

Le codéveloppement, une approche vivante et déployée dans plusieurs milieux – Suite

La présente édition de ce numéro est coordonnée par Claude Champagne, co-auteur de l'approche de codéveloppement professionnel et par Renée St-Cyr, vice-présidente de l'AQCP. Ils sont tous deux membres du Comité Veille et Recherche.

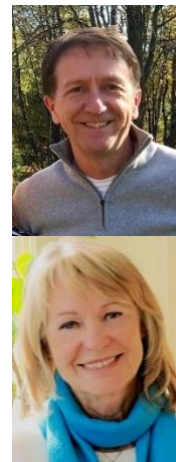
Des expériences dans la pratique du codéveloppement et ses utilisations sont de plus en plus nombreuses et diffusées dans diverses publications. Le Codéveloppeur est un véhicule pour les recenser, les partager et les mettre en valeur, comme source d'inspiration et d'apprentissage. Tout comme cela a déjà été fait une première fois (Volume 1, No. 3) dans une édition qui y était exclusivement consacrée, voici trois nouveaux récits d'expérimentations qui montrent très clairement comment le codéveloppement est une pratique vivante et utile.

Ces trois réalisations ont été vécues dans des contextes différents. D'abord dans une université montréalaise, puis en milieu communautaire dans la région du Bas St-Laurent et enfin au sein de plusieurs sociétés françaises fusionnées dans un groupe de santé et prévoyance collective.

Ces textes évoquent des utilisations et des visées variées. En l'utilisant comme méthode pédagogique intégrée dans un cours visant à soutenir le développement des compétences émotionnelles et sociales au travail, Corinne Prost, Estelle M. Morin et Marie-Christine Albert présentent à la fois le dispositif, les outils utilisés et les résultats recueillis. Ensuite Ludovic Décoret rapporte comment le codéveloppement contribue à une stratégie pour favoriser la coopération et la concertation chez des acteurs dont c'est justement la mission. Enfin Sylvie Lambert témoigne d'une expérience d'accompagnement sur plusieurs années des transformations d'une organisation lors de fusions successives.

Voici donc des témoignages qui soulignent une fois de plus les applications nombreuses et le potentiel du codéveloppement, toujours avec les valeurs d'autonomisation des participants et en complémentarité avec d'autres stratégies.

Le partage d'expériences continue à alimenter notre communauté de codéveloppement de façon généreuse et permet de reconnaître des bons coups. Vos témoignages intéressent toujours l'AQCP. Merci de continuer à les faire suivre au comité Veille et Recherche (info@aqcp.org).



Renée St-Cyr et Claude Champagne, coordonnateurs du numéro

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Voici un sommaire des articles que vous y trouverez :

1. Le codéveloppement comme dispositif d'apprentissage de compétences émotionnelles et sociales

Par Corinne Prost, M.Sc., chargée de cours au HEC Montréal, spécialiste, développement talent et apprentissage, fondatrice de CAP Formation-développement.

Estelle M. Morin, Ph.D., professeure titulaire au HEC Montréal.

Marie-Christine Albert, M.Sc., maître d'enseignement au HEC Montréal.

Résumé

Cet article présente le codéveloppement comme dispositif d'apprentissage des compétences émotionnelles et sociales, tel qu'utilisé dans le cours Intelligence émotionnelle au travail, du programme DESS de HEC Montréal. Professeure titulaire et responsable de ce cours, Estelle Morin a choisi ce dispositif en parallèle avec d'autres pour faciliter le développement des compétences émotionnelles et sociales. Les étudiants de ce programme de deuxième cycle sont pour la plupart des professionnels aux profils très variés (comptables, avocats, ingénieurs, architectes, chimistes, biologistes, infirmiers, professionnels en développement organisationnel ou en ressources humaines, etc.) qui ont en commun l'intérêt de contribuer significativement à la performance de leur organisation. Dans cet article, nous présentons brièvement ce cours et le dispositif mis en place pour faciliter l'atteinte des objectifs d'apprentissage. Nous proposons une réflexion nourrie par un partage d'expériences des étudiants et des enseignantes.

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



2. Codéveloppement et soutien des ressources de concertation chez COSMOSS Bas-Saint-Laurent

Par Ludovic Décoret

Résumé

Les ressources de concertation doivent jouer de nombreux rôles pour favoriser la coopération et le travail collectif entre plusieurs organisations. Il n'existe pas de manuel universel pour y arriver. Le codéveloppement apparaît comme une méthode pertinente pour favoriser le développement des compétences par des études de cas pratiques, une mise en action concrète et le développement d'une forme de communauté de pratique entre les ressources de concertation. C'est ce dont témoigne la démarche de concertation COSMOSS au Bas-Saint-Laurent, qui utilise depuis 2008 le codéveloppement professionnel dans la formation continue de ses ressources de concertation.

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



3. Le codéveloppement professionnel, une approche efficace pour accompagner les transformations des organisations

Par Sylvie Lambert

Résumé

Cet article décrit le dispositif de la mise en place de Groupes de Codéveloppement Professionnel (GCP) selon l'approche de Payette et Champagne pour accompagner pendant dix ans les transformations d'une organisation lors de fusions successives et la transmission de l'animation des GCP à des animateurs internes dans cette organisation.



Les facteurs de réussite de cet accompagnement ont été l'engagement, la stratégie des petits pas, la persévérance et le partage de valeurs communes entre les animateurs externes et les acteurs clés de l'organisation.

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

N'hésitez pas à nous communiquer vos commentaires ou questionnements sur le présent numéro. Il nous fera plaisir de vous lire et d'échanger avec vous. Vous pouvez nous écrire à : info@aqcp.org.

1. Le codéveloppement comme dispositif d'apprentissage de compétences émotionnelles et sociales

Par Corinne Prost, Estelle M. Morin et Marie-Christine Albert

Résumé

Cet article présente le codéveloppement comme dispositif d'apprentissage des compétences émotionnelles et sociales, tel qu'utilisé dans le cours Intelligence émotionnelle au travail, du programme DESS de HEC Montréal. Professeure titulaire et responsable de ce cours, Estelle Morin a choisi ce dispositif en parallèle avec d'autres pour faciliter le développement des compétences émotionnelles et sociales. Les étudiants de ce programme de deuxième cycle sont pour la plupart des professionnels aux profils très variés (comptables, avocats, ingénieurs, architectes, chimistes, biologistes, infirmiers, professionnels en développement organisationnel ou en ressources humaines, etc.) qui ont en commun l'intérêt de contribuer significativement à la performance de leur organisation. Dans cet article, nous présentons brièvement ce cours et le dispositif mis en place pour faciliter l'atteinte des objectifs d'apprentissage. Nous proposons une réflexion nourrie par un partage d'expériences des étudiants et des enseignantes.

Mots clés

Codéveloppement, processus d'apprentissage, intelligence émotionnelle.

A — L'objectif du cours Intelligence émotionnelle au travail

Le management actuel s'exerce dans un environnement complexe qu'on décrit à l'aide de l'acronyme VUCA¹ (volatile, incertain, complexe, ambigu) (Baran et Woznyj, 2020) qui met à l'épreuve les capacités d'adaptation et la résilience des personnes et des organisations. Celles-ci relèvent de plusieurs formes de l'intelligence humaine et au premier rang se trouve l'intelligence émotionnelle. L'objectif du cours Intelligence émotionnelle au travail est d'acquérir et de développer les habiletés et les compétences émotionnelles qui sont nécessaires pour faciliter le développement des personnes et des organisations. Les étudiants sont ainsi invités à parfaire leurs habiletés à percevoir et à exprimer les émotions, à faciliter l'accomplissement d'une tâche grâce à la mobilisation des émotions, à comprendre et à réguler les émotions (Mayer et Salovey, 1993) à travers la connaissance de soi émotionnelle, la maîtrise de soi, l'adaptabilité, l'empathie, la gestion des conflits et le leadership (Boyatzis, 2018).

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

B – La conception de l'apprentissage justifiant le choix du codéveloppement

Estelle Morin, professeure titulaire et responsable du cours, préconise l'approche expérientielle en raison de son efficacité à faciliter l'apprentissage tout en respectant les différences individuelles. Inspirée du modèle de David Kolb (1984), cette approche suppose la mobilisation d'une expérience concrète que les personnes vont pouvoir observer et sur laquelle elles vont réfléchir pour la comprendre et en retirer une leçon qu'elles pourront expérimenter activement à l'occasion d'une expérience semblable. C'est exactement ce que met en œuvre un cycle de consultation dans une séance de codéveloppement : les participants examinent en petits groupes une situation problématique qu'ils vivent ou qu'ils ont vécue. La réflexion que le dialogue engendre permet d'explorer différentes hypothèses, soutenues par les connaissances et les expériences des membres du groupe. Fort de cette compréhension, chacun, chacune s'engage à expérimenter de meilleures façons d'agir ou de réagir dans ce genre de situations.

C – Le dispositif mis en place

Rappelons que le codéveloppement est une méthode d'accompagnement entre pairs visant l'acquisition et le développement de compétences (Payette et Champagne, 1997). Un groupe de codéveloppement se réunit périodiquement pour effectuer un exercice structuré de consultation portant sur des problématiques qu'auront choisies ses membres. Cette méthode d'apprentissage table sur la réflexion individuelle et collective et sur l'engagement des participants à tenir leur résolution entre les séances de consultation.

Dans le cadre de ce cours, le codéveloppement permet de faciliter l'acquisition des connaissances et le développement des compétences émotionnelles et sociales utiles pour intervenir efficacement auprès des personnes, des groupes ou des organisations (Morin, 2017).

Pour identifier les compétences à perfectionner durant le cours, nous utilisons la version universitaire de l'Inventaire des compétences émotionnelles et sociales ICES-U (Goleman et Boyatzis, 2005). Ce questionnaire permet d'évaluer 12 compétences émotionnelles et sociales : la connaissance de soi émotionnelle, le désir de réalisation, l'adaptabilité, la maîtrise de soi émotionnelle, l'optimisme, l'empathie, la compréhension des organisations, la gestion des conflits, le coaching et le mentorat, l'influence, le leadership charismatique et le travail d'équipe. Deux capacités cognitives sont aussi évaluées : la pensée systémique et la reconnaissance des constantes. Cet outil d'évaluation à multiples évaluateurs permet de faire le point sur les compétences associées à l'intelligence émotionnelle et de connaître l'opinion des personnes qui ont été invitées à le remplir. Les étudiants sont ainsi capables de déterminer le niveau qu'ils ont atteint selon les évaluateurs et de choisir les compétences qu'ils devraient acquérir ou parfaire durant le programme, voire après. Certains étudiants vont par exemple découvrir grâce aux résultats de leur rapport ICES-U qu'ils se sont surévalués au niveau de leur conscience d'autrui et se fixer comme objectifs de mieux comprendre les rouages organisationnels ou encore d'apprendre à mieux écouter les autres. D'autres vont être surpris de leur fort désir de réalisation et se donner comme objectif de trouver un meilleur équilibre pour leur santé et leur bien-être.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Pour faire leur plan d'apprentissage, nous utilisons l'exercice des cinq découvertes qu'ont mis au point Daniel Goleman et Richard Boyatzis. Il s'agit d'un exercice d'introspection qui mobilise les forces de la personne pour stimuler le développement de ses compétences, un peu comme dans une enquête appréciative. La première découverte est l'image idéale de soi : s'ils se permettaient de rêver, comment les étudiants aimeraient-ils être, ce qu'ils aimeraient faire. La deuxième consiste à faire le bilan de leurs forces et de leurs limites. La troisième vise à déterminer leurs objectifs de développement en déterminant trois compétences émotionnelles et sociales qu'ils veulent développer durant le semestre. La quatrième consiste à découvrir les forces qu'il est possible de mobiliser pour développer ces compétences et à faire leur plan d'apprentissage. La cinquième est de s'engager à le faire, avec les membres de son groupe de codéveloppement.

Les deux exercices précédents servent de base réflexive pour amorcer le travail du groupe de codéveloppement où, chacun, chacune doit penser à formuler une demande de consultation selon la méthode des trois P : une problématique, une préoccupation ou un projet. Pour encourager la reconnaissance de ses émotions vis-à-vis de ces trois P, nous recommandons l'utilisation du baromètre de l'humeur développé par Marc Brackett et Robin Stern. C'est une application très simple à utiliser qui permet de reconnaître l'émotion ou le sentiment ressenti dans le moment présent en évaluant son niveau d'énergie (axe vertical) et le degré d'agrément de son état affectif (axe horizontal). C'est la première étape de la régulation des émotions. En faisant cet exercice, les étudiants sont mieux préparés aux ateliers, car il facilite la prise de conscience de son état émotionnel et sa compréhension. C'est en quelque sorte un exercice d'introspection qui stimule la pratique réflexive (Burkitt, 2012; Holmes 2010; Hibbert et al, 2021.).

Les principes du codéveloppement formulés par Adrien Payette (2000:42) sont rigoureusement appliqués :

1. La pratique produit des savoirs que la science ne peut pas produire.
2. Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir.
3. Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement.
4. Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique.
5. La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation.
6. Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du codéveloppement.
7. Pour apprendre à mieux agir, il faut faire de la place à ses incompétences.

D — Le déroulement des rencontres

Des groupes de quatre ou cinq personnes sont formés de manière aléatoire dès la deuxième séance du cours. Quatre séances de trois heures chacune sur douze sont programmées pour le codéveloppement : deux avant la mi-session et deux après. Chaque groupe est responsable de s'organiser pour la préparation, l'animation et le suivi de ces rencontres. Ces rencontres peuvent se tenir en présence ou en visioconférence. Dans tous les cas, nous encourageons les étudiants à enregistrer les séances pour ensuite s'en servir comme matériel d'apprentissage : se voir et s'écouter stimulent l'introspection, la réflexion critique et l'apprentissage. Durant les séances de

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

codéveloppement, les enseignantes sont disponibles et peuvent être consultées, à la demande des étudiants.

Durant une séance de cours de 3 heures, chacun devrait avoir la chance de consulter ses collègues ; pour cela, elle compte au moins quatre cycles de consultation. En ce sens, c'est une approche accélérée par rapport à la démarche originale.

Dès la première rencontre, les étudiants doivent choisir l'ordre des consultations, après avoir écouté la demande de consultation des membres du groupe. Puis s'ensuivent des cycles de consultation selon les six étapes suivantes :

1. Exposé du problème ou du projet par le client. Les consultants écoutent activement.
2. Clarification du problème ou du projet : les consultants posent des questions d'information.
3. Établissement du contrat de consultation : le client définit ses besoins pour cette séance.
4. Réactions, commentaires, suggestions des consultants : le client écoute activement. L'animateur veille à stimuler les divergences d'opinions.
5. Synthèse et plan d'action : le client s'engage publiquement à faire des choses en vue de la prochaine rencontre.
6. Identification des apprentissages et évaluation de ce processus de consultation : l'animateur facilite la réflexion collective sur ce cycle de consultation.

Un cours dure trois heures avec plusieurs cycles de consultation. Par conséquent, chacun est appelé à jouer les trois rôles d'un groupe de codéveloppement :

1. Le client : se préparer à la rencontre, s'exprimer de manière authentique et tenir ses engagements.
2. Les consultants : écouter activement le client, avec empathie, pour l'aider à résoudre un problème.

L'animateur : faciliter le dialogue, gérer le processus de codéveloppement et mesurer le temps. L'animateur s'occupe du processus et non pas du contenu. Il ne joue pas un rôle d'expert, sauf si le groupe lui en a confié un. Il doit contrôler son implication. Ces rôles sont joués les uns à la suite des autres, selon le plan qu'ils se sont donné, au début de la séance.

E – L'intégration du codéveloppement dans la démarche d'apprentissage

Le dispositif de codéveloppement est intégré aux activités d'évaluation du cours.

Le dispositif de codéveloppement est intégré aux activités d'évaluation du cours qui encourage la réflexion individuelle et collective sur les apprentissages. À la fin de chaque rencontre, les étudiants sont invités à remplir un questionnaire d'évaluation en ligne, leur permettant de faire le point sur l'efficacité et la qualité de l'expérience de codéveloppement.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Conçu par Estelle et perfectionné avec Corinne et Marie-Christine, ce questionnaire original s'inspire de plusieurs ouvrages dont celui de Payette et Champagne (1997) et de St-Onge et Prost (2018). Il compte 10 questions évaluées sur une échelle en 7 points ; il prend une minute à remplir. Il est affiché à la figure 1.

Directives

Pour faciliter la rédaction de votre rapport de codéveloppement, nous vous invitons à répondre individuellement à dix (10) questions, tout de suite après chaque séance de codéveloppement. L'objectif du rapport que vous allez nous rendre est de faire le point sur les progrès accomplis par votre équipe.

Pour commencer, nommez un mandataire pour votre équipe. Cette personne sera chargée de le copier dans son propre compte et de créer 4 copies de ce questionnaire, une pour chaque séance de codéveloppement. Attribuez un nom différent pour chacune, par exemple : Q1, Q2, Q3 et Q4. Chaque séance correspond donc à un questionnaire d'évaluation qui a son propre lien pour y accéder. En procédant ainsi, cela préviendra ce problème : les réponses à un sondage s'ajoutent aux précédentes. C'est ce que nous voulons éviter.

Quand les questionnaires seront publiés, le mandataire pourra créer le lien pour y accéder en cliquant sur l'onglet « Distributions » et le transmettre aux membres de votre équipe.

Tout de suite après une séance, chacun, chacune pourra remplir le questionnaire correspondant au numéro de la séance (par exemple Q1, Q2, Q3 et Q4). Cela ne devrait pas prendre plus d'une minute. Le mandataire pourra ensuite faire produire le rapport d'évaluation pour cette séance. Vous pourrez alors aisément évaluer l'efficacité et la qualité de la rencontre de codéveloppement.

En effet, cette application vous permet de produire automatiquement un rapport des réponses qui ont été données, non seulement des fréquences et des pourcentages, mais aussi des moyennes et des écarts-types. Cela facilitera grandement votre travail de réflexion sur la démarche tout autant que votre capacité à améliorer le processus de codéveloppement d'une séance à l'autre, pourvu que vous vous donniez une rétroaction des évaluations individuelles.

N'hésitez pas à communiquer avec nous si vous avez besoin d'aide, cela nous fera plaisir de vous répondre.

Corinne, Estelle et Marie-Christine.

Quelle est votre opinion?

	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Chacun, chacune a eu suffisamment de temps pour sa consultation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rencontre vous a permis d'apprendre quelque chose d'utile pour votre projet de développement personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durant la rencontre, vous avez mobilisé vos capacités personnelles pour soutenir les autres sur plan émotionnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le groupe a pris le temps d'explorer différentes façons d'aborder les situations exposées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez fait référence aux connaissances du cours pour enrichir la réflexion du groupe sur les situations exposées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La dynamique du groupe vous a permis d'avancer ensemble vers une meilleure compréhension des situations exposées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le groupe a pris le temps d'examiner un cycle de consultation avant de passer au suivant, dans le but d'améliorer le processus du suivant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chacun, chacune a apporté une contribution utile à la rencontre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rencontre vous a permis de prendre conscience de votre façon habituelle de voir les choses pour les mettre en perspective.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cette rencontre a stimulé votre enthousiasme pour la réalisation de votre projet personnel de développement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figure 1. Questionnaire d'évaluation d'une séance de codéveloppement.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Deux rapports de codéveloppement à produire en équipe comptent pour 20 % de la note globale. Le premier est remis à la mi-session : c'est un rapport d'étape qui fait le point sur les progrès accomplis par les membres et par le groupe. Le deuxième est remis à la fin du semestre : il fait la synthèse des apprentissages réalisés et les suites à donner dans leur vie professionnelle.

F – Le témoignage des étudiants et des enseignantes sur l'expérience

Le codéveloppement est utilisé dans ce cours depuis le semestre de l'hiver 2017 ; plus de 550 étudiants du deuxième cycle y ont participé. Nous avons évalué plus de 250 rapports de codéveloppement. Sur la base de cette expérience, nous présentons nos constatations sur le dispositif mis en place pour développer les compétences en intelligence émotionnelle et sociale.

Le témoignage des étudiants

Cette section présente nos principales constatations issues des rapports de codéveloppement recueillis depuis 2017. Nous avons également complété ces témoignages par une courte entrevue avec sept étudiants à la suite de la session de l'hiver 2021.

Des rapports de codéveloppement

Des rapports de codéveloppement, nous faisons deux constatations : les bénéfices du processus de consultation lui-même et l'utilité du questionnaire d'évaluation pour développer les compétences en intelligence émotionnelle et sociale.

D'une part, le processus de consultation lui-même ainsi que la répétition des cycles de consultation ont facilité le développement des compétences émotionnelles et sociales et en particulier, celles qui relèvent de la conscience sociale. Un témoignage typique : « *...l'exercice, par sa nature, a forcé chacun à pratiquer et faire preuve d'empathie et d'écoute attentive* ».

D'autre part, le recours à un questionnaire d'évaluation tout de suite après une rencontre de codéveloppement a facilité grandement l'apprentissage en stimulant la réflexion critique et le dialogue sur les ajustements à faire pour enrichir les rencontres suivantes.

Ces réflexions et les ajustements servent à produire leurs rapports de codéveloppement. Le tableau 1 montre les résultats de l'évaluation de ces critères entre la première séance et la deuxième. Ce graphique leur permet d'identifier les écarts et par conséquent, les efforts à fournir pour améliorer leur performance à la troisième séance. Cette activité leur permet de constater directement l'évolution de la qualité de leur expérience et de perfectionner les compétences associées à la pratique du codéveloppement.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

La moyenne des réponses obtenues par énoncé en fonction des questions

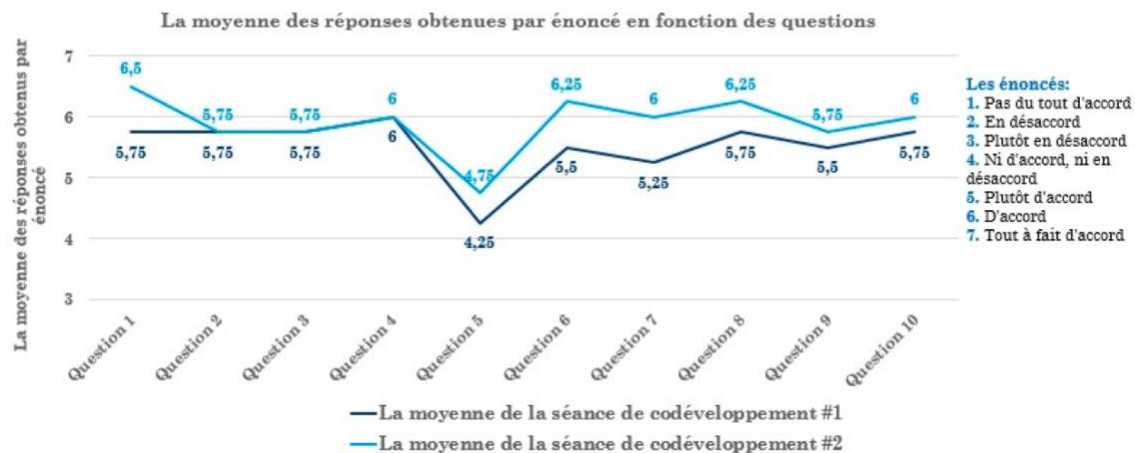


Tableau 1. Compilation des évaluations à la suite de deux séances de codéveloppement. Les questions sont celles du questionnaire d'évaluation en ligne dont il a été question ci-dessus.

L'exercice de rétroaction collective rend possible l'identification de stratégies de régulation pour s'améliorer. Par exemple, il est fréquent de constater que les équipes rapportent que chacun n'avait pas eu assez de temps pour sa consultation (question 1) et par conséquent, se donnent des stratégies à la deuxième séance pour corriger ce problème. Les équipes observent souvent qu'elles ne mobilisent pas suffisamment les connaissances pour enrichir leur réflexion (question 5), ce qu'elles tentent de faire mieux à la séance suivante. Cette exigence de la mobilisation des connaissances en intelligence émotionnelle qui relève du cours représente un véritable défi pour l'ensemble des équipes, car elle suppose la maîtrise des théories et des concepts qui apparaissent souvent abstraits. En revanche, au fur et à mesure qu'ils s'intègrent à leurs connaissances, la réflexion gagne en profondeur et les compétences émotionnelles et sociales s'améliorent.

Il est intéressant de voir comment les outils utilisés semblent favoriser le regard sur soi. Dans leur rapport de codéveloppement, nous constatons que les étudiants observent souvent qu'ils ont tendance à poser le même type de questions dans leurs échanges, ce qui les incite à prendre les moyens pour varier leur style d'intervention. « ... Nous nous efforcerons d'utiliser une plus grande variété de techniques de questions, par exemple l'exploration, l'élucidation, la confrontation afin de bonifier l'approche, l'enrichir et rendre plus intéressante la pratique du codéveloppement. »

De la visioconférence

Pour en savoir davantage sur l'expérience étudiante, nous avons invité les étudiants inscrits au semestre d'hiver 2021 à une rencontre virtuelle. Plusieurs ont accepté volontiers notre invitation. Les réponses aux cinq questions que nous leur avons posées corroborent les rétroactions recueillies par le biais de nos évaluations d'enseignement ainsi que par les tours de table à la fin du semestre.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Question 1 : Qu'avez-vous appris de l'expérience des ateliers de codéveloppement ? Que vous ont-ils apporté ?

Les participants sont unanimes, ils trouvent que l'expérience du codéveloppement leur a permis:

- Une meilleure connaissance de situations de travail pouvant mettre à l'épreuve leur capacité d'adaptation, et ce, grâce aux échanges et au vécu de leurs collègues ;
- Une plus grande maîtrise de la méthode de codéveloppement qu'ils comptent utiliser dans leur milieu professionnel pour faciliter l'apprentissage organisationnel ;
- La création de liens de confiance entre les étudiants ;
- Le développement des compétences émotionnelles et sociales et plus particulièrement, de la connaissance de soi émotionnelle et de l'empathie.

Question 2 : Qu'en est-il à propos de vos activités professionnelles, de votre rôle, de la façon de comprendre et d'exercer vos fonctions actuelles ou éventuelles ?

Ils rapportent que les principes du codéveloppement et les règles de son déroulement les ont conduits à développer les attitudes de respect, de bienveillance, nécessaires à la réflexion critique, à l'écoute active et à l'exercice du coaching. Les étudiants disent mieux comprendre l'importance de la régulation émotionnelle pour établir des relations professionnelles basées sur la confiance.

Question 3 : Identifiez des compétences et des façons d'entrer en relation que cette participation aux ateliers de codéveloppement vous a aidé à acquérir ou à perfectionner.

Ils disent que la participation au groupe de codéveloppement a engendré un climat de confiance, soutenant la création de relations de grande qualité. Parmi les compétences acquises, ils rapportent l'empathie, l'écoute active et le coaching. Ils pensent avoir une meilleure capacité à aider l'autre dans son développement professionnel. Ils disent aussi se sentir mieux disposés pour prendre un recul sur différentes situations afin de mieux les saisir, mieux comprendre les réactions émotionnelles et les conduites dans les milieux de travail.

Selon eux, le processus de questionnement inhérent à la méthode de codéveloppement a permis d'accroître la flexibilité cognitive requise pour respecter la diversité, pour reconnaître les différences de perspectives et pour adopter une approche plus équilibrée dans leur mode de communication et de résolution de problème.

Question 4 : Quelles applications voyez-vous dans votre domaine professionnel à partir de cette expérience ? Que faudrait-il mettre en place pour y arriver ?

Les étudiants reconnaissent l'utilité de la méthode tant au niveau professionnel que personnel. La création d'espaces de dialogue dans leur milieu professionnel permettant de prendre un recul par rapport à l'action est selon eux une pratique à développer. Ils partagent que la réflexion critique qu'elle engendre favorise la compréhension de situations complexes et le dialogue qu'elle entraîne incite au discernement, à la prise de décision et à l'engagement dans l'action.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Cette expérience les a aussi amenés à voir les avantages de la participation d'une grande diversité de personnes, tant au niveau de leur âge, de l'origine, de l'expérience ou du statut occupationnel. Le codéveloppement et ses principes résonnent avec les besoins d'inclusion et de résolution de problèmes complexes.

Question 5 : Quel message auriez-vous envie de communiquer à d'autres étudiants sur cette expérience ?

« *L'essayer c'est l'adopter !* ». Les étudiants sont unanimes sur la pertinence de ces laboratoires de codéveloppement pour développer leurs compétences émotionnelles et sociales. Ils reconnaissent qu'en début de semestre, ils ont beaucoup de craintes, d'appréhensions et de questionnements ; ils ressentent aussi beaucoup d'inconfort à devoir se montrer vulnérables devant leurs pairs. Exposer des situations problématiques et surtout, leurs difficultés personnelles sont des barrières qu'ils partagent avoir surmontées et disent que cette expérience leur a appris à mieux s'affirmer.

Pour finir, ils ont pu constater par eux-mêmes les effets bénéfiques de leur engagement dans cette expérience sur leur vie professionnelle. Ils recommandent fortement son application dans les milieux de travail, afin de créer des environnements sains, sécuritaires, qui ont du sens.

Le témoignage des enseignantes

Recourir au codéveloppement pour faciliter l'apprentissage est certes un défi très stimulant, car il suppose la maîtrise de son processus et l'ouverture à l'expérimentation, autant de la part des enseignants que de celle des étudiants. Pour les enseignants qui souhaitent utiliser cette méthode d'apprentissage, nous leur recommandons fortement de l'expérimenter pour eux-mêmes, afin d'en connaître tous les aspects qui vont bien au-delà du savoir théorique de la démarche.

Les méthodes associées à l'apprentissage expérientiel demandent aux enseignants d'adopter une attitude d'éducateur plutôt que d'instructeur (Rogers, 1957). Il faut avoir confiance dans la capacité des étudiants à apprendre par eux-mêmes, sous l'effet de l'expérience concrète et tabler sur leur désir de réalisation pour les engager dans leur propre processus de développement. Cela suppose des valeurs humanistes et une conception positive de la nature humaine. Il faut aussi de l'humilité pour afficher une telle attitude.

Comme c'est un dispositif d'apprentissage encore nouveau pour beaucoup d'étudiants, il représente une source d'anxiété d'autant plus forte que les apprentissages qui en découlent seront évalués et compteront dans la note finale. Il faut donc savoir gérer les inquiétudes et les préoccupations des étudiants, d'où les structures mises en place pour encadrer l'expérience. Ces structures donnent un certain contrôle aux étudiants, ce qui a pour effet de soulager leur anxiété.

Les étudiants sont souvent avides d'informations et comme c'est un dispositif parallèle au contenu du cours, il faut savoir trouver un juste équilibre entre les connaissances associées au codéveloppement et celles qui seront vraiment utiles pour la conduite de leurs activités d'apprentissage. Nous recommandons à tout enseignant qui voudrait se lancer dans cette aventure de mettre à leur disposition une trousse d'informations essentielles qui présente la

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

démarche, ses principes, les rôles à jouer ainsi que les objectifs par le choix de cette approche dans le cours enseigné.

Faire une démonstration de type *fishbowl* est aussi très efficace pour aider les étudiants à s'approprier la méthode, car il stimule l'apprentissage vicariant (Bandura, 1977). L'enseignant joue le rôle d'animateur, un étudiant joue le rôle de client et d'autres, celui de consultants. Cela vaut la peine de préparer cette simulation en invitant un étudiant à penser à une problématique réelle, concrète, qu'il peut exposer en classe. C'est aussi très utile d'offrir une grille de comportements aux étudiants qui observent le groupe de codéveloppement pour noter les interventions de l'animateur et celles des consultants. Cela facilitera la plénière qui portera sur les étapes d'un cycle de la consultation, sur les comportements d'animation et ceux de consultation. Cette plénière pourra se conclure sur les moyens de surmonter les difficultés fréquemment rencontrées comme la formulation des questions, surtout à l'étape de la clarification du problème ou du projet, ou encore la pratique réflexive à l'étape de l'identification des apprentissages et d'évaluation de ce processus de consultation.

Quatre moyens ont valorisé l'apprentissage des compétences émotionnelles et sociales par le codéveloppement : le rapport de rétroaction sur ses compétences émotionnelles et sociales durant les ateliers, l'exercice des cinq découvertes et la tenue d'un journal d'apprentissage, l'évaluation collective immédiatement après les séances de codéveloppement et la rédaction de rapports de codéveloppement. Ces outils ont servi à structurer la démarche d'apprentissage et ils ont aussi servi à dynamiser les rencontres. Ainsi, le dispositif de codéveloppement que nous avons mis en place est accompagné d'activités réflexives (auto-évaluation, progression, écriture), ce qui a favorisé l'apprentissage en profondeur (Biggs, 2012a, b; Champagne, 2021).

La formule intensive que nous utilisons a l'avantage d'augmenter la fréquence des expériences de codéveloppement. Ainsi, une équipe de quatre personnes aura expérimenté seize cycles de consultation durant le semestre et chaque étudiant aura été client quatre fois (sur le même sujet ou non). La répétition étant favorable à l'apprentissage, les étudiants s'approprient assez rapidement la méthode et passent littéralement au contenu des consultations : l'apprentissage des compétences émotionnelles et sociales mobilisées dans les situations problématiques exposées par leurs collègues de classe.

Nous avons aussi observé que les étudiants deviennent de plus en plus conscients de leurs habitudes, de leurs schèmes de comportements automatiques et par conséquent, de plus en plus volontaires pour les remettre en question. Dans ce sens, ce dispositif a contribué à développer leur métaconscience (Pinard, 1992).

G – Conclusion

L'acquisition de connaissances essentielles au développement de l'intelligence émotionnelle est au cœur de l'exercice des fonctions de management, de gestion des ressources humaines ou de conseil en développement organisationnel. Les laboratoires de codéveloppement semblent avoir suscité des prises de conscience individuelle et collective sur :

- La manière d'aborder la relation d'aide, que ce soit pour aider quelqu'un ou se faire aider ;

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

- Les compétences et les techniques pour faciliter l'apprentissage et le développement ;
- Les capacités d'analyse de situations qui représentent un enjeu d'adaptation pour des personnes ;
- La capacité de passer à l'action en s'engageant à faire les choses autrement que d'habitude dans une situation stressante.

Au-delà de ces prises de conscience, nous pensons que les séances de codéveloppement ont raffermi l'engagement des étudiants envers les objectifs d'apprentissage du cours, en attisant leurs intérêts personnels pour leur propre développement et en mettant à profit les expériences qu'ils ont vécues ou qu'ils sont en train de vivre. En leur donnant l'occasion de valoriser leur expérience, de mobiliser leurs forces et leurs talents pour élargir leurs horizons et d'accroître leur sentiment de liberté et de responsabilité, nous leur donnons les moyens de poursuivre avec persistance des objectifs qui ont un sens pour eux (Immordino-Yang, 2016).

Nous tenons à remercier tous les étudiants qui se sont prêtés à l'exercice au fil des sessions ainsi que les étudiants de l'hiver 2021 qui ont répondu à nos questions : Alizée, Emmanuel, Florence, Jean-Philippe, Julie, Sedjologande et Magalie. Ils sont ingénieure mécanique-société-conseil, conseillère syndicale, coordonnateur en développement organisationnel, comptable, ou tout simplement étudiant ou étudiante en management ou en développement organisationnel.

Références

- Bandura, Albert (1977). *Social learning theory*, Oxford, England, Prentice-Hall, viiii, 247 p.
- Baran, Benjamin E. et Haley M. Woznyj (2020). « Managing vuca : The human dynamics of agility », *Organizational Dynamics*, p.100787.
- Biggs, John (2012a). « Enhancing learning through constructive alignment », dans J.R. Kirby M.J. Lawson (dir.), *Enhancing the quality of learning: Dispositions, instruction, and learning processes*, New York, NY, US, Cambridge University Press, p. 117-136.
- Biggs, John (2012b). « What the student does: Teaching for enhanced learning », *Higher Education Research & Development*, vol.31, No. 1, p.39-55.
- Boyatzis, Richard E. (2018). « The behavioral level of emotional intelligence and its measurement », *Frontiers in Psychology*, vol.9, No.1438.
- Brackett, Marc et Robin Stern (2013). *Mood meter*, Yale Center for Emotional Intelligence. <https://moodmeterapp.com>
- Burkitt, Ian (2012). *Emotional reflexivity: Feeling emotion and imagination in reflexive dialogues*. *Sociology*, 46, p.458-472.
- Champagne, Claude (2021). *Le codéveloppement : L'intelligence collective au service de l'individu et du groupe*, Paris, Eyrolles.
- Goleman, Daniel et Richard E. Boyatzis (2005). *Emotional competence inventory (eci) technical manual*, Boston, 84 p.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

- Goleman, Daniel et Richard E. Boyatzis (2017). « L'exercice des cinq découvertes », dans Korn Ferry Hay Group (dir.), *Rapport de rétroaction*, Los Angeles (CA), Korn Ferry, p.22-23
- Hibbert Paul, Beech, Nic, Calagher, Lisa et Siedlok, Frank (2021). *After the Pain: Reflexive Practice, Emotion Work and Learning*. Organization Studies, p.1-21.
- Holmes, Mary (2010). The emotionalization of reflexivity. *Sociology*, 44, p.139-154.
- Immordio-Yang, Mary Helen (2016). *Emotions, learning, and the brain: Exploring the educational implications of affective neuroscience*, New York, W. W. Norton & Compagny, coll. Emotions, learning and the brain: Exploring the educational implications of affective neuroscience., 208 p.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- Kramer, Michael W. et Jon A. Hess (2002). « Communication rules for the display of emotions in organizational settings », *Management Communication Quarterly*, vol. 16, No. 1, p.66-80.
- Mayer, John D. et Peter Salovey (1993). « The intelligence of emotional intelligence », *Intelligence*, vol.17, No.4, p.433-442.
- Morin, Estelle M. (2017). *Mngt 40411 intelligence émotionnelle au travail* (Plan de cours), HEC Montréal. <https://hec.ca/cours/details/?cours=MNGT40411>
- Payette, Adrien (2000). « Le codéveloppement : Une approche graduée », *Interactions*, vol.40, No.2, p.39-59.
- Payette, Adrien et Claude Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, xvi, 211 p.
- Pinard, A. (1992). « Métaconscience et metacognition », *Psychologie canadienne*, vol. 33, p.27-41.
- Rogers, Carl R. (1957). « Personal thoughts on teaching and learning », *Merrill-Palmer Quarterly*, vol. 3, p.241-243.
- St-Onge, Sylvie et Corinne Prost (2018). *Le codéveloppement : Former et apprendre en misant sur l'intelligence collective*, Montréal (QC), JFD Éditions, 45 p.
- Worley, Christopher G. et Claudy Jules (2020). « Covid-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a vuca world », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.56, No.3, p.279-283.

2. Codéveloppement et soutien des ressources de concertation chez COSMOSS Bas-Saint-Laurent

Par Ludovic Décoret

Résumé

Les ressources de concertation doivent jouer de nombreux rôles pour favoriser la coopération et le travail collectif entre plusieurs organisations. Il n'existe pas de manuel universel pour y arriver. Le codéveloppement apparaît comme une méthode pertinente pour favoriser le développement des compétences par des études de cas pratiques, une mise en action concrète et le développement d'une forme de communauté de pratique entre les ressources de concertation. C'est ce dont témoigne la démarche de concertation COSMOSS au Bas-Saint-Laurent, qui utilise depuis 2008 le codéveloppement professionnel dans la formation continue de ses ressources de concertation.

Mots clés

Développement des compétences – communauté de pratique - concertation

Biographie

Ludovic Décoret s'est formé au codéveloppement professionnel lors de ses études en psychosociologie à l'Université du Québec à Rimouski. Il détient une maîtrise en étude des pratiques psychosociales et est évaluateur qualifié de la Société canadienne d'évaluation. Impliqué dans la démarche COSMOSS Bas-Saint-Laurent depuis 2010, il coorganise les activités de formation continue, comprenant des sessions de codéveloppement professionnel. Courriel : ldecoret@cosmoss.qc.ca



Introduction

Amener plusieurs organisations de secteurs différents, comme le réseau de l'éducation et le réseau de la santé et des services sociaux, à unir leurs efforts et à collaborer pour renforcer leurs interventions sur des thèmes communs pose de nombreux défis. C'est le pari que tentent de relever les démarches de concertations intersectorielles, comme la démarche de Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé (COSMOSS) au Bas-Saint-Laurent (BSL). S'attaquer ensemble à des problématiques que l'on ne peut plus résoudre seul demande du temps, du soin et de l'accompagnement.

Pour faciliter cela, des professionnels sont employés par COSMOSS afin d'orchestrer et d'accompagner les travaux collectifs : les ressources de concertation. Elles sont confrontées à de

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

nombreuses situations singulières et ne peuvent s'appuyer sur un mode d'emploi pour les traiter de manière uniforme. Chaque nouvelle situation demande une analyse, une recherche de solution et une mise en action particulière, adaptée à la culture et au contexte de la concertation et incluant les acteurs en présence.

Afin de favoriser le partage, l'entraide et la recherche de solution entre les ressources de concertation COSMOSS, des sessions de codéveloppement ont été intégrées à leur formation continue depuis 2008. Particulièrement appréciées, ces sessions leur ont permis au fil des années de développer une communauté de pratique forte, au service de leur développement professionnel et du renforcement de leur rôle de facilitateur de concertation. C'est ce que nous allons exposer dans cet article.

A - COSMOSS : une démarche de concertation au service du développement des jeunes et des familles.

En octobre 2002, la présentation d'un portrait de la jeunesse du Bas-Saint-Laurent intitulé *Travaillons ensemble... tout au long du parcours* (Bernier, 2002) a révélé de grandes préoccupations pour l'avenir des jeunes dans cette région et la nécessité d'agir collectivement pour prévenir les inégalités sociales et dans le domaine de la santé. En 2004, des partenaires régionaux du Bas-Saint-Laurent ont décidé d'unir leurs forces pour améliorer la santé et le bien-être des jeunes et de leurs familles, de leur naissance et même de la conception jusqu'à 30 ans. Les réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation, de l'emploi, du secteur communautaire et du municipal ont créé la démarche COSMOSS. Elle favorise un rassemblement volontaire d'organisations pour travailler autour de quatre enjeux principaux : l'entrée scolaire réussie, la réussite éducative, les saines habitudes de vie et l'intégration socioprofessionnelle.

Présente dans chacune des huit Municipalités régionales de comté (MRC) du BSL, COSMOSS soutient un vaste réseau de près de 300 organisations partenaires dans toute la région. Ensemble, ces organisations mettent en œuvre de nombreuses initiatives auprès des jeunes et des familles. En 2020-2021, ce sont près de 300 initiatives concertées qui ont été réalisées. Des thèmes très variés sont abordés comme l'éveil à la lecture, l'écriture et les mathématiques, la première transition vers l'école, la valorisation de l'éducation, la conciliation travail-étude, le déplacement actif, l'accès à l'alimentation, ou encore la transition vers le monde de l'emploi.

B - Le rôle des ressources humaines de concertation

La démarche COSMOSS s'organise entre deux paliers complémentaires : le régional et le local. Au palier régional, le comité régional de coordination COSMOSS a comme rôle principal de déterminer les orientations stratégiques de la démarche et de soutenir les concertations locales dans leurs travaux. Les membres sont les directions des principales organisations partenaires de COSMOSS citées précédemment et les représentants des bailleurs de fonds (Bernier et

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Thibodeau, 2018). Une équipe régionale est en place et a pour fonction d'accompagner les concertations de chacun des territoires de MRC, par du transfert de connaissance, du conseil stratégique et l'organisation de formations continues.

Le palier local, qui fait référence à la concertation locale dans chacun des huit territoires de MRC, se compose d'un Comité local de concertation (CLC) qui assure la mobilisation des organisations et la réalisation de la mise en œuvre d'un plan d'action stratégique par des comités de travail. Chaque CLC peut compter sur le soutien de ressources humaines de concertations dédiées à l'élaboration, la coordination et l'accompagnement de la réalisation d'un plan d'action concerté.

En 2021, environ 25 ressources de concertation locale œuvrent dans la démarche COSMOSS. Elles doivent jouer de nombreux rôles dans l'accompagnement des acteurs. Dans une même semaine, elles peuvent animer une rencontre de travail, analyser un portrait de la situation des familles, faire de la médiation entre organisations, conseiller dans la mise en œuvre d'une activité, faire la liaison entre plusieurs partenaires, etc.

Les ressources de concertation doivent faire preuve de polyvalence pour trouver des solutions à une multitude de situations, tout en veillant sur la relation de coopération entre les organisations, l'avancée des initiatives concertées et le soutien des jeunes et des familles concernées. Elles jouent le rôle de consultant, au sens de St-Arnaud, Lescarbeau et Payette (2003, p.13) : « c'est un professionnel qui gère un processus de changement ; il se différencie de l'expert-conseil, qui donne un avis professionnel sur un contenu particulier ». Les ressources doivent sans cesse réinventer leur manière de faire, pour s'adapter aux situations. Donc, faire preuve de compétence, au sens de Le Boterf (2011) : « C'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente par rapport aux exigences de la situation, tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources [...]. On se réfère ici au domaine de l'action, de l'agir professionnel. »

C – Formation continue et codéveloppement

Afin de soutenir les ressources de concertation locale dans leur rôle, l'équipe régionale de COSMOSS a mis en place en 2008 des Comités de travail inter-MRC (COTIM). À quatre reprises dans l'année, toutes les ressources de concertation se rassemblent pour participer à des sessions de formation continue, dont les objectifs sont de favoriser l'avancée de la mission de COSMOSS, permettre l'entraide entre les équipes locales et renforcer leurs capacités de mobilisation. Sur deux jours, une trentaine de ressources assistent à des présentations de contenus en lien avec les enjeux COSMOSS, des sessions de travail collectif et participent à des sessions de codéveloppement professionnel (Payette & Champagne, 1997).

Chaque COTIM est évalué et les participants peuvent suggérer des thèmes de travail, qui sont pris en compte dans l'organisation des prochaines sessions. De plus, dans la mesure du possible, un temps est donné à chaque personne pour faire le lien entre les contenus abordés, les ateliers et un projet de développement personnel. Par exemple, cela s'est traduit dans les premières années par l'identification d'un projet personnel de formation en début d'année et un temps de retour sur ce projet lors de chaque COTIM.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Historiquement, le COTIM visait à répondre à un besoin des ressources de concertations locales qui en 2008 se sentaient isolées dans leur territoire de MRC, sans pairs pour échanger sur leurs questionnements, leurs réalités et leurs problématiques. Au départ, l'objectif était donc double : créer cette communauté de pratique entre les ressources de concertation et leur apporter de la formation continue sur leur rôle. Le codéveloppement professionnel semblait une méthode pertinente pour répondre à ces enjeux, comme en parle Claude Champagne (2015) : « Le groupe de codéveloppement est donc une forme de communauté de pratique et une approche de groupe ouverte, collaborative et appréciative, de réflexion et d'apprentissage sur et par l'action où des règles de confidentialité, d'assiduité, de participation et de rigueur facilitent le succès ».

L'un des grands avantages du codéveloppement dans le cadre des COTIM est que tout le monde peut apprendre et se développer, même s'il n'y a qu'une seule personne qui expose une situation. En proposant des solutions à partir de leur propre expérience, les participants l'approfondissent, l'intègrent et en tirent des apprentissages. Comme l'explique Galvani (2006, p.5) : « Ce retour réflexif va permettre de transformer l'expérience par la prise de conscience et la problématisation. C'est cette réflexion sur l'expérience qui permet à chacun de construire une problématique de formation personnelle ». De plus, faire ces réflexions en groupe « est fondamental. En pluralisant les compréhensions de l'expérience, il favorise la prise de conscience et la décentralisation des « a priori » et des « évidences » subjectives » (Galvani, 2006, p.6).

Tous les deux ans, le codéveloppement est présenté dans ses fondements et son déroulement en étapes à toutes les ressources COSMOSS. Cela permet aux anciennes ressources d'avoir un rafraîchissement et une réaffirmation de cette approche et aux nouvelles de mieux la comprendre. De plus, plusieurs ressources de concertation se sont formées au codéveloppement professionnel lors de leurs études¹.

Concrètement, les participants sont invités quelques semaines avant les COTIM à envoyer aux organisateurs des situations qu'ils aimeraient soumettre au reste du groupe, que ce soit une préoccupation, un problème ou un projet. Deux à trois situations étaient reçues généralement. Par la suite, une rapide présentation des situations a lieu en grand groupe, puis des sous-groupes de 6-7 personnes se forment, selon les intérêts des ressources. L'animation est assurée par les organisateurs du COTIM, qui maîtrisent bien ce type d'animation selon le déroulement proposé par Payette et Champagne (1997).

Une fois sur trois environ, aucune situation n'était proposée. Pour y remédier, une rapide introspection était réalisée, afin de laisser quelques minutes aux ressources pour anticiper leurs prochaines semaines de travail et y trouver des sujets. Il a toujours été facile d'identifier des situations ainsi, tant le contexte de la concertation est riche en situations à résoudre.

À la suite des restrictions sanitaires dues à la situation de la COVID-19, une partie des COTIM en 2020 et 2021 a eu lieu en visioconférence. Ce fut l'occasion d'expérimenter une nouvelle formule. Trois sous-groupes de 6-7 personnes étaient constitués pour traiter trois demandes, avec un animateur dans chaque sous-groupe. Après 25 minutes de discussion, les personnes qui

¹ Par exemple : AEC en mobilisation et développement des communautés locales du CEGEP de Victoriaville, baccalauréat en psychosociologie des relations humaines de l'Université du Québec à Rimouski.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

présentaient une situation étaient transférées dans un autre sous-groupe avec l'animateur. Les autres participants ne changeaient pas de sous-groupe. Les étapes de clarification, de contrat étaient effectuées rapidement à chaque début de sous-groupe, pour passer rapidement aux échanges autour des solutions. À la fin de l'atelier, une fois que tous les sous-groupes avaient été rencontrés, les personnes qui présentaient étaient invitées à partager leur plan d'action et tous les participants à nommer rapidement un apprentissage personnel.

Cette formule de codéveloppement hybride avec une formule participative de type « café du monde » (*world café*) a eu deux avantages. Le premier est de permettre à tous de participer à toutes les situations, ce qui était demandé depuis longtemps, renforçant ainsi l'esprit de communauté souhaité dans les COTIM. Le second est de réaliser un inventaire très riche de solutions, ce que les demandeurs apprécient beaucoup. Par contre, cette forme permet moins l'approfondissement des premières étapes du codéveloppement et la dernière étape d'apprentissage personnel est également peu développée. Elle laisse moins de place à l'approfondissement et à la formation personnelle, ce qui dénature quelque peu l'approche initiale du codéveloppement. De plus, elle se prête bien à des visioconférences, mais apparaît moins évidente pour une rencontre en personne.

D – Le codéveloppement: moment privilégié d'intelligence collective au profit du développement de la pratique

En 2021, les COTIM font partie intégrante de la démarche COSMOSS et sont un rendez-vous attendu par beaucoup de ressources de concertation. Cette communauté de pratique fait maintenant partie du modèle d'accompagnement et les nouvelles ressources s'y intègrent naturellement. Bien que les sessions de codéveloppement n'aient pas été proposées lors de tous les COTIM depuis 2008, cette méthode demeure une activité privilégiée et très appréciée par les ressources.

Pour en témoigner, les ressources de concertation ont eu l'occasion de s'exprimer en juin 2021 à travers un questionnaire d'appréciation. Il y a eu 10 répondant(e)s des sessions de codéveloppement, soit un taux de réponse de 33%. Parmi ces 10 répondant(e)s, 5 ont participé à une entrevue individuelle pour approfondir leur expérience. Le faible taux de réponse ne permet pas une généralisation, mais les réponses sont suffisamment homogènes pour affirmer que cela représente un des points de vue des ressources COSMOSS à propos du codéveloppement.

Les 10 répondant(e)s au questionnaire ont une expérience très variée de la démarche COSMOSS, allant de 6 mois à 13 ans d'ancienneté. 8 sont des ressources locales et 2 des ressources régionales. À la question « recommanderiez-vous le codéveloppement à d'autres ressources œuvrant dans le même domaine? », la majorité répond très favorablement. Pour ces personnes, le codéveloppement « est une des meilleures méthodes d'apprentissage dans le contexte de la concertation » permet de « mettre à profit l'intelligence collective, de partager notre problème et la responsabilité de trouver une solution », et cela est « tellement génial et surprenant de voir où l'expérience peut nous mener ».

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Les répondant(e)s apprécient particulièrement le recul et la suspension du jugement que permet le cadre du codéveloppement, pour aller plus loin dans la compréhension de la situation et sa résolution : « Souvent, les questions de clarification permettent à la personne de préciser sa pensée et son questionnement », « on se place rarement en situation d'écoute totale [...] les gens nous poussent à aller au-delà de nos propres solutions, cela peut aussi venir nous confirmer plusieurs sentiments face à la problématique. Très constructif ». Les ateliers permettent « d'avoir un regard neuf sur une situation donnée, et l'approche permet de suivre de fil des pensées des participant(e)s. La pratique de tous et toutes s'en voit améliorée et les différentes expertises valorisées ».

Le sentiment de soutenir la personne pour l'aider dans sa situation est réel, comme le confirme ce témoignage :

« J'ai participé à un codéveloppement sur un comportement agressif d'un partenaire [...] et cette situation très injuste m'est restée en tête pendant des jours. C'est vraiment venu me chercher, même si ce n'était pas moi qui vivais cette situation. J'aurais voulu en faire plus pour l'équipe COSMOSS qui vivait une situation inacceptable. Je les sentais impuissants. Je pense que nous sommes vraiment venus appuyer cette équipe. »

Tous les répondant(e)s considèrent que les sessions de codéveloppement ont été utiles pour les personnes qui ont présenté une situation, pour leur propre pratique même s'ils n'ont pas présenté de situation et constituent un élément important des COTIM. De plus, la plupart se considèrent suffisamment outillés pour en refaire en dehors des COTIM, en partie grâce aux présentations faites tous les deux ans et à l'observation des personnes plus expérimentées.

Les entrevues vont dans le même sens que les résultats des questionnaires. Pour ces ressources qui ont présenté une situation de codéveloppement, les ateliers ont permis de « prendre du recul », profiter des « perceptions de tout le monde et tu entends les réflexions de tout le monde », « de s'inspirer et de clarifier des éléments », « d'amener une suspension du jugement qui peut amener à des solutions nouvelles ou inédites ».

Une nouvelle ressource COSMOSS a indiqué combien ces ateliers sont intéressants pour ceux qui ont encore peu d'expérience de la concertation sur leur territoire. Les échanges leur permettent de profiter pleinement de l'expérience des autres ressources, qui font un travail semblable : « Comme nouvelle, je me rappelle m'être dit que c'était une façon de procéder super intéressante » ; « J'arrive dans la démarche COSMOSS. [Ce fut] super concret d'entendre et de comprendre le contexte dans les autres territoires », « ça me nourrit clairement, sur mon rôle, les actions reportées, ce qui peut se faire, etc. ».

L'expérience terrain de chaque ressource est mise à profit, ce qui favorise l'entraide, l'esprit d'équipe et le fait de se sentir soutenu face à sa situation : « Ce que j'apprécie des codéveloppements, ça valorise et ça met de l'avant l'intelligence collective », « on est toutes des expertes, on travaille toute sur les stratégies, on a de l'expérience, donc voir une consœur de travail qui vit des difficultés, ça vient toucher des cordes sensibles ».

Plusieurs soulignent également l'importance de l'animation et du cadre pour amener une situation en toute tranquillité. Les personnes doivent se sentir en confiance, pour partager des

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

situations où elles ne savent pas encore comment faire et pour parler de leur propre expérience : « l'importance de la personne qui est à l'animation, pour s'assurer que tout le monde puisse donner son mot ». Les moments de codéveloppement lors des COTIM semblent avoir été suffisamment bien encadrés pour que les ressources COSMOSS « cherchent une plus-value pour le moment, et que cela constitue un des moments majeurs qui a créé une synergie d'équipe. Ça a créé un esprit de groupe. Tu as pu parler d'une situation difficile et être conseillé, en toute confiance ».

On retrouve dans ces témoignages les ingrédients qui font le succès du codéveloppement, comme en parle Claude Champagne (2015) : « l'idée de s'offrir avec des pairs un espace privilégié de réflexion et d'échange axé sur l'action comme projet commun, un lieu et des conditions où se transposent facilement les valeurs du rétablissement et de l'approche par les forces, peut assurément soutenir le développement professionnel des intervenants et leur santé psychologique ».

E – Exemple d'une situation et de sa résolution

Voici une situation de codéveloppement présentée par une ressource locale, pour illustrer l'entraide et le partage d'expérience. Des informations ont été modifiées pour que l'on ne puisse pas reconnaître le contexte.

La ressource est nouvellement entrée en poste dans sa MRC et reprend l'accompagnement des travaux d'un comité s'intéressant à l'activité physique. Les représentants d'organisations présents sur ce comité s'entendent tous sur des besoins clairs de leur communauté, mais aucun ne se montre volontaire pour prendre en charge des initiatives pour répondre à ces besoins, comme la création d'un répertoire de l'offre d'activité physique dans la communauté. La question était la suivante : comment faire pour aider les membres du comité à avancer dans leurs travaux ?

Après avoir exposé la problématique, répondu à quelques questions de clarification et préciser la demande, les ressources COSMOSS des autres territoires de MRC du Bas-Saint-Laurent ont pu expliquer ce qui se passait chez elles, comment se traite la question de porteur, quelle organisation pose des gestes concrets, etc. Pour la personne qui a présenté sa situation :

« Cela m'a permis de voir ce qui se faisait ailleurs, de mieux comprendre, de voir que c'est une réalité vécue par les autres, d'entendre les différentes solutions d'enjeux de porteurs dans les autres milieux même si cela n'est pas nécessairement applicable [...]. Cela me donne espoir et ça me donne des arguments pour parler à [cette organisation]. Ça donne de l'eau au moulin. »

En conclusion, l'atelier lui a permis de clarifier ce qui est à sa portée et lui a montré d'autres gestes concrets à poser dans les prochaines semaines.

De plus, à la suite de codéveloppement, toutes les ressources COSMOSS se sont rendues compte d'un nouveau besoin d'échanger ensemble, car elles travaillent toutes spécifiquement sur ce

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

thème-là avec les concertations locales. Des rencontres spécifiquement ont été mises en place par la suite, coordonnées par l'équipe régionale.

F – Utilisation du codéveloppement en dehors du COTIM

L'utilisation du codéveloppement professionnel dans sa forme « traditionnelle » en dehors des COTIM reste à la discrétion des ressources de concertation locale. Un support des personnes de l'équipe régionale connaissant le codéveloppement est également possible. Quelques-unes ont réalisé des ateliers formels entre elles, quand des situations difficiles demandaient de mieux organiser l'analyse et les réflexions. Les ressources ont plus l'impression d'utiliser « l'esprit » du codéveloppement pour leurs discussions de tous les jours, sans utiliser les étapes. Cela implique l'entraide, la recherche de solution pour des situations complexes, la valorisation des expertises de chacun et un espace d'échange sécuritaire. L'équipe régionale en fait de même et bien que quelques sessions aient eu lieu, il n'y a pas de rendez-vous formel pour réaliser du codéveloppement. Par contre, les discussions et les activités d'entraide restent omniprésentes à tous les paliers, à travers les nombreuses discussions informelles, et d'autres pratiques parentes comme le fait de « tenir conseil » dans le sens de L'Hotellier (2001), résumé par Xavier Gauthier (2003) :

« Le conseil se définit comme un acte de création d'un dialogue et d'une relation pour permettre la pensée. Il engage une recherche méthodique et plurielle du sens d'une situation-problème. Il construit une démarche active et créative. Il a pour référence permanente les conduites et les actes, leurs valeurs et leurs enchaînements, leur efficacité et leur rythme. »

Lors d'une entrevue, une ressource locale a exprimé l'intention d'utiliser le codéveloppement professionnel avec certains comités de concertation, car les personnes présentes ont nommé explicitement « le souhait d'avoir une communauté de pratique, les partenaires veulent s'auto-accompagner ». Il faudra voir dans les prochains mois si cela se concrétise. La ressource locale se sent suffisamment outillée et expérimentée pour animer les sessions de codéveloppement, car en plus d'avoir assisté aux COTIM, elle a également été formée à l'animation de groupe de codéveloppement lors de ses études.

Une autre ressource locale a partagé avoir introduit le codéveloppement professionnel dans une communauté de pratique entre agents de développement au sein de son territoire de MRC : « on se disait à quoi ça sert [ces rencontres] ? Tout le monde parle de l'avancement des dossiers, c'est intéressant, mais ça ne va pas plus loin ». Les participants cherchaient une méthode pour favoriser l'entraide, au-delà du partage de dossier. En s'inspirant des activités du COTIM, la ressource COSMOSS a proposé de faire du codéveloppement, ce que tous ces autres collègues ont accepté. À la suite d'un premier essai, cet atelier a été très bien accueilli : « Cela nous a obligés à bouger. On va te demander ce que tu as fait avec ton codéveloppement après ». Les membres du groupe ont décidé d'en faire à toutes les deux rencontres, où des volontaires pourront présenter des situations.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

G – Conclusion

Pour les ressources COSMOSS, le codéveloppement est devenu un incontournable qui permet « de se retrouver dans une compréhension avec des professionnels qui font le même travail que nous, mais dans des territoires autres, avec des similitudes et des nuances ». Cette pratique leur permet de continuer à développer leurs savoir-faire, trouver des solutions concrètes à des situations complexes de leur quotidien et maintenir un réseau de soutien et d'entraide qui allège la complexité de leur mandat.

Bien que certaines étapes des ateliers ne soient pas toujours réalisées de manière optimale lors des expérimentations virtuelles, cela semble toujours apprenant et « nourrissant » pour les ressources. Revenir à une forme classique de codéveloppement permettrait d'aller encore plus loin dans les apprentissages. Dans les suites, il serait également intéressant de faire des liens plus concrets entre les ateliers de codéveloppement et le développement des compétences essentielles à l'agir ensemble (Racine, 2014). Il y a des parallèles à faire entre certaines compétences comme « communiquer et être en relation » ou « créer des conditions favorables à la participation et l'engagement » et l'animation et la participation aux sessions de codéveloppement. Cela pourrait ajouter une étape de plus dans le développement de la pratique des ressources de concertation qui en plus de découvrir de nouvelles façons de faire, approfondiraient également des compétences essentielles à leur rôle.

Après 13 ans de pratique du codéveloppement, il est intéressant prendre du recul et de partager ce que nous croyons être les facteurs de succès de cette pratique sur une longue période. En voici quelques-uns : la cohérence et la similitude des valeurs de COSMOSS et celles du codéveloppement, l'appréciation des ressources qui y participent (notamment pour briser l'isolement et favoriser la synergie de notre communauté de pratique), la formation et la rigueur des animateurs dans ce rôle, le rappel aux deux ans de la formation à la méthode, la volonté organisationnelle et le positionnement de cette pratique dans le cadre des rencontres régionales.

Le codéveloppement restera assurément une méthode privilégiée pour soutenir les ressources locales COSMOSS, qui peuvent ainsi à leur tour mieux accompagner leurs concertations locales et, ultimement, contribuer à améliorer la santé et le bien-être des jeunes et de leurs familles.

Références :

Bernier, N. (2002). *Portrait jeunesse : travaillons ensemble—tout au long du parcours !* Régie régionale de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent.

https://cap.banq.qc.ca/notice?id=p::usmarcdef_0000613409

Bernier, A. & Thibodeau, C. (2018). *COSMOSS Bas-Saint-Laurent : Guide d'accueil des partenaires*. COSMOSS BSL. https://cosmoss.qc.ca/images/Upload/bas-saint-laurent/documentation/guide_daccueil_des_partenaires_adopte_crc.pdf

Champagne, C. (2015). « Le groupe de codéveloppement professionnel, pour être partenaires dans l'apprentissage et le développement professionnel ». *Le partenaire*, volume 24,

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

numéro 2, p. 8 à 12. <http://lespointsdequilibre.com/wp-content/uploads/2017/01/champagne2015Vol24no2Le-partenaire.pdf>

- Galvani, P. (2006). « L'exploration des moments d'autoformation : prise de conscience réflexive et compréhension dialogique ». *Éducation Permanente, n°168 L'autoformation actualité et perspectives*, p. 59-73.
<https://www.dropbox.com/s/sokml4lslyqkfe/Galvani%20Moments%20Intenses%20revue%20Interactions.pdf?dl=0>
- Gauthier, X. (2003). « A. Lhotellier. Tenir conseil. Délibérer pour agir ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, volume 32, numéro 1. Consulté le 10 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/osp/3217> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.3217>
- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant (4^e éd.)*. Gaëtan Morin.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil : délibérer pour agir*. Seli Arslan.
- Payette, A. & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- Racine, S. (2014). *Les compétences essentielles à l'agir ensemble*. Communagir.
http://www.communagir.org/medias/2016/09/dte_vfinale_juin_2014.pdf

3. Le codéveloppement professionnel, une approche efficace pour accompagner les transformations des organisations

Par Sylvie Lambert

Résumé

Cet article décrit le dispositif de la mise en place de Groupes de Codéveloppement Professionnel (GCP) selon l'approche de Payette et Champagne pour accompagner pendant dix ans les transformations d'une organisation lors de fusions successives et la transmission de l'animation des GCP à des animateurs internes dans cette organisation.

Les facteurs de réussite de cet accompagnement ont été l'engagement, la stratégie des petits pas, la persévérance et le partage de valeurs communes entre les animateurs externes et les acteurs clés de l'organisation.

Mots clés

Codéveloppement, notoriété, promotion, avenir

Biographie

Sylvie LAMBERT, diplômée HEC Paris, 40 ans d'expérience professionnelle, 15 ans d'expérience de management dans des groupes internationaux puis dans un cabinet de formation en management. En 2001, elle crée la société AVELA qu'elle dirige depuis. Elle mène des accompagnements de coaching individuel et de GCP. Elle est une des pionnières du codéveloppement professionnel en France depuis 2005. Courriel : sylvie.lambert@avela.fr



Cet article relate une expérience de codéveloppement qui s'est déroulée en France entre 2009 à 2020 dans un groupe de santé et prévoyance collective. Plusieurs fusions de sociétés du même secteur ont donné naissance au groupe actuel : 6 en 13 ans, soit, en moyenne, une tous les deux ans.

Aujourd'hui, cette organisation, paritaire et mutualiste à but non lucratif, compte 568 000 entreprises clientes en retraite complémentaire et 10 millions d'assurés et ayants droit (collectif et individuel). Sa raison d'être a été co-construite avec l'ensemble de ses 12 000 collaborateurs : « Être le leader de la protection sociale, innover sans cesse au service de l'humain, en faire toujours plus pour protéger et accompagner nos clientes entreprises, salariés et retraités. »

Cet article décrit le dispositif et les facteurs de réussite de la mise en place de Groupes de Codéveloppement Professionnel (GCP) selon l'approche de Payette et Champagne pour

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

accompagner pendant dix ans les transformations d'une organisation lors de fusions successives et la transmission de l'animation des GCP à des animateurs internes dans cette organisation.

A – L'utilisation de GCP pour accompagner les managers lors des fusions successives

Contexte et acteurs en présence

Tout a commencé à l'automne 2009, lors d'une des premières fusions entre deux groupes de santé et de prévoyance collective. Un audit culturel effectué par une société extérieure a révélé des cultures d'entreprise et des styles de management différents. « Chez l'une, la culture est celle du changement et du mouvement. Le management est descendant. Les valeurs professionnelles (efficacité, procédures) sont valorisées. Chez l'autre, la culture est celle de la souplesse et de la stabilité. Transversalité, cohésion des équipes, management participatif ou mode projet, valeurs humaines sont valorisés. »

La direction du nouveau groupe décida d'harmoniser les modes de management et de créer des espaces de codécision. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) était arrivé en 2008 dans le groupe. Nous nous connaissions et collaborions depuis dix ans. Nous nous faisons confiance et avons des modes de fonctionnement similaires : nous écoutions nos intuitions et aimions innover au service des humains. Il fut une des premières personnes à qui j'ai présenté le codéveloppement en 2006.

Objectifs de la mise en place de GCP

Fin 2009, le DRH eut l'intuition d'utiliser l'approche du codéveloppement professionnel, alors presque inconnue en France afin d'accompagner les managers dans cette période de grands changements. En accord avec le comité de direction, il avait plusieurs objectifs en tête :

- Harmoniser les pratiques managériales,
- Briser l'isolement dans la période « incertaine » du rapprochement des deux sociétés,
- Créer une communauté des managers, et ainsi,
- Soutenir l'appartenance au Groupe, nouvellement constitué.

Il demanda à un autre animateur avec lequel je coopérais régulièrement et à moi-même de l'accompagner dans la mise en place et l'animation des GCP.

Mise en place d'un processus d'évaluation

Une évaluation à chaud

Les évaluations à chaud, orales en présence du DRH ou de la responsable formation pour chaque groupe et écrites dans les feuilles d'évaluation, étaient très positives : les participants étaient contents de découvrir les managers de l'autre société, de se sentir accompagnés dans cette période floue où ils avaient plus de questions que de réponses comme c'est souvent le cas lors de fusions.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

Ils disaient avoir progressé dans leur écoute et l'accompagnement du changement auprès de leurs équipes. Ils avaient beaucoup apprécié la méthode du codéveloppement et les deux animateurs externes.

Nous avons envie d'en savoir plus sur l'impact concret de ces GCP sur la pratique managériale des participants et sur les transformations post-fusion après un ou deux ans de recul. Nous souhaitons aussi répondre aux exigences de la formation professionnelle et des systèmes de qualité. Notre client ne nous le demandait pas, le processus étant innovant en France, en 2011.

Une évaluation à froid

En novembre 2011, après deux ans d'utilisation du codéveloppement professionnel, nous avons fait réaliser une évaluation à froid par un cabinet canadien indépendant, avec l'accord du DRH.

Elle fut réalisée par l'envoi d'un questionnaire en ligne aux 63 participants : 75% ont répondu, ce qui constituait un taux de réponse très élevé pour une enquête en ligne.

Voici les principaux résultats de l'évaluation à froid :

- À plus de 94%, les managers ont apprécié de « *pouvoir mieux se situer* » et « *de mieux connaître leurs collègues et connaître des collègues des autres entités* ».
- 94% des managers estiment « *les échanges de groupe utiles et pertinents à l'égard de leurs besoins* ».
- Les impacts sont à la fois personnels, professionnels et organisationnels : la consolidation de la confiance en soi, la résolution de problèmes et l'émergence d'un esprit de collaboration renouvelé renforcent le sentiment d'appartenance au nouveau groupe. Pour tous, la découverte d'autres modes management que le sien ouvre le champ des possibles, par exemple, sur le recadrage des collaborateurs.
- Parmi les verbatim recueillis dans l'évaluation à froid, deux synthétisent, chacun à leur manière, l'essentiel des bénéfices de l'intelligence collective, du partage d'expertises et d'innovations qui peuvent émerger d'un GCP : « *Le plus important est d'apprendre, grâce au groupe, à se connaître et à s'accepter pour devenir meilleur.* » « *On arrive avec un problème, on en ressort avec une solution et souvent différente de celle qu'on s'était imaginée.* »

En janvier 2012, le groupe se rapprocha d'une autre société de santé et de prévoyance collective. Devant les résultats positifs obtenus après la fusion de 2009, le DRH fit de nouveau appel aux GCP pour arrimer des cultures managériales différentes, partager et développer les expertises des managers, accélérer les collaborations essentielles à l'avenir du nouveau groupe.

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

B — Transmission de l'animation à des animateurs internes

Pourquoi des animateurs internes ?

Des convictions personnelles

- La mienne : en 2005, quand j'ai découvert le codéveloppement professionnel, j'ai rêvé d'apprendre à « pêcher à mes clients et ne plus pêcher pour eux ». J'ai imaginé démarrer l'animation pour les premiers GCP puis former des animateurs internes afin de faire bénéficier au plus grand nombre de personnes des apports du codéveloppement.
- La conviction du DRH : en 2011, nous avons commencé à parler d'animateurs internes. Je lui avais suggéré de former des managers à l'animation de GCP comme cela se faisait au Canada. Il ne pensait pas que ce fut une bonne idée en France. Il souhaitait que la responsable formation, devienne la première animatrice interne.
- J'étais réticente, car j'avais formé un responsable des ressources humaines dans une autre entreprise qui n'avait pas réussi se positionner en tant qu'animateur.
- De plus, en 2011, les participants aux GCP affirmaient lors des évaluations orales effectuées avec la responsable formation, qu'ils n'auraient pas pu se livrer autant avec un animateur interne. L'équipe des ressources humaines était, alors, très critiquée pour l'accompagnement des deux fusions, la confiance à son égard était à reconstruire.

Comment ? Un processus de sept ans et quatre étapes

Première étape : former une première animatrice interne

En 2013, le DRH m'a demandé de former la responsable formation du groupe à l'animation de GCP. À l'issue de la formation, elle était très enthousiaste, mais dut attendre 2015 avant d'animer son premier GCP. Grâce à sa pédagogie, sa persévérance et le soutien de sa responsable hiérarchique, adjointe du DRH, la réticence de ses collègues est tombée petit à petit. La confiance s'est construite et a pris de l'ampleur grâce à trois ateliers pilotes : deux dédiés aux responsables RH (prescripteurs de la démarche en interne) et un dédié aux membres du Club des Mairaines et Parrains (les mairaines et parrains sont des managers expérimentés qui accompagnent les nouveaux managers dans leurs premiers pas).

La responsable formation témoigne : « La puissance et la cadre de la méthode où chacun s'en tient à son rôle, et uniquement à son rôle durant l'atelier, a démontré son efficacité.

La plus grande difficulté rencontrée a été et reste de trouver assez de volontaires pour constituer des groupes les plus hétérogènes possible, c'est-à-dire venant de directions différentes.

En tant que manager, c'est audacieux de s'offrir une matinée pour un atelier de codéveloppement. En tant que DRH, accorder du temps aux managers est un vrai défi surtout en période de fusions successives de l'entreprise. Il est difficile aussi de constater et mesurer ces

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

effets, lorsque les décideurs changent. À chaque fois, il faut repasser par les différentes étapes de mise en place de GCP : expliquer, expérimenter, lever les freins de l'interne. »

Deuxième étape : former cinq nouveaux animateurs internes

Courant 2018, la direction de coopération managériale, en accord avec le DRH, décidait de former cinq animateurs internes afin d'accompagner les managers dans la mise en place de nouvelles méthodes managériales pour la conduite de réunion.

À la suite de cette formation, seulement 3 GCP ont pu être animés par les animateurs internes. En effet, une nouvelle fusion annoncée changeait les priorités.

Troisième étape : convaincre la nouvelle DRH de l'intérêt des animateurs internes de GCP

Début 2019, la fusion fut officialisée. Le DRH avec lequel j'avais collaboré pendant dix ans avait quitté le groupe. Le nouveau était convaincu de l'intérêt du codéveloppement pour créer une culture commune et embarquer l'encadrement ; il n'était pas prêt à faire appel aux animateurs internes.

Dans le même temps fleurissaient des initiatives « atelier de codéveloppement » au sein de l'entreprise. Certains ressemblaient plus à des partages de pratiques.

Fin 2019, grâce à la demande d'une direction de mettre en place des GCP et à la force de conviction de la responsable formation, deux « pilotes », un pour le comité de direction et un de managers de proximité, sont lancés.

Leurs succès ont permis de proposer à tous les managers de la direction d'en bénéficier en 2020 afin d'accompagner l'organisation post fusion. Ces GCP sont animés exclusivement par les animateurs internes, alors qu'au départ un appel d'offres externe avait été lancé.

Quatrième étape : « passer le témoin » avec la mise en place de la supervision

Depuis 2014, la responsable formation continue à se perfectionner en participant à un groupe d'animateurs de codéveloppement professionnel formés et expérimentés.

Cette professionnalisation est transposée avec la mise en place de la supervision pour les animateurs internes. Lors de ces séances de supervision, je les accompagne, avec la responsable formation, à progresser dans leur animation grâce à des partages de notre expérience, des questions pour les faire réfléchir (comme en coaching) du partage d'expériences entre eux et parfois des capsules de formation.

C – Recul sur l'expérience

L'analyse nécessaire à la rédaction de cet article m'a fait prendre conscience que les facteurs clés de réussite de cette expérience ont été les suivants :

Le Codéveloppeur

Bulletin Veille et Recherche de l'AQCP

1. Avoir un interlocuteur décideur, un DRH qui ait la confiance du CODIR ou un CODIR partie prenante de l'accompagnement.
2. Avoir diagnostiqué une culture de l'entreprise proche de l'esprit du codéveloppement ou avoir une direction générale d'entreprise qui a envie de la faire évoluer :
 - D'une culture hiérarchique vers un mode de management participatif
 - D'un mode de fonctionnement en silos vers un mode où l'intelligence collective et la transversalité sont valorisées.

Ceci constituait en 2010 et encore aujourd'hui, un grand pas pour beaucoup d'entreprises en France. Le fait que le groupe actuel et les sociétés qui lui ont donné naissance, soient des groupes de protection sociale paritaires et mutualistes a certainement constitué un facteur facilitant pour la mise en place de GCP.
3. Co-construire une vision commune et les étapes de la mise en place de GCP entre les animateurs externes que j'appelle plutôt « accompagnateurs » et les acteurs-clefs chez le client grâce à une confiance mutuelle et une communication régulière.
4. Adopter une stratégie des petits pas (groupes pilote) et évaluer les bénéfices concrets des différentes parties prenantes à chaque « petit pas ».
5. Faire preuve de patience, de détermination (quand les interlocuteurs changent, quand une nouvelle fusion est annoncée) et de pédagogie.

La rédaction de cet article m'a permis de me rendre compte que mon rêve d'apprendre à « pêcher à mon client » était devenu une réalité et que j'avais fait preuve d'une grande patience moi qui suis si impatiente.