

## Trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement

**Claude Champagne, M.Ps, CRHA, conseiller en développement  
organisationnel,  
Équipe d'implantation du futur site du  
Centre hospitalier ambulatoire du sud de Lanaudière  
[[claudio.champagne@ssss.gouv.qc.ca](mailto:claudio.champagne@ssss.gouv.qc.ca)]**

### RÉSUMÉ

*Cet article propose trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement professionnel. Ce sont l'approfondissement de la démarche de réflexion et d'échange en groupe, la facilitation de l'émergence des meilleures pratiques des participants ainsi que l'investissement dans la continuité et dans la communauté. Chaque piste est développée sommairement et sa contribution à la pratique du groupe de codéveloppement professionnel est présentée. Une proposition renouvelée de définition du groupe de codéveloppement professionnel est enfin proposée.*

### Introduction

Cet article rassemble des réflexions personnelles développées après quelques années sur le chemin du groupe de codéveloppement professionnel, un trajet à la fois comme participant, animateur, organisateur de groupes et formateur d'animateurs. Il s'inscrit dans la continuité de notre volume (Payette et Champagne, 1997) et propose quelques pistes à explorer pour enrichir cette pratique d'accompagnement.

Nous avons défini le groupe de codéveloppement professionnel comme une approche de formation pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres. Elles veulent améliorer et consolider leur pratique professionnelle, à partir d'une réflexion (individuelle et de groupe) réalisée lors d'un exercice de consultation structuré sur des situations (des préoccupations, des problèmes ou des projets : les 3P) actuellement vécues par les participants et où chacun est à tour de rôle client et consultant.

L'approche s'inscrit dans le cadre de pratiques ouvertes de formation et de perfectionnement, proches de l'action, centrées sur les besoins, les projets et l'apprentissage des participants. Ces formules font plutôt défaut dans l'environnement de formation habituel de nos organisations. Tout en reconnaissant que ce type d'échange et d'apprentissage en groupe existe depuis fort longtemps et connaît des formes diverses, l'une de nos intentions était d'encourager et de légitimer une avenue que nous considérons puissante mais encore trop méconnue.

Le groupe de codéveloppement professionnel commence à être reconnu<sup>13</sup> comme stratégie de formation, même si elle n'est pas encore très répandue. Nos expériences et celles de collègues, surtout réalisées dans le secteur public, rapportent, chez ceux qui empruntent cette voie, un niveau de satisfaction et un sentiment d'apprentissage généralement très élevés<sup>14</sup>.

Nous avons vu l'appellation *codéveloppement* associée à des pratiques très diverses. Ainsi, des consultants désignent sous ce vocable des pratiques variées de conduite de réunions, de formation et de développement organisationnel qui sont ouvertes, participatives ou encore qui visent la recherche conjointe de solutions. Le groupe de codéveloppement professionnel ne se résume cependant pas à une prise de décision en groupe ou à la mise sur pied d'un groupe de discussion ou d'entraide. Notre proposition est plus spécifique. Elle est centrée sur la pratique professionnelle et sur l'apprentissage et privilégie une méthode de travail particulière, soit un exercice de consultation<sup>15</sup>. Cet exercice de consultation

---

13 Des organisations commencent à inclure le groupe de codéveloppement professionnel dans leurs plans de formation. D'autres, comme les Régies régionales reconnaissent cette approche dans leurs bilans régionaux de formation des cadres. Le Réseau francophone du codéveloppement et de l'action-formation compte près de 70 membres intéressés par cette approche.

14 Il y a eu peu d'expériences d'évaluation de groupes de codéveloppement professionnel. Une étude (Corbières, 1994, cité dans Payette et Champagne, 1997) a porté sur la trentaine de cadres qui ont participé à des groupes de codéveloppement à la Cité de la santé de Laval. Dans le présent numéro, des études plus élaborées ont évalué l'expérience du réseau de la santé et des services sociaux de la région de Laval et celle de la Fonction publique fédérale. Les résultats concordent.

15 L'exercice de consultation, résumé sommairement, se déroule ainsi : un membre est client et les autres agissent comme consultants. Dans un premier temps, après s'être préparé, le client expose sa problématique ou son projet. Les consultants sont alors invités à lui poser des questions d'information pour clarifier la situation et recueillir de l'information afin d'effectuer leur diagnostic. Ensuite, on convient d'un contrat de consultation précisant les besoins du client. À tour de rôle, les consultants peuvent réagir, présenter des observations, des commentaires, des suggestions pour aider le client dans sa réflexion et dans son action. Le client prend note de ce qu'on lui propose, il est ensuite invité à communiquer sa synthèse et à identifier une hypothèse d'action. Les résultats de ce projet d'action sont présentés à la prochaine rencontre. Après cette séquence de consultation, chacun est invité à noter les apprentissages qu'il vient d'effectuer.

constitue tellement le cœur de l'approche qu'à l'origine Payette (1988) utilisait l'appellation *groupe de consultation* pour la définir.

Pour éviter toute confusion, nous proposons de considérer le codéveloppement comme une catégorie générique qui qualifie ces pratiques collaboratives d'apprentissage et d'échange en groupe sur des situations vécues par les participants, alors que la dénomination *groupe de codéveloppement professionnel* référerait à la pratique spécifique dont il est question dans le présent article.

Il y a une parenté importante entre le groupe de codéveloppement professionnel et l'*action-learning* (Revans, 1982, McGill et Beaty, 1992) que l'on traduit au Québec par *action-formation* (Marchand, 1997) ou par *apprentissage-action* (Ricard, article dans ce n°). Retenons ici que l'action-formation est centrée sur des projets que mène chacun des participants et propose une démarche de questionnement plus élaborée que celle du groupe de codéveloppement professionnel. Comme on le verra plus loin, cette pratique peut inspirer l'approche du groupe de codéveloppement professionnel. Le groupe de codéveloppement professionnel connaît aussi une parenté avec la praxéologie (St-Arnaud, 1995) et l'atelier réflexif (Bourassa, Serre et Ross, 1999). En deux mots, disons que ces approches portent davantage sur une étude d'échantillons de la pratique professionnelle en mettant en relation les intentions, les stratégies et leurs impacts pour rendre explicites les modèles d'action. La profondeur de ces démarches peut aussi inspirer la nôtre.

Les raisons du succès de la formule de groupe de codéveloppement professionnel nous semblent assez évidentes : la permission que les participants s'autorisent de prendre un temps de réflexion à partir de leurs préoccupations; une formule qui invite à échanger confidentiellement avec des collègues dans un contexte rassurant; des modalités de fonctionnement qui structurent les échanges; la possibilité de se créer un groupe de référence. Voilà autant de facteurs qui expliquent la satisfaction des participants. Ils travaillent sur des préoccupations, des projets et des problèmes qui occupent leur champ de conscience quotidiennement. Dans des groupes que nous avons animés, nous avons été témoins d'un grand nombre de solutions de problèmes, de plusieurs *insights*, d'apprentissages et d'intégrations de connaissances, et, à de plus rares occasions, de remises en question professionnelles.

Le but de cet article est de proposer trois pistes qui pourraient permettre d'enrichir la formule du groupe de codéveloppement professionnel à partir de certaines de ses sources de succès, de ses caractéristiques probantes. Ces propositions se situent dans le tracé des pratiques actuelles du groupe de codéveloppement et sont

présentées dans la perspective de maintenir une approche qui se veut facile à comprendre, à implanter et à animer. Ce sont :

- approfondir la démarche de réflexion et d'échange en groupe;
- faire émerger les meilleures pratiques des participants;
- investir dans la continuité et dans la communauté.

### **Approfondir la démarche de réflexion et d'échange en groupe**

On a souligné que l'une des contributions du groupe de codéveloppement professionnel est d'offrir à ses participants un moment, un lieu et une méthode de réflexion avec d'autres personnes. L'investissement dans la démarche se manifeste d'abord dans le temps alloué à cette activité. Ceci semble évident mais est souvent escamoté.

Les gens d'action ne se permettent pas souvent de s'arrêter pour réfléchir sur leur action. Certains *se payent* cette possibilité en s'inscrivant dans un groupe de codéveloppement professionnel mais espèrent que l'activité ne consommera pas trop leur temps ou qu'elle s'insérera miraculeusement dans leur agenda. D'autres demandent à tenir des rencontres de courte durée. Or il nous apparaît que la durée des rencontres doit être au minimum de deux à trois heures et que la fréquence ne devrait pas être moins que mensuelle. Ce sont des conditions de base.

Un groupe de codéveloppement professionnel constitue une forme d'arrêt dans l'action qui permet, pour reprendre une formule élégante de Pelletier (1995), de s'offrir des virgules du temps. Cultiver des moments d'inaction peut permettre de faire le point sur les apprentissages effectués et de produire de nouveaux savoirs. Ainsi, il est facile d'approfondir la démarche de réflexion et d'échange en mettant davantage à profit ces moments d'arrêt au sein même des rencontres. De simples moments de silence et de méditation peuvent être très utiles. La question «Qu'est-ce que j'ai appris aujourd'hui ?» peut constituer un mantra à exploiter. Mais la forme réflexive et active du journal de bord (Payette, 2000) qui oblige à s'arrêter, invite à formaliser les réflexions et permet de retracer des apprentissages est assurément une des plus puissantes. Quelle qu'en soit la forme, ces moments devraient s'inscrire systématiquement à l'ordre du jour et devenir des rituels intégrés à la démarche.

Pour approfondir la démarche de réflexion et d'échange en groupe, il faut nécessairement s'adresser à la qualité de la consultation. Peut-on espérer une relation qui soit du niveau d'un coaching professionnel ? Préoccupés par cette

question, les praticiens du groupe de codéveloppement s'interrogent régulièrement sur le besoin de former les participants à l'exercice des rôles de client et de consultant. Dans une pratique parente, en apprentissage-action, on s'assure au préalable que les participants maîtrisent l'art du questionnement pour faire cheminer leurs collègues et qu'ils partagent un modèle de référence commun en matière de rôle-conseil. On peut alors s'attendre à une plus grande profondeur de la consultation.

Dans nos groupes de codéveloppement, la plupart des participants ne sont pas très préparés pour assumer un rôle de consultant. Ce ne sont pas des professionnels de la consultation et ils ne voudraient pas nécessairement s'astreindre à une formation de base pour développer cette compétence. Alors, cet apprentissage se fait donc essentiellement de façon évolutive, par modelage du comportement et dans l'action. Pour approfondir cet apprentissage, il revient aux animateurs de prévoir des moments d'arrêt sur les séquences de consultation qui viennent de se dérouler pour échanger sur la relation de coaching et de conseil. Il convient d'insister sur cette fonction qui leur incombe et il peut leur être assez simple d'intégrer une étape de rétroaction sur le déroulement de la consultation tant que les compétences ne sont pas suffisamment développées. L'animateur peut aussi faciliter l'apprentissage de la consultation en fournissant des repères, des outils, des textes appropriés selon les besoins. Aussi il serait utile de proposer, au moment jugé opportun, un cadre de référence de la consultation qui soit plus étoffé, comme celui de Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1996) ou une grille de référence qui aide à recadrer la relation entre les perceptions, les intentions et les stratégies d'action comme celle que propose Bourassa et al. (1999).

### **Faire émerger les meilleures pratiques des participants**

Dans les groupes de codéveloppement professionnel l'intention est d'améliorer l'efficacité professionnelle, en partant d'un échantillon de sa pratique que chacun expose à tour de rôle pour étude, avec l'exercice de consultation. Généralement, la motivation des participants n'est pas d'apprendre, dans le sens noble du terme, mais d'être efficaces. Et cela revient souvent à vouloir résoudre des problèmes à court terme. Le groupe de codéveloppement professionnel répond à ce besoin et constitue en ce sens une approche orientée vers les solutions : l'intérêt de l'exercice structuré de consultation est d'amener vers cette recherche de solution sans se perdre dans un diagnostic trop élaboré.

Bien que les participants soient invités à soumettre des projets, des préoccupations, des problèmes qui devraient les amener à réfléchir sur l'ensemble

de leur pratique, leur objectif demeure la plupart du temps la recherche de réponses ou de solutions à leurs problèmes. Pour ceux qui sont envahis par leurs problèmes, les définir et en parler, c'est déjà traiter de leur pratique, de leurs intérêts et de leur contexte. L'importance de la recherche de solution ne doit pas être sous-estimée car cette démarche est un moteur pour l'apprentissage; mais il y a un risque que le groupe de codéveloppement professionnel ne devienne rien d'autre qu'un groupe de solution de problème, centré sur des apprentissages en boucle simple<sup>16</sup>. Il est légitime que les participants veuillent traiter de situations qui les préoccupent, mais est-ce que le format de l'exercice de consultation encourage uniquement cette façon de faire ?

Il faut reconnaître que le groupe de codéveloppement professionnel, avec l'exercice de consultation qu'il favorise, se fonde sur un paradigme où il y a des problèmes à nommer, un diagnostic à effectuer et des solutions à découvrir. Comment aborder aussi le beau côté de la pratique professionnelle des participants ? Comment reconnaître leurs forces ainsi que sur les aspects positifs de leur réalité, et miser sur ces réalités plutôt que de s'intéresser essentiellement à leurs problèmes, enjeux et situations difficiles ?

Afin de proposer une autre perspective, nous avons d'abord expérimenté un exercice de début de rencontre, avant les consultations formelles, où les participants étaient amenés à exposer leurs réalisations et leurs bons coups depuis la rencontre précédente. L'exercice s'est avéré plus difficile qu'il n'en avait l'air à priori car plusieurs éprouvaient de la difficulté à reconnaître et partager leurs réalisations. Cependant, les encouragements et la fierté ont fait effet et l'exercice est devenu une étape incontournable de démarrage des rencontres.

À la recherche de quelque chose de plus substantiel, nous avons croisé une nouvelle avenue: l'enquête d'appréciation (traduction de *appreciative inquiry*<sup>17</sup>, Cooperrider et Srivasta, 1987). L'enquête d'appréciation propose une stratégie humaniste de développement organisationnel où, plutôt que de chercher ce qui ne fonctionne pas dans un système et de tenter de trouver des solutions pour résoudre les problèmes, on recherche ce qui fonctionne bien et on focalise sur les réussites et les meilleures pratiques du système pour construire le futur (Watkins et Cooperrider, 1996). Bushe (1998) applique cette approche comme stratégie de

---

16 Un apprentissage en simple boucle porte sur l'acquisition et la modification de stratégies; l'apprentissage en double boucle porte sur la compréhension des principes qui guident l'action.

17 Nous avons utilisé «enquête d'appréciation» pour traduire *appreciative inquiry*, tout en étant sensible au fait que cette traduction ne rend pas toute la richesse de la notion *d'inquiry*, qui contient en elle-même une notion de quête de sens (*quest*).

développement des équipes et propose un entretien d'appréciation qui se fonde sur cette démarche.

L'enquête et l'entretien d'appréciation qui en découle comportent des présuppositions (Hammond et Cathy, 1998) qui s'harmonisent bien avec celles du groupe de codéveloppement professionnel mais avec une lunette qui est donc centrée sur les forces du système plutôt que sur les situations à corriger pour résoudre les problèmes. Ces postulats tournent autour des idées suivantes :

- dans chaque système, il y a quelque chose qui fonctionne; si on s'investit dans ce qui fonctionne bien, le reste prend moins de place;
- les perceptions, les foyers d'intérêts et le langage de chacun définissent sa réalité, laquelle se crée au moment présent;
- le fait de poser des questions dans des organisations exerce une influence sur elles; elles vont vers ce qu'elles étudient;
- les gens ont davantage confiance d'aller vers l'inconnu (le futur) lorsqu'ils peuvent y projeter des parties du passé (le connu); ils devraient y projeter le meilleur de ce qu'ils sont.

Pour faire image, on pourrait dire que l'enquête d'appréciation est à une approche classique de développement organisationnel ce que la thérapie brève stratégique<sup>18</sup> est à la psychanalyse: la recherche de la situation désirée et l'identification des forces positives du système sont plus importantes que la recherche des causes et l'identification des moyens pour régler les problèmes.

Une application simple de cette approche pour le groupe de codéveloppement professionnel consiste à ajouter, à l'exercice habituel de consultation, une perspective d'appréciation comme cadre de référence. Donc, en traitant de la pratique professionnelle par le biais des problèmes vécus, les consultants sont amenés à faire émerger les forces positives et les meilleures pratiques de chacun. Cette approche peut aussi inviter à revoir les types d'objet de consultation : ils pourraient être centrés sur des projets, mais aussi sur des histoires de succès. En poussant davantage l'idée, il pourrait être parfois pertinent de remplacer l'exercice de consultation par un exercice d'identification des pratiques gagnantes de chacun des participants. Cela n'est pas très différent de l'exercice que nous avons souvent

---

18 Il y a d'ailleurs un regroupement de praticiens qui, dans une approche apparentée, se regroupent sous l'appellation de *Solutions focus management*.

utilisé: « À partir de vos succès personnels, dressez la liste des dix conseils que vous transmettriez à quelqu'un qui débute comme praticien ».

Les entretiens d'appréciation devraient inviter les participants à identifier des moments passionnants où ils se sont sentis vivants, énergiques, satisfaits ou stimulés par leur engagement professionnel. Ils pourraient les amener à identifier ce qui fonctionne bien dans leur pratique professionnelle. Les participants devraient aussi être invités à raconter des événements heureux, des histoires de succès, à partager des trucs et des astuces. Ils devraient même identifier, sans fausse modestie, ce qu'ils reconnaissent comme leurs plus grandes forces en tant que praticiens et, à la limite, en quoi ils sont des modèles. Cela ne devrait pas empêcher de considérer comment leur pratique professionnelle pourrait être différente et de formuler des pistes pour en augmenter la vitalité et la santé.

Cette double conversation et l'alternance entre les démarches de consultation et d'appréciation, constituent un défi important. L'animateur est sollicité différemment. Il devient facilitateur et intégrateur, et doit être en mesure de *coacher* ainsi que de produire des images évocatrices, affirmatives et génératives. Il doit, en plus, faciliter la gestion des connaissances émergentes. À cet égard le concept de la gestion des connaissances (Jacob, 2000) et des techniques d'enregistrement des connaissances, comme les *emergent learning maps* (Darling et Parry, 1999), peut fournir une contribution utile pour mettre en forme et en valeur les pratiques gagnantes.

## **Investir dans la continuité et dans la communauté**

Dans la plupart des cas, les rencontres des groupes de codéveloppement professionnel constituent des moments isolés et discontinus, le groupe n'existant en quelque sorte que lors de ses réunions et pour répondre aux intérêts de ses membres, même si un sentiment d'appartenance est assez souvent présent chez les participants. Il apparaît ici utile d'explorer les volets de continuité et de communauté dans l'enrichissement de l'approche du groupe de codéveloppement professionnel. Nous avons traité plus haut de l'importance de l'approfondissement de la méthode de travail, nous proposons ici un approfondissement de l'investissement des participants dans leur groupe immédiat et dans leur environnement plus large.

En termes de continuité, s'il est souvent difficile de tenir des rencontres plus fréquentes qu'une fois par mois à cause des impératifs de disponibilité des membres), il est envisageable que les membres entretiennent les interactions entre



eux par des mécanismes autres que la réunion en face à face. Contacts téléphoniques, repas informels, partage d'informations documentaires sont, entre autres, des modalités à encourager entre les réunions formelles.

Le courrier électronique et les groupes de discussion en ligne sur Internet offrent aussi des possibilités puissantes pour assurer cette communication continue. Ils sont d'abord très utiles pour coordonner les questions de logistique de rencontres mais le sont également pour dynamiser les échanges. Des outils variés permettent de faciliter le travail collaboratif, en rendant accessible à tous des profils, des besoins d'expertise, des demandes urgentes (911 courriel) et des documents partagés. Le rôle de l'animateur est très important dans l'usage de cette technologie. Il doit s'assurer des fonctions habituelles de clarification, stimulation, reformulation, facilitation, et de la maîtrise technique par les participants (Williams et Cothrel, 2000)<sup>19</sup>. Ces groupes de discussion peuvent prendre une forme plus élaborée de communautés de pratique dites virtuelles reliées par Internet, qui n'en demeurent pas moins réelles même si elles sont « en ligne »<sup>20</sup>. On peut aussi envisager de mettre en relation plusieurs groupes de codéveloppement professionnel les uns avec les autres, afin de créer une plus vaste communauté d'apprentissage.

Il y a aussi un rapprochement à faire entre le groupe de codéveloppement professionnel et la communauté de pratique. Wenger (Wenger et Snyder, 2000; Chanal, 2000) définit les communautés de pratique comme des groupes de personnes informellement reliées entre elles par une expertise partagée et par une passion pour un projet commun. Il identifie trois dimensions qui permettent de caractériser le type de relation qui fait qu'une pratique constitue la source de cohérence d'un groupe d'individus : l'engagement mutuel, une entreprise commune ainsi qu'un répertoire partagé de concepts et d'outils. Les communautés de pratique, tout comme le groupe de codéveloppement professionnel, mettent en relation des pairs expérimentés, favorisent la collaboration, misent sur la confiance réciproque et proposent une vision de l'apprentissage comme une participation sociale où se négocient les significations relatives à l'action.

Les communautés de pratique et le groupe de codéveloppement professionnel diffèrent aussi sur certains aspects. Les premières sont des entités naturelles où

---

19 On trouvera un cas bien documenté sur ce sujet dans Benoit (2000). Le CEFRIO travaille actuellement à l'identification des meilleures pratiques pour ces groupes.

20 Il existe d'ailleurs des groupes d'action-formation et d'apprentissage à l'*action learning* en ligne. Comme le fait Langelier (2001), il faut distinguer les communautés de pratique en ligne et les groupes d'intérêt. Un intérêt mutuel pour un objet (par exemple la philatélie) ne signifie pas qu'il est associé à une pratique.

s'échangent les savoirs; le groupe de codéveloppement professionnel est plutôt une structure construite, proche d'une modalité de formation. Les communautés n'adoptent pas nécessairement un mode structuré d'organisation et d'échange entre les membres et n'identifient pas de limite au nombre de participants. Aussi, les communautés sont beaucoup moins centrées sur les problématiques individuelles de leurs membres que ne le sont les groupes de codéveloppement professionnel. La différence majeure, et la plus inspirante ici, réside autour du projet commun. Dans une communauté de pratique, la contribution de chacun au projet commun et sa dimension communautaire sont souvent très apparentes et concrètes. Dans un groupe de codéveloppement professionnel, si chaque membre est invité à se développer en interaction avec les autres, il travaille d'abord ses projets personnels. Dans ce sens, il s'agit surtout d'une forme d'autodéveloppement en groupe<sup>21</sup>.

Élargir cette perspective communautaire et de contribution sociale pourrait enrichir le groupe de codéveloppement professionnel. L'engagement social pourrait prendre plusieurs formes et en voici quelques exemples : constituer et diffuser un répertoire des découvertes des meilleures pratiques; rédiger et publier un document de réflexion sur une dimension de la pratique professionnelle; organiser un événement de type colloque pour partager des réalisations, des apprentissages ou des préoccupations; agir pour développer la relève; organiser et offrir des moyens de perfectionnement; développer des relations avec d'autres groupes aux intérêts similaires pour créer un réseau de réseaux. Une telle ouverture sur la communauté donnerait encore plus de sens et de poids à l'appellation codéveloppement, qui est d'ailleurs aussi utilisée pour référer à d'autres approches de développement durable et de coopération internationale.

## **Conclusion**

Nous avons exploré des avenues pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement professionnel. Le lecteur aura peut-être noté que nous avons tenté d'appliquer une partie des principes de l'entretien d'appréciation à ce texte, en proposant ces voies à partir des forces du groupe de codéveloppement

---

21 C'est pourquoi, comme pratiqué actuellement, il est difficile d'affirmer que le groupe de codéveloppement professionnel constitue véritablement une approche de développement organisationnel. Ses effets touchent essentiellement ses membres immédiats dans un système fermé. Il ne suffit pas de mettre sur pied plusieurs groupes de codéveloppement professionnel dans une organisation pour qu'il y ait nécessairement des impacts organisationnels. Cependant, utilisé dans une stratégie globale et en synergie avec d'autres activités, l'approche actuelle peut être fort utile en D.O.

professionnel. En empruntant ces pistes, de nouveaux éléments pour une proposition renouvelée du groupe de codéveloppement professionnel se profilent :

Le groupe de codéveloppement professionnel consiste en une approche de groupe ouverte, collaborative et appréciative de réflexion sur l'action. Il vise à constituer une communauté de pratique professionnelle autour d'un nombre restreint de personnes (de 4 à 8) qui veulent se donner le temps et les moyens pour s'entraider et apprendre ensemble afin de devenir plus efficaces. Ces personnes ont comme projet commun d'explicitier leurs meilleures pratiques et se conseillent mutuellement pour élargir leur compréhension et leurs stratégies d'action à propos de leurs préoccupations, problèmes et projets; elle peuvent aussi entreprendre des actions qui ont des impacts dans leur communauté.

L'avenir dira comment ces pistes seront empruntées et où elles mèneront le groupe de codéveloppement professionnel.

## Références

- Benoît, J. (2000). *Une communauté de pratique en réseau: Le forum de discussion et la base de connaissances des inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail*, Étude de cas soumis au Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).
- Bourassa, B., Serre, F. et Ross, Denis (1999), *Apprendre de son expérience*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Bushe, G.R. (1998). «Appreciative inquiry with teams», *Organization development Journal*, 16:3, pp 41-50.
- Chanal, V. (2000). «Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger», *Management*, vol.3, no 1, 1-30.
- Cooperrider, D.L., Srivasta, S. (1987), «Appreciative inquiry in organizational life», in Woodman et Pasmore (eds) *Research in organizational change and development*, vol 1, Greenwich, CT: JAI press.
- Darling, M. Parry, C. (1999). « Emergent Learning: Taking Learning from Experience to the Next Level », *The Systems Thinker*, vol. 10 no 4.  
<http://www.signetconsulting.com/elearning.pdf>
- Hammond, S., Cathy, R (eds) (1998). *Lessons from the field: applying appreciative inquiry*. Thin Book Publishing, Plano, TX.
- Jacob, R. (2000). *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle économie du 21e siècle*. Collection recherches et études de cas, CEFRIO. Septembre 2000, 61 p.
- Langelier, L. (2001). «Les communautés virtuelles», *Journal les affaires*, 7 mai 2001, [www.lesaffaires.com](http://www.lesaffaires.com)

- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (1996) *Profession : consultant*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Marchand, M.-È. (1999). *L'action-formation, un bref aperçu des fondements de la méthode*, Centre canadien de gestion, 8 p.
- McGill, I., Beaty, L., (1992). *Action learning : a practitioner Guide*, London: Kogan Page.
- Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy : les Presses de l'université du Québec.
- Payette, A. et Champagne, C. (2000). «Le groupe de codéveloppement professionnel : une approche d'autoformation en groupe», dans Foucher, Roland (sous la direction de). *L'autoformation reliée au travail. Apports européens et nord-américains pour l'an 2000*, Montréal, Éditions Nouvelles (chap.16).
- Payette, A. (1988). *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*. Sainte-Foy : les Presses de l'université du Québec.
- Payette, A. (2000). «L'autoformation et le coaching par l'écriture», dans Foucher, Roland (sous la direction de ). *L'autoformation dans l'enseignement supérieur. Apports européens et nord-américains pour l'an 2000*, Montréal, Éditions Nouvelles (chap. 18).
- Pelletier, G. (1995). «Les virgules du temps... De l'arrêt d'agir et autres savoirs d'inaction en gestion». *Harvard l'Expansion Management Review*, septembre 1995.
- St-Arnaud, Y. (1995). *L'interaction professionnelle*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal (Intervenir), 223 p.
- Watkins, J.M. Cooperrider, D. ( 1996) «Appreciative Inquiry: a transformative paradigm», *OD practitioner*, vol 32, no 1.
- Wenger, E.C., Snyder, W.M. (2000). «Communities of practice: the organizational frontier», *Harvard Business review*, january-february 2000, pp 139-145.
- Williams, R.L., Cothrel, J. (2000). «Four smart ways to run online communities», *Sloan Management Review*, Summer 2000, pp 81-91.