



Le codéveloppement dans un CRDI : une expérience de développement des compétences des gestionnaires



Lise Lord

Directrice générale adjointe,
Direction des services aux adultes et
à leur famille, Centre de réadaptation
Lisette-Dupras



Cédalia Barbara

Conseillère en gestion des ressources
humaines, secteur Formation et
Développement, Centres de réadaptation
Lisette-Dupras, de l'Ouest de
Montréal et du CRDI Gabrielle-Major

Le Centre de réadaptation Lisette-Dupras est un centre de réadaptation pour personnes présentant une déficience intellectuelle ou un trouble envahissant du développement (TED). Sa mission est d'offrir des services d'adaptation, de réadaptation et d'intégration sociale à ces personnes, de même que des services d'accompagnement et de soutien à l'entourage de celles-ci.

Gérer dans le réseau de la santé est de plus en plus complexe

Le personnel-cadre du réseau de la santé et des services sociaux est souvent issu du milieu des professionnels exerçant des fonctions cliniques. Ceux-ci ont le défi d'intégrer à leurs habiletés cliniques nécessaires au bon fonctionnement des unités de travail des habiletés d'organisation, de leadership et de management des personnes. À cet égard, plusieurs programmes de formation en gestion leur sont offerts afin de maximiser leur potentiel et développer les moyens nécessaires à la réalisation de leur nouveau mandat.

En 2004, le Centre de réadaptation Lisette-Dupras a mis en place un programme de formation adapté aux besoins spécifiques de ses gestionnaires en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement. Ce programme visait la mise à jour des connaissances de ses gestionnaires afin que tous possèdent les compétences et les outils de gestion de base requis par la réalisation du processus de gestion.

Ce programme de formation, développé en collaboration avec Groupe Conseil CFC, comporte six modules

d'apprentissage : supervision et exercice du leadership, mobilisation d'équipe, communication en gestion, gestion des conflits, coaching, gestion du changement.

Afin de s'adapter à la réalité de gestion, chaque module dure quatre heures et se réalise pendant les heures de travail. Les discussions et les échanges, structurés à partir d'études de cas et d'exercices présentant des situations proches de la réalité, sont au cœur de la méthodologie privilégiée. Tous les gestionnaires participent à ce programme de formation et l'expérience s'échelonne sur plus d'une année.

Parallèlement à cette formation interne, l'Université Laval, en collaboration avec la Régie régionale de Montréal (aujourd'hui, Agence de santé et de services sociaux de Montréal), développe le programme de relève du personnel-cadre, incluant un microprogramme en gestion, un DESS et une maîtrise. Plusieurs gestionnaires du centre suivent ce programme. Même si des éléments théoriques se recoupent dans les deux programmes de formation, le centre poursuit son programme de formation spécifique, désirant ainsi renforcer sa culture de gestion locale.

Le codéveloppement : pour aller plus loin

Suite à cette vaste opération de formation, les questions du maintien des acquis, du transfert des connaissances et de l'application concrète des apprentissages dans la gestion quotidienne se posent. C'est alors que la formule des groupes de codéveloppement professionnel est explorée, en collaboration avec madame Suzanne Charette de Groupe Conseil CFC. Le comité de direction retient cette option afin d'offrir aux gestionnaires un moyen de partager leurs préoccupations, de réfléchir ensemble et d'identifier des pistes de solutions.

La formule retenue est inspirée de l'approche développée par Adrien Payette et Claude Champagne. Ceux-ci définissent le groupe de codéveloppement¹ comme « *un groupe de référence, composé de personnes ayant des préoccupations communes en lien avec l'exercice de leur rôle, qui échangent et s'entraident dans leur projet de développement professionnel respectif* ».

Les membres des groupes de codéveloppement poursuivent les objectifs suivants :

- apprendre à être plus efficace dans sa fonction de gestionnaire;
- transformer les connaissances théoriques en savoir-faire et savoir être;
- se donner des modèles de référence;
- faire émerger les meilleures pratiques;
- mieux comprendre son organisation et ses enjeux;
- prendre un temps de réflexion;
- sortir de son isolement professionnel;
- consolider son identité professionnelle;
- apprendre à aider et à être aidé.

À l'aide d'un animateur, les membres d'un groupe composé d'environ cinq participants se donnent des règles de fonctionnement. La consultation constitue le cœur de la démarche des groupes de codéveloppement. Chaque membre d'un groupe devient client des autres membres du groupe lorsqu'il partage avec eux ses préoccupations, des situations problématiques liées au quotidien ou à des projets qu'il doit mettre en œuvre. Les autres participants agissent alors comme consultants en partageant leurs expériences, leurs savoirs pour l'accompagner dans sa réflexion, pour l'aider à mieux comprendre sa situation, à mieux cerner ses préoccupations, à trouver des solutions. Faire du codéveloppement c'est « apprendre ensemble » pour améliorer sa pratique professionnelle.

Les interactions dans les groupes de codéveloppement sont structurées dans un processus de consultation en six étapes. L'animateur est le gardien de ce processus et celui qui facilite son déroulement.

ÉTAPE 1 : Chaque membre du groupe est appelé à agir comme « client » puis comme « consultant » en exposant une situation sur laquelle il veut réfléchir avec les autres membres du groupe. La qualité de sa préparation est primordiale pour assurer le succès de cette étape ainsi que tout au long du processus.

ÉTAPE 2 : Les autres membres du groupe (les consultants) questionnent l'information pour clarifier la problématique et mieux comprendre le vécu du client.

ÉTAPE 3 : Le client et les consultants s'entendent sur un contrat de consultation.

ÉTAPE 4 : C'est l'étape du partage des réactions, commentaires, suggestions des consultants, en lien avec le mandat de consultation convenu. À cette étape, le client écoute et identifie ce qui peut lui être utile.

ÉTAPE 5 : Le client identifie ce qui fait du sens pour lui dans ce qu'il a entendu des consultants. Il précise les actions qu'il entend poser. C'est, en quelque sorte, son engagement à agir. À la prochaine rencontre du groupe, celui-ci présentera un suivi au groupe.

ÉTAPE 6 : C'est l'étape d'évaluation du fonctionnement du groupe. Les membres du groupe identifient leurs apprentissages et ce qui peut être amélioré dans leurs interventions pour faciliter le processus.

La formule du codéveloppement est exigeante, il faut de la confiance pour respecter les opinions de chacun, sans jugement et sans parti pris. Faire du codéveloppement c'est « apprendre ensemble » pour améliorer sa pratique professionnelle.

Le codéveloppement prend son envol

Au printemps 2005, neuf groupes, composés de quatre à cinq cadres, sont mis sur pied. Les gestionnaires du secteur administratif sont regroupés entre eux afin de partager des situations semblables. Les animateurs choisis parmi le personnel-cadre reçoivent une formation afin de mieux exercer leur rôle. Les groupes constitués sont appelés à se rencontrer toutes les six semaines.

Le codéveloppement étant un outil privilégié par le comité de direction pour assurer l'amélioration des compétences en gestion et en lien avec les valeurs relatives au travail en équipe, la participation est obligatoire pour tous les cadres intermédiaires la première année. La démarche de codéveloppement fait suite à un investissement humain et organisationnel important. La croyance de la direction étant que, sans cette contrainte, plusieurs éviteraient de tenter l'expérience, sans même essayer le modèle de codéveloppement. Cette obligation est un choix peu usuel dans la mise en œuvre des groupes de codéveloppement, compte tenu de l'engagement et de la confiance en l'autre qui sont requis pour le bon fonctionnement d'un groupe de codéveloppement.

La formule du codéveloppement est exigeante, il faut de la confiance pour respecter les opinions de chacun, sans jugement et sans parti pris. Il faut donc se commettre, se mettre un peu à nu devant des collègues et accepter d'aider et de se faire aider. Comme la formule se veut proactive et contributive au développement des compétences de chacun, la collaboration et l'entraide doivent être au cœur des rencontres ainsi que la consolidation du travail d'équipe.

Le rôle des animateurs internes est extrêmement important pour donner le ton, le rythme et la rigueur nécessaires à chaque rencontre de codéveloppement. Afin de permettre aux animateurs d'améliorer leur propre pratique de gestion, et également de poursuivre leur apprentissage comme animateur, ils participent à un groupe de codéveloppement d'animateurs.

À la fin de cette première année, les animateurs accompagnés de participants présentent un bilan positif à la direction de l'établissement. Les membres des groupes sont majoritairement enthousiastes et désirent poursuivre la démarche de codéveloppement, deux personnes manifestent le désir de ne plus y participer, les animateurs maintiennent leur engagement.

L'an deux : le codéveloppement bat de l'aile

Les organisations n'étant pas statiques, mais plutôt en mouvement, des changements organisationnels ont une incidence sur les groupes de co-

¹ Payette, A., Champagne, C.; Le groupe de codéveloppement professionnel, Presse de l'Université du Québec, 1997.

développement. Le Centre de réadaptation Lisette-Dupras (CRLD) procède, durant l'année 2006/2007, à la transformation de quinze postes de cadres en postes de professionnels. Les groupes de codéveloppement deviennent alors un lieu de discussions hautement émotives sur la situation qui affecte plusieurs membres des groupes. Plusieurs seront réaffectés comme cadres, mais certains choisiront la retraite ou le remplacement. Dans ce contexte, il devient très difficile pour les animateurs de réorienter les débats qui s'éloignent des objectifs de codéveloppement. Le CRLD est aussi en voie de se regrouper avec un troisième établissement et une nouvelle directrice générale entrera en fonction en avril 2007.

Sur une toile de fond de changement et d'insécurité, les groupes sont démobilisés ; il faut réorganiser les groupes, motiver les animateurs. Cette réorganisation se termine avec le maintien de cinq groupes de codéveloppement. Les liens de confiance embryonnaire dans certains groupes sont à refaire avec l'arrivée de nouveaux acteurs, l'assiduité est difficile à maintenir et l'obligation de participer est remise en question.

Les animateurs de la première année acceptent de relever le défi. Le groupe de codéveloppement des animateurs devient un lieu de résolution de problèmes liés à la survie des groupes de codéveloppement et de recherche de moyens de redonner de l'énergie à cette démarche d'apprentissage. Les conditions gagnantes et les obstacles sont nommés et partagés, ce qui a permis d'identifier des moyens d'assurer la poursuite des activités de codéveloppement.

Quelles sont les conditions gagnantes à rassembler ?

- Tout d'abord, l'engagement des participants et une participation volontaire constituent des atouts majeurs à l'atteinte des objectifs de la démarche. L'engagement s'exprime de diverses façons, soit par l'assiduité, la qualité de la présence, la participation active des personnes ayant un désir réel de partager leurs expériences.
- La préparation du participant/client avant la rencontre de groupe permet également de cibler les éléments-clés de la situation, de déterminer son véritable besoin.
- La diversité dans la composition des groupes, soit des gestionnaires de différents secteurs, favorise le partage des expériences et permet l'articulation d'une vision globale de l'organisation. Les groupes de codéveloppement intergénérationnels facilitent la transition professionnelle des nouveaux gestionnaires et le transfert des connaissances des gestionnaires seniors.
- La qualité de l'animation est également importante. L'animateur est celui qui veille aux deux dimensions fondamentales du groupe : apprendre et ensemble. Il est le gardien des règles et du processus, il incite le groupe à faire le point sur les apprentissages effectués, les difficultés vécues, l'efficacité des échanges.

Quels sont les obstacles à surmonter ?

- La gestion des agendas lors de la planification des rencontres de codéveloppement peut s'avérer ardue compte tenu des disponibilités des participants.
- Le non-respect des règles internes de cohésion du groupe, incluant la perte du lien de confiance entre les participants.
- Les participants qui se positionnent comme expert et qui présentent des solutions qui ne sont pas adaptées aux besoins du client.
- Les participants qui ne se sentent pas interpellés par cette méthode d'apprentissage.

L'an trois : les groupes de codéveloppement font des petits

Nous amorçons l'an trois, en septembre 2007, avec « La Conférence de la rentrée ». Deux conférenciers, Adrien Payette, souvent nommé « Le père » du codéveloppement, présente les conditions assurant le maintien



de cette démarche, et Michel Desjardins, de Groupe Conseil CFC, partage sa réflexion sur les défis des gestionnaires dans le réseau. La directrice générale adjointe présente un bilan et dégage les bénéfices de ce mécanisme de soutien des cadres. Une animatrice y offre également un témoignage de son expérience et présente les liens du codéveloppement avec le programme de la relève de l'Université Laval. Cette rencontre est également pour la nouvelle directrice générale une occasion de se positionner face à ce moyen de développement de la gestion.

Cette nouvelle année est aussi abordée avec une plus grande expérience et une meilleure connaissance des conditions à respecter pour assurer la réussite. La formule est maintenue et la participation est volontaire.

Cette démarche innovatrice se poursuit dans un contexte de regroupement des centres de réadaptation Lisette-Dupras, Gabrielle-Major et de l'Ouest de Montréal. En effet, depuis septembre 2007, la démarche de codéveloppement a démarré au CRDI Gabrielle-Major par la formation de trois groupes de codéveloppement.

Nous constatons également des retombées auprès des partenaires externes. La démarche de codéveloppement suscite leur intérêt d'abord auprès du corps professoral au programme de relève du personnel-cadre de l'Université Laval, auprès des établissements du réseau et auprès du réseau francophone de codéveloppement et d'action/formation.

Par ailleurs, les retombées dans l'organisation se manifestent par l'appropriation du rôle de gestionnaire, l'augmentation de l'efficacité organisationnelle et la collaboration accrue entre les gestionnaires. Cette démarche favorise la création d'un réseau interne, ce qui réduit l'isolement des gestionnaires et génère des liens d'apprentissage entre les gestionnaires. Les groupes de codéveloppement permettent l'acquisition de compétences spécifiques telles que la capacité de se remettre en question, la consolidation de la pratique de gestion, l'amélioration des habiletés relationnelles. La longévité d'une telle démarche peut atteindre plusieurs années, dans la mesure où elle répond aux besoins des participants et au développement de l'organisation. •