

Une expérience de codéveloppement au Service de police de la ville de Montréal

Vincent Arseneau, M.A.P.
Chef de la formation au SPVM
vincent.arseneau@spcum.qc.ca

RÉSUMÉ

Ce texte rend compte d'une expérience de codéveloppement réalisée en 1998 avec huit lieutenants-détectives du Service de police de la ville de Montréal (SPVM). Le déroulement, le climat du groupe, les apprentissages notés à chaque rencontre et certaines difficultés sont d'abord présentés. Vient ensuite un bilan de l'expérience qui fait état des réflexions de l'animateur. La conclusion indique que le codéveloppement au SPVM ne fait que commencer.

Introduction

En 1998, le Service de police de la ville de Montréal (SPVM) complétait l'implantation de la Police de quartier, une restructuration sans précédent depuis sa création. Cette restructuration visait à rapprocher la police du citoyen en décentralisant et déconcentrant les activités de patrouille et en centralisant les activités d'enquête dans des Centres opérationnels.

Des activités de formation pour tous les groupes d'employés ont été mises sur pied afin de soutenir le changement organisationnel. Dans la foulée de ces activités, les lieutenants-détectives reçoivent une formation adaptée à leur situation. Les programmes de formation qui leur sont destinés, couvrent habituellement trois volets : les connaissances opérationnelles, les habiletés de gestion et supervision, et les connaissances en informatique touchant leur sphère de travail.

L'une des particularités des policiers en général, est qu'ils marquent une nette préférence pour les formations pratiques. Les enquêteurs font une mise à jour périodique de leur formation juridique, en situation de travail ou en formation.

Les gestionnaires d'enquête favorisent des formations qui auront un impact direct sur le travail.

Organisation et déroulement de l'activité

En 1998, puisqu'il fallait explorer de nouvelles façons d'apprendre, l'idée du codéveloppement émergeait et soulevait de l'intérêt chez les conseillers en formation puisque l'ensemble des ressources étaient engagées « à plein régime » à l'implantation de la Police de quartier. En parallèle aux formations dites intra-muros, il fallait explorer de nouvelles avenues de développement, notamment pour les superviseurs et gestionnaires qui disposent de peu de temps pour leur développement professionnel.

Le codéveloppement intéressait au premier chef les participants les plus préoccupés et les plus motivés par leur développement. Un groupe de huit lieutenants-détectives assistèrent donc à une première rencontre exploratoire. L'objectif poursuivi était de sonder les intérêts, les motivations et les objectifs de chacun, et de vérifier le positionnement de chacun des membres du groupe vis-à-vis leurs collègues.

D'un point de vue formel, les éléments de la méthode (présentation du cas, clarification, entente sur l'intervention, réactions et commentaires, synthèse et plan d'action, et évaluation et intégration des apprentissages) sont exposés en résumé. Une attention particulière est donnée au choix des sujets lorsque les membres seront clients. Il est proposé aux participants de choisir un sujet en fonction des 3 P : problématique, préoccupation ou projet. Il est suggéré de choisir ce qui nous insatisfait le plus dans le cadre de notre travail (problématique ou préoccupation) ou de choisir ce qui est le plus utile (préoccupation ou projet) à notre équipe ou notre organisation.

L'intérêt est tel que le groupe décide spontanément de planifier les rencontres : dates, réservation de salle, goûter, etc. L'exercice de logistique, une activité importante, est vite réglée. Le choix du premier client est décidé à cette rencontre initiale et une relève est nommée en cas d'absence du client. Évidemment, tous sont d'accord à dire que l'assiduité, le volontariat et la confidentialité assureront le succès de la méthode.

Les rencontres débutent en avril 1998 pour se terminer en février de l'année suivante. Il y a eu au total huit rencontres, dont une pour introduire la méthode et une autre pour dresser un bilan des apprentissages du groupe. La durée d'une

rencontre était d'environ trois heures. La rencontre avait lieu chaque mois, le même jour mais dans un lieu différent, décidé par le client qui était en même temps l'organisateur de la rencontre. Les membres absents avaient la responsabilité d'aviser l'organisateur et le client de leur absence. Deux absences consécutives étaient perçues comme un manque de rigueur et l'organisateur vérifiait l'intérêt du participant. Comme c'était une activité libre, le contrat était davantage moral.

Climat du groupe

La première rencontre était empreinte de formalisme puisqu'il était convenu de suivre la méthode avec une certaine rigueur. Les étapes étaient affichées sur une feuille volante et l'animateur s'y référait occasionnellement afin de situer le groupe.

Il ne nous appartient pas de décrire la culture policière dans le cadre de ce compte rendu; cependant il est important de préciser qu'un policier, par formation et expérience, n'accorde pas sa confiance au premier contact avec l'autre. Un lieutenant-détective, c'est quelqu'un qui compte entre 15 et 20 ans d'expérience policière, qui a supervisé plusieurs types de crimes et qui fait preuve d'une maturité organisationnelle évidente. Il n'offrira pas sa confiance à quelqu'un qu'il ne connaît pas, même s'il s'agit d'un confrère. Dans le cadre d'un groupe de codéveloppement, la confiance est une règle de base. Cet aspect particulier n'a pas fait l'objet de débat au sein de ce groupe. Mais le critère de confidentialité était rappelé à chaque rencontre. Dans les propos que nous avons recueillis deux ans après l'expérience, certains participants nous ont indiqué qu'ils n'accordaient pas la même confiance à tous les membres du groupe durant le déroulement de l'activité. Le climat était tout de même favorable à l'échange et la majorité a eu l'occasion de jouer le rôle de client et de consultant. Le groupe s'était fixé un objectif d'un an, après quoi il évaluerait la pertinence de l'activité.

Confiance, confidentialité, motivation et engagement, voilà les valeurs et attitudes essentielles qui ont permis la réussite de ce groupe de codéveloppement.

Afin de tracer un bilan de cette expérience, nous avons demandé aux lieutenants-détectives ce qu'ils retenaient de leur participation au groupe de codéveloppement. Trois d'entre eux ont livré leurs commentaires sur les apprentissages, les particularités de la formule, les difficultés rencontrées, les avantages de la méthode, leur intérêt pour ce type d'apprentissage, le bilan qu'ils

font de cette expérience et enfin la façon dont ils ont intégré ces apprentissages dans l'action. Nous livrons ici quelques éléments de réflexion sur le sujet.

Les apprentissages

Les participants abordèrent dans l'ensemble des situations professionnelles très rapprochées de leur réalité. Quatre sujets concernaient des problèmes de travail et deux visaient des préoccupations personnelles. Les sujets abordés étaient les suivants: les problèmes de supervision, la charge de travail dans un centre d'enquête, la motivation dans une équipe de travail, la circulation de l'information dans une unité, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale et, enfin, la rigueur au travail.

En terme d'apprentissage, les participants ont choisi l'analyse comme l'habileté la plus utilisée dans une dynamique de travail en codéveloppement :

Devant la diversité des problématiques présentées, j'ai découvert de nouvelles pistes d'analyse. J'ai réalisé l'importance de bien identifier la source du problème et l'ascendant de cette activité sur la résolution des problèmes.

Une autre habileté concerne le réseautage. On indique que l'expérience a facilité le développement de nouveaux contacts qui ont été utiles par la suite dans le cadre des fonctions de certains d'entre eux. Plusieurs d'entre eux ont gardé des liens réguliers avec quelques personnes du groupe.

La troisième habileté qui ressort est la capacité à communiquer. Certains disent que la relation client-consultant permet « de clarifier le message, de distinguer les faits des présomptions » et de développer un sens de l'observation des messages non-verbaux. Tous sont d'accord pour affirmer que l'ensemble des rencontres a accru d'une façon satisfaisante l'écoute des autres. L'un d'eux soutient :

Afin de saisir tous les éléments d'une problématique, il était important d'avoir une écoute constante de chaque élément apporté par le client ainsi que de chacune des questions posées par les consultants.

À chacune des rencontres, nous notions les éléments d'apprentissage de chaque participant dans le carnet de bord. De cette façon, nous avions le souci de suivre le groupe à travers ses expériences d'apprentissage. L'une des rencontres révélait, outre la dimension analyse, l'ouverture d'esprit et la capacité d'aller en profondeur, des éléments de gestion participative, la capacité à exprimer des idées et à les partager et, finalement, la partie affective du travail de groupe, pour laquelle on disait se sentir moins à l'aise lorsque l'on y était confronté.

À une réunion suivante, les participants indiquaient que le fait d'aborder la situation du client et les dimensions affectives de celui-ci leur permettait « d'arriver plus vite aux émotions », pour un autre « on se sent bien d'avoir rempli un mandat envers le client » et « on a conscience du respect manifesté envers celui-ci, ce qu'il représente et l'importance qu'il accorde à son problème ».

Particularités de la formule et difficultés rencontrées

Nous ne pouvons recenser ici tous les éléments d'apprentissage décrits au cours des huit rencontres. Voyons les particularités et les difficultés rencontrées au cours de l'apprentissage.

Le sentiment général qui se dégage des participants c'est qu'ils disent ne pas avoir perdu leur temps, avoir utilisé pleinement ce temps pour la réflexion. Nous serions tentés d'ajouter qu'il y avait un espace pour exprimer les choses plus librement que ne le permet une formation formelle. Réflexion et action ont guidé l'ensemble des interventions des lieutenants-détectives durant leur période de codéveloppement.

Au point de vue des difficultés rencontrées, l'un des participants souligne qu'il lui est apparu difficile à certains moments de composer avec des gens qu'il connaissait, « principalement parce que nous pouvons constater la différence entre le discours et la réalité ».

Un autre dit qu'il n'a pas été facile de se dévoiler, de faire confiance au groupe et de l'appivoiser.

Un dernier indique avoir éprouvé des difficultés à cause des niveaux de participation et d'intérêt différents. Plus préoccupant pour la méthode, ce même participant dit :

La confidentialité était également pour moi une source d'inquiétude, spécialement dans le contexte de conflits individuels latents chez certains membres du groupe. Mais il s'est avéré qu'elle ne fut jamais menacée.

Le bilan de cette expérience

Les participants retirent un bilan positif de leur participation à un groupe de codéveloppement. Tous les répondants disent que cela a été bénéfique dans leur travail au moment de leur participation et plus tard à cause des changements.

L'un indique : « Cela m'a permis de me développer et m'a permis de tenir bon au bureau, car ce n'était pas facile ». L'autre soutient avoir apprécié le volet intellectuel du groupe, « étant de nature très ouvert et désireux d'apprendre, je crois avoir développé plusieurs compétences dans le cadre de ce groupe ». Pour un troisième, cela lui a permis de prendre conscience de ses forces et d'identifier les faiblesses sur lesquelles il veut travailler.

Intégration des apprentissages dans l'action

Chacune des séances débutaient par une rétroaction du client de la séance précédente. Il décrivait ses tentatives ou ses efforts pour appliquer ce que le groupe avait proposé lors de la séance de travail. S'il n'avait pas réalisé d'activités dans le sens du plan d'action proposé, il expliquait quelles avaient été ses difficultés.

À moyen terme, les lieutenants qui nous ont fait parvenir leurs commentaires nous indiquent des changements à leur vie professionnelle : « Depuis la fin de ce groupe, j'ai été muté à une section importante »; par la suite, il a été nommé à un poste cadre et dirige maintenant un centre d'enquêtes stratégique au Service de police. « Cette formation m'a permis de voir clair dans mon cheminement de carrière ». Il soutient avoir renoncé délibérément à une promotion parce qu'il a pris conscience d'où il voulait se situer et du type de contribution qu'il voulait offrir au Service. Il ajoute aussi avoir choisi l'équilibre entre la vie au travail et sa vie personnelle. Au travail, il a obtenu une mutation latérale, et dit se sentir très valorisé et obtenir des résultats très satisfaisants dans le travail.

L'animation d'un groupe de codéveloppement

Jusqu'à maintenant, nous avons décrit une expérience de codéveloppement dans un milieu particulier : celui de la police, dans une culture spécifique : celle des enquêtes, des superviseurs des enquêtes précisément.

Le groupe a su établir un climat de confiance pour se permettre d'avancer. Nous avons remarqué que le cas déclencheur d'une solidarité du groupe s'est réalisé

lorsque l'un des participants a présenté comme sujet: l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale. Les lieutenants-détectives ont fait plusieurs constats, notamment sur le sens à donner au travail dans leur vie. Ce sujet aurait sans doute été exploré dans une perspective « gestion du stress ou du temps » dans une formation traditionnelle, ce qui répond à d'autres besoins que les possibilités offertes par le codéveloppement.

Il est intéressant de soulever certains constats, du point de vue de l'animation, à la suite de cette expérience.

Le premier, c'est de ne jamais sous-estimer le potentiel d'un groupe et de mettre de côté les appréhensions. Par exemple, lors de la première rencontre, nous avions cru qu'une durée de trois heures serait de trop et que nous aurions vite fait d'analyser le cas et de proposer des pistes d'action pour le client. Ce fut tout le contraire, la rencontre dura plus de trois heures et nous fûmes surpris du niveau d'intérêt des consultants à travailler le cas et du degré de préparation du client. Au terme de cette première rencontre, nous avons constaté que c'était l'animateur qui voulait aller vite et régler le cas du client rapidement. Le groupe a choisi un rythme différent, au bénéfice de tous.

Le deuxième constat, c'est que l'on ne peut garder le monopole de l'animation. À la quatrième rencontre l'un des participants a indiqué qu'il serait intéressant qu'à tour de rôle les participants puissent animer. De cette façon, ceux qui possèdent cette habileté pourront la développer et ceux qui la maîtrisent moins auront l'occasion de la développer. C'est paradoxal, mais il est intéressant de se départir de cette responsabilité pour ne plus être qu'un simple observateur et, à l'occasion, un « orienteur ».

Le troisième constat, nous avons été surpris, malgré les rivalités potentielles entre certains participants, du degré de solidarité du groupe. Chacun semble avoir manifesté à un moment ou à un autre le réel plaisir de partager les expériences, d'être ensemble ou de simplement échanger sur des problématiques communes.

Conclusion

Au terme de l'expérience, nous avons demandé aux participants s'ils étaient favorables à l'idée de poursuivre un groupe de codéveloppement avec des membres qui proviendraient d'autres organisations, d'autres professions. Ils furent unanimes pour dire non, en invoquant la nature de leur travail.

Cependant, nous avons été confortés à l'idée que tous souhaitent poursuivre l'expérience. Ceux qui ont transmis leurs commentaires par écrit indiquent clairement leur intérêt à participer à nouveau à un groupe de codéveloppement. Ils ne seront pas en reste, puisque le SPVM, à la fin 2001, a choisi de former une dizaine d'animateurs de groupe de codéveloppement et se dote en 2002 d'une stratégie pour l'implanter auprès de clientèles ciblées.

Référence

Codéveloppement et organisation qui apprend. *Le cas des Écoquartiers de Montréal*, Robert St-Onge, conseiller en développement de l'organisation, Ville de Montréal.