

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La méthode de Codéveloppement professionnel

Le cas du Service Public de Wallonie

Auteur : Franquin Thibault
Promoteur(s) : De Visscher Christian
Lecteur(s) : Bouvier Phillippe
Maitre(s) de stage : Rappe Emmanuelle / Trillet Yves
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je souhaiterais commencer par remercier madame Emmanuelle Rappe de m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon dernier stage au sein de son équipe au Service Public de Wallonie. J'aimerais insister sur le fait que cette expérience fût plus qu'un apprentissage professionnel, ce fût également une expérience humaine fantastique tant j'ai pu faire connaissance et partager de bons moments avec tant de personnes chacune différente les unes des autres. Je souhaiterais remercier personnellement Yves Trillet, mon second maître de stage, ainsi que Chloé Piret, qui m'ont ouvert les portes et accueilli dans l'équipe projet de codéveloppement professionnel et qui m'ont permis de découvrir cette méthode et d'y travailler tout au long de mon stage. Je souhaiterais également remercier de manière générale, l'ensemble des membres du département RH du SPW tant ils m'ont accompagné tout au long de mon stage. Outre les rapports professionnels qu'il y avait entre nous, je souhaiterais également les remercier pour leur positivisme quotidien, leur bonne humeur, leur enthousiasme et leur énorme disponibilité lorsque j'avais un souci ou une question.

Je poursuivrai en remerciant mon promoteur, monsieur Christian de Visscher, pour son encadrement, son soutien, son écoute, sa disponibilité et le temps investi dans ce travail. Son expérience ainsi que ses précieux conseils m'ont permis de finaliser ce travail conséquent. Je remercie d'avance monsieur Philippe Bouvier pour le temps qu'il consacra à la lecture de ce travail.

Je terminerai en ayant une pensée très forte pour ma famille et mes amis sans qui la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible tant leur soutien et leur encouragement quotidien ont été précieux. Je mentionnerais plus particulièrement monsieur Elie Borza et madame Fabienne Svaldi qui ont réalisé la relecture complète de ce travail.

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Présentation du SPW	4
1. Un peu d'histoire...	4
2. Mission, Visions et valeurs	4
3. Les objectifs transversaux du SPW.	5
4. Composition du SPW	6
5. Un petit mot sur le Contrat d'Administration	7
Revue de la littérature	8
1. La formation	8
2. Le Codéveloppement Professionnel	9
a) Introduction : Du capitalisme industriel vers le capitalisme cognitif	9
b) La méthode de Codéveloppement Professionnel	11
c) Six principes fondateurs	15
d) Une méthode à ne pas confondre avec d'autres	19
3. La méthode de Codéveloppement professionnel en pratique	20
a) Trois rôles et de multiples responsabilités	21
b) Un modèle unique d'apprentissage	23
c) « L'incompétence », la base du Codéveloppement.	25
d) Déroulement d'une séance type	25
4. Implémentation de la méthode de Codéveloppement professionnel	26
5. Les objectifs principaux de la démarche	29
6. Les limites du Codéveloppement professionnel	32
a) Compétence collective	32
b) Capacités individuelles	32
c) Culture organisationnelle	33
d) Sujets traités	33
e) Multiples définitions	33
7. Le codéveloppement comme outil managérial	33

a)	Quelques exemples concrets	35
b)	Exemple de solidification des capacités pour les gestionnaires d'équipe et les chefs d'entreprise par le codéveloppement professionnel	35
c)	Exemple de solidification des capacités chez les entrepreneurs et les professionnels RH des PME par le codéveloppement professionnel	36
d)	Exemple de solidification des capacités en gestion de projet dans une municipalité par le codéveloppement professionnel.	36
e)	Exemple d'utilisation du codéveloppement pour solidifier des stratégies de communication	37
8.	Codéveloppement VS évaluation 360°	37
Partie empirique		43
1.	Origine du projet	43
a.	Organisation de la phase test	44
b.	Objectifs et plus-value souhaités	45
2.	Construction du cadre d'analyse	46
a)	Modèle de recherche et d'analyse	53
3.	Méthodologie utilisée	54
a.	Echantillon d'étude	54
b.	Méthode de collecte données	55
c.	Analyse des données et des résultats	56
Partie résultats		57
1.	Statistiques descriptives	57
2.	Statistiques bivariées	64
a)	Test ANOVA	65
b)	Test de Spearman :	68
c)	Khi Carré	75
Discussion		79
1.	Retour théorique	79
2.	Traitement des hypothèses	81
Conclusion		84
Bibliographie		88

Annexes	91
1. Tableaux statistiques	91
2. Questionnaire codéveloppement	93
	93

INTRODUCTION

Aujourd'hui, on parle de plus en plus de la Gestion des Ressources Humaines, non plus seulement dans le monde ouvrier comme c'était le cas auparavant mais également dans d'autres secteurs d'activités (HORECA, Sécurité, Hospitalier, ...). Faire de la Gestion des Ressources Humaines c'est mettre en œuvre un ensemble de pratiques destinées à mobiliser et développer les ressources humaines des collaborateurs afin que ceux-ci développent une meilleure productivité et efficacité en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. La Gestion des Ressources Humaines peut être considérée comme une science qui intervient sur des individus pour soutenir la stratégie d'une organisation. Cependant si l'on considère la GRH comme une science, celle-ci n'est pas une science exacte. Chaque organisation, chaque endroit où l'on fait de la Gestion des Ressources Humaines est différent. Chacun a sa propre vision de l'évaluation, de la formation, du recrutement ou encore de la gestion des compétences.

Face aux changements et aux évolutions dans le monde du travail et dans le contexte organisationnel d'aujourd'hui, que ce soit dans le privé ou dans le public, la gestion des ressources humaines est considérée aujourd'hui comme une composante primordiale de l'efficacité et de la performance des travailleurs et donc des résultats d'une organisation. Il est évident que la pratique du management dans le secteur public et dans le secteur privé, et plus particulièrement celui lié à la gestion des ressources humaines, partage quelques similitudes mais De Visscher (2017) présente cinq grandes discordances qui particularisent les organisations publiques : (1) l'absence de concurrence ; (2) complexité dans leur organisation et leur mode de fonctionnement ; (3) l'absence de but lucratif et de rentabilité capitalistique ; (4) la poursuite de finalités externes ; (5) la soumission au pouvoir politique.

Bartoli A., (1997, cité part De Visscher, 2017) explique que la gestion des ressources humaines dans le public s'inscrit dans ce qu'on appelle le « *New Public Management* » qu'il définit comme : « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* »

Le « *new public management* » est issu des nouvelles réformes dans le secteur public. Parmi ces réformes, la nouvelle gestion publique semble avoir pris de l'avance par rapport à d'autres. (Varone & Jacob, 2004). Elle est considérée comme une réforme managériale du secteur public. Pollitt et Bouckaert (cités dans De Visscher, 2017), s'expriment sur ces réformes « *elles consistent à des changements délibérés dans les structures et les processus des organisations du secteur public avec l'objectif de les amener à mieux fonctionner* ». Le new public management ou la nouvelle gestion publique a pour objectif de moderniser la gestion des ressources humaines dans le secteur public en s'inspirant des techniques et du fonctionnement du secteur privé. (De Visscher, 2005)

La nouvelle gestion publique a permis à nos organisations publiques et à nos administrations belges de moderniser et d'améliorer leurs pratiques en gestion des ressources humaines en y amenant de nouveaux outils et de nouvelles techniques centrées sur la performance et les compétences de travailleurs. (OCDE, 2007)

Dans ce travail, je vais m'intéresser à la Gestion des Ressources Humaines exercée au Service Public de Wallonie et plus particulièrement à la formation et au développement des compétences des agents. Pour ce faire, le SPW a décidé d'innover et d'implémenter une nouvelle méthode, une méthode canadienne apparue fin des années 90, appelée « Codéveloppement Professionnel ».

La Région wallonne justifie l'implémentation de cet outil de codéveloppement dans ses pratiques de formation pour donner suite aux résultats de l'enquête SAMBA (enquête développée conjointement avec la Fédération Wallonie-Bruxelles). Cette enquête avait pour objet la satisfaction, la motivation et le bien-être du personnel dans l'administration. Les résultats de cette enquête ont démontré que le personnel souhaitait que le management se dote d'outils qui leur permettraient d'améliorer certaines de leurs compétences. Dès lors l'outil de Codéveloppement a été retenu par le comité stratégique du Service Public de Wallonie pour répondre à la demande de ses agents. Cet outil est considéré comme une méthode favorisant le « co-apprentissage ». (SPW,2016)

Dans ce contexte de recherche de développement des compétences des agents, de collaboration et de coopération et d'apprentissage collectif, ce mémoire aura pour principal objectif de déterminer en quoi la méthode de « Codéveloppement professionnel » a permis d'aider les agents à développer leurs compétences professionnelles.

Afin d'illustrer au mieux l'impact de cette méthode sur les agents y étant été soumis, une question de recherche a été identifiée : « *En quoi la mise en place à la Région wallonne de la méthode de codéveloppement professionnel, qualifiée d'outil managérial, permettra-t-elle aux agents de cette institution d'améliorer leurs compétences professionnelles ?* ». La démarche hypothético-déductive a été retenue pour répondre à cette question de recherche. Ce travail sera scindé en 4 grandes parties.

PRÉSENTATION DU SPW

1. Un peu d'histoire...

C'est au début des années 80, plus précisément en 1983, que la Région Wallonne va jouir de sa propre administration. A cette époque, celle-ci était appelée : « *Ministère de la Région Wallonne* » (MRW) ; près de 1500 agents ont été impliqués. Le *Ministère Wallon de l'Équipement et du Transport* (MET) voit quant à lui le jour en 1989. En 2006 le Gouvernement Wallon décide de réformer et de réorganiser son administration. C'est le 1er janvier 2008 que le Ministère de la Région Wallonne et le Ministère Wallon de l'équipement et du transport vont en quelque sorte s'associer pour former le Service Public de Wallonie (SPW) tel que nous le connaissons aujourd'hui. Le SPW est composé des différents services qui composaient auparavant les deux Ministères. Cette réforme de 2006 a été effectuée dans le but d'améliorer la qualité des services offerts par l'administration publique et par conséquent mieux répondre aux besoins et aux attentes des individus et de la société. (SPW, s.d.)

2. Mission, Visions et valeurs

La tâche principale du Service Public de Wallonie est de fournir au Gouvernement wallon son expertise dans n'importe quel domaine de sa compétence, mais également de mettre en œuvre les politiques adoptées par le gouvernement. Le SPW est aussi considéré comme le premier relais entre les institutions régionales et les citoyens, les entreprises et les associations. Par les mesures et politiques mises en pratiques sur le terrain, le SPW peut aussi être considéré comme un partenaire inéluctable des Pouvoirs locaux. Enfin, la plupart des services qui composent le SPW sont centralisés dans la région de Namur mais quelques autres Directions Générales et/ou services peuvent aussi se situer dans d'autres grandes villes de Wallonie. (SPW, s.d.)

Au niveau de ses fonctionnaires, le SPW prône des valeurs bien précises comme le respect, l'égalité, la solidarité, le professionnalisme, la communication et la reconnaissance. Ces valeurs doivent être adaptées sur 3 axes (SPW, s.d.) :

1. **QUI ?** Les agents qui travaillent au SPW doivent être des individus motivés et responsables, ils doivent trouver un sens à leurs actions et doivent en être fiers. Les agents doivent aussi contribuer à l'efficacité et à la modernité de l'administration et de la fonction publique.
2. **POUR QUI ?** Les agents travaillant pour le SPW doivent être disponibles et à l'écoute des citoyens et des organisations.

3. ***POURQUOI ?*** Les agents qui exercent pour le SPW sont considérés comme des acteurs du développement de la Wallonie. Ils doivent donc apporter des services de qualités et adéquats aux besoins et aux attentes des citoyens.

3. Les objectifs transversaux du SPW.

Le SPW s'est fixé 4 grands objectifs transversaux dans son dernier contrat d'administration (SPW, s.d.). Le Service Public de Wallonie se veut :

1) Orienté usagers

Cet objectif signifie que le SPW cherche à placer les usagers au cœur de ses actions et de ses réflexions. De cette manière, le SPW peut répondre d'une meilleure façon aux besoins et aux attentes de ses usagers. Pour développer ce principe, il est nécessaire que l'administration soit humaine, proche, fiable et transparente.

2) Simple et Digital

Cet objectif a pour but de faire du SPW une administration encore plus innovante et efficace dans ses activités quotidiennes. Pour ce faire, le SPW souhaite développer de plus en plus le numérique dans ses activités administratives et faciliter l'accès à ses services pour les usagers.

3) Compétent et motivé

Le SPW cherche à ce que les agents qui le composent soit le plus heureux, motivés et compétents possibles. Pour ce faire l'administration n'hésite pas à investir dans le bien-être, la sécurité et le développement de ses agents.

4) Agile

Ce quatrième objectif concerne la capacité du SPW à s'adapter à un environnement caractérisé par le complexité et l'incertitude. Pour répondre à cet objectif, le SPW se veut être proactif, créatif et orienté vers les solutions. Il cherche également à accroître sa transversalité et à collaborer avec de nombreux partenaires. Le SPW cherche également à anticiper les attentes et les besoins de ses usagers ainsi que ceux du gouvernement dans le but de leur offrir une réponse rapide et adéquate.

4. Composition du SPW

Le service public de Wallonie se compose d'un Secrétariat Général, d'une Direction Générale Transversale Budget, Logistique et TIC et de sept Directions Générales Opérationnelles.

Dans un premier temps le Secrétariat Général est une entité transversale pour l'ensemble des Directions Opérationnelles au sein du SPW. Cette partie transversale du SPW se voit attribuer différentes missions dans différents domaines (SPW, s.d.). C'est ainsi que le Secrétariat Général a pour mission :

- de coordonner les dossiers et projets transversaux et/ou stratégiques que le Gouvernement wallon lui confie ;
- d'être la liaison entre le Gouvernement et l'ensemble des services administratifs ;
- de gérer les services intégrés au Secrétariat général ainsi que leurs ressources ;
- de s'occuper de la gestion administrative et pécuniaire des agents ;
- d'opérer au recrutement des futurs agents en collaboration avec le SELOR et de gérer l'engagement des agents contractuels ;
- de réaliser les examens de promotions et d'organiser les formations ;
- d'assurer le suivi du contrat d'administration du SPW ;
- de veiller au déploiement harmonisé des méthodes au sein du SPW.

Afin d'assurer au mieux toutes ses missions, le Secrétariat Général est composé de différents départements. Un de ceux-ci se nomme le « département du support de la fonction publique régionale » et c'est dans ce département que l'on peut retrouver la Direction des Ressources Humaines. (SPW, s.d.). Le projet de Codéveloppement professionnel a été organisé et est actuellement géré par la Direction des Ressources Humaines. A noter que pour l'élaboration de ce projet, la Direction des Ressources Humaines est amplement soutenue par la Direction du Secrétariat Général.

Ensuite, la Direction Générale Transversale Budget, Logistique et TIC est compétente dans les domaines suivants : gestion du budget, de la comptabilité et de la trésorerie ; gestion de la logistique ; gestion spécifique en matière d'informatique administrative. (SPW, s.d.)

Enfin les Directions Générales et Opérationnelles (DGO) s'occupent chacune de matières et de compétences bien spécifiques en rapport direct avec les besoins et les attentes des citoyens, des entreprises, des associations et des pouvoirs locaux. Les Directions Générales Opérationnelles

sont elles-mêmes organisées en plusieurs départements et divisées en Directions. (SPW, s.d.)

Voici les sept Directions Générales Opérationnelles présentes au sein du SPW :

- 1) **DGO1** : Direction Générale Opérationnelle des Routes et des Bâtiments
- 2) **DGO2** : Direction Générale Opérationnelle Mobilité et Voies Hydrauliques
- 3) **DGO3** : Direction Générale Opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources naturelles et de l'Environnement
- 4) **DGO4** : Direction Générale Opérationnelle Aménagement du territoire, Logement, Patrimoine et Energie
- 5) **DGO5** : Direction Générale Opérationnelle Intérieure et Action sociale
- 6) **DGO6** : Direction Générale Opérationnelle de l'Economie, de l'Emploi et de la Recherche
- 7) **DGO7** : Direction Générale Opérationnelle de la Fiscalité

5. Un petit mot sur le Contrat d'Administration

Le contrat d'administration est un document clé dans le monde de l'administration publique. C'est un document écrit qui reprend les accords conclus entre le Gouvernement Wallon et le Service Public de Wallonie. Il va guider et influencer le travail quotidien de l'ensemble des collaborateurs de l'administration. L'objectif des collaborateurs est de travailler dans le but de réaliser les accords conclus dans le contrat d'administration. Ce contrat signé entre le Gouvernement Wallon et le comité stratégique du SPW signifie que ces deux parties n'auront plus de simples rapports classiques mais des rapports contractuels, ce qui engendre des engagements des parties les unes envers les autres mais également une concertation entre celles-ci plus structurelle. Enfin le contrat d'administration se veut être un outil vivant et efficace tant pour le Gouvernement Wallon que pour le SPW, un outil flexible qui peut évoluer en fonction du contexte et des priorités et également un outil qui permet de clarifier les rôles et les responsabilités des deux parties prenantes. (SPW, s.d.)

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. La formation

Le domaine « emploi » d'une organisation concerne l'ensemble des décisions sur les effectifs et les compétences requises pour réaliser son activité, ses missions et atteindre ses objectifs. Ce domaine comprend toutes les actions et thématiques qui touchent aux Ressources Humaines, comme les descriptions de fonctions, le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, l'organisation du travail et **la formation**. Cette dernière est un élément clé dans le domaine « emploi » d'une entreprise. En effet, elle permet à une entreprise de posséder les effectifs nécessaires et surtout compétents pour répondre aux attentes de développement, pour réaliser l'activité et pour atteindre les objectifs de l'organisation. (Grasser, B., Noel, F. 2016).

La formation est un investissement en deux temps ; dans un premier temps, il est réalisé pour les travailleurs, dans un deuxième temps pour l'organisation. Si la formation doit permettre de répondre aux besoins de l'entreprise, elle doit aussi être mise en place dans le but de répondre aux projets et attentes professionnels des travailleurs. Si la formation répond aux attentes et aux projets du travailleur, celui-ci sera motivé à suivre la formation et à atteindre ses objectifs et ceux de l'organisation. (Grasser, B., Noel, F. 2016).

La formation est donc un élément essentiel dans le développement des compétences des travailleurs. Selon Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R. (2002) :

« Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habilités et de leurs attitudes. »

Le développement des compétences consiste, dans un premier temps, à compenser les carences des travailleurs dans leurs tâches quotidiennes, mais permet aussi dans un second temps aux travailleurs de se développer et d'améliorer leurs connaissances et aptitudes et donc d'accroître leur employabilité. Le développement des compétences par la formation permet aussi de renforcer le sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation. (Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R. 2002).

Lorsqu'une organisation veut mettre en place un programme de formation pour développer les compétences de ses travailleurs, elle doit passer par 3 phases. (Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R. 2002).

1. La phase d'analyse durant laquelle l'organisation détermine ses besoins en formations et établit les objectifs poursuivis.
2. La phase de mise en application pendant laquelle les travailleurs assimileront de nouvelles connaissances ou aptitudes grâce aux méthodes d'apprentissage et de formation choisies préalablement.
3. La phase d'évaluation où l'on va évaluer la qualité de la formation et la qualité du transfert de connaissances.

2. Le Codéveloppement Professionnel

a) Introduction : Du capitalisme industriel vers le capitalisme cognitif

Avant de vous présenter de manière plus précise la méthode de Codéveloppement professionnelle, attardons-nous sur le contexte dans lequel ce genre de méthode a pu émerger sur base d'un article écrit par Monnier, J-M. et Vercellone, C. (2014).

Grâce à l'émergence d'une nouvelle forme de capitalisme dans les années 2000, appelé capitalisme cognitif, de nouvelles techniques, méthodes ou outils ont pu se forger progressivement une place dans nos méthodes de management et de fonctionnement. C'est notamment le cas du codéveloppement professionnel. Cette méthode canadienne doit très certainement son émergence, dans notre contexte organisationnel, au capitalisme cognitif.

Cette nouvelle forme de capitalisme, appelée capitalisme cognitif, a été étudiée et pensée par les chercheurs de l'équipe CNRS ISYS-MALTISSE de l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. L'objectif de ces chercheurs était d'identifier des caractéristiques du nouveau capitalisme post-industriel. D'un point de vue chronologique et historique, le capitalisme cognitif succède donc au capitalisme industriel, dont les principes fondamentaux étaient la production de masse, la division technique du travail, la séparation entre les détenteurs des le capital et ceux qui détiennent les facteurs de production (le travail), et marque l'apparition d'une nouvelle ère du capitalisme. Cette nouvelle ère est caractérisée par deux éléments marquants. Le premier élément est que l'aspect cognitif du travail et le capital immatériel des organisations sont considérés comme les forces principales du capital de production des entreprises ainsi que comme des éléments essentiels à la création de valeur. Le deuxième élément est l'accumulation du savoir. En effet le savoir cognitif et le capital immatériel sont de plus en plus essentiels pour une entreprise : ainsi, lorsque celle-ci les accumule, elle se retrouve en position de force. Dès lors, il y a de plus en plus de contrôle sur l'apprentissage et le transfert de connaissances.

L'accumulation du savoir apporte un avantage concurrentiel pour les entreprises qui le possèdent.

L'émergence du capitalisme cognitif, nous le devons à 4 événements fondamentaux : (1) Le début des années 2000 est marqué par une révolution liée aux NTIC. Grâce à cette révolution des moyens de communications et de l'information, l'accès aux connaissances et à l'apprentissage est de plus en plus facile et accessible à tous. Ces NTIC jouent donc un rôle majeur dans le développement de la société, dans l'accroissement des savoirs et des connaissances chez les individus, et par conséquent tout cela influence le développement du capitalisme cognitif. (2) Un autre phénomène facilite l'apparition de ce nouveau capitalisme : la proportion du capital immatériel dans les entreprises devient plus importante que la proportion du capital matériel. Le concept de capital immatériel est caractérisé par de nombreux éléments comme l'intelligence, la connaissance ou encore le savoir intellectuel chez les individus. Ce capital immatériel, propre à chaque individu, a dépassé celle du capital matériel dans le total du capital que détiennent les entreprises. (3) Le capitalisme cognitif doit aussi son apparition à une nouvelle réflexion autour de la division du travail. Le capitalisme industriel prônait la division et la décomposition des processus de production en opérations répétitives et prescrites. Dans le capitalisme cognitif, le succès et l'efficacité d'un processus de production ne dépend plus seulement de cette division du travail mais également du savoir, de la polyvalence, de la capacité d'apprentissage, de la capacité d'innovation et d'adaptation des individus. (4) Enfin le dernier élément qui ponctue l'émergence du capitalisme cognitif est la manière dont le savoir ou la connaissance se retrouvent en amont du travail. En effet, contrairement au capitalisme industriel, dans le capitalisme cognitif ces deux éléments se retrouvent avant que le processus de production ne soit lancé, on les retrouve au moment de la conception et de l'élaboration des processus et des prototypes.

b) La méthode de Codéveloppement Professionnel

Si la formation a été brièvement abordée c'est parce que la méthode de Codéveloppement professionnel est considérée aujourd'hui comme une méthode de développement des compétences ou de comportements pour les travailleurs selon PAYETTE, Adrien, et CHAMPAGNE, Claude, (1997). Cette méthode de développement active prône la mise en action des participants, l'interaction entre ceux-ci et par conséquent l'émergence d'une intelligence collective.

Pour commencer, un tableau reprenant plusieurs définitions issues de la littérature et de différents auteurs définissant le Codéveloppement professionnel vous sera présenté.

Vous pourrez constater en prenant connaissance de ces définitions que certains éléments et notions identiques ressortent à plusieurs reprises. Parmi ces éléments ou ces notions, les plus fréquents et ceux qui me semblent les plus intéressants seront sélectionnés pour compléter cette première partie dédiée à la notion de « codéveloppement professionnel ».

Dès à présent, penchons-nous sur quelques-unes de ces définitions...

Auteur(s)	Payette et Champagne	Anne Hoffner-Lezure et Dominique Delaunay	Sabourin Nathalie et France Lefebvre
Définition	« Une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée individuellement et en groupe est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants »	« Un groupe de codéveloppement est donc un groupe de personnes qui s'entraident dans leur auto-développement professionnel ».	« Le groupe de Codéveloppement professionnel est une approche d'apprentissage dans l'action qui permet de solidifier sa pratique professionnelle et de développer les organisations. Concrètement, le groupe réunit 5 à 8 personnes qui s'engagent à se rencontrer sur base régulière, pour une durée déterminée, afin d'apprendre ensemble autour de situations vécues par les participants, et discutées en utilisant une méthode de consultation structurée en 7 étapes. Le groupe est guidé par un facilitateur qui l'accompagne et qui stimule la progression des apprentissages. Participer à un groupe de codéveloppement professionnel, c'est développer ses capacités professionnelles grâce aux expériences d'un groupe afin de collaborer et agir, mieux et autrement. »
Références	PAYETTE, Adrien, et CHAMPAGNE, Claude, (1997). <i>Le codéveloppement professionnel</i> . Québec : Presses de l'université du Québec. P.16	Hoffner-Lesure, Anne, et DELAUNAY, Dominique (2011). <i>Le Codéveloppement professionnel et</i>	Sabourin, L. et Lefebvre, F. (2017), <i>Collaborer et agir / Mieux et autrement : Guide de pratique pour implanter des groupes de</i>

		<i>managérial</i> . Paris : Editions EMS. p43.	<i>codéveloppement professionnel</i> , Montréal : Editions Sabourin Lefebvre.
--	--	---	--

Après la lecture de ces trois définitions, je définirais d'un point de vue personnel la méthode de Codéveloppement professionnel comme : *« une méthode d'apprentissage collective, caractérisée par l'entraide, qui cherche à améliorer et développer les compétences et pratiques professionnelles des participants grâce aux expériences de chacun et à l'interaction et la réflexion entre les membres du groupe et ensuite par la mise en action. »*

Poursuivons cette partie définitions en ajoutant certaines informations présentées par les auteurs de références et spécialistes en la matière.

Premièrement, en ce qui concerne la définition proposée par Payette et Champagne (1997), nos deux précurseurs de la méthode de Codéveloppement décortiquent l'expression *« groupe de codéveloppement professionnel »* pour en comprendre plus facilement tout son sens. (PAYETTE, A., CHAMPAGNE, C.,1997)

Groupe : fait référence à un ensemble distinct d'individus ayant des objectifs communs.

Co : ce petit mot implique une collaboration et un partage d'expérience au sein du groupe entre les individus qui le composent.

Développement : fait référence à l'apprentissage, au perfectionnement et à l'amélioration continue.

Professionnel : induit que les membres du groupe traitent de leurs pratiques professionnelles.

Les deux auteurs ajoutent chacun à leur tour des éléments complémentaires qui permettent de mieux cerner la méthode. C'est ainsi que Champagne (2001) poursuit sa réflexion sur la méthode de codéveloppement et y ajoute que les adhérents à ce type de groupe sont des personnes qui ont comme projet commun d'explicitier leurs meilleures pratiques professionnelles et de se conseiller mutuellement afin d'accroître leur compréhension et leurs stratégies d'action à propos de leurs préoccupations, de leurs problèmes et de leurs projets professionnels.

A son tour, Adrien Payette affirme que la *« la force du codéveloppement repose sur l'intégration très forte du travail et de la formation ; ceux et celles qui l'utilisent travaillent en se formant et ce en travaillant »*. Il ajoute que la mise en place de la méthode de codéveloppement peut aussi permettre d'améliorer l'ensemble d'une organisation ou de l'un de ces sous-systèmes. De fait, une telle méthode permet de favoriser et d'accroître la coopération,

le développement d'un climat d'ouverture entre les individus d'une même organisation, le développement d'une mentalité d'apprentissage, mais également de diminuer la résistance au changement. (Payette, 20011)

Jean-Michel Moutot et David Autissier (2013) complètent les idées précédentes en disant que *« le porteur d'une problématique va la soumettre au groupe qui, par une séquence rigoureuse, va chercher à lui apporter de la valeur par des retours d'expérience et des apports de réflexion individuels et collectifs, non critiques et désintéressés »*.

Pour terminer, Sabourin Nathalie et France Lefebvre (2017), deux praticiennes expérimentées à la méthode de Codéveloppement professionnel, apportent quelques informations complémentaires. Elles nuancent leur définition en ajoutant que la méthode de Codéveloppement peut être associée d'une part à la stratégie de développement des talents, d'une autre part aux stratégies de changement organisationnel. Toutefois, ces aspects de gestion en RH découlent tous deux de la stratégie globale de l'organisation.

Par conséquent, on peut objectivement reconnaître que la méthode de Codéveloppement professionnel peut être considérée comme un outil, un style de formation utilisé dans le cadre du développement des talents mais également lorsqu'on veut initier un changement organisationnel. Le Codéveloppement professionnel est une méthode intéressante dans le sens où, comparée à d'autres méthodes, elle peut être utilisée et être efficace dans les deux situations.

c) Six principes fondateurs

Adrien Payette et Claude Champagne (1997) ainsi que Sabourin Nathalie et Lefebvre France (2017) présentent, dans chacun de leurs ouvrages, les 6 principes fondateurs de la méthode de Codéveloppement professionnel.

1. La pratique a des savoirs que la science ne produit pas

Depuis quelques années, l'apprentissage et le développement de connaissances sont basés sur un modèle bien précis, celui de la science appliquée. Celui-ci est considéré comme un modèle idéal, un modèle type. Il consiste à expliquer que, pour être un praticien, il faut acquérir préalablement un certain nombre de connaissances scientifiques pour les appliquer par la suite pour faire face et résoudre des situations de la vie professionnelle. La caractéristique la plus importante de ce modèle est que la connaissance précède l'action. Les praticiens avaient alors l'impression que les théoriciens ne s'intéressaient qu'à la théorie et que le lien entre cette théorie

et cette pratique était difficile à appréhender et qu'il devait être mieux assimilé que ce qu'il ne l'était grâce au modèle des sciences appliquées. C'est alors que l'on commence à percevoir les limites de ce modèle et que la pratique va peu à peu retrouver son importance et son autonomie par rapport à la théorie. On est là face à une nouvelle approche qui prône l'apprentissage par la pratique. Dans cette approche on ne va plus se conformer à un modèle dit idéal, mais on va objectiver le travail, prendre plus en considération l'aspect pratique. C'est dans ce but d'objectivation du travail que la mise en place du Groupe de Codéveloppement professionnel prend tout son intérêt. En effet, cette méthode est composée d'actions comme l'échange, l'interaction et la comparaison des émotions, de la pensée et des difficultés : tout cela permet l'objectivation.

Pour conclure, « *la pratique produit des connaissances que la science ne peut pas produire, donc qu'elle ne peut pas enseigner, et ce n'est que la pratique qui en permet la transmission* » (Adrien Payette et Claude Champagne 1997)

2. Apprendre une pratique professionnelle c'est apprendre à agir.

Apprendre une profession ne signifie pas seulement apprendre des choses à son sujet et les appliquer. Apprendre une pratique professionnelle, c'est aussi apprendre à se comporter, à penser et à ressentir différemment vis-à-vis de celle-ci. Ces 3 caractéristiques constituent un triangle élémentaire dans la perspective d'apprentissage de Brookfield (1990). Cette perspective prône un apprentissage grâce aux expériences et l'amélioration de celui-ci se fait par la répétition d'un processus en 3 temps : essai-rétroaction-essai. Les auteurs de ce livre le répètent à plusieurs reprises, l'apprentissage par l'action, la pratique et l'expérience sont des apprentissages uniques en leur genre qui ne peuvent être appris autrement. Le codéveloppement professionnel, dans sa pratique, répond bien à ce principe, puisque les participants exercent diverses pratiques professionnelles ; pour certaines d'entre elles, ils font face à des difficultés, ils réalisent alors un travail de rétroaction sur leurs pratiques en séance de codéveloppement et ensuite ils retournent sur le terrain mettre en pratique ce qui a été discuté en séance.

3. Echanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement.

Il est impossible d'apprendre à agir dans une profession professionnelle sans recevoir un feedback situationnel et personnalisé. Le groupe permet d'avoir ce feedback. Le groupe est considéré comme une opportunité de formation, de développement et d'apprentissage qui n'a plus à démontrer son efficacité. Le groupe permet diverses sortes d'apprentissages qui ne sont pas possibles seul. C'est grâce au travail collectif d'expression, de pensée, de création ou de résolution de problèmes que le groupe permet aux participants d'aboutir à certains types d'apprentissages. La caractéristique principale de l'apprentissage en groupe est l'activation des énergies intellectuelles et affectives riches et complexes. Le Codéveloppement s'inscrit parfaitement dans ce type d'apprentissage car il offre la possibilité de percevoir la puissance de l'intelligence collective qui grandit grâce aux interactions des participants au fur et à mesure des séances.

4. Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique

Ce principe est un principe à caractère philosophique. L'approche de Codéveloppement professionnel trouve certains de ses fondements dans une pensée qui considère que :

« (1) chaque personne est un tout que l'on ne doit réduire à aucune de ses parties, si importante soit-elle ; (2) chaque personne est unique, chaque situation est unique et il ne faut pas séparer la personne de sa situation ; (3) chaque personne est la principale experte en ce qui concerne sa situation. » (Adrien Payette et Claude Champagne 1997)

Premièrement, la conception holistique et écologique de l'Homme nous dit que celui-ci est biologique, psychologique, sociologique, économique, politique, culturel et historique. Dans cette approche, la formation des individus leur permet de décoder et de comprendre la réalité et les expériences personnelles de chaque individu leur permettant d'organiser leur façon de penser et d'agir. Les pratiques professionnelles des individus sont caractérisées tant par leurs émotions que par les grilles d'analyses qui permettent d'appliquer les actions adéquates pour réaliser les tâches demandées.

Deuxièmement, on va s'intéresser à la singularité des individus et des situations. Dans le cas des formations centrées sur des théories générales, les individus sont incités à adopter ces théories générales dans leurs pratiques professionnelles. Si l'on veut que la formation permette

de construire des individus uniques et des situations uniques, il ne suffit pas de les submerger des théories générales et abstraites. Il faut aussi adapter ces théories générales aux besoins, aux difficultés et aux souhaits rencontrés par l'individu afin que celles-ci lui servent dans sa vie professionnelle. Le codéveloppement professionnel offre la possibilité aux participants de partir de théories générales et, grâce à l'interaction, la discussion, la remise en question, de les appliquer à leurs pratiques professionnelles quotidiennes.

Enfin, cette dernière affirmation nous fait prendre conscience de l'idée que chaque individu est responsable de son développement, de ses difficultés ou encore de son apprentissage. La méthode étudiée ici offre la possibilité à chaque participant d'être autonome dans ses apprentissages et dans son développement. Les participants ne doivent pas spécialement donner des avis d'expert pour telle ou telle situation, mais ils doivent aider le participant-client à clarifier ce pour quoi il est là et l'aider à mettre en place un plan d'action qui répondra à ses attentes. C'est grâce à la singularité et à l'expertise de chaque individu du groupe que le client pourra construire son plan d'action sur base des recommandations, des discussions et des interactions avec les autres.

5. La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation

Lorsqu'on est dans un contexte organisationnel, un contexte de travail, le travailleur n'étudie pas une situation de travail qui se présente à lui comme pourrait le faire un scientifique. Le travailleur en situation professionnelle est face à des situations qu'il essaye d'influencer par ses pratiques professionnelles, son travail. Pour résoudre ces situations, le travailleur reçoit des informations sur lui-même et sur la situation à laquelle il doit faire face, de ses émotions, de ses valeurs, de son imagination et de ses connaissances. Cependant il ne peut pas toujours tenir compte de ces informations car elles peuvent parfois manquer d'objectivité. C'est pour cela que les auteurs prônent une autre perspective cognitive exprimée par la formule : « *la double polarisation simultanée sur la subjectivité de l'acteur et sur l'objectivité de la situation* ». En d'autres termes, les individus au travail doivent essayer d'être les plus objectifs possible vis-à-vis d'une situation mais également essayer d'être les plus clairvoyants vis-à-vis d'eux-mêmes. L'originalité de cette double polarité simultanée est qu'elle repose sur le postulat que l'individu doit être le plus objectif possible par rapport aux informations qu'il reçoit, mais qu'il doit ensuite évaluer les données objectives grâce à aux informations transmises par sa subjectivité. La méthode de codéveloppement professionnel illustre bien cette double polarité simultanée

car le sujet de la consultation n'est pas seulement la situation que va présenter l'individu aux autres, c'est aussi l'individu en lui-même avec toute sa subjectivité.

6. Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du codéveloppement

Enfin ce dernier principe est la suite logique de ce qui a été présenté. Pour tout métier, il y a des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Dans la vie professionnelle, le savoir-être correspond à la manière dont un individu va construire son identité professionnelle suite aux expériences, formations et réflexions qu'il a déjà pu avoir. Chaque individu va exercer et se développer dans son travail de manière différente en fonction de ses motivations personnelles. On remarque donc l'importance de l'identité personnelle de l'individu dans son travail. En effet, sans identité personnelle, un individu ne pourrait pas se construire une identité professionnelle. L'identité personnelle d'un individu va être la base qui lui permettra de mener à bien sa carrière et de développer ses connaissances et compétences.

d) Une méthode à ne pas confondre avec d'autres

Lorsqu'on évoque la méthode de Codéveloppement dans ses grandes lignes, on pourrait confondre cette technique avec d'autres qui pourraient éventuellement se rapprocher du Codéveloppement professionnel.

Un premier terme qui pourrait se rapprocher de la méthode présentée dans ce travail est le « diner-causer » ou le « café-croissant ». D'un côté, nous avons le codéveloppement où le but ultime est d'aider le client à améliorer et perfectionner ses pratiques professionnelles et ce grâce à l'analyse des situations par les autres participants et l'interaction entre client et participants. Même si la méthode de Codéveloppement professionnel doit respecter certains impératifs et suivre une méthode bien déterminée, les relations et les échanges entre les membres du groupe sont plus spontanés et moins formels que dans d'autres types de groupe de développement ou de travail comme le « diner-causer » ou « café-croissant ». Cette différence est notamment due à l'absence de hiérarchie lors des séances.

Un second terme peut sembler proche du codéveloppement professionnel mais une différence marque nettement l'opposition entre les deux. Ce second terme est « le groupe de croissance/thérapie ». Cette différence se marque au niveau de l'objet de consultation. Le codéveloppement professionnel traite des situations professionnelles et le second des situations sur la personne en elle-même. Nous nous retrouvons donc face à un clivage entre : *situation*

professionnelle (uniquement au travail) >< personne en elle-même (aspect professionnel ET privé).

Enfin un troisième terme fait référence à un type de groupe qui se situerait entre le groupe « café-croissant » et le « groupe de croissance/thérapie ». Celui-ci est appelé groupe de supervision professionnelle ou groupe de soutien. Dans le terme de Codéveloppement professionnel, on retrouve la notion de « co » qui signifie que les participants s'aident, se conseillent et se chapeautent les uns les autres. L'animateur est centré sur le processus de la méthode et est là pour réguler les différentes étapes et les interactions. Ce n'est pas lui qui est purement chargé de venir en aide au client. En revanche, dans le groupe de supervision professionnelle et de soutien, on observe la présence d'une personne expérimentée, qui pourrait ressembler à l'animateur dans le groupe de Codéveloppement, mais cet animateur est expert dans la pratique professionnelle traitée par le groupe et il est centré sur le soutien moral, l'entraide générale et la maîtrise et le perfectionnement de la pratique professionnelle.

3. La méthode de Codéveloppement professionnel en pratique

Participer à un groupe de codéveloppement professionnel remplit un double objectif. Dans un premier temps, participer à ce genre de méthode permet d'améliorer sa propre pratique professionnelle et, dans un deuxième temps, de contribuer à l'amélioration des pratiques professionnelles des autres. La méthode de codéveloppement professionnel, c'est permettre aux participants de développer leurs capacités, connaissances, aptitudes, en partageant leurs différentes expériences en assistant à une série de séances organisées régulièrement sur une période déterminée. (Hoffner-Lesure, A. et Delaunay, D., 2011)

Il est conseillé de constituer des groupes de 4 à 8 personnes : un facilitateur, un client-coaché et entre 3 et 6 consultants-coachs. La répartition des rôles dans ce groupe ainsi que sa taille permettent de maximiser les interactions. Un groupe plus petit aurait comme désavantage d'avoir moins de diversité entre les participants et dans les réponses apportées, mais également d'être en difficulté en cas d'absence d'un des membres. Un groupe plus grand aurait quant à lui comme désavantage de réduire le temps de parole et d'action des individus. La manière dont le groupe de codéveloppement est constitué peut se raccrocher à la notion de groupe optimal. Yves Saint-Arnaud (2008) définit le groupe optimal comme : « *un système ouvert constitué d'un champ psychosocial produit par l'interaction de trois membres ou plus, réunis en situation de face-à-face dans la recherche, la définition ou la poursuite de cibles communes ; interaction de chacun des membres avec une cible commune et interactions des membres entre eux* ».

Le groupe est amené à se retrouver toutes les 2 à 5 semaines pour réaliser une séance qui dure entre 3 et 6 heures selon la fréquence des réunions. Un groupe de Codéveloppement peut très bien se rencontrer durant plusieurs années, tant que la méthode répond toujours aux attentes des membres du groupe. Comme mentionné par Yves Saint-Arnaud (2008), le groupe est accompagné par un **facilitateur**, appelé aussi animateur. Le rôle de cette personne dans le groupe est primordial car elle garantit le bon déroulement de la séance et le respect des grands principes et des grandes règles de base, tels que le respect de chacun, l'écoute, la confidentialité et l'objectivité. Au fil des réunions, chaque participant va tour à tour prendre le rôle de **client** et va signifier aux autres participants la dimension du travail qu'il souhaite améliorer. Les autres participants sont alors considérés comme des **consultants**.

L'objectif des consultants est d'aider le client à clarifier sa situation et de lui proposer des plans d'action. Les consultants sont là pour le client et font leur possible pour l'aider à trouver des solutions et des pistes d'action qui lui permettront de se développer, d'améliorer ses pratiques professionnelles et de faire face à des situations plus complexes. (Sabourin Nathalie et France Lefebvre, 2017). Durant toute la séance, les consultants auront trois rôles importants à jouer :

- 1) Ils vont aider le client à mieux comprendre sa situation
- 2) Ils vont aider le client à préciser ce qu'il ressent
- 3) Ils vont aider le client à développer et à élargir ses capacités d'action

Les auteurs relient ces trois rôles au triangle de l'apprentissage.

a) **Trois rôles et de multiples responsabilités**

Sabourin Nathalie et Lefebvre France (2017) décrivent dans leur ouvrage les trois rôles identifiés lors d'une séance de codéveloppement professionnel :

Le client/le coaché : il présente au groupe une situation, un sujet professionnel de son quotidien pour lequel il éprouve des difficultés. Tout au long de la séance, le client-coaché recevra des aides, des conseils de la part des autres individus qui lui permettront de développer certaines compétences et d'appréhender différemment la situation problématique.

Les consultants/les coachs : ils vont écouter la problématique du client-coaché. Ensuite ils vont l'aider en lui proposant certaines recommandations d'action ou de réflexion, en partageant leur vécu face à des situations similaires. La discussion, le partage permettent à chacun, à tout moment, de développer et d'améliorer sa pratique professionnelle.

Le facilitateur : personne qui a la charge de diriger le processus et de contrôler le respect des différentes étapes et le respect des principes de base du codéveloppement. C'est aussi une personne qui va permettre de booster la réflexion et de tirer un maximum d'apprentissages pour chacun des participants. Elle va aussi mener le groupe pour que chacun atteigne ses objectifs personnels, établis préalablement.

Les tableaux ci-dessous synthétisent les responsabilités pour chaque rôle ainsi que les actions qu'ils doivent réaliser durant les séances.

	Avant la séance	Pendant la séance
<p style="text-align: center;">Client coaché</p> <p style="text-align: center;"><i>Il est centré sur son sujet, identifie ses besoins et ses pistes de développement/d'apprentissage</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réfléchit à la problématique qu'il va présenter au consultant-coach. - Travaille sur la présentation de sa problématique 	<ul style="list-style-type: none"> - Présente sa problématique - Explique ses difficultés et ses attentes - Écoute attentivement les consultants-coachs - Identifie les solutions qu'il va mettre en œuvre

	Avant la séance	Pendant la séance
<p style="text-align: center;">Consultants-coachs</p> <p style="text-align: center;"><i>Ils sont tournés vers le sujet du client et centrés également sur leur apprentissage personnel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réfléchissent à la manière dont ils pourront mettre en pratique les apprentissages obtenus en séance 	<ul style="list-style-type: none"> - Aident le client à aller plus loin dans sa réflexion - Émettent des idées de solutions qui sont à la portée du client

		- Retirent des apprentissages personnels
<p style="text-align: center;">Facilitateur</p> <p style="text-align: center;"><i>Porte son attention sur la dynamique de groupe et accompagne chaque individu.</i></p>	Avant la séance	Pendant la séance
	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise le processus et les différentes étapes de la méthode de codéveloppement professionnel - Offre son aide au client pour identifier et préparer son sujet si nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure du respect et de l'efficacité de la dynamique de groupe - Entretien un climat favorable à l'apprentissage

Il est également intéressant de préciser que peu importe le rôle occupé par les individus, ils s'engagent tous à respecter les principes et les modes de fonctionnement de la méthode, ils doivent montrer une présence attentive et régulière et s'investir dans le processus d'apprentissage collectif et individuel.

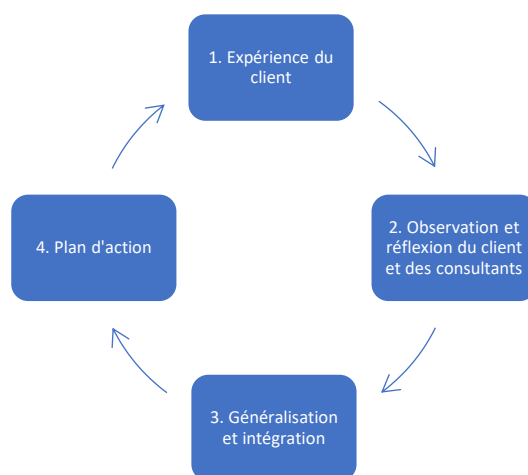
b) Un modèle unique d'apprentissage

Selon Adrien Payette et Claude Champagne (1997), l'élément clé de cette méthode est la *consultation*. C'est cet élément qui pourra en garantir le succès. En effet, la consultation permet aux différents membres du groupe de penser et d'analyser leurs pratiques professionnelles et ce grâce aux interactions à l'intérieur du groupe. Ces interactions rendent la réflexion et l'analyse plus riches. L'apprentissage des individus par les interactions dans un groupe de codéveloppement est permis grâce à *l'expérience, la réflexion, la conceptualisation et l'action*. Ces 4 éléments sont la base qui permet cette démarche de consultation et d'apprentissage par les interactions. Constance Lamarche (2014) confirme l'idée de nos deux auteurs de références

en disant que « *la séquence de consultation se situe au cœur de la démarche. Elle se base sur l'idée que l'apprentissage s'effectue à partir de réflexions personnelles et d'interactions avec des collègues, processus qui permet d'intégrer l'expérience et la conceptualisation, la réflexion et l'action. L'objectif n'est pas principalement de résoudre des problèmes, mais d'apprendre et d'améliorer l'efficacité de gestion des participants.* »

La méthode de codéveloppement professionnel s'inspire du cycle d'apprentissage issu des expériences de Kolb (1984). Ce cycle d'apprentissage explique qu'un individu qui est face à des situations concrètes va s'imprégner d'un nombre incalculable d'informations vis-à-vis de ces situations. Ensuite l'individu va classer ces informations, les analyser, les structurer et va émettre une réflexion. Une fois l'analyse terminée et la réflexion aboutie, l'individu va se construire des théories personnelles par rapport aux situations rencontrées. Enfin, l'individu va généraliser ses réflexions et va chercher à les vérifier dans d'autres situations futures. On peut voir par ce modèle que la réflexion constitue un élément clé dans l'apprentissage car elle peut influencer les théories, les modèles personnels ainsi que les pratiques d'un individu.

Comme dit précédemment, la méthode de codéveloppement professionnel s'inspire de ce cycle d'apprentissage. La méthode présentée ici démarre par l'expérience personnelle d'un client (projets, angoisses, ...) qui est alors le sujet de consultation de la séance. Une fois le sujet présenté aux autres membres du groupe et assimilé par ces derniers, ceux-ci peuvent alors commencer à réagir. C'est à ce moment qu'on retrouve l'aspect consultation et interaction, car en fonction des réactions des consultants, le client peut revoir ou créer son plan d'action et de développement. Le cycle d'apprentissage par la méthode de codéveloppement professionnel peut être représenté de la manière suivante :



c) « L'incompétence », la base du Codéveloppement.

Lorsqu'on prend part à la méthode de codéveloppement professionnel, il est important de rendre l'incompétence acceptable et la moins honteuse possible. Il faut que l'incompétence soit reconnue par l'individu. L'incompétence joue un rôle essentiel dans l'apprentissage par le groupe de codéveloppement professionnel. En effet, pour améliorer une compétence, le participant doit d'abord montrer en quoi il est bon et en quoi il ne l'est pas. Sans quoi les consultants, ne pourront pas l'aider à clarifier sa situation et à construire un plan d'intervention. Il est également primordial de se montrer tel que l'on est et de ne pas tenter de faire bonne figure pour telles ou telles situations. De plus il est impossible d'identifier les compétences d'un individu si celui-ci ne reconnaît pas simultanément ses incompétences. Pour comprendre ses points forts il est impératif d'identifier là où le bât blesse. Si l'ensemble des membres du groupe pensent qu'ils n'ont pas de faiblesse et qu'ils n'ont rien à apprendre, la mise en place d'un tel outil perd tout son sens.

d) Déroulement d'une séance type

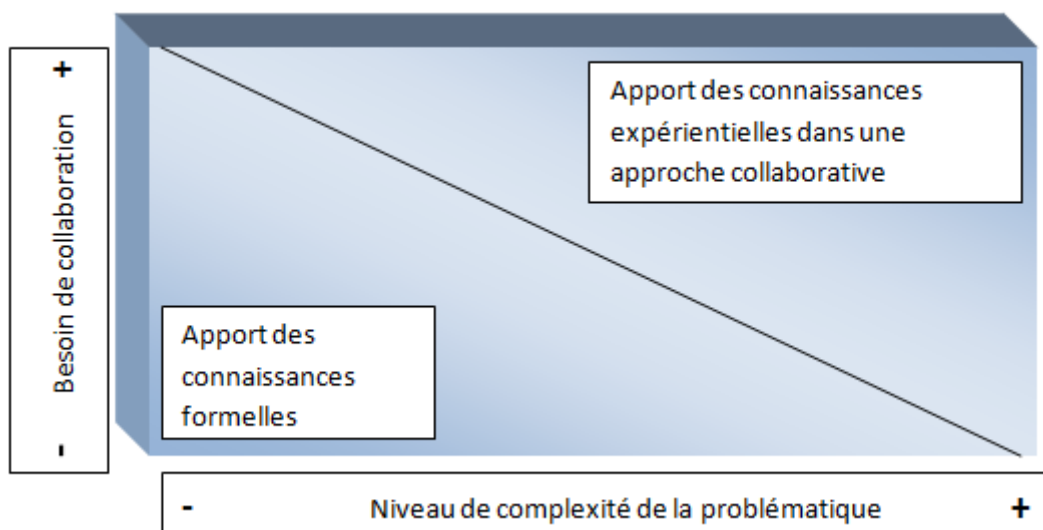
La méthode de codéveloppement professionnel est composée de 7 étapes pratiques, effectuées en groupe et d'une étape, appelée « étape 0 » qui est réservée au client pour préparer individuellement son sujet de consultation. Selon Sabourin Nathalie et France Lefebvre (2017), pour s'assurer du bon fonctionnement de la méthode, il est indispensable de respecter ces 7 étapes et de les réaliser dans l'ordre tel qu'il est prescrit par la théorie.

Étape 0 : Préparation du sujet de la séance	Clarifier et synthétiser les idées de son sujet pour l'exposer de la plus claire des manières.
Étape 1 : Exposé du sujet	Communiquer un maximum d'informations sur le sujet afin que les consultants aient assez d'éléments pour aider le client.
Étape 2 : Clarification	Clarifier le sens ou certains éléments du sujet si des incompréhensions surviennent chez les consultants.

Étape 3 : Contrat	Approuver le contrat entre le coach et les consultants sur les objectifs poursuivis.
Étape 4 : Idéation	Formuler et présenter au client de nouvelles manières d'agir par rapport à son sujet de consultation.
Étape 5 : Synthèse et plan d'action	Identifier et proposer au client des pistes d'actions réalisables.
Étape 6 : Apprentissage et évaluation	Discuter et faire le point sur le déroulement global de la séance
Étape 7 : Suivi du plan d'action et transfert des apprentissages	Faire le point sur la mise en œuvre du plan d'action établi et sur les apprentissages utilisés dans des situations du quotidien.

4. Implémentation de la méthode de Codéveloppement professionnel

Lorsqu'on se demande pourquoi il est intéressant d'implémenter l'outil de codéveloppement dans une organisation, Sabourin Nathalie et France Lefebvre (2017) mettent en avant plusieurs arguments de poids. Premièrement, le codéveloppement permet à l'organisation qui l'a implémenté de faire émerger l'intelligence collective et d'être caractérisée comme une organisation apprenante. Le deuxième argument concernant cet outil est qu'il peut être mis en place dans différents contextes, ce qui lui permet d'être un outil « polyvalent » et de pouvoir être utile pour soutenir et régler différentes problématiques comme les changements organisationnels, faciliter la communication entre les individus et les différents départements, accroître la collaboration et instaurer une culture d'amélioration et de développement continu des compétences.



Ce schéma de Roy, Litvak et Paccaud (2012) illustre le rapport entre la complexité de la problématique et le niveau de collaboration nécessaire qui permettra aux individus de surmonter cette problématique. On peut donc facilement comprendre par ce schéma que plus le niveau de complexité d'une problématique sera élevé, plus les individus auront besoin de collaborer entre eux pour faire face à cette problématique. Cette collaboration entre individus permettra d'apporter chez chacun d'entre eux des connaissances dites expérientielles qu'ils pourront mettre directement en pratique afin de surmonter une problématique organisationnelle. A contrario, le schéma illustre que moins le niveau de la problématique est élevé, moins la nécessité des individus de collaborer est grande.

Les auteurs de ce livre nous expliquent qu'il y a deux volets d'avantages à implémenter l'outil de codéveloppement. Le premier volet concerne les avantages en faveur des individus pris personnellement et individuellement ; on remarque alors que cette méthode d'apprentissage permet à l'individu :

- d'être plus efficace dans ses actions
- d'améliorer ses pratiques de gestion grâce à la réflexion et à l'action
- de favoriser la collaboration
- de s'ouvrir à l'apprentissage et d'apprendre à mieux aider les autres
- de développer un sentiment d'appartenance professionnelle
- de développer ses capacités collaboratives et d'apprendre à faire confiance au groupe.

Le deuxième volet concerne les avantages de l'implémentation de l'outil de codéveloppement pour les organisations. En effet, comme mentionné précédemment, cette méthode peut être utilisée dans différents contextes et différentes problématiques. Nos auteurs expliquent que certains de leurs clients ont mis en place le groupe de codéveloppement dans le but :

- de mobiliser les équipes dans des contextes de changement
- de mettre en œuvre des initiatives d'amélioration continue
- d'améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines.

Par ces différents exemples, on remarque l'impact que peut avoir le codéveloppement professionnel sur une pluralité de problématiques organisationnelles. Que la problématique traitée soit axée sur des enjeux organisationnels concrets ou alors sur le développement des compétences plus larges, la thématique choisie par le groupe encourage l'échange et la collaboration entre les participants et favorise le développement de l'individu mais également celui de l'organisation.

Un dernier point sur lequel il est intéressant pour une organisation d'implémenter le codéveloppement est que cette méthode ne demande pas un investissement financier et matériel conséquent. Cette méthode pédagogique a pour avantage de former des talents, de développer des compétences et de traiter de situations réelles à un coût plus faible que ce que demanderaient les formations traditionnelles.

Mettre en place la méthode de Codéveloppement dans une organisation doit être traité comme tout autre projet de changement organisationnel. L'implémentation de cette méthode aura une influence sur les valeurs et les comportements de votre organisation.

Pour instaurer la méthode de codéveloppement, il est important de prendre le temps de planifier et de structurer toutes les actions nécessaires afin de s'assurer que le projet sera un succès et qu'il le restera sur le long terme. Le codéveloppement professionnel demande que l'on comprenne ses principes et qu'on identifie si ceux-ci sont sur la même lignée que la culture de l'organisation. C'est là que dans certains cas le bât blesse, parce que cette méthode encourage l'apprentissage par l'action et non par la théorie, ce qui parfois est encore peu fréquent dans le monde de l'entreprise aujourd'hui. Une telle méthode requiert des valeurs comme le partage, la générosité, l'entraide ou encore la bienveillance, ce qui n'est pas toujours le cas dans certains environnements organisationnels. Pour assurer le succès de groupes de codéveloppement, il est primordial que les valeurs citées ci-dessus soient ancrées dans la culture de l'organisation et

dans le comportement de ses individus. Si ces valeurs sont présentes chez les individus et dans l'organisation, la méthode de codéveloppement sera vue comme un lieu d'échange, de partage et un moment de confiance. En effet les individus s'ouvrent les uns aux autres, échangent et partagent leurs pratiques, attentes et objectifs professionnels, tout cela dans un climat de respect et de confidentialité. Ce genre d'échanges, les travailleurs ne l'ont pas toujours dans leur quotidien professionnel.

5. Les objectifs principaux de la démarche

Champagne et Payette (1997) identifient 7 grands objectifs que les participants à un groupe de codéveloppement professionnel cherchent à atteindre.

1. Apprendre à être plus efficace

C'est l'objectif central de la méthode de codéveloppement professionnel. Les individus se réunissent dans le but commun d'améliorer leur(s) pratique(s) professionnelles(s). Développer et perfectionner ses pratiques professionnelles passe par une meilleure compréhension de soi-même et des situations professionnelles au quotidien. Cette meilleure compréhension de soi et des situations professionnelles est possible grâce à la réflexion, l'interaction et l'action que les participants ont entre eux. Ces 3 moments « phares » du codéveloppement permettent au client-coaché d'identifier différents moyens qui pourraient lui permettre de se perfectionner professionnellement.

2. Comprendre et tenter de formaliser ses modèles

Cet objectif est de nature plus intellectuelle, il tente de tirer les participants vers le top de leur pratique professionnelle, pour qu'ils acquièrent une meilleure connaissance de leurs forces, de leurs faiblesses : en d'autres mots, à avoir une vision plus objective d'eux-mêmes.

3. Prendre un temps de réflexion

Cet objectif est assez particulier car il est de nature psychologique. En effet, dans un monde où l'on est constamment stressé, pressé ou encore occupé, peu de personnes ont le temps de s'arrêter et de prendre du recul pour analyser leur situation professionnelle. Le groupe de codéveloppement offre justement ce temps précieux aux participants afin qu'ils puissent réfléchir sur leurs pratiques, c'est une forme « d'obligation » pour les individus d'utiliser ce moment pour prendre du recul sur leur vie professionnelle. En faisant cela, les individus se

rendent compte qu'arrêter d'agir, réfléchir et écouter peut leur être profitable dans l'objectif d'améliorer leurs pratiques professionnelles.

4. Avoir un groupe d'appartenance

Beaucoup de professionnels, peu importe leur fonction, se sentent souvent isolés, seuls et ont peu souvent l'opportunité d'échanger avec leurs pairs sur leurs techniques et pratiques professionnelles. Selon Ouimet (1996), peu d'organisations offrent ce genre de lieu et de temps pour permettre aux travailleurs de discuter sur différents sujets de leur quotidien professionnel. Ce type de méthode peut aussi permettre d'accompagner, de soutenir et de coacher un groupe de débutants dans une organisation.

5. Consolider l'identité professionnelle

Qu'on soit jeune travailleur ou travailleur expérimenté, la maîtrise totale d'un métier n'est jamais atteinte. Les travailleurs peuvent toujours apprendre quelque chose de nouveau, s'améliorer dans leurs pratiques et développer leurs compétences. C'est dans ce but que le groupe de codéveloppement professionnel prend tout son sens. En effet, les échanges et les réflexions entre les travailleurs permettent à chacun d'entre eux d'enrichir et de revoir leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Cette méthode offre la possibilité aux acteurs de réorganiser et réactualiser leurs expériences, leurs pratiques professionnelles grâce aux interactions avec leurs pairs.

6. Apprendre à aider et à être aidé

Une compétence clé est développée lorsqu'on participe à un groupe de codéveloppement, c'est la compétence « *apprendre à aider et à se faire aider* ». En participant à ce type de groupe d'apprentissage, les acteurs se rendent compte à quel point chacun est différent et à quel point chacun a ses propres manières de fonctionner et d'agir face à certaines situations. Cela sous-entend que chaque individu peut aider les autres à se perfectionner mais également que chaque individu peut être aidé par les autres.

7. Savourer le plaisir d'apprendre

Le codéveloppement est une occasion inouïe pour les participants d'apprendre et de se développer. Dans un environnement économique où la concurrence se fait de plus en plus rude, l'apprentissage et le développement des compétences sont primordiaux.

Si ces objectifs sont remplis, cela entraîne forcément des retombées positives pour l'individu participants mais également des retombées positives pour l'organisation. N., Sabourin & F., Lefebvre (2017) identifient plusieurs retombées tant pour les individus que pour l'organisation.

Le tableau ci-dessous est tiré de l'ouvrage de N., Sabourin & F., Lefebvre (2017) et reprend les retombées les plus pertinentes apportées par la méthode de codéveloppement professionnel.

Retombées individuelles	Retombées organisationnelles
Prendre des décisions et se mettre en action	Développement du leadership
Analyser des situations de façon plus systémique	Consolidation des rôles et des pratiques professionnelles
Résoudre des problèmes avec plus de créativité et d'innovation	Développement des compétences <ul style="list-style-type: none"> - Savoir collaborer en équipe - Savoir questionner et écouter - Savoir aider
Développer son leadership collaboratif et son influence	Synergie entre les personnes
Coacher les autres	Mobilisation et engagement envers l'organisation
Prendre du recul sur sa pratique professionnelle	Collaboration inter-équipes
Avoir confiance en soi	Connaissance de l'autre

Les retombées mises en évidences seront celles utilisées dans la partie pratique et qui composeront notre modèle de recherche avec d'autres retombées issues de la prestataire externe et des attentes personnelles du SPW. En tout ce seront 7 retombées qui seront utilisées plus tard dans ce travail pour affirmer ou infirmer les hypothèses et répondre à la question de recherche de départ.

6. Les limites du Codéveloppement professionnel

Il est indéniable que la méthode de codéveloppement professionnel a des avantages et bénéfices pour l'organisation qui l'implémente. Cependant, cette méthode n'est pas toujours un idéal car il n'est pas constamment faisable d'apprendre de ses propres expériences.

Certaines situations peuvent amener à découvrir les limites de cette méthode. Sabourin Nathalie et Lefebvre France (2017) nous en présentent les plus fréquentes.

a) Compétence collective

Pour Payette et Champagne, cités dans Sabourin Nathalie et Lefebvre France (2017), une des limites les plus importantes à la méthode est celle de la compétence collective. En effet, un groupe essentiellement composé de nouveaux travailleurs ne permettra pas aux membres du groupes d'acquérir de nouvelles pratiques, connaissances ou encore expériences. Dans ce genre de situation, l'approche codéveloppement ne serait pas suffisante aux participants afin de se développer. Dans ce cas, il est intéressant de jumeler cette technique avec d'autres techniques d'apprentissage ou de formation ou encore incorporer des personnes plus expérimentées dans le groupe qui exerceraient une fonction de coach ou de mentor.

b) Capacités individuelles

Une fois la séance terminée, le client-coaché doit être capable de construire son plan d'action afin de mettre en œuvre les différentes solutions que les consultants-coachs lui ont apportées. Certaines personnes auront du mal à développer leurs compétences savoir agir, savoir ressentir, savoir aider et savoir réfléchir. Ce qui peut les mettre en difficulté pour actionner les pistes d'actions et de réflexion amenées par les consultants-coachs. Cependant dans la pratique, selon nos auteurs, si un individu n'est pas en possession de ces capacités, le groupe pourra tout de même progresser grâce à la participation et à la collaboration des membres du groupes et à l'intervention du facilitateur.

c) Culture organisationnelle

La qualité du groupe de codéveloppement dépend aussi de l'ambiance du groupe, de la motivation et de la volonté des participants à se développer, de la culture de l'organisation et de l'appui de la direction. Dans ce sens, un travailleur qui est mal à l'aise avec des collègues présents dans son groupe de codéveloppement professionnel aura tendance à ne pas participer aux séances ou à quitter le groupe en cours de route. Même chose si un travailleur ne se sent pas valorisé par son supérieur, il n'aura pas envie de participer et de contribuer intégralement au bon déroulement des séances.

d) Sujets traités

Concernant les sujets amenés par les clients-coachés, certains ne peuvent pas être traités durant une séance de codéveloppement. Ces sujets sont soit trop complexes pour être étudiés en une séance, soit ce sont des sujets à caractère délicat qui nécessitent d'autres interventions, par exemple des sujets de harcèlement.

e) Multiples définitions

La dernière limite concerne la pluralité de significations que peut avoir le mot « codéveloppement » dans une organisation. Il se peut que certains individus disent s'engager dans un processus de séances de codéveloppement et que la réalité des faits montre que ce n'est pas l'outil codéveloppement mais un simple groupe de discussion ou une communauté de pratiques. Dès lors les participants ne peuvent pas espérer faire face à la même organisation et aux mêmes résultats attendus par le codéveloppement.

7. Le codéveloppement comme outil managérial

Depuis son arrivée dans le monde de l'apprentissage et du développement, le codéveloppement professionnel était essentiellement considéré comme une pratique permettant à ses participants d'améliorer leur(s) pratique(s) professionnelle(s). Le codéveloppement n'était pas considéré comme une méthode permettant d'améliorer le fonctionnement ou l'organisation d'une entreprise. Certaines personnes se doutaient que cette pratique d'apprentissage avait forcément des impacts sur l'organisation mais l'on ne s'occupait pas encore de cet aspect. Ce n'est qu'en 2007, lors d'un rassemblement du réseau francophone du codéveloppement, que l'idée d'impact organisationnel est apparue et que la notion de changement organisationnel s'est liée à la méthode de codéveloppement professionnel. A partir de ce moment, la méthode de codéveloppement professionnel peut être considérée à juste titre comme un outil managérial (Hoffner-Lesure, A., Delaunay, D, 2011).

Des expériences montrent que le codéveloppement amène de façon automatique des changements organisationnels dans les organisations. Ces changements peuvent être de nature différente en fonction du nombre de groupes participants ainsi que de leur composition. En effet, la nature du changement organisationnel ainsi que la façon de l'amener seront différents si le groupe de codéveloppement professionnel est hétérogène ou homogène. Dans un groupe hétérogène, dont les membres proviennent d'entreprises différentes, on pourrait observer un changement organisationnel dans chacune de ces organisations dans la mesure où les participants ont la possibilité d'influencer directement ou indirectement la manière de fonctionner de leur organisation. De même un groupe homogène constitué de participants d'une même organisation et de statut ou fonction plus ou moins semblables amènera également un changement organisationnel grâce aux actions menées par les participants après leur séance de codéveloppement. Dans ce contexte, le changement sera de nature différente car le contexte organisationnel qui amène le changement sera commun à l'ensemble des participants.

Le Codéveloppement implémenté pour améliorer les pratiques professionnelles de ses participants entraîne deux types de changement organisationnel. Le premier est le changement organisationnel provenant du contenu. À la suite des réflexions et aux discussions menées lors de la séance de codéveloppement, l'individu participant à l'occasion de changer ou de modifier ses pratiques professionnelles quotidiennes, qui sont la plupart du temps liées à son sujet de consultation. Cet éventuel changement dans sa manière de travailler et d'agir peut influencer directement ou indirectement le fonctionnement d'une partie de l'organisation. Le second type de changement est celui provenant de la méthode. Nous sommes face à la situation où la simple participation d'un individu au groupe de codéveloppement professionnel lui permet d'apprendre de nouvelles attitudes et valeurs et de nouveaux comportements (HOFFNER-LESURE, A, et DELAUNAY, D., 1997) Adrien Payette et Claude Champagne (1997) expliquent que les grandes dimensions d'apprentissage par la méthode sont l'écoute, le questionnement, la rétroaction, l'imagination, le sens de l'analyse et de la synthèse. Petit à petit, l'individu va insérer ses nouveaux « acquis » dans les pratiques individuelles de son quotidien professionnel et dans son milieu professionnel. C'est ainsi que, si un grand nombre de travailleurs d'une organisation participent à un groupe de codéveloppement, la propagation des valeurs, des attitudes et des comportements qu'on acquiert par la méthode sera plus grande et le changement organisationnel sera d'autant plus conséquent. Dans ce deuxième type de changement organisationnel, on voit apparaître également la notion de « culture de codéveloppement ». Hoffner-Lesure, Anne, et Delaunay, Dominique (2011) dressent une liste

non-exhaustive des « nouveaux » comportements qui se sont propagés dans une organisation grâce à la méthode de codéveloppement chez les non-participants :

- Augmentation de la collaboration et de la coopération
- Climat d'ouverture plus important entre les individus
- Apparition d'une mentalité d'apprentissage
- Développement de pratiques de réflexion.
- ...

a) Quelques exemples concrets

Dans leur ouvrage, Nathalie Sabourin et France Lefebvre (2017) présentent quelques exemples concrets où la méthode de codéveloppement professionnel est intervenue comme outil managérial ou comme outil de changement organisationnel. Arrêtons-nous sur quelques-uns d'entre eux.

b) Exemple de solidification des capacités pour les gestionnaires d'équipe et les chefs d'entreprise par le codéveloppement professionnel

Le premier exemple que ces deux auteurs nous donnent concerne la solidification des capacités des gestionnaires d'équipes et des chefs d'entreprises. A noter que pour cet exemple, les entreprises concernées ont souhaité rester anonymes.

Le défi de cet exemple est que des gestionnaires d'équipes font face à un changement majeur dans leur entreprise auquel s'ajoutent d'importantes réductions budgétaires. Dès lors, ces gestionnaires se demandent comment faire pour continuer à gérer et à mobiliser leurs équipes dans cet environnement hostile. Pour répondre à cette question, un groupe de codéveloppement professionnel a été mis en place pour aider les gestionnaires dans ce changement. Le thème de ce groupe était : « *gérer et mobiliser en période de changement par le codéveloppement* ». Après l'expérience, les résultats positifs ne faisaient aucun doute : 100% des participants estimaient que le codéveloppement professionnel leur avait permis de développer leurs capacités professionnelles, que les pistes discutées et les outils présentés étaient immédiatement applicables dans leur travail et que le groupe de codéveloppement était caractérisé par un climat de confiance et bienveillance, ce qui favorisait le partage d'expériences et d'idées. Enfin, il peut être intéressant de noter que 80% des gestionnaires participant souhaitaient continuer avec ce genre de pratiques dans d'autres situations. (Sabourin Nathalie et Lefebvre France, 2017)

c) Exemple de solidification des capacités chez les entrepreneurs et les professionnels RH des PME par le codéveloppement professionnel

Pour cet exemple, c'est l'association PME-MTL Est-de-l'Ile (entreprise d'accompagnement) qui organise des groupes de codéveloppement à destination d'entrepreneurs ou de professionnels RH de PME différents et qui n'ont pas toujours l'occasion d'échanger entre eux à propos de leurs défis, de leurs difficultés, de leur manière de gérer, ... Cette agence d'accompagnement a donc mis en place des séances de codéveloppement où peuvent se réunir ces différents professionnels afin de discuter de leur quotidien professionnel. Le résultat de cette expérience a été que les participants ont échangé, lors de chaque séance de groupe, un sujet significatif de leur vie professionnel et qui demandait l'intervention de leurs pairs. Chaque client-coaché, à la fin de la séance, est reparti avec un plan d'action adapté à sa problématique et l'investissement dans ce processus leur a permis de prendre du recul sur leurs problèmes quotidiens et de mieux gérer les situations délicates. (Sabourin Nathalie et Lefebvre France, 2017)

Véronique Perreault, conseillère en gestion des ressources humaines chez PME-MTL Est-de-l'Ile, témoigne sur cette expérience (Sabourin Nathalie et Lefebvre France, 2017) :

« Depuis plusieurs années, PME-MTL Est-de-l'Ile offre des groupes de codéveloppement à nos entrepreneurs et à nos professionnels en ressources humaines pour accélérer la croissance des entreprises de l'est de Montréal. Cette formule flexible et mobilisatrice offre des réseaux d'échanges et des plateformes pour favoriser le partage des meilleures pratiques d'affaires et pour solidifier le leadership au sein des PME ».

d) Exemple de solidification des capacités en gestion de projet dans une municipalité par le codéveloppement professionnel.

Une municipalité décide d'instaurer une nouvelle culture axée sur la gestion de projet dans le but de promouvoir l'innovation et l'efficacité au sein d'une organisation. Avec cette nouvelle culture, les employés vont être amenés à travailler et à manager des projets de différents niveaux de difficultés. Par conséquent la municipalité souhaite aider ses employés à développer leurs compétences en termes de gestion de projet et elle a décidé de créer un groupe pilote de codéveloppement professionnel. Ce groupe pilote était composé de 8 volontaires et se réunissait 3 heures toutes les 5 semaines durant une année. La séance était précédée de capsules vidéo sur les différents aspects de la gestion de projet et ensuite la séance de codéveloppement pouvait

commencer. Chaque participant avait préalablement défini un objectif de développement personnel. La phase pilote a été un franc succès, ce qui a incité la municipalité à créer un deuxième groupe pour l'année suivante. (Sabourin Nathalie et Lefebvre France, 2017)

e) Exemple d'utilisation du codéveloppement pour solidifier des stratégies de communication

Cet exemple traite de la situation de cadres scolaires exerçant dans le domaine de la communication. Ces personnes ne bénéficient pas d'une structure d'échanges professionnels propre à leurs activités. C'est alors que l'AQCS, qui était à la recherche d'une méthode permettant de développer l'expertise et de constituer des stratégies de communication efficaces, a décidé de se tourner vers la méthode de codéveloppement professionnel. Ce qui répondait également aux besoins des cadres qui, de leur côté, souhaitaient discuter de leurs pratiques professionnelles afin de mieux faire face aux attentes et aux difficultés liées au milieu scolaire. De manière pratique, les cadres se sont réunis deux journées complètes à quelques mois d'intervalles et les séances étaient animées selon les règles précises du codéveloppement professionnel. (Sabourin Nathalie et Lefebvre France, 2017)

En conclusion, les résultats ont été très positifs, chaque participant recommanderait cet outil comme méthode de perfectionnement des pratiques et de développement des compétences. Il est mentionné également que cette méthode leur a permis d'augmenter leur efficacité collective et individuelle, d'échanger sur leurs expériences et de prendre du recul sur leurs propres stratégies. (Sabourin Nathalie et Lefebvre France, 2017)

8. Codéveloppement VS évaluation 360°

Nous avons voulu faire un parallèle entre ces deux méthodes car elles partagent des points communs mais ont également pas mal de différences, tant dans leur mise en place mais également dans leur manière d'être menées.

Pour répondre aux transformations du monde organisationnel, la notion d'approche par compétence est désormais une notion familière du vocabulaire des services RH dans les organisations. (Ghoprade, 2000 ; Le Boterf, 2000 cités dans L,Bégin, A, Vénard, 2013). Ce nouveau contexte organisationnel où la compétence prend de plus en plus d'importance a pour conséquence qu'il faut de nouveaux dispositifs pour mettre en lumière et identifier les compétences à développer chez les collaborateurs en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être. (Bellier, 2004 cité dans L,Bégin, A, Vénard, 2013)

Dans les relations professionnelles d'aujourd'hui, il est facile d'identifier les compétences requises pour exercer un métier ; cependant il est plus difficile d'identifier et de décrire les soft skills ou compétences comportementales qui renvoient aux habilités relationnelles, communicationnelles et de leadership, ce qui renvoie au savoir-être d'un individu. (Le Boterf, 2008 ; Positiaux, 2008 et *al.*, 2010 cités dans L,Bégin, A, Véliard, 2013)

Concernant ces compétences, il est important de comprendre que pour les évaluer, il est essentiel de les transformer en indicateurs de performance observables et mesurables et que cette évaluation est dépendante de l'objectivité ou de la subjectivité de l'évaluateur. L'évaluation à 360° permet de réaliser une telle appréciation pour les softs skills. (Brasseur, et *al.*, 2010 cité dans L,Bégin, A, Véliard. 2013)

Avant de présenter plus en détails les finalités de l'évaluation à 360°, attardons-nous quelques instants sur l'évaluation dans sa généralité. Selon Gilbert et Charpentier (2004) cités dans Bégin et Véliard (2013) : « *l'évaluation renvoie à l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement* ». Cela signifie que l'évaluation est un moment donné dans un temps donné où l'on recueille des informations, qui sont par la suite analysées et qui permettront au final de divulguer des informations fiables et substantielles sur la « valeur d'un objet ». Au fil du temps, les pratiques d'évaluations ont évolué en même temps que le contexte organisationnel. Palpacuer et *al.* (2010) cités dans l'article de L,Bégin et A, Véliard (2013) nous présentent les 3 grandes évolutions de l'évaluation.

1. La première période de l'évaluation arrive au moment où le contexte organisationnel est axé sur la production de masse (1880). Ce type d'évaluation consistait à chiffrer les performances des travailleurs et était prônée par de grands noms de l'époque comme Taylor et Fayol. Cette période d'évaluation était également caractérisée par une rémunération à la tâche et favorisait la performance individuelle plutôt que la performance collective. A cette époque l'évaluation permet donc d'établir un niveau de rémunération en évaluant les objectifs atteints par le travailleur par rapport à ceux préalablement déterminés, d'identifier les travailleurs ambitieux et d'orienter le travail vers les notions de rentabilité et de compétitivité.

2. La deuxième période de changement concernant l'évaluation se situe entre les années 1930 et 1950. Le contexte organisationnel de l'époque est marqué par la montée en force du syndicalisme, ce qui engendre des changements dans les pratiques managériales et par conséquent dans les méthodes d'évaluation. Dans le même temps, une nouvelle appellation apparaît dans le vocabulaire managérial, celle de « relations humaines » et l'approche du management participatif va commencer à voir le jour. Cette notion de management consiste à considérer l'entreprise comme un regroupement de personnes qui ont des interactions entre elles et qui travaillent sur des projets semblables. Avec cette nouvelle notion, l'évaluation va changer de direction et ne va plus mettre en évidence le contrôle, l'obéissance et les performances individuelles, mais plutôt la capacité des travailleurs à s'insérer dans un groupe de travail et de collaborer de façon harmonieuse en créant des relations interpersonnelles. Les systèmes d'évaluations sont alors adaptés et revus au goût de l'époque en y instaurant des indicateurs d'évaluation, tels que l'analyse du potentiel, la communication entre travailleurs et hiérarchie, le développement personnel et le travail d'équipe.

3. Le troisième période de l'évaluation a eu pour principal changement qu'elle se centre sur la notion de compétences et que les résultats d'une entreprise sont dépendants de l'évolution des compétences de ses collaborateurs. C'est le contexte organisationnel qui est caractérisé comme mouvant et instable, qui veut que les travailleurs développent en premier lieu leurs compétences d'adaptation qui leur permettent de s'acclimater à tout éventuel changement dans leur travail. Dans ce contexte, l'évaluation n'a plus comme principale priorité l'aspect financier et l'atteinte des objectifs, mais bien le développement continu des compétences organisationnelles, collectives et individuelles. Pour optimiser ce type d'évaluation des travailleurs, un nouvel outil va peu à peu voir le jour, le référentiel de compétences.

Les méthodes d'évaluations telles que nous les connaissons aujourd'hui sont l'œuvre de l'évolution de la notion de l'homme au travail. Même si les méthodes d'évaluation sont encore souvent centrées sur la performance et les résultats, le contexte organisationnel d'aujourd'hui ainsi que le management souhaitent profiter des systèmes d'évaluation pour apprécier les compétences relationnelles et comportementales des individus. Ces compétences sont devenues essentielles tant pour la performance individuelle que pour la performance collective. C'est

donc dans cette optique que l'évaluation de type 360°/multi-sources a vu le jour. (Melkonian, 2005 cité dans Bégin et Vénard, 2013)

Généralement, les systèmes d'évaluation permettent de juger les performances individuelles d'un individu par son supérieur hiérarchique. Cette performance individuelle est essentiellement composée d'indicateurs mesurables, mais pas uniquement : elle est également composée de facteurs relationnels et interactionnels qui ne peuvent pas être qualifiés d'éléments quantitatifs. Dans ce contexte, une certaine subjectivité peut apparaître chez l'évaluateur lors de l'évaluation (L, Bégin, A. Vénard. 2013). Cette hypothèse de subjectivité est confirmée par Zarifian (2001) et Le Boterf (2008) cités dans l'article de L, Bégin., A. Vénard. (2013). Ces auteurs expliquent que l'évaluation est toujours soumise à une part de subjectivité en fonction des perceptions et de la position de l'évaluateur. C'est notamment pour atténuer cette appréciation individuelle du N+1 que d'autres systèmes d'évaluations sont mis en place dans lesquels d'autres acteurs peuvent participer au processus d'évaluation. Dans ces systèmes, on retrouve notamment l'évaluation à 360°.

Alors, quelles sont les finalités et les caractéristiques de cette fameuse évaluation à 360° ? L'évaluation multi-sources part du constat qu'un individu a le droit de recevoir une évaluation, une appréciation, un avis de chaque personne avec qui il entretient des relations professionnelles sur son comportement et ses attitudes au travail. De cette manière, le travailleur n'est plus seulement évalué par son N+1 mais aussi par ses collègues, ses subordonnés et peut-être aussi par des fournisseurs ou encore des clients (Handy et *al.*, 1999 ; Atwater et *al.*, 2007, cités dans L. Bégin, A. Vénard, 2013). Dans ce système d'évaluation, l'individu évalué doit en parallèle compléter la grille d'auto-évaluation dans le simple but de pouvoir la comparer avec celles de l'évaluation à 360°. A la suite de cette comparaison, il est encourageant de favoriser un feedback afin de permettre à l'évalué de mettre le doigt sur ses points forts et ses points faibles et de s'inscrire dans un processus d'amélioration pour mieux remplir les objectifs de l'entreprise. (Ghorpade, 2000, cité dans L. Bégin., A. Vénard, 2013). Concernant ce feed-back, nous nous trouvons dans une démarche formative, c'est-à-dire que ce feed-back n'est pas rattaché à d'éventuelles sanctions mais à des éléments qui permettent d'apprendre sur soi et sa manière de travailler (Fletcher et *al.*, 1998 ; Brutus et Brassard, 2005, cités dans L. Bégin, A. Vénard, 2013).

De manière plus pratique, l'évaluation à 360° est un questionnaire complété par les personnes qui ont des relations professionnelles avec la personne évaluée. Comme mentionné précédemment, le travailleur évalué remplira lui aussi ce même questionnaire afin de comparer ses réponses à celle de l'évaluation à 360°. À la suite de cela, un feed-back pourra être réalisé pour permettre à l'individu de s'inscrire dans une démarche d'amélioration de ses points faibles et le renforcement de ses points forts. Pour réaliser ce type d'évaluation, 4 étapes sont recommandées par L. Bégin, A. Véniard (2013) :

(1) *le design du dispositif* : Dans cette étape nous allons construire la grille d'évaluation, sélectionner et valider les critères, les échelles d'évaluation et les évaluateurs.

(2) *la collecte des évaluations* : Lors de cette étape, on va recenser et collecter l'ensemble des évaluations pour le nombre d'évaluateurs qui y auront participé.

(3) *la restitution à l'évalué* : C'est à ce moment que le feedback sera réalisé.

(4) *le suivi* : Cette étape concerne la démarche d'amélioration de l'évalué. On va parler de formation, de coaching, ...

Grâce à ces 4 étapes on peut donc mettre en place un système d'évaluation multi-sources/360° dans le but d'améliorer les compétences comportementales et relationnelles des individus. Cependant, Bracken et Rose (2011), cités dans L. Bégin, A. Véniard (2013) s'interrogent sur la capacité des entreprises à s'assurer que le 360° offre les effets attendus. De fait, si ce système d'évaluation permet aux collaborateurs d'identifier leurs points faibles et de déterminer les aides nécessaires au développement de ces compétences, ces deux auteurs s'interrogent sur la responsabilité des entreprises à leur offrir ces aides.

Enfin, quelques auteurs émettent des limites à ce système d'évaluation. Même si dans la pratique ce genre d'évaluation offre une image complète et détaillée de la performance et des comportements d'un collaborateur, l'évaluation 360° constitue un processus assez lourd et complexe (Coates, 1996 ; Mabey, 2001, cités dans L. Bégin, A. Véniard, 2013). D'autres auteurs reconnaissent l'efficacité et la plus-value qu'apporte l'évaluation multi-sources mais ils soulignent que celle-ci peut parfois mal se passer à cause d'une mauvaise formation de responsables RH qui n'ont pas les compétences nécessaires pour organiser l'évaluation ou qui ne restituent pas les résultats de la bonne manière (Tosti et Addison, 2009, cités dans L. Bégin, A. Véniard, 2013)

L'article de Bégin et Véniard (2013) nous a permis de comprendre l'évolution des méthodes d'évaluation au fil du temps et par conséquent l'émergence de l'évaluation à 360°. Pour résumer, l'évaluation multi-sources a pour objectif de supprimer au maximum la subjectivité d'un évaluateur en intégrant d'autres acteurs dans le processus d'évaluation. On peut noter quelques similitudes entre ce type d'évaluation et la méthode de codéveloppement professionnel. Même si le codéveloppement n'est pas considéré comme une méthode d'évaluation, on peut observer que plusieurs acteurs prennent part à la méthode, ce qui permet de diversifier les avis, les conseils et de diminuer de façon importante la subjectivité. Une autre similitude entre ces deux méthodes managériales est qu'elles ont pour principal objectif l'amélioration et le développement des individus. D'une part, l'évaluation à 360° permet d'identifier les points faibles et de s'inscrire par la suite dans une démarche d'amélioration (formation, coaching, ...), d'autre part le codéveloppement permet à l'individu « client » d'établir un plan d'action afin de mieux faire face à ses problèmes quotidiens.

PARTIE EMPIRIQUE

1. Origine du projet

Comme présenté précédemment, une nouvelle forme de capitalisme touche le monde professionnel aujourd'hui et ce pour les différents types d'entreprises que nous connaissons. Le Service Public de Wallonie, dont l'objectif premier n'est pas financier, souhaite tout de même s'inscrire dans cette nouvelle vision du capitalisme tout en suivant l'évolution du management organisationnel. De ce fait, le SPW a voulu tester un nouvel outil en adéquation avec ce capitalisme cognitif qui favorise l'apprentissage par l'émergence d'une intelligence collective et par l'interaction.

Pour ce faire, le comité stratégique du SPW a décidé d'opter pour la méthode du codéveloppement professionnel. La Région wallonne justifie l'implémentation de cet outil de codéveloppement dans ses pratiques managériales pour donner suite aux résultats de l'enquête SAMBA réalisée en 2015. Cette enquête avait pour objet la satisfaction, la motivation et le bien-être du personnel dans l'administration. Les résultats de cette enquête ont démontré que le personnel souhaitait que le management se dote d'outils qui leur permettraient d'améliorer certaines de leurs compétences.

Partant de ce constat, le Secrétariat général, dans le cadre du contrat d'administration du SPW 2016-2020, a retenu le codéveloppement professionnel comme outil favorisant le « co-apprentissage » ce qui permettra de répondre à la demande de ses agents. Dans le contexte de cette demande, le codéveloppement professionnel est un outil qui vise un apprentissage qui se base sur les interactions entre les participants et sur l'intelligence collective, et une approche de co-apprentissage pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer et/ou de consolider leur pratique, où l'accent est mis sur le rôle et la pratique du gestionnaire, et non sur le contenu de sa gestion. (SPW,2016)

Une consultante externe, spécialiste de la méthode a été sélectionnée grâce à la procédure très stricte des marchés publics. Les marchés publics constituent la manière dont une autorité publique va travailler pour obtenir des prestations de services. Une administration ne peut pas conclure des contrats comme elle le souhaite, elle doit respecter des règles extrêmement précises. Les contrats conclus par marché public sont des contrats administratifs. Concernant les règles pour passer un marché public, il existe 7 modes de passation. (P. Bouvier 2019). Dans le cas du SPW, la méthode des marchés publics a été respectée. La méthode choisie a été celle des marchés publics négociée sans publication préalable. A noter que vu le montant

engagé, il a été nécessaire d'avoir la signature de l'inspecteur des finances. Ensuite, 3 entreprises ont été contactées, 2 ont répondu. Après l'analyse des offres, c'est la société TroisQuatorze16 SPRL qui a été sélectionnée. Quelques critères ont fait pencher la balance vers cette société comme : *la connaissance parfaite de la méthode, l'expérience de la prestataire externe, l'adéquation entre la prestataire externe et l'équipe projet dans les étapes d'implémentation, les différents supports fournis.*

La prestataire externe s'est vu confier la mission de déterminer le profil des futurs animateurs, de former un pool d'animateurs, d'accompagner les agents formés lors de l'animation de groupes-test et de proposer des outils adaptés au SPW comme un vade-mecum et canevas d'implémentation.

Madame Marique (2016), secrétaire générale du SPW, justifie le choix de cet outil en expliquant qu'elle est convaincue que l'expertise et les compétences individuelles des agents en interne, grâce à la collaboration et à l'interaction, peuvent aider d'autres agents à résoudre leurs difficultés dans leur travail quotidien, à développer leurs compétences et à booster leur apprentissage. Le comité stratégique poursuit la justification en disant que cette méthode sera, selon lui plus efficace et répondra davantage aux besoins exprimés par les agents que le recours à des sociétés externes de formation qui ne connaissent pas avec précision le fonctionnement du SPW.

Le Service Public de Wallonie est une organisation publique qui procède énormément par des phases tests pour la mise en place de nouveaux projets, notamment pour ceux qui concernent des matières liées à la GRH. Un projet pilote « codéveloppement » a donc été mis en place. Cette phase test, s'est déroulée sur l'espace d'un mois et demi plus ou moins. Afin de mener à bien ce projet pilote (ou phase test), confié au département des Ressources Humaines, une équipe de deux agents, à laquelle mon aide dans la gestion quotidienne du projet a été apportée durant le stage, a été mise en place. Procéder par projet pilote ou phases tests a pour objectif de permettre aux agents RH en charge du projet de mettre en place un dispositif méthodologique solide et transposable à une échelle plus générale et globale.

a. Organisation de la phase test

Le lancement de la phase test a commencé en janvier 2018 par une rencontre avec les personnes qui allaient y participer (animateurs + participants). Ensuite, elle s'est poursuivie de février 2018 à septembre 2018 avec la formation des animateurs. Une fois les animateurs formés, l'expérimentation sur les groupes tests a pu débuter, cette dernière s'étant étalée sur 6 mois

(septembre 2018 à février 2019). Une fois l'expérimentation sur l'ensemble des groupes tests terminée, il y a eu une réunion d'évaluation et une phase de finalisation des outils (fin février) qui ont servi à l'implémentation générale de la méthode/l'outil. La phase test a été clôturée en mars par la réalisation du rapport final. D'un point de vue plus pratique, 9 groupes de Codéveloppement ont été formés, chacun composé de 7 à 9 agents. Ceux-ci ont pris part à autant de séances qu'ils n'y d'agents dans le groupe. Au bout de cette phase test, quand toutes les séances ont été réalisées, une évaluation générale a eu lieu par le Comité stratégique afin de savoir s'il était intéressant d'implémenter cette méthode pour l'ensemble des agents du SPW. Les objectifs visés sont de parfaire les techniques managériales, de contribuer à l'amélioration de la cohésion d'équipe, de la motivation des agents. Les plus-values de l'utilisation de l'outil sont attendues aux niveaux organisationnel et individuel. (SPW, 2019)



Figure 1: Service Public de Wallonie (2019), Projet SG n°20 du Contrat d'Administration 2016-2020 : Améliorer les compétences du management via l'outil de Codéveloppement professionnel, Jambes, Service Public de Wallonie.

b. Objectifs et plus-value souhaités

L'objectif de procéder par une phase test était de voir si au terme de celle-ci, la méthode de codéveloppement professionnel allait répondre aux attentes de l'équipe projet et du COSTRA du service public de Wallonie.

Plusieurs objectifs principaux ont été identifiés. Le premier est le plus évident car il correspond à ce qui est ressorti de l'enquête SAMBA, à savoir que le SPW devait **se doter de plus d'outils managériaux et parfaire ses techniques managériales**. Le deuxième objectif est de nature purement pratique et opérationnelle puisqu'il vise à faire en sorte que la méthode de codéveloppement professionnel **permette la résolution de problèmes réels, concrets et complexes**. D'autres objectifs de nature plus générale et organisationnelle ont été établis. Ceux-

ci consistent à **expérimenter les bienfaits de l'intelligence collective** ainsi qu'à **accélérer et pérenniser la mise en place de l'outil** dans l'organisation. Enfin le dernier grand objectif que souhaite atteindre le SPW en implémentant le Codéveloppement professionnel est de **développer une vision globale** de l'organisation en développant des relations de coopération et d'entraide transversale. (SPW,2016)

A côté des objectifs, on peut retrouver un volet « plus-value » du projet. Dans ce volet on y retrouve dans un premier temps des plus-values liées à **l'identité professionnelle**. Dans ce sens, le Comité stratégique s'attend à ce que le Codéveloppement professionnel permette aux participants d'avoir un groupe d'appartenance professionnelle où règnent confiance et solidarité et par conséquent briser l'isolement de certains agents mais aussi de consolider l'identité professionnelle des agents participants en leur permettant de comparer leurs pratiques professionnelles à celles des autres. Ce qui offre l'opportunité aux travailleurs de mieux se connaître et de se développer professionnellement. Dans le contexte de cette méthode où les interactions sont au centre, une deuxième plus-value souhaite que le Co-développement professionnel apprenne aux agents à **mieux travailler en groupe** et ce pour tous types d'autres travaux. Une troisième plus-value veut que l'expérience « Co-Développement professionnel » permette aux participants **d'avoir confiance** dans leurs idées, leurs expériences, leurs compétences et leurs connaissances. Enfin, la dernière plus-value souhaitée par cette méthode est qu'elle soit considérée comme un **investissement dans la prévention** des difficultés rencontrées par les agents dans leur vie professionnelle au quotidien. (SPW,2016)

2. Construction du cadre d'analyse

Comme convenu lors de la toute première rencontre avec Madame Rappe, mon mémoire sera réalisé sur le projet d'implémentation de la méthode de Codéveloppement professionnel comme outil managérial au sein du SPW. Comme expliqué précédemment, ce projet a débuté en septembre 2018, lors de mon arrivée en stage, et s'est clôturé en février 2019. C'est sur cette phase test que mon analyse finale sera essentiellement réalisée. Cette analyse permettra de tirer des conclusions sur la performance de la méthode Codéveloppement professionnel et voir si elle répond aux attentes. En fonction de ces conclusions le COSTRA pour alors analyser s'il est intéressant de l'implémenter à l'ensemble du SPW.

Ayant été directement intégré à l'équipe projet, j'ai établi une première question de départ qui allait me permettre de créer un premier fil rouge et de cadrer un minimum mes premières recherches d'informations. J'ai donc décidé de commencer mon stage et mon expérience sur

ce projet en me demandant : « ***Qu'est-ce que la méthode de codéveloppement professionnel et comment peut-elle aider les agents dans leur vie professionnelle ?*** »

Par la suite, en réfléchissant à des hypothèses et en poursuivant l'élaboration de mon mémoire, je me suis rendu compte que cette première question de départ ne pouvait pas être qualifiée de question de recherche car elle ne respectait pas les critères requis. En effet, une question de recherche doit respecter les conditions de clarté, faisabilité et de pertinence. (Rousseau,2018). Afin d'adapter cette question de départ en question de recherche, j'ai décidé de me renseigner plus précisément sur cette fameuse méthode de codéveloppement professionnel et de voir ce qu'en pensaient les différents acteurs impliqués dans le projet en réalisant plusieurs petits entretiens exploratoires, ainsi qu'en explorant de plus près la littérature de référence la concernant. J'ai décidé, dans cette partie, de remettre les éléments les plus importants obtenus lors des entretiens exploratoires réalisés auprès responsable du projet et de la prestataire externe à l'implémentation de la méthode de codéveloppement. Voici quelques verbatims essentiels d'un entretien exploratoire qui m'ont permis d'en savoir plus sur cette fameuse méthode (Trillet, Y. et Langouche,. 30 novembre 2018).

Comment présenteriez-vous cette méthode à quelqu'un qui ne la connaît pas ?

« ...Si je devais résumer quand même, je dirais que c'est : « *Un processus formatif, ce n'est pas de la formation, c'est un groupe de pairs qui décide d'apprendre ensemble, en s'entraidant, à travers une séance de consultation extrêmement structurée, avec des rôles prédéfinis et avec un animateur externe qui est garant du processus.* »

D'un point de vue professionnel, considérez-vous le codéveloppement professionnel comme une méthode de formation classique ? Quelles différences pouvons-nous pointer ?

« *Alors ce n'est pas le premier avantage, c'est plutôt un processus qui permet de prendre du recul sur sa situation professionnelle et de mieux comprendre pour mieux agir. Mais on peut y associer des éléments de la formation dans le sens où c'est formatif parce qu'on développe des compétences. C'est un processus qui est formateur mais ce n'est pas de la formation dans le sens où il n'y a pas un formateur externe qui vient délivrer un savoir. La base de cette méthode c'est le partage des pratiques et on se base sur l'expérience plutôt que le savoir et c'est par l'entraide et le cadre que l'on met dans le Codéveloppement professionnel que l'on va arriver à un apprentissage et à un développement de compétences mais qui est choisi par les personnes là où elles ont le plus besoin par rapport à leurs situations professionnelles* »

Selon vous quels sont les avantages et inconvénients de cette méthode ?

« On part sur des situations réelles, concrètes et on arrive très rapidement à une authenticité, à un auto-dévoilement des personnes qui vont oser aborder des situations qu'elles n'oseraient peut-être pas aborder dans un processus de formation classique et va se mettre en place toute une série d'avantages collatéraux liés au fait qu'il y ai une séquence structurée et qu'on est dans un cadre d'authenticité de bienveillance et de confidentialité et que c'est processus sur le long terme, un travail en groupe fermé qui va se réunir régulièrement et ça va générer une toute autre dynamique de groupe qu'il pourrait y avoir dans un groupe de formation classique. Enfin on part du principe que chacun est expert de sa situation c'est une démarche socioconstructiviste et expérientielle. »

Quels sont les éléments primordiaux de cette méthode et qui peuvent en garantir le succès ?

« On va travailler sur base volontaire, ça c'est la première condition. C'est-à-dire que les gens s'engagent dans le processus de manière bénévole, volontaire. On ne doit pas imposer les thèmes sur lesquels ils vont travailler, on doit faire confiance à chacun des participants et respecter la confidentialité. Cet aspect de confidentialité peut être un inconvénient aussi car les managers qui paient pour la méthode ont envie de savoir ce qu'il s'y passe, de voir la valeur-ajoutée mais pour ça ils doivent être patient, ils doivent attendre de voir les effets sur le terrain pour chacun des agents qui y participent. On doit aussi avoir un animateur extrêmement professionnel qui est vraiment garant de la méthode, du processus et du cadre. »

Comment, selon votre expertise, cette méthode peut-elle améliorer les compétences et le bien-être des travailleurs ? De quelle manière ?

« En leur apportant un espace de recul, un espace d'analyse de leurs pratiques, de leur environnement professionnel et en leur offrant la possibilité de poser des actes différents, d'agir différemment, d'oser tester des nouvelles techniques, des nouvelles méthodes, des nouvelles postures et donc c'est la mise en action qui est le levier principal. »

Quelle est l'importance de la notion d'apprentissage actif et collectif et l'importance de la notion d'intelligence collective dans le groupe de codéveloppement professionnel ? Comment ces deux aspects peuvent-ils permettre aux agents de développer et d'améliorer leurs compétences et leur bien-être ?

« Ces notions sont au centre du processus, c'est clairement on vise le travail sur des situations concrètes et donc la mise en action et on vise à développer le savoir agir, c'est aussi la mise en action des participants puisqu'à chaque séances on va élaborer un plan d'action. Et donc ce plan correspond à : qu'est-ce que moi je peux mettre en action dans mon environnement professionnel pour fonctionner mieux et permettre à l'institution à mieux réaliser ses missions et atteindre ses objectifs. Et ce par l'intelligence collective, donc c'est au-delà d'un coaching qui pourrait viser la même finalité, ici c'est par l'entraide et l'intelligence collective que les effets de la méthode seront démultipliés. Je rajouterai juste qu'ici au SPW un des avantages a été de réunir des gens de DG différentes et de créer plus de solidarité et de possibilité d'entraide ».

Suite à ces nouvelles informations précises récoltées principalement auprès des deux acteurs majeurs de l'implémentation de la méthode mais aussi dans la littérature spécialisée, une nouvelle question de recherche a pu être rédigée. **« En quoi la mise en place à la Région wallonne de la méthode de codéveloppement professionnel, qualifiée d'outil managérial, permettra-t-elle aux agents de cette institution d'améliorer leurs compétences professionnelles ? »**. Cette nouvelle question allait permettre de cadrer et diriger de manière assez précise et rigoureuse ce travail.

Etant donné que je ne pouvais pas attendre la fin de la phase test pour me lancer dans la récolte d'informations et la construction d'un cadre d'analyse, j'ai décidé d'adopter une démarche hypothético-déductive en construisant des hypothèses sur base de la littérature spécialisée ainsi que sur les attentes des acteurs majeurs concernés par la mise en place de cet outil de codéveloppement professionnel et de les comparer aux résultats obtenus sur le terrain après la phase test des 70 agents participants. La démarche hypothético-déductive va permettre d'établir des prédictions et de dégager des tendances sur l'influence de l'outil de codéveloppement sur l'amélioration des compétences professionnelles des agents participants à cette phase test.

Pour mener à bien cette démarche hypothético-déductive, la méthode d'analyse quantitative a été choisie, ce point sera abordé plus en détails un peu plus loin dans cette partie empirique. Les questionnaires utilisés pour récolter les données permettront de réaliser l'évaluation globale de la phase test et par conséquent l'évaluation de l'outil. Ces évaluations offriront aux décideurs

du SPW l'occasion de voir s'il est intéressant d'implémenter cette méthode à plus grande échelle, pour l'ensemble des agents des différentes directions générales.

Afin de répondre à ma question de recherche, mon analyse se concentrera sur une section bien précises de ce questionnaire : **Les acquis dus à l'outil.** Il est important de comprendre que lorsque l'on parlera d'acquis d'apprentissage dans la partie pratique cela est égale et correspond aux retombées individuelles et organisationnelles présentées dans la théories. Sur base des variables qui composent cette section, des statistiques seront réalisées et permettront d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses préalablement rédigées. Pour réaliser ces statistiques, un modèle de recherche a été créée sur base de différentes sources :

En premier lieu, la première partie du modèle concernant la méthode de codéveloppement en générale a été imaginée sur base du questionnaire distribué aux agents participants à la phase test. Cette première partie est représentée par la variable « satisfaction globale » dans le questionnaire. Grâce à cette variable, nous allons pouvoir mesurer le sentiment général des agents vis-à-vis de la méthode.

En second lieu, sur base de la littérature spécialisée sur le Codéveloppement professionnel et plus précisément les ouvrages de Sabourin, L. et Lefebvre, F. (2017) et de Payette, A. et Champagne, C. (1997). C'est sur base de ces auteurs que la seconde partie du modèle concernant les retombées de la méthode de codéveloppement a été créée. En effet, dans leurs ouvrages et surtout dans celui de Sabourin, L. et Lefebvre, F. (2017), présentent ces différents retombées dues à la participation aux séances de codéveloppement professionnel. C'est dans cet optique que ces différents retombées ont été reprise, sous la notion d'acquis d'apprentissage, dans le questionnaire afin de mesurer le degré de satisfaction des agents participants pour chacun d'entre eux.

Et pour terminer, la dernière partie du modèle fait référence à la retombée organisationnelle « *développement des compétences* » présenté dans la littérature.

D'un point de vue pratique, nous avons procédé en deux temps pour travailler sur base de ce modèle, en posant deux hypothèses. Un premier temps où nous traiterons la première hypothèse sur les **acquis d'apprentissage/retombées individuelles** assimilés grâce à la méthode. Cette analyse me permettra par la suite d'avoir les données nécessaires en termes statistiques pour traiter dans un second temps, la seconde hypothèse qui traite le développement des **compétences qui correspond à la retombée organisationnelle.**

Les réponses statistiques obtenues lors de l'analyse de ces hypothèses me permettront de les infirmer ou de les affirmer, ce qui me permettra par la suite de répondre à ma question de recherche.

H1 : *L'outil a permis aux agents d'obtenir certaines retombées individuelles...*

⇒ Cette première hypothèse va me permettre de voir, grâce aux différentes réponses au questionnaire, en quoi la qualité de l'outil a permis aux agents participant à la phase test de répondre à certains besoins bien spécifiques et de développer certains aspects professionnels :

- Mise en œuvre d'un plan d'action
- Prise de recul sur sa pratique professionnelle
- Tolérance à l'incertitude
- Analyse de manière systémique
- Créativité & innovation
- Consolidation de l'identité professionnelle

Les réponses ainsi que l'analyse statistique pour cette première hypothèse nous donneront une première idée de la perception de la qualité de l'outil par les agents participant à cette phase pilote.

H2 : *Les retombées individuelles de la méthode de codéveloppement professionnel ont favorisé l'arrivée de retombée organisationnelle : développement des compétences générales*

....

⇒ En fonction des résultats de cette première hypothèse, la deuxième séquence de mon analyse consiste à voir si ces retombées individuelles ont favorisé l'arrivée de retombée positive pour l'organisation. Cette retombée organisationnelle est composée de :

- Savoir collaborer
- Savoir questionner et écouter
- Savoir aider

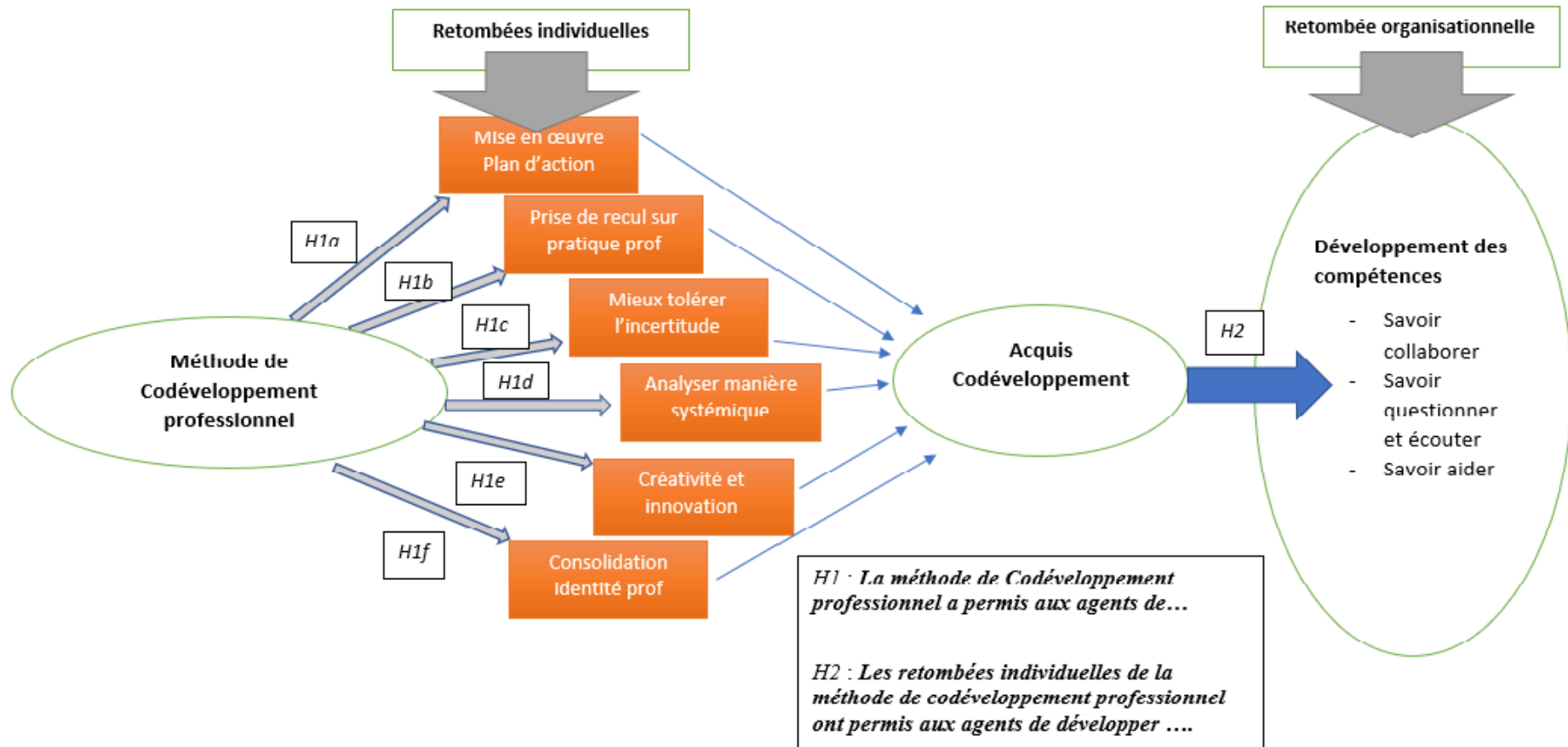
Les réponses ainsi que l'analyse statistique pour cette deuxième hypothèse nous donneront une idée plus générale sur la perception qu'ont les agents ayant participé à la phase pilote sur le développement de leurs compétences à la suite de leur participation aux séances de codéveloppement professionnel.

Le tableaux ci-dessous illustre les sections du questionnaire qui ont été choisies pour réaliser mon analyse, ainsi que l'hypothèse qui s'y rattache et les indicateurs qui me permettront d'établir les statistiques et de dégager une tendance dans les résultats.

Section	Hypothèse	Indicateurs – aspects professionnels analysés
<u>Acquis d'apprentissage/retombées individuelles</u>	<i>La méthode de Codéveloppement professionnel a permis aux agents de...</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre un plan d'action - Prise de recul sur sa pratique professionnelle - Tolérance à l'incertitude - Analyser de manière systémique - Créativité & innovation - Consolidation identité professionnelle
<u>Retombée organisationnelle</u>	<i>Les retombées individuelles de la méthode de codéveloppement professionnel ont permis aux agents de développer</i>	Compétences générales <ul style="list-style-type: none"> - Savoir collaborer - Savoir questionner et écouter - Savoir aider

a) Modèle de recherche et d'analyse

Question de recherche : *En quoi la mise en place à la Région wallonne de la méthode de codéveloppement professionnel, qualifiée d'outil managérial, permettra-t-elle aux agents de cette institution d'améliorer leurs compétences professionnelles ?*



3. Méthodologie utilisée

a. Echantillon d'étude

Pour réaliser cette étude, l'échantillon s'est fait assez naturellement étant donné que ce-dernier est composé des agents ayant pris part à la phase test du projet d'implémentation de la méthode de codéveloppement professionnel. Comme déjà mentionné, la phase test a réparti 70 agents en 9 groupes de codéveloppement et ce sont donc ces 70 agents qui composent mon échantillon. A noter que sur les 70 agents interrogés, 58 d'entre eux ont répondu. Ce qui donne un taux de réponse de 81%.

Concernant cet échantillon de recherche il est intéressant d'en spécifier certaines particularités : Premièrement, l'échantillon a été formé en grande partie sur base volontaire. C'est-à-dire que les agents qui participaient ont manifesté, auprès de leur responsable hiérarchique, leur envie de prendre part au projet. Cependant, certains agents ont été quelque peu « incités » par leur responsable hiérarchique à prendre part à l'aventure.

Deuxièmement, les 70 participants composant cet échantillon exerçaient des fonctions, étaient dans des positions hiérarchiques différentes et provenaient de directions générales différentes. De plus, des différences pouvaient se remarquer en termes d'ancienneté, d'âge et le sexe n'était nullement un critère pour déterminer l'échantillon. Précisons que pour évaluer cette phase test aucune information concernant la fonction, la position hiérarchique, la direction générale de provenance, l'âge, le sexe ou l'ancienneté n'a été prise en compte. Toutefois certains d'entre eux se connaissaient, d'autres ne s'étaient jamais rencontrés.

Pour conclure sur l'échantillon d'étude, quelques différences étaient observables dans le comportement et dans les réactions des agents pendant les séances. Ces différences concernaient notamment. S'ils étaient demandeurs ou non pour participer à la phase test, mais également des différences concernant leur ancienneté et leur position hiérarchique, les participants se sont montrés différemment présents, engagés, réceptifs ou résistants.

b. Méthode de collecte données

Pour réaliser cette première évaluation, un questionnaire a été édité et distribué, à l'initiative de l'équipe projet, à l'échantillon lorsque l'ensemble des 9 groupes avait terminé la phase test. Le questionnaire utilisé est composé de deux méthodes de récoltes de données. Une majorité du questionnaire procède par la récolte de données quantitative avec des échelles de Likert où les modalités de réponses se déclinent de la sorte :

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4

A noter que le questionnaire laisse également place à la récolte de donnée de manière qualitative en offrant un espace de rédaction aux si ceux-ci souhaitent expliciter, argumenter ou illustrer leur choix dans l'échelle de Likert (nous ne prendrons pas en compte ces parties du questionnaire). Une fois la phase test terminée, chaque agent participant s'est vu remettre le questionnaire afin d'y répondre. Comme mentionné plus haut, aucune distinction n'a été faite dans l'échantillon, chaque membre de ce-dernier s'est vu remettre le même questionnaire. Le questionnaire était composé de 6 sous-catégories¹, chacune d'entre elles évaluant un aspect de cette phase pilote.

- 1) Satisfaction globale
- 2) Qualité de l'outil
- 3) Qualité de l'animation
- 4) Qualité de l'organisation
- 5) Organisation du groupe test
- 6) Utilisation des acquis – ce que m'a permis le codéveloppement

Terminons en précisant que la réalisation de ce questionnaire a été inspirée sur base de l'expertise et des informations relatées par Madame M. Langouche (prestataire externe) sur base des informations récoltées dans les ouvrages de références de Sabourin, L. et Lefebvre, F. (2017) et de PAYETTE, Adrien, et CHAMPAGNE, Claude, (1997) et enfin sur base des attentes personnelles du SPW. Ce sont les sections 1 et 6 qui seront utilisées dans la partie pratique. C'est sur bases des variables composants ces sections que les analyses statistiques seront réalisées.

¹ Lors de mon analyse, seules les sous-sections 1,2 et 6 seront utilisées afin d'établir des relations statistiques.

c. Analyse des données et des résultats

Tout au long de ce cursus universitaire, nous avons vu que l'analyse des données et des résultats était l'aboutissement de la recherche et donc un élément important de cette dernière. Cette partie d'une recherche consiste à confronter les résultats du terrain avec la littérature et les premières attentes préétablies en début de projet. Grâce à cette étape et les résultats obtenus, nous allons pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses préalablement imaginées et en dernière étape, répondre à la question de recherche posée.

Les données récoltées seront analysées de manière quantitative via le logiciel SPSS. Ce logiciel permettra d'établir des relations statistiques entre les différentes variables et indicateurs qui composent les sous-sections. Ces statistiques nous permettront de dégager des tendances, des similitudes ou encore des zones d'interrogations.

Nous collecterons des données concernant les retombées individuelles, 3 d'entre elles sont issues de l'ouvrage de référence de N., Sabourin, & F., Lefebvre. (2017) : *Analyser des situations de manière plus systémique* (1), *Résoudre des problèmes avec plus de créativité et d'innovation* (2), *Prendre du recul sur sa pratique professionnel* (3). Les 2 autres retombées individuelles qui composent notre questionnaire et donc notre modèle de recherche, sont issues des discussions avec la prestataire externe et des attentes personnelles du SPW : *Mise en œuvre du plan d'action* (4), *mieux tolérer l'incertitude* (5). Reprécisons que ces retombées ont été renommées quelques fois « acquis d'apprentissage » dans ce travail Enfin, les 2 dernières retombées sont les retombées organisationnelles. La première est issue de l'ouvrage de référence et la seconde est issue des attentes personnelles du SPW : *Développement des compétences générales* (savoir collaborer et travailler en équipe, savoir questionner et écouter et savoir aider) (6), *consolidation de l'identité professionnelle* (7). Précisons avant de commencer l'analyse que la retombée numéro 7 a été jointe aux retombées individuelles dans le modèle de recherche. Nous avons décidé de l'associer aux retombées individuelles dans le but de comprendre si la méthode de codéveloppement permet, de manière individuelle, de renforcer leur identité professionnelle envers leur organisation. Nous allons analyser au cas par cas les retombées individuelles, voir si ce qui se dit dans la littérature se vérifie dans le cas du SPW. Ensuite, nous couplerons l'ensemble des retombées individuelles voir si celles-ci influencent la retombée organisationnelle afin d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses et de répondre à la question de recherche.

PARTIE RÉSULTATS

Dans cette partie du travail, nous allons traiter les informations recueillies dans les questionnaires distribués aux agents à l'issue de la phase test à laquelle ils ont participé. Cette partie débutera par différentes statistiques descriptives afin d'observer de plus près les différentes réponses des agents pour les variables pertinentes à l'analyse bivariée qui composera le deuxième chapitre d'analyse de résultats. Pour rappel, les analyses qui suivent ont pour principal objectif d'évaluer la phase test d'implémentation de la méthode de codéveloppement au Service Public de Wallonie et de voir si celle-ci peut être implémenté à plus grande échelle dans l'institution. Pour évaluer cette phase pilote, 58 des 70 agents participants ont répondu à un questionnaire édité par l'équipe projet en accord avec la direction du département RH et le COSTRA.

Avant de commencer, il est important de rappeler que le questionnaire édité était anonyme et ne contenait aucune question sur l'âge, le sexe, la fonction ou l'ancienneté des agents. L'équipe projet souhaitait récolter des réponses sur la phase test et tirer des conclusions sans prendre en compte ce type d'informations. Enfin, l'ensemble des données et des tableaux présentés ci-dessous viennent tous du programme d'analyse statistique IBM SPSS.

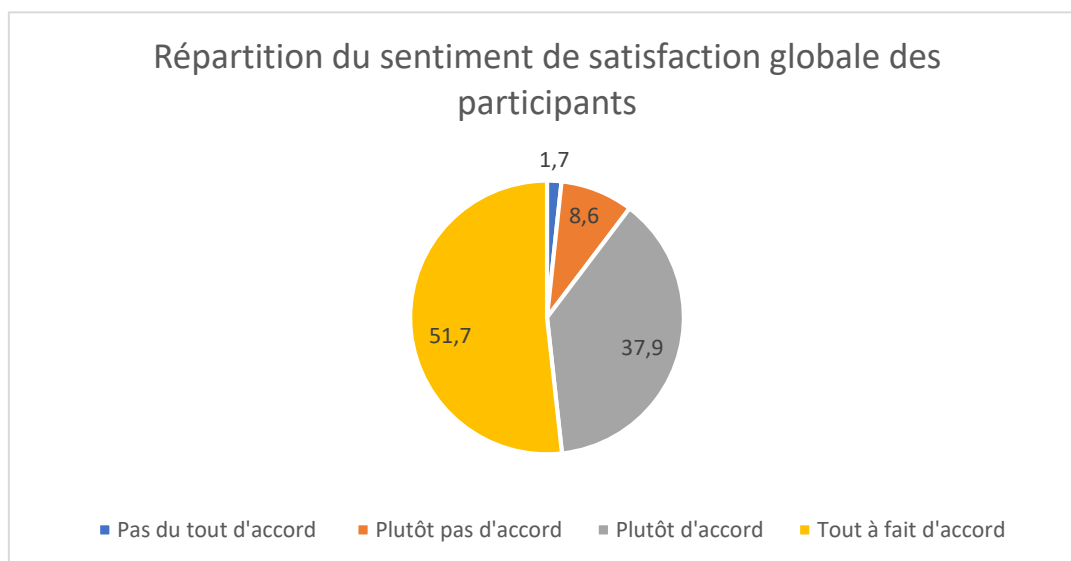
1. Statistiques descriptives

Dans cette partie de statistiques descriptives, nous allons nous attarder sur les variables les plus pertinentes et qui méritent d'être observées de manière plus précise avant de passer aux analyses statistiques bivariées. Les variables qui seront traitées dans cette partie sont les variables qui permettront, après analyses, de répondre à la question de recherche ainsi que d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche dans la dernière partie de ce travail.

Nous allons analyser les variables qui ont été sélectionnées pour créer le modèle de recherche présenté dans la partie empirique. La partie statistique descriptive mettra en lumière les deux premières parties du modèle tandis que la partie analyse bivariée permettra de traiter la dernière partie du modèle sur les compétences générales professionnelles.

Nous allons commencer en abordant en premier lieu la variable qui traite le sentiment de **satisfaction global** des participants concernant la méthode de codéveloppement et la phase test. Ensuite nous traiterons les 6 variables qui concernent **les acquis d'apprentissage/retombées individuelles** liés à la méthode de codéveloppement professionnel.

Commençons donc par analyser de plus près la variable qui traite le sentiment de **satisfaction globale** des participants sur la méthode de codéveloppement professionnel. Ce premier graphique illustre la répartition des réponses données par les agents participants par rapport à leur sentiment de satisfaction globale vis-à-vis de la phase test. Les données sont présentées grâce au tableau de statistiques descriptives (voir annexe n°1, tableau 1). Pour cette variable, les répondants devaient juger l'affirmation suivante : « *L'expérience pilote a répondu à mes attentes* ». Pour cette affirmation on peut observer que 51,7 % d'entre eux, soit 30 agents, sont tout à fait d'accord avec l'affirmation, que 37,9% des participants (22) se disent plutôt d'accord. Enfin un peu plus de 10% des répondants (6) répondent ne pas être du tout d'accord ou plutôt pas d'accord avec cette affirmation.



Statistiques		
Satisfaction Globale		
N	Valide	58
	Manquant	0
Moyenne		3,40
Médiane		4,00
Mode		4
Ecart type		,724
Minimum		1
Maximum		4

Ce petit tableau nous permet de voir que la moyenne des réponses données par les répondants est de 3,40 sur 4. Ce qui signifie que le sentiment de satisfaction globale de l'échantillon globale se positionne favorablement et positivement vis -à-vis de la méthode de codéveloppement professionnel.

La médiane de l'échantillon pour cette variable est de 4, ce qui signifie que minimum 50% des répondants ont répondu être « tout à fait d'accord » à l'affirmation proposée.

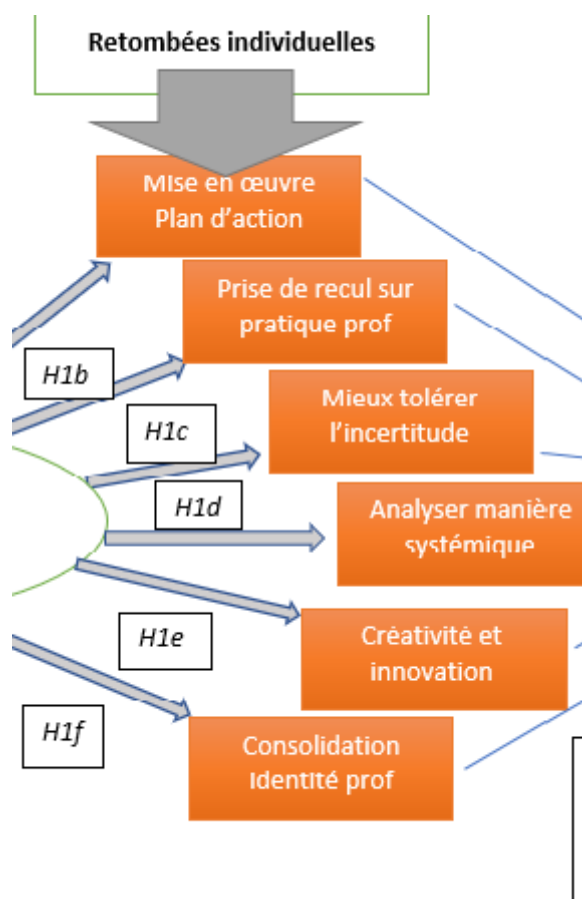
Le mode illustre la modalité la plus populaire chez les participants répondants. Dans ce cas, la modalité la plus choisie par les acteurs est la modalité numéro 4 (tout à fait d'accord).

Enfin, on peut observer que l'écart type est assez faible. Cela signifie que les réponses sont peu dispersées autour de la moyenne.

La variable que nous venons d'analyser de manière descriptive correspond à la première composante de mon modèle de recherche



Pour continuer dans le modèle, nous allons dès à présent analyser de façon descriptive **les 6 acquis d'apprentissages** liés à la méthode de codéveloppement, retenus par l'équipe projet dans le questionnaire administré aux participants. Ces 6 acquis d'apprentissages sont présentés par Sabourin Nathalie et Lefebvre France (2017) dans leur ouvrage « *Collaborer et agir, mieux et autrement* » et développés par Madame Langouche, prestataire externe dans l'implémentation de la méthode au SPW.



Nous allons analyser les variables concernant les retombées individuelles d'apprentissage. Nous allons observer pour chaque retombées la perception de satisfaction des participants.

Le tableau ci-dessous représente les moyennes et les écarts type pour chaque acquis d'apprentissage/retombées individuelles :

Statistiques descriptives

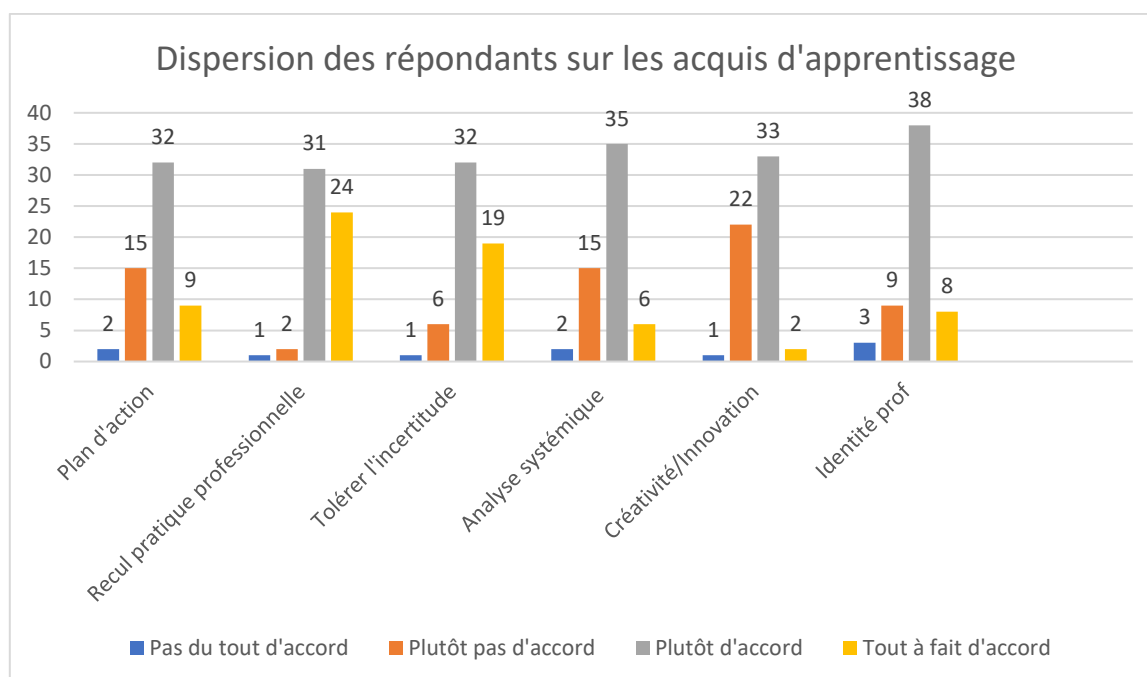
	N	Moyenne	Ecart type
J'ai pu mettre en oeuvre mon plan d'action	58	2,83	,729
J'ai pris du recul sur ma pratique professionnelle	58	3,34	,637
Je tolère mieux l'incertitude	58	3,19	,687
J'analyse des situations de manière plus systémique	58	2,78	,677
Je résous des problèmes autrement, avec plus de créativité et d'innovation	58	2,62	,587
J'ai consolidé mon identité professionnelle	58	2,86	,736
N valide (liste)	58		

On peut affirmer en premier lieu que les moyennes sont sensiblement élevées, ce qui signifie que les répondants se sont exprimés majoritairement de manière positive pour l'ensemble des variables traitant des acquis d'apprentissages dus à la méthode de codéveloppement professionnel. On observe dans ce tableau que les acquis « *prendre du recul sur ma pratique professionnelle* » et « *mieux tolérer l'incertitude* » ont été les acquis les plus populaires auprès des agents questionnés avec une moyenne respective de 3,34/4 et de 3,19/4.

Les autres acquis ont une moyenne inférieure à 3 mais ces résultats restent très honorables et positifs. La moyenne la plus faible est de 2,62/4 et fait référence à l'acquis « *créativité & innovation dans la gestion de problème* »

Pour terminer, on peut observer un écart type inférieur à 1 pour les 6 variables. Cela signifie que les réponses, pour l'ensemble des variables, sont peu dispersées autour de la moyenne

Regardons de plus près la dispersion des répondants quant aux variables concernant les acquis d'apprentissage.



Le graphique ci-dessus a pour objectif d'illustrer la dispersion des réponses de la part des agents questionnés pour chaque variable concernant les acquis d'apprentissage :

1. En ce qui concerne le premier acquis qui fait référence à la mise en œuvre du plan d'action. Les séances de codéveloppement doivent permettre aux participants d'exprimer, aux autres membres du groupe, les difficultés rencontrées dans leur

quotidien professionnel. Dès lors, une fois la séance terminée, le participant qui joue le rôle de client, construit un plan d'action avec l'aide des consultants (autres membres du groupe) afin de surmonter les difficultés professionnelles qu'il a présenté. Le questionnaire comportait l'affirmation suivante « *j'ai pu mettre en œuvre mon plan d'action* », afin de savoir si les participants ont su mettre en pratique le plan d'action qu'ils ont construit lors de la séance. Le graphique ci-dessus nous montre que pour cette affirmation, 32 des agents interrogés, à savoir 55,2 % (**voir tableau n°2 des statistiques descriptives en annexe**) ont répondu par la modalité « *plutôt d'accord* ». A noter que 9 répondants (15,5%) sont « *tout à fait d'accord* » avec cette affirmation. On peut tout de même remarquer qu'un peu plus d'un quart de l'échantillon, à savoir 15 agents sur 58 ont opté pour la modalité « *plutôt pas d'accord* ».

2. Continuons avec le deuxième acquis concernant « *le recul sur la pratique professionnelle* ». Pour traiter cette variable, les participants devaient répondre à l'affirmation suivante : « *j'ai pris du recul sur ma pratique professionnelle* ». Tout comme l'analyse précédente, on peut observer qu'un seul participant répond par la modalité « *Pas du tout d'accord* ». Pour ce qui est de la modalité « *Plutôt pas d'accord* », seulement 3,4% des répondants ont opté pour cette dernière (**voir tableau n°3 des statistiques descriptives en annexe**). On observe aussi que la modalité « *plutôt d'accord* » continue d'être constante avec 31 des personnes interrogées sur les 58, soit 53,4%. Enfin, on constate grâce au graphique qu'une belle partie de l'échantillon, à savoir 24 répondants (41,4%) ont répondu à l'affirmation par « *tout à fait d'accord* »
3. En troisième lieu, nous avons l'acquis de tolérance à l'incertitude. Cet acquis est illustré par l'affirmation « *je tolère mieux l'incertitude* » dans le questionnaire. Les répondants devaient donc se positionner par rapport à cette affirmation. La tendance se confirme pour les réponses positives : une petite majorité des répondants, l'équivalent de 32 d'entre eux soit 55,2% (**voir tableau n°4 des statistiques descriptives en annexe**) se disent « *plutôt d'accord* » par rapport à l'affirmation et 19 autres, l'équivalent de 32,8% se disent « *tout à fait d'accord* ». Pour ce qui est des réponses négatives, la tendance est toujours identique, très peu de participants (1) interrogés répondent par la modalité « *pas du tout d'accord* » et peu (6) par la modalité « *plutôt pas d'accord* ». Ces modalités négatives représentent seulement 12% de l'échantillon.

4. Parlons maintenant de l'acquis concernant l'analyse systémique. Cet acquis est illustré dans le questionnaire par l'affirmation « *j'analyse des situations de manière plus systémique* ». On remarque que la tendance pour les réponses positives se poursuit. 35 répondants, soit 60,3% se positionnent dans la modalité « *plutôt d'accord* » et que 6, soit 10,3% (**voir tableau n°4 des statistiques descriptives en annexe**) répondent « *tout à fait d'accord* », ce qui illustre une légère diminution par rapport aux deux acquis précédents. Pour parler des modalités négatives, 15 répondants, l'équivalent de 25,9% de l'échantillon, ont opté pour la modalité « *plutôt pas d'accord* ». A noter que seulement deux personnes estiment ne pas être du tout d'accord.

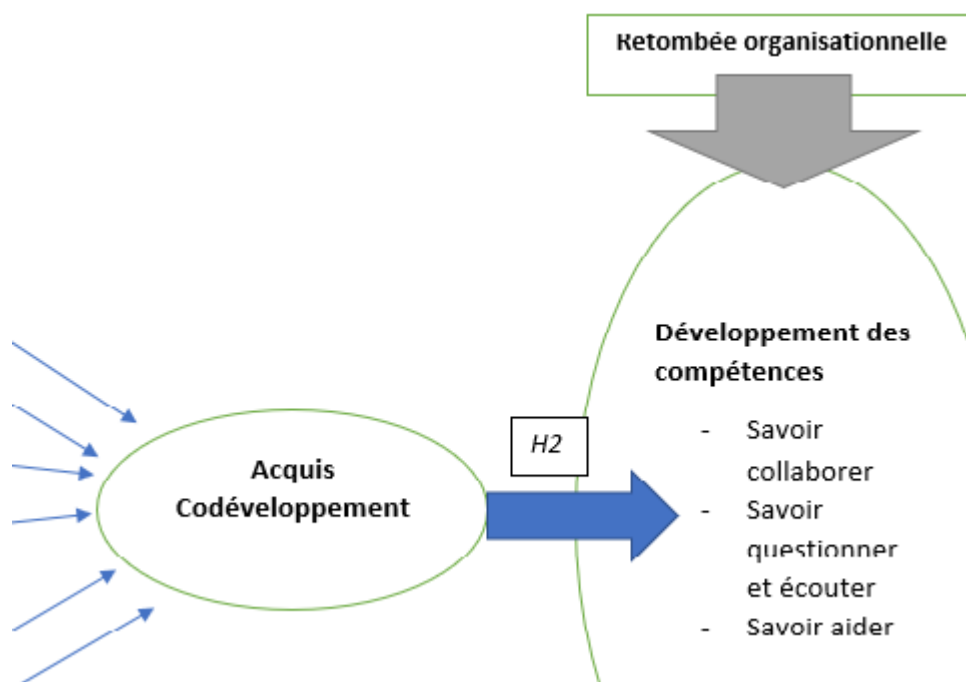
5. Le cinquième acquis d'apprentissage concerne la créativité et l'innovation. Il est exprimé par l'affirmation suivante dans le questionnaire : « *je résous des problèmes autrement, avec plus de créativité et d'innovation* ». Ce qu'on peut retenir en premier lieu pour cette variable, est qu'elle comporte le plus grand nombre d'agents ayant répondu par la modalité « *plutôt pas d'accord* », à savoir 22 sur 58, soit 37,9% (**voir tableau n°5 des statistiques descriptives en annexe**). La modalité « *plutôt d'accord* » continue d'être constante avec 33 représentants sur 58, soit 56,9%. Pour cette variable, la modalité « *pas du tout d'accord* » compte 1 personne soit 1,7%, tandis qu'à l'autre extrémité seulement 2 répondants, soit 3,4%, sont tout à fait d'accord avec l'affirmation.

6. Enfin le dernier acquis apporté par le codéveloppement professionnel est le renforcement de l'identité professionnelle. Cette variable est identifiable dans le questionnaire par l'affirmation « *j'ai consolidé mon identité professionnelle* ». Cette dernière variable respecte les tendances des 5 analyses précédentes. La modalité « *plutôt d'accord* » est toujours la plus représentée avec 38 réponses sur les 58 interrogés, soit 65,5% (**voir tableau n°6 des statistiques descriptives en annexe**). Les modalités « *plutôt pas d'accord* » et « *tout à fait d'accord* » se tiennent de près avec respectivement 9 voix pour la première soit 15,5%, et 8 voix pour la seconde, soit 13,8%. Enfin la modalité « *pas du tout d'accord* » pour cette variable est la plus élevée de l'ensemble des variables présentées sur ce graphique : en effet, 3 répondants, soit 5,2%, se sont positionnés sur cette modalité.

2. Statistiques bivariées

Dans cette partie nous allons réaliser des tests inférentiels bivariés. Ces tests ont pour principal objectif de généraliser un phénomène observé dans un échantillon à la population. Ces tests vont permettre d'observer les effets d'une variable sur une autre variable ce qui permet de tester si une relation entre deux variables est l'effet du hasard ou non. Les tests inférentiels bivariés partent d'un postulat en deux hypothèses. H_0 = les paramètres testés sont égaux et H_1 = les paramètres testés sont inégaux.

Dans cette deuxième partie dédiée aux statistiques, nous allons réaliser des statistiques bivariées, Pour ce faire, nous allons croiser entre elles les différentes variables choisies dans le modèle. Ces croisements vont nous permettre d'établir ou non des liens de corrélation entre elles et par conséquent d'interpréter un éventuel lien causal. Ces analyses statistiques bivariées vont nous permettre de travailler sur la troisième et dernière partie du modèle qui consiste à démontrer s'il y a un lien entre les acquis d'apprentissage (=retombées individuelles) propres à la méthode de codéveloppement, présentés dans la littérature, et le développement des compétences professionnelles générales propres au SPW. Les résultats obtenus dans cette partie nous permettront de confirmer ou d'infirmer la deuxième hypothèse du modèle. Ensuite, dans la partie discussion, nous la synthèse des statistiques descriptives et des statistiques bivariées pour répondre à la question de recherche.



a) Test ANOVA

La première statistique bivariée que nous allons observer, est un test statistique appelé « test ANOVA » : il s'agit d'un test inférentiel bivarié qui rend capable une comparaison entre les moyennes de plusieurs groupes. (Gurnet, N., et Rautu, I., 2018). Ce type de test émet deux hypothèses de départ :

H0 : les moyennes sont égales ;

H1 : les moyennes sont inégales.

Entrons dans l'analyse du test ANOVA. Avant d'aller plus loin, il est important de préciser que nous avons créé préalablement à l'exécution du test, une autre variable dans le programme SPSS qui nous permettra de réaliser le test. Nous avons décidé de « scorer » les réponses des agents interrogés pour chaque acquis d'apprentissage. Cette manipulation consiste à additionner pour chaque agent leurs différentes réponses concernant ces acquis d'apprentissage pour n'avoir qu'une seule variable qui exprime le score général pour chaque agent. Dans ce cas, nous n'avons plus 6 variables, ni 6 scores différents par agent. Etant donné que l'on travaille sur 6 acquis avec pour chacun 4 modalités, on va multiplier ces deux chiffres et la nouvelle variable qui représentera le score général des agents concernant leur sentiment de satisfaction globale sur des 6 acquis d'apprentissage (=retombées individuelles) s'exprimera sur 24. Dans ce test ANOVA, nous allons croiser cette nouvelle variable, qui rassemble les 6 acquis d'apprentissage, avec la variable qui exprime la perception du développement des compétences générales propres au SPW. En pratique, cela veut dire que l'on va chercher à voir si l'ensemble des acquis d'apprentissage dus à la méthode de codéveloppement permet également aux agents de développer les compétences générales propres à leur organisation.

Le premier tableau ci-dessous illustre les statistiques descriptives du score global moyen des acquis d'apprentissage en fonction de la perception des agents quant à leur développement des compétences professionnelles propres au SPW.

Descriptives

Score_Acquis	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Pas du tout d'accord	2	14,5000	,70711	,50000	8,1469	20,8531	14,00	15,00
Plutôt pas d'accord	13	15,8462	3,10500	,86117	13,9698	17,7225	10,00	21,00
Plutôt d'accord	29	18,0690	2,13694	,39682	17,2561	18,8818	13,00	22,00
Tout à fait d'accord	14	18,8571	1,65748	,44298	17,9001	19,8141	16,00	21,00
Total	58	17,6379	2,53881	,33336	16,9704	18,3055	10,00	22,00

Voici ce que l'on peut tirer de l'interprétation de ce tableau :

1. Premièrement, sur l'échantillon deux agents sur 58 ont répondu « *pas du tout d'accord* » à l'affirmation qui cherchait à évaluer leur sentiment de satisfaction concernant le développement de leurs compétences générales professionnelles (=retombées organisationnelles). Le score global moyen de ces agents qui évalue leur sentiment de satisfaction concernant les acquis d'apprentissage dus à la méthode de codéveloppement est de 14,5/24. Dans cette première ligne, on constate que l'écart type est plutôt faible, cela signifie que l'ensemble des réponses de ces agents ne se dispersent pas trop autour de la moyenne.
2. Deuxièmement, sur l'échantillon, 13 agents sur 58 ont répondu « *plutôt pas d'accord* » à l'affirmation qui cherchait à évaluer leur sentiment de satisfaction concernant le développement de leurs compétences générales professionnelles (=retombées organisationnelles). Le score global moyen de ces agents qui évalue leur sentiment de satisfaction concernant les acquis d'apprentissage dus à la méthode de codéveloppement est de 15,8/24. Dans cette deuxième ligne, on constate que l'écart type est le plus élevé du tableau, cela signifie que l'ensemble des réponses de ces agents se dispersent assez fortement autour.
3. Troisièmement, sur l'échantillon, 29 agents sur 58 ont répondu « *plutôt d'accord* » à l'affirmation qui cherchait à évaluer leur sentiment de satisfaction concernant le développement de leurs compétences générales professionnelles (=retombées organisationnelles). Le score global moyen de ces agents qui évalue leur sentiment de satisfaction concernant les acquis d'apprentissage dus à la méthode de codéveloppement est de 18/24. Dans cette troisième ligne, on constate que l'écart type est élevé, cela signifie que l'ensemble des réponses de ces agents se dispersent assez fortement autour.
4. Quatrièmement, sur l'échantillon, 14 agents sur 58 ont répondu « *tout à fait d'accord* » à l'affirmation qui cherchait à évaluer leur sentiment de satisfaction concernant le développement de leurs compétences générales professionnelles (=retombées organisationnelles). Le score global moyen de ces agents qui évalue leur sentiment de satisfaction concernant les acquis d'apprentissage dus à la méthode de codéveloppement est de 18,8/24. Dans cette quatrième ligne, on constate que l'écart type reste tout de

même élevé, cela signifie que l'ensemble des réponses de ces agents se dispersent assez fortement autour.

Après les statistiques descriptives, l'analyse ANOVA nous offre un second tableau. Ce tableau, appelé « *Test d'homogénéité des variances* », permet d'observer les résultats de Levene. En fonction du résultat, on saura si on peut directement lire et interpréter le résultat du test ANOVA ou s'il faut lire un autre tableau. On constate, dans notre cas, que le résultat de la significativité du test de Levene est de ,202 (=0,202) et est donc supérieur à 0,05 (résultat de référence). Étant donné que le résultat est supérieur au résultat de référence, les règles statistiques nous disent que l'on peut lire directement le résultat du tableau « ANOVA »

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
Score_Acquis	Basé sur la moyenne	1,590	3	54	,202
	Basé sur la médiane	1,565	3	54	,208
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,565	3	44,412	,211
	Basé sur la moyenne tronquée	1,593	3	54	,202

Nous arrivons à présent à l'étape de la lecture et de l'interprétation du test ANOVA. On observe dans notre tableau que la significativité du test est de ,002 (=0,002), ce qui est inférieur à la p-valeur de référence (0,005). Cela signifie que l'on peut rejeter H0 et accepter H1. Pour rappel H1 signifie que les moyennes des variables sont inégales. Dans notre étude, on peut interpréter cette p-valeur en disant que les personnes interrogées ayant répondu positivement à la variable concernant le développement des compétences se situent dans les hauts scores des réponses concernant la variable globale des acquis d'apprentissage.

ANOVA

Score_Acquis					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	87,628	3	29,209	5,638	,002
Intragroupes	279,769	54	5,181		
Total	367,397	57			

Pour être précis vis-à-vis de ce test, on peut calculer une valeur qui permet d'identifier à combien de pourcents le modèle peut expliquer la variance et l'ampleur de la différence observée entre les moyennes. Pour ce faire, il faut diviser la somme des carrés intergroupes par la somme des carrés intragroupes : $87,628/279,769 = 0,31$. Cela signifie que le modèle peut

expliquer à peu près 30% de la variance entre les moyennes. Pour connaître l'ampleur de la différence observée entre les moyennes, il faut prendre la racine carrée de $0,31 = 0,55$. Cette valeur signifie que les différences entre les moyennes des variables sont de forte ampleur.

Le tableau ci-dessous est, dans ce cas, à titre indicatif, car nous n'allons pas nous en servir vu que le résultat du test de Levene est supérieur au résultat de référence (0,05). Nous avons directement analysé le résultat inscrit dans le tableau « ANOVA » (ci-dessus).

Tests robustes d'égalité des moyennes

Score_Acquis	Statistiques ^a	ddl1	ddl2	Sig.
Brown-Forsythe	7,107	3	28,071	,001

a. F distribué asymptotiquement

b) Test de Spearman :

Le test de Spearman est un test qui permet de révéler s'il y a une corrélation et de quel type, entre deux variables qualitatives ordinales. (Gurnet, N., et Rautu, I., 2018). Dans cette partie, nous analyserons plusieurs tableaux qui permettront de compléter les résultats finaux du test ANOVA. En effet, grâce à ces tableaux de corrélation, nous allons pouvoir distinguer quel acquis d'apprentissage est le plus influent pour le développement des compétences professionnelles générales. En fin de travail, dans la partie « discussion », nous analyserons ces différentes corrélations et chercherons à comprendre les différences entre elles.

Ce premier tableau (page suivante) illustre la corrélation entre l'acquis d'apprentissage numéro 1, « *mettre en œuvre mon plan d'action* », et le développement des compétences professionnelles générales. On peut constater que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .228 (=0,228). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

Corrélations

			J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	J'ai pu mettre en oeuvre mon plan d'action
Rho de Spearman	J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	Coefficient de corrélation	1,000	,228
		Sig. (bilatéral)	.	,085
		N	58	58
	J'ai pu mettre en oeuvre mon plan d'action	Coefficient de corrélation	,228	1,000
		Sig. (bilatéral)	,085	.
		N	58	58

Le second tableau ci-dessous illustre la corrélation entre l'acquis d'apprentissage numéro 2, « *prise de recul sur la pratique professionnelle* » et le développement des compétences professionnelles générales. On peut constater que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .217 (=0,217). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

Corrélations

			J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	J'ai pris du recul sur ma pratique professionnelle
Rho de Spearman	J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	Coefficient de corrélation	1,000	,217
		Sig. (bilatéral)	.	,101
		N	58	58
	J'ai pris du recul sur ma pratique professionnelle	Coefficient de corrélation	,217	1,000
		Sig. (bilatéral)	,101	.
		N	58	58

Le troisième tableau ci-dessous illustre la corrélation entre l'acquis d'apprentissage numéro 3, « *mieux tolérer l'incertitude* », et le développement des compétences professionnelles générales. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .111 (=0,111). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine. On remarque tout de même dans ce cas-ci que le coefficient est très faible et tend vers 0. Un coefficient de corrélation égale à 0 signifie que la corrélation est inexistante, il n'y a pas de rapport linéaire entre les variations d'une variable et de l'autre.

Corrélations

		J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)		Je tolère mieux l'incertitude	
Rho de Spearman	J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	Coefficient de corrélation	1,000	.111	
		Sig. (bilatéral)	.	.408	
		N	58	58	
	Je tolère mieux l'incertitude	Coefficient de corrélation	.111	1,000	
		Sig. (bilatéral)	.408	.	
		N	58	58	

Le quatrième tableau ci-dessous illustre la corrélation entre l'acquis d'apprentissage numéro 4, « *analyser les situations de manières plus systémique* », et le développement des compétences professionnelles générales. On peut constater que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .183 (=0,183). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine. Comme pour l'acquis d'apprentissage précédent, le coefficient est très faible et tend vers 0 et aurait pu illustrer une relation inexistante entre ces deux variables.

Corrélations

		J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)		J'analyse des situations de manière plus systémique
Rho de Spearman	J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	Coefficient de corrélation	1,000	.183
		Sig. (bilatéral)	.	,170
		N	58	58
	J'analyse des situations de manière plus systémique	Coefficient de corrélation	.183	1,000
		Sig. (bilatéral)	,170	.
		N	58	58

L'avant dernier tableau ci-dessous illustre la corrélation entre l'acquis d'apprentissage numéro 5, « résoudre les problèmes avec plus de créativité et d'innovation », et le développement des compétences professionnelles générales. On peut constater que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .362 (=0,362). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine. Notons que c'est le coefficient de corrélation le plus élevé que l'on a pu observer jusqu'à maintenant.

Corrélations

		J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)		Je résous des problèmes autrement, avec plus de créativité et d'innovation		
Rho de Spearman	J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	Coefficient de corrélation	1,000		.362**	
		Sig. (bilatéral)	.		,005	
		N	58		58	
	Je résous des problèmes autrement, avec plus de créativité et d'innovation	Coefficient de corrélation	.362**		1,000	
		Sig. (bilatéral)	,005		.	
		N	58		58	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Le dernier tableau ci-dessous illustre la corrélation entre l'acquis d'apprentissage numéro 6, « *j'ai consolidé l'identité professionnelle* », et le développement des compétences professionnelles générales. On peut constater que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .638 (=0,638). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine. C'est le coefficient de corrélation le plus élevé de la relation entre les acquis d'apprentissage et le développement des compétences professionnelles générales.

Corrélations

		J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)		J'ai consolidé mon identité professionnelle	
Rho de Spearman	J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	Coefficient de corrélation	1,000	.638**	
		Sig. (bilatéral)	.	,000	
		N	58	58	
	J'ai consolidé mon identité professionnelle	Coefficient de corrélation	.638**	1,000	
		Sig. (bilatéral)	,000	.	
		N	58	58	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Ce dernier test de Spearman ci-dessous illustre la corrélation entre, d'une part le sentiment, de satisfaction globale des agents participants sur l'ensemble des acquis d'apprentissages (=retombées individuelles) de la méthode de codéveloppement professionnel et, d'autre part, le développement des compétences professionnelles générales (=retombées organisationnelles). On peut constater que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .436 (=0,436). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

Corrélations

		J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)		RecodeScore 2
Rho de Spearman	J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	Coefficient de corrélation	1,000	.436**
		Sig. (bilatéral)	.	,001
		N	58	58
	RecodeScore2	Coefficient de corrélation	.436**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	.
		N	58	58

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Nous venons d'analyser de manière statistique les corrélations entre le développement de chaque acquis d'apprentissage et le développement de compétences générales, mais également le niveau de développement global de ces acquis avec le développement des compétences générales. Nous pouvons dire que les résultats se tiennent et confirment l'effet positif qu'a eu la méthode de codéveloppement professionnel sur l'échantillon test au SPW. Les différents résultats présentés ici seront discutés et interprétés dans la partie suivante de ce travail.

c) Khi Carré

Le test statistique Khi carré permet de mesurer l'association entre deux variables de type qualitatif (Gurnet, N., et Rautu, I., 2018). Ce test suppose deux hypothèses d'analyse :

H0 = absence de relation entre deux variables ;

H1 = relation significative entre les deux variables.

La valeur de la p-valeur (significativité) du test permettra d'affirmer s'il y a une relation entre les deux variables croisées.

Dans ce test, nous allons croiser deux variables bien précises, toujours afin de travailler sur la 3^{ème} partie du modèle et afin de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse numéro 2. Les variables sélectionnées pour réaliser cette analyse concernent les acquis d'apprentissage et le développement des compétences générales. Ce test Khi-carré va nous permettre de déceler s'il y a une relation entre les acquis d'apprentissage Codéveloppement et le développement des compétences générales du SPW. Précisons que pour effectuer cette analyse, les variables concernant les acquis d'apprentissage ont été recodées en une seule variable via l'action « Recode » dans le programme statistiques IMB SPSS

Ce premier tableau est un simple récapitulatif du nombre de personnes dans l'échantillon et du taux de réponse. Nous pouvons simplement observer que l'échantillon est toujours bien composé de 58 répondants et que la totalité de ce dernier a répondu à l'affirmation concernant le développement des compétences générales.

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
RecodeScore2 * J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)	58	100,0%	0	0,0%	58	100,0%

Figure 2: RecodeScore2 = Perception niveau de satisfaction acquis d'apprentissage

Le second tableau chiffré est le résultat du croisement entre les deux variables précédemment citées. Nous pouvons observer quelques résultats intéressants à analyser de plus près.

Tableau croisé RecodeScore2 * J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)

		J'ai développé mes compétences générales (collaborer, écouter, aider, questionner)					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total	
RecodeScore2	1,00	Effectif	0	1	0	0	1
		% dans RecodeScore2	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	2,00	Effectif	2	5	3	0	10
		% dans RecodeScore2	20,0%	50,0%	30,0%	0,0%	100,0%
	3,00	Effectif	0	6	23	12	41
		% dans RecodeScore2	0,0%	14,6%	56,1%	29,3%	100,0%
	4,00	Effectif	0	1	3	2	6
		% dans RecodeScore2	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
Total		Effectif	2	13	29	14	58
		% dans RecodeScore2	3,4%	22,4%	50,0%	24,1%	100,0%

Les cercles de couleur noire mettent en évidence les personnes interrogées qui se situent dans la catégorie 2 de la perception du niveau de satisfaction concernant les acquis d'apprentissage de la méthode de codéveloppement professionnel. Parmi ceux-ci, 20% estiment que ces derniers ne leur ont pas permis de développer leurs compétences générales ou de ressentir les retombées organisationnelles et ont répondu la modalité « *pas du tout d'accord* ». Un second cercle noir montre que, dans ce même groupe, 50% sont sceptiques sur l'apport de ces derniers dans le développement de leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt pas d'accord* ». Enfin, un dernier cercle noir montre que, parmi les interrogés ayant une perception de satisfaction de niveau 2 sur les acquis d'apprentissage de la méthode de codéveloppement professionnel, 30% estiment que ces derniers leur ont permis de développer leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt d'accord* ».

Les cercles de couleur rouge mettent en évidence les personnes interrogées qui se situent dans la catégorie 3 de la perception du niveau de satisfaction concernant les acquis d'apprentissage de la méthode de codéveloppement professionnel. Le premier cercle de cette ligne montre que, parmi ces personnes, 14,6% sont sceptiques sur l'apport de ces acquis (retombées individuelles) dans le développement de leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt pas d'accord* ». Un deuxième cercle rouge illustre que, parmi ces mêmes interrogés de niveau 3,

56,1% estiment que ces acquis leur ont permis de développer leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt d'accord* ». Le troisième cercle rouge de cette ligne illustre que, parmi les interrogés ayant une perception de satisfaction de niveau 3 sur les acquis d'apprentissage de la méthode de codéveloppement professionnel, 29,3% estiment que ces derniers leur ont permis de développer leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *tout à fait d'accord* ».

Les cercles de couleur jaune mettent en évidence les personnes interrogées qui se situent dans la catégorie 4 de la perception du niveau de satisfaction concernant les acquis d'apprentissage de la méthode de codéveloppement professionnel. Le premier cercle de cette ligne montre que, 16,7% sont sceptiques sur l'apport de ces derniers dans le développement de leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt pas d'accord* ». Un deuxième cercle jaune met en évidence que, dans ce même groupe de niveau 4, 50% estiment que ces acquis leur ont permis de développer leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt d'accord* ». Le dernier cercle jaune de cette ligne illustre que, parmi les interrogés ayant une perception de satisfaction de niveau 4 sur les acquis d'apprentissage de la méthode de codéveloppement professionnel, 33,33% estiment que ces derniers leur ont permis de développer leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *tout à fait d'accord* ».

Enfin les derniers cercles bleus de ce tableau mettent en évidence les pourcentages de la ligne « *total* ». On peut observer dans cette ligne que le premier cercle bleu met en évidence que 22,4% de l'échantillon total (13 sur 58) sont sceptiques sur l'apport de ces acquis dans le développement de leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt pas d'accord* ». Le deuxième cercle bleu montre que 50% de l'échantillon interrogé, (29 sur 58) estiment que ces derniers leur ont permis de développer leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *plutôt d'accord* ». Enfin, le dernier cercle de cette ligne explique que 24,1% de l'échantillon (14 sur 58) estiment que ces-derniers leur ont permis de développer leurs compétences générales et ont répondu la modalité « *tout à fait d'accord* ».

Le second tableau ci-dessous nous permet dans un premier temps de voir s'il y a une relation significative entre la perception du niveau des acquis d'apprentissage de la méthode de codéveloppement professionnel et le développement des compétences générales. La première p-valeur est celle du khi-carré de Pearson qui nous permet de dire s'il y a une relation significative entre les deux variables et par la même occasion de savoir si l'on rejette l'hypothèse 0 (H0) ou l'hypothèse 1 (H1) qui sont les hypothèses théoriques des tests

inférentiels bivariés. Nous observons dans le premier cercle rouge que la p-valeur du khi-carré de Pearson est équivalente à ,010 (=0,010) et qu'elle est supérieure à la valeur de la p-valeur de référence qui est de 0,005. La p-valeur de notre test (0,010) étant supérieur à la p-valeur de référence (0,005), cela signifie que l'on peut rejeter H0 et accepter H1. Pour rappel H1 signifie qu'il y a une relation significative entre les deux variables étudiées. Ensuite, on va regarder la seconde partie de l'image ci-dessous (mesures symétriques) et nous intéresser au « V de Cramer ». La statistique du V de Cramer s'étendra entre 0 et 1. Plus la valeur statistique se rapprochera de ,1 plus la relation entre les deux variables sera forte ; et inversement, plus la valeur statistique tendra vers 0, plus la relation entre les variables sera faible et sera considérée comme insignifiante. Les chercheurs en sciences sociales travaillent avec un baromètre qui permet de catégoriser la force d'une relation entre variables. (Gurnet, N., et Rautu, I., 2018).

- Autour de 0.1 = faible relation
- Autour de 0.3 = relation modérée
- Autour de 0.5 = forte relation

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	21,794 ^a	9	,010
Rapport de vraisemblance	20,482	9	,015
Association linéaire par linéaire	11,535	1	,001
N d'observations valides	58		

a. 12 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,03.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,613	,010
	V de Cramer	,354	,010
N d'observations valides		58	

Dans le baromètre, la signification se situe autour de 0.3, ce qui signifie que la relation significative entre la variable : perception du niveau de satisfaction des retombées individuelles du codéveloppement professionnel et retombée organisationnelle (développement des compétences générales) est une relation que l'on peut catégoriser de relation modérée.

DISCUSSION

1. Retour théorique

Maintenant que nous avons présenté l'ensemble des résultats statistiques, que nous les avons détaillés, interprétés et analysés, nous allons voir si ces résultats se rapprochent de la théorie présentée par les différents auteurs tout au long de ce travail. Vous allez vous apercevoir que les résultats obtenus sur le terrain grâce aux analyses statistiques des questionnaires se rapprochent assez fortement de la théorie explicitée.

Commençons en se replongeant dans la théorie de, N., Sabourin,. & F., Lefebvre. (2017), concernant l'implémentation de la méthode de codéveloppement professionnel. Nous allons discuter de ce que prévoit la théorie et comment cela s'est organisé au SPW. Ces deux auteurs nous expliquent que le groupe de codéveloppement professionnel permet de faire naître une intelligence collective au sein d'un groupe, et à termes au sein d'une organisation qui sera alors caractérisée « *d'organisation apprenante* ». Les organisations peuvent décider de mettre en place ce type de méthode dans plusieurs contextes, un changement organisationnel, un plan de communication, stimuler la collaboration ou encore favoriser le développement continu des compétences. Dans le cas du SPW, l'implémentation des groupes de codéveloppement professionnel avait pour principal objectif le développement des compétences et la stimulation de la collaboration. Dans un premier temps, Madame Marique, secrétaire générale du SPW était convaincue que l'expertise et les compétences pour permettre à chacun de se former, de se développer et de s'améliorer étaient présentes au sein de son institution, qu'il fallait juste un outil qui permettait de mettre ces agents et ces compétences au-devant de la scène. Dans un second temps, il est conseillé de composer les groupes de personnes différentes, tant dans leurs fonctions, que dans leur position hiérarchique, ce qui favorise une éventuelle amélioration de la collaboration entre agents. Dans une structure aussi grande, il est évident que l'ensemble des agents ne se connaissent pas, le groupe de codéveloppement professionnel présente une occasion pour les agents de se rencontrer et d'apprendre à travailler ensemble au besoin. Toujours selon N., Sabourin,. & F., Lefebvre. (2017), mettre en place cette méthode ne se fait pas en un clin d'œil, il faut prendre le temps pour découper, structurer et programmer l'ensemble de la démarche afin de s'assurer de son succès et qu'elle puisse perdurer dans le temps. C'est pour cela que le SPW a décidé de passer par une phase test murement réfléchie et mise en place de manière minutieuse comme présenté précédemment dans ce travail. Notons également que le soutien de la secrétaire générale et de l'inscription du projet dans le contrat

d'administration permettait à l'équipe projet d'être dans un environnement adéquat et prescrit pour la bonne mise en place de cette méthode. En effet, pour implémenter ce type d'outil, il faut un environnement où l'entraide, le partage, la bienveillance ou la générosité soient encouragés. Si l'environnement répond à ces critères, c'est déjà un premier feu vert au succès de la méthode car elle instaurera des espaces de confiance où les participants pourront s'ouvrir et échanger avec leurs pairs, chose qu'ils ne retrouvent que très rarement dans leur quotidien professionnel.

Poursuivons cette partie en évoquant la notion de *formation*. La littérature et notamment B., Grasser & Noel, F. (2016) nous disait que la formation faisait partie de la branche « emploi » d'une organisation. Cette branche de l'organisation permet à cette dernière de prendre les meilleures décisions concernant l'adéquation entre les effectifs et la réalisation de ses activités et de ses missions. La formation est donc considérée comme un élément majeur de ce fameux « domaine emploi » car elle offre la possibilité à une organisation de s'assurer de posséder les effectifs nécessaires avec les compétences nécessaires pour réaliser son activité et atteindre ses objectifs. La formation est l'outil primordial au développement des compétences pour tout travailleurs. Selon Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller, R. (2002) :

« Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habilités et de leurs attitudes. »

B., Grasser & Noel, F. (2016) expliquent que la formation à une double retombée. Une retombée pour l'individu et une retombée pour l'organisation. Hasard ou coïncidence, la méthode de codéveloppement professionnel offre cette double retombée : « *le groupe de codéveloppement professionnel apporte des résultats tant sur le plan individuel qu'organisationnel* » (N., Sabourin, & F., Lefebvre, 2017). Pour réaliser ce mémoire-projet, nous avons procédé à la récolte des données par la technique quantitative et donc par un questionnaire. Ce questionnaire édité aux agents participants à la phase test a été créé sur base des retombées présentées dans l'ouvrage de N., Sabourin, & F., Lefebvre. (2017), des discussions avec la prestataire externe et des attentes personnelles du SPW par rapport à cette méthode. De ce questionnaire, nous avons créé un modèle de recherche composé de 7 retombées issues des différentes sources. Comme vous avez pu le constater dans les annexes, le questionnaire est composé de 5 retombées individuelles et de deux retombées organisationnelles rassemblées sous la catégorie acquis d'apprentissage. L'objectif des résultats

statistiques présentés dans ce travail est de vérifier si les retombées annoncées dans la littérature ont été observées sur le terrain au Service Public de Wallonie et de voir si les retombées individuelles influencent les retombées organisationnelles. Pour rappel, la retombée organisationnelle « *identité professionnelle* » a été jointe aux retombées individuelles dans le modèle de recherche. Nous avons décidé de l'associer aux retombées individuelles dans le but de comprendre si la méthode de codéveloppement permet, de manière individuelle, de renforcer l'identité professionnelle envers l'organisation.

2. Traitement des hypothèses

Les résultats obtenus et les analyses statistiques réalisées permettent de traiter les deux hypothèses de recherches préalablement rédigées.

Premièrement, la première hypothèse concernait les retombées individuelles prises individuellement. Cette hypothèse avait pour but de montrer le sentiment de satisfaction des agents participant à la phase test par rapport au développement des acquis d'apprentissages/retombées individuelles. Cette première hypothèse va me permettre de voir, grâce aux différentes réponses des agents au questionnaire, si l'outil a permis aux agents participant à la phase test d'acquies les retombées individuelles présentées dans la théorie. Cette hypothèse était formulée de la façon suivante : *L'outil a permis aux agents d'obtenir certaines retombées individuelles...*

- Mise en œuvre d'un plan d'action
- Prise de recul sur sa pratique professionnelle
- Tolérance à l'incertitude
- Analyse de manière systémique
- Créativité & innovation
- Consolidation de l'identité professionnelle

Si l'on reprend les chiffres et les analyses dans la partie résultats, cette hypothèse peut largement être affirmée et correspond en grande partie aux informations récoltées dans la théorie. En effet, pour chacune des retombées, les modalités positives ont eu un grand succès chez les répondants. Nous pouvons rappeler par exemple que 70% des agents estiment être plus aptes à analyser les situations de manière plus systémique et qu'ils estiment avoir pu mettre leur plan d'action en œuvre suite à leur séance. Nous pouvons encore noter que 95% des répondants expliquent que la méthode de codéveloppement leur a permis de prendre plus de recul sur leur pratique professionnelle, que 88% estiment être en meilleur condition pour gérer l'incertitude et que

80% ont le sentiment d'avoir renforcé leur identité professionnelle. Seule retombée individuelle qui a connu un moins grand succès est celle concernant la résolution des problèmes avec plus de créativité et d'innovation où « seulement » 56% de l'échantillon a répondu positivement. Quant aux modalités négatives concernant les retombées individuelles, nous pouvons constater que 5 d'entre elles se situent au seuil ou en-dessous du seuil des 25% de réponses et qu'une seule retombée atteint un seuil de réponse de 40%, celle concernant la résolution des problèmes avec plus de créativité et d'innovation.

Lorsqu'on lit attentivement ces pourcentages, nous pouvons largement affirmer l'hypothèse numéro 1 de ce travail : ***Oui la méthode de codéveloppement professionnel a favorisé l'arrivée de retombées individuelles chez les agents participant à la phase test.***

La seconde hypothèse avait pour objectif d'observer si les retombées individuelles de la méthode de codéveloppement professionnel influençaient l'arrivée de la retombée organisationnelle concernant les compétences générales professionnelles. Cette hypothèse était formulée de la manière suivante : ***Les retombées individuelles de la méthode de codéveloppement professionnel ont favorisé l'arrivée de retombée organisationnelle : développement des compétences générales***

- Savoir collaborer
- Savoir questionner et écouter
- Savoir aider

Pour traiter cette hypothèse, nous avons décidé de rassembler les 6 retombées individuelles en une variable et de la croiser avec la variable qui concerne la retombée organisationnelle « *développement des compétences générales* ». Le but de ce croisement est de montrer l'influence des retombées individuelles sur le développement des compétences générales. Pour étudier cette influence, nous avons réalisé trois tests statistiques dans le programme SPSS afin de voir si le résultat de ces tests allaient tous dans le même sens.

Le premier test réalisé est le test **Anova**, les résultats de ce test montrent que les personnes interrogées ayant répondu positivement à la variable concernant la retombée organisationnelle (le développement des compétences) se situent dans les hauts scores des réponses concernant la variable globale des retombées individuelles.

Le second test réalisé est la corrélation de Spearman. Le résultat de ce test de corrélation montre que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .436 (=0,436). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

Le dernier test est celui du Khi-carré. Les résultats de ce dernier montrent une p-valeur =0,010. Celle-ci étant supérieure à la p-valeur de référence (0,005) cela signifie que l'on peut rejeter l'hypothèse théorique 0 et accepter l'hypothèse théoriques 1. Pour rappel H1 signifie qu'il y a une relation significative entre les deux variables étudiées. Ensuite on va regarder la seconde partie de l'image ci-dessous (mesures symétriques) et nous intéresser au « V de Cramer ». Le « V de Cramer » permet d'identifier la force de la relation entre les deux variables étudiées. Dans notre étude, la statistique du V de Cramer dans le tableau ci-dessous est égale à ,354. Dans le baromètre, elle se situe autour de 0.3, ce qui signifie que la relation significative entre la variable : perception du niveau de satisfaction des retombées individuelles du codéveloppement professionnel et retombée organisationnelle (développement des compétences générales) est une relation que l'on peut catégoriser de relation modérée.

Grâce aux résultats de ces 3 tests nous sommes également en mesure d'affirmer la deuxième hypothèse de notre modèle : ***Oui l'ensemble des retombées individuelles influencent de manière positive l'arrivée de la retombée organisationnelle relative au développement des compétences générales.***

Voilà que se termine cette partie discussion des résultats, nous pouvons retenir et conclure que les deux hypothèses de départ ont été affirmées et que plusieurs éléments de la théorie se rapprochaient des résultats obtenus sur le terrain. Nous arrivons maintenant à la conclusion de ce travail où nous évoquerons les limites de celui-ci, quelques recommandations, l'évaluation du projet et enfin nous répondrons à la question de recherche de départ.

CONCLUSION

Nous arrivons au terme de ce mémoire-projet et d'un point de vue pratique et de terrain, nous pouvons retenir que cette phase test d'implémentation de la méthode de Codéveloppement professionnel a été un franc succès. En effet, comme vous avez pu le constater dans une des parties de ce travail, quelques résultats saillants ont été mis en lumière. Ces résultats nous les avons obtenus en procédant par une démarche hypothético-déductive composée de différentes étapes.

Pour rappel, en ce qui concerne la méthodologie, nous avons commencé ce travail par une recherche exploratoire dans le but de s'informer des principes de base de la méthode de codéveloppement professionnel, de cette première exploration nous avons imaginé deux hypothèses et un premier jet de questions de recherche. Ensuite, une revue plus précise et complète de la littérature a été effectuée afin de présenter de façon non-exhaustive et plus détaillée la méthode de codéveloppement professionnel et ce qui la compose, de cette recherche la question de recherche a été affinée. Enfin, cette revue de la littérature a permis de créer un modèle de recherche et ensuite un cadre d'analyse. Ce dernier, nous a notamment permis d'affirmer les deux hypothèses ainsi que de répondre à la question de recherche. Pour rappel, la première hypothèse questionnait d'une part le sentiment de satisfaction des agents participant à la phase test par rapport à l'acquisition et retombées individuelles de la méthode présentée dans la théorie. D'autre part, la seconde hypothèse prônait l'idée que cet ensemble d'acquis d'apprentissage ou de retombées individuelles, favorisait l'arrivée des retombées organisationnelles attendues. Pour affirmer ces hypothèses et répondre à la question de recherche, une observation basée sur une méthode de collecte de données quantitatives a été menée, ce qui nous a ainsi permis de mettre en avant les résultats présentés dans ce travail.

Plus concrètement, ce mémoire a été réalisé afin de répondre à une question de recherche qui est : « *En quoi la mise en place à la Région wallonne de la méthode de codéveloppement professionnel, qualifiée d'outil managérial, permettra-t-elle aux agents de cette institution d'améliorer leurs compétences professionnelles ?* ». Dès à présent, nous pouvons répondre positivement à cette question de recherche. Tout d'abord rappelons que les deux hypothèses du modèle de recherche ont été affirmées, ce qui nous permet de répondre à la question de recherche avec plus de précision. Nous avons vu, par le modèle de recherche et les résultats présentés, que la méthode de codéveloppement professionnel permettait aux agents de recevoir des retombées individuelles et que ces retombées individuelles engendraient des retombées

organisationnelles. Pour rappel, environ 70% de l'échantillon se disait satisfait concernant l'acquisition des retombées individuelles et que celles-ci amenaient aux retombées organisationnelles. De manière pratique, notons encore une dernière fois que selon une grande majorité des agents participant à la phase test que la méthode de codéveloppement professionnel leur a permis : *de mettre en œuvre leur plan d'action et d'amélioration, de prendre du recul sur leurs pratiques professionnelles, de résoudre les problèmes avec plus de créativité et d'innovation, d'analyser les situations de manière plus systémique, de mieux tolérer l'incertitude, de consolider leur identité professionnelle et que tous ces acquis, ont permis également de développer des compétences plus générales (savoir questionner et écouter, savoir aider et savoir collaborer).*

Par rapport à ce travail de recherche, il est intéressant de préciser que les résultats présentés sont propres à l'échantillon étudié dans ce cas. Nous devons être quelque peu prudents avec ces résultats, même si ceux-ci sont globalement très positifs, et dire qu'ils ne doivent pas être présentés comme des généralités mais plutôt comme des **tendances**. Le but de cette phase test était de tester la méthode sur un échantillon composé de manière aléatoire et de voir si elle peut être utilisée à plus grande échelle au sein du SPW. Les résultats de cette phase test étant très positifs, l'équipe projet ainsi que le COSTRA possède une indication de taille pour imaginer et réfléchir à la suite. Même si nous avons un taux important de répondants sur l'échantillon de départ, la taille de ce-dernier peut être considérée comme une des limites de ce travail. En effet, d'une part la méthode de codéveloppement professionnel ayant connu un succès important, les résultats statistiques obtenus grâce aux différentes analyses statistiques n'étaient pas assez variés à mon goût pour réaliser une étude plus précise et plus pointue. D'autre part, il aurait été également difficile de réaliser une collecte de données qualitatives vu le nombre de personnes à interroger et la diversité des réponses que nous aurions pu récolter pour l'analyse. Un autre point de vue concernant les limites de ce travail de recherche est la quantité de ressources théoriques. Cette méthode étant assez récente et commençant seulement à faire son trou dans différents types d'organisations, peu de recherches scientifiques et d'articles étudiaient de manière précise cette méthode. D'un point de vue des ouvrages concernant la méthode à proprement dit, cela était à peu près pareil, nous avons essentiellement travaillé avec 4 ouvrages de référence conseillés par la prestataire externe. Terminons en disant que ce travail de recherche pourrait être amélioré d'ici quelques temps, dans un premier temps d'un point de vue théorique en ayant plus de documents et d'études scientifiques sur le sujet afin de pouvoir encore mieux confronter différents points de vue et dans un second temps en rééditant cette

étude lorsque la méthode sera implémentée à plus grande échelle du SPW afin d'avoir un échantillon interne plus important et probablement des résultats plus diversifiés.

Pour évaluer et mettre en lumière de manière plus formelle la réussite de cette phase test, une analyse SWOT du projet a été réalisée par l'équipe projet. Nous souhaiterions dans cette conclusion, vous présenter dans ce tableau quelques éléments pertinents qui en ressortent.

Forces	Faiblesses	Opportunités	Faiblesses
<i>Consolider son identité professionnelle</i>	<i>Manque d'implication des participants</i>	<i>Permettre à l'organisation de devenir apprenante et d'expérimenter les bénéfices de l'intelligence collective</i>	<i>Non -respect des fondamentaux de la démarche</i>
<i>Enrichissement humain, apprendre à aider et à être aidé</i>	<i>Temps à dégager</i>	<i>Promouvoir la transversalité</i>	<i>Violation de la confidentialité</i>
<i>Liberté d'expression, respect et bienveillance</i>	<i>Séance répétitive (risque de tourner en rond si trop d'homogénéité dans le groupe)</i>	<i>Développer des softskills</i>	<i>Résistance de la hiérarchie</i>
<i>Résolution de problèmes réels, concrets, complexes + solutions</i>		<i>Accélérer et pérenniser le développement professionnel ou managérial</i>	
<i>Démarche structurée, réflexive et transposable</i>			

Par cette analyse menée suite à la phase test, les résultats présentés (non-exhaustif) nous montrent plus de forces et d'opportunités que de faiblesses ou de menaces. Cette analyse a été un indicateur de poids dans la décision d'implémenter la méthode de codéveloppement professionnel au SPW. Le projet va donc continuer à se développer au sein de cette organisation publique. Pour ce faire, plusieurs décisions ont été prises, comme la réalisation d'un vademecum reprenant certains points essentiels ainsi que la mise en place d'un plan de communication formel et précis. Concrètement, afin de mettre en place le Codéveloppement au sein du SPW, il est proposé dans un premier temps de créer une cellule Codéveloppement professionnel. Ensuite, pour compléter le pool existant d'animateurs il sera nécessaire de sélectionner et de former de nouveaux animateurs. Une fois cela réalisé, il faudra lancer un appel aux candidats pour former les nouveaux groupes de codéveloppement.

De façon générale, au vue des résultats statistiques présentés dans ce travail et de l'analyse SWOT réalisée, nous remarquons que l'implémentation générale de la méthode de codéveloppement professionnel a peu de chance d'être un échec total. L'arrivée d'une telle méthode dans une organisation publique est une réelle opportunité de développement en termes de gestion et de management dans un secteur bien souvent trop critiqué pour sa rigidité et ses pratiques « ancestrales ».

C'est sur ces mots que ce travail de recherche se clôture, j'espère que votre lecture a été agréable et que cette réalisation vous a permis de découvrir une méthode nouvelle, une méthode de terrain originale et structurée.

BIBLIOGRAPHIE

- CHAMPAGNE, Claude (2001). « Trois pistes pour enrichir la pratique du groupe de codéveloppement professionnel », *Revue Interactions*. Sherbrooke [Québec], Université de Sherbrooke, Département de psychologie, 5(2), pp. 99-100.
- De Visscher, C. (2005). Le coup dans l'eau de Copernic : réforme de la haute fonction publique, nouvelle gestion publique et participatie en Belgique. *Politiques et management public*, 23(4), 33-51.
- De Visscher, C. (2017). *Management public : gestion des ressources humaines*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.
- De Visscher, C. (2017). *Management public : organisation, stratégie et contrôle de gestion*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-La-Neuve.
- DESJARDINS, M., et SABOURIN, N, *Implanter des méthodes d'accompagnements individuelles et collectives*. Communication présentée à la Conférences Les Affaires, Montréal, décembre 2014.
- Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E. et al, 2002, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Saint-Laurent, Edition du Renouveau pédagogique
- GRASSER, B., NOEL, F. (2016), *Les essentiels du sup' : Ressources Humaines*. Paris : Magnard-Vuibert.
- (Gurnet, N., et Rautu, I. (2018), *Introduction à l'analyse de données à l'aide du logiciel SPSS*. Syllabus, Université Catholique de Louvain-la-Neuve
- HOFFNER-LESURE, A., DELAUNAY, D. (2011), *Le Codéveloppement professionnel et managérial*. Paris : Editions EMS.

- MONNIER, J-M., VERCELANNO, C. (2016), « Le capitalisme cognitif, nouvelle forme de capitalisme ? » *Problèmes économiques, Documentation française*, , Hors-série (5), pp. 117-120.
- LAMARCHE, C. (2014), *L'ouverture à l'autre et la confidentialité au cœur de la tension créatrice des groupes de codéveloppement*. Société Constance Lamarche Inc., Bibliothèque nationale du Québec.
- MOUTOT, Jean-Michel, et AUTISSIER, Davi. *Passer en mode workshop !* Paris : Editions Pearson France, 2013)
- OCDE. (2007). *Examens de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines dans l'administration publique, Belgique – Administration fédérale – Administration flamande – Communauté française – Région de Bruxelles-Capitale – Région Wallonne*. OCDE. En ligne
<https://books.google.be/books?id=S9bVAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- PAYETTE, A., et CHAMPAGNE, C. (1997), *Le codéveloppement professionnel*. Québec : Presses de l'université du Québec.
- PAYETTE, A. (2007). « Le codéveloppement professionnel », dans L. Mandeville (dir.), *Apprendre autrement : pourquoi et comment*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- PAYETTE, A. (2011). « *Codéveloppement et changement organisationnel* », dans A. Hoffner-Lesure et D. Delaunay. *Le Codéveloppement professionnel et managérial*, Paris : Editions EMS.
- SABOURIN, N., Et LEFEBVRE, F. (2017) *Collaborer et agir / Mieux et autrement : Guide de pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel*, Montréal
- Service Public de Wallonie (2019), *Projet SG n°20 du Contrat d'Administration 2016-2020 : Améliorer les compétences du management via l'outil de Codéveloppement professionnel*, Jambes, Service Public de Wallonie.

- Service Public de Wallonie (2016), *Contrat d'administration – Mise au vert : Les projets de la DRH*, Jambes : Service Public de Wallonie.
- SPW. (s.d.), « Connaître la Wallonie : L'administration Wallonne », *Service Public de Wallonie*, [En ligne] <http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/institutions/les-pouvoirs-enwallonie/ladministration-wallonne#.WoV48K7iaM-> , consulté le 1^{er} novembre 2018.
- SPW. (s.d.). « Connaître la Wallonie : La Région Wallonne », *Service Public de Wallonie*, [En ligne] <http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/institutions/les-pouvoirs-en-wallonie/laregion-wallonne-wallonie#.WoWCjq7iaM9> , consulté le 1^{er} novembre 2018.
- SPW. (s.d.). « Intranet SPW : guide des services : Les services du Secrétariat Général », *Service Public de Wallonie*, [En ligne] <http://intranet.spw.wallonie.be/opencms/fr> , consulté le 16 octobre 2017.
- SPW. (s.d.). « Portail de la Wallonie : Guide des services », *Service Public de Wallonie*, [En ligne] <http://www.wallonie.be/fr/guide/guide-services> , consulté le 1^{er} novembre 2018.
- Rousseau,. (2018). *Méthodes de recherche en sciences du travail*. Support de Cours, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Moodle.
- ROY, D., LITVAK,E., PACCAUD,F. (2012), *Des réseaux responsables de leur population*. Mascouche [Québec] : Les éditions du point,.
- SAINT-ARNAUD,Y.(2008). *Les petits groupes : participation et animation*. Québec : Gaëtan Morin éditeur.
- TRILLET, Yves. et LANGOUCHE Muriel, 30 novembre 2018, membres de l'équipe projet entretien oral.
- VARONE, F., et JACOB, S. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif. *Revue internationale de politique comparée*, 11, 271-292. DOI 10.3917/ripc.112.0271

ANNEXES

1. Tableaux statistiques

Tableau numéro 1

		Satisfaction Globale			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	1,7	1,7	1,7
	Plutôt pas d'accord	5	8,6	8,6	10,3
	Plutôt d'accord	22	37,9	37,9	48,3
	Tout à fait d'accord	30	51,7	51,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Tableau numéro 2

		J'ai pu mettre en oeuvre mon plan d'action			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	3,4	3,4	3,4
	Plutôt pas d'accord	15	25,9	25,9	29,3
	Plutôt d'accord	32	55,2	55,2	84,5
	Tout à fait d'accord	9	15,5	15,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Tableau numéro 3

		J'ai pris du recul sur ma pratique professionnelle			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	1	1,7	1,7	1,7
	Plutôt pas d'accord	2	3,4	3,4	5,2
	Plutôt d'accord	31	53,4	53,4	58,6
	Tout à fait d'accord	24	41,4	41,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Tableau numéro 4

Je tolère mieux l'incertitude

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	1	1,7	1,7	1,7
	Plutôt pas d'accord	6	10,3	10,3	12,1
	Plutôt d'accord	32	55,2	55,2	67,2
	Tout à fait d'accord	19	32,8	32,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Tableau numéro 5

J'analyse des situations de manière plus systématique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	2	3,4	3,4	3,4
	Plutôt pas d'accord	15	25,9	25,9	29,3
	Plutôt d'accord	35	60,3	60,3	89,7
	Tout à fait d'accord	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Tableau numéro 6

Je résous des problèmes autrement, avec plus de créativité et d'innovation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout d'accord	1	1,7	1,7	1,7
	Plutôt pas d'accord	22	37,9	37,9	39,7
	Plutôt d'accord	33	56,9	56,9	96,6
	Tout à fait d'accord	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Tableau numéro 7

J'ai consolidé mon identité professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	3	5,2	5,2	5,2
	Plutôt pas d'accord	9	15,5	15,5	20,7
	Plutôt d'accord	38	65,5	65,5	86,2
	Tout à fait d'accord	8	13,8	13,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

2. Questionnaire codéveloppement



CODEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

EVALUATION DE LA PHASE-PILOTE

PAR LES PARTICIPANTS AUX GROUPES-TEST

15 v

PERIODE : de septembre 2018 à février 2019				
<i>Pour nous permettre d'évaluer la phase-pilote, nous souhaitons connaître votre avis. Pour chacune des propositions suivantes, nous vous demandons d'exprimer votre degré de satisfaction en mettant une X dans la case correspondante.</i>	pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
	1	2	3	4
A. SATISFACTION GLOBALE				
01. L'expérience-pilote a répondu à mes attentes.				4
<i>Merci d'expliquer pourquoi:</i>				
<i>Il m'a permis d'exprimer une demande d'aide à savoir comment motiver les agents référents à continuer ensemble l'analyse des risques sur les processus de la DGO5 et donc m'a faciliter la tâche pour la suite de mes actions en 2019</i>				
.....				
.....				
B. QUALITE DE L'OUTIL				
02. L'outil est performant.				4
03. L'outil est simple et accessible.				4
04. L'outil convient au SPW.				4
<i>Merci d'expliquer pourquoi:</i>				
<i>L'outil est performant car à chaque fois pour des problèmes fort différents ressortent des propositions de solutions</i>				
.....				
.....				
05. Quelles sont, selon vous, les apports et les limites de l'outil ?				
<i>Ce qui me fait peur pour la diffusion de la méthode, c'est que suite à l'influence de l'un ou l'autre élément moins bien intentionné, on ne parte dans une déconstruction plutôt qu'un co-développement !!!!!</i>				
.....				
.....				
C. QUALITE DE L'ANIMATION				
06. Les co-animateurs sont à l'aise avec la méthode (6 étapes)			3	
07. Les co-animateurs veillent à la participation de chacun et facilitent les échanges dans le groupe.				4
<i>Merci d'expliquer pourquoi:</i>				
<i>La bienveillance présente dans le groupe a permis cette qualité de l'animation</i>				
.....				
.....				
08. Au-delà du rôle de co-animateur, les animateurs ont joué un rôle de co-développeur				

.....
.....
.....

pas du tout d'accord	plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	tout à fait d'accord
1	2	3	4

D. QUALITE DE L'ORGANISATION				
09. L'information préalable relative à l'outil et au déroulé de la phase-pilote était de bonne qualité. (séance de lancement – septembre 2018)			3	
10. La fréquence des séances était appropriée.			3	
11. Les séances se sont déroulées dans conditions matérielles satisfaisantes.			3	
12. La qualité des documents fournis était bonne. (cahier)			3	
13. Le processus a été soutenu par ma hiérarchie directe.				4
<i>Merci d'expliquer pourquoi :</i> <i>L'organisation était parfaite puisque à ma demande de report d'une séance ; on a effectivement pu reporter d'une semaine !!</i>				
D. ORGANISATION DU GROUPE-TEST				
14. La composition de mon groupe était adéquate.				4
15. La taille du groupe était appropriée.				4
16. Je me suis senti(e) en confiance au sein du groupe.				4
17. L'absence de certains participants a impacté la dynamique de groupe.	1			
18. Les règles de confidentialité, de bienveillance et de « parler vrai » ont été respectées.				4
19. Ma participation a été perçue positivement les collègues de mon service.				4
<i>Merci d'expliquer pourquoi :</i> <i>L'organisation du groupe-test était judicieuse car composée de personnes appelées à se revoir dans le cadre du projet commun MIRA donc très positif .</i>				

