes éthiques

Un groupe de codéveloppement n'est pas un groupe ou un comité qui permet la délibération structurée entre les parties impliquées dans un dilemme éthique. La méthode de codéveloppement avec ses étapes vise à s'entraider et apprendre ensemble et les sujets ne convoquent pas nécessairement des valeurs ou des dimensions éthiques. Cependant certains aspects de la démarche éthique peuvent contribuer à mieux s'entraider et à apprendre les uns des autres. Et les deux aspects les plus importants sont sûrement le questionnement et la mise en évidence des valeurs en tension.

Le questionnement par les consultants et l'animateur pourra avantageusement formuler des questions à l'étape 2 de clarification telles que :

- Qu'est-ce qui est en jeu dans cette situation?
- Quelles sont les règles ou les normes en vigueur?
- Quelles sont les valeurs des différentes parties prenantes?
- Quelles sont les conséquences des valeurs soutenues par chacun?
- Quelles sont les valeurs qui sont en conflit dans cette situation?
- Quelles sont tes intentions?
- Quels sont les choix qui s'offrent à toi?
- Qu'est-ce qui risque de se passer si tu ne fais rien? Ou si tu intervienst?
- Qu'est-ce qui te freine pour agir?
- Qu'est-ce tu pourrais faire pour atténuer les conséquences de ton choix?

Le fait de mettre l'accent sur les dimensions éthiques permet aux participants et particulièrement au client à un groupe de codéveloppement de mettre en lumière les valeurs en cause et de porter un regard sur des aspects plus fondamentaux et même de mieux comprendre les logiques d'action, les modèles mentaux et au besoin de susciter des questionnements de ces modèles.

L'animateur peut jouer un rôle important pour faire émerger les enjeux éthiques d'une part en agissant comme modèle, mais aussi en orientant le groupe. Voici quelques façons d'orienter ou d'instrumenter le groupe :

- Capsule de formation et d'échange sur les concepts de valeurs, d'éthique, de déontologie, de droit, de mœurs, de morale.
- Présentation d'une démarche classique de réflexion éthique
- Exercice d'identification de questions pouvant faire émerger des réflexions éthiques
- Identification des valeurs les plus importantes dans l'exercice de la profession des participants du groupe de codéveloppement

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l’AQCP

Les dilemmes éthiques sont présents tant dans la vie professionnelle que personnelle même s’ils ne sont pas vécus comme tels de façon consciente. L’éthique appliquée permet de prendre du recul et prendre des décisions éclairées qui tiennent compte des valeurs les plus significatives dans le contexte et d’agir en fonction des impacts désirés et en diminuant les impacts indésirables. Les sujets de consultation en codéveloppement comportent fréquemment des enjeux éthiques et l’animateur et les participants ont avantage à comprendre la source du malaise par les valeurs en jeu qui ne peuvent être conciliées. Cette approche peut permettre d’aider le client à comprendre ses malaises et dénouer ses impasses tout en permettant aux participants d’approfondir et d’apprendre au sujet de l’importance des valeurs, des conflits de valeur et des façons de les dénouer de façon responsable.

Références

Girard, D. (2009) Conflits de valeurs et souffrance au travail. *In* Éthique publique vol. 11, n° 2 (2009), p. 19-138

Legault, G. (2001) Professionnalisme et délibération éthique. PUQ. 312 p.

Pauzé, M. (2015) Favoriser la prise de décision des aînés. Document interne de l’ACSMML. 7 p.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

2. Quelques regards sur le code d'éthique de l'AQCP

Par **Béatrice Melin⁶** et **Sophie Leibig Van Huffel⁷**



Résumé :

Deux praticiennes posent des regards croisés sur quelques aspects du code d'éthique de l'AQCP qui leur soulève des questions et à propos desquels elles avancent des pistes de réflexion et d'action.

Mots clés : valeurs du codéveloppement, mise en pratique du code éthique, éthique du commanditaire, état d'esprit du codéveloppement

Pourquoi cet article ?

Après quelques années d'expérience en animation de groupe de codéveloppement, nous partageons la conviction qu'il est indispensable d'avoir un code d'éthique afin de garantir une pratique du codéveloppement qui respecte les points incontournables de la méthode qui vise à créer de la valeur pour tous : les participants, le client, l'animateur, et bien sûr le commanditaire des groupes (l'entreprise). Dans cet article, nous allons revisiter certains alinéas du code d'éthique de l'AQCP, pointer leurs zones d'ombre, les exemplifier parfois à l'aide de situations types et, lorsque possible, proposer des pistes d'action permettant de les respecter.

A quoi peut servir un code éthique ?

Commençons par clarifier la définition de l'éthique : l'éthique est la science de la morale, l'ensemble des conceptions morales de quelqu'un, d'un milieu.⁸ Et la morale, elle, est la science du bien et du mal, la théorie de l'action humaine soumise au devoir et ayant pour but le bien⁹. Ainsi, un code éthique ne doit pas interdire quelque chose, mais plutôt nous inspirer, nous guider dans le questionnement de nos pratiques et de nos comportements.

⁶ **Béatrice MELIN**, Fondatrice d'Alidade, cabinet de coaching et codéveloppement basé à Marseille. Coach certifiée MCC. +33 06 12 05 75 08 courriel : beatrice.melin@wanadoo.fr

⁷ **Sophie Leibig Van Huffel**, RRH à Décathlon. +33 06 95 91 70 17
sophie.leibigvanhuffel@decathlon.com

⁸ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=d%C3%A9finition+de+l%27%C3%A9thique>

⁹ Source Larousse en ligne

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Le code éthique de l'AQCP sert à énoncer clairement les valeurs de base du groupe de codéveloppement et les comportements qui incarnent ces valeurs que sont l'engagement, l'entraide et le respect. Le code les détaille ensuite selon les acteurs : les commanditaires, les participants et l'animateur. Il sert de cadre afin de garantir des pratiques alignées avec l'esprit du codéveloppement tel qu'il a été créé par Adrien Payette et Claude Champagne dans le but d'apprendre les uns des autres et améliorer sa pratique professionnelle. Pour contribuer à une lecture plus précise du code éthique, nous avons repris certains points mentionnés dans celui de l'AQCP, et nous les avons illustrés avec des exemples concrets.

Exemplification des valeurs du code

Les trois valeurs de base mentionnées dans le code de l'AQCP sont soutenues par les valeurs associées indiquées ici en *italique*.

1. L'engagement

Le succès des groupes de codéveloppement se construit sur un *investissement entier et intègre* des participants, des animateurs et des représentants organisationnels. L'engagement est volontaire. Il se fonde sur *l'autonomie* et la *responsabilisation* des personnes.

2. L'entraide

Dans un groupe de codéveloppement professionnel, *l'apprentissage* est un processus social, basé sur l'aide mutuelle et le soutien des pairs et de son organisation.

3. Le respect

Le respect est une *attitude de considération* qui incite les membres d'un groupe de codéveloppement professionnel à se traiter mutuellement avec égards et à se conformer à une règle fondamentale : la *confidentialité*.

Voici maintenant des exemples de comportements qui illustrent ces valeurs selon les acteurs.

L'éthique du commanditaire

Les représentants attirés et les supérieurs hiérarchiques concernés s'engagent à...

1. Faire en sorte que tout employé qui se joint à un groupe de codéveloppement professionnel puisse participer pleinement et assidûment aux rencontres prévues au calendrier.

Cela signifie de ne pas planifier de réunions, de rendez-vous, sur les mêmes dates que celles du groupe de codéveloppement et que le supérieur hiérarchique du participant est informé et soutient les absences de son collaborateur pour participation à un groupe.
--

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

2. N'exercer aucune pression sur les participants et sur l'animateur susceptible de les amener à enfreindre la règle de confidentialité que ces personnes se sont individuellement et collectivement engagées à respecter.

Cela signifie que le commanditaire n'a pas à demander le contenu des séances, les problématiques, l'identité des clients, les actions décidées, etc. Il est toutefois légitime pour les entreprises qui décident d'investir dans la mise en place des groupes de codéveloppement d'avoir besoin de mesurer le retour sur investissement. Cette partie est développée plus bas.

3. Créer les conditions essentielles au succès de tout groupe de codéveloppement, notamment :
 - Le choix des animateurs dûment qualifiés

Cette précision soulève un questionnement. Que signifie « Dûment qualifié » puisque pas de repère de certification ? Est-ce un nombre minimum d'animations, un niveau de satisfaction ... qui décide si l'animateur est qualifié ? Quels points de vigilance si on forme des animateurs en interne ? Doit-on ajouter un point d'éthique ? car, il y a peut-être plus de probabilité de conflits d'intérêt et de rupture de confidentialité.

- La disponibilité de locaux adéquats

Il est déjà arrivé à Béatrice de découvrir que la salle prévue était séparée en deux par un rideau. La confidentialité n'était pas garantie.

- La libération des participants
- L'application des règles qui prévalent dans l'organisation pour la formation continue

Par exemple le fait, pour le commanditaire, d'avoir les attestations de présence pour témoigner de la présence des participants et produire une statistique d'assiduité pour le commanditaire.

- L'engagement des participants est bien basé sur le volontariat

Le volontariat est une notion sensible. Qui des participants qui sont présents, car ils ont vivement été invités à faire du codéveloppement lors de leur dernier entretien annuel?

- Lors de la constitution des groupes, éviter toute situation de conflit d'intérêts

Cela signifie d'éviter de constituer un groupe avec la participation du manager. Voici comment Sophie, de l'entreprise Décathlon, s'y prend pour gérer la composition des groupes.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

« Dans notre entreprise, nous laissons une grande part à la responsabilité individuelle. Concernant la création des groupes de codéveloppement, nous laissons faire le hasard. Les personnes s'inscrivent librement sur des sessions proposées en ligne via l'intranet « formations ». Lors de l'inscription, la personne voit la liste des participants déjà inscrits. Chaque animateur gère en autonomie les inscriptions et son groupe, il intervient uniquement si un manager et son collaborateur s'inscrivent dans le même groupe. »

Dans ce cas il n'y a pas de commanditaire et chaque participant est responsable de son choix. Quand l'animation est assurée par un consultant indépendant, l'animateur n'a souvent pas accès à ce type de pratique, il a besoin d'un contact privilégié au sein de l'organisation pour vérifier ces points-là et les suivre, sans subir de pression sur ce qui est dit pendant les groupes.

L'éthique des participants

Nous avons choisi de réfléchir au point 5 selon lequel : « le participant s'engage à respecter les choix de la personne qui présente un sujet de consultation quant à l'orientation de cette consultation et quant à ses suites ».

Ce point nous questionne quant à la pratique québécoise d'origine qui présélectionne en amont le client, qui le « prépare » afin de rendre la séance plus efficiente dans le temps imparti. Il nous semble que cet accompagnement à la formulation du sujet par l'animateur nécessite de la part de l'animateur des compétences en coaching afin de ne pas induire, influencer le client¹⁰.

Pour nous, quelques questions se posent :

- Est-ce l'esprit du codéveloppement que d'être efficient ? Ne doit-on pas laisser émerger les sujets et les clients en fonction de ce qui est le plus présent pour chacun le jour j ?
- Quelle pression un client choisi à l'avance pourrait-il se mettre ? (être à la hauteur de...).
- Les animateurs de codéveloppement peuvent-ils garantir un accompagnement « professionnel » du sujet s'ils n'ont pas suivi de formation en coaching ?¹¹

Et enfin, l'éthique de l'animateur

¹⁰Hoffner-Lesure et Delaunay (2011). Cet ouvrage mentionne une étape 0 (le panier des sujets), qui consiste à partager les sujets de chacun, et de choisir le sujet et donc le client du jour.

¹¹Sabourin et Lefebvre (2017) ont renommé les rôles ainsi : le client coaché, les consultants coach

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Le point 1 nous questionne : « l'animateur s'engage à effectuer son travail dans le respect de la dignité et de la liberté de chaque personne et dans le respect des principes et règles généralement reconnus d'animation de groupe de codev »

Parle-t-on des 4 règles ? (confidentialité, bienveillance, parler-vrai et engagement ?). Si oui, nous préconisons de les clarifier et de pouvoir réfléchir à des comportements qui les illustrent.

Le point 8 « l'animateur s'engage à assurer la confidentialité des notes et autres documents relatifs aux échanges ayant cours lors et après des rencontres de codéveloppement professionnel ».

Dans ce contexte, comment permettre à l'organisation d'avoir des retours et de mesurer la valeur créée par le groupe de codéveloppement tout en assurant une telle confidentialité ? Nous vous partageons deux pistes possibles pour l'animateur. Il nous semble essentiel d'aborder ce sujet avec le groupe à deux moments différents dans le processus :

1. Dans le contrat de groupe, à coécrire au démarrage, l'animateur peut convenir avec les participants des comptes à rendre pour les commanditaires et de la façon de mesurer les apports du codéveloppement pour chacun. Sur quoi êtes-vous d'accord pour diffuser au commanditaire ?
2. A la fin de la séance : prendre un temps pour partager ce que l'animateur va transmettre aux commanditaires suite aux X premières séances. Demander aux participants de prendre le temps de lire ce récapitulatif pour voir ce qu'ils souhaitent éventuellement modifier. Prévenir le commanditaire que ce sera fait et approuvé par les membres du groupe.

Mesurer l'apport du codéveloppement

Nous sommes d'accord que le codéveloppement provoque dans l'entreprise une responsabilisation plus forte, un travail en réseau et en mode collaboratif et des solutions concrètes pour des problématiques professionnelles. Il contribue à développer chez les membres du groupe une qualité d'écoute, de questionnement ouvert et une ouverture à des regards croisés. Mais la question demeure : comment permettre à l'entreprise de mesurer, à moyen et à plus long terme les retombées du codéveloppement sur un plan plus large que la satisfaction ou la résolution de problème ?

Cette partie-là gagnerait d'après nous à être clarifiée dans le code d'éthique de l'AQCP.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Un exemple à partager : lors du contrat collectif, l'animateur demande à chaque participant d'écrire les points sur lesquels il veut progresser grâce au codéveloppement : améliorer son écoute, savoir poser des questions ouvertes, poser prendre une place dans le groupe, savoir demander de l'aide, etc. Une fois le processus terminé, chaque participant est en mesure d'évaluer sa progression, dont il pourra rendre compte à son manager.

Enfin, le sujet est passionnant et infini ! Le code éthique n'est pas un enfermement, mais un guide sur lequel nous pouvons nous appuyer quand nous nous questionnons, et aussi quand nous innovons. Tel que démontré, il soulève encore des questions, la plus importante concernant les façons de préserver la confidentialité des rencontres et de leur contenu tout en étant en mesure de rendre compte des retombées du groupe de codéveloppement pour les personnes et pour l'entreprise au commanditaire.

Références

Code d'éthique de l'AQCP (2012)

Hoffner, A. et Delauney, D. (2011). *Le codéveloppement professionnel et managérial*, Ed. ems

Payette, A. et Champagne C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Sabourin, N. et Lefebvre F. (2017). *Collaborer et Agir | Mieux et autrement. Guide pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel*. Ed Sabourin-Lefebvre

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

3. Forum virtuel sur l'éthique en groupe de codéveloppement

Par Renée St-Cyr ¹²

Résumé :

Les membres présents lors d'un forum virtuel ont partagé leurs expériences et leurs questionnements sur l'éthique comme animateur de groupe de codéveloppement. Ils ont aussi évoqué des pistes de solution et les interventions qu'ils ont utilisées pour prévenir, réagir ou accompagner le groupe dans ces situations délicates. Les enjeux de confidentialité dans le groupe et vis-à-vis du commanditaire ont d'abord été soulevés à l'aide d'exemples concrets. Des dilemmes éthiques liés aux conflits de valeurs, de croyances ou de styles de gestion peuvent aussi être amenés par le client ou encore émerger entre les participants. D'autres expériences citées concernent les comportements des participants qui ne respectent pas les règles ou le Code d'éthique de l'AQCP.



Mots clés : *Éthique en codéveloppement, confidentialité, valeurs, divulgation*

Le 8 janvier 2020, Judith Cantin, membre du Comité Veille et recherche, a animé un forum virtuel avec un groupe de 7 membres de l'AQCP qui ont répondu à un appel pour échanger sur leurs pratiques, réflexions et questionnements sur l'éthique en Groupe de codéveloppement professionnel. Il s'agit de Angela Mastracci, Louise Lapointe, Denise Cohen, Claude Champagne, Yvon Chouinard, Michel Desjardins et de Renée St-Cyr. Cet article fait état des discussions sans identifier spécifiquement les propos de chacun. Les conclusions qui peuvent en être tirées ne reflètent pas nécessairement des consensus et n'engagent pas l'AQCP. Il s'agissait donc ici de rapporter plusieurs situations où des questionnements ou des dilemmes éthiques ont été vécus et traités par un ou des participants ou discutés et réfléchis lors de ce forum.

D'entrée de jeu, deux questions ont été amenées par Judith Cantin :

- Quels sont les dilemmes éthiques que vous avez vécus ou qui ont été apportés par vos clients comme situation de départ?
- Quels moyens avez-vous déployés pour prévenir, faire face à ces situations ou pour accompagner le client et le groupe dans l'exploration de la situation dilemmatique?

¹²Renée St-Cyr, vice- présidente du CA de l'AQCP et présidente du comité Veille et Recherche, renee.st-cyr@videotron.ca

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Les échanges ont rapidement abordé la règle fondamentale de la confidentialité au sein d'un groupe de codéveloppement. Puis s'en sont suivies des discussions sur les dilemmes éthiques amenés par les participants à un groupe de codéveloppement professionnel. Le 3^e bloc a porté principalement sur l'application du code d'éthique de l'AQCP ou de l'entente convenue au sein d'un groupe.

1. Différents enjeux de confidentialité et quelques repères ou suggestions

Plusieurs exemples ont été présentés :

- Lors de l'utilisation de GCP dans la formation de mentors dans une grande entreprise, le client parlait d'une personne mentorée connue des autres participants et de ses difficultés pouvant ainsi avoir un impact négatif sur la carrière de cette personne. Même sans donner de noms, on pouvait reconnaître des individus.

Interventions de l'animateur : rappeler les principes d'anonymat ainsi que de confidentialité. La solution proposée de ce groupe a été de demander aux participants clients d'amener leur propre problématique comme mentor dans l'accompagnement de leur mentoré pour l'aider à fixer et atteindre ses objectifs.

- Un client apporte une situation très délicate connue par les autres participants de la même organisation
- Un participant à la sortie d'une session de GCP raconte au patron, et ce devant l'animateur, ce qui s'est passé, dont la problématique du client, employé dans la même entreprise.
- Un participant va transmettre au DRH une information privilégiée sur le cas du client (exemple cité à quelques reprises).
- Un participant qui utilise l'information entendue et en parle à plusieurs personnes dans son organisation.

Interventions possibles de l'animateur : Rappeler le participant trop bavard et lui rappeler l'importance de la règle de confidentialité. Revenir avec le groupe à la session suivante sur la règle de confidentialité, son importance et tout ce que ça suppose. Si l'information transmise au patron ou DRH risque d'avoir des effets négatifs sur le client, s'assurer que celui-ci en est informé et l'animateur pourrait rappeler au DRH la vigilance qu'il doit lui-même avoir pour faire respecter la règle de confidentialité. Définir la confidentialité : ex. comme si cette rencontre n'avait jamais eu lieu.

- Dans un CGP avec des participants de deux niveaux de gestion, le client parle des relations difficiles avec son patron qui ne fait pas partie du groupe, mais qui est un collègue des autres participants, ce qui crée un malaise et un risque de bris de confidentialité.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Interventions de l'animateur : nommer le malaise; revenir à la nécessaire confidentialité, ce qui suppose entre autres de ne pas utiliser à l'extérieur l'information entendue dans le groupe. Rappeler aussi le respect des points de vue différents.

- Dans un CGP, les participants faisaient partie d'un programme de relève de cadres, étant ainsi en compétition pour l'obtention de postes dans l'organisation

Interventions de l'animateur : aborder cette situation avec le groupe en toute transparence; évaluer avec les participants les niveaux de risque; anticiper l'impact de la nomination de l'un des leurs sur un poste convoité; utiliser cette situation comme une occasion de renouveler le contrat et les apprentissages potentiels.

- Il arrive que des clients de deux CGP abordent la même réalité avec des regards et points de vue très différents, voire opposés, dans la même organisation. Jusqu'à quel point cela n'influence-t-il pas l'animateur qui fait partie de ces deux groupes?

Réflexions: Du moment qu'on est plus que deux, la confidentialité est mise à risque; on essaie de transposer la notion de confidentialité dans une relation thérapeutique à la pratique du codéveloppement, mais c'est utopique de la transposer intégralement d'où l'importance de responsabiliser le plus possible les participants. Et l'animateur est là pour y veiller.

2. Les dilemmes éthiques amenés par les participants

Il arrive assez souvent qu'un client dans un GCP exprime une situation difficile relative à un conflit de valeurs avec son organisation.

- Exemple cité: À la suite d'un GCP et des prises de conscience qui en ont découlé, la moitié des participants ont décidé de quitter l'entreprise.

Interventions de l'animateur : rester vigilant et conscient de ce type de nœud vécu par le client; faire nommer ce qui est en cause réellement dans cette impasse. L'étape 2 peut aider à approfondir le point de vue du client et à susciter des prises de conscience. Des témoignages de participants d'expérience peuvent aider à trouver des attitudes et façons de faire pour naviguer dans des organisations semblables tout en préservant son intégrité et sa santé.

Il arrive aussi que des différences de croyances, de valeurs, de styles de gestion émergent entre les participants.

- Exemple : deux membres d'un GCP, des enseignants de disciplines différentes, ont des opinions contraires en regard de l'évaluation des apprentissages et que le client qui amène ce sujet perçoive les avis des consultants comme un jugement à son égard et en conséquence se sent blessé.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Interventions de l'animateur : être alerte sur les thèmes présentant un potentiel de tension et refléter les aspects (valeurs, croyances...) en conflit; identifier ce sur quoi on s'entend et ne s'entend pas; favoriser l'expression des émotions ressenties; explorer d'autres façons d'aborder les situations, comme ramener à un thème général qui a plus de chance de rallier les participants.

3. Les bottines et les babines ou le non-respect des valeurs et règles préalablement définis

L'expression imagée « il faut que les bottines suivent les babines » illustre bien les dilemmes que peuvent vivre les animateurs (et les participants) lorsque les comportements des participants s'éloignent ou ne respectent pas les ententes explicites et dans certains cas implicites. Les ententes explicites réfèrent au Code d'éthique de l'AQCP et aussi au contrat établi en début de parcours. Les ententes implicites réfèrent principalement aux normes sociales, aux valeurs généralement reconnues et à la culture de l'organisation.

- Exemples : Malaises dans le groupe dû à l'un ou l'autre des comportements d'une personne qui prend trop de place, qui connaît tout qui est en mode fermeture, directif, qui manque de respect, qui ne manifeste pas d'entraide, mais plutôt du jugement blâmant sur le client ou sa situation, qui ne veut jamais être client, qui utilise des termes méprisants ou déplacés, etc.

Interventions de l'animateur : Aborder avec le groupe la question des comportements facilitants, discuter et illustrer concrètement différentes notions comme le respect, la bienveillance, la confrontation bienveillante, l'entraide, le regard positif, etc. Responsabiliser les participants et, à titre d'exemple, demander en début de chaque rencontre à chacun son intention en termes d'attitude/comportement et revenir lors de l'étape 6 sur leur degré d'atteinte. Utiliser les situations difficiles comme des occasions de prises de conscience et d'apprentissages. Utiliser l'humour, comme dire au participant qui prend trop de place, « C'est à ton tour, peux-tu t'exprimer en deux minutes? »

- Si un client dévoile commettre ou être témoin de fautes professionnelles graves, d'actes illégaux, devrions-nous toujours respecter la confidentialité associée au contrat de groupe ou à la charte convenue au départ? Y a-t-il une limite éthique au contrat de groupe ou au code d'éthique du GCP? Si oui, à partir de quel moment ce code ne serait-il plus valide?

Il est rappelé que l'engagement à respecter le Code d'éthique de l'AQCP fait partie des exigences pour adhérer comme membre individuel ou corporatif.

Bien sûr, si une information amenée dans le GCP indique qu'il y a une raison impérative et juste ayant trait à la santé ou la sécurité de la personne ou de son entourage, la loi et les

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

différents codes de profession obligent à transmettre cette information aux autorités compétentes.

Que faire si une personne participant au GCP divulgue de l'information sensible?

- Exemple : Si un client avoue ou dénonce un vol.
L'animateur utilise ce cas comme situation de départ à travailler en approche de codéveloppement. Il ne serait pas tenu par la Loi de divulguer cette information sensible, à moins d'indications contraires.
- Exemple : Un client expose un cas de harcèlement.
Interventions de l'animateur: Discuter avec les participants. Avec l'autorisation des participants, l'animateur informe l'organisation selon des termes convenus avec le groupe.
- Exemple : un problème grave de santé d'un participant.
L'animateur a choisi d'alerter l'organisation (DRH)

Comment collaborer avec un commanditaire qui mise sur le GCP pour piloter une transformation?

Interventions de l'animateur : Dans une formation d'animateurs internes de GCP, le formateur a rencontré des représentants de la DRH pour présenter le code d'éthique et les règles des GCP, identifier les sujets importants de la transformation souhaitée dans l'organisation, pour encadrer la démarche tout en respectant les choix des clients et la confidentialité.

Références

Code d'éthique de l'Association Québécoise du codéveloppement professionnel (2012)

<https://www.aqcp.org/wp-content/uploads/Code-ethique-2020-1.pdf>