

Des groupes de codéveloppement interétablissement dans la région de Laval

Céline Mercure

**Conseillère en développement des ressources humaines
Régie régionale de la santé et des services sociaux Laval
[celine_mercure@ssss.gouv.qc.ca]**

RÉSUMÉ

Cet article présente une expérience novatrice de développement des ressources humaines s'adressant au personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux de la région de Laval. Les résultats concluants d'un processus assez rigoureux d'évaluation rendent cette communication particulièrement intéressante. Nous débuterons en décrivant le contexte. Suivra une présentation du projet et des résultats de la recherche évaluative. Nous concluons sur les principaux éléments à prendre en considération si une expérimentation du genre devait prendre forme ailleurs.

Le contexte

Le réseau de la santé et des services sociaux de Laval comprend deux Centres hospitaliers, quatre CLSC-CHSLD, six CHSLD privés conventionnés, le Centre jeunesse et un Centre de réadaptation en déficience intellectuelle. En décembre 2000, on dénombrait 308 cadres et hors-cadres y oeuvrant.

Comme stipulé dans la politique nationale de développement du personnel d'encadrement, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval a un comité régional de développement du personnel d'encadrement afin de s'assurer de la participation de représentants du personnel d'encadrement à l'identification des besoins régionaux de développement des cadres ainsi qu'au choix de moyens à mettre en place afin d'y répondre. Pour la région de Laval, un des enjeux importants dans le secteur de la santé et des services sociaux est la mise sur pied d'un réseau de services intégrés et ce, pour toutes clientèles ou problématiques. Pour y parvenir, le travail en partenariat est vite ressorti comme étant l'élément-clé à développer.

Afin de supporter ce changement de pratique, le comité régional de développement du personnel d'encadrement de Laval a organisé, en février 2000, une journée d'échange sur le partenariat avec la contribution professionnelle de monsieur Réal Jacob. C'est lors de cette journée que les cadres de Laval ont constaté et déploré ne pas avoir la chance de profiter de leurs expertises respectives.

À la suite de ce constat, le comité régional de développement du personnel d'encadrement de Laval a décidé de mettre à la disposition du personnel cadre de la région, des groupes de codéveloppement professionnel interétablissement. Cette formule de développement, basée sur l'apprentissage avec des pairs à partir des réalités, projets et problématiques des cadres, nous semblait être une opportunité intéressante répondant à l'attente exprimée.

La description du projet

La définition du codéveloppement professionnel

Le codéveloppement professionnel s'exerce en groupe. Il s'agit d'une communauté de pratique qui réunit de quatre à huit personnes qui veulent s'entraider pour apprendre les unes des autres afin de devenir plus efficaces. Ces personnes sont liées par des expertises partagées ou complémentaires. Elles se donnent des moyens pour apprendre, par la réflexion et l'échange régulier sur des préoccupations professionnelles vécues actuellement par les participants (projets, problèmes, enjeux). Chacun accepte d'y être apprenant et enseignant et l'expérience de chacun devient une ressource pour tous.

L'un des moyens privilégiés est un exercice structuré de consultation où, dans une perspective de recherche conjointe, les participants échangent afin d'enrichir leur compréhension et d'élargir leur capacité d'action. Chaque rencontre de codéveloppement est structurée selon six étapes : premièrement, l'exposé d'une problématique, d'un projet ou d'une préoccupation; deuxièmement, la clarification de la situation soumise par le participant-client; troisièmement, l'établissement du contrat de consultation; quatrièmement, les suggestions, réactions et commentaires des participants consultants; cinquièmement, l'élaboration d'une synthèse et du plan d'action, et finalement l'évaluation et l'intégration des apprentissages par chacun.

Certaines conditions d'implantation sont reconnues comme gage de succès. Parmi celles-ci, le volontariat des participants et le respect de la confidentialité en sont

deux très importantes. Il est de plus souhaitable que les participants choisissent les membres de leur groupe et qu'ils conviennent ensemble d'un contrat. Le choix d'un lieu sécuritaire et égalitaire contribue aussi au bon fonctionnement de même que l'encouragement à la remise en question. Nul doute que la reconnaissance organisationnelle de l'activité facilite ces processus de même que la présence d'un animateur extérieur pour les groupes en phase de démarrage.¹⁰

La mise sur pied des groupes de codéveloppement interétablissement

L'originalité de l'expérience lavalloise est d'avoir créé l'opportunité de tenir des groupes de codéveloppement « interétablissement ». En effet, depuis environ dix ans, des groupes de codéveloppement professionnel ont vu le jour au Québec s'adressant presque toujours au personnel d'un même établissement, d'une même équipe ou encore autour d'une fonction commune. Donc, l'élément novateur du projet présenté ci-après : l'interétablissement.

La coordination de la mise sur pied des groupes a été réalisée régionalement, en l'occurrence par la direction des ressources humaines de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval. Dans un premier temps, tout le personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux de la région a été invité à participer à des déjeuners-conférences sur le sujet. La rencontre débutait par l'exposé d'une personne-ressource, soit monsieur Claude Champagne, suivi de témoignages de cadres ayant déjà participé à du codéveloppement professionnel et d'une période de questions. En fin de rencontre, chaque personne intéressée à participer à un groupe de codéveloppement professionnel complétait, sur place, une fiche d'intérêt précisant certaines préférences concernant leur participation à un groupe intraétablissement ou interétablissement, la composition des groupes et finalement le rythme attendu des rencontres.

Au total, 97 cadres et hors-cadres de la région participèrent aux déjeuners-conférence, soit un taux de participation de 31 %. De ceux-ci, 36 se dirent intéressés à participer à des groupes de codéveloppement. La compilation des fiches de ces cadres nous indiqua que 98 % d'entre eux étaient intéressés à participer à des groupes de codéveloppement interétablissement, avec regroupements de cadres de même niveau sans égard au type de postes occupés.

¹⁰ Cette partie en italique provient de la présentation audiovisuelle faite par Claude Champagne lors du lancement de ce projet.

Suite à cette réponse des plus positives, nous avons organisé des rencontres de constitution de groupes par niveau de cadres, de toutes provenances, avec respectivement présentation des participants et de leur attente principale, inscription de chacun dans le groupe de son choix, identification d'une personne-pivot par groupe et collecte des coordonnées de tous. Par après, un animateur externe a été assigné à chacun des groupes. Finalement, des évaluations périodiques de la satisfaction des participants ont été effectuées.

Résultats de l'évaluation : aspects quantitatifs et qualitatifs de ce projet

Durant la période de décembre 2000 à juillet 2001, six groupes de cadres du réseau de la santé et des services sociaux de Laval se sont réunis périodiquement au sein de groupes interétablissement de codéveloppement.

Le processus d'évaluation

Le processus d'évaluation de cette expérimentation fut possible grâce à l'implication du service Connaissance-surveillance-évaluation de la Direction de la santé publique de la Régie régionale de Laval¹¹. Il visait à mieux connaître les cadres qui décideraient de participer à ces groupes de codéveloppement professionnels interétablissement, les attentes qu'ils avaient en s'y inscrivant, comment ces attentes seraient comblées et finalement en quoi leur participation à ces groupes modifierait leur pratique de gestionnaire.

Le processus d'évaluation mis en place comprenait au total sept phases. La première étape fut un court questionnaire rempli par chaque participant à leur première réunion; la seconde, une synthèse des attentes principales qui feront l'objet des autres phases de l'évaluation; la troisième, un questionnaire complété à l'avant-dernière rencontre portant sur le déroulement et la satisfaction des participants; la quatrième, à la dernière rencontre, une entrevue de groupe allant chercher le pouls des participants et ce qu'ils voudraient voir maintenu ou modifié si ces groupes se poursuivaient. Le dépôt d'un rapport préliminaire est finalement planifié pour septembre 2001 incluant les données d'assiduité et un avis sur l'ensemble des informations recueillies. La présente communication fait d'ailleurs état des données contenues dans ce rapport préliminaire (Régie régionale de Laval, 2001).

¹¹ L'étude a été menée par M. Richard Grignon et Mme Nguyet Nguyen.

Les étapes à venir de ce processus d'évaluation : un questionnaire à compléter par les participants six mois après la dernière rencontre, qu'ils fassent ou non encore partie d'un groupe de codéveloppement, pour vérifier les changements de pratique qu'ils attribuent à leur participation à ces groupes ainsi que leur persistance à participer à des groupes de codéveloppement.

Les participants

Au total, 10 % des cadres du réseau de la santé et des services sociaux de la région de Laval ont participé aux groupes de codéveloppement professionnel interétablissement en se répartissant dans quatre groupes. Deux groupes ont accueilli des cadres supérieurs pour un total de huit personnes et quatre autres groupes étaient composés de cadres intermédiaires, pour un total de 26 personnes. Pour 32 des 34 personnes participantes, il s'agissait de leur première expérience à des groupes de codéveloppement. La provenance, en terme d'établissement, était hétérogène puisque 13 participants oeuvraient en Centre de réadaptation, dix en CLSC, cinq en Centre hospitalier, trois en Centre jeunesse, un en CHSLD et un à la Régie régionale.

Vingt participants présentaient plus de dix années d'expérience à titre de gestionnaire dans le réseau, huit affichaient de trois à dix années d'expériences alors que six autres étaient en début de carrière, avec moins de trois ans d'expérience. Nous y retrouvons plus de femmes (24) que d'hommes (10), comme dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. La majorité des gestionnaires participants provenaient des services cliniques (26) tandis que cinq provenaient des services administratifs et trois des services de support.

Cette diversité dans la composition des groupes fut appréciée pour les éléments suivants : cultures organisationnelles différentes, formations académiques variées (clinique, psychosociale, gestion des ressources humaines, finances), approches différentes pour des problèmes similaires, clientèles desservies différentes, organisations de tailles variées, plus libre expression.

La taille des groupes

À l'unanimité, les participants ont conclu que des groupes de codéveloppement composés de cinq à sept personnes étaient idéaux : « ...on y perd en diversité dans un groupe trop petit. Par contre, dans un groupe trop grand, on y perd peut-être en profondeur » (Régie régionale de Laval, 2001, p.5).

La fréquence des rencontres

La fréquence des rencontres des groupes de codéveloppement a varié entre quatre et huit semaines. La majorité des participants préférait des rencontres mensuelles : « Une fois par mois. Oui, c'est bien, parce que plus que ça, ce serait un petit peu difficile, puis moins que ça, tu perds le fil » (Régie régionale de Laval, 2001,p.6).

Toutefois, les membres de deux groupes ont identifié la difficulté de concilier la charge de travail et les rencontres de codéveloppement à certaines périodes de l'année. L'assiduité globale aux rencontres de codéveloppement a été de 87%, et plus de 90% si l'on ne tient pas compte d'une prise de retraite et d'un congé de maladie.

Le déroulement des rencontres

Le nombre d'exposés de problématiques ou de projets par rencontre a varié de un à quatre. Dans tous les groupes, les exposés étaient préparés d'avance alors que dans deux groupes, les participants ont préféré donner priorité aux situations d'urgence. Les rencontres se sont toutes déroulées selon un plan. À l'unanimité, les participants ont indiqué que l'approche utilisée était méthodique, souple et qu'elle favorisait l'écoute et la réflexion. Certains participants ont mentionné apprécier le fait que les discussions soient centrées sur des problèmes concrets et ont signalé le niveau profond d'analyse.

Le journal de bord

Le journal de bord doit permettre aux participants de rédiger ce que chacun retient des discussions. Les avis sont partagés concernant cet outil. Certains participants l'ont considéré utile en raison du moment d'arrêt qu'il commande. Par contre, d'autres participants ont trouvé cet exercice inutile et peu appréciable.

Le climat des rencontres

À l'unanimité, les répondants ont perçu très positif le climat des rencontres et identifié les éléments suivants comme favorisant ce bon climat. Les voici par ordre d'importance : confidentialité, confiance, non-jugement, ouverture d'esprit, participation, mobilisation, productivité, générosité, respect du rythme de chacun, respect de la maturité du groupe, détente, plaisir, entente.

La confidentialité sort comme l'élément le plus important à respecter. Elle doit se situer tant au niveau de l'identification des participants que du contenu des présentations que des échanges et des réflexions.

Malgré ce climat de confidentialité, certains participants ont tout de même indiqué qu'ils hésitaient à présenter les situations telles qu'elles étaient et à laisser des traces de leurs présentations.

L'animation des rencontres

Les groupes de codéveloppement professionnel ont tous été animés par une personne experte en animation et externe au groupe¹². Plus de la moitié des groupes ont considéré que la présence d'animateurs a favorisé les échanges et l'appren-tissage par les références et les informations fournies lors des présentations de cas.

Les attentes comblées et non comblées et les premières retombées

Lors du questionnaire initial portant sur les attentes, deux éléments ressortaient comme très importants – comparer ma philosophie de gestion et apprendre des autres – et six comme importants : échanger avec les collègues, améliorer la vision stratégique, améliorer la gestion de l'ambiguïté, briser l'isolement, développer des complicités et du partenariat, améliorer la démarche de résolution de problèmes.

À la fin du processus, les participants ont indiqué que, dans l'ensemble, toutes les attentes avaient été comblées. La majorité des groupes de participants ont indiqué que les rencontres de codéveloppement leur permettaient de :

- prendre le temps d'identifier le problème et ses éléments, d'y réfléchir et de trouver une logique;
- considérer le problème sous différents angles (sociopolitique, psychologique, expertise professionnelle spécifique, culture organisationnelle);
- s'enrichir par les réflexions et les analyses des autres participants; profiter d'une supervision de groupe, d'un enseignement de groupe ou d'être confirmés dans ce qu'ils font.

12 M. Claude Champagne, Cité de la Santé de Laval, M. Richard Lachapelle, Centre de réadaptation Normand-Laramée, Mme Constance Lamarche, Société Constance Lamarche inc., M. Adrien Payette, consultant.

Dans deux groupes, des participants ont souligné utiliser la démarche intégrale lorsqu'ils doivent aborder de grandes problématiques dans leur milieu de travail. Par contre, la majorité des participants a indiqué que les présentations des cas, au sein des rencontres de codéveloppement, ainsi que les échanges et les réflexions qui s'ensuivent leur ont permis de cheminer et de trouver des solutions à d'autres problèmes qu'ils rencontrent dans leur quotidien.

De façon globale, les acquis ne se situaient pas seulement au niveau du savoir-faire mais également au niveau du savoir-être. Au sein des groupes de codéveloppement, les participants se sont sentis confirmés dans leurs prises de décisions et soutenus dans leur volonté d'apporter des changements dans leur milieu. La plupart des participants ont mentionné que les résultats obtenus dépassent leurs espoirs initiaux.

La continuation ?

Tous les groupes ont mentionné qu'ils étaient prêts à continuer à l'automne, préférablement avec le même animateur. Si de nouveaux participants devaient s'ajouter, les groupes ont demandé de respecter la chimie actuelle en n'introduisant pas plus d'un ou deux nouveaux membres par groupe. Il serait donc préférable de former de nouveaux groupes de codéveloppement complets plutôt que d'introduire de nouveaux éléments dans les groupes actuels.

Conclusion

En résumé, il s'agit d'une initiative fort intéressante, saluée par l'ensemble des participants et qui laisse des retombées concrètes. Les perceptions sont globalement très positives concernant le contenu des rencontres, le fonctionnement des groupes, le climat et l'animation des rencontres. Les rencontres de codéveloppement ont répondu et même dépassé les différentes attentes des participants. Ces rencontres ont constitué, pour ces derniers, de rares occasions de prendre le temps de réfléchir, de partager et de s'entraider entre gestionnaires, pour acquérir de nouvelles informations tant au niveau du savoir-faire qu'au niveau du savoir-être. En d'autres termes : « on se fait un cadeau en venant au codéveloppement »; « c'est vraiment un temps pour nous autres »; « on est devenu un peu *addicted* de ces rencontres »; « l'investissement qui a été fait, ça été productif »; « c'est quelque chose de très positif, j'en ressors gagnant ».

Voici les recommandations formulées par les évaluateurs si nous voulons assurer la pérennité des groupes de codéveloppement en favorisant leur efficience :

- mettre sur pied des groupes de cinq à sept participants;
- s'assurer le support des organisations en terme de libération, sur le temps de travail;
- insister sur la notion de confidentialité dans la publicité;
- assurer l'animation par des personnes externes au groupe.

Une expérience innovatrice, une évaluation rigoureuse et des résultats concluants.

Références

Régie régionale de Laval (2001). *Groupes de codéveloppement du personnel d'encadrement de Laval*, Rapport préliminaire, Laval, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval, septembre 2001.

