



LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ANIMATEUR DE GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT : parallèle avec les professions d'accompagnement

_ Michel Desjardins, M. Ps., M. Ed., ACC, coach et animateur de groupes de codéveloppement

_ Nathalie Sabourin, CRHA, M. Sc., consultante en développement organisationnel, formatrice certifiée et animatrice de groupes de codéveloppement, Sabourin Consult inc.

Les auteurs sont respectivement président et membre du conseil d'administration de l'Association Québécoise du Codéveloppement Professionnel (AQCP).

Cet article poursuit la réflexion entamée dans un premier article intitulé « Recherché : animateur de groupe de codéveloppement », publié dans Effectif (vol. 17, n° 1), dans lequel les auteurs identifiaient sept critères à considérer lors de la sélection d'un animateur (interne ou externe).

Peut-on faire un parallèle entre les professions d'accompagnement et d'apprentissage dans l'action et l'animation d'un groupe de codéveloppement? Si oui, quelles leçons peut-on en tirer et appliquer à la sélection des animateurs et au développement de leurs compétences?

Plusieurs professions d'accompagnement ont des buts et des caractéristiques similaires à ceux du codéveloppement, notamment celles de consultant, facilitateur, coach et psychologue. Ces quatre professions présentent des similitudes au niveau du rôle et des compétences d'accompagnement, qui ont été documentées dans la recherche scientifique et qui font appel à une approche systémique d'intervention.

Un premier constat à l'analyse de la documentation scientifique récente : la notion de résultats (ou d'efficacité des interventions d'un accompagnateur) est très variable et peu de liens sont démontrés avec les processus propres à chaque spécialité d'accompagnement ou avec les caractéristiques personnelles de ces professionnels. Cependant, quelques recherches tentent de faire de tels liens : Peterson (2010) rapporte des études démontrant des

rendements de 5 à 7 fois l'investissement en coaching ; Lecompte (2010) fait état de l'efficacité variable des psychothérapies, qui s'explique en grande partie par les qualités personnelles et les méthodes utilisées ; pour sa part, Lungescu (2013) établit des corrélations significatives entre certaines compétences des consultants et les impacts de leurs interventions.

Un deuxième constat : il existe beaucoup de similitudes quant au modèle normatif de chaque profession d'accompagnement, souvent exprimées par une méthodologie et une charte de compétences ; ainsi, plus les professionnels appliquent la méthode préconisée par la profession et, en même temps, manifestent les compétences attendues, plus cela sera jugé efficace et utile. Mais quelles sont les compétences les plus significatives préconisées dans les modèles normatifs ou démontrées par la recherche ?

On observe trois champs de compétences pour l'ensemble des professions d'accompagnement : la maîtrise d'une méthode d'accompagnement, la capacité à favoriser une dynamique interpersonnelle ou de groupe et la facilitation d'un processus réflexif et d'apprentissage.

Ces trois champs d'expertise définissent également le rôle de l'animateur de groupe de codéveloppement, soit :

- la maîtrise de la méthode en six étapes développée par Payette et Champagne ;
- les habiletés à susciter l'engagement et à mobiliser un groupe de personnes désireuses d'apprendre ensemble sur plusieurs mois ou années ;
- la capacité de permettre aux participants d'apprendre dans l'action avec des situations concrètes et de réfléchir sur les implications de leurs pratiques professionnelles.

TABLEAU 1 – Critères de sélection des animateurs

TROIS PÔLES	CRITÈRES DE SÉLECTION
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des processus d'animation • Rigueur et souplesse
Dynamique de groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture d'esprit • Compétences relationnelles et personnelles (écoute active, l'art du questionnement bienveillant, rétroaction constructive, respect, diplomatie, empathie)
Processus réflexif et d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership et jugement • Comportement éthique • Connaissance des processus d'apprentissage dans l'action

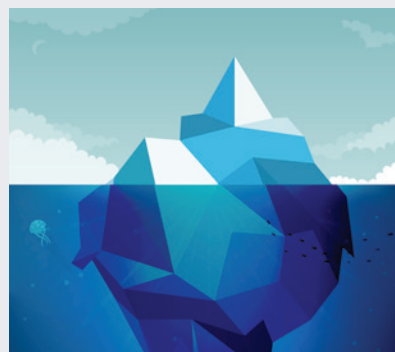
GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT

Ce type de groupe est formé de 4 à 8 personnes qui veulent améliorer leur pratique professionnelle, quelle qu'elle soit, et qui s'entraident dans ce sens parce qu'elles croient pouvoir apprendre les unes des autres par un exercice structuré de consultation qui porte sur des situations vécues actuellement par les participants.

FIGURE 1 – Champs d'expertise

PROFESSIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Méthode



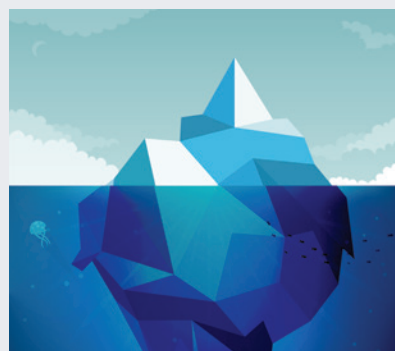
Dynamique interpersonnelle ou de groupe

Processus réflexif et d'apprentissage

CODÉVELOPPEMENT

Méthode en 6 étapes

(compétence qui peut être apprise)



Dynamique de groupe (sociabilité, leadership, alliance...)

Processus réflexif et d'apprentissage

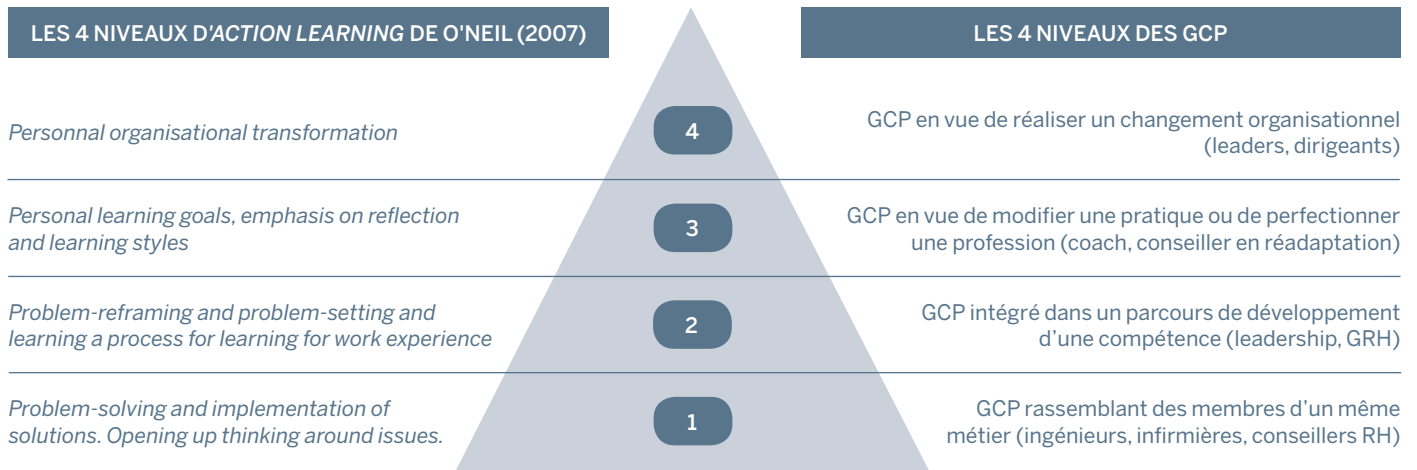
Ce parallèle avec les professions d'accompagnement permet aussi d'enrichir la réflexion sur les critères de sélection des animateurs. Pour qu'un groupe soit performant, il doit être dirigé par un animateur qui doit non seulement maîtriser la méthode de codéveloppement, mais aussi démontrer l'ouverture d'esprit et les compétences relationnelles et personnelles permettant de favoriser une dynamique positive dans le groupe. De plus, l'animateur doit posséder des connaissances en matière d'apprentissage dans l'action, être capable de faciliter un processus de réflexion et d'apprentissage grâce à son leadership et à son jugement, en démontrant des comportements éthiques et bienveillants.

DIFFÉRENTS GROUPES DE CODÉVELOPPEMENT...

Les groupes de codéveloppement s'inscrivent dans des contextes particuliers et ont des objectifs et des intentions que l'on espère bien définis. Existe-t-il une façon de répertorier et de classer tous les groupes de codéveloppement? Probablement pas, mais nous avons tenté une classification qui s'inspire des travaux de O'Neil & Marsick (2007) portant sur l'*Action learning* (voir figure 2).

À la base se trouvent les groupes de codéveloppement instaurés pour un métier ou une profession, qui permettent aux participants d'échanger et d'apprendre sur leur pratique grâce à l'interaction entre les membres du groupe et aux habiletés

FIGURE 2 – Classification des groupes de codéveloppement (GCP)



1^{er} SOMMET DES DRH

LE RASSEMBLEMENT **EXCLUSIF** DES LEADERS RH

Une journée axée sur les défis des leaders RH
AVEC DES CONFÉRENCIERS DE HAUT CALIBRE !



Florent Francoeur,
Fellow CRHA

Président-directeur général,
Ordre des conseillers en
ressources humaines agréés



Nectarios Economakis

Ancien directeur
chez Google à Montréal
et cofondateur, PNR



Dany Dubé

Conférencier, analyste sportif,
animateur, coach



Barbara Kellerman

Professeure en Leadership,
Harvard Kennedy School



Julie Carignan, CRHA

Psychologue organisationnelle
et associée principale,
SPB Psychologie
organisationnelle

Montréal – 9 juin portailrh.org/SOMMETDRH

de l'animateur. Et cela va jusqu'au niveau 4, où se produisent des changements plus profonds, qui font davantage appel aux cadres de référence mentaux nécessitant des changements de paradigme et des changements en double boucle selon la théorie de Argyris & Schon (1974).

...ET DES COMPÉTENCES D'ANIMATION DIFFÉRENCIÉES

Les groupes de codéveloppement qui rassemblent des gens d'un même métier s'inscrivent dans une logique de démocratisation qui est chère aux concepteurs de la méthode. L'animateur doit posséder la capacité à résoudre des problèmes et à animer un groupe. Il doit aussi avoir confiance en soi et dans les autres et démontrer une aptitude pour la communication. Le participant qui manifeste de telles qualités pourra être initié à l'animation de groupes de codéveloppement et être très utile et efficace.

Plus le groupe vise la réflexion et les transformations, plus l'animateur doit en plus :

- maîtriser les principes et processus d'apprentissage ;
- avoir la capacité de susciter la réflexion sur les croyances, les normes, les pratiques et les cadres de référence (apprentissage en double boucle) ;
- manifester une présence attentive et la favoriser dans le groupe ;
- encourager le dialogue multiniveau.

Cela impliquera souvent de recruter des animateurs ayant une formation d'accompagnateur (andragogue, coach, consultant, facilitateur, psychologue organisationnel). Par conséquent, il est important d'adapter les critères afin de sélectionner des animateurs selon les objectifs visés.

DEUX CONCLUSIONS S'IMPOSENT CONCERNANT LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES ANIMATEURS...

Il faut d'abord bien situer le type d'apport et le rôle que joue le groupe de codéveloppement dans toute initiative.

Ensuite, le développement des compétences d'un animateur de groupe de codéveloppement doit se baser sur une charte de compétences qui définit le profil recherché selon les besoins et les projets du groupe. Il peut débuter par une formation de base pour s'approprier la méthode en six étapes ainsi que des lectures et de l'autoformation. Cette formation peut ensuite être combinée à un accompagnement personnalisé, à l'observation de groupes et à la participation à des groupes de codéveloppement pour animateurs qui permettent de continuer à apprendre dans l'action et développer des habiletés plus complexes et multidimensionnelles. ■

La bibliographie de cet article peut être consultée dans sa version web, sur le site de l'Ordre [portailrh.org/effectif].

portailrh.org/effectif



Grâce à votre Ordre,

vous pouvez économiser plus avec La Personnelle, votre assureur de groupe auto, habitation et entreprise

Ensemble, La Personnelle et l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous donnent accès à des tarifs de groupe exclusifs et des protections personnalisées pour vos assurances auto, habitation et entreprise.

Obtenez vos tarifs de groupe exclusifs!

1 888 476-8737

lapersonnelle.com/crha



Certaines conditions s'appliquent. La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc.



laPersonnelle

Assureur de groupe auto et habitation

La bonne combinaison.