

Codéveloppement et partenariat

Marielle Breault
Formatrice en gestion
[mbreault@supernet.ca]

RÉSUMÉ

Je me propose dans ce texte de réfléchir à la question suivante : peut-on trouver dans un groupe de codéveloppement les éléments de base pour établir des relations partenariales ? Les trois premières parties résument mes expériences du groupe de codéveloppement. La quatrième présente les étapes du développement du partenariat. La cinquième explore les liens entre codéveloppement et partenariat. En conclusion, j'esquisse un projet qui pourrait tester les hypothèses tirées de cette réflexion.

Introduction

Mes expériences comme participante et animatrice dans des groupes de codéveloppement professionnel et mes tentatives d'établir des projets de partenariat avec d'autres organismes m'ont amenée à me demander s'il existait des liens entre ces deux activités professionnelles. Peut-on trouver dans un groupe de codéveloppement les éléments de base pour établir des relations partenariales qui vont permettre ensuite de passer à l'action, d'initier des projets intéressants et viables ?

L'objectif fondamental du groupe de codéveloppement professionnel est « d'apprendre à être plus efficace dans sa pratique » (Payette, 2000) et non de développer un réseau de partenariat. Mais un groupe composé de personnes venant de différentes organisations peut-il en retirer un effet secondaire intéressant en établissant entre ses membres des relations de partenariat ? Peut-on délibérément poursuivre les deux objectifs en agissant sur la composition du groupe ?

Je vais présenter à partir du récit de mes expériences ce qui m'a incitée à réfléchir à cette question.

Première expérience de participation à un groupe de codéveloppement professionnel

C'est à l'intérieur du programme intitulé *Gestionnaire formateur* qu'en 1996 j'ai été formée par Adrien Payette à l'approche de codéveloppement professionnel. Nous étions environ une vingtaine de personnes de différents milieux des secteurs publics et parapublics qui entamions la deuxième session de ce nouveau programme à l'École Nationale d'Administration Publique de Montréal. Le professeur, après nous avoir informés de la nature, des objectifs et de la méthodologie de l'approche, avait formé quatre groupes de codéveloppement qui siégeaient en même temps et qui recevaient à tour de rôle sa supervision.

Je me suis retrouvée avec quatre collègues masculins : un directeur de CEGEP, un chargé de projet dans l'armée, un cadre dans un corps policier et un gestionnaire du service du personnel dans une université. J'étais personnellement gestionnaire dans un Centre jeunesse. Il y avait beaucoup de diversité dans les milieux de travail, dans les cultures des établissements et dans les fonctions de ces individus.

Selon la méthode de l'approche du codéveloppement, une personne du groupe joue le rôle de client et fait la présentation d'une situation qui la préoccupe aux autres participants qui eux jouent le rôle de consultants. À travers les présentations, j'ai d'abord cherché à connaître qui était la personne qui consultait, sa fonction, son milieu de travail, ses objectifs, les enjeux et la culture de son environnement de travail. Par le biais du groupe de codéveloppement, j'entrais dans le monde de la police, de l'armée, de l'éducation supérieure et j'étais fascinée par tout ce que j'y découvrais. En effet, les situations vécues par les participants, étaient très personnelles et je pouvais en connaître l'évolution par les rencontres subséquentes. En même temps, je constatais la richesse des interventions lors des consultations car l'angle de vision du problème ou de la difficulté rencontrée dans la mise en œuvre d'un projet variait selon la formation, la culture et l'endroit où travaillait la personne qui agissait soit à titre de client ou de consultant. J'ouvrais mes horizons et je me distancais de mes références habituelles issues du domaine des services sociaux.

En même temps j'ai constaté que lorsque nous nous retrouvions en classe avec la vingtaine de personnes, ma relation avec les membres de mon sous-groupe était différente de celle que j'avais avec l'ensemble des étudiants. J'avais établi des liens privilégiés, des liens d'appartenance avec les participants de mon groupe de codéveloppement. J'avais un grand plaisir à les revoir et je m'intéressais plus particulièrement à ce qu'ils avaient vécu dans leur milieu de travail durant la période où nous n'avions pas eu de rencontres.

Cette expérience m'a enseigné ce qu'était le groupe de codéveloppement professionnel. Cependant, avec le recul du temps, je dirais que j'ai autant appris sur les personnes qui participaient à mon groupe que sur l'approche de codéveloppement elle-même et que j'ai tout autant apprécié les objectifs secondaires à cet apprentissage que son objectif principal qui est l'amélioration de la pratique professionnelle.

Deuxième expérience de participation à un groupe de codéveloppement professionnel

Ma deuxième expérience comme participante dans un groupe de codéveloppement professionnel s'est faite avec des personnes de milieux universitaire et collégial et du monde de la gestion et de la formation. Tous étaient formateurs ou consultants, la plupart à titre de travailleur autonome. En cours d'année, j'ai fait mes premières armes comme formatrice auprès de nouveaux gestionnaires et ce groupe m'a été d'un grand soutien. J'ai raffiné ma façon de donner de la formation, j'ai pris de l'assurance tout en allant plus loin dans mon apprentissage de l'approche de codéveloppement elle-même. Ce dernier aspect était important, puisqu'à l'intérieur des volets de la formation que je donnais, il y avait une sensibilisation sur le groupe de codéveloppement professionnel et j'animais à toutes les rencontres un groupe de codéveloppement. Je n'aurais pas pu réaliser cette animation avec autant de sécurité si je n'avais pas eu mon propre groupe de référence.

J'ai appris ce que c'était que de donner de la formation. J'avais un endroit où partager mes difficultés et mes inquiétudes et je savais que j'y recevrais de l'aide par des personnes chevronnées et généreuses de leurs conseils et recommandations. J'ai appris à mettre mes difficultés sur la table sans me préoccuper des conséquences pour mon image personnelle. Ce n'était pas facile car j'avais peu de connaissances des autres participants qui étaient tous expérimentés dans ces champs de pratique. J'ai appris à mieux me connaître par la recherche des sujets à présenter, par leur rédaction et la rigueur qu'elle exige et par les opinions reçues. J'ai appris à connaître les autres, à comprendre les enjeux qu'ils vivaient dans leur travail, à saisir les différences de chacun, à les accepter. Je me suis enrichie au contact de leur personnalité très différente de la mienne, au contact de leurs sujets de consultation et de leurs réactions dans leur rôle de consultant. Les personnes de ce groupe sont demeurées pour moi des personnes de référence et je me sens très à l'aise de les contacter au besoin même si le groupe de codéveloppement ne se poursuit pas. Si j'avais à travailler avec elles dans le quotidien, je suis certaine que la relation étant établie, le travail serait très

efficace. La connaissance de ces personnes et de la fonction qu'elles exécutent serait un atout dans un travail de collaboration.

Première expérience d'animation de groupes de codéveloppement professionnel

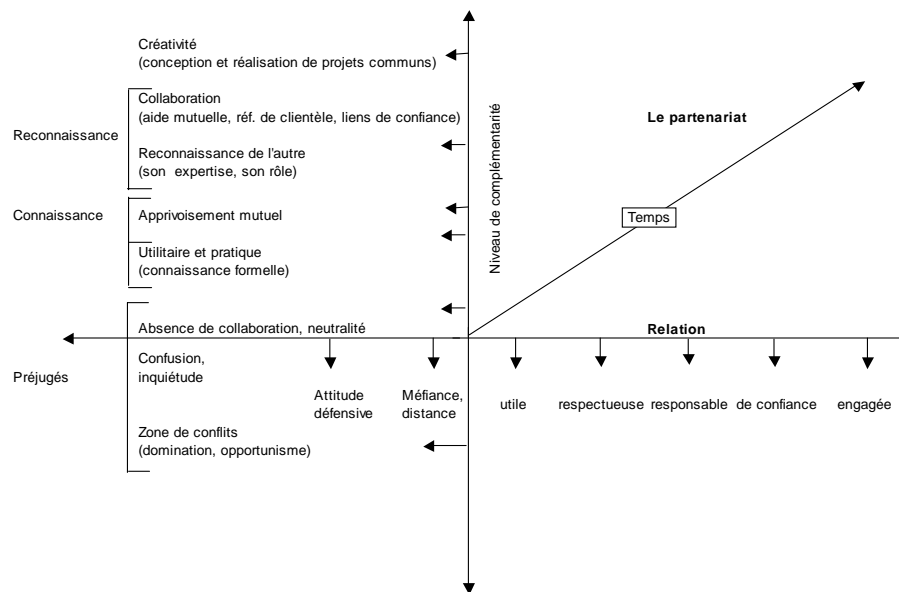
À l'intérieur de groupes que j'ai animés auprès de nouveaux gestionnaires d'un grand établissement, le même phénomène s'est produit. Les personnes ne se connaissaient pas ou de vue seulement. À travers les consultations apportées, elles ont fait connaissance, ont développé une confiance mutuelle et un esprit de solidarité. À la fin de la formation, une des participantes m'écrivait qu'elle voulait poursuivre ce groupe afin « de me créer un réseau-support de collègues avec qui je peux développer des liens de confiance, de profiter de l'expérience d'autres professionnels en gestion, d'être alimentée au plan intellectuel par des lectures dirigées, de profiter de temps d'arrêt pour réfléchir, de profiter de temps pour partager mes bons et mauvais coups... ». D'autres en plus de parler du temps de réflexion, d'arrêt, de support et d'entraide m'ont souligné le bienfait de sortir du quotidien, de prendre des risques, de mettre sur la table des préoccupations et de repartir avec des plans d'action concrets qui parfois, doivent être réalisés à très court terme.

Le développement de relations partenariales

Toutes ces constatations sur les bénéfices d'un groupe de codéveloppement professionnel m'ont amenée à repenser aux étapes du développement de relations partenariales à l'intérieur d'un réseau. Depuis la réforme dans le domaine des services de santé et des services sociaux, soit depuis l'année 1993, le partenariat est « *très à la mode* ». On en vante ses mérites et les organismes en prêchent la pratique. J'ai toujours trouvé qu'on en parlait beaucoup mais que dans la réalité, on le pratiquait peu. Il existe quelques expériences très positives et très rentables de partenariat, mais quelle énergie a été déployée par les personnes qui y croyaient ! Or, j'ai aussi remarqué que ces expériences n'avaient pas de pérennité. Dès que les fondateurs du projet s'en retiraient, ou que les subventions obtenues disparaissaient, l'enthousiasme diminuait et le projet finissait souvent par être abandonné pour toutes sortes de raisons. Pourquoi en est-il ainsi ?

Si on regarde une grille réalisée par Doray, Fontaine et Iasenza (1998), on remarque que pour concevoir et réaliser des projets communs à l'intérieur d'un réel partenariat il y a plusieurs étapes à franchir.

Tableau 1 Les étapes de développement du partenariat
 Une conception de l'équipe partenariat/réseau des Centres jeunesse de Montréal (1998)



Michel Doray, Isa Iasenza, Manon Fontaine

Ces étapes vont des préjugés à la connaissance et à la reconnaissance des personnes avec qui l'on veut travailler avant d'arriver à la conception et réalisation de projets communs. Ce développement de complémentarité entre les individus évolue à mesure que la relation des personnes qui ont à travailler ensemble se modifie. Cette relation passe de l'attitude défensive, à la méfiance pour se transformer en attitude utile, respectueuse, responsable et finalement confiante et engagée. Il est certain que l'élément *temps* est un facteur important dans l'établissement d'une relation, mais à mon avis l'opportunité de travailler ensemble dans un climat comme celui que l'on retrouve à l'intérieur d'un groupe de codéveloppement professionnel ne peut que favoriser et accélérer la confiance et le respect de l'autre et aider à trouver rapidement un niveau de complémentarité dans le travail.

Dans le rapport d'intervention de Hade (1998), j'ai retrouvé plusieurs contenus qui ont alimenté ma réflexion. Au point de départ, l'auteur mentionne que « bien qu'utilisé abondamment dans la littérature et les discours actuels, le partenariat est encore très peu pratiqué ». Elle énonce ensuite que : « le partenariat est d'abord une démarche qui suppose un processus fait d'échange, de partage et d'appropriation » et « quel que soit le palier où on recherche une forme de partenariat, la démarche d'échange, de partage et d'appropriation est nécessaire ». En somme des prérequis sont nécessaires chez les décideurs comme chez les intervenants pour initier une relation partenariale.

L'auteur poursuit :

On fait donc référence à des formes de travail à l'horizontal ou en latérale, où l'influence et le pouvoir s'exercent davantage sur la base des compétences reconnues, de la crédibilité et des intérêts communs, que sur celle de l'autorité. C'est une forme de travail où on partage les ressources, le pouvoir, les risques et les responsabilités.

Ce langage ne ressemble-t-il pas à celui véhiculé par l'approche de codéveloppement professionnel ? Elle poursuit en nommant les exigences de la pratique du partenariat :

« la réciprocité (échange dans lequel chacun apporte une contribution mais aussi où chacun retire un avantage);

le partage de l'information (tout type d'information qui aide le partenaire à voir vers quoi on se dirige. Il faut que chacun donne » l'heure juste »);

du temps (les relations entre les individus se bâtissent sur la connaissance, la confiance, la crédibilité, les expériences réussies, bref des réalités qui ne s'installent qu'avec le temps);

la différenciation (pour qu'une activité de partenariat soit fructueuse, elle doit faire appel chez le partenaire à des rôles ou des fonctions différentes, à des métiers différents ou à des pratiques différentes, qu'il a développés dans le cadre de sa propre mission);

le travail conjoint (...l'intervenant doit partager le contenu précis de sa pratique). »

Au sujet des relations entre les partenaires, l'auteur reprend à peu près les mêmes éléments que l'on retrouve dans la grille de l'équipe partenariat/réseau présentée plus haut :

Ainsi, les rapports distants, alimentés par la méconnaissance, la crainte et la méfiance, qui cherchent à préserver le maximum d'autonomie, se modifient.

Progressivement, s'installent des rapports plus fréquents et plus intensifs de collaboration, où se développe la confiance. Les rapports deviennent aussi plus réceptifs, plus respectueux des différences, différences de missions, mais aussi différences de cultures, de perspectives, de valeurs.

Le discours de ces experts en partenariat joint à mes propres expériences lors d'initiation de tels projets à l'intérieur de ma pratique professionnelle, me convainc que l'élément essentiel pour établir un projet de partenariat est une relation interpersonnelle de confiance. L'élément relationnel et l'élément de confiance sont les bases du partenariat et les décideurs comme les gens de terrain sont soumis à cette même loi. La relation interpersonnelle s'établit par la connaissance de l'autre, par la perception des différences avec l'autre et par la perception de la richesse de ces différences. La confiance s'acquiert avec le temps et la répétition de rencontres où s'effectue un travail commun. Elle est favorisée par la reconnaissance d'une réciprocité dans l'apprentissage (recevoir et donner), par la capacité de donner l'information compromettante mais exacte, par la différenciation des personnes, de leurs forces à l'intérieur d'une situation où il n'y a pas d'autorité mais de la complémentarité.

Pour faire du partenariat, il faut d'abord avoir la conviction que tout seul, on ne peut réaliser le projet visé et qu'on a besoin de quelqu'un d'autre. Il faut ensuite avoir la conviction que l'autre peut nous apporter quelque chose. Plus une personne aura l'ouverture et la capacité à voir ce qu'elle peut apporter et ce qui peut lui être apporté, plus elle sera apte à faire du partenariat. Selon Hade (1998), la familiarisation avec ces concepts est une préparation immédiate pour établir une relation de partenariat qui conduit à une action commune. N'est-ce pas les apprentissages mêmes que l'on retrouve dans le codéveloppement professionnel ?

Les chances de réussite d'un projet commun seront accrues par la présence de ce que Hade (1998) appelle des « *champions* », c'est-à-dire des personnes qui croient au projet, qui ont une crédibilité et une influence dans leur milieu.

Liens entre l'approche de codéveloppement professionnel et le partenariat

Est-ce que le groupe de codéveloppement professionnel peut devenir un outil qui puisse apporter les conditions préalables à un partenariat tout en aidant les personnes dans leurs dossiers courants qu'il s'agisse de problèmes rencontrés ou de projets qu'ils veulent mettre en place ? Si on considère que, dans les objectifs du groupe de codéveloppement tels qu'énoncés par Payette (2000), on retrouve

celui « d'avoir un groupe d'appartenance professionnelle où règnent confiance et solidarité »; celui de « consolider son identité professionnelle en comparant sa pratique professionnelle à celle des autres »; et finalement ceux « d'apprendre à aider et à être aidé » et « apprendre à travailler en groupe »; on peut dire que ces objectifs rencontrent vraiment les prérequis à une relation partenariale efficace et durable.

À partir de mes expériences personnelles à participer et à animer un groupe de codéveloppement professionnel, si je considère les liens qui s'établissent entre les personnes grâce aux interactions qui se passent dans le groupe, je reconnais l'ensemble des éléments décrits sur la grille de Doray, Fontaine et Iasenza (1998) et ceux présentés dans l'ouvrage de Hade (1998). La centration sur le client et sa situation, l'écoute nécessaire pour bien comprendre ce qu'il présente, le désir de l'aider, toutes ces dispositions apportent nécessairement une connaissance de la personne et de ce qu'elle fait, de son contexte de travail, de son pouvoir et des contraintes qu'elle y rencontre. À mon avis, cela permet de laisser tomber bien des préjugés et d'établir une relation de confiance, un sentiment d'appartenance et de solidarité. N'est-ce pas des conditions favorables pour ensuite créer des projets communs où chacun se respecte, prend sa place et considère le bien commun du projet avant son intérêt personnel? Ainsi un groupe de codéveloppement professionnel composé de personnes qui viennent de différentes organisations peut vraiment préparer à établir des relations partenariales. Si ces personnes travaillent dans un même réseau et un même territoire, les chances que les participants au groupe de codéveloppement atteignent et les objectifs de l'approche et ceux de développer un projet commun sont très grandes. Elles seront évidemment multipliées si ces personnes sont des « *champions* » dans leurs organisations.

Conclusion

Afin de vérifier mon hypothèse, je pourrais faire au cours de la prochaine année, un groupe de codéveloppement professionnel avec des individus de différents services dans le réseau de l'enfance et de la jeunesse. Ce groupe pourrait réunir des personnes des milieux de la santé, de l'éducation, des services sociaux, de la déficience, de la réadaptation, de la toxicomanie etc. Elles apprendraient de leur propre pratique et de celle des autres pour améliorer leur efficacité et bénéficieraient, à travers cette formation, d'une excellente base pour entreprendre, si elles le jugent utile, des projets de partenariat. Elles pourraient également servir de référence dans leur établissement pour aider à créer des liens personnalisés

entre leurs collègues respectifs qui ont à travailler ensemble auprès d'une clientèle commune.

Ce serait une expérience à tenter car de toute façon il n'y aurait pas de perdant puisque la formation par le groupe de codéveloppement professionnel apporte déjà beaucoup d'apprentissages en soi et deviendrait une valeur ajoutée dans l'éventualité où des projets de partenariat seraient mis en place et qu'on voudrait en assurer la pérennité.

Je pourrais également travailler avec un groupe composé de gestionnaires venant d'organisations différentes qui auraient pour mandat de développer des avenues de partenariat. Un tel groupe ne deviendrait pas automatiquement un groupe de codéveloppement mais s'il réussit son mandat et que ces partenariats durent, c'est qu'il aura probablement rempli des conditions de codéveloppement. Cependant si un tel groupe décidait au départ de constituer un groupe d'apprentissage-action (*action learning*) où chacun travaillerait sur son projet de partenariat et consulterait le groupe régulièrement comme en codéveloppement, on peut penser qu'un tel groupe réussirait à la fois à se codévelopper sur le plan professionnel et à construire un partenariat durable.

Références

- Doray, M., Iasenza, I. et Fontaine, M. (1998). *Les étapes de développement du partenariat*. Une conception de l'équipe partenariat/réseau des Centres jeunesse de Montréal.
- Hade, L. (1998). *Le partenariat dans le domaine social : une mode ou une nécessité ?* Rapport d'intervention présenté à l'Énap en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, Montréal.
- Payette, A. (2000). « Le groupe de codéveloppement et d'action formation : une approche puissante encore méconnue », revue *Effectif*, avril-mai 2000, pp.30-35.