

Introduction

Adrien Payette, MBA, CRHA
Consultant : formation et gestion
apayette@total.net

RÉSUMÉ

Cette introduction se compose de trois parties. Dans la première, les articles de ce numéro spécial sont présentés. Dans la deuxième, les grandes lignes de l'approche du codéveloppement sont esquissées afin d'éviter aux auteurs de répéter cet aspect. Dans la troisième, quelques réflexions générales sont brièvement abordées.

Une simple invitation de la directrice de la revue a suffi à déclencher l'énergie nécessaire à la réalisation de ce projet : un numéro spécial d'*Interactions* sur le codéveloppement. Connaissant plusieurs expériences en marche dans divers milieux de travail, il m'a été facile d'inviter à mon tour les personnes engagées dans ces expériences à en faire le récit et à nous offrir les leçons qu'elles en retirent. La première table des matières, en septembre 2001, comptait 12 projets d'articles; en voici, 18 complétés. C'est donc avec fierté que je vous présente ces articles en précisant qu'il a fallu ajouter au titre « et autres formes d'apprentissage-action » parce qu'en effet quelques articles nous invitent à explorer des approches parentes, plus ou moins éloignées.

Comme la majorité des articles présentent des expériences de codéveloppement, nous avons cru bon décrire dans cette introduction les grandes lignes de l'approche pour éviter ainsi les répétitions. Sept articles décrivent des expériences de codéveloppement tel qu'il est présenté dans Payette et Champagne (1997) : Arsenault, Desjardins, Massé-Thibodeau et Payette; Tétreault; Arsenault et Poulin; Garceau; Mercure; Lamarche, Giroux *et al.*; Arseneau. Nous commençons par le « quatuor » parce que c'est, avec l'expérience de Pinel, la plus vieille expérience de codéveloppement. Placer entre ces deux « vieilles » expériences le témoignage « rafraîchissant » de Tétreault s'est imposé puisqu'il s'agit, comme le « quatuor », d'un groupe autogéré. On découvrira dans l'expérience présentée par

Arsenault et Poulin plusieurs éléments fort intéressants : il s'agit d'un groupe « naturel » de cadres dans la structure de l'Institut, cinq des sept membres relèvent d'un même directeur et se retrouvent donc régulièrement en comité de régie; le groupe a évolué vers l'autogestion après avoir travaillé longtemps avec un conseiller interne comme animateur; ce groupe a aussi vécu le passage d'une organisation traditionnelle de production de services à une structure par programmes. Le témoignage de Poulin qui suit cet article enrichit remarquablement la réflexion.

Les deux expériences suivantes, celle de la Fonction publique fédérale et celle du réseau de la santé et des services sociaux de la région de Laval, ont en commun le fait de regrouper des cadres de diverses organisations et ont fait chacune l'objet d'une étude évaluative. D'un côté, Garceau nous fait comprendre comment les cercles de gestion ont innové par rapport au modèle connu du codéveloppement en introduisant dans chaque groupe un cadre supérieur que l'on peut qualifier de « gestionnaire formateur » et qui joue un rôle de *coach* et même de mentor. De l'autre côté, Mercure nous révèle le haut niveau de satisfaction des participants, évalué par des questionnaires et entrevues sur diverses dimensions. Cependant, l'objectif initial de favoriser le partenariat ne semble pas avoir été atteint avec autant d'évidence. La réflexion de Breault sur le partenariat ne pouvait donc pas être placée ailleurs puisqu'elle introduit un débat intéressant sur ce thème d'actualité dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux. Avec Laurin, nous sommes toujours dans l'interorganisations, mais cette fois chez des entrepreneurs du secteur privé; proche du codéveloppement pratiqué par plusieurs, l'approche fait aussi place à des besoins propres aux membres de ce groupe.

Faisons une transition avec Champagne qui explore « quelques voies » que le codéveloppement pourrait prendre. Si on ne veut pas que cette approche devienne un rituel qui risque de se vider de son sens, il ne faut pas hésiter à explorer d'autres avenues pour l'enrichir.

Trois expériences en milieu universitaire : Lamarche, Giroux *et al.* avec des intervenants en déficience intellectuelle dans un cours de premier cycle; Ricard avec de futurs conseillers en gestion dans un cours de deuxième cycle; Marchand et Cayer avec des gestionnaires qui veulent sortir de leurs schèmes mentaux habituels dans un cours d'éducation permanente. La première expérience s'inscrit dans l'approche du codéveloppement présenté plus loin. La deuxième s'inspire surtout de l'*action learning*. La troisième, en combinant les forces de l'*action learning*, de la science-action et l'*action-inquiry*, cherche à donner accès à des compétences requises par les nouvelles complexités de nos sociétés.

Après ce détour dans le monde universitaire, nous nous rendons en Suisse avec Thiébaud pour connaître une variété d'expériences qui nous consolent d'avoir encore si peu de liens avec les francophones européens; alors que l'*action learning* est très organisée au niveau international dans le monde anglophone, aucun équivalent n'existe en francophonie. Chez Praxcim, Lafontaine nous apprend comment le codéveloppement vient seconder Phil, personnage virtuel de plus en plus connu, pour faciliter l'autoapprentissage des cadres chez Domtar. Arsenau décrit et réfléchit sur une expérience de codéveloppement au Service de police de la ville de Montréal (SPVM, ex-SPCUM) où le codéveloppement semble se faire une place parmi les approches de formation. St-Onge, par sa présentation d'une expérience avec les Écoquartiers de Montréal, enrichit l'approche du codéveloppement en faisant appel au *mind mapping* et à l'*after action review*.

Finalement le dessert, substantiel ! En effet, l'entrevue que nous – Arsenault, Desjardins, Massé-Thibodeau et Payette – avons eu le plaisir de réaliser avec Gildersleeve représente une contribution importante à l'univers de l'apprentissage dans l'action et apporte un complément remarquable à son livre déjà fort utile (Gildersleeve, 1999).

Les grandes lignes de l'approche du codéveloppement

Un bon nombre des articles de ce numéro spécial se réfère à l'approche du codéveloppement telle qu'elle est présentée dans Payette et Champagne (1997). Pour éviter que chacun de ces articles répète ce qu'est le codéveloppement, il a été décidé d'en donner un aperçu suffisamment explicite dans cette introduction. Cette partie reprend telles quelles les pages 40-46 de Payette (2000).

Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation pour des personnes qui croient² pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer, de consolider leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement³ et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants. L'un après l'autre, les participants prennent le rôle de client pour exposer l'aspect de leur pratique qu'ils

2 Cette croyance est importante. Notre expérience nous a démontré que ceux qui ne croient qu'à l'enseignement formel des experts ne peuvent pas accorder la crédibilité requise par cette approche.

3 La qualité du travail en groupe dépend du travail individuel effectué avant et après chaque rencontre. On pourrait dire que le groupe de codéveloppement est une démarche d'autoformation où chacun utilise le groupe pour aller plus loin (Payette et Champagne, 2000).

veulent améliorer, pendant que les autres agissent comme consultants pour aider ce client à enrichir sa compréhension (penser et ressentir) et sa capacité d'action (agir). Cette démarche de consultation peut être complétée par des activités qui visent à satisfaire d'autres besoins d'apprentissage des participants, par exemple des échanges d'information de diverses sortes.

Soulignons que l'une des caractéristiques majeures du codéveloppement est l'intégration très forte du travail et de la formation : ceux et celles qui l'utilisent *travaillent en se formant et se forment en travaillant*. C'est une formation qui permet de faire avancer concrètement des dossiers et qui élimine la question du transfert des apprentissages puisque le travail se fait directement sur des situations de travail. Avec une pincée d'humour, on peut dire que c'est une approche de formation pour des gens qui n'ont pas le temps de se former !

Concrètement, ces groupes se composent de quatre à sept personnes, accompagnées d'un animateur, qui se rencontrent pour des périodes de trois à six heures, selon un rythme déterminé de deux à cinq semaines, sur une période variant de six mois à un an (pouvant être prolongée sur plusieurs années tant que la formule répond aux besoins des membres). Chaque rencontre est généralement divisée en deux grandes parties : la plus importante est réservée aux consultations proprement dites; on peut réserver une autre partie à des échanges divers, définis par le groupe. Mais la consultation du groupe par chaque participant constitue le cœur du processus. Des formes de groupes peuvent différer selon le contenu des rencontres, le cadre temporel, le lieu, le nombre et la provenance des participants, et le type d'animation.

Généralement, les participants à un groupe de codéveloppement professionnel poursuivent certains des objectifs suivants :

- apprendre à être plus efficace en trouvant de nouvelles façons de penser, de ressentir et d'agir dans sa pratique actuelle;
- s'obliger à prendre systématiquement un temps de réflexion sur sa pratique professionnelle;
- avoir un groupe d'appartenance professionnelle où règnent confiance et solidarité;
- consolider son identité professionnelle en comparant sa pratique professionnelle à celles des autres;
- apprendre à aider (consultant) et à être aidé (client).

Remarque majeure : l'approche fait appel à plusieurs sortes d'habiletés et d'attitudes qui peuvent être très utiles dans toutes sortes d'autres situations professionnelles.

Pour situer rapidement l'approche dans son contexte épistémologique, on trouvera dans la bibliographie nos principales sources d'inspiration; voici la liste des principes sur lesquels se fonde cette approche. (Payette et Champagne, 1997, chap. 2) :

1. La pratique produit des savoirs que la science ne peut pas produire.
2. Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir.
3. Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossible autrement.
4. Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique.
5. La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation.
6. Le travail sur l'identité professionnelle est au coeur du codéveloppement.
7. Pour apprendre à mieux agir, il faut faire de la place à ses incompétences.

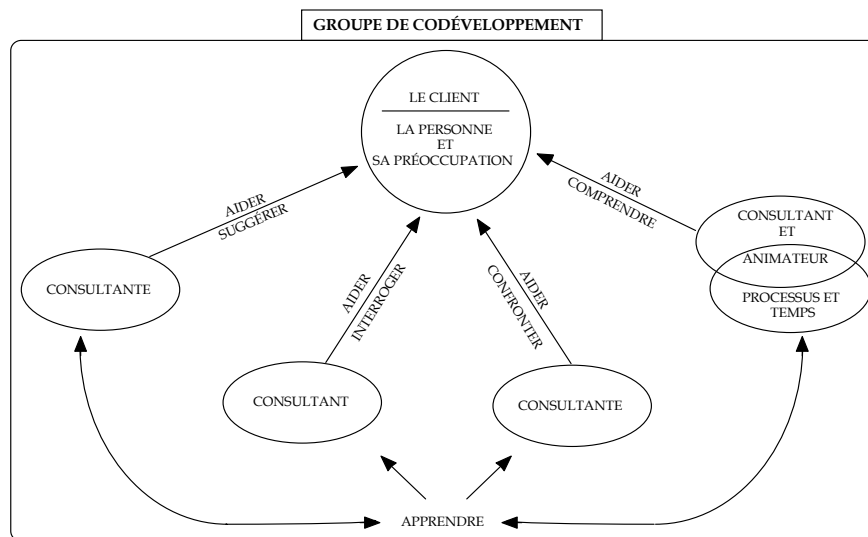
Examinons maintenant plus en détail le travail du groupe lors d'une rencontre. Très souvent, à cause des contraintes d'horaire, un groupe de codéveloppement, composé par exemple de cinq personnes, se réunit trois heures par mois, sept ou huit fois par année. Dans un tel format, il est très difficile de demander à chaque membre de présenter un sujet de consultation à chaque rencontre; le groupe se limite donc à deux ou trois consultations par rencontre, ce qui fait perdre aux participants la régularité « obligée » de faire le point sur sa pratique une fois par mois, mais cet inconvénient est compensé par le fait que l'on peut consacrer plus de temps à chaque consultation. Quel que soit l'horaire adopté par le groupe, une séquence de consultation se déroule en gros de la même façon.

Les six étapes d'une séquence de consultation

Si nous avons choisi la consultation, avec ces rôles bien définis de *client* et de *consultant* (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 1996, St-Arnaud, 1999), c'est qu'elle structure de façon explicite les échanges, les oriente vers les besoins pratiques de chaque membre et permet d'éviter le dérapage dans des discussions abstraites et impersonnelles. On pourrait imaginer un groupe de codéveloppement qui s'appuie sur une autre méthode; nous en parlons brièvement dans la première section de la troisième partie.

Comme l'exprime le schéma suivant, les consultants ont comme objectif central d'AIDER le client : de l'aider en comprenant bien ce qu'il présente, en l'interrogeant, en lui faisant des suggestions ou, même, en remettant respectueusement en question sa vision ou ses actions. Encore une fois, les consultants aident le client à penser, à ressentir et à agir. Les consultants sont à la

disposition du client; ils mettent tout en œuvre pour l'aider à utiliser ses compétences au maximum pour faire face aux défis de sa pratique professionnelle ou aux défis de la réalisation de son projet.



Adrien Payette

L'étape 0 : choisir et préparer le sujet de consultation. Chaque consultation qui a lieu lors de la rencontre du groupe est structurée en six étapes. Mais il y a une étape préalable, très importante, que nous avons appelée l'étape zéro, car elle a lieu avant la rencontre du groupe. L'étape 0 est celle du choix et de la préparation du sujet de consultation. Elle exige un travail de réflexion de la personne qui va présenter une situation à ses collègues; cette préparation n'exige pas des heures de travail et, répétons-le, ce travail fait partie des tâches régulières du praticien, cette préparation lui permet de faire avancer un de ses dossiers : *travailler en se formant*. Le choix du sujet de consultation est important puisqu'il demande une réflexion sur ses priorités et sur ses besoins. L'un des dangers qui guette le client est de choisir un sujet non pas pour lui, mais pour les consultants : certains se préoccupent de bien paraître, ils veulent intéresser leurs collègues avec un sujet complexe, mais perdent de vue leurs propres intérêts. Le client choisit le sujet de sa consultation en toute liberté. Il n'y a pas de bons ou mauvais sujets de consultation en dehors du critère suivant : il faut que ce soit un sujet

(préoccupation, problème, projet : les 3 P) qui préoccupe vraiment le client dans sa pratique actuelle.

Première étape : exposé de la problématique ou du projet

La consultation commence donc par la présentation d'une situation sur laquelle le client s'interroge. Mais de fait, le client est autant « objet » de la consultation que le cas qu'il a préparé. En effet, il veut améliorer sa pratique et non pas seulement résoudre un problème; le cas présenté n'est en quelque sorte qu'un incident critique pour pouvoir apporter des modifications, si possible substantielles, à sa pratique. On ne peut pas séparer la situation vécue, présentée par le client, et sa manière de la concevoir et d'y intervenir. C'est une autre façon de dire que, dans le groupe de codéveloppement, on ne veut pas séparer les personnes des situations ni les situations des personnes; la pratique professionnelle est complètement incarnée dans la situation et tout ce que l'on peut dire de l'une renvoie nécessairement à l'autre.

Dans cette première étape, le client expose et les consultants écoutent activement. L'idée de départ est de partager rapidement un stock d'informations pour pouvoir travailler ensemble dans la poursuite du but défini par le client. Le simple fait de préparer et de faire un petit exposé permet souvent des apprentissages importants à cause du processus d'objectivation qui est à l'oeuvre : lorsque le client expose, il s'expose tel qu'il se perçoit et, souvent, il découvre, en le disant, certaines facettes de sa situation et de sa pratique.

Deuxième étape : clarification de la problématique, questions d'information

Pour s'assurer de bien cerner la situation avant de poser leur diagnostic et de donner des conseils, les consultants formulent des questions d'information. Le client y répond et précise l'information nécessaire. L'idée est de rendre encore plus explicite l'implicite et, là encore, le client peut apprendre sur sa situation et sur lui-même grâce à de simples questions d'information qui peuvent attirer son attention sur des zones obscures qui ont échappé jusque là à sa perception, à sa conscience.

À cette étape, les questions d'information permettent aux consultants de préciser leur compréhension de base de la problématique. Nous avons tous tendance à sauter trop rapidement aux solutions. Cette étape favorise l'apprentissage de la discipline de comprendre le mieux possible une situation avant de parler et d'agir.

L'animateur devra souvent contrôler les interventions des consultants pour qu'ils s'en tiennent à des questions d'information (ce qui, encore une fois, constitue un apprentissage très utile dans bon nombre de situations).

Troisième étape : établissement du contrat de consultation

Après avoir exposé ce qui le préoccupe et répondu aux questions d'information des consultants, le client définit ses besoins par rapport à la sorte de consultation et en convient avec les consultants. Ce n'est pas la même chose de demander des suggestions pratiques relativement à une situation difficile que d'analyser les implications politiques d'un dossier, que de critiquer sans gêne toutes les facettes d'un projet pour en accroître la solidité... Durant la précieuse heure que dure la consultation, il importe que tous travaillent dans la même perspective sur le même objet. Cette exigence du contrat force le client à définir plus précisément ce dont il a besoin; cela est rarement facile et constitue souvent un apprentissage en soi (lui aussi transposable ailleurs). Enfin, pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, les consultants sont invités à reformuler leur compréhension de la demande. Au besoin, ce contrat de consultation peut être révisé pendant la consultation.

Quatrième étape : réactions, commentaires, suggestions des consultants

Cette étape est le centre de l'exercice. Après les restrictions de l'étape 2, les consultants sont enfin autorisés à dire ce qu'ils pensent; c'est en fait une étape plus jouissive ! À cette étape, les talents particuliers des consultants se font valoir et le client est exposé à de nouvelles façons d'envisager sa situation et sa pratique. Après avoir effectué leur diagnostic à partir de leurs connaissances, de leurs expertises, de leurs grilles personnelles, les consultants réagissent : ils partagent leurs impressions, idées, réactions émotives, commentaires, interprétations, suggestions, conseils et références. En fait, ils sont appelés à communiquer au client tout ce qui peut, à leurs yeux, l'aider dans sa réflexion et son action. Ils doivent s'assurer d'être centrés sur les besoins du client et se demander continuellement : « Ce que je veux lui communiquer lui sera-t-il utile ? » Le client lui-même et l'animateur voient au besoin à faire respecter cette norme fondamentale du groupe de codéveloppement : AIDER.

Contrairement aux groupes de travail habituels où l'on vise le consensus, ici la divergence des points de vue est systématiquement encouragée pour offrir au client le maximum de lectures et de pistes d'action possibles. À cette étape, c'est

au tour du client de faire de l'écoute active. Il peut faire préciser des commentaires, poser des questions d'information, mais il est invité à retenir ses réactions pour bien enregistrer ce qui lui est communiqué.

Cinquième étape : synthèse et plan d'action

Après avoir été soumis à une quantité de réactions, suggestions et conseils, le client doit faire un tri : il est invité à intégrer le tout et à y réagir. Cette synthèse⁴ est effectuée pour dégager une hypothèse d'action, réalisable d'ici la prochaine rencontre. L'approche cherche simplement à obliger le client à dégager dès maintenant une ou quelques hypothèses d'action bien concrètes, réalisables à court terme. Le client s'engage publiquement par rapport au groupe, tout en se sentant soutenu et redevable. Le plan d'action réalisé par le client sera présenté à la prochaine rencontre et les résultats pourront alimenter l'apprentissage du groupe.

Sixième étape : identification des apprentissages et évaluation

À cette étape, tous les participants, client et consultants, sont invités à prendre note des principaux apprentissages déclenchés par la consultation. Il faut insister – une autre facette du rôle de l'animateur – sur le fait que ce n'est pas seulement le client qui apprend de la consultation, mais tous les membres du groupe, y compris l'animateur. Plusieurs facettes de la consultation, en plus des généralisations possibles, peuvent interpeller d'une façon ou d'une autre tous les participants. Mais si le groupe ne prend pas formellement quelques minutes pour s'arrêter sur ces aspects, il cèdera à la fatigue et au plaisir d'avoir terminé la consultation.

Il en est de même pour l'évaluation, par le groupe, de son fonctionnement dans la consultation qui vient de se terminer : si on ne ritualise pas cette étape, elle risque d'être emportée dans la précipitation de la fin de la consultation. Cette évaluation permet de raffiner la méthode, de mieux l'ajuster aux besoins des participants (par exemple, récemment, un groupe a décidé de consacrer ses deux heures et demie de rencontre à une seule consultation pour éviter la pression du temps et pour pouvoir inclure au fur et à mesure les apprentissages et les généralisations favorisés en cours de route). Cela peut être aussi l'occasion pour donner à l'un ou l'autre participant des rétroactions sur son style d'intervention. Bien sûr, le premier à exprimer son évaluation sera le client, s'il ne l'a pas déjà fait à l'étape 5.

4 De fait, cette synthèse s'effectue tout au long de l'étape 4 et elle se poursuit dans les jours qui suivent; à l'étape 5, il s'agit d'un premier essai de synthèse, en quelque sorte « à chaud ».

Quelques réflexions générales

Ayant déjà beaucoup écrit sur le codéveloppement, j'aimerais livrer ici quelques réflexions, souvent embryonnaires et personnelles, qui émergent de mes dernières années d'expérience avec le codéveloppement.

Une approche adaptable

Chaque fois que j'entends parler d'une nouvelle expérience de codéveloppement, je suis frappé par la façon dont les gens ont adapté l'approche à leurs besoins. En plus de tous les exemples présentés dans ce numéro, j'en citerai brièvement trois autres. Au **Cégep Lévis-Lauzon**, on s'inspire du codéveloppement pour structurer une partie de la journée semestrielle que les cadres consacrent à leur développement. Précisons que ces quelques 15 cadres sont habitués de travailler en étroite collaboration et partagent une culture du développement animée par la directrice générale elle-même. Lors de ces journées de formation, deux heures sont consacrées à l'étude en petits groupes de dossiers préparés à l'avance et présentés à chaque groupe par le porteur du dossier selon le modèle du codéveloppement. Les groupes sont constitués d'avance, jamais les mêmes (ce qui est fort différent d'un groupe régulier de codéveloppement), de sorte que des cadres, « étrangers » au dossier traité, sont exposés à cette dimension de la vie organisationnelle et apportent à leurs collègues le regard neuf de celui qui n'est pas directement engagé dans la problématique. Lors de la plénière qui suit, les cadres partagent les résultats du travail accompli et les apprentissages générés par les échanges. La deuxième expérience est celle de Yves Galarneau (2000) aux **Services Correctionnels du Québec**. Dans le cadre du séminaire de synthèse qui clôt la maîtrise en administration à l'Enap, Galarneau a analysé l'expérience de codéveloppement qu'il a menée avec un groupe de quatre cadres. En plus d'avoir confirmé les hypothèses qu'il avait formulées à l'égard de cette expérience, il a introduit deux innovations qui pourront en inspirer d'autres.

À chaque rencontre, deux cadres présentaient un sujet de consultation (comme dans tout groupe de codéveloppement), mais les deux autres cadres présentaient systématiquement leurs « bons coups » depuis la dernière rencontre; cela fait que tous, à chaque rencontre, se préparent et apportent quelque chose au groupe.

Lors de la première rencontre du groupe, l'animateur avait pris un bon nombre de notes qu'il décida d'offrir au client sur le champ; le groupe trouvant l'idée intéressante adopta la procédure et à chaque rencontre quelqu'un avait la responsabilité spécifique de prendre des notes pour le client, ce qui permettait à celui-ci de compléter les siennes.

Chez **IBM Bromont**, on a choisi depuis plusieurs mois de développer chez les gestionnaires quatre compétences spécifiques de *coaching*. Récemment, après avoir apprivoisé l'approche du codéveloppement, on a décidé d'utiliser celle-ci pour renforcer les diverses activités en cours portant sur les compétences de *coaching*. Dans les groupes de codéveloppement, le renforcement de ces compétences se fera à deux niveaux :

1. Les clients présenteront des situations de *coaching*.
2. Les consultants, avec l'aide des animateurs, pratiqueront explicitement les quatre compétences ciblées.

Soulignons que ces groupes seront animés par des « conseillers-coachs », c'est-à-dire des cadres qui ont été choisis et formés pour conseiller les collègues sur le *coaching*. Bel exemple de synergie des pratiques de formation.

La richesse des échanges

Pourquoi je trouve cette approche, somme toute assez simple, si efficace ? Je suis souvent frappé par la richesse des échanges. Cette richesse signifie habituellement une variété des points de vue, accuité de l'analyse de la situation et pertinence des suggestions, des pistes d'action. Je demeure convaincu pour l'avoir expérimenté à maintes reprises que les praticiens ne perçoivent pas la richesse – donc, la complexité – de leurs réflexions, de leurs propos et de leurs actions. En même temps que cette complexité s'inscrit très souvent dans des plans ou des procédures très simples. C'est un peu comme la lecture d'un agenda où l'on pourrait lire : téléphones, réunions, rencontres, déplacements, etc., termes qui ne révéleraient pas le contenu complexe de chacune de ces activités. Paradoxalement, l'apprentissage majeur réalisé par un participant tient souvent à une toute petite information, une question, une remarque... placée au bon moment à la bonne place et qui aura des effets systémiques (quelquefois importants mais rarement observables et jamais mesurables) de réorganisation de la pensée, de l'affectivité, donc de l'action de ce praticien.

Extrait de mon journal de réflexion professionnelle, avril 2001 : encore une fois, la richesse du groupe de codéveloppement se manifeste ! Je suis convaincu qu'il faudrait plusieurs heures pour expliciter les dimensions théoriques du premier cas de ce matin. Tout en respectant la confidentialité par rapport au contenu de la consultation, voici les principaux thèmes qu'elle contenait :

Structure ou personne : les difficultés que nous vivons tiennent-elles à la structure ou aux compétences de la personne clé de cette situation ? On voit tout de suite (quand on a une certaine expérience en gestion) à quel point cette question est classique. Très souvent dans nos organisations, on modifie les structures parce

que l'on n'a pas le courage d'affronter la très difficile réalité de l'incompétence d'une personne. Ou encore on fabrique des structures (postes, unités organisationnelles...) pour permettre à une (ou des) personne (s) de trouver une place, un rôle dans l'organisation;

Objectivité versus subjectivité. La personne qui nous présente la situation est très impliquée émotivement dans ce qu'elle raconte. Nous lui proposons de tenter d'objectiver davantage les éléments factuels, de distinguer les événements de ses sentiments, de documenter concrètement ses jugements (combien de personnes se plaignent ? Depuis combien de temps ? Sur quel sujet ? Y en a-t-il qui sont contentes de la situation ? etc.) (voir Payette et Champagne, 1997, p.29-31);

Tout petit pouvoir réel versus totale impuissance. La cliente nous dit : « Je suis confrontée à des insatisfactions de toute part mais sans vraiment de pouvoir ». Voir l'histoire de la princesse emprisonnée dans une haute tour que son prince libère à l'aide d'un scarabée qui poursuit vers le haut ses antennes mouillées de miel traînant un long fil de soie relié à une corde reliée à un câble. (Von Hofmannstal, 1980, p.121).

Bouleversé

Y a-t-il lieu de parler de ces rencontres particulièrement prenantes d'où je suis sorti avec une admiration considérable pour le courage, la ténacité, le dévouement des cadres avec qui je venais de travailler ? Devant les situations quelquefois épouvantables qu'elles et ils doivent affronter, je m'écriais, au moins intérieurement : « C'est pas possible ! C'est vraiment pas de la tarte ! Vous rendez-vous compte ? » Les tensions au milieu desquelles vivent ces femmes et ces hommes proches des opérations exigent une force dont on devrait faire plus souvent l'éloge.

Des creux

Il faut dire aussi qu'il y a des rencontres ou des parties de rencontre un peu moins enlevantes, plus *ordinaires* (au sens québécois du terme). Qu'est-ce qui caractérise ces périodes ? Lorsque le client affiche une faible motivation à l'égard de son sujet de consultation, ce qui entraîne habituellement une piètre préparation, ce qui influence quasi-automatiquement l'énergie du groupe. D'autres fois, c'est le caractère cul-de-sac de la situation soumise à la réflexion du groupe qui décourage un peu trop. On a beau croire dur comme fer qu'il y a toujours possibilité d'entreprendre au moins une petite action qui, elle, pourra conduire peut-être à une autre action de plus grande ampleur (Von Hofmannstal, 1980, p.121), on est écrasé par les contraintes, par le défi...

Partager nos savoirs

Dans nos organisations, que ce soit au niveau des individus ou des services, au niveau des cadres, des professionnels ou d'autres catégories d'employés, ou qu'il s'agisse de connaissances, d'habiletés, d'attitudes, de sentiments ou de valeurs, la tendance dominante n'est pas au partage des savoirs. Pourquoi ? Compétition. Loi élémentaire de survie : chacun pour soi. Bien sûr. Mais la base épistémologique (paradigme) qui permet aux acteurs de partager des informations réciproquement utiles est très peu connue : l'organisation est information, c'est-à-dire savoirs, intelligence, apprentissages... et, en conséquence, l'inefficacité est toujours manque d'information. Si les individus en arrivent à mieux comprendre ce paradigme, le partage des savoirs entre les acteurs à travers l'organisation, devrait se réaliser un peu plus facilement. « Un peu plus » seulement, car des forces profondes nous incitent à ne pas partager nos savoirs et le mot « compétition » les résume probablement toutes : l'information c'est le pouvoir (sur les autres); partager c'est donc fournir des munitions à l'ennemi; demander c'est perdre la face (autre sorte de pouvoir) en se montrant mal informé, voire incompetent; partager c'est réduire sa marge discrétionnaire, sa zone de liberté au sens de Crozier, c'est aussi montrer son jeu, etc. Curieux comme en vieillissant on devient beaucoup moins gêné d'être et de paraître tel qu'on est; on a déjà fait ses preuves (sinon il est trop tard !), on a moins à gagner (ou mieux, on s'illusionne moins sur ce qu'il y a à gagner), on a moins à perdre (particulièrement la face qui déjà...).

Groupe difficile

La première fois que j'ai rencontré un groupe difficile, je me suis rendu compte que je n'en avais jamais rencontré avant ! J'aime les évidences aussi claires ! Cela veut dire que j'ai connu un très grand nombre de groupe avant de frapper un nœud sérieux. Moi-même et plusieurs membres du groupe avons tiré de cette difficulté un apprentissage douloureux mais enrichissant : attention à la composition du groupe, à la compatibilité des personnes. Et, malgré cela, il y aura probablement, un jour, un groupe qui sera pour vous particulièrement difficile. Alors : courage, persévérance et humilité.

Et si l'on recommençait à neuf ?

Effaçons ce que nous savons maintenant sur le codéveloppement et reprenons à zéro l'idée de « se développer ensemble », de « s'entraider à améliorer notre autodéveloppement respectif ». Laissons de côté les six étapes et les sujets de consultation. Qu'est-ce que cela donnerait ? Cela donnerait ce que certains des

auteurs de ce numéro spécial laissent entrevoir : une méthode qui conduit à s'enrichir continuellement, à ne pas hésiter à se remettre en question et à innover, à poursuivre (avec l'intelligence et le sourire de ceux qui savent qu'ils en connaissent bien peu) cet apprentissage continu qui se confond avec la vie, avec une vie de qualité, pleine, imprévisible, difficile parfois mais toujours généreuse.

Références

- GALARNEAU, Y. (2000). *Groupe de codéveloppement professionnel*, Rapport d'intervention dans le cadre du Séminaire d'intégration en management public de la maîtrise en administration publique, Enap, 34 p.
- GILDERSLEEVE, S. (1999). *Piloter l'apprentissage dans l'action*. Guide pratique de management, Montréal, Le Groupe CFC, 80 p.
- PAYETTE, A. (2000). « Le codéveloppement professionnel : une approche graduée », *Interactions*, vol.4, n°2, automne, pp.39-59.
- PAYETTE, Adrien. « Gestionnaires formateurs », *Sources-ENAP*, vol. 13, no 6, novembre-décembre, 1997, 4 p.
- PAYETTE, A. et CHAMPAGNE, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 211 p.
- VON HOFMANNSTAL, Hugo (1950, 1980). *Lettre de Lord Chandos et autres essais*, Paris, Gallimard, 453 p.