

# Codéveloppement

## Un panorama des pratiques

### - 2- Le guide du facilitateur

En France comme au Québec, à mesure que la pratique du Codéveloppement professionnel et managérial se diffuse, apparaissent une multitude de variantes mais aussi de déformations et qui sont parfois dommageables.

Le non spécialiste peut s'y perdre. Nous nous proposons de faire un tour des pratiques rencontrées en précisant nos différences afin d'éclairer les choix.

Dans ce dossier n°2 nous commentons une pratique présentée dans un ouvrage intitulé "Le Codéveloppement professionnel, Guide du facilitateur" de Rodhain, Margarita, Denayer, Schacherer, aux éditions Yves Michel

### **Une présentation plaisante**

L'ouvrage se présente comme un petit livre illustré et coloré, plaisant à lire. Il déroule les 7 étapes et les lecteurs qui ne connaissent pas le Codéveloppement auront le sentiment de se repérer. Le style est alerte et fluide.

### **Positions du Guide**

#### **Brain-storming de questions**

En étape 2 de clarification, les conseils semblent quantitatifs :  
*"Utiliser une grande variété de questions"- "Explorer le plus large possible"- "Obtenir un maximum d'informations"- "Diverger"*

C'est comme s'il s'agissait de faire un brain-storming de questions, alors que pour nous cette étape requiert au contraire une exploration vigilante et raisonnée : on a certes une variété d'angles mais surtout on cherche ce qui pose question, ce qui gêne, pourquoi cela gêne, comment cela gêne, quelles sont les conséquences, pour qui, qu'est-ce qui empêche de résoudre, etc. On cherche aussi le raisonnement du client sur la situation et la difficulté, son regard, ses valeurs, ce qu'il se dit, à quelles options il a pensé, etc. Donc plutôt un travail de clarification attentif et non pas un brain-storming de questions.

### **La question du regard systémique**

Ce guide insiste pour expliquer que l'on recherche *"un équilibre entre le focus sur la situation et sur la personne"*. Ou encore que *"la personne est l'élément majeur de la dynamique à l'étude"*.

Pour nous, en Codéveloppement, on ne se focalise pas du tout sur la personne mais bien précisément sur l'interaction entre la personne et la situation. Apprendre à regarder, non pas la situation, non pas la personne, mais bien l'interaction, est pour nous un point majeur d'apprentissage.

### **Magie**

On trouve dans ce livre énormément d'évocations de "l'Intelligence Collective". Il est beaucoup question de *"la*

*magie de l'intelligence collective", de la "puissance des questionnements", de "la formidable puissance du groupe";*  
Comme si c'était une vertu automatique des groupes.  
Cependant on ne trouve aucun récit détaillé de séance, dans l'ouvrage. On ne peut pas apprécier ces affirmations. Ne sont pas évoqués non plus le repérage des erreurs ni de la rigueur d'un raisonnement.

S'il doit y avoir "intelligence collective" elle ne peut être que le résultat d'un travail patient, progressif et rigoureux de tous. Rien de magique. Les groupes, sinon, comme les personnes, commettent beaucoup d'erreurs avec les meilleures intentions. Et il ne suffit certainement pas d'être en groupe et bienveillant pour que les erreurs disparaissent.  
En Codéveloppement, la première intelligence, selon nous, est d'identifier et de bien comprendre la problématique posée par le client.

### **Etape 3 (La demande).**

#### **Ferme sur son besoin**

L'ouvrage insiste sur ce point :

*"Le client indique avec quoi il veut repartir" - "Ce dont il a besoin"*

*"Pour se faire aider, il faut être clair sur son sujet et sur ses attentes"*

Le client est invité à être *"ferme sur son besoin"*

Notre vision est à l'opposé. Prenons un exemple. Un technicien expert d'un métier est promu manager d'une équipe comportant maintenant plusieurs métiers. Il croit, dans sa logique, que pour être un bon manager il faut être expert des métiers qu'on encadre. Il dira que *son "attente", son "besoin", ce "avec quoi il veut repartir", c'est justement "comment devenir rapidement expert des autres métiers, sinon " je n'ai pas de légitimité" (Il est prisonnier de sa croyance).* On le voit ici, *suivre "l'attente du client", qui lui doit être "ferme sur son besoin"* est selon nous un contresens. C'est bien au contraire sa perception de "son besoin", "son objectif", qui doivent pouvoir être challengés et évoluer. Sinon on va vers "plus de la même chose qui ne marche pas" et on l'emmène dans une impasse.

L'étape 3 ne doit surtout pas rigidifier ce qui justement pour nous doit pouvoir être mis en question. Erreur qui peut être nuisible au client et à la séance.

### **Etape 4 (Consultation).**

#### **Maximum d'options**

L'ouvrage recommande :

*"Offrir un maximum d'avis de solutions"*

*"Que le client parte avec un maximum d'options différentes"*

*"Pression sur la recherche de la diversité plutôt que sur le résultat"*

*"On laisse les participants parler, parler encore et encore et rebondir sur la parole de l'autre sans demander d'avoir une direction bien précise"*

*"Une quête : la divergence pour la créativité"*

Le parti pris de quantité fait penser au brain-storming. Pour nous, le Codéveloppement est très différent : on ne recherche ni la quantité ni la créativité par principe, au contraire on accompagne une réflexion, on recherche la pertinence par rapport à un problème identifié, on challenge un raisonnement, on assouplit des points de vue, on titille une logique, avec vigilance et précision. Et si l'on diverge, ce n'est pas tout azimut, mais selon une logique, une compréhension, un changement d'angle raisonné.

## Quatre pépites.

*Un chapitre annonce "quatre pépites". Ces "pépites" se veulent des moments choisis qui frappent le lecteur.*

### Pépité 1. L'acteur oublié

- Une cliente s'aperçoit qu'elle a oublié un acteur dans son récit. (Comme cela arrive dans bien des études de cas). Elle dit *"C'est horrible, je l'ai rendu invisible"*.

Cliente troublée, et tous s'émeuvent de cet oubli.

En conclusion l'auteur indique : *"Terminée pour elle l'accusation des éléments extérieurs"*

Oublier un acteur nous paraît simplement banal et instructif. Nous ne souhaitons pas que les participants se prennent pour des psys, avec l'émotion ambiguë d'avoir levé un "lapsus" ou un "acte manqué". Ni pour un jury qui repère les responsabilités. Il s'agit pour nous plutôt d'apprendre à aider avec respect une personne dans ses raisonnements et ses stratégies. Les angles morts sont des occasions d'apprendre, pas des fautes.

### Pépité 2. Il a été mon collaborateur

- Une participante entend que le récit de la cliente, (sa collègue par ailleurs, car on est en intra-entreprise) parle d'un collaborateur qu'elle a eu elle aussi sous ses ordres. Et on découvre - mais après la séance - qu'elle s'en émeut (elle part en fin de séance en sanglotant).

En intra-entreprise, nous sommes très attentifs, par méthode, juste après l'étape "Un", donc très tôt, à toujours refaire un point sur le confort de tous quand ils découvrent les acteurs de la situation, car ils risquent de les connaître et éventuellement ils pourraient être gênés, d'une manière ou d'une autre, dans leur participation. C'est un moment indispensable d'ajustement avec délicatesse.

Si on ne le fait pas, on court des risques importants comme on voit.

### Pépité 3. Un cran plus loin

- Une cliente réservée, en étape 3, incitée par l'animateur, finit par s'écrier : " Je veux exister !". L'animateur, en effet, a décidé, selon ses termes, *"de la pousser un cran plus loin"*.

Exercer une pression sur la cliente et "pousser" sa demande, c'est pour nous "vouloir pour l'autre" et exercer une emprise. Nous sommes particulièrement attentifs à respecter et faire respecter l'autonomie du client. Les situations d'emprise sont préoccupantes, et elles ne sont pas rares.

### Pépité 4. Suicidaire

- Une cliente déclare *"Je suis suicidaire"*. L'animateur pense alors *"nous y voilà"*, signifiant ainsi qu'il se trouve devant une problématique bien délicate comme cela arrive de temps en temps. Il ajoute *"To be or not to be"*.

Nous comprenons que la déclaration de la cliente impressionne le groupe. Et aussi le lecteur. Cependant, dans ce type de situation, nous serions avant tout attentifs à rester rigoureux sur la méthode. Surtout s'agissant d'une guide. Et tout d'abord ne pas confondre les données de la situation avec la problématique : *"Je suis suicidaire"* est une donnée, ce n'est pas le problème. En effet, cela ne dit pas la question que la cliente se pose (Sortir d'une situation douloureuse ? Trouver un bon psychiatre ?) Pour nous, une

déclaration, parce qu'elle est intimidante, ne doit pas automatiquement devenir le sujet en soi de la séance. Nous demanderions de manière progressive et candide : "Et quelle est la question que tu te poses ? Vers quoi veux-tu aller ? Qu'est-ce qui empêche ?". Donc d'abord apprendre à animer avec méthode.

Enfin nous serions attentifs à délimiter dès le départ le champ des sujets. Tous les sujets n'ont pas leur place dans n'importe quel groupe. Cela fait partie du cadre. Définir et tenir le cadre est une compétence d'animation importante pour un futur facilitateur.

## Nuances

*Signalons enfin quelques affirmations du livre qui sont à nuancer*

. Non, le client n'a pas à *affirmer qu'il a besoin de ses pairs*. Il n'en a pas "besoin". On ne vient pas en Codéveloppement parce qu'on a un problème, avec un "besoin" de se faire aider. C'est le groupe qui a besoin que l'un des participants fournisse un échantillon de pratique.

. Claude Champagne n'a pas été *professeur à l'ENAP du Québec* et n'a pas non plus *découvert le Codéveloppement dans les années 80*.

Il rencontre le concepteur Adrien Payette en 1994 et ils co-écrivent en 1997.  
(Payette invente seul la méthode dès 1985)

. En étape 4, la suggestion projective "*Moi à ta place ...*" n'appartient pas au Codéveloppement mais aux Groupes d'analyse de pratique pour inviter justement à des interventions projectives.