



Le codéveloppement professionnel et managérial

Philosophie, objectifs et méthodologie

Document inspiré de :

Payette, A. & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec

Hoffner-Lesure, A. & Delaunay, D. (2018). *Le codéveloppement professionnel et managérial. Tome 1 : l'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective*. Caen : EMS éditions.



Sommaire

La philosophie de la démarche.....	4
■ 1. Essai de définition	4
■ 2. Fondements de la démarche	4
■ 3. Aperçu succinct des séances	5
Les objectifs de la démarche et ses effets	6
■ 1. Apprendre à être plus efficace	6
■ 2. Comprendre et tenter de formaliser ses modèles.....	6
■ 3. Prendre un temps de réflexion	6
■ 4. Avoir un groupe d'appartenance.....	6
■ 5. Consolider l'identité professionnelle.....	7
■ 6. Apprendre à aider et à être aidé.....	7
■ 7. Savourer le plaisir d'apprendre	7
Méthodologie et déroulement des séances.....	8
■ 1. Description des 7 étapes d'une séance	8
■ 2. Tableau synthétique des 7 étapes.....	11
■ 3. Synthèse visuelle des étapes.....	12
Rôles des membres du groupe	13
■ 1. Le rôle du client	13
■ 2. Le rôle des consultants.....	13
■ 3. Le rôle du facilitateur	13



La philosophie de la démarche

■ 1. Essai de définition

Le codéveloppement professionnel et managérial peut se définir comme *un groupe de développement pour des personnes qui considèrent 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.*

La notion de développement englobe des idées d'apprentissage, de recherche d'une meilleure maîtrise du métier, d'améliorer des compétences. L'objectif global du codéveloppement consiste donc à mieux comprendre et mieux agir sur les situations dans lesquelles travaillent les participants. Le préfixe « co » renvoie quant à lui à la dimension sociale et interactionnelle de la démarche. La diversité des personnalités, la variété des expériences, la confrontation aux points de vue des autres permettent de dépasser les limites de l'apprentissage réalisé en solitaire.

Enfin, la délimitation au champ « professionnel et managérial » indique que la démarche est centrée sur le travail et ses différentes composantes. L'enjeu est de réfléchir la manière dont les personnes abordent ces situations pour y déployer des pratiques adéquates. Les personnes sont donc réunies autour de thématiques qui traversent le quotidien professionnel.

Le codéveloppement professionnel et managérial poursuit donc l'ambition de créer une jonction entre expérience et conceptualisation, entre action et réflexion dans le domaine du travail.

■ 2. Fondements de la démarche

Cette approche repose sur les fondements suivants :

- La pratique a des savoir 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.

Dans cette perspective, le groupe et ses membres sont considérés de la manière suivante :

- Les membres du groupe sont les experts de la situation qu'ils vivent ;
- Le groupe est au service de ses membres, dans le domaine professionnel et managérial ;
- Le groupe dispose des ressources internes nécessaires pour aider ses membres à résoudre les problèmes qui les préoccupent ;
- La dynamique interne du groupe est génératrice de solutions plus nombreuses et plus pertinentes que ne le serait une consultation individuelle de chacun de ses membres ;
- La démarche ne vise pas à trouver la « bonne solution » au problème posé ;
- Moins encore à l'imposer au membre « porteur » du problème ;
- L'animation d'un tel groupe est conduite par un professionnel de l'animation.

■ 3. Aperçu succinct des séances

Comme cela sera détaillé dans la section Méthodologie et déroulement des séances, le codéveloppement professionnel et managérial se déroule comme ceci :

- Un groupe composé de 8 personnes, accompagné d'un facilitateur
- se réunit à 8 reprises, pour une séance de trois heures environ.
- A chaque séance, une personne présente une situation qu'il souhaite soumettre aux autres,
- le reste du groupe ayant en charge d'abord de la comprendre puis d'apporter ce qu'il pense utile à la personne
- selon une méthodologie et des étapes structurées.
- La séance se clôture par une phase de débriefing mettant en évidence les apprentissages que chacun a pu réaliser.



Les objectifs de la démarche et ses effets

Les bénéfices d'un groupe de codéveloppement professionnel et managérial se situent à trois niveaux : les individus, le groupe en tant que tel et l'organisation.

On peut les synthétiser comme suit.

■ 1. Apprendre à être plus efficace

Lorsqu'un client présente sa situation au groupe, il donne des informations sur le contexte mais aussi sur la manière dont lui-même se positionne et agit dans la situation. Les questions, feedbacks et propositions du groupe se centrent donc sur ces deux dimensions en interaction : la personne et son environnement. Cette réflexion stimule quant à elle des pistes d'action qui permettent de tester des choses nouvelles pour gagner en efficacité... et qui nécessiteront peut-être à leur tour réflexion. Le codéveloppement a donc pour ambition de favoriser des apprentissages portant sur :

- ses grilles de lecture de la réalité,
- ses répertoires d'action,
- ses valeurs,
- sa dynamique émotionnelle.

■ 2. Comprendre et tenter de formaliser ses modèles

Cet objectif est plus ambitieux encore que le précédent et se construit pas à pas. La réflexion sur son action et les choix opérés face à l'étendue des propositions qui sont faites au client le renvoient directement à sa propre pratique. Le codéveloppement peut alors permettre de mieux saisir ses modes d'action privilégiés, ses logiques de raisonnement, sa hiérarchie de décision. Il en résulte une vision plus fine de ses a priori, ses postulats et ses préjugés qui conditionnent nos actions préférentielles.

■ 3. Prendre un temps de réflexion

Se doter d'un lieu et d'un moment pour prendre du recul sur son action et réfléchir sur celle-ci est devenu rare. Le codéveloppement offre cet espace-temps et « oblige » à s'arrêter quelques instants. Il s'agit d'ailleurs d'un apprentissage en soi : s'arrêter n'est pas forcément une perte de temps et peut même être bénéfique pour l'action.

■ 4. Avoir un groupe d'appartenance

Nombreuses personnes se sentent esseulées dans leur fonction soit par éloignement géographique, soit par éloignement de nature de tâches. Pourtant, elles partagent des préoccupations, problématiques et démarches communes. Le codéveloppement rompt dès lors avec cet isolement et permet de construire une vision commune des « choses » vécues par tous. Ce faisant, c'est un groupe de partage, de soutien, de développement, d'entraide qui se consolide et qui entretient une logique d'appartenance à un groupe et une organisation.



■ 5. Consolider l'identité professionnelle

L'identité professionnelle se construit au gré de nos actions mais aussi des feedbacks que notre environnement nous offre. Lorsque des professionnels partagent leur manière de faire et de penser, ils se rendent compte – ils l'avaient parfois oublié – qu'il n'y a pas qu'une manière de faire. Certes, il existe bien des grands repères de la profession ou de la fonction, mais chacun son style. Lorsque sont mis en évidence et distingués ces traits communs de ces traits particuliers, on peut alors tendre vers une meilleure compréhension de ce qui fait le métier, ses exigences, ses contraintes, ses nécessités,... Le codéveloppement invite donc à confronter ses pratiques avec d'autres professionnels pour en déceler ce qui constitue le cœur de métier et y associer des répertoires d'expériences et d'actions utiles à son exercice.

■ 6. Apprendre à aider et à être aidé

Ces deux situations ne coulent pas de source. A être trop aidant, on peut être perçu comme prétentieux, intellectuel ou encore arriviste. A être trop aidé, on craint d'être vu comme incapable, faible, peu déterminé. Pourtant, l'un comme l'autre sont absolument essentiels dans un environnement qui nous oblige à apprendre en permanence, donc à aider et être aidé. Le codéveloppement invite la personne aidée à préciser sa demande, sélectionner des informations utiles, trier les propositions qu'il reçoit, accepter les feedbacks qui lui sont faits. Quant aux aidants, ils ont la lourde tâche de se centrer non pas sur eux mais bien sur la personne aidée, de développer leur capacité d'écoute et d'empathie, de formuler leurs impressions et propositions d'une manière audible pour autrui, de reconnaître quelquefois leurs limites.

■ 7. Savourer le plaisir d'apprendre

Ces rencontres planifiées et le caractère formalisé de la démarche ne doivent en aucun cas faire oublier la notion de plaisir. Être présent pour soi et pour les autres, se donner le temps, envisager de nouvelles manières d'agir, savourer la sensation d'avoir été utile pour les autres procurent une source de plaisir non négligeable. Si tout n'est pas que plaisir dans le codéveloppement, il n'empêche qu'il invite à apprécier les apprentissages réalisés sur soi, sur des situations, sur des pratiques, sur des expériences.

Méthodologie et déroulement des séances

■ 1. Description des 7 étapes d'une séance

Une séance de codéveloppement professionnel et managérial se structure en sept étapes. Chacune de ces étapes circonscrit les objectifs poursuivis à cet instant, les modalités spécifiques d'interaction entre les membres du groupe ainsi que le type d'apports attendus par ceux-ci. Nous les détaillons ici.

■ Etape 0 : émergence et choix des situations

Au démarrage de la séance, chaque membre du groupe présente succinctement – en deux ou trois phrases maximum – une situation qu'il pourrait partager avec le reste du groupe.

Cette situation peut être de trois types (3P) :

- une préoccupation : une hésitation personnelle, un questionnement,... ;
- un problème : un dysfonctionnement qui se présente ;
- un projet : une envie, une ambition, une démarche à entreprendre,...

Quelles que soient les situations choisies, elles doivent être

- actuelles : ce n'est ni une situation du passé que l'on voudrait questionner à nouveau, ni une situation hypothétique qui pourrait arriver dans un certain avenir ;
- engageantes : elles concernent directement les personnes qui les partagent, pas comme simples témoins mais bien comme acteurs de première ligne.

Après que chacun a présenté une situation, le groupe, avec l'appui du facilitateur, sélectionne la personne qui sera cliente, c'est-à-dire celle qui présentera plus longuement sa situation et qui sollicitera l'appui du groupe.

Cette étape dure approximativement quinze minutes.

■ Etape 1 : exposé d'une situation

Le client est invité à exposer plus longuement sa situation aux membres du groupe, qui deviennent des consultants.

Les informations données sont de deux ordres : des informations relatives au contexte et à l'environnement (ce sont des données, des faits) ainsi que des informations plus subjectives relatives à la façon du client d'envisager la situation, ses émotions, ses envies, son raisonnement, ses actions. On s'intéresse donc à ce que le client pense, ressent, fait dans cette situation singulière.

Le client précise également la question qu'il se pose et qu'il souhaite soumettre aux membres du groupe. En outre, il clôture son récit par un titre, une manchette, un « cri du cœur » qui donne des indications plus émotionnelles sur la manière dont on peut comprendre et recevoir la situation présentée et la demande qui y est liée.

Durant ce temps, les consultants ne réagissent pas et sont concentrés sur l'écoute de l'exposé.

Cette étape dure approximativement de six à huit minutes.

■ Etape 2 : clarification

Lorsque le client a présenté sa situation, ce sont les consultants qui sont invités à prendre la parole. Ils posent alors toutes les questions utiles pour mieux comprendre la situation et mieux percevoir la demande qui en découle.

Ces questions ne peuvent donc pas contenir des « suggestions déguisées » mais sont bien destinées uniquement à affiner la représentation de la situation en question et de la manière dont le client se la représente.

Les questions posées sont dès lors relatives exclusivement à cette situation. On évite donc des questions trop générales, ou des questions qui font référence à d'autres situations vécues par le client.

Les consultants génèrent de nouvelles questions en fonction des questions des autres membres du groupe et des réponses formulées. Ainsi donc, l'évolution des questions est propre à la dynamique du groupe.

Le client répond aux questions tout en conservant le droit, s'il le souhaite, de ne pas donner suite à toutes les questions.

Cette étape dure approximativement de trente à quarante minutes.

■ Etape 3 : demande et contrat

A partir des questions de clarification, le client est invité à formuler une demande au groupe sous la forme d'un énoncé explicite. C'est à partir de cette question que les consultants pourront, lors de l'étape suivante, apporter leur concours .

Une fois la demande formulée, les consultants sont invités un à un à valider ou non cette demande. Cette validation se fait selon le critère suivant : compte tenu de la formulation de la demande, puis-je véritablement aider le client et lui renvoyer ce que j'estime essentiel à lui renvoyer ?

Lorsque ce n'est pas le cas, le contrat est retravaillé jusqu'à ce que client et consultants (ainsi que le facilitateur d'ailleurs) se mettent d'accord à propos de la demande que le groupe va traiter. C'est le seul moment dans le processus où le consensus est recherché afin que le contrat soit :

- réaliste, c'est-à-dire qu'il n'est ni utopique ni trop déconnecté du terrain ;
- ouvert, c'est-à-dire qu'il ne s'attarde pas sur une solution unique ;
- apprenant, c'est-à-dire qu'il permet de renvoyer du feedback à la personne.

La contractualisation donne les indications et les accords nécessaires pour aider le client dans sa demande.

Cette étape dure approximativement de cinq à quinze minutes.

■ Etape 4 : consultation et exploration

L'étape de consultation est le moment où les consultants partagent au client toutes sortes de « choses » en rapport avec la demande. Ces choses peuvent être de différents ordres : des idées, des témoignages, des suggestions et conseils, des intuitions, des hypothèses, des ressentis, des analogies, des recadrages, des alertes,...

Lors de cette étape, il est essentiel pour les consultants non pas de tenter d'apporter « la » bonne proposition mais bien un ensemble varié de propositions. C'est dans la divergence que réside la pertinence de cette étape car le client pourra alors véritablement opérer ultérieurement

un choix parmi toutes celles-ci. Les consultants n'ont donc en aucun cas à être d'accord avec les propositions d'autrui.

Pour parvenir à cette diversité de propositions, les consultants rebondissent sur les apports des uns et des autres, dans une logique de démultiplication des idées.

Durant cette étape, le client prend notes de toutes les propositions qui lui sont émises. Il ne réagit à aucun de celles-ci. Ce n'est que durant la phase suivante qu'il pourra traiter cette masse d'informations nouvelles.

Cette étape dure approximativement de trente à quarante minutes.

■ Etape 5 : synthèse et plan d'action

Après que les consultants ont soumis l'ensemble des propositions qu'ils souhaitaient, le client est invité à se retirer du groupe pendant quelques instants.

Il est alors invité à trier, organiser, sélectionner les apports qu'il juge adéquats. Non pas parce que ce sont les meilleurs en soi, mais tout simplement parce qu'ils sont pertinents pour le client dans cette situation à l'heure actuelle.

Durant ce temps, les consultants sont invités à préparer silencieusement le débriefing qui aura lieu durant l'étape suivante, en fonction des axes proposés par le facilitateur.

Lorsque le client se sent prêt à proposer un premier jet de sa synthèse voire d'une ébauche de plan d'actions, il revient dans le groupe et l'expose aux différents membres, qui ne doivent pas y réagir.

Cette étape dure approximativement sept minutes.

■ Etape 6 : apprentissage et régulation

Cette dernière étape est essentielle pour le bon déroulement du codéveloppement. Elle permet de sortir de la situation traitée pour prendre de la hauteur et en dégager des apprentissages plus transversaux.

Le débriefing peut porter principalement sur trois axes :

- Le fonctionnement du groupe : le climat du groupe, sa maturité, la confiance qui s'y développe, la possibilité de traiter les différends de manière constructive,... Cela permet de *réguler* le fonctionnement du groupe.
- La maîtrise du processus du codéveloppement : l'appropriation des règles, le respect des différentes étapes la conscientisation de leur pertinence, la qualité des apports des uns et des autres, la capacité à prendre du recul,... Cela permet d'*évaluer* l'exploitation de la méthode.
- La thématique traitée : les développements professionnels possibles, la découverte de pratiques nouvelles, la consolidation de son identité professionnelle,... Cela permet de d'*apprendre* des choses nouvelles.

Chaque séance fait l'objet d'un débriefing qui lui est spécifique en fonction des éléments saillants repérés par le facilitateur.

C'est grâce aux débriefings que le groupe de codéveloppement évolue et peut faire des apprentissages durables liés aux trois dimensions précitées.

Cette étape dure approximativement de dix à vingt minutes.

■ 2. Tableau synthétique des 7 étapes

0. Émergence et choix des situations	Chaque membre réalise un teasing d'une situation qu'il pourrait partager s'il était client	+/- 15'
1. Exposé d'une situation	Le client choisi expose plus longuement une problématique, un projet ou une préoccupation (les 3 P) , les consultants écoutent.	+/- 8'
2. Clarification	Les consultants posent des questions... le client répond et précise.	+/- 30 à 40'
3. Demande et contrat	Le « client » formule sa demande au groupe et précise le type de consultation souhaitée. Les consultants s'assurent avec le client que le contrat permettra la consultation.	+/- 5 à 15'
4. Consultation - exploration	Les consultants réagissent : ils partagent leurs impressions, questions réflexives, réactions, commentaires, idées, suggestions... Le client écoute sans débattre, fait préciser au besoin, et note les suggestions des consultants.	+/- 30 à 40'
5. Synthèse des apprentissages et plan d'action par le « client »	Le client assimile l'information, indique ce qu'il retient, et conçoit un plan d'action. Pendant ce temps, les consultants font la synthèse de leurs apprentissages du jour	+/- 7'
6. Apprentissage et Régulation	Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages. Ils se régulent et évaluent la session.	+/- 15 à 30'

3. Synthèse visuelle des étapes

Etape 0 - Emergence des situations



Chacun exprime une situation qui est actuelle pour lui et qu'il pourrait partager au groupe.

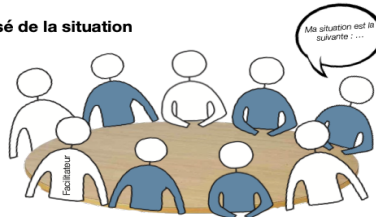
Cette situation est soit

- un Problème;
- une Préoccupation;
- un Projet.

(3P)

Collectivement, une situation est choisie.

Etape 1 - Exposé de la situation



Le « client » présente en quelques minutes sa situation.

Il donne des informations

- factuelles (lieux, chiffres, événements, dates...);
- subjectives (impressions, émotions, hypothèses...).

Le reste du groupe écoute en silence.

Etape 2 - Clarification de la situation



Les « consultants » posent des questions pour

- obtenir de nouvelles informations;
- mieux comprendre le point de vue du client ;
- clarifier la demande éventuellement déjà formulée du client

Le client répond aux questions.

Etape 3 - Contractualisation



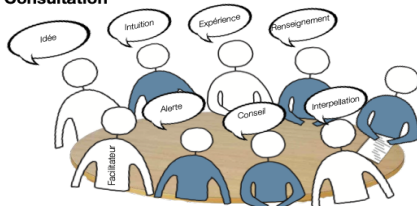
Le client formule la demande qu'il soumet au groupe.

Les consultants acceptent cette demande s'ils pensent pouvoir y répondre et exprimer ce qu'ils ont envie de dire au « demandeur ».

Si ce n'est pas le cas, les consultants sont invités à préciser en quoi la formulation ne leur convient pas afin d'affiner la demande initiale.

La formulation de la demande finale doit faire l'objet d'un consensus.

Etape 4 - Consultation



Les consultants partagent tout ce qu'ils estiment utile pour le client.

C'est la quantité et la divergence des propositions qui sont recherchées.

Le client prend notes de l'ensemble des apports du groupe.

Etape 5 - Synthèse et plan d'action

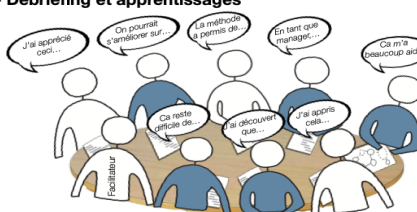


Le client se retire quelques instants du groupe pour commencer à structurer et sélectionner les apports qui sont pertinents pour elle. Eventuellement, un plan d'action peut déjà être ébauché.

Pendant ce temps, le reste du groupe prépare en silence le débriefing en fonction des axes proposés par le facilitateur.

Lorsqu'il est prêt, le client revient dans le groupe et fait part de ce qu'il retient et de la manière dont il l'articule.

Etape 6 - Débriefing et apprentissages



L'ensemble du groupe prend de la distance par rapport à la situation abordée pour mener le débriefing autour de trois axes possibles:

- la méthode et son appropriation;
- le groupe et son fonctionnement;
- les apprentissages et le développement des individus.

De séance en séance, les débriefings sont affinés et abordent des thématiques plus spécifiques.

Rôles des membres du groupe

Lors d'une séance de codéveloppement professionnel et managérial, trois types de rôles sont définis : le client, les consultants et le facilitateur.

Le client est la personne qui partage sa situation et sollicite l'aide du groupe. Idéalement, un nouveau client est désigné à chaque séance.

Les consultants sont les autres membres du groupe qui apportent du soutien au client.

Le facilitateur est un professionnel de l'animation qui maintient le cadre du codéveloppement, s'assure de son bon déroulement et crée les conditions permettant à chacun d'apprendre en sécurité.

Chacun de ces trois rôles peut donc apporter différentes contributions dans le groupe.

■ 1. Le rôle du client

- Le « client » est le meilleur expert de sa propre situation.
- Le « client » peut préciser ce qu'il attend comme type d'apports des consultants.
- Le « client » peut à tout moment mentionner son inconfort suite aux propositions émises.
- Le « client » n'a aucune obligation de mettre en œuvre une ou plusieurs recommandations des consultants.
- Le « client » garde la possibilité de remodeler ce qui lui a été apporté.
- Le « client » doit faire une synthèse de ce que les consultants lui ont apporté et du plan d'action qu'il mettrait éventuellement en œuvre en fonction de cela.

■ 2. Le rôle des consultants

- Les consultants ne décident rien en lieu et place du « client ».
- Les consultants n'ont pas à se mettre d'accord sur une « solution unique »
- Plus les consultants fournissent des apports, mieux c'est pour le « client ».
- Les consultants peuvent apporter des impressions, commentaires, témoignages, interprétations, suggestions, hypothèses, analogies,...
- Les consultants rebondissent sur les apports de leurs compères afin d'évoluer dans leurs propositions.

■ 3. Le rôle du facilitateur

- Le facilitateur est le conducteur de la mise en travail du groupe et de ses membres
- Il veille au bon fonctionnement du dispositif et propose les améliorations à y apporter en fonction des remarques et suggestions des participants.
- Le facilitateur ne détient ni la bonne solution au problème posé par le client, ni l'expertise incontestable pour construire « la » solution.
- Le facilitateur n'intervient des lors quasiment pas sur le contenu. Au plus, il relance les consultants sur d'éventuelles pistes en prenant de temps à autres la casquette de consultant.
- Le facilitateur veille à l'expression voire la formalisation des apprentissages.

