

PRD



COMMUNICATION

# **Habiletés communicationnelles et pratique réflexive des médiateurs : le groupe de codéveloppement professionnel comme véhicule d'apprentissage**

**Valérie Ducas, LL.M.  
Psychosociologue et médiatrice acc. (IMAQ)**

**IXe Conférence du Forum Mondial de Médiation  
18 mai 2017 St-Sauveur (Québec)**



# Préambule

- Cette communication vise, d'une part, à faire connaître aux participants le *Groupe de CoDéveloppement Professionnel (GCDP)* comme véhicule pour développer sa pratique réflexive, une démarche structurée dont le format même permet à la fois 1- d'actualiser les valeurs de démocratie participative et d'empowerment, valeurs centrales de la médiation ; 2- de déployer un grand nombre d'habiletés et attitudes nécessaires au rôle de médiateur durant le processus, ce qui en fait un lieu de réinvestissement; et 3- par la rétroaction et par la réflexion individuelle et collective, la démarche permet aux participants de se regarder aller dans l'action (et après l'action) afin d'en tirer des apprentissages significatifs et d'améliorer leur pratique.
- D'autre part, et afin d'illustrer de façon concrète la pertinence des GCDP, la communication permettra aux participants de prendre connaissance d'un projet pilote ayant eu cours en 2016-2017 aux programmes de 2e cycle de l'université de Sherbrooke en Prévention et Règlement des Différends, intitulé : *Le groupe de co-développement professionnel comme véhicule pour développer la pratique réflexive chez les médiateurs en formation.*

# De la psychosociologie aux modes de PRD, une rencontre

« La doctrine actuelle veut que le conflit soit de nature évolutive plutôt que statique. Il se développe et évolue en fonction des réactions des parties. Il influence le médiateur et est influencé par lui. Les choses étant telles, l'issue du conflit, son dénouement dépend largement de l'idéologie du médiateur et de l'influence qu'il exerce sur l'idéologie des parties. »

ANTAKI (1998), p. 165

Cette citation de Nabil Antaki réfère à une vision constructiviste, à l'idée d'interinfluence entre tous les acteurs présents où le discours et le processus sont sans cesse co-construits par eux.

Cette perspective constructiviste est au cœur de notre réflexion sur la posture du médiateur et nous amène à affirmer que le médiateur a la responsabilité de développer des compétences réflexives: notamment le métaregard, (se voir aller dans l'action pour ensuite agir en fonction de son impact; ou ne pas agir, mais savoir pourquoi il fait ce choix).

DUCAS, (2015)

# Quelques constats

- La pratique de la médiation implique le développement de compétences, comprises comme un savoir-agir complexe, contextualisé et évolutif. (LE BOTERF, 2010)
- Nous ajoutons que les médiateurs ont la responsabilité de développer leur réflexivité, leur métaregard. (DUCAS, 2015, FOX, 2014)
- Or, la formation universitaire basée sur le modèle scientifique-professionnel échouerait à préparer adéquatement à l'exercice de la pratique professionnelle (MANDEVILLE, 2004)
- D'autre part, les médiateurs qui ont une pratique professionnelle ont peu d'espaces et de lieux pour développer leur pratique réflexive.

***Comment alors permettre aux médiateurs (praticiens ou en formation) de réfléchir à leur pratique, de s'outiller en ce sens?***

***La question se pose particulièrement dans un domaine où la confidentialité est au cœur des préoccupations.***

**Une des réponses se trouve dans le potentiel immense qu'offre le groupe de co-développement professionnel.**

## **Objectifs de la présentation:**

- ✓ Vous présenter le *Groupe de CoDéveloppement Professionnel (GCDP)*, selon le modèle de Payette et Champagne.
- ✓ Vous présenter les résultats préliminaires d'un projet pilote que j'ai initié, ayant eu cours en 2016-2017 aux programmes de 2e cycle de l'université de Sherbrooke en Prévention et Règlement des Différends.

# Le groupe de codéveloppement professionnel (GCDP)

Le GCDP est une **méthode de formation réflexive et interactive**, qui mise sur le groupe et sur **les interactions** entre les participants, de façon à ce qu'ils apprennent à partir de leurs **propres expériences et de celles des autres**, par la **réflexion et le dialogue**, ce qui permet la **co-construction de nouveaux savoirs** et un espace essentiel aux manifestations de la **pensée critique dialogique**.

(Payette et Champagne, 1997; Gagné, 2017)

## Le GCDP découle notamment:

- des travaux de Dewey qui a initié le concept de pratique réflexive (1909);
- des théories de l'apprentissage par l'action ou de *l'action learning* proposées par Revans dans les années 1940;
- des travaux de Donald Schön dans les années 1980 (*The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*);
- Au Québec, Adrien Payette et Claude Champagne (1997) ont développé la méthode en six étapes, largement utilisée aujourd'hui dans les institutions québécoises et françaises.

# Quelques principes du codéveloppement

- La pratique produit des savoirs que la science ne peut pas produire.
- 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.
- Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du codéveloppement.
- Pour apprendre à mieux agir, il faut faire de la place à ses incompétences.

(Payette et Champagne, 1997)

## Démarche

Chaque séance prend la forme d'une consultation structurée en étapes précises. Il ne s'agit donc pas simplement d'un groupe de discussion ou de réflexion, ni d'une communauté de pratique, même si ce type de groupes est similaire et peut être fort utile par ailleurs.

La taille du groupe idéal est de 6 à 8 personnes, plus un.e animateur.trice

Une séance dure entre 1h30 et 3h00 et le rythme varie, généralement 1 rencontre par mois.

## Quatre rôles à occuper par les participants:

- Animateur
- Client
- Consultants

Et apprenants réflexifs (tous)

*\* À noter que les termes Client et Consultants sont issus de la démarche de Payette et Champagne.*

## Étapes sommaires:

*AVANT LA RENCONTRE: Choisir et préparer son sujet de consultation (client)*

*LA RENCONTRE:*

- 1.Exposé de la problématique par le client
- 2.Clarification de la problématique, questions d'information
- 3.Établissement des attentes et but de la consultation
- 4.Suggestions, réactions, questions et commentaires des consultants
- 5.Synthèse des informations et plan d'action
- 6.Intégration, évaluation des apprentissages

*APRÈS LA RENCONTRE: Bilan réflexif (tous)*



# Démarche

## ***AVANT: Préparation du sujet de consultation (problématique vécue)***

L'écriture réflexive requise ici permet au participant-client de structurer sa pensée ce qui donne lieu à une distanciation de son propre agir professionnel (Bibauw et Dufays 2010).

L'animatrice peut ici accompagner le client dans le choix de la situation qu'il souhaite amener au groupe, l'aider à clarifier ses besoins et ses objectifs pour la rencontre. Le sujet de consultation doit répondre aux critères suivants: la problématique est vécue actuellement ou récemment, elle est concrète et la personne a le souhait ou le besoin de la résoudre.

## **Exemples de sujets de consultation**

Il est difficile de généraliser puisque les GCDP se vivent dans des milieux très diversifiés et que chacun définit l'objectif, la portée et le cadre de son action.

Nous avons noté ici trois types de sujets de consultation (demandes et préoccupations) amenés en GCDP par des étudiants en stage dans le cadre du baccalauréat en psychosociologie (faculté de travail social et psychosociologie, Université du Québec à Rimouski) ainsi qu'à la maîtrise en Prévention et Règlement des Différends (faculté de droit, Université de Sherbrooke).

# Démarche

## Types de sujets de consultation (suite)

- A) Enjeux pratiques – concrets (rédaction d'entente, entrée dans un milieu, outils, etc.)
- B) Thématiques existentielles / identitaires (éthique, posture de tiers et/ou d'accompagnement, identité professionnelle, valeurs qui mobilisent l'action, etc.)
- C) Accompagnement / intervention (processus, techniques, attitudes, gestion de soi, etc.)

BRIAND, Monyse et Mathieu Leblanc-Casavant (2016)

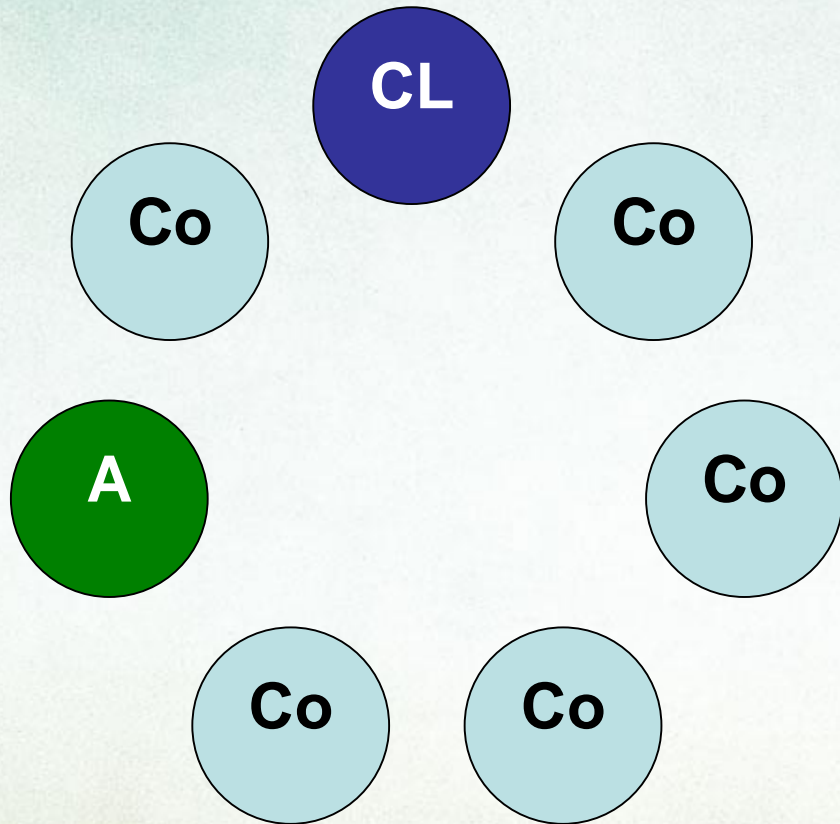
## Étapes d'une consultation

Les diapositives suivantes présentent les six étapes de la séance de consultation.

Légende:

- CL: Rôle de client
- Co: Rôle de consultant
- A: Rôle d'animateur

# Étape 1: Exposé de la problématique (5-10 min.)

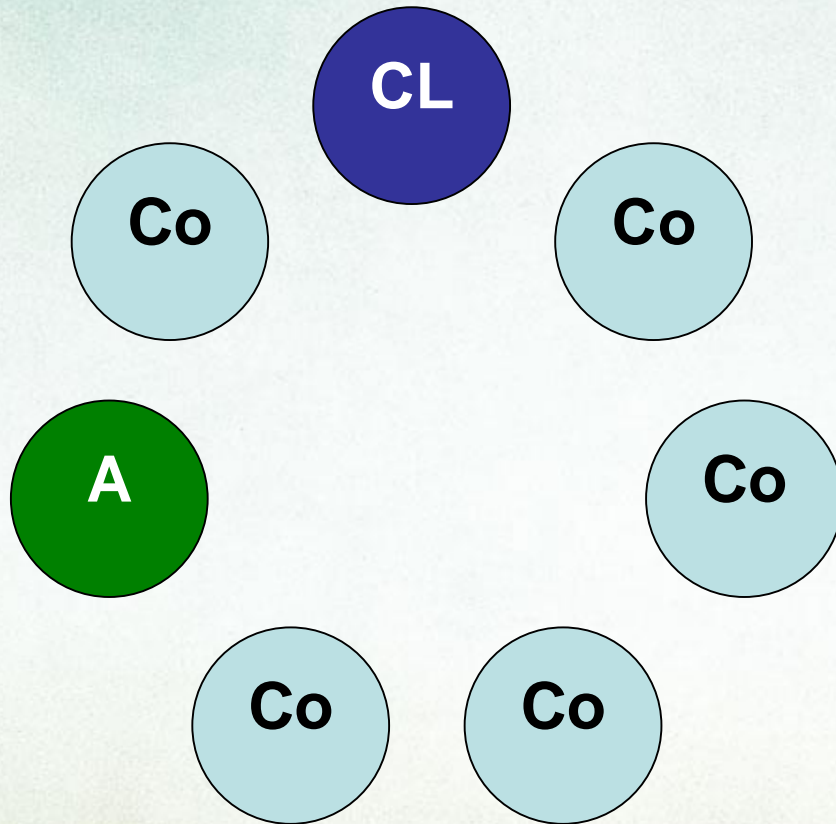


**CL: présente sa problématique.**  
**Co: écoutent activement.**

Le client est autant « objet » de la consultation que la problématique qu'il expose.

« En effet, il veut améliorer sa pratique et non pas seulement résoudre un problème. [...] On ne peut pas séparer la situation vécue, présentée par le client, et sa manière de la concevoir et d'y intervenir. » (Payette 2000, p.43)

## Étape 2: Clarification et questionnement (15-30 min.)



### Co: posent des questions;

cherchent à rendre l'implicite plus explicite; à **faire émerger** les besoins du Client;

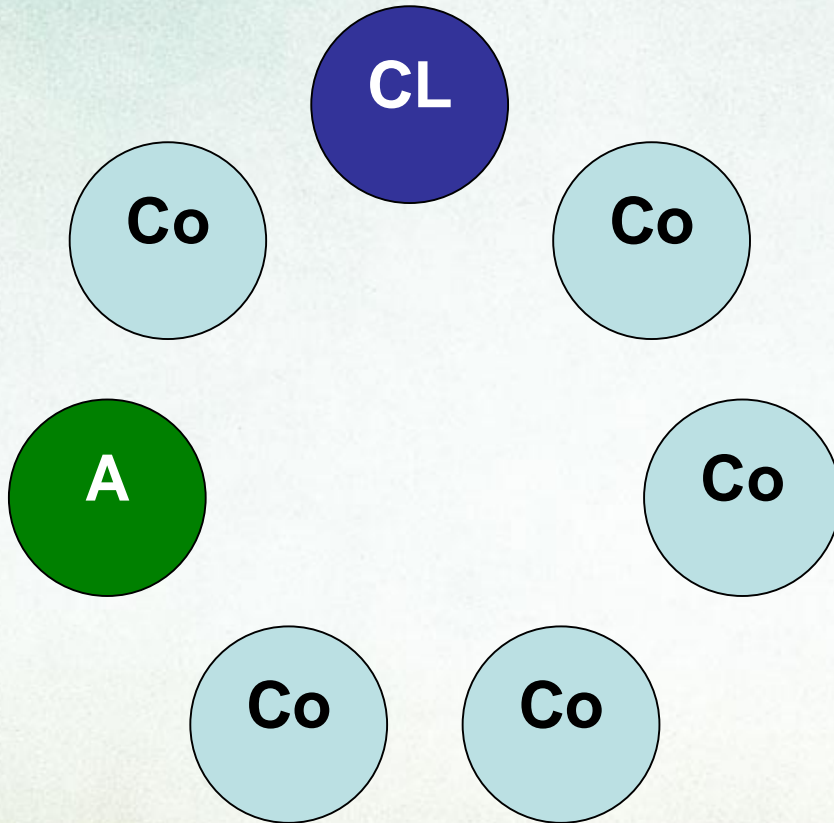
les questions portent sur la **situation elle-même, sur le contexte et sur la personne;**

les consultants apprennent / pratiquent **l'art du questionnement;**

Les questions amènent:

- le Client à **mieux se connaître** et à mieux connaître sa situation;
- les participants à avoir une **compréhension partagée de la situation.**

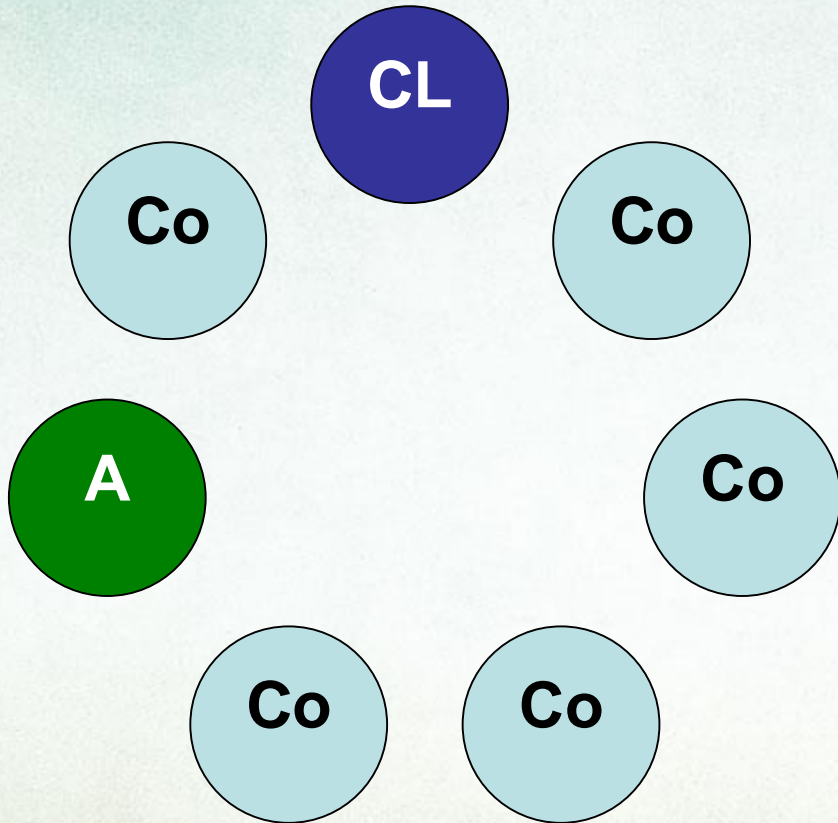
## Étape 3: Établissement des attentes et du mandat (5 min.)



**Co:** un des consultants fait une **synthèse** de la problématique;

**CL:** le client définit et clarifie ses **besoins** face à la consultation souhaitée; **donne un « mandat »** aux consultants;

## Étape 4: Consultation (20-45 min.)



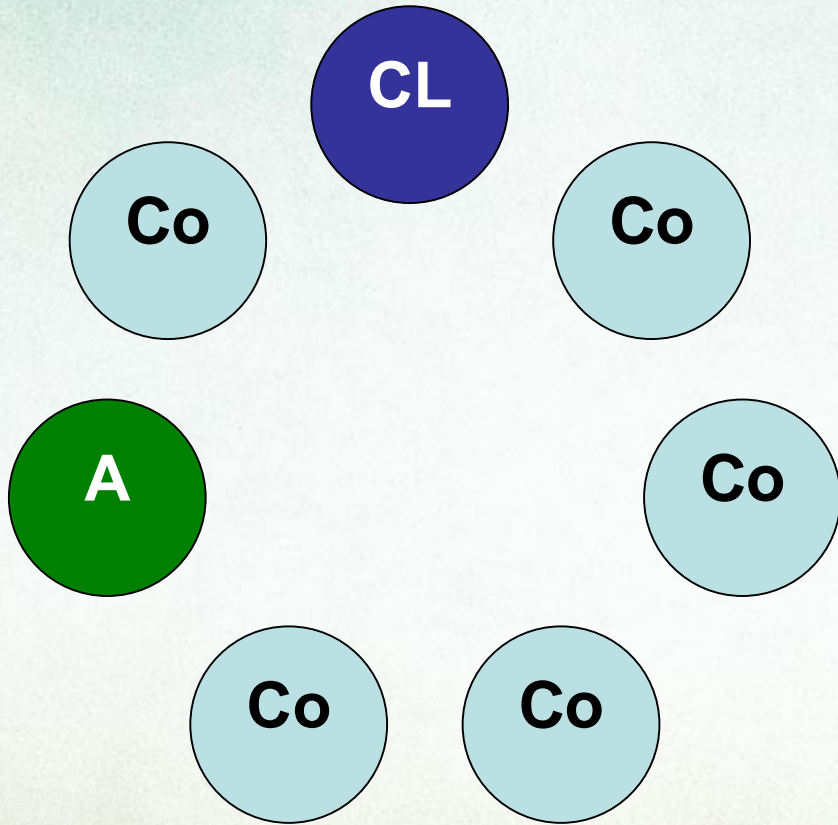
**Co:** en fonction du mandat reçu, les consultants communiquent au client tout ce qui peut, à leurs yeux, l'aider dans sa réflexion et son action;

**CL:** Est ainsi exposé à **de nouvelles façons d'envisager sa situation et sa pratique.**

Apprend à écouter, à recevoir du feedback, à préciser ses besoins.

La divergence des points de vue est encouragée pour **offrir le plus de lectures et de pistes d'action possible au Client.**

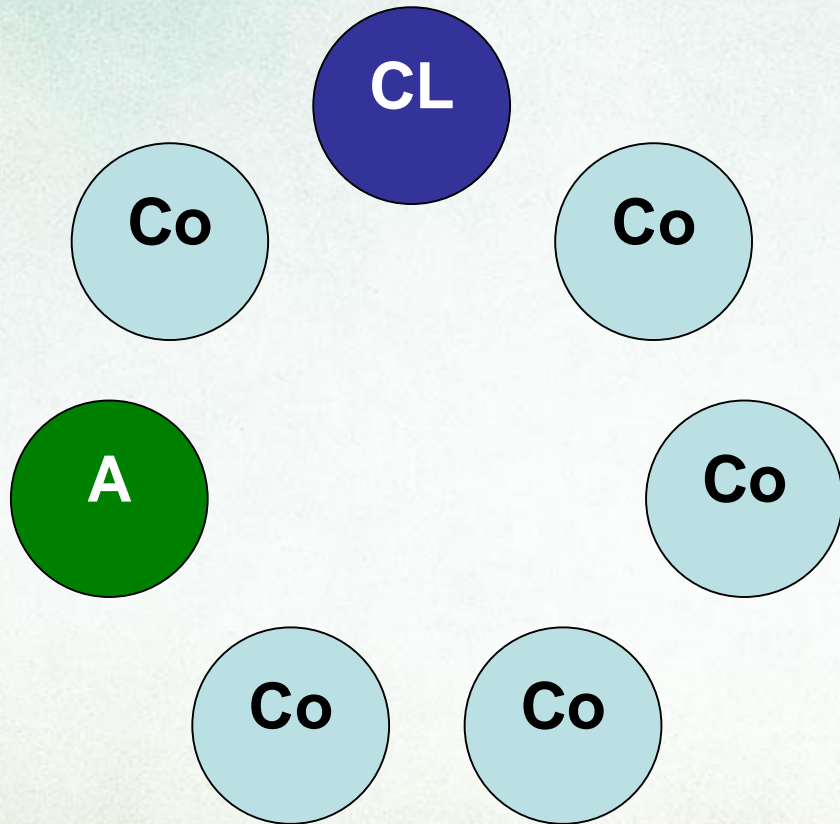
## Étape 5: Synthèse et plan d'action (10-15 min.)



**CL:** - fait le tri dans les informations reçues;  
- tente une **première synthèse**;  
- dégage **une hypothèse d'action réalisable** à court terme;  
- **s'engage** publiquement, tout en se sentant soutenu et redevable

**Le plan d'action** réalisé par le client sera présenté à la prochaine rencontre et les résultats pourront alimenter l'apprentissage du groupe.

## Étape 6: Intégration des apprentissages (+/- 30 min.)



**CL et Co:**

**Font un retour réflexif et dialogique** sur la consultation en **identifiant leurs apprentissages** quant à :

- La situation (contenu)
- Le processus et leur participation dans le processus (métaregard)
- Leur vécu (introspection)

**Notent de quelle façon ils comptent mettre en pratique les apprentissages réalisés.**



# Le rôle de l'animateur.trice

Le rôle d'animation de GCDP est vaste et pluriel. En résumé, l'animateur est garant du processus, donc: de la méthode, de favoriser l'émergence et le maintien d'un climat propice aux apprentissages individuels et collectifs. Dans certains groupes qu'on appelle autogérés, l'animation peut également être pratiquée à tour de rôle par les participants.

Les travaux de Nathalie Lafranchise au Québec portent notamment sur la professionnalisation et le développement de compétences pour les animateurs de groupes de codéveloppement.

Nous nous situons dans **une posture d'accompagnement socioconstructiviste**

Lafortune 2008

L'accompagnement socioconstructiviste vise volontairement à :

- **susciter des conflits sociocognitifs** (par le partage de significations entre individus) dans le but de mener les participants à **prendre conscience des valeurs, des croyances, ou des conceptions qui guident leurs actions**, et cela, en faisant appel à leurs connaissances antérieures. C'est dans cette dynamique de réflexion, d'interaction et d'échanges, que les **personnes accompagnées coconstruisent de nouvelles connaissances et codéveloppent leurs compétences professionnelles** respectives.

Lafortune, 2008

# Démarche

## ***APRÈS: Bilan réflexif individuel***

Dans un contexte de formation universitaire professionnalisante, la réalisation d'un bilan réflexif individuel s'avère un outil de soutien efficace à la réflexion sur la pratique professionnelle, un outil de structuration de la pensée et un outil de prise de recul.

À partir de quelques questions, chaque participant est invité à coucher par écrit ses apprentissages, comment il compte les réinvestir, puis faire un lien avec l'objectif qu'il s'est fixé avant la rencontre.

Ainsi, le GCDP sert de véhicule pour le développement d'une compétence réflexive, qui peut se comprendre comme la capacité à:

- observer une situation et à s'observer en situation;
- identifier, nommer et décrire les principaux éléments d'une problématique rencontrée / vécue;
- analyser une situation, à faire des liens avec son vécu et avec les théories;
- extraire de l'expérience des conclusions pour l'action;
- se représenter les possibles, à anticiper les problèmes et les solutions;
- mettre en pratique les conclusions tirées;

*« Le groupe de co-développement professionnel comme véhicule pour développer la pratique réflexive chez les médiateurs en formation. »*

## **Projet-pilote aux programmes de 2<sup>e</sup> cycle en PRD de l'Université de Sherbrooke**

# Contexte

- Valérie Ducas, psychosociologue et médiatrice accréditée (IMAQ), diplômée à la maîtrise en PRD de l'Université de Sherbrooke a mis sur pied, coordonné et animé un GCDP durant l'année 2016-2017, avec le soutien de la direction des programmes de PRD.
- Les participants devaient être inscrits au DESS ou à la maîtrise en PRD en 2016-2017 et prêts à s'engager pour toute la durée du projet-pilote sur an.
- 5 personnes, toutes des femmes, ont participé au projet, en plus du rôle d'animatrice.
- 7 rencontres de 3 heures ont eu lieu, en personne, entre août 2016 et mai 2017.
- 1 cliente à chaque séance (à tour de rôle). La majorité des sujets de consultation amenés au groupe par les clientes relevait d'enjeux liés à l'identité professionnelle.
- Toutes ont rempli un « bilan réflexif » après les rencontres.
- Les objectifs du projet-pilote étaient de:
  - Développer des habiletés relationnelles nécessaires à la pratique professionnelle en PRD;
  - Développer sa réflexivité.
- Il ne s'agissait pas d'un projet de recherche ni de recherche-action.

# Évaluation

- La rencontre de bilan du GCDP ayant pris place quelques semaines seulement avant cette présentation au Forum Mondial de Médiation, il a été décidé d'y présenter une sélection de commentaires recueillis à travers les bilans réflexifs individuels, les questionnaires de fin de démarche et les commentaires émis verbalement lors de la rencontre de bilan en mai 2017.
- La moyenne de la satisfaction globale quant à leur participation au groupe est de 8,5 / 10

# Résultats préliminaires qualitatifs : ASPECTS +

## 1) *Développer des habiletés relationnelles nécessaires à la pratique professionnelle en PRD;*

« Au niveau de l'écoute, je vais être encore plus attentive à l'émotion qui semble sous-jacente chez la cliente et comment elle se module au fil de la consultation. » (P1, séance 1)

« Comme participante, je vais m'efforcer de poser des questions précises et percutantes, celles qui incitent à la réflexion et la prise de conscience. » (P2, séance 1)

« Je souhaite respecter les silences (bien que je crois l'avoir fait), car ceux-ci favorisent la réflexion de la cliente et lui laissent un espace dans la conversation pour réagir et répondre en complétant, tout en respectant son rythme » (P3, séance 1)

« Un besoin de concision se fait clairement sentir au niveau de l'expression orale de ma pensée, laquelle devrait se présenter dans un format mieux organisé et moins disparate – ce qui ne se fait pas spontanément. » (P4, séance 2)

« J'ai appris à faire la distinction entre besoin et croyance » (P5, séance 4)

# Résultats préliminaires qualitatifs : ASPECTS +

## 2) Développer sa réflexivité

« J'ai constaté qu'on écoute l'autre effectivement à partir de ce qu'on est. »  
(P1, séance 1)

« J'ai appris que j'avais souvent le réflexe de fournir des pistes de solution ou de fournir mes perspectives. » (P1, séance 1)

« J'ai été un peu troublée par les émotions contradictoires que le récit de X suscitait en moi et sur le fait que ça m'amenait à suivre mon propre fil de pensées. J'ai dû me recentrer sur le moment présent. » (P3, séance 2)

« J'ai appris que lors d'une intervention semblable on peut demeurer incertain qu'on ait permis à la personne d'évoluer dans sa réflexion et il faut l'accepter. Notre rôle en est un d'accompagnateur seulement. » (P2, séance 2)

« J'ai appris que ma pensée est fortement influencée par mon vécu professionnel de gestionnaire. [...] j'avais de la difficulté à me détacher et adopter une attitude de neutralité et d'impartialité. » (P2, séance 2)

# Résultats préliminaires qualitatifs : ASPECTS +

## Avantages du GCDP pour les participantes:

« Apprentissage personnel à travers l'apprentissage des autres (on évolue individuellement à travers la résolution de problèmes des autres) » (P1)

« Développer une communauté, un réseau, autour d'expériences communes; tisser des liens entre praticiens en PRD. » (P2)

« Acquisition (ou perfectionnement) d'habiletés essentielles en PRD (réflexivité, écoute active, pistes de solution, reflet, etc.) » (P1)

« Formidable lieu d'échanges, de réflexion et de remise en question » (P2)

« Un tel groupe est utile car il fait se sentir moins seule avec ses interrogations et ses défis. » (P2)

« Je retiens que le travail en équipe constitue une grande force et que j'ai intérêt à me laisser aller à écouter davantage les autres pour apprendre de leurs habiletés. » (P3)

« La manière dont l'animatrice joue son rôle est central » (P2)



# Résultats préliminaires qualitatifs : ASPECTS -

## Principales difficultés rencontrées:

- Le recrutement de volontaires prêts à s'engager dans une démarche d'un an;
- La taille du groupe: les absences ont un impact plus grand dans un groupe de 5 personnes;
- Perte d'une participante en cours de route et accueil d'une nouvelle participante à la mi-chemin;
- L'homogénéité du groupe: bien que cela ait favorisé une cohésion plus rapide entre les participantes, les conflits sociocognitifs étaient moins présents (types de problématiques amenées, genre, personnalités, discours, etc.)

# En conclusion

À l'instar d'autres programmes de formation à une pratique professionnelle, il nous apparaît pertinent (voire urgent) de mettre en place des groupes de co-développement dans le cursus de la formation des médiateurs, par exemple dans le cadre de stages, comme cela se fait à l'heure actuelle dans d'autres champs, notamment en éducation, en psychosociologie et en travail social.

Pour reprendre encore une fois les mots de Guy LeBoterf, la compétence ne se limite pas en un cumul de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Il s'agit d'un savoir-agir complexe, qui mobilise un ensemble de ressources (internes et externes) adaptées à la situation. La prise de recul est ainsi nécessaire pour développer sa compétence professionnelle.

Nous croyons qu'offrir aux médiateurs en formation un espace de pratique, de dialogue et de réflexion, à travers le véhicule qu'est le groupe de codéveloppement professionnel, contribuera à outiller grandement les praticiens médiateurs à mieux accompagner les parties en conflit.

# Références bibliographiques

ANTAKI, Nabil (1998) *Le règlement amiable des litiges*. Éditions Yvon Blais, 471p.

BIBAUW, S. et DUFAYS, J-L. (2010). Les pratiques d'écriture réflexive en contexte de formation générale. *Repères pédagogiques, revue andragogique marocaine*. (13-30). Récupéré le 28 avril 2017 de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00798613/document>

BRIAND, Monyse et Mathieu Leblanc-Casavant (2016) « *Le codéveloppement professionnel dans la formation pratique au département de psychosociologie et travail social à l'UQAR : apprendre à apprendre autrement* » - Présentation communiquée dans le cadre du 84<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS, le 13 mai 2016, à l'UQAM.

DUCAS, Valérie (2015). « L'intervention psychosociologique. Quels apports pour la médiation intégrative en contexte organisationnel? » Analyse synthèse comparative constituant le projet de fin d'études (PFE) dans le cadre de la maîtrise en Prévention et Règlement des Différends, faculté de droit, Université de Sherbrooke.

FOX, Kenneth H. (2014) « Mirror as Prism: Reimagining reflexive dispute resolution practice in a globalized world ». *Washington University Journal of Law & Policy*, vol.45 pp.41-67

GAGNÉ, Marie-Josée (2017) « Penser, Interagir, Juger, Agir, Susciter la pensée critique dialogique en contexte du groupe de codéveloppement professionnel: une analyse des stratégies communicationnelles. » Mémoire de maîtrise, Faculté de communication, UQAM.

# Références bibliographiques

LAFORTUNE, Louise (2008) avec la collaboration de C. Lepage, F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

LAFRANCHISE, Nathalie (2016) « Développer et exercer son leadership d'accompagnement pour stimuler les apprentissages dans un groupe de co-développement » - Communication dans le cadre du 84<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS, le 13 mai 2016, à l'UQAM.

MANDEVILLE, Lucie (2004). *Apprendre autrement. Pourquoi et comment*. Les Presses de l'Université du Québec.

PAYETTE, Adrien. (2000) « Le codéveloppement : une approche graduée ». Revue Interactions, vol 4 no 2, pp.39-60

PAYETTE, A. et CHAMPAGNE, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Ste-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.

PERRENOUD, Philippe (2001) *Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation*. Cahiers pédagogiques, no 390, pp.42-45

SCHON, D.A. (1983). *The Reflexive Practitioner, How Professionals Think in Action*, New York: Basic Books, traduit et adapté par Jacques Heynemand et Dolorès Gagnon, 1994, *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.