

Le codéveloppement : approche complémentaire à l'autoformation

**Isabelle Lafontaine, spécialiste en design de formation
Praxcim
[ilafontaine@praxcim.com]**

RÉSUMÉ

Ce texte présente une expérience de formation de gestionnaires en deux volets. Le volet autoformation à l'aide d'un univers virtuel, Phil - Au Café de Margot, est décrit dans la première partie. La deuxième partie explique pourquoi et comment le codéveloppement s'intercale entre les modules d'autoformation pour favoriser les échanges et le partage d'expériences.

Introduction

Autrefois, pour devenir gestionnaire il fallait gravir les échelons et mériter cette fonction qui consistait essentiellement à gérer un service, un budget et s'assurer que le travail soit fait. Aujourd'hui, le contexte est différent et il oblige les entreprises qui veulent devenir ou demeurer chefs de file, à mobiliser l'énergie créatrice de tous leurs employés autour d'objectifs communs. Cette réalité a un impact majeur sur le rôle du gestionnaire.

Au sein d'entreprises qui misent sur leurs employés pour se distinguer de leurs concurrents, le rôle du gestionnaire ne consiste plus seulement à gérer des budgets, choisir et implanter les meilleurs outils et pratiques d'affaires, mais également à développer des équipes de travail efficaces, créatives, autonomes, orientées sur l'amélioration et alignées sur les objectifs d'affaires de l'organisation. Le défi est de taille, autant pour les gestionnaires chevronnés que pour ceux qui ont moins d'expérience. En effet, il est certainement plus simple d'aligner des chiffres en colonne que d'aligner les employés autour d'une vision... surtout lorsque le changement devient une constante et que le temps se fait une denrée rare. Les gestionnaires ont peu de temps à consacrer à leur développement et à leur formation. Ils reconnaissent toutefois que pour réussir, ils doivent développer leurs habiletés à définir les rôles et responsabilités,

sélectionner les bons joueurs, les aider à se développer et reconnaître adéquatement les efforts et la contribution de chacun.

Comment aider un gestionnaire à devenir un *meilleur* gestionnaire, tout en tenant compte de ces contraintes ? Praxcim croit que c'est en favorisant une approche de formation expérientielle qui combine l'autoformation et le codéveloppement. C'est ainsi qu'a été développé un programme de formation multimédia destiné aux gestionnaires et présentant la gestion des gens comme un levier indispensable au succès des entreprises.

Un monde virtuel où les gestionnaires se reconnaissent

La mission de Praxcim est de créer pour les entreprises des outils d'apprentissage efficaces et originaux qui suscitent l'engagement et le passage à l'action de tous les employés. Pour ce faire, Praxcim a créé un univers virtuel baptisé *Phil^{mc} – La Grande aventure de VéloBleu* qui fait vivre aux participants les hauts et les bas d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de vélos. Cette entreprise virtuelle sert de toile de fond à plusieurs outils de formation complémentaires dont un, *Phil – Au Café de Margot*, est destiné spécifiquement aux gestionnaires.

À travers six modules d'autoformation accessibles via Internet ou l'intranet de l'entreprise, les gestionnaires sont confrontés à des problématiques de gestion du personnel qui correspondent à six responsabilités de base :

- la responsabilisation;
- le recrutement, la sélection et l'accueil;
- la gestion de performance;
- la formation et le développement;
- la reconnaissance;
- la gestion des mouvements de personnel.

L'autoformation permet au gestionnaire de se former à son rythme, selon ses besoins, et d'évaluer ses forces et limites dans un contexte non menaçant où il ne risque pas de se sentir jugé par ses collègues.

C'est donc seul, face à un monde virtuel où des situations du quotidien lui sont présentées, que le gestionnaire se questionne sur les façons de faire et d'être qui favorisent l'engagement des employés. Il est appelé à suivre une histoire, prendre des décisions et vivre les impacts de ses choix. Chaque scénario suit un schéma narratif menant les personnages d'une situation initiale à une situation désirée en fonction des réponses des participants. Le gestionnaire évalue ses propres

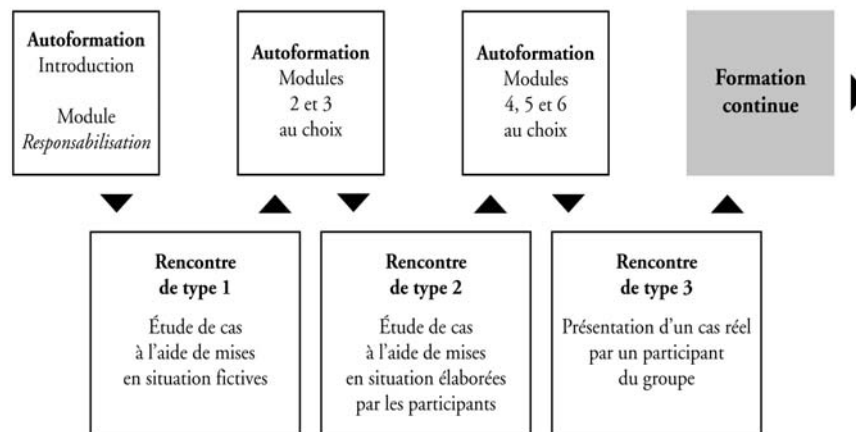
attitudes en fonction de la vision et des valeurs de l'entreprise, se remet en question ou confirme ses pratiques de gestion. L'autoformation sera pour lui le moyen de mieux comprendre son rôle et de reconnaître l'importance de mobiliser ses employés pour assurer le succès de l'entreprise.

Profiter de la dynamique d'un groupe

Mais miser sur l'autoformation, c'est mettre de côté plusieurs avantages que seules les rencontres de groupe offrent : l'échange et le partage entre collègues qui permettent de pousser la réflexion plus loin. C'est pourquoi l'expérience d'autoformation ne représente que le premier volet de la formation *Phil – Au Café de Margot*. Le deuxième volet de la formation se veut un forum où les participants sont amenés à partager leurs expériences respectives de gestion des gens au quotidien. Basées sur l'approche du codéveloppement professionnel tel que défini par Payette et Champagne (1997), les rencontres au Café de Margot s'intercalent entre l'exploration des différents modules d'autoformation. La formation propose trois types de rencontres d'environ trois heures chacune :

Schéma de déroulement de la formation

Phil – Au Café de Margot



Le gestionnaire chemine progressivement d'un univers virtuel à un monde réel, ce qui permet d'éviter une intrusion trop rapide au cœur de problématiques

impliquant directement les participants. L'alternance entre l'autoformation et le codéveloppement donne l'occasion au gestionnaire de réfléchir à sa gestion, puis de confronter ses idées à celles de ses collègues, de proposer des façons de faire et de demander conseil. Cette séquence se répétant à trois reprises, le gestionnaire approfondit chaque fois sa réflexion et se prépare à vivre une rencontre où il pourra discuter de situations qu'il a vécues ou de problématiques qui le préoccupent.

Le déroulement de chacune des rencontres est orchestré de façon à ce que les valeurs de l'entreprise et les balises de la gestion des gens soient toujours en trame de fond. Divers outils sont proposés afin d'alimenter la réflexion en ce sens, d'améliorer certaines habiletés de communication et de permettre l'évaluation des forces et faiblesses. L'animateur suit un ordre du jour bien défini pour s'assurer de faire vivre aux participants l'ensemble de l'expérience. Cinq grandes étapes doivent être traversées au cours de la rencontre :

- le choix (ou l'élaboration) d'une mise en situation;
- la présentation de la mise en situation;
- l'identification de pistes de solution;
- les hypothèses d'action;
- la synthèse de la rencontre.

Dans ce parcours, l'animateur saura s'adapter aux besoins du groupe afin d'accorder les temps nécessaires aux différentes étapes.

Le rôle des animateurs est d'abord et avant tout de *faciliter* les interactions entre les participants et le déroulement des rencontres. Qu'ils soient gestionnaires ou qu'ils proviennent du service des ressources humaines, les animateurs n'agissent pas à titre d'experts. Ils ne détiennent pas les réponses aux situations proposées et ils ne leur revient pas d'y répondre; les réponses doivent émerger du groupe. Ainsi, tout en étant encadrés, les participants développent une autonomie, autant individuelle que collective, qui les aidera au quotidien à améliorer leur pratique. Dans les cas où les animateurs sont issus du service des ressources humaines, un rapport nouveau s'installe entre eux et les gestionnaires : il ne s'agit plus d'un contact *administratif* (embauche, mise à pied, etc.), mais d'une réelle relation de support et de conseil.

À ce jour, l'expérimentation de la formation avec des groupes de futurs animateurs a démontré que l'approche permet de répondre concrètement aux besoins des participants. Si certaines résistances se font sentir au départ, on constate que le parcours proposé amène progressivement les gestionnaires à

aborder les problématiques de leur quotidien et à s'entraider pour améliorer leur pratique de gestion du personnel.

Un intérêt à poursuivre les rencontres

En plus de s'engager activement dans la formation, les participants ont aussi manifesté l'intérêt de se rencontrer à nouveau afin de répéter l'expérience du codéveloppement. En effet, pour plusieurs participants, cette approche est apparue comme un moyen intéressant de poursuivre leur développement en matière de gestion des ressources humaines, au-delà du programme structuré *Phil – Au Café de Margot*.

En résumé, c'est en tirant profit de deux approches complémentaires – l'autoformation et le codéveloppement – que la formation *Phil – Au Café de Margot* amène les participants à s'engager dans une démarche volontaire de développement continu. Cette prise en main est indispensable chez les gestionnaires d'aujourd'hui qui souhaitent relever les nombreux défis de la gestion des gens. Et en ce sens, les rencontres de codéveloppement offrent aux gestionnaires un temps de réflexion exclusivement consacré à leurs problématiques de gestion de personnel. De plus, l'assiduité aux rencontres amène les gestionnaires à intégrer de façon naturelle leur propre développement professionnel à leurs pratiques de gestion, leur permettant ainsi de s'adapter aux nouveaux défis des entreprises.

Références

- AMIOT, Marie-Andrée. « Domtar à l'heure de l'école virtuelle. Le président Raymond Royer associe étroitement formation et réussite financière », *La Presse*, samedi 25 août 2001.
- GOSSELIN, Alain (2002). « La « nouvelle société Domtar » : une transformation impressionnante », *Gestion. Revue internationale de gestion*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, vol 26, n° 4, hiver 2002, p.54-64 (suivis de deux commentaires).
- Payette, Adrien et Claude Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec, 211 pages.

