

# Apprendre les uns des autres avec l'intelligence collective

Angela Mastracci est consultante et formatrice en pédagogie de l'enseignement supérieur

Debby Ann Philie, Anne Kafka et Jules Massé sont conseillers pédagogiques au collégial

**Depuis mon passage comme conseillère pédagogique (CP) dans le réseau collégial, je suis devenue une passionnée du codéveloppement professionnel et de sa capacité à faire coconstruire un groupe de personnes vers des apprentissages significatifs. Afin de donner un aperçu de la puissance que cette méthode peut avoir en termes de développement professionnel, pédagogique et institutionnel dans le réseau collégial, il m'a semblé pertinent de vous raconter les échanges que j'ai eus avec mes collègues Debby Ann, Anne et Jules dans le cadre de l'implantation de groupes de codéveloppement pour CP dans le réseau<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur le projet, veuillez consulter l'encadré à la fin de cet article.



**Angela Mastracci – Fondé par Payette et Champagne (1997), le codéveloppement professionnel est une méthode structurée pour ceux qui croient pouvoir apprendre les uns des autres afin d'améliorer leur pratique. Il s'agit d'une démarche d'enquête et de consultation, organisée en étapes<sup>2</sup>, qui porte sur des problématiques, des préoccupations ou des projets exposés à tour de rôle par les participants du groupe, habituellement composé de six à huit personnes. Selon vous, au-delà de cette définition, quelles sont l'essence même du codéveloppement, sa nature, son âme ?**

**Conseillers pédagogiques** – Essentiellement, le codéveloppement est un espace professionnel bienveillant où nous pouvons apprendre les uns des autres pour nous améliorer et ainsi bénéficier concrètement de la puissance de notre intelligence collective, en plus, bien sûr, de développer un réseau. Cet espace confidentiel de partage et d'entraide, sans avoir à rendre de comptes, simplement pour apprendre et nourrir notre pratique, contribue à notre bien-être professionnel. En vérité, l'essence même du codéveloppement, c'est de prendre le temps ; le temps de s'arrêter pour apprendre à écouter, le temps de réfléchir sur sa pratique et le temps de dialoguer avec d'autres. Le codéveloppement favorise ainsi l'approfondissement par la pratique sur des préoccupations réelles. L'entraide dans la durée favorise l'exploration et l'engagement dans l'action. Le soutien du groupe donne la confiance nécessaire pour tenter de nouvelles approches sur le plan professionnel. Il s'agit donc d'une pratique avec un réel potentiel de transformation.

**AM – Il faut savoir que c'est à la suite d'expériences positives de la méthode auprès de groupes de professeurs et d'échanges avec Debby Ann que la conception du projet de groupes de codéveloppement professionnel réseau pour CP a pris forme. Ce dernier vise à permettre aux conseillers pédagogiques de développer et de consolider leurs compétences dans un cadre structuré et collaboratif, arrimé à leurs besoins, tout en favorisant l'intégration et le transfert des apprentissages dans leur milieu. Maintenant dans sa deuxième année d'itération, « il s'agit d'un projet pour des CP, conçu, coordonné, animé et documenté par des**

**CP pour une pratique consciente, efficace et autonome » (Mastracci, dans Champagne, 2021, p. 291). Cela étant dit, la méthode de codéveloppement peut être transférée dans les collèges pour soutenir le développement professionnel et pédagogique de tous les acteurs du milieu. Quelle est la portée de la participation au projet pour votre milieu ?**

**CP** – Accompagner les membres du personnel enseignant dans leur développement professionnel est au cœur de la fonction de CP. Or, autant du côté des CP que du côté du personnel enseignant, des enjeux de temps, de disponibilités et de ressources humaines limitent les possibilités d'activités de formation. Payette (2000) mentionne que le codéveloppement, « c'est une formation qui permet de faire avancer concrètement ses dossiers et qui élimine la question du transfert des apprentissages puisque le travail se fait directement sur des situations de travail. Avec une pincée d'humour, on peut dire que c'est une approche de formation pour des gens qui n'ont pas le temps de se former » (p. 41)! Entre besoins et contraintes de nos milieux respectifs, nous avons pu, par le biais de notre participation au projet de groupes de codéveloppement professionnel pour CP, mettre en place, dans deux de nos collèges, des groupes de codéveloppement professionnel pour le personnel enseignant.

Dans le premier collège, en partenariat avec le consortium régional de recherche en éducation de l'Université du Québec à Chicoutimi, un groupe de codéveloppement a été proposé à tous les professeurs souhaitant développer et consolider leurs compétences en enseignement au collégial dans un cadre structuré et collaboratif tout en favorisant l'intégration et le transfert de leurs apprentissages dans leur milieu. Dans le deuxième collège, un groupe de codéveloppement a été mis en place dans le cadre du programme d'insertion professionnelle pour le personnel enseignant. Libérés pour prendre part à ce dernier, les nouveaux membres du personnel enseignant ont été invités à présenter une problématique en lien avec leur pratique pédagogique à l'aide de la méthode de codéveloppement. Ils ont pu apprendre de leurs collègues novices, mais aussi de collègues d'expérience qui ont eu l'occasion de donner au suivant. Dans les deux cas, les expériences se sont avérées très appréciées des enseignants participants, faisant ainsi la démonstration que le codéveloppement gagne à être reconnu comme un dispositif formel de développement professionnel.

<sup>2</sup> NDLR : Le lectorat intéressé pourra en apprendre davantage sur les étapes et les actions des participants en fonction de leur rôle en consultant le texte de Nancy Chaput en p. 24 de ce numéro ou en se référant à l'article « Le groupe de codéveloppement professionnel : apprendre les uns des autres », paru dans *Pédagogie collégiale* à l'hiver 2019 (vol. 32, n° 2).

**AM** – Comme tous vos exemples le démontrent, le codéveloppement gagne en popularité et se déploie déjà dans plusieurs contextes au collégial. Prenons un moment pour réfléchir aux raisons qui font en sorte que le codéveloppement favorise le développement professionnel individuel nourri par l'intelligence collective. D'abord, explorons les principes directeurs à la base de la pratique de codéveloppement de Payette et Champagne (1997), d'ailleurs réaffirmés dans Champagne et qui sont :

- La pratique a des savoirs que la science ne produit pas ;
- Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir ;
- Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement ;
- Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique ;
- La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation ;
- Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du codéveloppement. (2021, p. 23-24)

Soutenant le potentiel de transformation mentionné précédemment, ces six principes sont évocateurs de sens. Dans votre cas, lesquels de ces principes se sont avérés plus significatifs en termes d'apprentissages réalisés lors des séances de codéveloppement entre CP? Pourquoi?

**CP** – Le principe voulant que *la pratique a des savoirs que la science ne produit pas* est, selon nous, le plus significatif en termes d'apprentissages lorsque nous participons à un groupe de codéveloppement. Le processus de professionnalisation des CP en enseignement supérieur étant encore « embryonnaire » (Biémar et collab., 2016, p. 262), notamment en raison de l'absence d'une formation initiale, nous apprenons forcément notre pratique au fur et à mesure, sur le terrain, à travers chaque situation. De cette façon, la participation à un groupe de codéveloppement devient un moteur, un levier, un tremplin de développement professionnel pour modéliser notre pratique en conseil pédagogique au collégial. Nous construisons ainsi nos savoirs et participons à notre professionnalisation.

*Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir* est le principe qui s'est avéré également significatif, car chaque fois qu'on exerce le rôle d'animateur, on apprend plus sur l'animation d'un groupe de codéveloppement. Bien qu'au

préalable on puisse lire sur la méthode, observer des collègues animer un groupe et échanger avec les membres du comité organisateur, ce sont les moments pendant lesquels on anime qui permettent d'apprendre quand et comment intervenir pour susciter des échanges, orienter la discussion, contribuer à établir un climat de confiance, etc.

Les différents rôles exercés comme personne participante au sein d'un groupe de codéveloppement permettent de mettre en évidence *le praticien en action est une personne unique dans une situation unique*. Comme personne consultée, exposer précisément une situation vécue est un réel défi. Pour formuler une demande assez claire pour pouvoir être traitée par le groupe, on s'expose aux questionnements des consultants qui font voir la situation autrement, ainsi que le rôle et les attentes du consulté dans sa situation. Le regard des autres aide donc à se voir dans la situation. Comme consultant, on cherche à comprendre non seulement la situation de la personne consultée, mais aussi sa vision de sa situation et son champ d'actions possibles. Le codéveloppement permet d'explorer, d'un point de vue pratique, la multiplicité des points de vue, ainsi que la complexité de l'action collective. Comme observateur, on s'abstient d'intervenir, sauf à des moments précis désignés dans le déroulement et le fonctionnement du groupe. Cette posture force à pratiquer de l'écoute active, à laisser de l'espace et à observer autre chose que ses propres répétitions et auto-confirmations. On constate que la réalité de l'autre est aussi complexe et complète que la sienne.



**AM – Pour que la mise en place de conditions optimales soit facilitée, la pratique de codéveloppement est d'ailleurs encadrée par trois valeurs et une règle. Les trois valeurs incluent l'engagement envers le groupe, l'entraide et le respect, tandis que la règle fait référence à la confidentialité des informations, sans quoi la confiance des participants et la capacité d'ouverture aux autres ne peuvent pas s'y retrouver. Est-il possible de constater des liens avec ces quatre aspects essentiels de la méthode et les habiletés des CP faisant appel aux savoir-être et savoir-faire associés à la collaboration, à l'autorégulation, à la pratique réflexive continue, à la relation d'aide pédagogique, à la rigueur, à la constance et à l'éthique? Quels savoir-être ou savoir-faire sont développés ou consolidés par la méthode de codéveloppement et contribuent à l'intelligence collective?**

**CP –** D'abord, il faut s'accorder le droit à l'erreur. Par exemple, en observant attentivement le déroulement des consultations, on prend conscience de notre capacité d'écoute limitée ou de l'impuissance ressentie face à des interlocuteurs qui s'imposent davantage. La recherche de l'équilibre dans les échanges et la volonté d'y contribuer sans s'imposer demandent une certaine humilité et de l'ouverture aux essais et erreurs. Pour optimiser l'apprentissage les uns des autres, on doit respecter un certain rythme qu'on influence sans pouvoir le contrôler. Pour ce faire, les personnes animatrices et participantes font preuve de bienveillance, ce qui permet à chacune d'explorer sa vulnérabilité sans crainte.

La méthode de codéveloppement met en lumière la puissance de l'art de questionner, notamment à l'étape 2 lors de la clarification du sujet. La capacité à formuler des questions ouvertes, non suggestives, sans jugement, ayant une incidence positive sur la personne consultée et favorisant une réflexion approfondie (Desjardins, 2016) permet de mieux comprendre une situation et ainsi de la traiter de façon consciente et efficace. L'intelligence collective, par la diversité des questions posées, donne l'occasion de retourner une situation sur toutes les coutures et donc d'accéder à des perspectives impossibles à atteindre individuellement.

La méthode de codéveloppement permet aussi de développer les savoir-être liés à la relation de coopération en accompagnement pédagogique. En participant à un groupe, les CP s'engagent à devenir des partenaires dans leurs apprentissages en faisant preuve d'autonomie et de responsabilisation, à se concerter avec ouverture et bienveillance, puis à s'alterner dans les différents rôles exercés sans jugement ni ingérence. Toutes les règles de la coopération (St-Arnaud, 2003) sont ainsi mobilisées et par le fait même créent l'effet catharsis du codéveloppement. Ce n'est qu'en coopérant que les CP réalisent les apprentissages qui leur permettront de trouver des pistes de solution à leur problématique professionnelle. Le codéveloppement favorise donc le développement des savoirs liés à la coopération, et c'est cette coopération qui permet à l'intelligence collective de faire son œuvre.

**AM – Vos réponses font émerger que même si la méthode de codéveloppement facilite la résolution de problèmes, ce n'est pas sa raison d'être principale. C'est plutôt d'apprendre à regarder le problème autrement, d'ouvrir ses horizons aux pistes possibles par le biais de la rétroaction des consultants, de réfléchir en profondeur sur ses pratiques professionnelles et d'identifier des actions plausibles. En ce sens, les « apprentissages sont plus importants que la résolution de son problème » (Payette et Champagne, 1997, p. 110). Pour profiter pleinement d'un groupe de codéveloppement, il importe que les participants adoptent une posture de personne apprenante. De quelle manière l'apprentissage est-il favorisé par la méthode? Comment cela se concrétise-t-il d'une séance à l'autre ?**

**CP –** Le droit à l'erreur, déjà mentionné, favorise grandement l'apprentissage, car il contribue à créer un





espace sécurisant où, par exemple, la personne consultée se sent à l'aise à partager ses réactions face à une situation professionnelle difficile, les personnes consultantes peuvent se pratiquer à bien formuler des questions et la personne animatrice peut oser apporter une certaine souplesse dans le déroulement d'une séance de codéveloppement. Toutes ces prises de risques, essentielles à l'apprentissage, sont ainsi facilitées.

L'engagement et la stabilité du groupe sur une période de plusieurs mois permettent de prendre du recul et de redécouvrir ou d'approfondir chaque fois, avec un regard neuf, le processus de consultation. Tenir un journal *in situ* est aussi très utile, car on a souvent une vision différente, plus aiguisée, pendant la rencontre ou juste après. En prenant quelques notes, on en retire davantage par rapport à la pratique réflexive. Chaque rencontre offre aussi l'occasion de retours pour partager certaines suites à propos des consultations précédentes, ce qui ranime les apprentissages et les approfondit, en plus de soutenir la mise en application d'éléments tirés des échanges au sein du groupe.

En sus des apprentissages que la méthode elle-même favorise, d'autres moyens, plus modestes, d'apprendre peuvent se déployer au sein du groupe. En effet, une activité brise-glace ludique de quelques minutes en début de rencontre permet aux personnes participantes de se déposer et d'apprendre à se connaître. De la même façon, mais pour s'assurer que nous saisissons l'occasion que représente la pause pour se changer les idées et se dégourdir, il est possible d'animer durant quelques minutes une activité du retour de la pause : activité physique, échange culturel, défi scientifique... Bref, rien n'est exclu pour apprendre ensemble !

**AM – On constate que le potentiel d'apprentissage rend encore plus fort le désir de donner au suivant, tout en participant à la professionnalisation et au rayonnement de la fonction de conseiller pédagogique, et de faire vivre ce projet du développement professionnel des CP d'une manière continue et autonome. Pourquoi s'y investir ?**

**CP –** Il est important que ce soit un projet autoportant pour assurer sa pérennité et surtout pour le conserver comme « un projet pour et par les CP », qui nous permette d'apprendre ensemble, de nous définir ensemble, de nous émanciper professionnellement ensemble en exerçant

fièrement notre pouvoir d'agir. Ceci est facilité par le fait que les groupes formés de façon hétérogène ne sont pas organisés par « dossier ». La diversité crée des apprentissages riches, mais ramène à l'essentiel : l'identité de la profession de CP. Ainsi, s'investir dans un groupe de codéveloppement professionnel pour CP du réseau est une occasion de développement professionnel unique, sans pression, accessible et conviviale, où chacun peut apprendre et donner au suivant à sa façon, selon le rôle qu'il souhaite exercer au sein du groupe, tout en participant au rayonnement de sa communauté professionnelle. Nous avons à cœur le bien-être en éducation et pensons pouvoir changer la donne en contribuant à la mise en place de groupes de codéveloppement pour CP. En effet, s'investir dans un tel groupe permet de renforcer son sentiment de compétence, son engagement professionnel et sa passion harmonieuse pour la profession, générer des émotions positives et bâtir des relations positives. Ces cinq éléments contribuent, comme le souligne Nancy Goyette (2021), à donner un sens à la profession et par le fait même à augmenter son sentiment de bien-être.

**AM – Les bienfaits et retombées positives de la démarche de codéveloppement semblent multiples et sans fin. Mais, tout ne doit pas toujours être rose ! On doit forcément vivre des moments moins douillets ou des situations délicates lors d'une séance. Il existe forcément des moyens pour les contourner ou les éviter. Quelles sont vos mises en garde quant aux difficultés ou écueils potentiels en déployant la méthode de codéveloppement ?**

**CP –** Tout d'abord, le codéveloppement ne peut pas répondre à tous les besoins de collaboration ou convenir à tous les lieux de discussion ; ce n'est pas une méthode magique qui s'impose dans tous les contextes. Par exemple, la méthode ne vise pas à obtenir un consensus de groupe ; alors, si la priorité est de résoudre une problématique commune à un groupe de personnes, il existe d'autres méthodes fort probablement plus appropriées à déployer. Dans un tout autre registre, le codéveloppement ne prétend pas s'apparenter à une thérapie individuelle ou de groupe. Par ailleurs, si la personne animatrice s'aperçoit de ce type de besoin lors d'une séance, il est conseillé de guider discrètement l'individu ou le groupe vers d'autres ressources professionnelles mieux adaptées pour traiter ce genre de besoin. Une limite potentielle existe lorsqu'un groupe est composé uniquement de personnes trop novices et avec peu de connaissances de base

à leur profession. Pour contourner cette limite, il s'agit de marier le codéveloppement à d'autres méthodes, par exemple, à des capsules pédagogiques. Finalement, sans la participation volontaire des membres d'un groupe, il est très difficile de créer et de maintenir un climat propice à l'apprentissage individuel et collectif en assurant les fondements du codéveloppement : l'engagement, l'entraide, le respect et la confidentialité. Dans un tel cas, des tensions entre les personnes participantes se feront sentir et nuiront à la démarche.

**AM – Ainsi, lorsque le codéveloppement se déploie dans un contexte fertile, la puissance et l'efficacité associées à la méthode favorisent le développement professionnel, le développement de compétences et l'évolution de pratiques professionnelles, comme c'est le cas dans le cadre des groupes de codéveloppement professionnel réseau pour CP. D'ailleurs, quelle est la suite prévue pour ces groupes ?**

**CP –** Eh bien, ceux-ci se poursuivront en français et en anglais dès l'année 2022-2023. Nous ne pouvons qu'encourager les personnes intéressées à oser vivre une telle expérience ! La continuation de ces groupes pour CP met la table pour multiplier les retombées potentielles du développement professionnel auprès du personnel professionnel et enseignant dans le milieu collégial afin de collaborer et apprendre ensemble autour de projets pédagogiques communs. Par exemple, l'animation de communautés de pratiques centrées sur la réussite éducative pourrait être facilitée en intégrant la méthode de codéveloppement comme stratégie d'apprentissage. L'intelligence collective permettra de faire avancer la réflexion individuelle sur son identité professionnelle, de consolider sa posture professionnelle et d'ancrer sa pratique dans un savoir agir professionnel de plus en plus informé et cohérent. Rien de tel pour rebondir avec de nouvelles perspectives et solutions dans son travail. La communauté collégiale ne peut que bénéficier du rayonnement de la méthode de codéveloppement professionnel par des CP. —

## **Le projet de groupes de codéveloppement professionnel réseau pour CP en quelques mots**

### **Les instigatrices**

Angela Mastracci, CP retraitée du Cégep Marie-Victorin, et Debby Ann Philie, CP du Cégep Gérald-Godin

### **Chronologie des actions**

Hiver 2021 : Un groupe découverte a lieu en ligne avec l'aide de Performa pour la communication initiale. Au total, quatre rencontres de trois heures chacune ont été coanimées par les instigatrices et deux autres CP, Anne Kafka du Cégep de St-Félicien et Annie-Claude Prud'homme du Cégep Rimouski puis de la Fédération des cégeps. Sur leur temps de travail, huit CP répondants locaux Performa ont participé au groupe.

Année 2021-2022 : Le projet autoportant se poursuit en ligne avec deux groupes respectivement composés de 10 participants CP à l'enseignement régulier provenant de 15 collèges différents. La coanimation de chaque groupe est assumée par des CP, Debby Ann Philie et Anne Kafka, jumelées à deux nouveaux animateurs, Jules Massé du Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu puis du Collège Montmorency et Julie Depelteau de l'Institution Kiuna. Au total six rencontres de trois heures chacune ont été étalées sur l'année scolaire.

Année 2022-2023 : L'intention est de poursuivre le projet avec des groupes en français et de le répliquer avec des groupes en anglais.

Date ultérieure : Le souhait de l'équipe est de répliquer le projet pour et avec des CP à la formation continue.

## Références bibliographiques

BIÉMAR, S. et collab. « Analyser ses actions de conseiller pédagogique dans l'enseignement supérieur : une approche identitaire et réflexive » dans DAELE, A. et E. SYLVESTRE (dir.), *Comment développer le conseil pédagogique dans l'enseignement supérieur?* Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2016, p. 261-280.

CHAMPAGNE, C. *Le groupe de codéveloppement : la puissance de l'intelligence collective*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2021.

DESJARDINS, M. « L'art du questionnement et de l'écoute », entrevue par Serge Bégin, série *Le cycle de vie d'une saine gestion*, capsule 3, Université de Sherbrooke, 2016 [<https://www.usherbrooke.ca/gef/gestion-de-education/capsules-formation-grh/capsules-grh/capsule-3>].

GOYETTE, N. *La psychopédagogie du bien-être : l'art d'apprendre à se sentir bien pour enseigner mieux!*, communication lors d'un webinaire organisé par le Groupe d'intervention et d'innovation pédagogique (GRIIP).

MASTRACCI, A. « L'agilité du codéveloppement entre les mains d'une conseillère pédagogique au collégial », dans CHAMPAGNE, C. (dir.), *Le groupe de codéveloppement : la puissance de l'intelligence collective*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2021, p. 288-291.

PAYETTE, A. « Le codéveloppement : une approche graduée », *Interactions*, vol. 4, n° 2, automne 2000, p. 39-59.

PAYETTE, A. et C. CHAMPAGNE. *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997.

ST-ARNAUD, Y. *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération* (2<sup>e</sup> éd.), Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2003.



**Angela Mastracci**, conseillère pédagogique retraitée du Cégep Marie-Victorin depuis 2017, est consultante et formatrice en pédagogie de l'enseignement supérieur. Elle s'intéresse à l'évaluation formative, à l'évaluation de la créativité ainsi qu'à l'approche de codéveloppement. Elle est aussi chargée de cours à Performa et membre de l'Association québécoise de codéveloppement professionnel.



**Debby Ann Philie** est conseillère pédagogique au Cégep Gérald-Godin depuis 2010, où elle est responsable des dossiers de la réussite, du perfectionnement et du développement institutionnel, après plusieurs années aux programmes et à la recherche, notamment. Lauréate du prix Vecteur pédagogique 2014 de l'AQPC pour la qualité de son accompagnement auprès du personnel enseignant et cadre de son milieu, elle est également chargée de cours en conseil pédagogique à Performa et membre de l'Association québécoise de codéveloppement professionnel.



**Anne Kafka** est conseillère pédagogique au Cégep de St-Félicien depuis 2018. Ayant d'abord enseigné les mathématiques au Cégep Limoilou, elle travaille dans le réseau collégial depuis 2014. Ses principaux dossiers sont la gestion de programmes, l'insertion professionnelle du personnel enseignant et le perfectionnement. Se considérant encore comme nouvelle dans la profession de conseillère pédagogique, elle poursuit ses études à temps partiel dans le microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en conseil pédagogique offert par Performa à l'Université de Sherbrooke.



**Jules Massé** est conseiller pédagogique au Collège Montmorency. Il a été répondant TIC et répondant local Performa au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu. Il détient plusieurs années d'expérience en enseignement collégial (philosophie), mais il a aussi évolué en entreprise comme intégrateur multimédia, rédacteur, concepteur, chargé de projets et gestionnaire.