



Le Codéveloppementpas n'importe comment !



■ Les dangers du succès

Le Codéveloppement professionnel devient une méthode connue et recherchée. De plus en plus d'entreprises ou de grands groupes l'inscrivent dans leurs appels d'offres et dans leurs cursus managériaux.

« Volant au secours du succès », également, il arrive que quelques consultants ou coachs se déclarent d'emblée compétents sur le sujet et le proposent à leurs clients.... Ce qui parfois provoque de désolantes histoires que l'on découvre à l'occasion, sur le témoignage de participants ou de responsables de formation, avec leurs conséquences malheureuses. Nous en citons quelques unes.

■ Des histoires préoccupantes

14 hommes en colère

« Allo ? Oui, nous aimerions parler Codéveloppement avec vous...C'est-à-dire que nous l'avons expérimenté ici à Bordeaux dans notre entreprise ... Un consultant, qui est aussi coach chez nous, nous a proposé de le découvrir et il a animé une séance ... Oui, avec nous tous de l'équipe DRH...Eh bien nous étions 14 participants...Oui, nous sommes tous collègues.. enfin, il y avait le DRH, les 3 Chefs de service et les équipes...Oui, quelqu'un a été « client » ... et la séance s'est terminée en conflits ouverts... Ce qui fait que tout le monde ici n'est pas convaincu par cette approche... Allo ? »

Histoire catastrophe bien sûr. Fait-on sérieusement du Codéveloppement à 14 avec un Département au complet comprenant managers et directeur ?

Nous sommes étonnés également par cette illusion qui semble répandue : « *Je suis coach, donc je sais pratiquer le Codéveloppement* ». Faut-il rappeler que pour animer un groupe de Codéveloppement, « être » coach est une condition qui n'est ... ni nécessaire ni suffisante. En Codéveloppement, ce qui est requis n'est pas une posture de coach mais d'animateur de groupe et plus précisément avec une posture de facilitateur. Encore faut-il s'être formé et l'avoir réellement expérimenté pour le comprendre.

Courage, fuyons !

Il s'agit d'une première séance de découverte du Codéveloppement pour ce groupe de managers. Ont-ils été mal informés au préalable ? Toujours est-il que le début du tour de table sur le partage des sujets semble quelque peu « gelé » : « *Moi je n'ai pas de sujet...Moi non plus...Euh, je n'ai pas de problème... Moi j'ai bien un problème mais assez compliqué sur la communication avec les filiales, et qui je pense ne suscitera pas d'intérêt... Eh bien moi j'ai un sujet ! Je pense que c'est une préoccupation de management. Je dirige le Club de foot de ma commune et ...* »

Le lecteur comprend que ce sujet « sympathique » va recueillir immédiatement le consensus du groupe pour être choisi. L'animateur novice laissera faire, trop heureux d'avoir enfin un sujet ; Or, c'est bien sûr le sujet sur les filiales que va sélectionner l'animateur expérimenté, sujet qui se révélera riche pour tous les participants (informatique, contrôle de gestion, marketing) qui rencontrent aussi bien des difficultés avec ces filiales. Qu'est-ce que cela prouve ? Qu'un groupe, comme la langue d'Esope, peut être la meilleure comme la pire chose. Qu'il peut générer une dynamique porteuse comme une dynamique de fuite, d'évitement, de défensive, selon les conditions dans lesquelles il a été créé et mobilisé.

Ainsi cette autre entreprise, où le coach interne, non formé au Codéveloppement, a rassemblé 8 managers pour vivre une séance. Pensant probablement que « Codéveloppement » renvoie à « Coopération » qui renvoie n'est-ce pas à « Consensus », (et peut être à Cocooning ?), il laisse le groupe choisir le sujet et donc le « client ». Tous les anciens s'accordent alors très spontanément pour sélectionner une femme, la plus jeune ...elle ne voulait pas mais s'est sentie obligée... (Quand il s'agit de savoir qui exposer, certains savent soudain se montrer galants). « Mais c'était le souhait du groupe » dira l'animateur. Difficile de mesurer tous les dégâts générés par l'illusion groupiste et pseudo-consensuelle.

Tant qu'une vraie dynamique de groupe positive n'est pas instaurée dans la durée, nous affirmons que c'est à l'animateur d'être le garant final du choix du sujet. Sur quels critères ? La durée disponible, la dynamique du groupe, la sensibilité du client, la valeur d'exemple du sujet, ou du client, les objectifs de l'entreprise, etc. Ils sont nombreux et ne peuvent être laissés ni au hasard ni à la spontanéité.

Lancez-vous

Ici, il s'agit d'une association professionnelle d'entreprises qui diffuse les approches collaboratives.

Lors d'un séminaire, on y enseigne divers outils dont le Codéveloppement avec les 6 étapes, présentées rapidement ainsi qu'une page vite distribuée. Et les animateurs concluent sur le mode : « *Alors voilà, faites des groupes de Codéveloppement, lancez vous* ». Comme si c'était un petit jeu de société innocent ! Alors que les participants apportent si souvent des sujets très impliquants. Et aucune mise en garde sur les pièges possibles. Et la page précise que, là encore, le sujet doit être choisi par le groupe...

La demande est une chose trop sérieuse pour la laisser au client

Cette responsable de formation raconte une expérience, heureusement non poursuivie: « *J'ai été cliente. Au moment de la demande et du contrat, j'ai été surprise. On m'a fait sortir de la salle. J'ai attendu à côté pendant près d'une demi-heure. Puis je suis revenue et le groupe m'a présenté le contrat choisi pour moi...* »

Quand on sait que l'autonomie du client est une valeur clé du Codéveloppement, on est là dans la direction opposée.

Tout est sous contrôle

« *Allo ? Oui nous avons testé le Codéveloppement... Non nous ne souhaitons pas poursuivre... Les participants n'ont pas apprécié. Ils disent que l'animateur a pris le contrôle du groupe et a tout dirigé...* »

Animateur « gourou » sans doute...

Ces situations, parmi beaucoup d'autres, sont préoccupantes. Exploitation abusive du nom et du concept, animation sans compétence, vision simpliste et inconsciente des enjeux, tromperie sur la marchandise ... : on le voit, quelques clarifications sont requises.

■ Le Codéveloppement, c'est simple ...et subtil

Bien sûr, vu de loin, dérouler les 6 étapes paraît simple, au point que certains se demandent s'il est utile d'avoir un animateur.

Lorsque l'on anime un groupe, plongé dans l'intensité d'une séance, on mesure la vigilance requise sur de nombreuses variables telles que la dynamique du groupe, les conditions de l'engagement, la qualité d'écoute, le confort du client, la clarté du contrat, etc.

Si l'on veut alors préserver la qualité des pratiques en matière de Codéveloppement, faut-il aller jusqu'à plaider pour une orthodoxie ?

Sans doute pas, car, comme toute pédagogie, le Codéveloppement doit pouvoir faire l'objet de variantes et d'expérimentations diverses.

En revanche, ce qui est dommageable c'est d'en trahir l'esprit en faisant des contresens sur ce qui en fait le cœur. Par exemple :

- Lorsque pour gagner du temps ou simplifier, un animateur supprime l'étape 6 en pensant que l'essentiel est fait : « aider le client ». C'est une erreur dans la mesure où « aider le client » est une étape pour le véritable objectif qui est que tous et chacun « apprennent à partir d'une réflexion sur leur pratique »

- Lorsque le client est « pris en main » et « dirigé » par l'animateur ou par le groupe : pour le choix de son contrat, pour le choix de ses solutions, pour son plan d'action. Lorsqu'une emprise quelle qu'elle soit s'exerce sur le client. Alors que l'autonomie du client est un principe essentiel.

- Lorsqu'un groupe comporte des participants qui ont des liens de dépendance (hiérarchiques ou autres) qui vont manifestement gêner leur implication

- Lorsque des questions à couleur « psy » sont posées au client sur son passé ou sur sa famille. Alors que le Codéveloppement concerne « la personne dans la situation professionnelle actuelle ».

Ces contresens sont d'autant plus gênants que, rappelons-le, le client peut être très impliqué dans la séance.

Ce que nous voulons souligner, c'est que l'animation de groupes de Codéveloppement demande une véritable compétence tout autant, par exemple, que le coaching. Or, la différence de traitement nous étonne :

Telle entreprise prend mille précautions pour choisir ses coachs : procédure de référencement, questionnaire élaboré, demande de références, exigence d'une formation et même d'une supervision.

Mais, elle accepte de croire que l'animation de groupes de Codéveloppement, c'est tout simple puisqu'il y a une recette en 6 étapes ...

Or les préoccupations ou problèmes évoqués en Codéveloppement ne sont pas moins délicats ou complexes. !

Quant au fait d'être déjà coach, répétons-le, cela ne garantit rien les compétences d'animation en Codéveloppement. Paradoxalement nous voyons régulièrement des participants, qui se disent coachs, déployer d'étranges pratiques en Codéveloppement : confrontation dure envers le client, monopolisation du client au détriment des autres participants, questions « psy » inappropriées, etc....

Signalons à ce sujet que nos cousins québécois, qui sont bien sûr très attentifs sur le devenir du Codéveloppement, ont fondé en 2011 l'Association Québécoise de Codéveloppement professionnel (AQCP). Et celle-ci a publié en Janvier 2012 le « Code d'Éthique du Codéveloppement professionnel ». Leur site est en cours de création. On pourra trouver en attendant ce Code d'Éthique sur le site Afcoddev.com

■ Suggestions pour les entreprises qui veulent pratiquer le Codéveloppement Professionnel

Vous pensez que le Codéveloppement peut être une réponse utile pour vos managers ? Certains prestataires vous proposent leurs services ? Ou peut-être des coachs que vous connaissez ?

Par respect pour vos managers et par souci d'efficacité, nous suggérons de faire appel aux interrogations suivantes concernant le prestataire que vous choisirez :

- Met-il en avant ses compétences de coach en pensant qu'il justifie ainsi d'une compétence en animation de groupes de Codéveloppement ?
- Confond-il Codéveloppement professionnel et Coaching de groupe ?
- Fait-il la différence entre résolution de problème et Codéveloppement ?

- A-t-il vu faire des praticiens confirmés ?
- A-t-il lui-même une expérience comme participant (consultant ou client) en matière de Codéveloppement ?
- A-t-il réellement pratiqué ? Animé ? (Au moins 10 séances par exemple...)
- A-t-il au moins lu l'ouvrage de base de Payette et Champagne ? (voir Bibliographie plus bas)
- Peut-il énoncer les règles du jeu et la déontologie en matière de Codéveloppement ?
- Peut-il énoncer les conditions de succès de son introduction dans une entreprise ?
- Parle-t'il de posture de facilitation ? Sait-il la définir ?
- Est-il certifié ou accrédité en Codéveloppement ?

Enfin, et ce sera notre conclusion : nous ne voyons aucune raison d'être moins exigeant pour le choix d'un animateur de groupes de Codéveloppement Professionnel que pour le choix d'un coach, et ceci d'abord dans l'intérêt des participants.

Anne Hoffner Lesure et Dominique Delaunay
Co-présidents de l'Association française
du Codéveloppement professionnel et managérial(Afcodév)
www.afcodev.com

anne.hoffner@sfr.fr Tél: 06 24 70 64 65
d.delaunay@afcodev.com Tél: 01 39 89 77 77

Bibliographie

1. Payette, A. et Champagne, C. (1997) *Le Groupe de codéveloppement professionnel*, PUQ.
2. Hoffner Lesure, A. et Delaunay, D. (2011) *Le Codéveloppement professionnel et managérial*, Ems.