
Titre de l'étude : Démarche de recherche-action collaborative visant à approfondir l'optimisation et les impacts des groupes de codéveloppement professionnel, dans une perspective transversale des secteurs

Nom des co-chercheurs principaux : Nathalie Lafranchise Tél : (514)987-3000, 2694
Maxime Paquet Tél : (438) 885-2192

Nom du commanditaire : Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH)

Qu'est-ce qu'un groupe de codéveloppement?

Le groupe de codéveloppement est défini par Payette et Champagne (2010) comme une approche de formation en groupe qui mise sur les interactions entre les participant.e.s dans le but d'améliorer la pratique professionnelle. Les membres d'un groupe de codéveloppement apprennent de leur pratique et de celles des autres membres du groupe en exposant des récits d'expérience, mais aussi en écoutant et en s'entraidant les uns les autres dans la compréhension et l'amélioration de leur pratique (Payette et Champagne, 2010).

Dans un groupe de codéveloppement, les interactions et les réflexions entre pairs sont privilégiées afin de permettre la coconstruction et le partage de connaissances, de points de vue différents et de questionnements réflexifs dans un but commun : apprendre et se développer collectivement dans et par l'expérience (Payette, 2000, 2001). Pour Payette (2001), l'apprentissage d'un savoir-agir professionnel ne peut se faire sans la reconnaissance de ses incompétences; celles-ci étant révélées dans la confrontation des points de vue et des expériences.

Les interactions et les réflexions sont facilitées par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques réellement vécues par les participant.e.s : « l'un après l'autre, les participant.e.s prennent le rôle de client.e pour exposer l'aspect de leur pratique qu'ils/elles veulent améliorer, pendant que les autres agissent comme consultant.e.s pour aider ce/cette client.e à enrichir sa compréhension (penser et ressentir) et sa capacité d'action » (Payette et Champagne, 2001, p.19-21).

Par sa stratégie structurée, le groupe de codéveloppement offre un cadre qui peut faciliter l'émergence d'une communauté de pratique et d'apprentissage; ces communautés étant constituées d'individus en interaction qui, sur une période suffisamment longue, collaborent autour d'un intérêt commun. Les membres du groupe s'offrent également alors du soutien tout en partageant des savoirs, des idées, des pistes de solution et réfléchissent ensemble, de manière à construire des connaissances individuelles et collectives qui permettent de s'enrichir les uns les autres (Dionne, Lemyre et Savoie-Zajc, 2010; Lave et Wenger, 1991; Wenger, 1998). Le modèle du groupe de codéveloppement proposé par Payette et Champagne (2010) permet de donner une structure de fonctionnement qui favorise les interactions et l'utilisation des

récits d'expériences dans le but de faciliter le développement de tous les membres d'un groupe.

Quels peuvent être les objectifs poursuivis dans un groupe de codéveloppement?

- Apprendre à être plus efficace dans sa pratique (mieux faire face à certaines situations professionnelles qui nous font réagir émotionnellement ou être plus efficace dans la résolution de problèmes ou de conflits de valeurs ou la prise de décision)
- Démystifier certains aspects d'une profession ou d'une situation professionnelle
- Apprendre à aider et à être aidé dans la résolution de problème
- Apprendre à collaborer, à travailler en groupe, en équipe multidisciplinaire, etc.
- Consolider son identité professionnelle
- Développer des compétences
- Avoir un groupe d'appartenance professionnelle où règnent confiance, respect et solidarité
- S'obliger à prendre systématiquement un temps de réflexion sur sa pratique professionnelle

Quel est le mode de fonctionnement d'un groupe de codéveloppement?

Un groupe de codéveloppement, dans le cadre de ce projet, se compose idéalement de six à sept personnes qui se rencontreront périodiquement pour analyser ensemble des situations issues de leur pratique afin d'en dégager une certaine compréhension, mieux y réagir et gagner en efficacité. Il est recommandé que les rencontres de groupe se poursuivent à intervalle d'environ quatre à six semaines, et ce pour sept ou huit rencontres d'une durée d'une demie-journée chacune. Les rôles-clés dans le groupe sont les suivants : le/la client.e, l'animateur.trice, et les consultant.e.s.

Le/la client.e est la personne qui « consulte » les autres membres du groupe sur un sujet qui le/la préoccupe actuellement et dont il/elle croit que le groupe pourrait lui être utile dans son cheminement. Le/la client.e propose un sujet qui peut être une difficulté vécue au travail, un problème à résoudre, un enjeu personnel relié au travail, etc.

Lors de la présentation de la préoccupation du/de la client.e aux autres membres du groupe, ceux-ci/celles-ci se positionnent dans une attitude de consultant.e-coach. Sans être nécessairement des expert.e.s de l'objet de la consultation ni du contexte du client, mais ils possèdent beaucoup de « savoirs » différents qui peuvent être mis à contribution pour aider le/la client.e à voir plus clair dans sa situation ainsi que pour trouver des pistes de solution prometteuses. Ce faisant, tant le/la client.e que les consultant.e.s ont ainsi des occasions d'apprendre soit sur la situation proposée, soit sur le processus d'aide entre pairs.

L'animateur.trice sera un/une membre de l'organisation qui possédera certaines compétences et connaissances de base associées à l'animation et à l'accompagnement de groupes. Il/elle assure le bon déroulement de la démarche en facilitant un climat de

confiance et de respect ainsi que les échanges, les partages et les discussions dans le groupe, en gérant les interactions (ex. : droit de parole, participation de tous...) et le temps et en étant garant de la méthode proposée par Payette et Champagne (2010).

Comment se déroule une « consultation » dans un groupe de codéveloppement?

Chacune des consultations est structurée comme suit :

0. La préparation (par le/la client.e) à une rencontre de codéveloppement. Bien qu'un des moments importants de l'approche soit le partage avec le groupe, une implication individuelle avant et après chacune des rencontres est essentielle à la réussite de cette démarche de réflexion/action sur sa pratique
1. Exposé de la problématique ou du projet
2. Clarification de la problématique, questions d'information
3. Établissement du contrat de consultation
4. Réactions, commentaires, suggestions des consultants
5. Synthèse et plan d'action
6. Identification des apprentissages et évaluation
7. Retour sur le plan d'action du client précédent

Que peuvent retirer les organisations et les membres du groupe de leur participation?

Du côté des organisations, le projet nécessitera de déployer des ressources principalement pour l'organisation des activités du projet et les communications nécessaires à leur promotion et à leur bon fonctionnement. Les organisations devront également libérer les agendas des animateurs.trices et des participant.e.s aux groupes. Du côté des participant.e.s, outre le remaniement de leurs agendas, ils devront investir du temps personnel dans leurs apprentissages.

En conséquence, il est normal de se poser la question suivante : « **Mais comment pourrais-je m'investir adéquatement et significativement dans ce projet? Je n'ai pas de temps, je suis débordé.e!** »

Bien sûr, le projet n'aura pas comme effet d'amoindrir la charge de travail objective des partenaires ou des animateurs.trices participant.e.s, mais l'investissement dans la formation, l'accompagnement et la tenue de groupes de GCP peuvent présenter des avantages et des retombées significatives, tels que les suivants :

Pour les animateurs.trices (et les participant.e.s)

Un projet de recherche antérieur mené par Nathalie Lafranchise¹, a permis d'identifier quels apprentissages ont pu être réinvestis dans la pratique professionnelle de participants œuvrant dans un CSSS en tant qu'intervenants psychosociaux.

¹ Étude du cheminement des groupes de codéveloppement et des personnes participantes, dans le contexte d'un CSSS (2012-2013) œuvrant dans un CSSS en tant qu'intervenants psychosociaux.

Le réinvestissement a pu être observé à cinq différents égards :

Au niveau des capacités :

- Les participant.e.s ont manifesté une plus grande capacité à tolérer l'incertitude; le GCP leur a permis de réaliser qu'ils n'étaient pas seuls à avoir des doutes ou des questionnements.
- Ils/elles ont aussi développé une plus grande capacité à prendre leur place au sein d'un groupe et à s'affirmer; la démarche de GCP encourage l'expression des opinions, mais de manière structurée et respectueuse.
- Les participant.e.s ont aussi rapporté une plus grande confiance en eux-mêmes, ainsi qu'en leurs interventions.

Au niveau des habiletés :

- Les participant.e.s rapportent avoir développé leurs habiletés d'écoute, particulièrement utiles pour bien comprendre la réalité des patients, des équipes ou des partenaires internes.
- Les participant.e.s déclarent aussi être plus réflexifs.ves dans leur pratique. Le fait de prendre plus de recul dans les situations complexes et de systématiser leur questionnement sur leur pratique a contribué à une meilleure performance.

Au niveau des attitudes :

- Reconnaître la force du client/patient, de ses capacités et de son rôle potentiel dans l'épisode de soins (attitude humaniste). Ces retombées sont compatibles avec plusieurs initiatives « d'humanisation des soins », telles qu'inclues dans l'implantation de philosophies de gestion et de dispensation des soins comme « Hôpital promoteur de santé (HPS) », l'approche « Planetree », etc. Aussi, puisque de nombreux établissements s'intéressent à la philosophie « LEAN », qui simplifie, systématisé et optimise, une attitude humaniste s'avère complémentaire à l'intention d'assainir et améliorer les processus de gestion et de soins.
- Les participants rapportent aussi des apprentissages significatifs en ce qui concerne une attitude d'ouverture, de non-jugement, et de neutralité (dans l'accueil de l'autre, de différents points de vue, adopter une posture d'apprenant et voir ainsi les autres comme des apprenants).

Au niveau des connaissances :

- Les apprentissages de la méthode de GCP ouvrent la possibilité à ce que les participants l'utilisent ultérieurement dans leurs groupes naturels pour atteindre différents objectifs, tels que la résolution de problème, le développement professionnel, etc.
- Les groupes ont favorisé une meilleure connaissance de soi chez les participant.e.s, sur le plan des forces, limites et de comment prendre soin de soi à travers le travail.

Au niveau du développement professionnel :

- La participation aux groupes de GCP a contribué à la consolidation de l'identité et de la pratique professionnelle. Les participant.e.s ont pu être validé.e.s dans leur cheminement et les dialogues issus des groupes de GCP ont pu formaliser (« mettre des mots ») sur des apprentissages autrement intuitifs et peu structurés.
- Les groupes ont permis de réaliser des apprentissages sur la collaboration. Les participant.e.s ont pu développer le réflexe d'aller demander de l'aide externe auprès de collègues, plutôt que de travailler en solo.

Un autre projet de recherche, mené cette fois-ci par CRISO², a permis de constater deux principales tendances sur le plan des acquis, en lien avec la nature des participants elle-même. Les participants étaient des gestionnaires nouvellement arrivés en poste ou des gestionnaires plus expérimentés :

- D'abord, les gestionnaires nouvellement arrivés en poste ont principalement présenté des acquis en termes de changements identitaires. Ces derniers se sont servis du GCP pour consolider leur nouvelle identité professionnelle, explorer leur rôle et responsabilités et lâcher prise sur des aspects incontrôlables. Cette facilitation dans la consolidation du rôle a même contribué au maintien en poste de deux des participant.e.s au projet. Ce résultat vient appuyer les conclusions obtenues de la recherche précédemment citée en lien avec l'identité professionnelle. Le GCP a aussi servi à ces participant.e.s à créer et exploiter un nouveau réseau de contacts au sein de l'établissement. Ces derniers pouvaient alors se servir d'outils de communication et de négociation acquis lors des rencontres de GCP.
- Du côté des gestionnaires plus expérimentés, ces derniers ont choisi de travailler sur leur style de leadership, sur leurs théories implicites de l'action et leurs modes de communication. En conséquence, une plus grande souplesse a été observée chez ces gestionnaires et ces derniers ont rapporté obtenir plus de succès dans leurs interventions auprès de leurs équipes.

Pour les organisations :

- L'expertise acquise par les animateurs.trices sera disponible pour animer ultérieurement d'autres groupes et ainsi intervenir dans des situations délicates
- Le réinvestissement des apprentissages dans la pratique professionnelle des participant.e.s contribuera à une meilleure performance organisationnelle
- La démarche de coconstruction du projet n'implique pas seulement les chercheurs universitaires et les intervenants externes, mais implique pleinement les partenaires organisationnels dans l'entièreté de l'élaboration de la démarche de recherche et des activités à valeur ajoutée dans les organisations (objectifs concrets des groupes de GCP, mesure d'indicateurs de performance utiles à la

² Programme #RC2-1779 Recherche, échange et impact pour le système de santé (REISS – 2008-2012), « Stabiliser les équipes cliniques et améliorer la sécurité et la qualité des soins en intervenant directement auprès des leaders responsables d'assurer le développement d'environnement psychosociaux et de systèmes fonctionnels générateurs d'excellents soins de santé. »

gestion, etc.). Le processus de coconstruction a donc pour inconvénient de s'échelonner sur une plus grande période de temps, pour que tous les acteurs puissent se prononcer à chaque étape. Malgré les délais encourus, ce processus respecte les organisations en laissant suffisamment de temps de réaction et permet de s'ajuster au rythme effréné des activités quotidiennes.

- La démarche de coconstruction permet donc que le projet ait une teneur « sur mesure » pour l'organisation, plutôt que de répondre aux attentes exclusives de chercheurs externes. Ceci a pour effet de contribuer à la pérennisation des acquis et au transfert des connaissances à l'interne, le projet étant en phase avec les intérêts et la culture de l'organisation.

Considérations éthiques en lien avec la recherche

Puisque les activités reliées à l'accompagnement des animateurs.trices de GCP sont circonscrites dans un projet de recherche, certaines règles éthiques doivent être respectées :

- La plus importante est en lien avec l'aspect volontaire de la participation. Malgré que les groupes de GCP seront créés dans des milieux organisationnels, les individus intéressés doivent se sentir libres de participer ou non et de donner leur consentement éclairé. Le consentement éclairé implique que l'animateur.trice sélectionné connaît les objectifs de la recherche, les méthodes utilisées, ainsi que les avantages ou inconvénients à participer au projet.
- En conséquence, une situation dans laquelle un/une supérieur.e hiérarchique fait preuve d'une attitude coercitive pour faire participer un subordonné ne peut être tolérée dans le cadre d'un projet de recherche. Toutefois, rien n'empêche un/une supérieur.e hiérarchique de valoriser l'activité, encourager ses subordonné.e.s à participer et les soutenir à cet effet.
- Le volontariat implique aussi une dernière facette, c'est-à-dire que le/la participant.e (participant.e dans le groupe ou animateur.trice) doit pouvoir se retirer de la recherche, à n'importe quel moment, sans être obligé.e de fournir de justification. Par exemple, un/une animateur.trice pourrait décider de cesser de participer à la recherche, sans qu'aucun préjudice ne soit encouru quant à sa situation d'emploi ou à l'évaluation de son rendement. À noter, une organisation dans son ensemble peut aussi décider de mettre fin à sa participation à la recherche à tout moment.
- Les règles à respecter en lien avec la confidentialité du contenu des séances de GCP devront être clairement établies en début de projet et tous les animateurs.trices sélectionné.e.s ainsi que tous.les les participant.e.s devront en être informé.e.s.

Références

Dionne, L., Lemyre, F., & Savoie-Zajc, L. (2010). Vers une définition englobante de la communauté d'apprentissage (CA) comme dispositif de développement professionnel. *Revue des Sciences de l'éducation*. 36(1), p. 25-43.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Payette, A. (2000). « Le codéveloppement professionnel : une approche graduée », *Interactions*, 4(2), automne, p. 39-59.

Payette, A. (2001). « Introduction » et « Le codéveloppement et autres formes d'apprentissage-action », dans A. Payette (dir.), *Interactions*, 5(2), p. 17-30.

Payette, A., & Champagne, C. (2010). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.