Le groupe de codéveloppement professionnel, pour être partenaires dans l'apprentissage et le développement professionnel

Claude Champagne, CHRA[1]

Claude Champagne

Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin.
Proverbe africain

Dans un contexte de mouvance, de rationalisation et de changements majeurs, tant du côté de l'environnement que de la pratique de l'intervention, il importe de se donner des moyens et des lieux de ressourcement professionnel. Une stratégie à considérer pour améliorer sa pratique et pour préserver sa santé psychologique : le groupe de codéveloppement professionnel (GCP), un moyen efficace pour réfléchir et apprendre avec ses collègues en plus d'être soutenu par ceux-ci.

QUELQUES RENSEIGNEMENTS SUR LE GCP

De quoi s'agit-il? Quatre à huit personnes, d'une origine disciplinaire unique ou variée, qui proviennent d'une organisation identique ou différente et qui croient que des pairs peuvent contribuer à leur perfectionnement professionnel. Ces personnes se donnent le temps, les moyens et les règles pour s'entraider et apprendre ensemble. Elles se rencontrent régulièrement (généralement par blocs de trois heures mensuellement pour un cycle d'une année à la fois) avec le projet commun d'améliorer leurs pratiques professionnelles et de se conseiller mutuellement afin de devenir plus efficaces. Leurs travaux, facilités par un animateur, s'articulent principalement autour d'un exercice balisé de consultation en quelques étapes qui conjugue la solution de problèmes à une démarche réflexive. Chacun se présente à tour de rôle comme client pour exposer sa préoccupation, l'aspect de sa pratique ou les interrogations que lui pose un projet pendant que ses collègues endossent la posture de consultants pour l'aider à enrichir sa compréhension (réfléchir) et sa capacité d'action (agir). Chaque cycle de consultation dure entre 60 et 90 minutes. D'une session à l'autre, des retours permettent de valider la mise en œuvre et la pertinence des actions proposées.

Le GCP 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. On trouvera une description complète de l'approche dans l'ouvrage de Payette et Champagne publié en 1997.

En fait, depuis la fin des années quatre-vingt, la pratique du GCP, concept inspiré de divers courants de réflexion sur l'action, du questionnement réflexif et de l'entraide dans l'apprentissage, fait son chemin au Québec, en France et dans d'autres pays francophones. Le GCP trouve ses origines à l'École nationale d'administration publique et dans le réseau de la santé et des services sociaux. Il se déploie maintenant dans les secteurs public, parapublic et privé, universitaire, professionnel et communautaire ainsi que dans des bureaux de consultants. Même si l'approche a initialement vu le jour en gestion et particulièrement en ressources humaines, des groupes de professionnels[2] l'ont aussi utilisée avec succès. Parmi eux, des organisateurs communautaires, des intervenants sociaux, des psychologues et même des groupes de parents.

Le GCP rejoint l'esprit d'une famille de pratiques et de concepts similaires comme l'*action-learning*, la praxéologie et le *coaching* par les pairs. On y retrouve également d'autres méthodes abordées dans ce numéro du *partenaire*, dont la communauté de pratique, l'approche centrée sur les solutions, la supervision par le groupe, les approches réflexives et la reconnaissance de la valeur du savoir expérientiel. La proposition du GCP peut intégrer plusieurs de ces pratiques.

Des praticiens du GCP, enthousiasmés par l'approche et qui ont échangé depuis 2000 dans le cadre d'un réseau francophone, ont formé l'Association québécoise du codéveloppement professionnel en 2011. Structurée, l'association produit un site Web (www.aqcp.org), des documents audiovisuels (dont une vidéo illustrant une rencontre de codéveloppement), des activités de partage et de perfectionnement ainsi que deux colloques extrêmement dynamiques et féconds (les actes se retrouvent sur le site).

De quoi y traite-t-on? Tout sujet concernant la pratique professionnelle des participants peut être soumis tant qu'il est actuel et touche le client qui présente. Ce même client expose un sujet de consultation à ses collègues, sujet que nous avons simplifié par l'acronyme des 3P : une **p**réoccupation, un **p**roblème, un **p**rojet. Des exemples :

- l'efficacité d'une intervention;
- des problèmes dans la gestion d'un groupe;
- un projet qui ne démarre pas;
- la difficulté de gérer son temps et d'établir ses priorités;
- un problème relationnel avec un collègue;
- des décisions professionnelles difficiles à prendre.

1 Claude Champagne a œuvré dans le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que dans celui de l'éducation en développement organisationnel et de la formation pendant 35 ans. Il a par ailleurs participé aux côtés d'Adrien Payette à la création et au déploiement de l'approche du groupe de codéveloppement professionnel. M. Champagne travaille maintenant à titre de consultant autonome et peut être joint à champagne2c@gmail.com.

2 On comprendra la notion de professionnel sous un angle large ici, s'adressant à l'exercice d'une pratique d'intervention ou d'un métier, réglementé ou non.

Le groupe se centre sur la problématique du client telle que celui-ci la vit. Par cette problématique, la pratique du participant est approchée et, bien que la résolution de la situation génère appréciation et motivation, la démarche vise surtout ce que l'on peut dégager de la réflexion et de l'échange. Cette approche plus phénoménologique que didactique impose de s'attarder sur la façon dont le client lit, comprend et interprète sa réalité souvent très complexe. Les membres agissent auprès du demandeur pour l'aider à voir plus clair dans sa situation et pour lui offrir de nouvelles possibilités.

Trois mots-clés définissent le GCP : réflexion, action, interaction. Fondée sur l'expérience et la pratique, cette stratégie nécessite la réflexivité comme source d'apprentissage, sujet vu ailleurs dans ce numéro du *partenaire*. Basée sur des enjeux réels, cette méthode fait appel à la résolution de problèmes et invite à identifier et à valoriser les forces positives en présence. Finalement, situé dans une perspective d'aide par les pairs, le GCP offre une dimension collective d'échanges. Il existe des problèmes à résoudre, mais aussi du recul à se donner pour apprendre, ensemble.

QUELQUES PRATIQUES PARENTES

On voit facilement des similitudes entre cette communauté de pratique et l'étude de cas clinique, la supervision et le *coaching*.

Le GCP répond à la définition d'une communauté de pratique en ce sens qu'il constitue un réseau de partage et d'apprentissage formé de personnes désirant parfaire une pratique professionnelle commune par l'échange d'idées, l'entraide mutuelle, le dialogue et la rétroaction. Les communautés de pratique sont de plus en plus répandues et peuvent regrouper plus d'une centaine de personnes, ce qui n'est pas le cas du GCP, qui se limite à la réunion d'un petit groupe. Nous avons identifié ailleurs des nuances entre les communautés de pratique du GCP (Champagne et Langelier 2008).

Le GCP s'apparente également à l'étude de cas, en ce sens qu'il se construit à partir des préoccupations professionnelles qui deviennent des sujets à traiter au sein du groupe. Par contre, le matériel de base se trouve davantage dans la pratique de l'intervenant sous la forme de volets à approfondir à titre de client. Ce travail sur l'objet de consultation représente aussi un travail sur soi, comme praticien. Ici, l'objectif réside dans l'apprentissage et la consolidation de la pratique sans pour autant nécessiter une optimisation d'une solution à court terme ou l'élaboration d'un plan d'intervention. Ajoutons que l'objet (et le sujet) du cas est d'abord le membre consultant le groupe plutôt que les personnes auprès desquelles il intervient dans sa vie professionnelle.

Bien qu'il soit une forme de supervision professionnelle et fonctionne à partir du soutien de ses membres, le GCP s'en distingue, car il ne repose pas sur une simple relation accompagné-accompagnateur ou supervisé-superviseur, mais s'inscrit dans une dynamique de groupe. La puissance du soutien par les pairs compense celle d'une aide planifiée et dirigée par un seul accompagnateur professionnel. La part d'apprentissage social est aussi très importante. On retrouve du modelage où un participant en inspire d'autres par sa pratique, ses réflexions,

ses analyses, ses conseils et son passage à l'action. De même, on peut repérer le même transfert d'expertise par modelage entre participants expérimentés et moins expérimentés.

Soulignons que le GCP engendre des discussions plus sérieuses sur des problèmes vécus au travail que celles engagées autour d'un café où il n'y a pas nécessairement un soutien générateur d'entraide. Par ailleurs, l'approche ne prétend pas effectuer un travail aussi profond que celui recherché en thérapie. Les rencontres qui découlent d'une démarche thérapeutique ne correspondent pas au modèle du GCP.

La formule possède une dimension pédagogique et également une perspective de gestion des connaissances (Champagne et Desjardins 2010), à partir des savoirs explicites et tacites en cause. Le savoir explicite peut être expliqué, documenté, verbalisé par celui qui le possède, s'il le désire et en fonction de ses compétences à le faire. Le savoir tacite est plus intangible, non explicite, difficile à verbaliser et à expliquer. La pratique réflexive en codéveloppement conduit justement à rendre explicite le tacite, surtout pour clarifier le modèle d'action et d'intervention du participant.

À QUOI CELA SERT-IL?

La structure de l'exercice de consultation, dans un contexte de confidentialité, se révèle très utile. Sommairement, indiquons que cet exercice se déroule en quelques étapes simples, mais rigoureuses (voir tableau 1). Idéalement prêt à exposer son problème, le client en donne d'abord les grandes lignes, en précisant comment il voudrait être aidé. Dans une première étape, les consultants sont appelés à identifier l'information pertinente à la compréhension de la problématique avant de tenter une solution. Cela s'avère généralement assez exigeant, car les participants souhaitent souvent passer rapidement à l'action. On convient ensuite de ce sur quoi la consultation devrait porter et de quelle manière l'aide devrait être apportée. Le client décide et l'animateur facilite le processus décisionnel. Lorsque le tout est clair, recadré et convenu, les consultants sont invités à contribuer de diverses manières : en formulant des questions exploratoires, en présentant leur analyse, en suggérant des pistes de solutions, en exprimant comment la situation rejoint leur expérience, mais toujours en cherchant ce qui peut être utile au client à ce moment-ci. Le client prend une position d'écoute active pour se laisser influencer par l'apport de ses pairs. À la prochaine et dernière étape, il résume les solutions échangées, identifie les actions qu'il retient et sur lesquelles il reviendra la fois suivante. Les membres sont encouragés à noter ce qu'ils ont appris. (Pour un aperçu de résumé des apprentissages d'un client, voir l'exemple de synthèse à la page 12.) Enfin, le groupe prend un temps de rétroaction par rapport à l'exercice qui vient de se terminer.

Chaque participant étant amené à exposer et à s'exposer au groupe en suivant une méthodologie, mais aussi à adopter la perspective du consultant et de l'aidant, il y a plusieurs avenues pour y trouver son profit. Ainsi, nous avons remarqué que cette méthode permet d'apprendre ou de perfectionner plusieurs compétences fondamentales : penser, ressentir, agir et aider (Champagne et Desjardins 2010).

Comment mieux penser ? – Une coordonnatrice clinique s'est fait aider pour mobiliser les acteurs-clés autour de l'interdisciplinarité. Cela lui a permis – ainsi qu'aux membres du groupe – de maîtriser un processus de résolution de problèmes, d'élargir sa compréhension des composantes et des enjeux de l'interdisciplinarité, d'approfondir ses modèles d'intervention et de gestion de changement en plus de mieux décoder les intérêts des groupes en présence.

Comment mieux ressentir? – Un participant s'est ouvert sur les raisons et les conditions le poussant à accepter un poste. Le simple fait de s'octroyer du temps pour préparer son sujet lui a permis de clarifier ses idées. Les commentaires des consultants et le reflet renvoyé l'ont aidé à mieux différencier les faits des émotions dans cette décision finalement prise de manière plus éclairée.

Comment mieux agir? – Des participantes ont reçu de l'assistance pour composer avec la surcharge ressentie de travail et répondre à l'ensemble des demandes qui leur sont faites. L'échange leur a offert l'occasion de faire la différence entre l'important et l'urgent, de ralentir pour aller à l'essentiel, de faire des choix, mais aussi de faire des recommandations pour réorganiser le travail. Elles ont aussi pris conscience

TABLEAU 1. LES ÉTAPES D'UN EXERCICE DE CONSULTATION

Étape	Le client	Les consultants
Préparation	Le client prépare la situation qu'il compte exposer	
Exposé	Le client expose…	➡ *Les consultants écoutent*
Clarification	➡*Le client répond et précise*	Les consultants posent des questions d'information…
Contrat	Le client définit le contrat de consultation…	➡ *Que les consultants reformulent*
Réactions des consultants	➡*Le client écoute, fait préciser et note*	Les consultants réagissent : questions exploratoires, observations, impressions, idées, hypothèses…
Assimilation	Le client intègre l'information et conçoit un plan d'action…	➡ *Les consultants l'aident et le soutiennent*
Intégration	Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages et en prennent note	

qu'elles n'avaient jamais abordé le sujet ouvertement avec leur gestionnaire et ont donc pu lui indiquer des solutions utiles.

Comment mieux aider? – Le rôle et la position du consultant dans un GCP permettent d'apprendre beaucoup sur l'aide, dans l'action. Dans l'exemple précédent, cela ayant été identifié comme une attente des participantes, l'exercice leur a permis d'améliorer leur façon d'écouter, d'aider et de conseiller, les a amenées à partager une rétroaction à ce sujet en plus de s'inspirer des savoirs tacites des autres membres du groupe.

Lorsque des compétences à parfaire ou les forces sur lesquelles capitaliser sont identifiées formellement dans le groupe, elles deviennent des pistes et des repères que le groupe peut utiliser comme point de mire. Aussi, le GCP peut soutenir de nouvelles pratiques ou un cadre commun d'interprétation s'ils sont proposés aux participants comme références et grilles de lecture. Il peut servir de canal de communication entre les porteurs d'un changement et ses destinataires. Il profitera particulièrement aux groupes d'agents de changement qui pourront parler des difficultés et des enjeux cernés dans le projet auxquels ils contribuent. On peut en imaginer l'utilité pour l'appropriation de l'approche du rétablissement, par exemple. Cependant, le sujet de consultation devrait continuer à être sélectionné parmi les préoccupations les plus importantes que vivent les participants dans leur pratique actuelle, de telle sorte qu'ils ne s'éloignent pas de leur responsabilité et de leur pouvoir vis-à-vis de la situation.

On peut enfin penser qu'un groupe adopte comme mandat de se soucier de la santé, de l'énergie et de l'épuisement de ses membres pour s'assurer d'un soutien mutuel à cet égard. Les sujets seront choisis pour aborder ces préoccupations ou les échanges lors des réunions devront en tenir compte. Néanmoins, il ne serait pas productif que le groupe se cantonne dans le rôle d'exutoire; on souhaitera qu'il aide à identifier des compétences et des forces à travailler ainsi que des comportements induisant l'espoir chez l'intervenant, à trouver des solutions et à agir en conséquence. On pourra même envisager un projet commun à l'ensemble des membres, une manière d'enrichir la portée habituelle d'un groupe de codéveloppement au-delà des besoins des individus (Champagne 2001).

De quoi témoignent les participants à des GCP? On observe naturellement une réserve initiale à s'exposer devant des pairs, qui sont parfois aussi des collègues, et une inquiétude à s'ouvrir sur un certain sentiment d'incompétence quant à des situations vécues. Cela s'estompe généralement assez rapidement avec le cadre proposé qui permet aux participants de se doter d'un lieu de réflexion sécuritaire, égalitaire et stimulant sur l'action et la pratique des uns et des autres. Une complicité et une réciprocité par rapport au soutien et à l'apprentissage s'installent. On se rend compte que l'on rencontre des difficultés similaires et que les solutions qui s'appliquent à une problématique donnée sont transférables. Il arrive aussi que l'on préfère ne pas toucher à certains sujets, étant donné la composition du groupe, ce dont on peut convenir, formellement ou pas. Il en va de la maturité et de l'autonomie des participants responsables de leur apprentissage.

La plupart du temps, le rôle de consultant semble facile à assumer (particulièrement pour les gens ayant une formation en relations humaines ou en consultation), compte tenu qu'il invite à adopter la posture de l'aidant. Le défi réside souvent dans l'écoute du client, la compréhension de sa situation et de ses besoins, l'art de poser les bonnes questions et de recadrer, mais il relève aussi de la réserve et de la patience quant à la suggestion de solutions. Malgré tout, et avec l'accompagnement de l'animateur, plusieurs témoignages nous indiquent que les participants ont appris à écouter davantage et à mieux aider, toutes disciplines professionnelles confondues. Là encore, l'apprentissage se fait dans l'action.

Enfin, il ne faut pas sous-estimer les enjeux organisationnels d'une telle formule de perfectionnement professionnel. Les gestionnaires d'une organisation et les supérieurs immédiats des participants doivent accepter que la confidentialité constitue un des facteurs de réussite d'un GCP et, le cas échéant, ils n'auront en conséquence que de l'information générale sur

Exemple

FICHE SYNTHÈSE: BILAN DE MA CONSULTATION DE LA SEMAINE DERNIÈRE (EXTRAITS)

Le sujet de ma consultation en quelques mots : *Comment obtenir la collaboration de M. X.? J'ai tout essayé, rien ne va plus!*

LE CONTRAT

J'ai demandé l'avis de mes consultants quant à mes interventions. J'ai tout essayé et malgré des plans d'intervention bien structurés, rien ne fonctionne avec M. X. Je souhaitais faire appel à leur expertise pour voir s'ils avaient connu des situations similaires et pour découvrir de nouvelles façons d'intervenir.

LES RÉSULTATS

Le fait de préparer ma présentation m'a aidée à mettre de l'ordre dans mes interventions auprès de M. X. Même avant d'exposer ma situation, je me suis rendu compte que je n'étais pas toujours si prête que cela.

Premièrement, les échanges m'ont permis de prendre conscience que mes attentes de changement étaient peut-être démesurées et que je devrais, dans un premier temps, me satisfaire de petits changements. On m'a donné du reflet, à juste titre, sur mon degré élevé d'exigence.

Aussi, il y a des éléments de l'historique familial de M. X. que j'ai oublié de valider, ce que je vais m'assurer de faire pour mieux comprendre sa dynamique.

Alors que je voulais connaître de nouveaux modes d'intervention, les consultants m'ont amenée ailleurs et plus loin que le contrat initial, avec mon accord. Ils ont confirmé que sur le plan « technique », je posais les bons gestes. C'est dans la persévérance que je devais regarder. En effet, je note qu'avec M. X., je passe souvent d'une stratégie à l'autre sans laisser le temps faire son œuvre.

Aussi, j'ai été rassurée quant à mes interventions, qui respectaient bien l'esprit de l'approche du rétablissement que j'intègre à ma pratique. J'étais un peu craintive de parler de cela devant mes pairs. Le fait de sentir que d'autres avaient connu des situations similaires m'a fait du bien. Je ne suis pas incompétente!

MON PLAN D'ACTION

En quelques mots : m'organiser davantage, cibler de plus petits objectifs, persévérer… et me faire confiance. J'ai hâte d'expérimenter pour en reparler à notre prochaine rencontre.

ses activités. L'implantation d'une telle pratique nécessite un lâcher prise sur le plan organisationnel et, ici aussi, l'animateur constitue un gardien important des règles et du processus, lesquels rassurent les participants.

UNE PRATIQUE À S'APPROPRIER?

Le succès du groupe de codéveloppement repose sur l'apparente simplicité de la démarche, son déploiement facile avec des moyens modestes, le travail à partir de l'action, la rigueur de l'exercice de consultation avancé, la diversité des participants, la combinaison d'intimité et de complicité dans l'apprentissage créées notamment par un engagement à la confidentialité.

Les participants y gagnent de plusieurs façons. D'abord, en s'accordant un temps d'arrêt pour reprendre leur souffle, pour y voir plus clair et pour faire le point sur leur pratique, à une époque où ces moments sont rares (quelquefois parce que l'on ne se donne pas les moyens pour les créer). Puis, en profitant de degrés supérieurs d'interactions, de réflexion et d'analyse grâce à la discipline associée au cadre de réflexion et d'échange qui ajoute rigueur et méthode. Ensuite, en usant de la régularité de cet exercice qui leur permet de voir en perspective leur ressourcement et de s'inscrire dans une continuité. Pareillement, en bénéficiant du côté pratique des problèmes que les personnes exposent – et qu'elles résolvent souvent. Enfin, en ayant recours aux rencontres, comme autant d'occasions de traiter de leurs interventions et de leur métier, et qui génèrent complicité, communauté et soutien, eux-mêmes des ancrages réconfortants.

Sans que ce soit une panacée et la seule option possible, 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. Que faire si une telle possibilité n'est pas accessible? Comme intervenant – encore plus si l'on est un professionnel –, nous avons une responsabilité vis-à-vis de notre perfectionnement. Pourquoi ne pas proposer soi-même un tel groupe et espace de ressourcement à des collègues avec lesquels on trouverait complicité et plaisir à apprendre?

Ne doutez jamais du fait qu'un petit nombre de gens réfléchis et engagés peuvent changer le monde. En vérité, c'est la seule chose que l'on n'a jamais fait.
Margaret Mead

RÉFÉRENCES

CHAMPAGNE, C. (2001). « Trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement ». *Interactions*, Université de Sherbrooke, *5*(2), automne 2001.

CHAMPAGNE, C. (2014). « Le groupe de codéveloppement professionnel, une approche puissante et de plus en plus reconnue ». *Effectif de l'Ordre des conseillers en ressources humaines*, *17*(1), janvier 2014.

CHAMPAGNE, C. et L. LANGELIER. (2008). « On apprend toujours seul, mais jamais sans les autres ». *Effectif*, *11*(3), juin/juillet/août 2008.

CHAMPAGNE, C. et M. DESJARDINS. (2010). « Le groupe de codéveloppement professionnel, une communauté [de] pratique pour le transfert des savoirs ». *Le point en administration de la santé et des services sociaux*, *6*(3), automne 2010.

PAYETTE, A. et C. CHAMPAGNE. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 211 p.