



Le Codéveloppement et les "lézards" de nos régions*

■ Un succès « préoccupant »

"Atelier de Codéveloppement professionnel" par-ci, "Expert en codéveloppement professionnel" par-là, le concept inventé par Adrien Payette et Claude Champagne a mis 20 ans pour que les Français le découvrent vraiment, et le voilà qui fleurit abondamment aujourd'hui un peu partout.

Le site de l'Afcoddev, créé sous l'égide d'Adrien Payette, reçoit 300 visites mensuelles, nos forums de présentations se remplissent aisément et les entreprises manifestent leur intérêt, ne serait-ce qu'à titre d'expérimentation. De nombreux groupes fonctionnent très bien. Et bien sûr, cela nous réjouit profondément !

Et enfin Quel coach, quel consultant, aujourd'hui, n'a pas sa ligne de compétence en Codéveloppement professionnel dans son CV et dans son offre ? De cela aussi, faut-il se réjouir ? Certes oui, mais pas complètement ...

En effet, renseignement pris : L'atelier de Codéveloppement professionnel que nous citons en introduction, lancé par tel organisme de formation, ne fait pas ce qu'il annonce mais utilise une autre pédagogie en petit groupe, avec intervention d'expert pour le corrigé...

Quant à l'expert en codéveloppement professionnel, cité ensuite, il a inventé une pratique qui lui est propre, et qui consiste entre autres à faire sortir le "Client" en étape 4, afin que les "Consultants" décident entre eux ce que sera le contrat le mieux adapté pour lui ...

Certes d'un point de vue purement marketing ces deux là ont raison de s'appuyer sur un "titre porteur", en revanche on peut craindre à court terme que le succès de l'approche ne soit accompagné d'une certaine confusion, voire de certains abus contre-productifs.

* Rappelons que « lézard » peut désigner un « bug » dans un système

■ Faut-il être normatif et chasser l'hérésie ?

Anne Hoffner et moi-même ayant découvert le Codéveloppement en 2004, nous avons eu l'occasion depuis, non seulement de le pratiquer intensément, mais aussi de former environ une quarantaine de consultants indépendants ou de consultants internes d'entreprise à cette approche.

Comme pour tout processus de formation, une question s'est posée à nous : Qu'est-ce qui fait le cœur même de l'approche et qu'il ne faut pas trahir ? Et qu'est-ce qui peut faire l'objet d'innovations ou de variantes ?

Dans le même temps, avec notre collègue Jean Beaujouan, nous avons fondé l'Association française du Codéveloppement professionnel, l'Afcodev, qui s'est donné comme objet, entre autres missions, de diffuser la pratique mais aussi (extrait de ses statuts) :

"2 – en approfondir la conception et en concevoir des évolutions

- perfectionner la connaissance de son utilisation
- explorer d'éventuelles améliorations du dispositif et les liens avec des disciplines connexes
- capitaliser sur son apprentissage
- être une référence méthodologique"

Là aussi est posée la question de l'essentiel à conserver et des innovations à encourager.

Pour mieux identifier l'essentiel, nous proposons de procéder par contraste et de passer en revue quelques abus ou dysfonctionnements dont nous avons reçu les échos par des participants étonnés voire choqués, ou par des entreprises déçues. Qu'on nous permette d'appeler familièrement "lézards" ces dérapages.

■ Quelques "lézards" de nos régions

1-L'étape 6 : à la trappe ! (Evaluation, régulation, apprentissage)

Ce cabinet parcourt les 5 premières étapes, mais curieusement ignore l'étape 6. Est-ce grave, docteur ? Disons que cela dénature l'intention pédagogique fondamentale : si la co-construction de pistes de solutions pour et avec le client est un objectif appréciable du codéveloppement, l'autre objectif l'est tout autant, sinon plus : "Apprendre ensemble les uns des autres". Supprimer l'étape 6, c'est mettre le centre de gravité sur le client et oublier les 5 ou 7 autres personnes, leurs apprentissages, leur mise en question. Et c'est aussi ignorer les besoins de régulation.

2-Le groupe consensuel

Dans ce groupe là, les "Consultants" visent à se mettre d'accord en fin d'étape 4 pour fournir la meilleure ordonnance au "Client"...

Le client perd tout simplement son autonomie, ... à moins de prendre le risque de refuser. Le groupe n'est plus là pour l'aider à réfléchir, à prendre du recul, mais pour lui dire ce qui est bien pour lui. Du coup, le groupe prend le pouvoir sur lui ...Ce qui est bien évidemment contraire à l'esprit du Codéveloppement.

3-Le "Consultant" thérapeute

Nouvelle situation : l'exposé de la "Cliente" a révélé une situation très difficile à vivre. Cependant, elle semble craindre aussi de s'engager vers un changement.

Et voilà qu'un des "Consultants" prend la parole avec une conviction particulière :

- Florence, écoutez, croyez-moi, je connais ce genre de problème, je vais vous parler personnellement, mon âge me le permet, vous devez absolument [faire ceci, faire cela]... Vous êtes en danger. N'attendez pas. Il faut que vous [etc]" ...

C'est plein de bonnes intentions évidemment, mais cette forte intervention pose au moins 3 problèmes.

1 - C'est une tentative de prise de pouvoir sur la Cliente, avec un mélange d'émotion, d'ascendant et de dramatisation.

2 - C'est une mise à l'écart des autres consultants et de l'animateur. Le consultant considère en effet qu'il a un message décisif et qu'il ne faut pas écouter les autres points de vue. C'est un piège que l'on peut en particulier rencontrer quand un coach ou un thérapeute participe à un groupe de Codéveloppement, s' imagine soudain seul avec le client et prend les rênes...

3 - L'intensité de l'intervention montre que le "consultant" est en écho. Un écho tellement fort qu'il pourrait bien révéler un problème...chez le consultant lui-même !

4-Des erreurs grossières

Encore une situation avec un client : Il est chargé d'un gros projet, délicat. Il se retrouve en situation difficile, coincé entre des exigences contradictoires. Il voudrait y voir clair.

Etape 4, riche apparemment:

- " Je pense que tu as mal posé le cahier des charges quand tu as fait / dit ...".

- " Tu n'es pas rattaché à la bonne structure, en effet ...".

- " A mon avis, tu ne te rends pas compte que tu es en dépendance affective par rapport au donneur d'ordre, un des signes est que ...".

- " Ce qui marcherait dans cette situation, ce serait de prendre le problème tout autrement, notamment en commençant par ..."

Le client écoute, prend des notes, attentif, concentré, un peu figé.

Les consultants se sentent puissants, compétents, prolixes.

Et la séance va à son terme.

Ce n'est que quelques jours plus tard que le Client révèlera : "Je n'en pouvais plus. Cela a été très dur pour moi. Les idées étaient intelligentes. Je me suis senti écrasé, nul. Je ne m'en suis pas remis tout de suite". Le lézard n'avait pas sauté aux yeux ni des participants, ni de l'animateur !

5-Le Client hésitant

Autre groupe : l'étape "1" a révélé au groupe un client en souffrance. L'étape 2 a vu passer de nombreuses questions passionnées. L'étape 4 fut remplie de bonnes idées. Nous voilà en étape 5. Le client n'est pas clair, il a envie d'aller dans telle direction, mais n'en est pas sûr, il voudrait bien également commencer à ... mais "n'est-ce pas trop tôt ? "

Consultants et animateurs s'énervent quelque peu sur le thème "Alors ! Que décides-tu ?"

"Il faut que je réfléchisse" lâche enfin le client.

Le groupe hésite entre déception et énervement.

Cette situation n'est pas rare, mais elle n'est pas facile pour autant. En effet, beaucoup d'entre nous ont appris , par exemple en Analyse transactionnelle, que les "Méconnaissances" sont un dysfonctionnement, qui s'exprime notamment par de la "Passivité", que la passivité justement "ce n'est pas bien", que c'est sans doute du "sabotage", et qu'on ne va pas laisser ainsi gagner un "diable saboteur" après la forte contribution des 7 consultants si dévoués

Or, dans certains cas, le client peut se trouver face à des analyses à faire et des décisions à prendre très complexes et il peut avoir besoin d'un temps assez long pour le faire. Il a le droit de ne pas faire ce travail en quelques minutes. Les bonnes (voire les grandes) décisions sont parfois précédées de longues hésitations. Il faut parfois laisser le temps de maturation au client et respecter son travail intérieur. Car, le Codéveloppement n'est pas une théorie psychologique, c'est une pédagogie.

Et le client, lui, n'est pas venu pour être pris en charge. Il n'est pas forcément venu avec le besoin de présenter un problème. Il se peut même qu'il ait exposé un problème parce qu'on le lui a demandé ...

Là encore le risque est grand d'inverser les buts du Codéveloppement : "sauver" le client ou apprendre ensemble ?

Et ce n'est pas parce que les consultants sont frustrés que le client est un "méchant saboteur".

D'ailleurs, le client cité reviendra le mois suivant en déclarant qu'il a bien avancé grâce à 3 des bonnes idées qu'il avait notées et finalement adoptées...

■ Il faut sauver le soldat "client "

A la relecture de ces témoignages, il est frappant de constater une certaine convergence. Tous ces "lézards" semblent finalement mettre en cause l'autonomie du client.

Comme si le groupe était un seul thérapeute intrusif qui doit "sauver" le malheureux client. A tout prix.

Même l'exemple "1" (l'absence d'Etape "6") va dans ce sens puisque les consultants "oublent" qu'ils sont là d'abord pour eux-mêmes...

Reprenons maintenant l'exemple initial de l'introduction : le contrat décidé en faisant sortir le client.

N'est-ce pas le signe que le client "gêne", il ne sait pas ce qui est bon pour lui, il faut le sauver ... malgré lui.

■ Mais tous les formateurs ne font-ils pas des erreurs ?

Certes, puisqu'il s'agit de formation et de pédagogie, ne faudrait-il pas faire preuve de tolérance devant des erreurs comme peut en faire tout pédagogue ?

Si un client pose le problème de savoir comment mieux gérer son temps et que les consultants se montrent un peu trop sauveurs ou intrusifs, est-ce un gros inconvénient ?

Si le client demande de bonnes idées et un échange de bonnes pratiques sur la question de sa délégation comme manager, y a-t'il des risques sérieux ?

Disons que ces risques sont sérieux comme toute activité professionnelle classique.

Toutefois, il nous faut observer une particularité du Codéveloppement, particularité qui en fait à la fois la force et le risque : notre expérience nous enseigne que les participants qui s'y présentent, se mettent à partager des préoccupations fortes, s'impliquent avec confiance, exposent souvent des difficultés professionnelles très sérieuses et qui les touchent :

- " Je suis en conflit avec mon supérieur et je crains pour mon avenir",
- " J'ai pris un nouveau poste, or je n'y arrive pas",
- " J'ai un collaborateur qui se plaint de harcèlement de ma part",
- " Je dois prendre une décision de titularisation pour mon nouvel embauché, j'hésite beaucoup", etc..

Il s'agit de questions très sérieuses et très impliquantes !

Et là on le voit : on attend du groupe des consultants de Codéveloppement, non pas les bonnes réponses, mais l'essentiel : une grande vigilance, le respect du client et de son autonomie, la bonne posture du groupe, et la capacité à créer une dynamique féconde qui **aide la réflexion du client** au lieu de penser à sa place. Et c'est à l'animateur du groupe d'y veiller. Une erreur d'animation ici peut avoir des conséquences dommageables.

Alors comprendre les 6 étapes du Codéveloppement est sans doute simple, mais en revanche l'animation de groupes de Codéveloppement demande un vrai professionnalisme, en même temps que le respect d'une déontologie précise.

■ Vers une déontologie du Codéveloppement

Plus le Codéveloppement professionnel suscite une forte implication des participants, plus il nécessite une animation de grande qualité. Et plus il nécessite aussi le respect d'un certain nombre de règles déontologiques qu'il conviendra sans doute d'explicitier et de mettre en forme.

Qu'y trouvera-t-on ?

- ▶ D'abord le respect de la personne du client et notamment de son **autonomie**.
- ▶ Ensuite, l'exigence d'une vraie compétence pour animer, y compris dans des situations difficiles, notamment lorsque le client rapporte des difficultés impliquantes et lorsque le groupe a la tentation d'un abus de pouvoir.
- ▶ Une réflexion sur la posture basse d'animation (l'animateur n'est pas expert sur le problème), combinée avec une forte capacité à faire respecter le cadre et les règles du jeu. Un certain nombre de bons formateurs, plutôt brillants, ne réussissent pas à adopter une posture "basse" et cela est regrettable.
- ▶ Egalement, le devoir de valider sa compétence par des supervisions régulières. On « doit » cela aux clients.
- ▶ Et d'autres choses encore, que l'Afcodev mettra bientôt en forme et proposera aux passionnés du Codéveloppement.

Dominique Delaunay
Co-président de l'Association française
du Codéveloppement professionnel et managérial(Afcodev)
Co-dirigeant du Centre Européen de Codéveloppement Professionnel (Cecodev)

d.delaunay@afcodev.com Tél: 01 39 89 77 77