

Le groupe de codéveloppement professionnel en ligne

Responsable : Pierre-Antoine Simard. Ph.D (Cand.), membre du comité veille et recherche de l'AQCP.

<https://www.linkedin.com/in/pierre-antoine-simard-ph-d-cand-6821694b/>

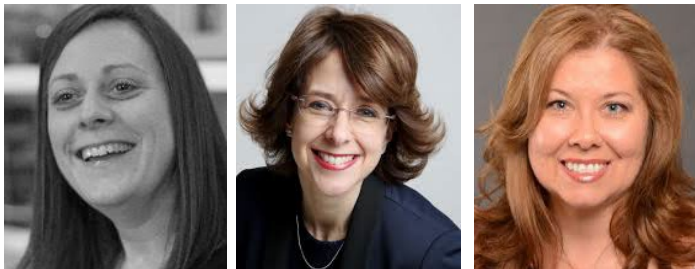
Leadership d'accompagnement 5.0 : Pistes pour adapter sa posture d'accompagnement – du présentiel au virtuel

Par :

Marie-Josée Gagné, M.A ¹

Nathalie Sabourin, M.Sc., CRHA ²

Nathalie Lafranchise, Ph.D ³



Mots clés : *Groupe de codéveloppement professionnel en ligne, groupe de codéveloppement professionnel virtuel, posture, facilitation, animation, technologie, collaboration, apprentissage, créativité, intelligence collective.*

À l'ère de la société 5.0 où une place importante est accordée à l'innovation, la co-construction et des modes de gestion moins hiérarchisés (Herbert, 2018), de plus en plus de personnes accompagnatrices et animatrices sont appelées à lancer et propulser des groupes de codéveloppement professionnel (GCP) à distance. Dans la foulée de ces transformations, plusieurs modalités d'accompagnement ont émergé, comme des GCP entièrement animés en ligne ainsi que des formules hybrides. Ces dernières combinent des ateliers en présentiel avec d'autres qui se déroulent à distance, à l'aide d'une plateforme numérique.

Cet article s'appuie sur une expérimentation réalisée dans le cadre d'une recherche-action collaborative et partenariale portant sur l'optimisation des GCP⁴. Des ateliers de GCP et du coaching collectif ont été offerts, exclusivement en ligne, à une équipe de 18 personnes

¹ Marie-Josée Gagné, M.A., coordonnatrice de recherche, mariejoseegagne1@gmail.com.

² Nathalie Sabourin, M.Sc., CRHA, experte en développement et facilitation collaborative, nathalie@sabourinconsult.com.

³ Nathalie Lafranchise, Ph.D., professeure au département de communication sociale et publique, UQAM, lafranchise.nathalie@uqam.ca.

⁴ Démarche de recherche-action collaborative visant à approfondir l'optimisation et les impacts des groupes de codéveloppement professionnel, dans une perspective transversale des secteurs. www.codev-action.com

accompagnatrices ayant la responsabilité de soutenir des personnes animatrices de GCP, dans 16 organisations, réparties dans différentes régions du Québec (Canada).

Au cours de cette expérimentation, les questions suivantes ont émergé : comment faire évoluer l'accompagnement de groupe d'une pratique présentielle à une posture efficace en ligne? Comment développer un *e-leadership* d'accompagnement 5.0 et gérer la distance psychologique créée par l'éloignement géographique? Certaines pistes de réponses ont pu être dégagées concernant l'orientation et l'évolution de la posture d'accompagnement et les conditions à mettre en place pour assurer la réussite de groupes en ligne. Ces pistes sont présentées dans les prochaines sections de cet article.

1. Accompagner en ligne : quels sont les impacts sur la posture et le leadership d'accompagnement ?

Paul (2009) définit

l'accompagnement comme le geste volontaire de « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » (p.95). Ainsi, accompagner un groupe en ligne n'implique pas simplement de s'appropriier des outils numériques ; cela implique une posture spécifique. À l'instar de Lafortune (2008), Lafranchise et al. (2015) invitent les personnes accompagnatrices à exercer un certain leadership

d'accompagnement et à adopter une posture de facilitation plutôt que d'expertise. À l'instar de Brunelle (2009), nous nous questionnons à savoir si les distances géographiques imposent des changements dans la posture de la personne accompagnatrice/animatrice et la manière d'exercer un leadership d'accompagnement, en contexte de l'utilisation des technologies.

Comme un iceberg, la technologie constitue uniquement la pointe tangible de l'accompagnement en ligne. Devenir une personne animatrice en ligne implique de faire évoluer son leadership d'accompagnement et ses pratiques pour réussir à maintenir une expérience de groupe qui favorise la confiance, la collaboration et l'émergence d'apprentissages. La figure 1 illustre la métaphore de l'iceberg. Pour sa part, Brunelle (2009) parle de *e-leadership* et avance qu'il s'agit de gérer les distances psychologiques pour être en mesure de l'exercer adéquatement. Il définit cette distance psychologique comme étant : « la perception du niveau de proximité qu'un individu a envers une autre personne, un groupe ou une organisation » (Brunelle, 2009, p.12).

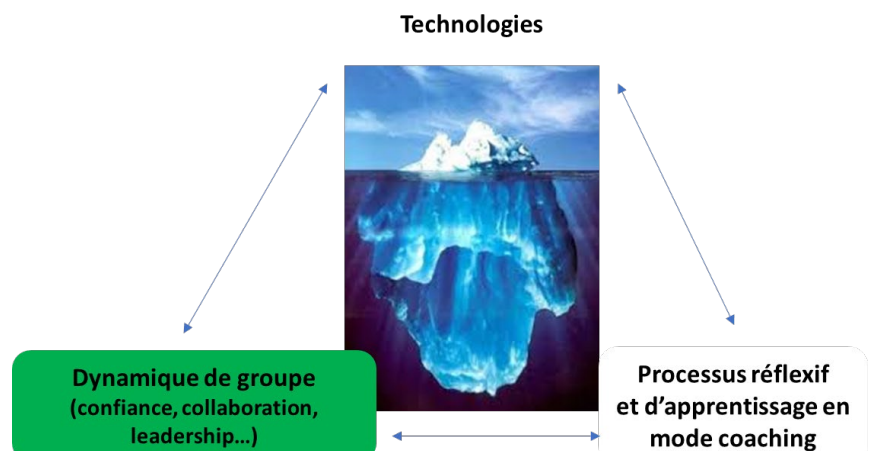


Figure 1. Métaphore de l'iceberg
Source : adapté de Desjardins et Sabourin (2014)

Une personne accompagnatrice/animateurice qui décide de transposer sa pratique dans un monde numérique doit alors amorcer une réflexion sur son rôle, sa posture, son leadership, ses approches, ses forces et ses motivations afin d'évaluer l'impact de son accompagnement. Aussi des questions peuvent guider sa réflexion. En voici quelques exemples :

- Quels sont les bénéfices pour moi, les participants et l'organisation de vivre des expériences en ligne?
- Quels sont les impacts sur ma pratique d'accompagnement (gains et pertes)?
- Comment initier et maintenir une relation d'accompagnement de qualité avec les personnes participantes de mon groupe, malgré la distance dans l'espace?
- Comment exercer mon leadership d'accompagnement auprès de mon groupe, en mode virtuel?
- Quelles sont les compétences que je dois maîtriser et quelles sont les ressources à ma disposition pour solidifier ma pratique d'accompagnement en mode virtuel?
- Quelles seront mes sources de motivation, de plaisir et d'énergie dans le cadre d'un accompagnement en ligne?
- En quoi cette pratique en ligne interpelle-t-elle mes valeurs?
- Qu'est-ce qui me sort de ma zone de confort, me déstabilise, me fait peur?
- Qu'est-ce que je peux contrôler pour assurer le succès d'un accompagnement en ligne ?
Qu'est-ce que je ne pourrais pas contrôler?

Comme le disait si bien Albert Einstein : « la définition de la folie, c'est de refaire toujours la même chose, et d'attendre des résultats différents ». Dans le même sens, transformer sa pratique constitue une occasion unique de faire preuve de créativité, de sortir des sentiers battus et de connecter des personnes de différentes régions du monde pour les initier à cette approche qu'est le GCP.

2. Comment redéfinir les attentes des personnes participantes en contexte d'accompagnement en ligne?

Si une expérience de groupe en ligne peut être riche et inspirante, elle sera vécue avec une nouvelle couleur et selon un caractère unique. En effet, tout changement apporte son lot de préoccupations, de résistances ou de défis d'adaptation (Bareil, 2014). Une personne accompagnatrice/animateurice doit donc, d'entrée de jeu, réfléchir à l'expérience qu'elle souhaite offrir au groupe et s'assurer que le porteur organisationnel du projet ainsi que les personnes participantes comprennent que le voyage ne sera pas exactement le même que celui vécu en présence.

Cette expérimentation mène à conclure que si le lancement d'un groupe en ligne requiert les mêmes conditions de succès qu'un projet en présentiel (voir chapitre 3 du guide de Sabourin et Lefebvre, 2017), le défi repose sur le fait que les personnes participantes doivent faire appel à des compétences relationnelles et technologiques qui font appel à des compétences relationnelles et technologiques afin de vivre une expérience positive d'apprentissage en ligne.

Mais comment accompagner les personnes participantes à travers cette première expérience en ligne? Plusieurs moyens peuvent être mis en place, comme faire réfléchir le groupe à propos de l'expérience humaine qui sera vécue par rapport à celle en mode présentiel. Comme chacun est responsable de la dynamique qui se crée au sein du groupe en ligne, l'ensemble des personnes participantes doit prendre part à cette réflexion. Cette discussion peut traiter des avantages et bénéfices de se réunir en mode virtuel. Il peut être pertinent de stimuler des échanges sur cette question, en dyade, avant le premier atelier pour faire connaissance et pour dégager des pistes. Il est également possible de transmettre un court sondage en préparation du démarrage pour comprendre les besoins et les préoccupations. Surtout, il importe de ne pas tenir pour acquises les compétences technologiques de l'ensemble des personnes ciblées, sujet qui sera développé plus bas, dans ce texte.

3. Comment accompagner le développement des habiletés technologiques, relationnelles et collaboratives des personnes participantes ?

L'expérimentation d'ateliers de groupe en ligne amène à penser qu'il importe que les personnes participantes aient développé un certain niveau de maîtrise de compétences technologiques. On remarque que certaines personnes ont besoin d'accompagnement dans l'utilisation des outils technologiques. Il ne faut donc pas sous-estimer ce temps d'appropriation au fil des ateliers, ainsi que le soutien à offrir, au besoin. Aussi, nous abondons dans le même sens que Henri et Lundgren-Cayrol (2001) en affirmant que les personnes participantes doivent faire appel à des habiletés relationnelles et collaboratives pour vivre une expérience satisfaisante et réaliser des apprentissages. En effet, l'apprentissage et la collaboration sont essentiellement des actes de communication. À l'instar de Jézégou (2010), l'expérimentation permet de conclure que la présence, l'écoute, la posture d'apprenant, la flexibilité, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture et la bienveillance constituent des incontournables pour assurer le succès d'ateliers en ligne, tout comme elles le sont en présentiel.

Henri et Lundgren-Cayrol (2001) et Jézégou (2010) avancent que le processus de collaboration n'est pas inné pour tous ; qu'il s'apprend. Il peut en être de même pour des habiletés relationnelles. C'est pourquoi la personne accompagnatrice/animatrice joue un rôle de facilitatrice auprès des personnes participantes afin de soutenir le déploiement d'habiletés relationnelles qui favorisent des interactions propices à la collaboration et aux apprentissages.

En ce qui a trait à la présence, Jézégou (2010), dans ses travaux sur le *e-learning*, parle de «créer de la présence à distance ». Cette notion va au-delà de la communication verbale en ligne. En effet, l'auteure avance que la présence implique également la mobilisation du langage non verbal, ce qui semble poser un défi lorsque les activités se déroulent sur des plateformes numériques. Jézégou (2010) avance que la présence à distance est le résultat des interactions sociales entre les apprenants et entre le formateur et les apprenants, dans un contexte de collaboration à distance et à l'intérieur d'un espace numérique de communication. À travers ces interactions sociales, les participants doivent pouvoir confronter leurs points de vue, les ajuster, les négocier et délibérer afin de résoudre des problématiques communes. De plus, ces interactions sociales doivent être basées sur la symétrie de la relation et sur la courtoisie. Enfin,

l'auteure affirme que la personne formatrice doit soutenir ces interactions, dans un climat socioaffectif qui favorisera les apprentissages. Toutes ces propositions vont dans le sens d'un accompagnement socioconstructiviste comme le suggère Lafortune (2008), c'est-à-dire un accompagnement qui s'appuie sur les interactions et les réflexions individuelles et collectives pour susciter des conflits sociocognitifs en vue de faciliter les apprentissages. Cette approche est privilégiée dans le cadre de notre expérimentation.

Jézégou (2010) décline la présence à distance en trois grandes dimensions, soit : 1) la présence cognitive ; 2) la présence socioaffective, et ; 3) la présence pédagogique. La première dimension renvoie à la capacité qu'ont les participants à résoudre un problème de façon collaborative. La deuxième dimension réfère au climat socioaffectif qui sous-tend un climat de respect, égalitaire, détendu, convivial, sympathique et bienveillant. Cette deuxième dimension soutient la présence cognitive, puisque ces conditions sont nécessaires à l'apprentissage et à la collaboration. Enfin, la présence pédagogique résulte des interactions sociales entre la personne accompagnatrice/animateur avec ses personnes participantes en créant les conditions favorables aux apprentissages. Cette dimension est essentielle au bon fonctionnement des deux premières. La figure 2 illustre les trois dimensions de la présence à distance, telles que présentées par Jézégou (2010).

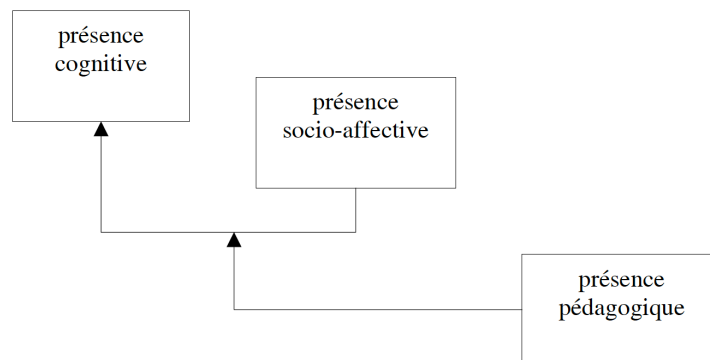


Figure 2. Les trois dimensions de la présence à distance (Jézégou, 2010).

Bref, tout un chacun devra faire preuve de créativité et innover dans sa pratique d'accompagnement en ligne. Il est recommandé de faire des tests et de s'accorder le droit à l'erreur, afin d'être en mesure de développer ces habiletés.

4. Comment, malgré la distance géographique, initier et maintenir une relation d'accompagnement de qualité avec les personnes participantes ?

Accompagner un groupe implique de créer des **conditions relationnelles** pour que la personne soit maître d'œuvre de son développement, soit : d'offrir un climat relationnel sécuritaire; d'aider les personnes accompagnées à se révéler à elles-mêmes (ressources, forces, défis); de se **centrer sur la personne** (besoins, pensées, émotions, actions, etc.) et sur le **processus d'apprentissage**. C'est devenir un **partenaire** au sein d'une relation fondée sur la collaboration, l'engagement réciproque, la mutualité, l'interdépendance, l'intersubjectivité et la coconstruction (Paul, 2004; Lafortune, 2008; Lafranchise, Paquet et Gagné, 2015; Lafranchise et al., 2017).

Dans ce contexte, les questions suivantes ont été posées lors de l'expérimentation : comment créer un climat de confiance et de collaboration dans le groupe ? Comment créer un leadership partagé afin que chacun contribue au processus d'apprentissage collectif?

Nous nous sommes inspirés de la recherche en organisation de Brunelle (2009) qui mentionne en effet qu'« une faible distance psychologique permet d'assurer un niveau plus élevé d'engagement des employés, une plus grande cohésion entre les membres, accroît la satisfaction des individus, facilite les communications entre collègues, accélère le processus d'établissement de la confiance » (p.12).

Plusieurs pistes d'action sont possibles (Ferrazzi, 2015; Jones, 2015; Young, 2019). Et c'est là que la technologie peut nous surprendre par sa puissance et ses outils novateurs à exploiter avec nos groupes. En effet, les outils contemporains en ligne sont dotés de plusieurs fonctionnalités qui peuvent favoriser la communication et le partage entre les participants. Il s'agit entre autres de la création de discussions en sous-groupes, d'activités brise-glace, du tableau blanc, des sondages, du clavardage, à l'enregistrement des rencontres (pour garder des traces des échanges avec le consentement éclairé des personnes participantes, bien sûr!), au dépôt de documents et au partage d'écran.

Une communauté virtuelle peut également être créée et peut servir d'espace de socialisation et de collaboration entre les ateliers. Cela peut permettre de créer un climat de confiance entre les personnes participantes, ce qui facilitera les échanges durant les ateliers. Il est également possible de demander aux personnes participantes, à travers cette plateforme, de prendre contact avec les autres avant le démarrage du groupe dans le but de faire connaissance et d'échanger sur leurs expériences antérieures, leurs forces, leurs défis et leurs objectifs de perfectionnement.

Lors du démarrage, il est primordial de définir des règles de fonctionnement de groupe. Parmi les plus importantes se trouvent la confidentialité, la gestion du temps et la présence attentive et attentionnée. Il s'agit en effet de sensibiliser la personne animatrice et ses personnes participantes au fait qu'il importe de porter une attention particulière à l'endroit où elles participeront à l'atelier de GCP, en ligne. Il est recommandé d'être seul dans un endroit fermé et calme, pour assurer la confidentialité et la présence attentive et attentionnée. Il est également important de désactiver toute alerte sur le téléphone intelligent ou l'ordinateur. En ce qui a trait à la gestion du temps, il s'agit de porter une attention particulière au nombre de personnes dans le groupe. Lorsque l'on pratique en ligne, un groupe d'une taille maximum de six personnes est recommandé afin d'optimiser les échanges et la gestion du temps. Si plus de personnes souhaitent participer, il est possible d'ajouter le rôle d'observateur-intégrateur qui a pour responsabilité de porter un regard méta sur la dynamique de groupe et les apprentissages réalisés grâce à l'atelier de GCP. Il porte donc son attention sur les processus du groupe, plutôt que sur les contenus des échanges.

5. Comment piloter la technologie tout en demeurant attentif à son groupe? Quelle technologie adopter?

Pour que la personne accompagnatrice/animatrice puisse se concentrer exclusivement à l'exercice de son rôle, l'expérience acquise démontre l'importance de dédier une personne-ressource au pilotage de la technologie (Shepherd et Greene, 2011). En effet, l'ajout de l'outil numérique amplifie le rôle de personne accompagnatrice/animatrice. Une personne dédiée au pilotage pourra alors assurer un bon fonctionnement de la technologie (avant, pendant et après l'atelier), appuyer la personne accompagnatrice/animatrice dans les activités de facilitation et s'assurer de recueillir l'information et les questions provenant du groupe dans l'espace de clavardage. Par la suite, cette personne-ressource sera responsable d'appuyer la récolte de l'intelligence collective. Bien entendu, il importe de prendre en compte les coûts qui seront engagés par l'ajout de cette deuxième personne. Enfin, il importe de s'assurer que chacun dispose d'une connexion internet filaire, ainsi que de bons moyens technologiques.

En ce qui concerne le choix de la technologie, il importe de choisir des outils technologiques synchrones et asynchrones qui pourront être facilement adoptés par l'organisation, la personne accompagnatrice/animatrice et les personnes participantes. Pour développer un lien de confiance et un climat de bienveillance propice aux apprentissages, l'expérience acquise démontre qu'une plateforme comme ZOOM offre une variété de modalités à potentiel pédagogique. De plus, des outils comme Google Doc, Wiki ou plateforme d'apprentissage (LMS) favorisent la cocréation et la création d'une communauté d'apprentissage.

Finalement, l'expérimentation réalisée permet de conclure que le succès viendra par la cueillette constante de rétroaction, une posture d'apprenant et par l'amélioration continue des pratiques (Campbell, 2013). Il est pertinent d'ajouter également une posture de praticien réflexif afin de tirer des apprentissages de la réflexion sur son expérience et ses pratiques.

6. Conclusion

En somme, l'accompagnement à distance requiert des ajustements non seulement chez la personne accompagnatrice/animatrice, mais également de la part du groupe. En effet l'usage de plateformes numériques impose des changements dans la posture et les manifestations du leadership d'accompagnement de la personne accompagnatrice/animatrice. Chez les personnes participant à une démarche d'apprentissage en ligne, des habiletés technologiques, relationnelles et collaboratives sont sollicitées et doivent être adaptées au contexte.

À cet effet, une préparation du groupe en amont s'avère importante afin de recadrer les attentes de chacune des personnes participantes, mais aussi afin de mieux les préparer à vivre une expérience d'accompagnement en ligne. Une réflexion doit être amorcée sur la transformation de l'expérience humaine lorsque le groupe se déroule à distance.

Des conditions permettent à la personne accompagnatrice/animatrice d'exercer son rôle adéquatement, et ce, malgré la distance géographique qui sépare les personnes participantes, en contexte numérique. En particulier, la notion de « présence à distance » est centrale pour

créer des conditions propices à l'initiation et au maintien d'une relation d'accompagnement de qualité avec les personnes participantes.

Enfin, pour que la personne accompagnatrice/animatrice puisse se concentrer exclusivement sur son rôle, elle devrait être épaulée par une personne étant à même de piloter la technologie.

7. Références

Bareil, C. (2014). *Gérer le volet humain du changement: [tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations, agir en fonction des besoins des individus, comprendre autrement la résistance au changement]*. Montréal : Transcontinental.

Brunelle, É. (2009). E-leadership: l'art de gérer les distances psychologiques. *Revue Gestion*, 34(2), 10-20.

Campbell, A. B. (2013). *Top 12 best practices for online facilitating*. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=QxSoa3RRoVo>

Ferrazzi, K. (2015). How to run a great virtual meeting. *Havard business review*. Blogue. Repéré à <https://hbr.org/2015/03/how-to-run-a-great-virtual-meeting>

Herbert, D. (2018, décembre 17). Consulté 28 mai 2019, à l'adresse Bonnes pratiques et expertises IT website: <https://www.bestpractices-si.fr/publications/etat-de-l-art/societe-5-0-le-futur-est-deja-la>

Henri, F. et Lundgren-Cayrol, K. (2001). *Apprentissage collaboratif à distance: pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*. Sainte-Foy [Que. : Presses de l'Université du Québec. Repéré à <http://www.deslibris.ca/ID/422207>

Jézégou, A. (2010). Créer de la présence à distance en e-learning. Cadre théorique, définition, et dimensions clés. *Distances et savoirs*, 8(2), 257-274. doi:10.3166/ds.8.257-274

Jones, R. (2015). Top 5 tips for online facilitators. *e-learning industry*. Blogue.

Lafortune, L. (2008). *Un Modèle D'Accompagnement Professionnel D'un Changement: Pour un Leadership Novateur*. PUQ.

Lafranchise, N., Paquet, M. et Gagné, M.-J. (2015). L'accompagnement : une posture à adopter et une compétence à développer chez l'animateur de groupe de codéveloppement. *Numéro thématique de l'AQCP*, 1(2), 1-7.

Paul, M. (2009). Accompagnement. *Recherche & formation*, 62, 91-108.

Sabourin, N. et Lefebvre, F. (2017). *Collaborer et agir: mieux et autrement : guide pratique pour*

implanter des groupes de codéveloppement professionnel. Montréal : Éditions Sabourin Lefebvre.

Young, J. (2019). Six critical success factors for running a successful virtual meeting. *FacilitatePro*. Repéré à www.facilitate.com

Biographies

Marie-Josée Gagné, M. A. détient une maîtrise en communication de l'UQAM portant sur le développement de la pensée critique par le codéveloppement professionnel. Elle est active dans le milieu de la recherche sur le codéveloppement professionnel depuis 2013. Elle entreprend présentement un doctorat en informatique cognitive à l'UQAM. On peut la joindre à gagne.marie-josee@ugam.ca.

Nathalie Sabourin, M. Sc., CRHA, experte en développement organisationnel et facilitation collaborative et coach Strengthsfinder. Elle forme et accompagne des facilitateurs de groupe de codéveloppement professionnel et s'intéresse à la mise en place de nouveaux modes participatifs pour créer des cultures collaboratives et créatives dans les organisations. On peut la joindre à nathalie@sabourinconsult.com.

Site web : www.sabourinconsult.com

Nathalie Lafranchise, Ph. D. est professeure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal. Elle détient un doctorat en éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières et une maîtrise en communication (profil psychosociologie) de l'Université du Québec à Montréal. Ses travaux de recherche portent sur l'accompagnement sous différentes formes, notamment les groupes de codéveloppement. De plus, depuis 1999, elle soutient les milieux de l'éducation, de la santé, communautaires et associatifs dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'accompagnement professionnel. On peut la joindre à lafranchise.nathalie@ugam.ca.

Résumé

La facilitation de groupes de codéveloppement (GCP) en ligne nécessite l'adoption d'une nouvelle posture de la part de la personne facilitatrice, mais également de l'ensemble des membres du groupe. Cet article s'appuie sur une expérimentation réalisée dans le cadre d'une recherche partenariale portant sur l'optimisation des GCP et durant laquelle des GCP et des rencontres d'accompagnement se sont déroulés en ligne. Certains questionnements ont

émergé au cours de cette expérimentation et cet article contribue à fournir des pistes d'action et de réflexion pouvant en partie y répondre.