

## **Un quatuor de codéveloppement**

**Guy Arsenault, conseiller en développement des ressources  
humaines, Institut Philippe-Pinel,  
[garsenault@ssss.gouv.qc.ca]**

**Michel Desjardins, adjoint au directeur général, Hôpital Louis-  
Hyppolite-Lafontaine,  
[mdesjard@ssss.gouv.qc.ca]**

**Ghislaine Massé-Thibaudeau, conseillère en développement des  
ressources humaines, Institut universitaire de gériatrie de  
Montréal,  
[ghislaine.masse-thibaudeau.iugm@ssss.gouv.qc.ca]**

et

**Adrien Payette, conseiller en gestion,  
[apayette@total.net]**

### **RÉSUMÉ**

*Ce texte se divise en quatre parties. D'abord, l'histoire de notre groupe. Ensuite, chaque membre du groupe présente l'essentiel de sa propre expérience. En troisième partie, nous proposons quelques réflexions sur la méthode. En conclusion, constatant les impacts qu'a eus sur nous la rédaction de ce « bilan », nous suggérons aux groupes de codéveloppement de l'intégrer à leur pratique sur une base annuelle.*

### **ABSTRACT**

*This text is divided in four parts. First, the group story. Then, each of us presents the essential of his experience. In third place, we propose some reflections on the method. In conclusion, we suggest to integrate a written annual evaluation in the practice of every codevelopment group.*

## Histoire

Le groupe de quatre praticiens dont il sera ici question a commencé ses activités en septembre 1998. Il est né à la suite de quatre années d'apprentissage de la méthode dans un groupe plus large que nous appellions à l'époque, avec une touche d'humour, « métacodéveloppement ». D'abord, quelques lignes sur ce groupe *méta*.

En septembre 1994, Claude Champagne, alors chef du service du développement des ressources humaines à la Cité de la Santé de Laval, réunissait 23 personnes intéressées par l'approche présentée au chapitre 2 de Payette (1988) : *réfléchir avec d'autres sur sa pratique actuelle*. De ce groupe, 15 personnes se réuniront durant deux ans (1994-96) pour apprendre la méthode en la pratiquant : en aquarium au centre du grand groupe, nous formions un petit groupe de cinq à six personnes tandis que les autres observaient et participaient aux échanges après la consultation<sup>5</sup>. En 1996, le groupe est passé à dix personnes qui ont continué le même genre de travail jusqu'en juin 1998, où elles décidèrent de mettre fin à leurs activités. C'est à ce moment que notre quatuor de codéveloppement est né. Dans un sens, on peut dire que notre quatuor pratique le codéveloppement depuis 1994.

On peut diviser la vie de notre groupe en trois grandes étapes.

### Première étape, de juin 1998 à décembre 1999

Au début, nous suivons la méthode proposée par Payette et Champagne (1997) en nous permettant beaucoup de souplesse étant donné l'expérience des membres et la petite taille du groupe. Nous assumons l'animation à tour de rôle. Durant cette période, Ghislaine est la seule à ne pas vivre de changement important dans sa pratique professionnelle; elle nous consulte donc sur divers dossiers reliés à son rôle de consultante interne. De son côté, Michel devient adjoint au directeur général avec la responsabilité de piloter l'élaboration d'un vaste plan de transformation organisationnel portant autant sur les services, les façons de faire que sur les structures. C'est essentiellement sur cette responsabilité que portent ses consultations. Guy passe de consultant contractuel à temps partiel à conseiller à temps plein. Il nous consulte régulièrement sur son adaptation à ce nouveau rôle qui entraîne de nouvelles relations, de nouveaux enjeux, de nouvelles stratégies. Adrien prend sa retraite et entreprend une nouvelle carrière de conseiller en

---

5 Cette structure est encore utilisée dans des groupes de dix à vingt personnes, soit pour faire une démonstration (3 h) de la méthode, soit pour former des animateurs de groupes de codéveloppement.

gestion, à temps partiel, ce qui fait surgir beaucoup de questions pour lesquelles il consulte le groupe.

### Deuxième étape, de janvier à juin 2000

Nous invitons Marie-Ève Marchand à travailler avec nous pour faire l'expérience de son approche de l'« action learning », approche que trois mots définissent bien : projet, compétence, questionnement. Les membres du groupe choisissent dans leur pratique un projet et c'est sur la réalisation de ce projet qu'ils consultent leurs collègues du groupe. À travers ce projet s'ajoute le choix d'une compétence que chacun vise à développer grâce à la réalisation du projet et dont le développement profitera au projet. Il est important de souligner que Marie-Ève privilégie le questionnement à toutes autres formes d'intervention de la part des consultants; les consultants gardent leurs suggestions (solutions, recommandations) pour la fin de la consultation. Cette différence « pédagogique » est majeure et entraînera d'importants débats (Payette, 2000, p.55) qui se poursuivent entre les membres du Réseau. Soulignons que l'apport de Marie-Ève a redonné un élan à notre groupe qui avait alors un an et demi<sup>6</sup>.

### Troisième étape, juin 2000 à automne 2001

Convaincus de l'intérêt de travailler sur un projet et une compétence, nous continuons d'utiliser l'approche de Marie-Ève en nous efforçant d'améliorer notre art de questionner. C'est principalement de cette période dont il est question dans nos bilans respectifs.

## Exemples et bilans

### Recadrage - Guy Arsenault

La situation sur laquelle j'ai travaillé a fait l'objet de quelques consultations sur une période d'environ six mois. De plus, cela coïncidait avec l'arrivée au sein de notre groupe d'une animatrice externe qui nous proposait de travailler dans un cadre qui s'inspire de l'*action learning*. Joyeuses perspectives pour nous qui nous

---

6 Leçon de notre expérience : inviter, pendant une période de temps, une personne-ressource dans un groupe de codéveloppement « autogéré » peut être fort approprié.

codéveloppons depuis quelques années de façon autonome et souhaitons expérimenter autre chose.

### Une première consultation

Plusieurs changements majeurs<sup>7</sup> au niveau de la haute direction de l'hôpital ébranlent le fragile équilibre gestion-clinique, équilibre toujours précaire mais à maintenir au sein d'une organisation de services en santé si l'on veut éviter une situation de clivage. Le positionnement de la direction des ressources humaines se trouve questionné notamment par l'arrivée d'une nouvelle directrice. Le service des ressources humaines : un partenaire stratégique ou un gestionnaire fonctionnel ? Quelle est la place des gestionnaires et de la gestion dans un centre hospitalier ? Sur ce fond de scène organisationnel, j'apporte à une première consultation un questionnement teinté d'un inconfort personnel et professionnel : le rôle d'un conseiller en développement des ressources humaines, le rôle d'une direction des ressources humaines, ma capacité d'influencer les orientations à donner, (dois-je rester ou partir) ? et tutti quanti. D'autres dimensions de mon rôle relatives à l'allégeance et à la loyauté coloraient la situation.

Les membres du groupe de codéveloppement saisissent bien mon malaise, mais on me demande quel est mon projet ? On me fait saisir la nécessité d'articuler mes préoccupations et interrogations à travers la réalisation d'un projet concret. On m'invite aussi à considérer que « peut-être le nouvel équilibre gestion-clinique est-il intéressant pour l'organisation ? » Toute cette problématique ne pourrait-elle pas être précisée au sein de l'équipe du Service des ressources humaines ? Quelle compétence personnelle veux-tu développer ?

Fort de ce recadrage, je termine ma rencontre avec au moins trois pistes de réflexion : qu'est-ce que je veux accomplir ? Qu'est-ce qui m'arrête ? Et qu'est-ce que je peux faire pour changer la situation ? Bon début pour préciser un projet de développement concret !

### Une seconde consultation : positionnement du service des ressources humaines, une vision à partager

Je me donne comme objectifs de :

---

7 Départ du DG/DSP fondateur de l'Institut, arrivée d'un nouveau DG, nomination d'un DSP à deux jours/semaine, départ du DRH (en poste depuis 12 ans), nouvelle directrice des ressources humaines depuis quelques mois.

- profiter de l'arrivée d'une nouvelle directrice aux ressources humaines pour réaffirmer ma vision de la position du service dans l'organisation;
- promouvoir le leadership du service des ressources humaines dans la mise en œuvre du PDRH et l'implantation de la politique nationale de développement des compétences;
- augmenter ma capacité d'influence auprès de certains acteurs stratégiques;
- équilibrer mon style d'apprentissage : saisir ce qui se passe comme opportunité d'agir, à partir de moi, dans l'action.

Donc l'utilisation de deux leviers de travail (PDRH et politique nationale ) permettent le développement d'un espace professionnel où je peux AGIR . Et agir, cela signifie identifier les résistances et y travailler, vendre davantage mes idées, mettre le développement sur la table, faire un peu plus de vagues et trouver des alliés. Au fil des consultations, le projet se concrétise et se modifie au fur et à mesure des commentaires du groupe de codéveloppement.

### Quelques retombées

Des comportements plus affirmatifs de ma part tant auprès de la direction des ressources humaines que du comité de régie et d'autres directions entraînent des retombées concrètes :

- présentation au comité de régie et au conseil d'administration du PDRH et des prévisions budgétaires;
- échange d'information plus continue avec la direction Administration et Finances, et avec le service de l'enseignement;
- révision de la composition du comité de formation et de développement des ressources humaines;
- plus grande implication des conseillers en soins infirmiers et psychoéducation dans les dossiers relatifs au maintien et développement des compétences.

### En guise de conclusion

La compétence personnelle que je souhaitais développer était de rééquilibrer les pôles réflexif et actif de mon style d'apprentissage. En ce sens, il me semble très enrichissant d'articuler le projet de développement personnel sur une compétence personnelle à développer. Cela facilite une façon d'intervenir où « la tête, le cœur et le ventre » s'harmonisent. Déjà réussir à maintenir le cap au quotidien sur certaines priorités est une source d'apprentissage. Par ailleurs, avec le recul, je réalise que mon attention s'est focalisée de plus en plus sur la compétence

personnelle que je voulais développer plutôt que sur les objets de travail (PDRH et politique nationale) comme tels. Un peu comme si ces derniers constituaient des « prétextes » à l'exercice d'une habileté personnelle à développer. En quelque sorte un changement de paradigme : un déplacement des énergies d'un cadre de référence externe (réaliser le PDRH) à un cadre de référence interne (développer ma capacité d'agir).

Finalement, je réalise que mon projet de développement tel que formulé était peut-être trop ambitieux; il touche des croyances, des valeurs, des structures et implique à la fois de mobiliser, de légitimer, d'organiser et d'aligner. Le morceler aurait probablement permis plus d'apprentissages.

## **Développer une compétence grâce à un projet - Michel Desjardins**

Depuis le début des rencontres du quatuor, j'ai presque toujours amené le même projet soit celui de la transformation de l'organisation où je travaille. Avec l'arrivée de Marie-Ève, j'ai poussé un cran plus loin en me forçant à identifier une compétence à développer. Il faut dire que je crois qu'il est plus facile de faire un apprentissage si je sais ce que je veux développer et cette façon de procéder qui était introduite par Marie-Ève m'interpellait fortement parce que le codéveloppement devenait alors un moyen encore plus puissant d'apprentissage. Cela n'enlève pas le fait que l'action sans objectifs prédéfinis, tout comme la vie en général, fournit aussi un grand nombre d'occasions d'apprentissages.

Pour appliquer cette approche – déterminer un objectif préalable de développement –, j'ai alors choisi un projet dans lequel je commençais à être impliqué, soit l'élaboration d'un tableau de bord clinico-administratif (TBCA). C'est à travers ce dernier projet que j'ai réalisé les apprentissages dont je veux témoigner ici.

### **Situation initiale**

J'avais proposé au comité de direction que l'hôpital développe un tableau de bord de gestion, à la suite d'une analyse réalisée auprès de tous les directeurs de l'époque. J'ai obtenu le mandat de le faire mais il fut accordé, me semble-t-il, du bout des lèvres et sans grand enthousiasme. Après avoir constitué un comité de réalisation représentatif des divers secteurs de l'hôpital et avec l'aide d'un stagiaire, nous avons débuté l'analyse. Je sentais des résistances passives de la part

de certains groupes de l'organisation et je n'avais pu obtenir de budget spécifique pour la réalisation du projet.

De plus, je constatais l'ampleur du projet puisque nous avons opté pour une problématique qui touchait l'ensemble de l'organisation et non seulement le tableau de bord de gestion d'un service par exemple. La définition retenue du tableau de bord est la suivante : « C'est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter des indicateurs de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de coup d'œil accompagné de reportage ventilé ou synoptique » (Voyer, 1999). Je citais souvent l'exemple du tableau de bord d'une automobile pour illustrer le résultat visé. Sauf que dans le domaine de la gestion hospitalière, le choix de quelques indicateurs représentant des dimensions importantes constitue un défi d'abord idéologique (qu'est-ce qui est important et pour qui ?) en même temps qu'un défi organisationnel pour bien définir et représenter chaque indicateur, et ensuite un défi fonctionnel afin que les personnes concernées se réfèrent dans leur gestion courante à ces indicateurs chargés de sens.

La préoccupation dominante au sein de mon établissement consistait à s'assurer que les personnes reçoivent les bons services au bon endroit. On parlait alors du mouvement de la clientèle, ce qui amenait à toucher un très grand nombre de gestionnaires cliniques et administratifs. Et c'est ce thème transversal qui avait été priorisé afin de développer un tableau de bord clinico-administratif permettant de monitorer ce phénomène avec des indicateurs à préciser et à développer. Sur un plan plus personnel, j'avais aussi été ébranlé lorsque je me suis fait dire par une gestionnaire, amie par ailleurs, que je n'étais pas une personne capable de mener à terme ce genre de projet parce que je suis trop théorique et pas assez pragmatique. Entendre cela m'a surpris et un peu fouetté.

Lorsque j'ai présenté ce cas à mon groupe de codéveloppement, je suis arrivé avec un document d'analyse préalable de 20 pages; le comité de réalisation était déjà en place et avait déjà quelques réunions à son actif. **L'objectif que je visais à ce moment, c'était de gérer le projet et de traiter des résistances.**

### Le recadrage de l'objectif d'apprentissage

À l'aide du groupe de codéveloppement, il est ressorti d'une part que cet objectif était assez théorique et qu'il mettait surtout en évidence les difficultés appréhendées chez les autres et peu chez-moi. Qu'est-ce que ce projet représente pour moi ? Qu'est-ce que j'ai fait pour m'allier des supporteurs ? Comment j'exerce mon leadership pour positionner le projet favorablement ou pour aller chercher des ressources ? Quelle est ma compréhension des gains organi-

sationnels de ce projet ? Quel est mon cadre de référence pour gérer le projet ? À la suite des deux premières consultations, la formulation de mon objectif a changé pour la suivante : **expérimenter une stratégie pour développer un tableau de bord qui tienne compte du contexte et de la finalité**. Cet objectif dépassait une vision technocratique ou procédurale de la gestion d'un projet et m'interpellait à cause du sens à donner et à ressentir dans ce projet, de l'influence que je me devais d'exercer et de la stratégie à choisir et à vivre. Je me situais carrément plus dans la perspective d'un objectif d'apprentissage (réflexion, nouveaux concepts et nouvelles habiletés) plutôt que dans une démarche de résolution de problème.

Ma façon d'agir au début du projet a été très prudente de peur de faire émerger des résistances et d'y être confronté. Dès le départ, deux interventions significatives au sein de mon groupe de codéveloppement ont eu des effets déterminants. La première a été de m'aider à m'affirmer en recrutant une ressource disponible pour le projet et aussi à affirmer le nom du projet en l'affichant dans mon organisation, même si le mot clinico-administratif pouvait apeurer des cliniciens craintifs de l'influence de l'administratif et du contrôle que cela pouvait amener sur leur travail. La deuxième intervention a été de me référer à un article de Bolman et Deal (1996) qui présente quatre approches pour interpréter les processus organisationnels (structurelle, ressources humaines, politique et symbolique).

J'ai appliqué cette grille au projet et cela m'a permis de mettre en évidence des angles nouveaux pour moi. Ainsi utilisée l'approche symbolique m'a permis de revenir souvent sur les valeurs sous-jacentes au projet (transparence, décisions fondées sur des faits) et de créer des symboles comme le logo du tableau de bord et des fêtes avec les membres du comité de réalisation. Il en a été de même avec l'approche politique (créer des alliances, positionner le projet parmi les objectifs organisationnels prioritaires de l'année, faire du comité de réalisation un lieu d'arbitrage, communiquer de façon stratégique l'information sur le projet ... Enfin la structuration du projet en grandes phases et le fait d'être confiant dans la démarche globale m'a, semble-t-il, donné une confiance personnelle qui se communiquait auprès de collaborateurs et d'éventuels utilisateurs du tableau de bord clinico-administratif.

J'ai eu l'occasion de présenter l'état d'avancement du projet et la stratégie vécue lors de six ou sept séances de codéveloppement. Deux aspects me semblent utiles à mentionner : d'abord, j'ai fait systématiquement le point personnellement à chaque mois sur l'état d'avancement du projet en m'inspirant de la grille de Bolman et Deal et en fonction de mon objectif d'apprentissage. Cette façon de faire me forçait à prendre du recul sur ma façon d'expérimenter la stratégie de



développement du projet. Deuxièmement, j'ai profité des difficultés de parcours soit pour trouver des trucs, soit pour explorer ou valider de nouvelles stratégies.

### Quelques apprentissages concrets et un élargissement des moyens d'apprentissage

Le projet et le soutien du groupe de codéveloppement m'ont amené à « composer » davantage avec les forces du milieu et à profiter des opportunités pour expliquer ou discuter du projet, à agir sans nécessairement avoir un plan déjà défini comme j'en ai souvent l'habitude. Cela m'a permis aussi d'adopter ce qu'on a appelé une stratégie de changement par grappes, c.-à-d. travailler d'abord avec ceux qui expriment une volonté et une disponibilité et, progressivement, associer d'autres acteurs qui sentent que c'est un projet gagnant. Ceci implique de ne pas insister sur les résistances, ce qui pour moi n'a pas été évident. La lecture que je faisais à ce moment-là était la suivante : les résistances au projet étaient faibles et semblaient exprimer une crainte d'être contrôlé par l'administration. Or, comme cette appréhension avait déjà été exprimée dans quelques autres circonstances, j'en déduisis que c'était vraisemblablement une résistance permettant plus de faire du bruit et de signifier l'existence de quelques groupes que de s'objecter au projet lui-même. Cette lecture m'amenait donc à accorder peu d'attention à ces résistances, car si je leur avais accordé trop d'importance, j'en aurais accordé en même temps à ces groupes et aurais ainsi alimenté leurs appréhensions.

Lorsque le groupe de codéveloppement m'a aidé à élargir mes moyens d'apprentissage en sollicitant l'aide de mon patron pour m'aider dans l'atteinte de mon objectif d'apprentissage, cela fut un des moments tournants. Le résultat a été de m'entendre avec lui pour qu'il m'aide à « débattre » du projet avant de passer à l'action afin de comprendre la dynamique en jeu et de mieux articuler le dit projet. Le deuxième volet de ma demande de *coaching* auprès de mon patron était de m'aider à passer à l'action sans avoir nécessairement de cadre de référence théorique. Dans ces deux compétences, je reconnais à mon patron de grandes forces et autant nos échanges que l'observation de son comportement sont des filons pour me développer.

Je sens que je progresse en regard de mon objectif d'apprentissage d'expérimenter des stratégies et je reconnais que j'ai fait des lectures nouvelles de mon organisation et, ce faisant, j'affirme davantage mon leadership et mon sens politique. Je suis aussi assez satisfait du degré d'avancement du projet et de son utilité. J'ai même eu des félicitations de la part de la gestionnaire dont je parlais plus haut ! Ce qui m'a fait très plaisir à entendre.

Ma croyance que le codéveloppement puisse sciemment servir de moyen de développement de compétence s'est renforcée. Et je crois qu'un conseiller en développement des ressources humaines ou un gestionnaire *coach* a avantage à être attentif aux besoins de développement des personnes qu'il conseille ou qu'il dirige et, si pertinent, les inviter à participer à un groupe de codéveloppement avec une intention délibérée d'apprentissage.

## **Mes apprentissages à travers les consultations - Ghislaine Massé Thibaudeau**

### Contexte, projet et sujets de consultation

Le thème de la **valorisation** fut un sujet prioritaire lors de mes consultations dans le groupe de codéveloppement. Plusieurs dossiers reliés au développement des ressources humaines me ramènent constamment à des besoins de valorisation exprimés par le personnel. Que ce soit lors de sessions de formation, dans des consultations individuelles ou de groupe, le besoin de valorisation est une constante. Il touche les employés de tous les niveaux hiérarchiques. Il y a quelques années lors du PDRH des cadres, le besoin de valorisation était ressorti parmi les trois grandes priorités. Encore aujourd'hui, nous l'intégrons dans nos objectifs de direction :

- valoriser pour une meilleure rétention;
- valoriser pour supporter l'engagement et la créativité (identifier et mettre en place des mécanismes à cet effet).

Ce sont les objectifs de l'organisation ainsi que des mandats spécifiques qui me ramènent constamment au cœur du thème de la valorisation. Voici quelques exemples de mandat:

1. Intégration des nouveaux employés lors de fermeture d'hôpitaux.
2. Réorganisation du travail à la Direction des soins infirmiers.
3. Interventions individuelles où des difficultés relationnelles touchent un manque de considération perçu.
4. Interventions dans des équipes en difficulté.
5. Démarche avec un comité aviseur en développement des ressources humaines.
6. Phases de désengagement, de fatalisme, d'amertume pour des individus ou des groupes.

Les occasions sont nombreuses pour réfléchir et investir sur la question. J'ai donc choisi de profiter du groupe de codéveloppement pour m'aider à mieux cerner mon rôle en ce qui touche la valorisation dans ces différents mandats et, par le fait même, la part qui incombe aux autres partenaires impliqués. Ayant une tendance naturelle à en mettre beaucoup sur mes épaules, le questionnement des membres du groupe lors de mes consultations m'aidait à mieux comprendre la spécificité de l'un ou l'autre de ces mandats, à mieux analyser mes réactions, mes impressions, ma lecture d'une situation, à donner une plus juste perspective aux actions préconisées et aux résultats attendus.

**Un point marquant de ma réflexion a été la démarche** avec le comité aviseur de développement des ressources humaines composé de représentants d'employés et de cadres. J'animais ce groupe avec un collègue conseiller et il était très intéressant d'entendre les nombreuses façons d'exprimer ce grand besoin de valorisation : entendre une suggestion et ne pas se l'approprier, expliquer les raisons d'un refus, que les compromis ne viennent pas toujours des mêmes personnes et que cela devienne la règle, que les personnes qui travaillent bien ne se retrouvent pas avec une plus grande charge de travail, etc. On l'associe à la motivation. De se sentir considéré est un facteur très important qui alimente la motivation. Les gestes de valorisation (être reconnu) favorisent la collaboration, l'esprit d'équipe et la qualité des services donnés. Et l'on situe encore une fois la valorisation parmi les trois grandes priorités. Notre mandat (à mon collègue et moi) consiste également à transmettre à un comité de directeurs l'expression de ces besoins dans une juste perspective. Comment faire en sorte que le message du groupe soit bien entendu et ne vienne d'aucune façon annuler les nombreuses actions en ce sens qui se font déjà dans l'organisation ? C'était un exemple de la spécificité d'un mandat. Actuellement, nous sommes à l'étape du plan d'action.

### L'utilité du groupe de codéveloppement

L'expression des besoins de valorisation des employés membres du personnel me ramenait souvent à mes propres besoins de valorisation. Dans cette perspective, les consultations me permettaient donc de prendre un temps de recul lorsque j'étais prise plus émotivement par une situation. Le fait d'en parler, de formuler mes malaises, mes appréhensions m'amenait à une autre étape où je pouvais mieux me centrer sur les besoins du groupe ou de la personne. Comme conseiller interne, il m'arrivait d'être partie prenante d'une décision ou d'une situation. Il devient alors plus difficile d'être objectif. En étant questionnée et confrontée, il était plus facile d'élargir certaines perspectives et de me centrer sur les résultats attendus. C'était une bonne place pour ventiler de façon sécuritaire sur mes intérêts, mes limites et mes inconforts.

Le climat de confiance dans le groupe demeure un atout majeur pour oser davantage. De plus, le haut niveau d'écoute était en soi une forme de valorisation qui donnait le goût de continuer.

### Mes apprentissages

Ces consultations m'ont donné de belles occasions de développement en lien avec mon rôle conseil. Je suis consciente d'une expertise que je possédais déjà mais c'était une occasion d'aller au-delà, de renforcer, de consolider des approches, des attitudes, des compétences dont voici quelques aspects :

- analyser une situation dans son ensemble lors d'une intervention;
- préciser mes mandats et les attentes qui me concernent;
- faire des bilans;
- garder un équilibre entre les projets difficiles et plus faciles pour garder mon énergie;
- compter sur ses partenaires autant que sur moi-même;
- se rattacher à un cadre théorique pour garder une vision.

J'ai également beaucoup appris des différents styles d'intervention (hypothèses d'interprétation, dynamique personnelle, système global, relationnel, zone de pouvoir) des membres du groupe. Cependant, je dirais que l'apprentissage le plus marquant fut de s'obliger à chaque consultation à préciser la compétence que l'on voulait développer. Personnellement, j'étais souvent interpellée à distinguer ce qui m'appartient dans une situation et ce qui appartient aux autres. La raison d'être d'un groupe de codéveloppement n'est-elle pas de se développer soi-même dans des actions concrètes ?

### Ce que je retiens de l'expérience

Au-delà de la réflexion (théorique ou pratique) sur le thème de la valorisation qui m'a été fort utile, je reconnais la richesse de l'expertise de mes collègues et la crédibilité que je leur accorde comme des facteurs importants de développement.

Dans toute ma démarche pour mieux comprendre les besoins de valorisation du personnel, je réalise qu'à travers certains signes tangibles d'appréciation souhaités, il y a toujours le besoin de « contact », le besoin d'avoir des personnes significatives (supérieur, collègues) qui nous rejoignent, nous accordent leur attention, nous écoutent et qui sont conscients des dimensions importantes de notre expérience. Je considère que le groupe de codéveloppement m'a donné l'occasion d'un contact privilégié.

## Ce que fut et est pour moi ce quatuor - Adrien Payette

### Le développement intégral d'un praticien

Je me souviens que très jeune dans ma carrière je rêvais d'avoir un groupe de collègues pour réfléchir sur « ma » et sur « notre » pratique professionnelle. Avec le groupe de métacodéveloppement lancé en 1994 par Claude Champagne, j'ai commencé à réaliser ce rêve qu'auparavant, je satisfaisais à travers diverses collaborations et rencontres dues au hasard, comme le font la majorité des praticiens (Hill, 1992, p. 226-232). En juin 1998, le quatuor dont il est ici question donnait une forme plus précise à ce rêve.

J'ai toujours eu des attentes très grandes à l'égard de mon groupe. Trop grandes ? Oui, lorsque confuses et irréalistes. Non, lorsqu'elles expriment des exigences stimulantes de qualité. Mon groupe de codéveloppement ne fut jamais pour moi une sorte d'oasis au milieu de la fournaise infernale de ma vie professionnelle. Au contraire, je voulais que cela soit plutôt une fournaise qui transforme les métaux de ma pratique professionnelle en alliages toujours plus solides.

Ces attentes m'ont amené à présenter au quatuor en décembre 1999 une note en deux parties :

Ce que signifie pour moi « me développer sur le plan professionnel » :

- continuer à faire fructifier un capital accumulé sur plusieurs décades;
- continuer à cultiver un jardin et à lui faire produire fruits et fleurs pour celles et ceux qui en veulent;
- pousser plus loin mon aventure professionnelle : approfondir, consolider, enrichir... construire sans cesse, continuellement mettre à jour et réviser ma synthèse (inspiration : *L'homme qui plantait des arbres* de Giono).

Il ne s'agit pas tellement de développer des habiletés spécifiques, quoique le raffinement de certaines habiletés puisse m'être utile, que de rendre plus explicite encore ma vision du développement des cadres et, en conséquence, d'améliorer la pertinence et l'impact de mes interventions. Il s'agit de mieux doser un alliage volatile de méthodes, de rêves, de pensées, de valeurs, d'informations factuelles, de charges émotives, d'humour, d'humilité, d'audace... de tout ce qui fait un praticien.

Cela m'amène à proposer un élargissement de notre façon de travailler. La place centrale réservée à la consultation sur un sujet précis garantit que les échanges

seront centrés sur les besoins réels et concrets de chaque participant, et que les dérives vers des débats abstraits, possiblement stériles, seront évitées. Cependant, cette structure risque de rendre le processus rigide et de nous faire perdre de vue la globalité de nos pratiques professionnelles. Si nous croyons au développement intégral du professionnel, les consultations ne doivent pas se limiter à des dossiers spécifiques. Elles doivent inclure, quand nécessaire, d'autres aspects de la personne dans son rôle professionnel.

Cette première partie prend son sens avec ce qui suit.

### Développer ou découvrir une compétence

Depuis janvier 2000, j'avais choisi comme projet le développement du Réseau francophone du codéveloppement et de l'action formation et comme compétence mon leadership. Côté projet, deux conclusions s'imposent. Premièrement, les consultations de mon groupe m'ont supporté dans plusieurs réalisations : approfondissement de divergences méthodologiques avec une collègue; clarification d'une relation embrouillée avec un autre; tentative de mise sur pied d'un comité d'orientation stratégique; plusieurs nouveaux contacts importants; des conférences; des formations à l'animation de groupe de codéveloppement; un article publié; et ce numéro spécial. Deuxièmement, cette idée de « développer le Réseau » a perdu son sens malgré et à travers ces activités. De façon très synthétique, je dirai que la vision (théorie professée) que j'avais du projet était abstraite et peu définie. Pourquoi accroître le membership quand le cœur de la méthode n'est pas suffisamment explicite, quand des membres du Réseau n'en comprennent apparemment pas l'essence même ? Le virage que j'ai effectué, sans vraiment m'en rendre compte, m'a amené à approfondir la méthode au lieu d'élargir le Réseau.

Côté leadership, à bien y penser, le *pattern* est à peu près le même. J'avais choisi cette compétence parce que, sur un plan logique, elle allait de soi avec le genre de projet que j'avais choisi. Mais, de fait, cette logique me permettait d'aborder « en public » une dimension très gênante de ma pratique professionnelle (aspect plus obscur et irrationnel). Conformément à mes demandes, mon groupe m'a guidé vers des réflexions très personnelles. Au lieu de développer mon leadership selon un modèle prescriptif, simple et extérieur à moi, j'en suis venu à mieux comprendre la sorte de leadership qui m'est propre : en une image, une croyance centrale inébranlée à date – la valeur du codéveloppement – et, autour, beaucoup d'intuition et d'improvisation. Je comprends mieux aujourd'hui, rétrospectivement, que ma stratégie émergente (ma théorie pratiquée) avait plus de force que ma stratégie explicite et logique; elle a consisté à poursuivre la construction

de la vision codéveloppement à travers des formations et des écrits, et à entretenir quelques alliances stratégiques avec des individus estimés.

À la fin de ce bilan, je me suis posé la question : qu'est-ce qui ce serait passé si je n'avais pas eu de groupe de codéveloppement ? Le groupe m'a permis de maintenir mes convictions et ma détermination à faire connaître le codéveloppement. Le groupe m'a fourni la valorisation nécessaire, le cadre temporel et le support affectif pour poursuivre mon travail d'autodéveloppement professionnel. Je suis plus déterminé que jamais à faire fructifier ce capital accumulé et à le partager avec celles et ceux qui me font l'honneur de s'y intéresser.

### Au cœur de la méthode

Comme tous les participants à un groupe de codéveloppement, nous nous sommes interrogés sur la méthode proposée (Payette et Champagne, 1997). À ce sujet, nous pouvons diviser nos réflexions en quatre parties : globalement, comment nous avons travaillé; l'art de questionner; entrée et sortie claires; entre PSP et thérapie.

#### **Globalement, comment travaillons-nous ?**

Dans sa dimension « macroscopique », nous suivons toujours la méthode : une rencontre de trois heures et demie par mois ( $\pm$  30h par année). Nous avons toujours deux volets à nos rencontres : au début, une brève période du style « quoi de neuf » et partage d'informations variées (événements marquant pour chacun, lectures, colloques, etc.); puis, le plus souvent, deux consultations, de une heure à une heure et demie. Nous suivons les six étapes de la consultation avec beaucoup de souplesse.

D'autres aspects. Le fait de nous être mutuellement choisis a transformé la règle de l'assiduité en plaisir d'être ensemble. Malgré la très forte affection qui nous lie, nous sommes très centrés sur la tâche; au fil des années, nous ne sommes devenus ni un groupe d'amis ni un club social. Les sujets de consultation présentés nous tiennent à cœur. Nous sommes sensibles à ce que vit le client et à ses émotions. Nous insistons sur la personne en situation et sur son pouvoir d'action. Nous avons aussi appris à rire de nous, quelquefois « très fort » : par exemple, quand l'un de nous arrive avec « seulement un petit problème qui ne nécessitera pas beaucoup de temps », souvent, cela génère une « grosse » consultation.

Nos limites : les défauts de nos qualités ! Nous préférons accorder plus de temps à deux d'entre nous que d'être sous pression pour que chacun consulte à chaque

rencontre. Et nous ne sommes pas toujours très rigoureux dans le suivi des consultations, d'une rencontre à l'autre. Cela a peut-être l'effet de nous maintenir trop souvent dans notre zone de confort cognitif, dans le prisme à travers lequel nous voyons le monde ? Peut-être. Notre gentillesse mutuelle freine-t-elle nos apprentissages ? Difficile de voir clair dans ce qui est « inconnu de nous ». C'est une des limites d'un groupe autogéré : nous manquons d'un regard critique extérieur. C'est pourquoi durant un semestre nous avons fait appel aux services d'une collègue.

### **L'art de questionner**

L'un des apports importants de Marie-Ève Marchand fut de questionner notre façon de questionner et l'importance insuffisante que nous accordions à cette dimension de la consultation. Le questionnement est une forme d'intervention ayant un impact expérientiel qui n'implique ni solutions ni recommandations. Il vise essentiellement à aider un client à voir plus clair, à identifier ses émotions, à vérifier ses suppositions, à comprendre les significations et à élargir les perspectives. C'est une forme de recadrage. Marie-Ève suggère que plus de 80 % du temps de la consultation soit consacré au questionnement et de n'accorder, après le questionnement, qu'une brève période pour les suggestions, commentaires et autres formes de contributions. Dans cette perspective, la consultation est orientée de façon systématique sur l'art de questionner pour amener le client à découvrir par lui-même diverses dimensions de sa pratique et diverses hypothèses d'action. Pour favoriser ce genre de questionnement, l'utilisation du « comment », « quoi », « où » et « quand » est à privilégier au « pourquoi ».

Voici quelques exemples de questions qui nous paraissent bien supporter l'expérience du client :

1. Qu'est-ce que tu attends de nous « ici » et « maintenant » ?
2. Le plus important en ce moment, ta priorité numéro 1 ?
3. Ce que tu ressens dans la situation ?
4. Y a-t-il un lien avec d'autres situations vécues antérieurement ?
5. De qui viennent les plus grandes résistances ?
6. Qui sont tes alliés et les forces de la situation ?
7. Ce qui te fait le plus peur ?
8. C'est quoi le pire qui peut arriver ?
9. Quelle compétence particulière veux-tu développer ?
10. Qu'est ce qui se passerait si tu ne faisais rien ?

Dans notre groupe, chacun a une façon spécifique de présenter des questions; cela correspond probablement à nos styles d'apprentissage que nous avons d'ailleurs



étudiés avec intérêt. Michel est plus confrontant et questionne souvent sur des hypothèses nouvelles d'interprétations. Guy demeure interrogatif sur la dynamique personnelle, sur les blocages. Adrien questionne plus sur le contexte dans une perspective systémique. Ghislaine interroge régulièrement le relationnel, la zone de pouvoir dans l'action. Nous nous considérons quelquefois un peu « psychologisants » dans notre approche, mais privilégeons la pertinence de nos questions à leur conformité à un modèle idéal.

Nous en sommes venus à distinguer deux grandes sortes de questions : celles que les consultants posent **pour eux-mêmes**, pour leur propre compréhension (étape 2) et celles qu'ils posent **pour le client**, pour le faire progresser dans sa réflexion. Nous en sommes venus également à reconnaître trois cibles de questionnement : le sujet de la consultation; le client; le contexte organisationnel. Le danger qui guette tous les groupes débutants est de se centrer quasi exclusivement sur la préoccupation (problème ou projet) présentée. Nous indiquerons plus loin comment le modèle de Bourassa, Serre et Ross peut aider à interroger le client sur son modèle d'action. L'exploration du contexte est souvent très importante pour comprendre le sujet présenté, mais aussi pour découvrir des appuis pour l'action, des sources de pouvoir pour le client. Il est clair que les relations entre ces trois cibles représentent une quatrième dimension de l'art de questionner.

Il faut comprendre que le questionnement est une approche privilégiée dont le but ultime est de faire cheminer l'autre vers ses propres solutions. L'art du questionnement demande une grande présence à l'autre et simultanément à soi-même. La qualité du « contact » donne plus d'accessibilité pour aller plus loin dans la relation, pour toucher l'expérience vécue. Le contact favorise le changement, la prise de conscience, les transformations. Nous en sommes venus à la formule suivante pour synthétiser cette idée : **pour être en contact à 100 % avec le client, le consultant doit être, en même temps, en contact avec lui-même à 100 %.**

Cependant, il ne faut pas penser que « questionner » est une potion magique ou une mécanique simple : c'est un art très difficile, complexe, subtil. Questionner n'est pas automatiquement efficace et peut bloquer l'apprentissage ou blesser le client comme d'autres modes d'intervention; toute la question est de **bien** questionner. Vaut mieux s'exprimer spontanément que de déguiser en question des conseils, des suggestions, des interprétations... L'intention d'aider demeure primordiale et c'est elle que le client percevra à travers n'importe quelle forme d'intervention.

## Entrée et sortie claires

Les discussions que nous menons depuis quelques années au sujet des six étapes qui structurent une séquence de consultation ont récemment abouti à la proposition suivante : l'entrée et la sortie dans la séquence de consultation sont claires et ne posent aucun problème, le problème est entre les deux. À l'entrée, le client s'est préparé (s'il ne l'a pas fait, la qualité de la consultation s'en ressent) et il nous présente (étape 1) son sujet (préoccupation, projet ou problème); cette présentation peut être plus ou moins efficace, mais l'étape comme telle est évidente. À la sortie (étape 5), comme animateurs, nous en sommes venu à « imposer » quelques minutes de silence et d'écriture pour que chacun se centre sur lui-même et prenne note des « leçons » qu'il peut tirer de la consultation qui vient d'avoir lieu pour améliorer sa propre pratique; suivent de brefs échanges sur l'essentiel de ces notes (qui sont souvent très riches et qui mériteraient souvent qu'on leur accorde plus de temps). Cette étape peut être suivie d'une rapide évaluation (étape 6) du travail accompli et on est prêt à passer au client suivant.

C'est entre ces deux extrêmes – l'entrée et la sortie – que se situe la consultation proprement dite et ses problèmes. Dans plusieurs publications, nous avons défini trois étapes entre ces extrêmes, les étapes 2, 3, 4. L'étape 2 est une période de clarification : les consultants posent des questions au client **pour eux**, pour bien comprendre ce qui est présenté pour pouvoir exercer le mieux possible leur rôle de consultant. L'étape 3 permet, à la suite des questions de clarification, de préciser ou redéfinir la demande du client, le contrat de consultation. Le client présente souvent sa demande à l'étape 1 et cela ne demande pas une nouvelle clarification. D'autres fois, la demande du client est multiple et il faut l'aider à choisir. Ou encore, elle est confuse et il est utile pour le client que l'on prenne toute la durée de la consultation pour travailler avec lui sur son besoin de consultation. C'est à l'étape 4 que prend place la consultation proprement dite (c'est à cette étape que réfère la section « l'art de questionner »; c'est à ce moment que les consultants doivent se mettre à travailler **pour le client**, à se centrer sur lui et son besoin, sa demande, en utilisant au mieux tous les savoirs dont ils disposent.

Nous constatons que, souvent, ces trois étapes (2, 3, 4) se mêlent dans le feu des échanges : « où en sommes-nous... à quelle étape ? » demandent les participants. Nos diverses expériences nous convainquent qu'il est utile, quoique difficile, de maintenir ces distinctions. Cependant, il faut comprendre qu'il y a un va et vient souvent nécessaire entre ces étapes, une certaine circularité de la réflexion est inévitable. Le vrai défi se situe à l'étape 4 : comment mener la consultation, de quelle sorte de consultation s'agit-il ? Nous tentons d'approfondir un peu plus cette question.

## Entre PSP et thérapie

Chaque fois que nous présentons l'approche du codéveloppement, il faut insister sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un groupe de résolution de problème. Ce genre de groupe ne travaille **pas sur une chose** apportée par le client, il travaille **avec une personne** pour l'aider à améliorer sa pratique « à travers » l'échantillon qu'il nous en présente. Mais, à chaque fois, il est difficile de bien faire comprendre ce point<sup>8</sup>. À l'autre extrême, réaction beaucoup moins fréquente, certains craignent d'être entraînés dans un processus thérapeutique, camouflé en approche pédagogique. Voilà le dilemme bien défini : ou il s'agit de résolution de problème ou il s'agit de thérapie. Il y a une sorte d'interdit à travailler avec une personne, de façon évidemment « personnelle », pour l'aider à améliorer sa pratique. Nous croyons utile d'apporter ici les derniers éléments de notre réflexion collective sur ce dilemme.

Commençons par la thérapie et limitons-nous à trois propositions. D'abord, il est évident que le codéveloppement ne s'intéresse pas à « guérir ». Il ne s'intéresse pas aux pathologies, qu'elles soient psychologiques ou autres. Deuxièmement, le codéveloppement s'intéresse à la vie professionnelle et non pas à la vie privée (relations avec conjoint, enfant...); en codéveloppement, l'objet de la consultation, c'est la vie professionnelle. Dans cette perspective, l'accompagnement du client peut aller loin dans l'exploration de ses émotions, de ses valeurs ou même de ses fantasmes, mais le rôle professionnel sert toujours de balise à cette recherche conjointe; la vie privée est exclue du champ de la consultation, mais pas la personne « entière » dans son rôle. Troisièmement, toute activité éducative, même un cours magistral, peut avoir des effets thérapeutiques : une nouvelle façon de voir la réalité ou une nouvelle attitude ou une nouvelle hypothèse d'action... peut être intégrée par la personne dans sa vie quotidienne et lui permettre de mieux vivre. Le codéveloppement est une activité éducative et, comme toutes les autres, il peut produire de tels effets. Mais ce n'est ni son intention ni sa prétention de fournir quelque aide thérapeutique que ce soit.

De l'autre côté, le processus de résolution de problème (PSP). Lorsqu'un client présente un sujet de consultation, le premier réflexe de tout le monde est de s'attaquer à la « chose » présentée. En soi, ce genre de consultation n'a rien de répréhensible, au contraire, cela pourra être effectivement très utile au client. Cependant, ce n'est pas l'objectif de l'approche du groupe de codéveloppement. L'objectif du codéveloppement n'est pas de venir chercher des solutions à des problèmes, mais de devenir un praticien plus compétent. Et cet objectif ne peut

---

8 Pensant bien faire, une organisation a même intitulé une conférence donnée par l'un de nous : « Groupe de résolution de problème ».

pas être atteint seulement en sortant du groupe de codéveloppement avec des solutions; cet objectif exige une meilleure conscience de diverses facettes de sa pratique. Le codéveloppement est plus ambitieux que résoudre des problèmes. Pour faire comprendre la différence, on utilise souvent l'image classique : ce n'est pas en donnant à quelqu'un du poisson (ou même une ligne à pêche) qu'on va lui apprendre à pêcher, qu'on va l'aider à découvrir quelle sorte de pêcheur il est, à quel style de pêche il est le plus compétent, etc.

Pour aider les participants à mieux comprendre cet aspect et à mener plus facilement l'exploration réflexive avec le client, le modèle d'action présenté par Bourassa, Serre et Ross (1999) nous est apparu récemment comme un instrument très approprié. En quelques mots, ce modèle distingue quatre dimensions à une action (à une intervention ou un ensemble d'actions) : la situation sur-dans laquelle on veut agir; la stratégie que l'on utilise; les intentions qu'exprime cette stratégie; les représentations qui structurent ces intentions et cette stratégie. Ces représentations sont constituées par les interprétations, les émotions, les croyances et valeurs, et les attitudes. Ce modèle permettra aux participants de mettre les projecteurs sur la personne avec un cadre de référence solide. Quand nous disions que nous voulions travailler avec le praticien « à travers » le sujet de consultation qu'il nous présente, il nous manquait une carte « géographique » pour le faire; nous espérons l'avoir trouvée.

Notre position aujourd'hui est la suivante : si le groupe ne peut travailler qu'au niveau de la résolution de problème, l'animateur verra à instrumenter les participants pour qu'ils soient capables de mieux collaborer à la réflexion du client; c'est en ce sens que le modèle d'action de Bourassa, Serre et Ross nous paraît prometteur. Cependant, ce modèle ne produira pas la qualité de contact qu'exige cette sorte de consultation; cette qualité de contact avec les besoins du client ne peut pas être enseignée seulement à l'aide d'un modèle, il faut l'expérimenter, s'en approcher peu à peu pour finir par « saisir » ce que cela signifie. D'où la formule proposée plus haut : pour être en contact à 100% avec le client, le consultant doit être, en même temps, en contact avec lui-même à 100%. Entre l'entrée dans une séquence de consultation et la sortie, qui sont deux étapes claires et faciles à gérer, prend place la consultation proprement dite, le cœur de la méthode : comme tout système d'action, l'art de consulter sera défini par les représentations, les intentions et les stratégies des consultants. Nous espérons que ces nouvelles perspectives aideront les praticiens à mieux utiliser le codéveloppement.

## Conclusion

Le fait de s'être obligés à écrire ensemble cet article pour rendre compte des trois ans d'expérience de notre quatuor de codéveloppement, nous a fait comprendre beaucoup de choses. Ce fut un travail d'explicitation et d'évaluation de notre expérience qui nous a permis de clarifier plusieurs de nos attentes face à notre groupe et qui a favorisé une compréhension approfondie de la méthode. Entre autres apprentissages, nous avons découvert la dimension « macroscopique » du codéveloppement. En effet, travailler ensemble durant trois ans et plus entraîne une capacité de réflexion progressivement plus riche, plus personnelle et plus forte. Nous ne vivons sûrement pas la tension entre PSP et thérapie de la même façon qu'un groupe qui commence. Pour nous, la résolution de problème n'est plus un objectif depuis longtemps. Et nous n'hésitons pas à approfondir les significations très personnelles que peut avoir une situation ou une stratégie d'action pour l'un de nous, en nous assurant d'être toujours centrés sur l'objectif fondamental du codéveloppement : améliorer nos pratiques professionnelles dans lesquelles toute notre personne est engagée.

Il est pertinent dans cette conclusion de rappeler une évidence un peu négligée : le codéveloppement sera d'autant plus utile que les personnes qui participent sont elles-mêmes dans une démarche d'autodéveloppement. Dans un sens, le codéveloppement, c'est cinq ou six personnes qui travaillent, chacune de leur côté, à leur autodéveloppement professionnel et qui se mettent ensemble pour s'entraider dans leur démarche respective.

À tous les groupes qui poursuivront au-delà de la première année, nous souhaitons une aventure professionnelle (intrapersonnelle, interpersonnelle, intellectuelle et d'expertise) aussi riche que la nôtre.

## Références

- BOLMAN, L.G. et DEAL, T.E. (1996). *Repenser les organisations*, Boulogne, Maxima, 311 p.
- BOURASSA, Bruno, SERRE, Fernand et ROSS, Denis (1999). *Apprendre de son expérience*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 200 p.
- HILL, L. A. (1992). *Becoming a Manager*, Boston, Harvard Business School Press, 333 p.
- PAYETTE, A. (2000). « Le codéveloppement professionnel : une approche graduée », *Interactions*, vol.4, n°2, automne, pp.39-59.

- PAYETTE, A. (1988). *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 310 p.
- PAYETTE, A. et CHAMPAGNE, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 211 p.
- VOYER, P.(1999) *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 466 p.