

Un espace de réflexion au cœur de l'action

Constance Lamarche, M.A.,
Alain Giroux, B.Sc.psy.ed., M.A.P., *et al*²²

*Nous sommes un voilier, et le groupe de
codéveloppement est le vent qui gonfle nos
voiles pour nous permettre d'aller de l'avant.*

Un intervenant

RÉSUMÉ

Cet article présente le bilan d'une expérience de codéveloppement impliquant 21 intervenants²³ en exercice dans des centres de réadaptation en déficience intellectuelle, et inscrits au nouveau certificat « Intervention en déficience intellectuelle » offert par l'Université de Montréal. Les animateurs exposent d'abord les dimensions organisationnelles de leur cours en commentant la démarche proposée, ses enjeux et ses conditions de succès. Puis, les intervenants livrent leurs commentaires au sujet de leurs apprentissages, de leur métier et de leur contexte de travail. Finalement, les animateurs font état de leurs réflexions quant à la réalité du contexte de travail des intervenants et à l'apport original du codéveloppement dans l'amélioration de leur pratique professionnelle.

Le contexte

Les intervenants des centres de réadaptation travaillent auprès des personnes ayant une déficience intellectuelle et de leur réseau familial ou social, pour les aider à combler leurs besoins et leurs attentes. Ils accompagnent les personnes dans le développement de leur autonomie et de leurs habiletés sociales, en vue de prendre une place au sein de la communauté et d'y vivre heureux. Ils soutiennent aussi les familles et l'entourage de la personne en partageant leurs expériences et leurs stratégies d'action en faveur de l'épanouissement de celle-ci. S'inspirant des

22 Par leur participation active, plusieurs personnes ont apporté une contribution importante au succès de cette expérience et à la réalisation de cet article, nous aimerions les saluer. Il s'agit de personnes suivantes : N. Albert, L. Asselin, M. C. Bordes, R. Brochu, C. Caron, L. Casseus, G. Côté, S. Desgroseilliers, V. Dubé, E. Labelle, M. Laurin, R. Lefebvre, D. Mayer, H. Monlong, C. Perreault, N.D. Pham Vo, M. A. Pilon, L. Soucy, P. Tyl, M. Vézina, M. Whitty, J'aimerais aussi remercier Marie-Josée Désilets pour ses conseils de rédaction et la révision du texte.

23 La plupart sont des éducateurs spécialisés, quelques-uns détiennent une formation en orthopédagogie ou en psychoéducation.

résultats d'une étude d'opportunité²⁴ qui démontre la complexité de l'intervention dans le milieu familial et communautaire, et la nécessité de composer sur le vif avec des enjeux multiples et contradictoires, le certificat²⁵ permet aux étudiants d'acquérir de nouvelles connaissances, de poser un regard critique et éthique sur leur pratique professionnelle, et de développer des stratégies d'intervention adaptées aux divers contextes dans lesquels ils évoluent.

La complexité du travail de l'intervenant incite à lui donner des occasions de réflexion. Travailler auprès des personnes ayant une déficience intellectuelle, intégrées dans la communauté, comporte un certain nombre de défis. Ce qui est exigeant, c'est écouter, décoder, accompagner, guider, répéter, et surtout persévérer. Dans aucune situation, il n'y a de réponse toute prête... L'intervenant doit puiser dans ses propres ressources, fonctionner à *ciel ouvert*, et souvent faire face à la controverse et à l'ambiguïté, avec peu de balises et de soutien. Ce travail relève plus de l'art que de la technique. Ceux qui l'exercent sont en quelque sorte des professionnels de l'entraide, et les attentes à leur égard sont élevées. Ils doivent sans cesse intervenir dans diverses situations, avec le risque d'aboutir à l'épuisement professionnel. Comment peut-on soutenir ces intervenants pour qu'ils trouvent leur zone de confort et investissent efficacement la clientèle très vulnérable confiée à leur attention ? Comment surtout les amener à réfléchir et échanger sur des enjeux et des problèmes rencontrés en cours de pratique ?

Dans le cadre de ce programme universitaire, un groupe de codéveloppement est proposé à l'étudiant, comme un cours optionnel de 45 heures. Ce cours vise à lui permettre de réfléchir à sa pratique professionnelle, d'expérimenter des attitudes favorisant la consultation et l'*intervision*, de partager son expertise et d'utiliser celle de ses collègues, au plan des stratégies d'intervention auprès de la clientèle, de sa famille et son réseau social.

Au sein du groupe de codéveloppement, l'étudiant devra plus précisément exercer une écoute active, donner une rétroaction, et exprimer ses désaccords en respectant la diversité des points de vue véhiculés dans le groupe. Il devra s'impliquer en partageant sa créativité et son expertise dans la recherche de solutions nouvelles. Il devra aussi reconsidérer la place qu'il occupe auprès de la personne et de son réseau, s'interroger sur ses interventions au plan éthique,

24 Projet de certificat Intervention en déficience intellectuelle, étude d'opportunité réalisée par Michèle Choquet, Faculté de l'éducation permanente, Université de Montréal, 1999

25 À la demande des directions cliniques des établissements montréalais en déficience intellectuelle, la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal a mis sur pied, en 2000, un nouveau certificat d'intervention en déficience intellectuelle à l'intention des intervenants en exercice.

valider ses hypothèses de travail, explorer de nouvelles façons de faire, reconnaître ses limites professionnelles ainsi que les zones de confort et d'inconfort reliées à sa pratique.

Le codéveloppement²⁶

Le concept de groupe de codéveloppement tel que développé par Adrien Payette et Claude Champagne repose essentiellement sur l'échange et le partage d'expériences professionnelles dans le but d'apprendre. La réflexion est favorisée par une consultation qui porte sur des problématiques vécues. Tour à tour, les étudiants endossent le rôle du client pendant que les autres agissent comme consultants. Les six étapes de consultation sont les suivantes :

1. L'exposé d'une problématique, d'un projet ou d'une préoccupation;
2. Une période de clarification de la situation;
3. La définition du contrat de consultation en regard des attentes du client;
4. Les réactions, commentaires, suggestions pratiques des consultants;
5. La synthèse et le plan d'action du client;
6. L'évaluation des apprentissages par chacun.

Les principes de base du codéveloppement s'articulent autour de notions telles que la valorisation de l'expérience comme source d'apprentissage, l'importance de la subjectivité, le sens de l'identité professionnelle, le droit à l'erreur, la place unique de l'intervenant au cœur de son action.

La formule habituelle du codéveloppement réunit un animateur et de quatre à six personnes, qui se rencontrent une fois par mois au cours d'une année, ou plus selon les intérêts du groupe. L'animation du groupe s'exerce de façon à ce que les étudiants trouvent les conditions favorables à l'écoute et à l'expression, ainsi qu'à la formulation et à la réception de points de vue diversifiés.

La mise en scène du codéveloppement

Afin de permettre à un groupe plus nombreux de personnes de vivre une expérience de codéveloppement, certains ajustements ont été apportés au format présenté précédemment. En voici les principales composantes.

²⁶ Pour plus d'information voir *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Adrien Payette, Claude Champagne, Presses de l'Université du Québec, 1997.

Organisation des groupes, consignes et conditions facilitantes

Le groupe de 21 étudiants est composé majoritairement d'éducatrices spécialisées (19 femmes et 2 hommes). La moitié du groupe détient une expérience de travail de 15 ans et plus, l'autre moitié entre 5 ans et 15 ans.

Le cours de 45 heures s'échelonne sur une période de huit semaines, à raison d'un cours par semaine : six heures portent sur la théorie et les consignes de fonctionnement au sein du groupe, 36 heures sont consacrées à la pratique du codéveloppement, en deux sous-groupes, et trois heures sont réservées à la fin de la session pour l'évaluation de l'expérience et des apprentissages.

La partie théorique sur le codéveloppement porte principalement sur les objectifs, les principes de base de la démarche, les six étapes de la consultation, les trois rôles d'étudiant/client, d'étudiant/consultant et d'étudiant/observateur,²⁷ et la liste des comportements attendus pour chacun des rôles, les fonctions de l'animateur, le déroulement type d'une consultation, les conditions de succès, ainsi que les avantages et les limites de la démarche.

Les étudiants ont aussi à leur disposition un recueil des textes²⁸ portant sur le codéveloppement, les bienfaits de l'écriture et du dialogue, des réflexions concernant la gestion de situations problématiques et les conditions d'intervention pour relever des défis complexes.

Afin de favoriser des échanges constructifs, les attentes des animateurs²⁹ quant au déroulement du processus de consultation sont clairement exprimées :

1. Des règles de dialogue et un engagement à évoluer dans une atmosphère de respect et de recherche personnelle;
2. Une participation authentique et une contribution significative;
3. Une réflexion centrée sur « le moi, l'ici, maintenant ».

Pour permettre aux étudiants de s'impliquer activement, le groupe est ensuite divisé pour la partie pratique. L'horaire des consultations est proposé et géré par les étudiants de chacun des deux sous-groupes.

27 Le rôle d'observateur a été créé pour offrir l'expérience du codéveloppement à un nombre plus grand d'étudiants.

28 Voir les principales références à la fin de l'article.

29 Les animateurs des groupes de codéveloppement sont les auteurs de cet article.

L'autoappréciation des apprentissages et l'évaluation de l'expérience

Il faut noter que le certificat d'intervention en déficience intellectuelle s'est construit autour d'un profil de sortie des étudiants, en mettant en lumière des compétences recherchées dans les milieux de travail³⁰. Nous estimions que le groupe de codéveloppement pouvait permettre à l'étudiant de développer des compétences entourant l'approche client, le partenariat ou le travail d'équipe, la communication et les relations interpersonnelles, ainsi que l'adaptation au changement, le sens de l'organisation et l'innovation.

Une définition de chaque compétence, avec des indicateurs de comportement qui l'illustrent concrètement, a été fournie à l'étudiant. Ces énoncés de compétences ont permis à l'étudiant de cibler, dès le début de la session, l'objet d'apprentissage qu'il comptait développer durant le processus et de s'autoapprécier au terme de l'expérience. (Voir l'exemple de l'encadré).

La communication et les relations interpersonnelles : la capacité d'être à l'écoute, de susciter des échanges constructifs, d'y participer et de favoriser un climat d'entraide.

Les objets d'apprentissage :

- écoute activement ses interlocuteurs;
- analyse les interactions, valide ses perceptions et ses hypothèses de travail auprès des personnes concernées;
- donne du *feed back* et est réceptif à en recevoir;
- accepte la diversité de valeurs, d'opinions et de réactions chez les autres;
- se positionne clairement en fonction de son rôle et de sa contribution;
- développe un sens critique, exprime ses désaccords sans briser l'harmonie et s'intéresse à ceux des autres.

À la fin de la session, une fiche d'appréciation portant sur l'expérience de codéveloppement permettra aussi à l'étudiant d'exprimer son point de vue sur ce mode de formation par l'action.

³⁰ Adaptation du document *Sept compétences : un atout stratégique pour l'éducateur en milieu communautaire*, 1995, document disponible à la Société Constance Lamarche Inc.

La tenue d'un journal de bord

Pendant une période de six semaines (à l'exception de la première et de la dernière semaine consacrées à la partie théorique et à l'évaluation), les étudiants doivent tenir un journal de bord quotidien pour noter leurs réflexions, leurs interrogations, les problématiques rencontrées dans leur pratique professionnelle. À partir des situations présentées par leurs collègues, ils consigneront dans leur journal de bord les éléments de discussion qui suscitent le plus de questions ou qui les amènent à réfléchir.

Les étudiants concluront leur journal par un bilan-synthèse de leurs apprentissages à titre de client, de consultant et d'observateur, en y intégrant des réflexions sur les lectures qu'ils ont faites.

Le journal de bord est un outil de soutien efficace à la réflexion sur la pratique professionnelle. Il permet de structurer sa pensée, de prendre un certain recul face à l'action et parfois même de découvrir des constantes dans sa dynamique d'intervention.

L'exercice des trois rôles

Afin de jouer le rôle de client, chaque étudiant doit identifier dans sa pratique professionnelle deux situations (problème, projet, préoccupation). Pour faciliter le choix des situations, l'étudiant tient à jour une liste des sujets qui le préoccupent, et établit une priorité en fonction de ses critères personnels d'importance, d'urgence, de plaisir, de douleur... Il doit choisir un titre imagé (humour accepté) et résumer la situation en une page, décrivant les faits ou en faisant état de ses réflexions et de ses questions. Lors de la présentation de son sujet, l'étudiant/client est invité à définir ses attentes envers les étudiants/consultants : être soutenu, mis au défi, interrogé, alimenté de stratégies diverses, etc.

À titre de consultant, les étudiants doivent se centrer sur l'étudiant/client en vue de le soutenir, de l'aider à trouver des solutions ou des alternatives autres que les siennes, et ce en ne perdant jamais de vue que l'étudiant/client est et demeure l'expert de la situation qu'il présente.

Comme observateur, l'étudiant doit noter ses réflexions en lien avec les situations présentées. Ce rôle lui offre un moment privilégié pour prendre du recul par rapport à l'action et pour réfléchir à sa propre pratique en observant attentivement les expériences des autres.

Pour chacune des situations présentées, l'animateur agit comme modérateur en rappelant les dimensions théoriques et en alimentant la réflexion avec des références, des exemples, des illustrations ou des questions à débattre. Il se soucie également du respect des conditions propices à l'échange et au climat de travail.

Le déroulement type d'une consultation

Chaque groupe commence par un court échange sur les manchettes du jour en lien avec leur pratique professionnelle et avec les consultations présentées la semaine précédente : les réflexions, les questions, les petites victoires, les bons coups ou les réalisations des étudiants, etc.

La consultation dure environ 50 minutes. Durant environ dix minutes, l'étudiant/client commente le texte d'une page qu'il a préparé et précise ses attentes.

Les étudiants/consultants posent des questions de clarification pour bien saisir toutes les dimensions de la situation. La consultation s'enchaîne avec des réactions, des commentaires, des suggestions pratiques ou des questions plus ciblées, plus circonscrites. Après environ 30 minutes, l'étudiant/client fait une synthèse de ce qu'il retient et donne un aperçu de son plan d'action. Les étudiants/consultants prennent ensuite une dizaine de minutes pour partager leurs propres expériences reliées à la situation ou au déroulement de la consultation. Les étudiants/observateurs livrent aussi leurs commentaires. Les présentations se succèdent tout au long de la session et les étudiants s'assurent de jouer en alternance chacun des trois rôles.

Bilan de l'expérience

La compilation des fiches d'autoappréciation des apprentissages et des résultats de l'expérience du codéveloppement, une analyse de contenu du journal de bord des étudiants, et le bilan synthèse de fin de session ont permis d'évaluer les effets du groupe de codéveloppement sur la pratique professionnelle des intervenants. Les citations présentées ci-dessous sont représentatives de leurs propos : elles ont été extraites de leur journal de bord, de leurs commentaires écrits ou de ceux recueillis tirées lors du bilan synthèse³¹.

31 Une personne ressource externe a noté les propos des étudiants, lors du bilan synthèse, et en a fait une analyse de contenu.

Les objets d'apprentissage

Les étudiants ont principalement choisi des objets d'apprentissage en lien avec les compétences « Communication et relations interpersonnelles » (voir définition de l'encadré), et « Adaptation au changement, le sens de l'organisation et l'innovation », qui se définit comme la capacité d'évoluer dans la communauté en s'adaptant constamment aux imprévus, à la diversité et à la complexité des situations rencontrées.

Les étudiants ont trouvé difficile de porter un jugement global sur leur pratique professionnelle et de cibler des objets d'apprentissage au début du cours. L'exercice d'autoappréciation de leurs forces et faiblesses en lien avec les quatre compétences leur a paru exigeant. Cependant, au terme de l'expérience de codéveloppement, ils étaient davantage en mesure de porter un regard critique sur leur pratique *in vitro*. Ils sont repartis avec une idée plus claire des aspects à améliorer dans leur pratique et des moyens pour y parvenir.

Les thèmes abordés

À partir des situations présentées par les étudiants, cinq thèmes dominants ressortent :

1. Les questions d'éthique : les conflits de valeurs vécus par les intervenants, leur malaise face aux situations d'abus, les besoins non comblés des usagers, la loi du silence sur les plaintes, l'écart entre le discours et la réalité qui augmente au sein des organisations.
2. Les limites de l'intervention : l'épuisement, l'impuissance à faire évoluer certaines situations, les impasses, les demandes d'aide et de référence qui ne trouvent pas d'écho.
3. La dynamique des équipes de travail : l'investissement et les efforts consentis en lien avec le statut et les rôles de chacun.
4. Le partenariat et la communication : les attentes complexes et paradoxales des familles, des collègues, les messages délicats à communiquer.
5. La valorisation et le soutien professionnel : l'isolement professionnel, la difficulté d'initier des projets et d'être soutenu dans un système devenu trop lourd et bureaucratique.

Le point de vue des intervenants sur le codéveloppement

L'utilisation de l'écriture comme moyen pédagogique

Le journal de bord s'avère un outil précieux pour prendre du recul face aux événements; il permet de dédramatiser certaines situations difficiles, il sert aussi à reconnaître les petites ou les grandes victoires de l'intervenant, à noter les interventions dont il est fier, et par conséquent de reprendre du pouvoir sur soi et sur son environnement.

Le fait de prendre le temps d'écrire mon journal m'a fait réfléchir... s'arrêter en prenant un instant pour soi, respirer, découvrir de nouvelles dimensions de soi, ça fait du bien (...) La mise en commun de toutes nos expertises est une richesse en soi. C'est de loin ce que je retiens le plus de cette expérience.

L'organisation du cours et le climat d'apprentissage

S'ouvrir à des étrangers n'est jamais facile. Avouer ses peurs et ses limites rend encore plus vulnérable. Certains croyaient être les seuls à vivre l'isolement et la solitude. La démonstration d'une consultation type dès le premier cours a réduit le stress et permis aux étudiants de bien saisir le déroulement et le ton du processus. La formation de deux sous-groupes a été très appréciée, car cela apportait plus d'intimité dans les échanges. Le climat de confiance, de respect et de non-jugement a permis à chacun de grandir. Les intervenants ont aimé qu'une attention particulière soit portée aux relations interpersonnelles.

Lors de ma première présentation, je n'avais pas l'intention de m'ouvrir autant, mais plus on est réceptif, plus l'aide est valable. À ma deuxième présentation, j'ai été plus ouverte et j'ai appris beaucoup. Parler au « je » est le premier réflexe que je dois intégrer. En si peu de temps, je n'aurais pas cru que j'aurais travaillé autant sur moi.

J'ai aimé ce cours en dépit d'une méfiance initiale. J'ai l'impression d'avoir vraiment travaillé. Je sors épuisée de cette première manche de codéveloppement. C'est vidant, beaucoup de stress au départ... Ça se déroule bien. Beaucoup de respect et d'ouverture. C'est plus complexe qu'il n'apparaît.

J'ai été touchée de constater à quel point il arrive souvent que la confiance en soi des intervenants est ébranlée.

Le droit à l'erreur est reconnu comme étant un processus d'apprentissage.

Les trois rôles joués en alternance

Les consultations ont rendu les étudiants plus sensibles et conscients de leurs propres difficultés, de celles des clients, des familles, des collègues et de leur supérieur immédiat.

Dans sa formule d'alternance entre les rôles du client, de consultant et d'observateur, le groupe de codéveloppement m'a permis de mieux me percevoir dans certaines situations. En me réévaluant, j'ai réalisé qu'au début du cours, j'avais surévalué mes compétences.

J'ai aimé le rôle du client, qui permet de ventiler sur des situations pénibles qui se présentent au travail, et qu'on peut difficilement raconter.

Le rôle du client m'a permis de réaliser les sentiments que peuvent ressentir les familles (...). Quand je vais à domicile pour évaluer leurs besoins, je rentre dans leur intimité ! J'ai réalisé la différence entre l'empathie et la sympathie. (...) je dois changer ma façon d'écouter...

Après avoir écouté mes collègues, je me suis rendu compte à quel point j'étais aveuglée, au point d'en être paralysée.

À titre de client, j'ai appris comment un simple déclic d'un consultant peut faire beaucoup de bien et constituer une aide précieuse. On est habitué de faire cavalier seul... Se faire aider n'est pas du tout méchant, c'est même excellent.

Comme client, j'ai fait preuve d'ouverture. Je crois que mes collègues le sentaient et qu'ils avaient le goût de m'aider. Comme consultant, j'avais peur de ne pas être à la hauteur et sincèrement, souvent je ne l'étais pas, je n'étais pas sûre de moi. Puis, au dernier cours tout coulait de source. Le rôle d'observateur me permettait de mieux analyser les situations, (...) je n'essayais pas de trouver des solutions, mais plutôt d'apprendre des consultants en action.

J'ai bien aimé jouer le rôle de consultant lors des deux derniers cours où mon estime a remonté un peu plus. Je me sentais plus valorisée ... J'ai retenu que pour être une bonne consultante, il fallait conjuguer notre compétence avec celle du client.

Comme consultant, j'ai eu de la difficulté à m'empêcher d'être sympathique aux problèmes présentés... C'est tout un art de savoir mettre en lumière la bonne question.

Je me suis rendu compte, comme consultante, que c'est en me relaxant et en me concentrant sur la personne et la situation, que je me sens bien, et que je fonctionne le mieux.

La problématique vécue est souvent liée à un sentiment d'impuissance. Pour en venir à bout, il faut avouer ce sentiment et se demander où est mon pouvoir d'agir. La réponse est toujours en soi (...) et le processus d'introspection s'enclenche. C'est alors que cela devient bénéfique pour soi, et pour les autres lorsque la réflexion est partagée en équipe.

L'appréciation de l'expérience du codéveloppement

Les intervenants ont assisté aux rencontres avec enthousiasme et tous ont été assidus. Selon la plupart, le cours a permis d'accroître leur niveau de confiance personnelle et la qualité de leurs relations interpersonnelles; ils disent aussi s'être investis dans le cours et avoir cherché à être authentiques. Le cours a été un moyen efficace pour briser leur isolement: ils ont constaté que les problèmes rencontrés sont souvent les mêmes partout, et qu'il n'est pas si menaçant de se remettre en question. De l'avis général, une meilleure connaissance de soi aide à reprendre du pouvoir personnel et à améliorer son intervention. Les intervenants prétendent être devenus plus attentifs au processus de communication et plus rigoureux dans la transmission d'informations. Demander de l'aide est davantage perçu comme étant légitime plutôt que dévalorisant.

Le langage des intervenants reflète un ajustement de perception de leur rôle face aux personnes ayant une déficience intellectuelle, à leur famille et aux autres collègues. La validation et la consultation remplacent les attitudes directives. Plusieurs ont exprimé leur satisfaction quant aux échanges et aux retombées de l'expérience.

La démarche nous oblige à nous impliquer personnellement, à demander de l'aide et c'est tout un exploit à réaliser ! J'ai pu constater qu'on apprend beaucoup. C'est un espace neutre pour s'exprimer sans crainte d'être jugé. On peut demander de l'aide, et ça marche !

La diversité des trouvailles des intervenants prouve que l'être humain est unique et que, pour bien vivre, il faut se découvrir; en se découvrant on trouve plein de choses à apprivoiser. Je développe mon sens de l'analyse dans le respect des autres. C'est un pas dans la bonne direction.

Notre vécu et nos expériences respectives sont d'une grande richesse, c'est une source d'enrichissement professionnelle et personnelle. Mes repères personnels sont la base de mes réflexions, ils doivent constamment être vérifiés et validés dans le contexte où ils s'inscrivent. Il n'existe pas de ligne directrice et précise, ni de guide de référence pour la plupart des situations que nous vivons quotidiennement.

Le partage des points de vue a enrichi mon répertoire de stratégies, tant au niveau de l'analyse de situations problématiques que des mécanismes de résolution. Cette expérience a été constructive et a contribué pour une large part à consolider mon aisance professionnelle.

Je ne peux pas conclure sans parler de la notion de plaisir au travail, qui est importante pour moi et que le cours m'a apportée. S'accorder des moments pour rire, c'est le plus beau cadeau qu'on puisse s'offrir pour préserver sa santé mentale dans un monde où l'on doit s'investir à fond.

Les impacts sur leur pratique professionnelle

Au terme de l'expérience de codéveloppement, les étudiants estiment principalement avoir eu l'occasion de réfléchir à leur pratique professionnelle, d'apprendre de leurs collègues, d'approfondir leur démarche de résolution de problèmes, d'améliorer leur communication et leur intervention, dans un environnement complexe et ambigu.

Leur style d'intervention

Les intervenants posent un regard critique sur leur style d'intervention en parlant de leurs découvertes, de leurs réflexions ou de leurs apprentissages au sein du groupe, et aussi en identifiant des aspects de leur pratique à améliorer.

Je dois me discipliner pour aller vérifier mes intuitions, et non pas en choisir une seule et vouloir à tout prix la valider.

Au début, je voulais de nouvelles façons de faire et à la fin je souhaitais améliorer mon *leadership* clinique. J'ai été surprise de cela. Je me suis questionnée sur mon rôle, mon style et mes interventions. J'ai trouvé des réponses qui m'ont amenée à de nouvelles questions.

Le jugement me fait peur, peut-être parce que j'ai parfois moi-même tendance à juger mon entourage. J'ai trouvé intéressant de découvrir ce que les autres auraient fait à ma place. J'ai parfois été tentée de me défendre à la suite d'une suggestion qui me remettait en question. J'ai appris à écouter et à partager mon expertise; j'ai aussi appris à ne pas réagir trop vite. J'ai réalisé que je ne demandais jamais de support.

J'ai appris à me regarder comme intervenante. J'ai constaté que je peux changer les choses qui me rendent inconfortable et m'améliorer dans ma pratique de tous les jours, en évitant de me centrer sur ce que les autres devraient changer.

En quoi cette personne qui provoque des réactions négatives chez-moi me ressemble-t-elle pour me déranger ainsi ? Cette question qui m'a été posée m'a bousculée et beaucoup fait réfléchir... Être capable de reconnaître une force chez une personne qui nous déplaît, c'est aussi un défi de taille...

On se sent souvent obligé d'apporter une solution rapide et on répond seulement à une partie du problème. Ce n'est pas nécessaire d'apporter des solutions : il s'agit parfois de voir les choses différemment pour mieux les vivre !

J'ai réalisé que le fait d'utiliser le mode interrogatif plutôt qu'affirmatif évite d'interpréter.

Le fait d'avoir une attitude d'ouverture envers les autres est beaucoup plus enrichissant et aidant que de vouloir à tout prix trouver la solution seule. Je dois apprendre à considérer le soutien des autres comme étant positif et non pas le voir comme un signe d'incompétence de ma part. OUF !

Ça m'a frappée de constater que l'on n'est pas toujours conscient des impressions qu'on laisse aux autres, des rôles que l'on joue ou de leur portée.

Je suis mal à l'aise de demander de l'aide. Ça se déroule bien même si ma gêne persiste. Je me rends compte que je faisais fausse route quant au sens à donner à la consultation. Il est plus important de bien cerner la demande que de vouloir fournir des solutions et de vérifier mes hypothèses que de suggérer une route.

Leur réalité professionnelle dans le contexte actuel

La vie au travail est un tourbillon. Pris dans la routine, les intervenants n'ont pas le temps de s'arrêter ni de réfléchir. Isolés, ils cherchent des solutions immédiates. La marge d'erreur est faible. Ils entendent plus parler de performance que de réflexion. Certains ont peur de *frapper un mur*. Ils souhaitent ralentir pour mieux voir et ressentir. Ils veulent consulter davantage, demander de l'aide.

Écouter, valider ses perceptions, trouver ses zones de confort et d'inconfort, se faire confiance sont des expressions à l'honneur. Leur implication sera différente : plus empreinte d'empathie, sans pour autant s'appropriier les problèmes des personnes et de leur entourage. Ils veulent miser sur la qualité et l'authenticité dans leur pratique, et remettre en perspective l'obsédante idée de la performance.

L'isolement, la frustration professionnelle peuvent engendrer l'intolérance, l'agressivité et la passivité. Dans un milieu comme le nôtre, avec une clientèle vulnérable, il serait important de donner aux intervenants un lieu d'échange et de réflexion.

Comme ce serait bon de vivre la joie et la solidarité au sein de mon équipe ! Chercher à s'améliorer. Sortir du cadre, c'est un apprentissage et plus encore. Lorsque nous sommes solidaires, nous pouvons aller loin.

C'est vrai que d'être négatif dans les situations ne sert qu'à gruger notre énergie, et que ça n'apporte rien. Pourquoi est-ce si facile de tomber dans le négativisme ? Parce que ça demande moins d'efforts, et que c'est plus facile de remettre le problème dans les mains des autres et de s'enlever toute responsabilité.

Je me suis posée la question suivante : Pourquoi est-ce que j'accepte de souffrir dans un milieu que je ne peux changer ? Je réalise que nous sommes très petits dans cette grosse machine; si l'on veut que ça bouge, il faut se faire des alliés, instaurer des projets concrets au bon moment. Les intervenants sont très peu appuyés dans ce qu'ils entreprennent. Chacun s'organise à sa façon avec les connaissances qu'il possède. Il faut se mettre soi-même en situation d'apprentissage, car si on s'isole on devient vite dépassé.

Aujourd'hui, j'ai fait bouger de son fauteuil un éducateur et j'ai rendu l'après-midi de quatre usagers moins pénible. C'est déjà ça ! C'est vrai que lorsque l'on bouge, les choses bougent également autour de nous.

Il n'existe plus de structure de pouvoir lorsque nous travaillons pour le vrai mandat : c'est-à-dire pour la personne ayant une déficience intellectuelle. Se recentrer sur le client, donc oublier les luttes de pouvoir, oublier la gestion d'estrade, oublier les insinuations des collègues. En revenir à l'essentiel et s'y tenir.

En résumé, mentionnons quelques points saillants. L'enthousiasme et l'implication des intervenants témoignent de l'importance de créer ou de rétablir des espaces de paroles et de réflexion au sein des organisations.

Cependant, on devra tenir compte du fait que même si les éducateurs travaillent en équipe, ils ne s'y sentent pas à l'aise et que, même s'ils reconnaissent avoir besoin des autres, ils n'osent pas solliciter de l'aide. Car exprimer leur impuissance, c'est en quelque sorte avouer leur incompétence. La compétition entre les intervenants est souvent forte. L'erreur est rapidement condamnée, et la compréhension plutôt rare.

Les commentaires reçus mettent en relief la souffrance qu'éprouvent les intervenants d'être isolés. Constaté que leurs collègues vivent des situations semblables leur a permis de briser l'isolement et leur a donné le goût d'échanger.

Certains ont réalisé leur pouvoir inexploité d'améliorer leur sort et de trouver une zone de confort dans leur travail.

Les intervenants se sentent ballottés entre les besoins des clients et les contraintes du système. Des thèmes tels que l'impuissance devant le système, la complexité du travail et la perte du sentiment d'appartenance à une organisation refont fréquemment surface. Les intervenants ont l'impression que les organisations pourraient agir davantage pour diminuer les contraintes et reconnaître leurs besoins. Mais ils se sentent loin des dirigeants qu'ils ne connaissent souvent même pas.

Le plaisir du travail est trop rarement au rendez-vous; il est de plus en plus question du temps qu'il reste à faire avant de prendre sa retraite. Souvent découragés, les éducateurs perdent progressivement le désir de l'engagement; ils se contentent de réagir aux situations.

Les intervenants considèrent que le groupe de codéveloppement est un mode de formation approprié et même indispensable, puisqu'il est susceptible de les aider à passer à l'action en reprenant confiance, en trouvant leur zone de confort dans

leur travail et en se réappropriant leur pouvoir personnel. Ils suggèrent que tous les professionnels, quelle que soit leur discipline, s'initient au codéveloppement.

Le point de vue des animateurs sur le codéveloppement

En tant qu'animateurs, nous aimerions témoigner de notre chance d'avoir participé au déploiement de tant d'énergie créatrice. Nous avons vu des intervenants bouger, exprimer de l'impuissance, se décourager par moments du climat dans lequel ils travaillent, chercher des pistes de solutions nouvelles, s'encourager et rire. Passion et compassion étaient constamment au rendez-vous des échanges. Accepter de livrer ses préoccupations à des inconnus, ou encore pire, à des collègues de travail, même si cela se déroule dans une démarche pédagogique structurée, demande courage et confiance en soi.

La démarche aura permis à chaque intervenant de contribuer à la réflexion de son sous-groupe en présentant lui-même deux situations, et en participant ou en assistant à une vingtaine de consultations. C'est pourquoi il n'est pas surprenant que les intervenants expriment autant leur étonnement et leur épuisement que leur satisfaction d'être enfin soumis à des réflexions qui leur vont droit au cœur. Jouer le rôle de client, de consultant et d'observateur a effectivement exigé de chacun des intervenants réflexion, analyse, remise en question, humilité et surtout une grande ouverture aux autres.

Tout au long du processus de réflexion, intervenants et animateurs ont été confrontés à la souffrance des autres. Cette souffrance éveillait souvent la leur. Comment demeurer objectif et impartial dans un tel contexte ? Même si la réponse à cette question n'est pas simple, les intervenants ont pu constater que la reconnaissance de leurs propres émotions les aidait à prendre un certain recul. Apprendre à exprimer son point de vue ou une émotion ressentie, afin de permettre à un collègue de trouver sa propre vérité, facilitait l'émergence de pistes de solution.

Cet espace de parole bien structuré a contribué à briser l'isolement dans lequel les intervenants se retrouvent trop souvent et à leur redonner du pouvoir sur leur situation personnelle. La richesse des échanges résidait à la fois dans la diversité des thèmes présentés et dans la similitude des préoccupations des intervenants.

Tout au long de la session, le rôle des animateurs a été d'amener les intervenants à écouter l'autre et à se questionner sur leur propre compréhension de ses propos avant de suggérer des pistes d'action. Autrement dit, comprendre la grille

d'analyse de l'autre, recueillir le maximum d'informations sur la situation et toujours entretenir un doute raisonnable sur sa propre interprétation des faits. Les chances de voir plusieurs personnes observant une même situation arriver au même constat sont en effet minimales. L'angle de vue, les préoccupations, le vécu personnel, les connaissances ou la confiance en soi sont autant d'éléments rendant l'opération aussi riche que complexe. L'un des objectifs des animateurs, à travers l'ensemble des échanges, était de mettre en lumière les différentes facettes du processus d'analyse des clients et des consultants, afin de comprendre les mécanismes de la prise de décision. Le style d'animation privilégiait donc un mode analytique où la réponse aux préoccupations soulevées se retrouvait dans une démarche de réflexion constructive.

Un autre objectif visé par les animateurs était de permettre aux intervenants de se redonner du pouvoir afin d'agir. Ils ont donc introduit dans leur animation certaines règles de fonctionnement :

- être constructif et avoir du plaisir;
- réfléchir avant de parler et d'agir, accepter de se remettre en question et de recevoir de l'aide et apprendre de nos erreurs;
- privilégier une attitude d'empathie plutôt que de sympathie afin de ne pas alimenter ou envenimer une situation qui comporte déjà une certaine complexité;
- croire au potentiel de chacun et en l'ajustement mutuel où le groupe est responsable du succès ou de l'échec de la démarche.

De fait, le groupe de codéveloppement a permis l'émergence d'idées de projets et de pistes de solutions à des situations fort complexes. Cependant les intervenants expriment le besoin d'être guidés et soutenus dans l'actualisation de ces projets.

Conclusion

L'urgence de créer des espaces de paroles pour les intervenants au sein des organisations est criante. Fréquemment soumis à des situations complexes, les intervenants risquent d'aboutir à l'épuisement professionnel s'ils ne trouvent pas dans l'échange et la réflexion un lieu pour s'alimenter, se rassurer et s'encourager.

Le partage bien encadré d'expériences favorise la recherche de solutions nouvelles, tout en brisant l'isolement. La solidarité dans la complexité du travail permet l'émergence de nouvelles avenues d'action. Paradoxalement, cette solidarité favorise l'acceptation de la part d'ambiguïté et d'impuissance associée à la plupart des situations impliquant une relation d'aide.

De plus, le codéveloppement s'avère une démarche expérimentale qui favorise l'autoappréciation des compétences et qui donne à l'intervenant une vision concrète des aspects à améliorer dans sa pratique. Cependant, le processus réflexif exige de se remettre en question et entraîne inévitablement un déséquilibre au niveau de ses convictions. Le codéveloppement est une façon différente de susciter la réflexion et l'intérêt des intervenants pour le développement de leurs compétences.

Ces constats soulèvent certaines questions fondamentales à l'endroit des dirigeants : Comment les professionnels et les gestionnaires peuvent-ils agir face au phénomène d'isolement de plus en plus présent dans nos organisations et dans notre société ? Comment aménager, pour les intervenants qui vivent au quotidien avec la clientèle, des espaces de réflexion « sécuritaires » leur permettant de prendre une distance et d'améliorer leurs pratiques professionnelles ? En total accord avec la suggestion des intervenants du groupe de codéveloppement, nous croyons qu'il est essentiel de donner une impulsion au projet en recrutant des agents multiplicateurs. Formés à cette approche novatrice, ceux-ci pourraient se constituer un groupe d'appartenance, réfléchir aux conditions favorables d'implantation et favoriser le déploiement de diverses formules de groupe. L'important est de passer à l'action et, au fil des événements, se montrer créatif dans la recherche de moyens d'organiser ces espaces de paroles qui permettraient aux intervenants d'avoir le vent dans les voiles.

Références

- BRIDGES, W. (1995). *La conquête du travail*, Les Éditions Transcontinental inc.
- HRIMECH, M. et FOUCHER, R. (sous la direction de) (2000). *L'autoformation dans l'enseignement supérieur*, Apports européens et nord-américains pour l'an 2000, Montréal, Éditions Nouvelles (chap.18).
- LAMARCHE, C. (1995). *Sept compétences : un atout stratégique pour l'éducateur en milieu communautaire*, Confédération québécoise des centres d'hébergement et de réadaptation (depuis 1998 la Société Constance Lamarche inc.).
- LAMARCHE, C. (1993). *L'évaluation des besoins de formation en déficience intellectuelle : l'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle*, Actes du III^e congrès de l'Association internationale de recherche scientifique en faveur des personnes handicapées mentales. Sous la direction de Serban Ionescu *et al.*, Université du Québec à Trois-Rivières et l'AIRHM, pp. 83-87.
- Le BOTERF, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Les Éditions d'organisation.
- LEMAY, M. (2000). La bienveillance des professionnels, dans M. Gabel, F. Jésus, M. Manciaux, *Bienveillances. Mieux traiter familles et professionnels*, Paris: Éditions Fleurus Psychopédagogie.
- LESCARBEAU, R., PAYETTE, M., ST-ARNAUD, Y. (1996). *Profession : consultant*, Presses de l'Université de Montréal.
- McGILL, I., BEATY, L. (1992). *Action Learning : a Guide for Professional, Management and Educational Development*, Kogan Page.
- PAUCHANT T.C. ET MITROFF, I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Québec/Amérique et Presses HEC.
- PAUCHANT T.C. et al. (1996). *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec-Amérique.
- PAUCHANT T.C. et collaborateurs (2002) *Guérir la santé : un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*, Montréal : Fides, Presses HEC.
- PAYETTE, A., CHAMPAGNE, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presses de l'Université du Québec.
- SCHÖN, D.A. (sous la direction de). (1996). *Le tournant réflexif. Pratiques et études de cas*, Les Éditions Logiques.

- SCHÖN, D.A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Les Éditions Logiques.
- ST-ARNAUD, Y. (1999). *Le changement assisté. Compétences pour intervenir en relations humaines*, Gaétan Morin.
- WEISINGER, H. (2000). *L'art de la critique constructive*, Les Éditions Transcontinentales Inc.
- YATCHINOVSKY, A. (1999). *L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité*, ESF éditeur.