

UN PUISSANT MOYEN DE DÉVELOPPER L'EXPERTISE PROFESSIONNELLE

Emmanuelle Gril

20 mars 2014

Depuis sa naissance à la fin des années 1990, le codéveloppement professionnel a gagné des adeptes. Cette approche qui mise sur l'interaction entre les membres d'un groupe restreint vise à améliorer la pratique par l'intermédiaire de la consultation.

Voici ce qu'en pensent des personnes qui ont vécu l'expérience. Même s'ils proviennent d'horizons différents, ceux qui ont expérimenté le codéveloppement professionnel s'entendent pour dire que cette méthode comporte beaucoup d'avantages et donne des résultats concluants.

Marie-Ève Dufour, CRHA, professeure adjointe au département de management de la Faculté des sciences de l'administration à l'Université Laval, participe depuis plus d'un an à un groupe de codéveloppement. Lorsqu'on lui demande ce qu'elle apprécie dans cette dynamique, elle mentionne d'emblée la liberté de parole et le lien de confiance qui s'établit entre les participants grâce à la confidentialité des échanges. « On peut ainsi parler sans réserve. Cela aide à évacuer bien des émotions et des inquiétudes par rapport à sa pratique », dit-elle, soulignant que ces discussions sont d'une grande richesse. Marie-Ève Dufour, CRHA, professeure adjointe au département de management de la Faculté des sciences de l'administration à l'Université Laval, participe depuis plus d'un an à un groupe de codéveloppement. Lorsqu'on lui demande ce qu'elle apprécie dans cette dynamique, elle mentionne d'emblée la liberté de parole et le lien de confiance qui s'établit entre les participants grâce à la confidentialité des échanges. « On peut ainsi parler sans réserve. Cela aide à évacuer bien des émotions et des inquiétudes par rapport à sa pratique », dit-elle, soulignant que ces discussions sont d'une grande richesse.

Laurie-Anne Foucault, CRHA, directrice des ressources humaines chez Fibrenoire Internet inc., une entreprise de télécommunications, abonde dans le même sens. « Le fait que nous soyons en petit groupe permet de relier le développement à des éléments pratiques et concrets. À cela vient s'ajouter le bagage émotionnel des participants, ce qui constitue un atout certain pour résoudre les problématiques abordées », explique-t-elle. Elle ajoute que sa participation à un groupe de codéveloppement lui a donné un regain d'énergie, l'aidant ainsi à trouver des idées innovatrices pour résoudre des difficultés dans sa pratique. « Aussi bien en tant que client que consultant, on ressort de cette expérience avec des acquis. C'est une approche à 360 degrés, collée à la réalité », se réjouit-elle. Précisons que les membres du groupe jouent alternativement le rôle de « client » et celui de « consultant ».

Travaux pratiques

Plusieurs professionnels de la gestion des ressources humaines ont été tellement emballés par leur expérience qu'ils ont décidé de mettre cette méthode en œuvre au sein de leur propre organisation.

C'est le cas de Marc Alarie, CRHA, directeur du service de ressources humaines au Collège de Maisonneuve. Après avoir été membre d'un groupe pendant plusieurs années, il en a créé un avec des directeurs des ressources humaines issus d'autres cégeps et collèges. De plus, il participe à deux groupes de codéveloppement professionnel au sein de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, l'un à titre de co-animateur et l'autre en tant que membre.

« Ce n'est pas une distraction, et c'est bien davantage qu'une simple activité pour cadres! C'est un moyen de formation à part entière, assure-t-il. Avec le codéveloppement professionnel, on peut parler de cas précis avec des participants qui sont tous des praticiens. C'est une approche terrain très concrète, qui permet un retour plus important qu'avec de la littérature. Chacun apporte sa vision et sa propre perception, chaque intervenant amène sa couleur et son expérience particulière. C'est ce qui fait la richesse des échanges. »

Pour sa part, Myriam Brousseau, CRHA, directrice du service de développement organisationnel de CAA-Québec, a lancé une activité de codéveloppement professionnel en 2011 avec un groupe pilote. Le succès obtenu fut tel que deux groupes ont vu le jour en 2012 et trois en 2013. Madame Brousseau y agit comme animatrice. « Les thèmes abordés sont variés, dit-elle. Par exemple, comment gérer son temps, comment être un levier dans son équipe, comment revoir la structure de bonification, etc. »

Puisque CAA-Québec a des bureaux à Montréal et à Québec, le codéveloppement a aussi permis de briser les cloisons, par la mise sur pied de groupes composés de participants des deux villes. « Les échanges sont généreux et authentiques. De mon côté, en tant qu'animatrice, je suis un peu la gardienne du processus et il faut aussi amener les gens à "lever leur hélicoptère", c'est-à-dire à prendre du recul », précise Myriam Brousseau. Au bout du compte, selon elle, les acquis sont nombreux. « Que

l'on soit client ou consultant, on apprend sans cesse et on repart avec des idées qui ont déjà été appliquées concrètement par d'autres. Depuis trois ans, je vois des solutions discutées en groupe de codéveloppement appliquées à l'ensemble de CAA-Québec », souligne-t-elle, très satisfaite du résultat.

Johanne Allaire, CRHA, est *coach* de carrière chez Perspective Carrière, une firme qui travaille en développement de l'employabilité et transition de carrière, principalement avec une clientèle immigrante. Depuis l'automne dernier, elle est membre du groupe de discussion sur le codéveloppement de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Elle en est sortie convaincue de l'utilité de cette méthode pour sa propre organisation. « Je cherchais une approche de formation pour assurer la pérennité de tous les acquis de notre équipe de coachs et qui permettrait aussi de faciliter l'intégration des nouveaux coachs. J'ai pu constater que le codéveloppement est une excellente façon de partager et de transmettre les expériences. Elle permet de rafraîchir et de consolider les connaissances; elle aide également à rester centré sur la problématique et évite de s'éparpiller lors des rencontres », affirme-t-elle. À partir de février 2014, un groupe de huit coachs de Perspective Carrière adopteront cette approche dans leurs rencontres. Madame Allaire y agira comme animatrice. Des thèmes comme la gestion des chocs culturels ou des personnalités difficiles sont déjà à l'ordre du jour, mais d'autres viendront s'y ajouter. « Les *coachs* sont très enthousiastes à cette idée. Je suis certaine que le codéveloppement est une formule gagnante », soutient Johanne Allaire.

Les clés du succès

Les personnes interrogées dans le cadre de cet article s'entendent pour dire que, pour être couronnée de succès, la démarche d'un groupe de codéveloppement professionnel doit répondre à certains critères.

Catherine Bédard, CRHA, coordonnatrice, développement professionnel à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, a abordé indirectement cette question dans le cadre de sa maîtrise en gestion de la formation à l'Université de Sherbrooke, qui s'intéressait au développement de l'expertise dans le secteur des hautes technologies. « Bien que nous nous soyons concentrés sur les hautes technologies, nos conclusions sont applicables à une foule d'autres secteurs. Dans cette recherche, nous avons notamment tenté de définir ce qu'est un expert et de quelle façon il peut résoudre des problèmes. C'est à ce niveau que l'on peut faire un lien avec le codéveloppement professionnel. En effet, ce dernier vise notamment à développer la capacité de résolution de problèmes. »

Madame Bédard a identifié un certain nombre de conditions gagnantes au développement de l'expertise par l'entremise du codéveloppement. « La démarche nécessite un investissement de la part des participants. Cela demande du temps et de l'implication, il faut être motivé. C'est bien davantage qu'une activité de développement traditionnelle où l'on risque parfois de recevoir seulement de

l'information et d'être en position passive», dit-elle. «Il faut libérer du temps pour le groupe, lui faire de la place et s'y tenir avec rigueur. Il ne s'agit pas seulement d'aller s'asseoir et d'écouter, il faut aussi avoir un apport», confirme Marie-Ève Dufour.

Madame Bédard ajoute que le codéveloppement professionnel est une approche collaborative où l'implication et le partage généreux ont forcément des répercussions positives sur le perfectionnement des experts au sein de l'entreprise. « Une organisation qui mise sur le codéveloppement est une organisation qui privilégie la collaboration, facteur important pour faciliter le développement de l'expertise », assure-t-elle.

Autre élément qui concourt au succès : l'appui de la direction de l'entreprise, qui doit accorder à ses gestionnaires le temps nécessaire pour participer au groupe de codéveloppement. Myriam Brousseau partage cet avis : « L'organisation doit faire en sorte que les gestionnaires puissent être assidus aux rencontres. Cela ne peut pas fonctionner si un participant voit s'ajouter à son agenda des choses toujours plus urgentes que la rencontre du groupe », fait-elle valoir.

Elle souligne que, sur le plan personnel, les participants doivent aussi apprendre à mettre leur ego de côté. « Lorsque, en tant que consultant, notre solution n'est pas retenue, il faut l'accepter. Le but principal est d'aider le client en lui proposant un vaste éventail de possibilités; c'est un peu comme lui amener un " chariot de solutions " dans lequel il choisira celle qu'il préfère. On doit donc savoir écouter et éviter de faire de la projection à partir sa propre réalité. » Johanne Allaire partage cet avis : « Parce que nos idées seront confrontées par les autres membres du groupe, il faut nécessairement faire preuve de maturité et garder l'esprit ouvert. » « En tant que consultant, on doit être capable de faire la différence entre le client et soi, et demeurer objectif. Il faut se mettre en mode questionnement plutôt qu'en mode solution », renchérit Laurie-Anne Foucault.

Autres conditions indispensables, selon Marc Alarie : assurer la confidentialité des échanges et fuir les conflits d'intérêts. « Pour que cela fonctionne, on doit demeurer sur un terrain neutre où les gens peuvent aborder des problématiques en toute confiance, en sachant que personne n'en parlera à l'extérieur. Par ailleurs, les participants devraient tous avoir le même niveau hiérarchique. Si l'un d'entre eux décroche une promotion et devient le supérieur d'un autre membre du groupe, cela peut biaiser l'interaction. Dans ce cas de figure, il est donc préférable qu'il se retire afin d'éviter les conflits d'intérêts », précise-t-il.

Un outil complémentaire

François Giroux, Fellow CRHA, coordonnateur et formateur associé à la Direction des services aux organisations à l'École nationale d'administration publique, coordonne un programme de formation depuis plusieurs années. Il a recours à différents outils, dont un qui s'apparente au codéveloppement professionnel. « Il ne s'agit pas de codéveloppement au sens propre du terme, mais nous utilisons la même

approche : on se sert de problématiques amenées par les participants pour les inciter à échanger entre eux », explique-t-il.

Il estime que la force du groupe est d'aider les gestionnaires à comprendre qu'ils ne sont pas seuls au monde. « Ils réalisent qu'ils sont tous dans le même bateau et, par le fait même, ils se communiquent une certaine assurance. Cette méthode leur permet également de prendre du recul, de réfléchir avant d'agir. Il faut reconnaître que cela n'est pas facile quand on évolue dans une culture d'entreprise de court terme et de performance où l'on demande aux gens de se mettre immédiatement en mode solution... De notre côté, nous voulons aider les gestionnaires à développer d'autres réflexes : c'est-à-dire d'analyser la situation en profondeur, puis de développer des hypothèses et des pistes de solution avant d'agir », insiste monsieur Giroux.

Jean-François Roussel, CRHA, professeur, gestion de la formation à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke, tient toutefois à apporter une nuance. S'il estime que le codéveloppement est un outil très puissant qui favorise l'autonomie dans la formation et le partage de pratiques, il affirme néanmoins qu'il ne faudrait pas en faire un mécanisme unique. « Je crois qu'on ne devrait pas évacuer les formations plus formelles qui, dans certains contextes, s'avèrent très utiles. Dans ce sens, on peut développer des méthodes hybrides qui, loin d'opposer codéveloppement professionnel et formations traditionnelles, s'en servent plutôt comme des outils complémentaires », conclut-il.

Emmanuelle Gril, journaliste indépendante

Source : *Effectif*, volume 17, numéro 1, janvier/février/mars 2014.

Référence

- *Développement de l'expertise dans le domaine des hautes technologies*, Catherine Bédard, CRHA, Andrée-Anne Bourdeau, Mélanie Dubois, Valérie Dufour, Maîtrise en gestion de la formation, sous la supervision de Jean-François Roussel, septembre 2011.