

Centre local de développement de la MRC Deux-Montagnes

# Le codéveloppement professionnel

Gilles Turcotte, CRHA  
Formation et développement organisationnel

16 février 2010

# MANDAT

- ❑ Prendre connaissance d'une nouvelle approche en matière de développement du personnel : le codéveloppement professionnel

# DÉROULEMENT

- ❑ Présentation des principaux concepts
  - ❑ 4 voies de développement des compétences
  - ❑ Le courant des organisations apprenantes
  - ❑ Principes du codéveloppement
- ❑ Expérimentation du codéveloppement professionnel
- ❑ Discussion: apprentissages réalisés, applications possibles, avantages et limites

# Entente de fonctionnement

- Périodes de présentation suivies de discussion
- Mon rôle: clarifier, animer, susciter remises en question
- Votre rôle: poser questions, donner votre opinion, rechercher les éléments utiles pour vous et voter organisation

# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES: POURQUOI ET COMMENT

Le changement est un processus d'apprentissage  
et apprendre est un processus de changement

Richard Beckhard et Wendy Pritchard (1992)

# LE CAPITAL DES COMPÉTENCES

- ❑ L'ensemble des connaissances (savoir), habiletés (savoir-faire) et attitudes (savoir-être) du personnel au sein de l'organisation.
- ❑ Compétences collectives de l'organisation qui se développent en synergie de façon à constituer un capital particulier propre à répondre aux défis de son environnement

## 2 facteurs qui poussent au développement des compétences

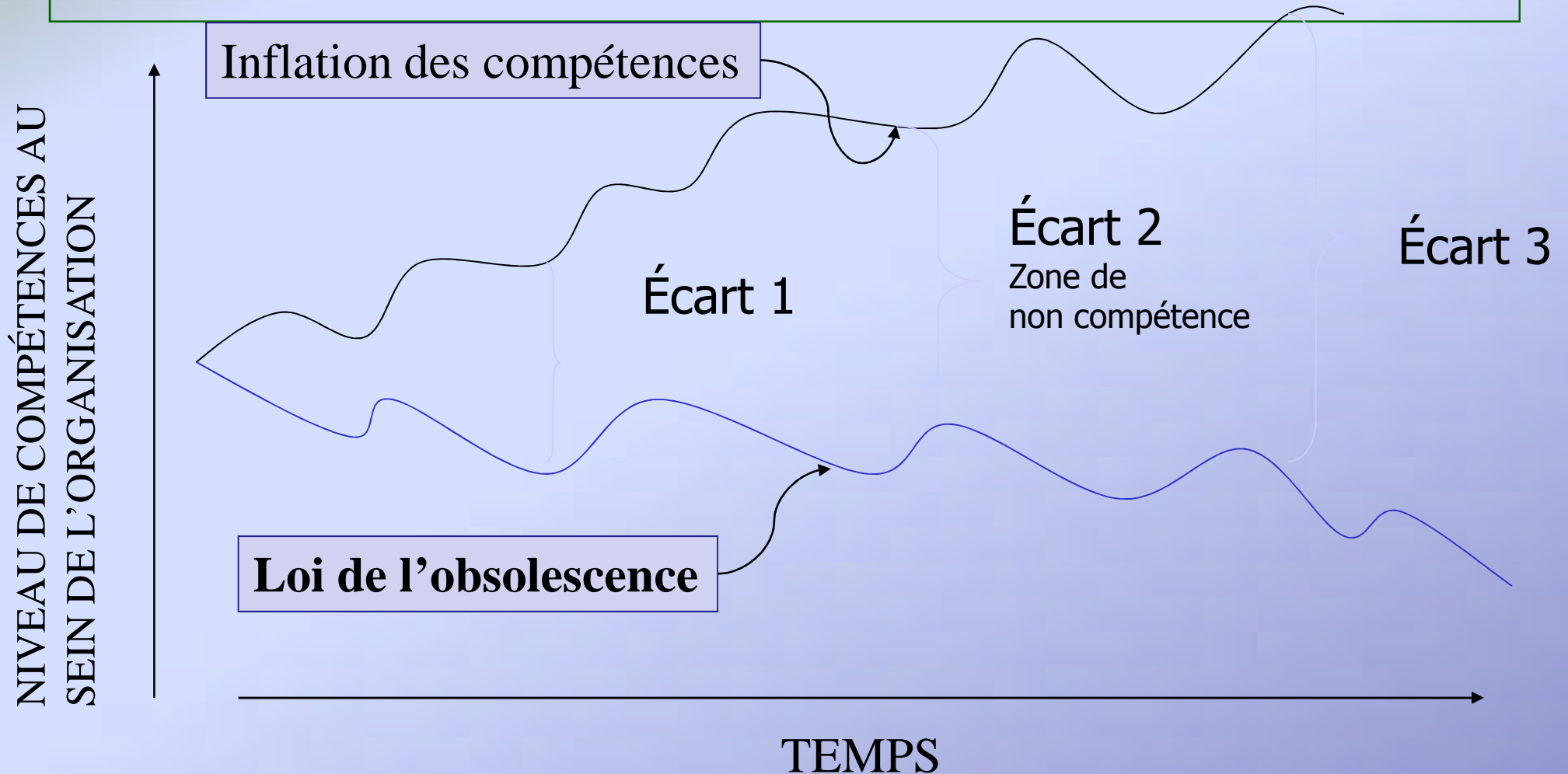
### ❑ Loi de l'OBSOLESCENCE:

- Les compétences acquises sont "dégradables" (perte de pertinence) et leur cycle de vie est de plus en plus court

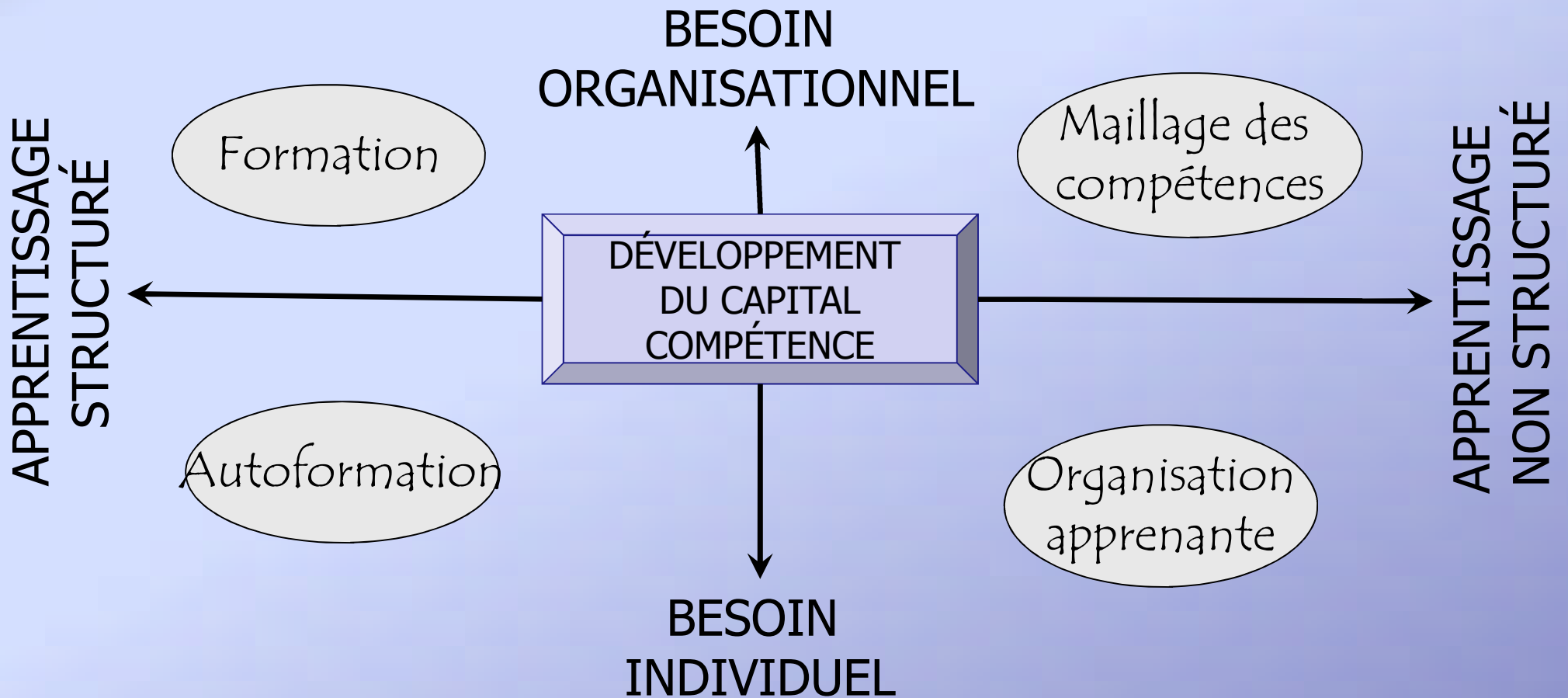
### ❑ Inflation des REQUIS

- À cause des changements constants, les emplois requièrent des compétences de plus en plus complexes

# TENDANCES AUGMENTANT LA NON COMPÉTENCE AU SEIN DES ORGANISATIONS



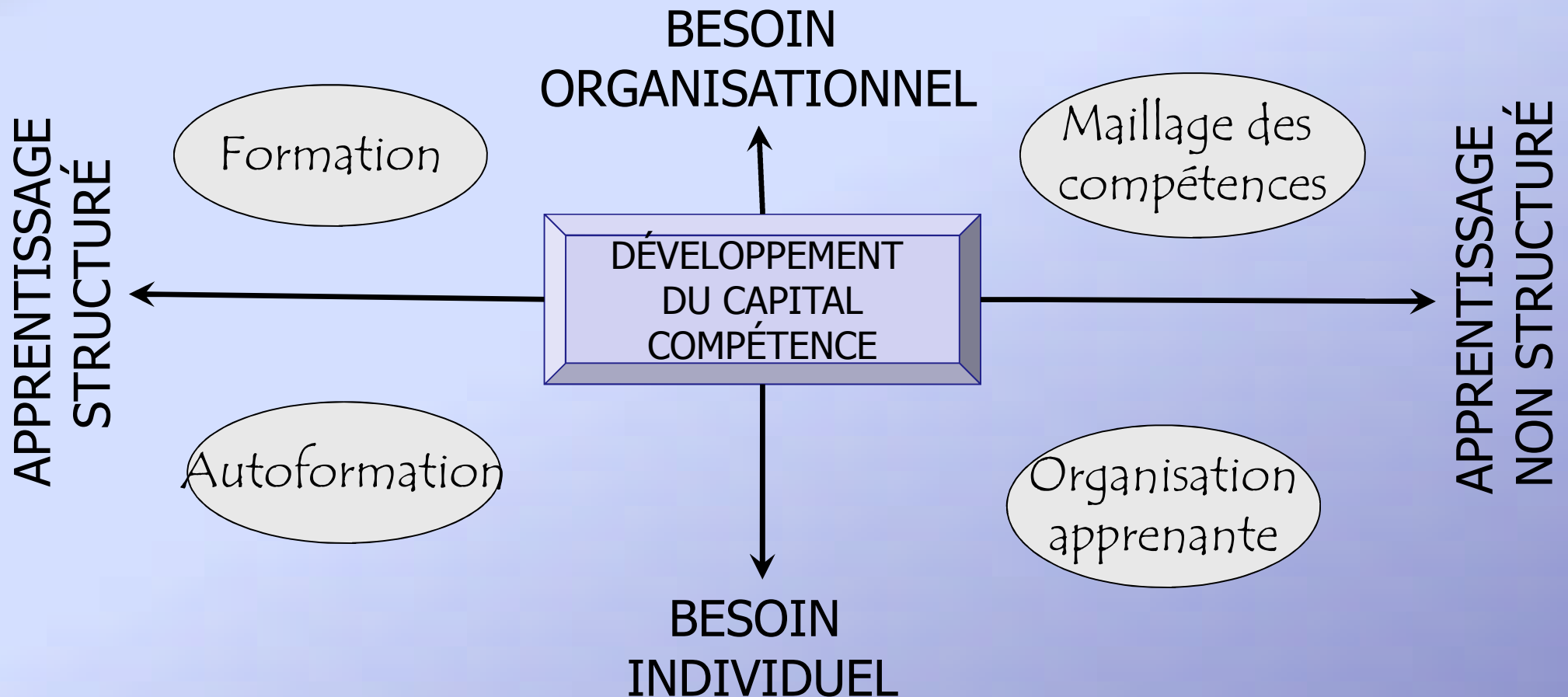
# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES: 4 VOIES POSSIBLES



## 2 AXES DE DÉVELOPPEMENT

- ❑ Besoin individuel ou organisationnel?
  - Qui ressent le besoin de développer les compétences: l'individu ou l'organisation?
- ❑ Apprentissage structuré ou non structuré?
  - Structuré: permet d'apprendre de façon structurée AVANT et PENDANT le moment où la compétence est requise
  - Non structuré: l'apprentissage ne peut être structuré avant et sera formalisé une fois qu'il sera acquis; l'acquisition se fait PENDANT ou APRÈS le moment où la compétence est requise;

# DISCUSSION: quels sont vos moyens actuels pour développer les compétences?



# Le courant des organisations apprenantes

- Racines: pensée managériale des années 50-60
  - théorie systémique, courant des relations humaines
- Principaux fondements: pensée managériale des années 70-80
  - Courant de l'amélioration continue (Deming)
  - Courant de l'*action-learning* en Grande-Bretagne (Revens)
  - Courant du DO (Schein, Beckhard)
  - Travaux d'Argyris et Schön sur le concept d'*apprentissage organisationnel*
  - Courant de l'excellence (Peters et Waterman)
  - Réflexions sur l'organisation du travail en France et aux Etats-Unis (Lussato, Ettighofer, Serieyx, Lenhardt)
  - Réflexions de Drucker sur l'économie du savoir
- Fin des années 1980: le terme ORGANISATION APPRENANTE apparaît explicitement dans la littérature

# 3 VAGUES D'ORGANISATIONS APPRENANTES

## □ 1ère vague: la qualité

- Amélioration continue
- Élimination de bureaucratie
- Amélioration des processus
- Responsabilisation des personnes
- Tableaux de bord et benchmarking

## □ 2è vague: l'amélioration des personnes

- Remise en cause des modèles mentaux dominants dans l'entreprise

## □ 3è vague: l'organisation apprenante

- ☞ L'amérique en est à sa 1ère vague
- ☞ Le Japon amorce la 2è vague

# POURQUOI MAINTENANT?

- Échecs retentissants
- Recherche de principes de management en lien avec l'émergence d'une nouvelle économie, évolutive et en pleine transformation
- Les approches sur l'apprentissage organisationnel sont vues comme des solutions pertinentes pour faire face aux changements rapides et en profondeur

## DÉFINITIONS

Une organisation apprenante, c'est...

- Philosophie managériale qui vise à créer, à maintenir et à développer une culture d'entreprise et des contextes de travail pour encourager tous ses membres, tant individuellement que collectivement, à apprendre en permanence afin d'être plus performants. (Belet, 2003)

# **Le codéveloppement professionnel**

**un outil de développement au service  
de l'apprentissage organisationnel**

## Définition

- *Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental: améliorer la pratique professionnelle.*

## Principe de base

- Apprendre sur sa propre pratique, en écoutant et en aidant des collègues à cheminer dans la compréhension et l'amélioration effective de leur pratique.

## Objectifs d'une démarche de codéveloppement professionnel

- Prendre du recul sur une situation afin de la voir autrement
- Chercher à formaliser ses stratégies d'intervention et plans d'action
- Apprendre à être plus efficace dans son travail
- Avoir un groupe d'appartenance et consolider son identité professionnelle
- Apprendre à aider et à être aidé (dans le rôle de client et de consultant)
- Tout simplement...apprendre!

## Règles de fonctionnement d'une démarche de codéveloppement

- Groupe de 4 à 10 personnes
- Accompagné d'un animateur
- Rencontre de 3-4 heures
- À une fréquence déterminée de 2 à 5 semaines
- Sur une période variant de 6 mois à un an

# Déroulement d'une rencontre

- ❑ Aucune contrainte quant au choix d'un sujet: le «client» décide
- ❑ La rencontre se déroule selon une démarche structurée:
  - Présentation d'une situation problématique par le client
  - Questions de clarification et de compréhension
  - Échanges libres d'hypothèses, d'observations, de conseils, etc.
- ❑ Les consultants cherchent à aider le client à mieux définir et à mieux comprendre sa préoccupation, à l'analyser, à en déceler les facettes cachées, à confronter ses idées et hypothèses d'action, à proposer des pistes d'actions nouvelles et originales

## Les 6 étapes d'une séance de consultation

1. Exposé de la problématique ou du projet
2. Clarification de la problématique: questions d'information
3. Contrat de consultation
4. Réactions, commentaires, suggestions des consultants
5. Synthèse et plan d'action
6. Conclusion: évaluation et assimilation des apprentissages par chacun

## Atelier de codéveloppement: rôles des clients et des consultants à chaque étape

ÉTAPE	RÔLES
1	Le client expose et les consultants écoutent.
2	Les consultants formulent des questions d'information; le client répond et précise.
3	Le client définit le contrat de consultation... que les consultants reformulent et sur lequel tous s'entendent.
4	Les consultants réagissent: ils partagent leurs impressions, commentaires, idées, suggestions; le client écoute, fait préciser et prend des notes.
5	Le client assimile l'information et conçoit un plan d'action; les consultants l'aident.
6	Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages et en prennent note.

# Esprit de la consultation

- C'est le client qui dirige la consultation
  - C'est pour lui que le groupe travaille
  - Il précise le type de consultation souhaité
  - Il chemine à travers les commentaires, suggestions, conseils, etc.
  - Il décide des pistes qu'il veut explorer et écarte celles qui ne rejoignent pas ses préoccupations
  - Il décide de la façon dont il veut utiliser le temps alloué...et peut même décider de mettre fin à la consultation
  - Comme client, c'est lui qui a raison,...même s'il peut être contesté ou confronté par les consultants: il est le mieux placé pour déterminer ce dont il a besoin!

## Conditions de succès

- Motivation et ouverture
- Engagement de chacun
- Attitude d'aide et climat de confiance
- Maturité morale et politique
- Organisation et animation du groupe de codéveloppement

# Expérimentation de l'atelier de codéveloppement

ÉTAPE	RÔLES
1	Le client expose et les consultants écoutent.
2	Les consultants formulent des questions d'information; le client répond et précise.
3	Le client définit le contrat de consultation... que les consultants reformulent et sur lequel tous s'entendent.
4	Les consultants réagissent: ils partagent leurs impressions, commentaires, idées, suggestions; le client écoute, fait préciser et prend des notes.

# Préparation et choix de l'objet de la consultation

- ❑ Phase 1: faire une liste exhaustive des sujets de sa pratique professionnelle sur lesquels on aimerait recevoir de l'aide
- ❑ Phase 2: établir des priorités selon des critères personnels tels l'urgence, importance, plaisir, douleur, ou autre
- ❑ Phase 3: choisir le sujet et en faire une première analyse par écrit: histoire de la situation, principaux éléments, liens entre eux, schémas et dessins (au besoin); laisser «reposer» cette 1ère ébauche...
- ❑ Phase 4: préparer une présentation structurée
  - Un titre évocateur, éloquent
  - Rédiger une manchette: 5-6 lignes qui résument l'essentiel du sujet présenté
  - Présentation du sujet en entier: la liste des principaux éléments avec leurs liens
  - Préciser la forme de consultation souhaitée: de l'écoute à la confrontation...
- ❑ NB: Choisir un sujet riche et très significatif pour le client entraînera des apprentissages riches et très significatifs pour les consultants

# **APPLICATIONS POSSIBLES ET CONCLUSIONS**

# DISCUSSION

- Quels apprentissages en retirez-vous?
- Quelles sont les applications possibles dans vos milieux respectifs?

# LEADERSHIP DE L'APPRENTISSAGE

- Promouvoir et faire partager la vision de l'entreprise apprenante
- Créer au sein de chaque unité un contexte de travail apprenant
- S'impliquer dans la gestion et le développement des collaborateurs
- Concevoir une organisation du travail contribuant aux apprentissages individuels et collectifs
- Créer un contexte managérial propice à la gestion et au partage des connaissances
- Développer les compétences des collaborateurs dans la perspective du projet d'entreprise
- Démontrer énergie, enthousiasme et passion pour l'apprentissage
- Créer une dynamique d'amélioration durable des performances globales de l'organisation
- Pratiquer un leadership au service des personnes et des équipes

# POUR IMPLANTER UNE TELLE PHILOSOPHIE...

(Belet)

- ...agir sur 4 composantes distinctes:
  - Pratiques managériales
  - Organisation et procédures de travail
  - Système de gestion des ressources humaines
  - Système de gestion des savoirs

# CONDITIONS FAVORISANT LA MISE EN PLACE D'ORGANISATION APPRENANTE

Ce que les chercheurs et auteurs en disent...

- ❑ **Au niveau de l'environnement externe**
  - Les apprentissages de niveaux supérieurs nécessitent à la fois des conditions de stabilité et de changement dans les relations entre les unités et leurs environnements
- ❑ **Au niveau des structures**
  - Les structures décentralisées et participatives, la diversité structurelle et le recouvrement des rôles, les structures «plates», le recours aux groupes de projet, la flexibilité organisationnelle stimulent les apprentissages de niveau supérieur
- ❑ **Au niveau de la communication**
  - Communications informelles, systèmes d'information avec information valide, rapide et public sur les performances de l'entreprise, liberté de choix, information sur les résultats d'apprentissage, mécanismes et systèmes permettant de faire émerger et de critiquer les théories implicites
- ❑ **Au niveau de la gestion**
  - Rotation de postes, travail en équipe, mesures de performance organisationnelle, système d'encouragement
- ❑ **Au niveau des comportements de la direction**
  - Proposer une vision, tirer les leçons des crises, écouter les «dissidents», expérimenter régulièrement, maintenir un niveau de tension créative, être motivés à apprendre

# LES PRINCIPAUX FREINS

- Les routines défensives des organisations
- Les messages contradictoires
- Les tabous sur la possibilité de discuter les questions cruciales
- Les jeux de contrôle et de tromperie
- Le camouflage organisationnel

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❑ Argyris C., Schön D.A., (2002), *L'apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, DeBoeck Université
- ❑ Beaujolin F., (2001), *Vers une organisation apprenante*, Éditions LIAISONS
- ❑ Belet D., (2003), *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Éditions d'Organisation
- ❑ Harvard Business review (1999), *Le knowledge management*, Éditions d'organisation
- ❑ Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université
- ❑ O'Brien M.J. (1994), *Learning organization practices profile*, Jossey-Bass/Pfeiffer
- ❑ Payette, A.Champagne, C.(1997) *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- ❑ Senge, P.(1991), *La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Editions