

## Compte rendu des Forums des 28 juin et 7 juillet 05

Anne Hoffner et Dominique Delaunay

---

# Découverte du **CO DEVELOPPEMENT** **PROFESSIONNEL**

---

*« Le Co Développement est un dispositif formateur,  
mais ce n'est pas « de la formation »*

## Origine

Le Co Développement est une méthode d'origine canadienne, créée et mise au point par Adrien Payette, professeur de management à l'ENAP de MONTREAL, il y a une dizaine d'années.

Il s'inspire des valeurs nord-américaines :

- Apprendre à apprendre

- Partir de l'expérience plutôt que du savoir (Action Learning)

- S'appuyer sur la forte dynamique du petit groupe

- Apprendre par l'action et par la réflexion sur l'action

- Développer, simultanément, l'autonomie et la coopération

Il suppose des participants qui veulent coopérer et se développer dans leur pratique professionnelle.

(Nous parlons ici de Co Développement *professionnel* pour bien le distinguer du co-développement économique entre pays).

## Principe du Co Développement

Le Co-développement consiste à constituer des groupes de 8 managers (en moyenne) qui vont vivre une série de 8 rencontres d'une demi-journée, (ou 4 fois une journée) avec un animateur, consultant externe, maîtrisant bien la méthode, sur une durée de 4 à 6 mois.

L'animateur n'est pas là pour animer une formation ni pour faire des apports, mais pour faire découvrir la méthode et pour lancer le groupe dans une dynamique de progrès continu.

Le Co Développement est structuré en séquences d'une demi-journée.

Au cours d'une séquence, un participant a convenu d'être le « client » et de présenter au groupe un problème, une préoccupation, un projet (les 3P), c'est à dire un sujet pour lequel il veut voir clair et mieux agir.

Les participants sont alors « consultants ». Ils ont le challenge de réussir à apporter une aide utile au client.

Chaque séquence se déroule selon une méthodologie précise en 6 étapes.

<b>Etape</b>	<b>Rôles</b>
<b>1</b> Exposé	Le client expose..., les consultants écoutent
<b>2</b> Questions de clarification	Les consultants formulent des questions d'information..., le client répond et précise.
<b>3</b> Contrat de consultation	Le client définit le contrat de consultation..., que les consultants reformulent et sur lequel tous s'entendent.
<b>4</b> Consultation tout azimut	Les consultants produisent : ils formulent librement leurs impressions, commentaires, idées, interprétations, conseils, suggestions...(sans recherche de consensus) le client écoute, fait préciser, note.
<b>5</b> Synthèse et plan d'action	Le client assimile l'information, indique ce qu'il retient, et conçoit un plan d'action..., les consultants l'aident à préciser et compléter.
<b>6</b> Apprentissages et évaluation	Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages respectifs et en prennent note. Ils partagent leur évaluation de la séance.

## Une définition du Groupe de Co Développement

Un groupe de co-développement, c'est donc un groupe de personnes qui s'entraident dans leur auto-développement professionnel respectif.

*« 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... »*

A.PAYETTE, C.CHAMPAGNE, PUQ, 1997

### Un double but

Améliorer sa pratique professionnelle (attitude d'apprentissage)

ET

contribuer à l'amélioration de celle des autres (attitude pédagogique)

### Deux moyens

1 – Le groupe

richesse et variété des intérêts, des talents, des savoirs, des visions, des styles

2 – La méthode

- le temps : continuité, régularité

- le contenu : situation vécue

- la perspective : consultation où tous sont co-responsables

- la structure : 6 étapes

### Trois rôles en présence

Le rôle de « client » à tour de rôle.

Le rôle de « consultant » pour tous les autres participants.

Le rôle d'animateur.

### Une évolution prévue et concertée vers l'autonomie

Après un certain nombre de séances, un groupe peut être mûr pour fonctionner en autonomie (c'est l'un des apprentissages), c'est à dire en prenant pour animateur l'un des participants, l'animateur pouvant être tournant.

Pour garantir la méthode et l'esprit, on fera en sorte qu'au moins un membre ait été formé à l'animation de la méthode, sans qu'il en devienne nécessairement l'unique animateur.

## Exemples de problèmes posés

- *Mon collaborateur n'est plus motivé par sa fonction*

- *J'ai 2 collaborateurs, un expert à personnalité difficile et un junior qui n'en peut plus*

- *Je suis de style participatif, mais mon nouveau collaborateur (Directeur d'Agence) est très directif et cassant.*

- *J'ai de nouveaux collaborateurs plus autonomes. Que devient mon rôle ?*

- *Le manager que j'encadre, a des résultats corrects mais ne partage pas mes nouvelles approches*

- *Comment vais-je manager à distance cette nouvelle équipe ?*

## Quelques convictions liées au Co Développement

*Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir;*

*Échanger avec d'autres sur ses apprentissages 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 co développement.*

## **Un moyen d'apprentissage pour savoir accompagner les collaborateurs :**

En prenant part à un groupe de co développement, les participants ont aussi l'occasion de développer ou de consolider leurs habiletés à la consultation, en particulier l'art de questionner, d'écouter et de suggérer.

## **Quels bénéfices ?**

**C'est tout d'abord une méthode de résolution de problèmes, mais ...**

Mais en réalité c'est aussi, et surtout, une méthode de développement professionnel. En effet à l'occasion de la résolution de problèmes le client découvre ses « angles morts », ses œillères, ses hypothèses d'action à réviser. Il apprend à découvrir et à faire évoluer son « modèle » de fonctionnement.

**Du fait de la méthode, d'autres bénéfices se manifestent également :**

- Prendre du recul, un temps de réflexion
- Avoir un groupe « support »
- Consolider l'identité professionnelle
- Apprendre à aider, apprendre à « coacher »
- Apprendre à être aidé
- Savourer le plaisir d'apprendre
- Apprendre à être plus efficace
- Prendre confiance dans ses idées et son expérience
- Etre fier d'être utile au groupe
- Développer des relations de coopération transversale

## **Le témoignage des membres d'un groupe de Co Développement (Crédit agricole Centre Loire)**

« Cela m'aide à être auto-critique » « C'est un vrai lieu d'échange sur nos pratiques » « On découvre des aspects de notre situation qu'on ne voyait pas » « ça nous fait sortir de « l'ivresse de nos métiers » « On manage seul et on manage vite. Là on prend du recul » « On profite bien du fait qu'on a des personnalités différentes » « On travaille sur du concret » « La méthode fournit une discipline » « En fait ça met une pression sur le client pour qu'il agisse et avance » « Se voir régulièrement, ça donne un rythme » « Ce n'est pas de la formation mais c'est formateur »  
« On est acteur »  
« L'approche nous emmène au-delà de ce que je pensais au départ »

## Chaque rôle génère de plus des apprentissages particuliers :

### **Ce qu'apprend le client**

- Oser être client, « paraître incompétent »
- Se préparer à une présentation efficace
- Piloter la consultation
- Rester « non défensif »
- Passer à l'action

### **Ce qu'apprennent les consultants**

- Comprendre ce qui se passe dans l'univers de cette personne maintenant
- Ecouter pleinement (verbal, non verbal)
- Choisir ce qui peut être dit pour être entendu et à quel moment
- Savoir se mettre en écho avec les autres consultants

### **Compétences particulières requises de l'animateur**

- Savoir détecter les potentiels d'apprentissage des situations
- Savoir développer le « ensemble »
- Aider à découvrir les « modèles » de chacun
- Appeler la diversité, utiliser les ressources de tous les membres
- Développer l'intelligence collective
- Aider chacun à sortir de ses « tentatives de solution » qui pourtant ne fonctionnent pas mais que l'on reproduit sans fin

## Des questions fréquentes :

### **- les participants osent-ils vraiment partager des difficultés ?**

On sait que les tensions et les réflexes de non-coopération ne sont pas rares dans les entreprises. Il s'agit souvent aussi de se montrer « fort », donc n'ayant ni difficultés ni besoin d'aide ou d'un regard extérieur.

Dans notre pratique des Groupes de Co Développement, nous constatons bien sûr cette appréhension : la peur de paraître « faible ». Nous constatons aussi que c'est l'un des premiers bénéfices de ces groupes : chacun ose être client, les défenses s'atténuent, une solidarité apparaît, tout le monde est client à un moment donné, la coopération se développe, pas forcément sans heurt. L'étape 6 de régulation joue un rôle important pour cela.

Une règle absolue est bien sûr la confidentialité : tout ce qui se dit ne doit pas sortir du groupe. C'est un engagement de départ.

Sur la facilité de s'impliquer, naturellement on distinguera différentes situations :

- groupe de personnes venant de différentes entreprises (« inter entreprises »)
- groupe « intra entreprise » de personnes qui se connaissent
  - et travaillent ensemble
  - ou ne travaillent pas vraiment ensemble
- personnes d'une même équipe

On vérifiera chaque fois que chacun a un minimum de « confort » au moins pour démarrer

Puis la coopération vient en marchant.

### **- peut on mélanger différents niveaux hiérarchiques ?**

A priori ce n'est pas souhaitable afin que chacun soit à l'aise, ne se sente pas évalué, et ait des préoccupations de même ordre que ses collègues.

Toutefois notre expérience montre que certains niveaux peuvent être mélangés avec des niveaux n+1, et cela avec profit (mais sans relation hiérarchique directe bien sûr).

### **- le groupe doit-il accueillir toute personne ?**

La dynamique du groupe suppose une bonne acceptation mutuelle. Quand un groupe doit accueillir un nouveau membre, on procède plutôt par cooptation.

### **- tout le monde peut-il être animateur ou apprendre à animer ?**

L'animation demande des compétences particulières : savoir se centrer sur le processus, savoir aider un groupe à se réguler, savoir vérifier qu'un groupe est centré sur le client, gérer les attitudes défensives, gérer des tensions et désaccords, percevoir les dynamiques sous-jacentes.

Tout le monde peut bien sûr être candidat à l'animation, toutefois il faut pouvoir montrer **et** valider un minimum d'aptitudes.

### **- comment lancer les groupes de développement ?**

On peut démarrer « light » : un groupe de personnes motivées se constitue, se fait accompagner par un consultant expérimenté dans la méthode, puis prouve le mouvement en marchant.

La méthode peut aussi être utilisée comme « suivi » et accompagnement d'une formation.

Ceci est d'autant plus pertinent que ce n'est pas « une formation de plus » mais au contraire un excellent moyen d'intégrer, d'utiliser, de s'approprier ce qu'on apprend.

On peut également proposer une *expérience-test* à un groupe de métier, **en** deux séquences de co-développement au cours d'une journée.

### **- quel est le public concerné ?**

- managers récemment formés et souhaitant un suivi où ils soient plus acteurs
- managers expérimentés souhaitant faire le point et se renouveler
- jeunes managers souhaitant mûrir et se développer
- managers souhaitant prendre du recul pour gérer des situations délicates

### **- est-ce réservé aux managers ?**

Un groupe de Co Développement peut rassembler des personnes ayant une communauté de situation ou de métier, avec une dimension d'adaptation à des situations complexes ou délicates.

Citons : les médecins, les chefs de projet, les négociateurs commerciaux, les assistantes, les dirigeants, les responsables de ressources humaines, les consultants bien sûr, .....

Un participant a signalé un projet de groupe pour agriculteurs .

Une question a été posée pour une population d'ouvriers : l'idée est pertinente en effet car les ouvriers ont souvent à s'auto-organiser en équipe, gérer des décisions (sur la qualité notamment), se partager des rôles, résoudre des tensions.

### **- à quel rythme un groupe devient-il autonome ?**

Après le cycle de base de 8 demi journées, (ou 4 journées), les participants qui le souhaitent, apprennent à animer les séquences à la place du consultant externe et le groupe va vers un fonctionnement autonome. Les sessions deviennent éventuellement moins fréquentes, avec un minimum de une par trimestre. Une supervision occasionnelle par le consultant reste possible.

### **- cette autonomie ne risque t'elle pas d'aller vers des dérives ?**

L'autonomie n'est pas l'indépendance totale.

Nous recommandons qu'un participant prenne une responsabilité particulière : il devient « pilote » et reçoit une brève formation pour cela. Il veille à l'organisation du groupe (lieu, planning, règles du jeu), s'assure du respect de la méthode et fait le lien avec le département Formation.

Il fait réaliser une évaluation du fonctionnement du groupe chaque semestre.

Il peut également faire remonter l'expression du groupe quand des problématiques collectives apparaissent (problèmes de climat, de clartés de rôles, etc)

Les nouveaux animateurs, issus du groupe, reçoivent également une formation à l'animation.

De plus lorsqu'ils animent, ils reçoivent un feed back de leur groupe sur leur prestation, au cours de l'étape 6.

Le feed back est facilité par une grille d'évaluation de l'animation, facteur d'apprentissage pour tous.

## **En conclusion : une méthode pertinente pour le contexte des entreprises aujourd'hui**

Aujourd'hui les managers sont fortement sollicités pour gérer la pression, écouter et adapter, favoriser la transversalité, et surmonter les difficultés de la solitude.

Le Co Développement fournit justement du recul, des décisions mûries, au-delà du prêt à penser, des réflexes de coopération et d'entraide, et une intelligence de la complexité.

Laissons la conclusion à un membre d'un groupe qui déclare après quelques sessions :

**« L'approche nous emmène au-delà de ce que je pensais au départ »**

Grand merci aux 40 participants de ces forums pour leur participation, leurs questions et leurs réactions stimulantes, qui nous confortent dans l'intérêt de cette approche.

**ENJEUX Consulting**

4 rue Parmentier 95 210 St Gratien

Tél. 01 39 89 77 77

[d.delahunay@enjeux-consulting.fr](mailto:d.delahunay@enjeux-consulting.fr)

[anne.hoffner@tele2.fr](mailto:anne.hoffner@tele2.fr)

Site [www.enjeux-consulting.fr](http://www.enjeux-consulting.fr)