

Renforcer son efficacité par le codéveloppement professionnel

Sommaire :

- ✓ Trois rôles différenciés-----p. 2
- ✓ Six étapes clefs -----p. 3
- ✓ Intérêts et limites-----p. 4
- ✓ Conditions de réussite-----p. 4

En bref...

Le développement des compétences d'un agent passe souvent par l'échange sur les pratiques et le partage d'expériences entre collègues. L'éventail des modalités de collaboration existantes est assez conséquent :

- *clubs et réseaux professionnels dont la dimension est généralement nationale pour la plupart des agents, voire internationale pour les chercheurs du ministère (R.S.T. ; ...);*
- *réseaux sociaux d'entreprise ;*
- *communautés de pratique¹ ;*
- *et moins bien connu, quoique largement pratiqué, par nos amis québécois, le codéveloppement professionnel. Cette fiche traitera spécifiquement de ce type de pratique.*

Tous les modes de travail collaboratif reposent sur un constat : la professionnalisation d'une personne est intimement liée à la qualité des échanges qui s'opèrent sur le lieu de travail. « *Le groupe de codéveloppement professionnel est 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...»¹.*

Le codéveloppement professionnel repose sur plusieurs constats :

- Apprendre une pratique professionnelle c'est apprendre à agir ;
- Certains savoirs s'acquièrent plus facilement et plus efficacement par les échanges professionnels et par la pratique ;
- Chaque situation professionnelle nécessite une réponse spécifique.

Le codéveloppement professionnel est un processus permettant à un groupe de personnes d'analyser ensemble des problématiques, des problèmes ou des projets à l'aide d'une méthode structurée de résolution de problème.

Le codéveloppement trouve ses applications dans les domaines suivants :

- Entraide mutuelle
 - Prendre du recul par rapport à l'urgence des situations rencontrées ;
 - Développer la transversalité ;
 - Créer une culture de coopération et d'ouverture ;
 - Limiter l'isolement, tisser un réseau d'entraide ;
 - ...

1 Adrien Payette et Claude Champagne, à l'origine du concept de « codeveloppement » cités dans le site de l'Association française de Codéveloppement Professionnel : <http://www.afcodev.com/codeveloppement.php>

- Développement personnel
 - Cerner de façon plus pertinente ses forces et de ses limites ;
 - Progresser ;
 - Reprendre confiance après une situation d'échec ;
 - ...
- Management d'équipe
 - Développer les savoir-faire en matière de management ;
 - Résoudre des conflits ;
 - Accompagner un changement ;
 - Intégrer et mobiliser les équipes ;
 - Détecter la souffrance au travail ;
 - Renforcer le leadership ;
 - ...

Le codéveloppement professionnel s'inscrit dans le registre de l'apprentissage-action. En matière d'évolutions personnelles et organisationnelles, c'est un travail artisanal qui demande régularité, patience, investissement dans le temps et forte motivation. Ce processus, mené à terme, est très efficace pour faire évoluer les pratiques. De plus, des résultats rapides sont des facteurs de motivation complémentaires.

1) Trois rôles différenciés : « demandeur », « participants », « animateur »

La terminologie utilisée par l'Association Française de Codéveloppement Professionnel(AFCODEV) est « client », « consultant », « animateur » :

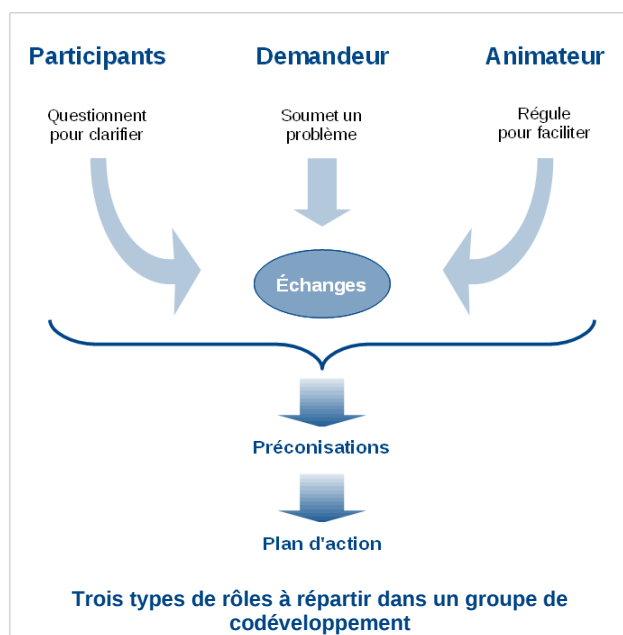
- le « client » est celui qui expose le problème auquel il est confronté (contexte, sujet, interrogations...),
- les « consultants » sont les participants à la séance qui apportent leur aide (questions, suggestions...),
- l'« animateur » est la personne choisie pour faciliter les échanges. (Mise à jour de mars 2013)

Chaque réunion d'un atelier de codéveloppement est l'occasion, pour un « demandeur », d'exposer au groupe une difficulté qu'il rencontre dans sa pratique professionnelle afin de tenter de la résoudre, en s'appuyant sur les préconisations des autres participants. *La problématique à résoudre est traitée collectivement. Les « participants » apportent au « demandeur » des suggestions, tirées de leurs expériences. Ils aident le « demandeur » à trouver sa propre solution au problème qui le préoccupe.*

L'échange et le partage des idées et réflexions sont la base de cette méthode de travail, dans le cadre de rencontres successives et régulières s'échelonnant sur une période plus ou moins longue en fonction des besoins. Les participants jouent alternativement deux rôles : celui de « demandeur » et celui de « participant ».

Les échanges se font sous la houlette d'un animateur. Il met en œuvre les processus, anime les débats, fait des synthèses, apporte sa propre expérience, reformule...

L'animateur veille à la bonne ambiance de travail, au maintien de la motivation et à la continuité de l'action. Il lutte contre le découragement et facilite la progression de la démarche vers la résolution du problème.



Le rôle de l'animateur est important, il doit maîtriser notamment les techniques de dynamique des groupes.

Six étapes clefs structurent ce type de démarche :

1 - Exposé du problème ou du projet

Le « demandeur » expose le problème pour lequel il sollicite l'aide des « participants » en donnant un maximum de données.

Il peut éventuellement se préparer à l'avance en structurant ses idées pour les communiquer plus facilement au groupe. Les autres l'écoutent avec empathie.

2 - Clarification des questions

Les « participants » posent les questions relatives à la compréhension du problème posé.

Les questions doivent porter sur des faits. À cette étape, aucune suggestion n'est faite, ni aucune interprétation des causes du problème.

3 - Contrat de consultation

Le demandeur indique ses attentes aux membres du groupe. Tous s'engagent à s'en tenir à cette demande, quitte à la modifier, si la personne concernée estime que c'est pertinent.

4 - Réactions, suggestions pratiques

La séance d'échanges proprement dite peut se dérouler. Les « participants » expriment leurs avis, partagent leurs impressions, donnent des idées, formulent des suggestions. Le demandeur écoute, précise, rectifie et prend des notes.

Il s'agit de l'étape-clé du processus, celle au cours de laquelle s'élaborent des propositions de solutions au problème posé.

5 - Synthèse et plan d'action

Les participants donnent des conseils en vue de l'élaboration d'un plan d'action par le demandeur.

La personne qui a exposé sa situation fait une synthèse de ce qu'elle a reçu du groupe. Elle indique ses choix et de quelle manière elle compte s'y prendre pour donner suite à ce qu'on lui a suggéré. Les autres membres ne portent aucun jugement sur les choix arrêtés.

6 - Évaluation par chacun

À la fin de la rencontre les participants échangent leurs impressions, apprentissages et appréciations. Le codéveloppement prend ici tout son sens, car chacun dresse un bilan de ce que la discussion lui a apporté.

À la séance suivante le demandeur fait le point sur l'avancement du plan d'action et un échange a lieu pour identifier les difficultés rencontrées, comment les résoudre, quelles mesures correctives à intégrer.

3) Intérêts et limites

Intérêts

La création d'un fort climat de réflexion en mode collaboratif, la mise en commun de sujets réels et impliquants et la recherche de pistes de solutions au problème posé :

- Invitent au passage à l'action ;
- Créent une dynamique, entretiennent une motivation à poursuivre, voire à renouveler l'expérience ;
- Diminuent l'isolement ;
- Relativisent les difficultés rencontrées.

Que l'on soit « demandeur » ou « participant » les bénéfices sont appréciables :

- Prise de recul face à une situation complexe ou génératrice de stress ;
- Amélioration de la capacité d'écoute ;
- Pratique de l'entraide et du travail en équipe en mode collaboratif ;
- Amélioration de la maîtrise de la communication ;
- Progression dans sa façon de raisonner ;
- Consolidation de son expérience ;
- Acquisition de nouveaux savoirs professionnels par confrontation avec celle des autres ;
- Amélioration de son efficacité professionnelle.

Limites

La pertinence de ce type de démarche est intimement liée :

- Au niveau de confiance (confidentialité) accordé par chacun aux autres membres du groupe ;
- Au niveau d'implication de chacun ;
- A la complexité du problème à résoudre.

4) Conditions de réussite

- Groupe dans son ensemble :
 - Privilégier un nombre restreint de participants (entre 4 et 8) ;
 - Inscrire le traitement d'un problème dans la durée, lors de séances de travail régulières de 3 à 4 heures chacune. L'action peut s'échelonner sur plusieurs mois à raison d'un rythme de rencontres à définir, ce qui nécessite une forte motivation au sein du groupe ;
 - Garantir un climat de confiance en entretenant la motivation du groupe, l'ouverture aux autres, et la confidentialité des échanges.
- Demandeur :
 - Se montrer tel qu'on est ; accepter, reconnaître que l'on n'est pas compétent dans tous les domaines ;
 - Être motivé pour progresser ;
 - Accepter de partager son expérience ;
 - Accepter de recevoir les retours des uns et des autres.
- Participants :
 - Créer un climat exempt d'agressivité ;
 - Exclure tout jugement de valeur. Les affirmations du type :« Tu as tort... »,« Pour moi, ce n'est pas un problème... », « Moi, dans mon service, nous avons l'habitude de,... » seront à éviter. En effet, lorsqu'un « demandeur » expose son problème, l'attention des participants doit rester centrée sur le problème à résoudre ;
 - Entretenir des relations de respect les uns vis-à-vis des autres, mais à l'inverse ne pas sombrer dans l'infantilisme, considérer les autres comme adultes ;
 - Accepter de partager son expérience ;
 - Faire abstraction de l'hétérogénéité éventuelle du groupe ;
 - Respecter la confidentialité des échanges.

- Animateur :
 - Rester neutre et le plus objectif possible ;
 - Respecter la confidentialité des échanges ;
 - Entretenir, dans le groupe, la confiance, la motivation, le climat, l'ambiance ;
 - Recadrer les débats, arbitrer ;
 - S'assurer du respect des étapes, du déroulement d'ensemble de la démarche ;
 - Faire preuve de dynamisme, d'intérêt et de présence ;
 - Participer aux débats, faire des synthèses, reformuler... ;
 - S'engager dans l'action, maintenir la motivation, lutter contre le découragement ;
 - Assurer la continuité de l'action (aboutir).

Serge LELAIDIER

Gina MILLIET

Pour aller plus loin

1) Bibliographie

- **A lire en priorité (l'un ou l'autre)**
 - Hoffner-Lesure Anne et Delaunay Dominique (2011) – *Le codéveloppement professionnel et managérial - approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective* – édition EMS.
 - Payette Adrien, Champagne Claude (1997) – *Le groupe de codéveloppement professionnel* - Presses Universitaires de l'Université de Québec.
- **Pour améliorer ses pratiques d'animateur et approfondir le sujet**
 - Payette Adrien (2001) – *Le codéveloppement professionnel et autres formes d'apprentissage-action* – Revue Interactions, vol. 5, n° 2, automne 2001.
 - Amado Gilles, Guittet André (2009) – *Dynamique des communications dans les groupes* – Armand Colin.
 - Anzieu Didier, Martin Jacques Yves (2007) – *La dynamique des groupes restreints* – PUF.
 - Maisonneuve Jean (2010) – *La dynamique des groupes* – Que sais-je – PUF.
 - Mucchielli Robert (2006) – *Dynamique des groupes* – Éditions E.S.F.

2) Webographie

- Association française de Codéveloppement Professionnel
<http://www.afcodev.com/codeveloppement.php>
- Belanger-Martin Luc (2008) – *Le codéveloppement professionnel- HEC Montréal*
http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/CETO_fev2008%28L.Belanger-Martin%29.pdf
- Centre Européen de Codéveloppement Professionnel et Managérial
<http://www.cecodev.fr/>
- Morin Elisabeth (2009) – *Le co-développement professionnel - Comment apprendre en travaillant* Alia Conseil
http://www.clddm.com/files/12_admin_RH_Codeveloppement.pdf
- Turcotte Gilles (2010) – *Le codéveloppement professionnel* - Centre local de développement de la MRC Deux Montagnes
http://www.clddm.com/files/Atelier_CLD_fevrier_2010.pdf