

Le codéveloppement professionnel : un chemin pour activer l'intelligence collective des petits groupes

Un article paru dans le PME Magazine du mois de janvier 2016 écrit: « Le management par objectifs a hissé la compétition interne au rang de principal moteur de la compétitivité des entreprises... le dogme ne répond plus au besoin d'innovation... ni à la complexité grandissante des marchés. Il reste bien ancré et peu d'entreprises osent s'attaquer aux fondements de leur culture managériale. » (page 67). Au-delà de la compétitivité, nécessaire pour se positionner sur les marchés, les entreprises redécouvrent la nécessaire coopération à l'interne.

L'esprit de compétition interne à l'entreprise ne fait plus recette, les egos surdimensionnés sont devenus nuisibles pour la collectivité, un surdoué seul ne peut, en général, pas faire mieux qu'un groupe de travailleurs honnêtes, motivés et solidaires. L'intelligence artificielle des robots presse les êtres humains à coopérer pour préparer les défis que devront relever les générations futures. Le monde du travail se transformera et la place de nombreux travailleurs sera redéfinie. L'intelligence collective est un moyen pour se préparer à cette transformation. Pour découvrir la richesse du travail en groupe, le recours à un animateur proposant une méthode structurée et cohérente est nécessaire. Le codéveloppement propose aux gestionnaires la réunion en petits groupes comme « un potentialisateur de l'intelligence collective et une issue à la solitude ». Il allie l'entraide à l'efficacité du système.

Développement du libéralisme économique

Ce qui vaut pour l'entreprise vaut aussi pour l'action sociale, l'enseignement, la santé et l'éducation. Ces secteurs ont aussi suivi, ces trente-quarante dernières années, un développement de type libéral basé sur la productivité et l'autonomie financière. Les forfaits-patient, les normes de qualité, les objectifs personnalisés et la diminution des dépenses sont des objectifs qui mettent sous pression les cadres chargés de l'administration des institutions. Les mesures d'optimisation touchent tous les collaborateurs qui appliquent dans leur activité quotidienne les décisions prises par leurs responsables. Le client, dernier maillon de la chaîne, les appréciera ou en subira les conséquences. Les règles du jeu sont établies... « *alea jacta est* » les dés sont jetés, le retour en arrière n'est plus possible dans l'immédiat. En regardant de près, on se rend compte toutefois que l'être humain accepte volontiers des restrictions pour autant qu'elles ne le touchent pas trop directement. L'intérêt général n'est pas la priorité du système actuel qui favorise la notion de profit et de concurrence. Il propose un modèle « individualiste » qui n'est pas seulement l'apanage d'une classe sociale de la population mais celui de tout consommateur éduqué par les injonctions de ces nouveaux paradigmes. A défaut de résultats positifs, le nombre de citoyens qui subissent les effets néfastes de ces choix stratégiques augmente. Les insatisfaits représentent une partie de la population de plus en plus importante¹.

Coopérer

En réaction nous percevons que les mouvements prônant l'altruisme, la sauvegarde de l'environnement, le moins de consommation et la santé psychosociale sont en augmentation. Il en va de même de la conscience systémique qui lie les éléments et leurs effets entre eux, comme par exemple: le commerce et la nature, la fabrication de produits et l'écologie, la médecine académique et la conception holistique de l'homme. La conscience globale semble se modifier et le monde est davantage perçu comme un système en interaction. Les entreprises modernes tiennent de plus en plus aussi compte des facteurs écologiques et de recyclage, les états édictent des règles pour la protection de la nature, de nombreux individus adoptent un mode de vie durable et responsable pour la postérité. Cette nouvelle conscience collective a pour conséquence que la coopération, la collaboration et la co-construction redeviennent des valeurs souhaitables. Il se crée une nouvelle série de règles fonctionnelles favorisant la stabilité et l'évolution de notre société. Coopérer oui, travailler ensemble oui, mais pas n'importe comment. Il ne suffit pas de réunir des personnes et de les laisser

¹Milton Friedman, économiste américain parmi les plus influents du XXème siècle affirme : « la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter les profits » il faudra, pour cela, accepter un « taux de chômage naturel » source : internet, Wikipédia

s'exprimer librement. En général le groupe n'est pas naturellement exempt de jeux de pouvoir, de séduction, de hiérarchies illégitimes, de peurs irrationnelles (être jugé, ne pas avoir sa place, etc.). De plus, la recherche d'un avis commun au détriment du débat est un grand danger qui guette tout groupe, celui des décideurs en particulier. Il y a donc lieu de trouver un équilibre pour que la liberté de pensée soit sauvegardée tout en évitant ces pièges.²

La supervision

La supervision est une méthode qui a fait ses preuves en contribuant à rendre le collaborateur responsable de ses actes par une intervention réflexive sur son travail. Elle propose un temps d'arrêt permettant la création d'un espace privilégié favorisant la prise de recul. L'éclairage d'un tiers, formé à cet effet, sert à gérer la complexité du quotidien. A la différence de la supervision technique (dans les hôpitaux par exemple), la supervision offerte par les membres de l'ARS (Association Romande des Superviseurs) n'est pas le regard du spécialiste qui instruit l'élève mais un espace de liberté, de non jugement et de reconnaissance de ses compétences professionnelles. C'est aussi le lieu d'exploration de nouveaux possibles, ou d'un nouveau départ dans une situation où l'on a l'impression d'avoir déjà tout essayé sans succès.

En groupe (ou supervision d'équipe) elle permet une régulation dans un espace-temps défini recherchant ce qui en fait son utilité première : « le tout est plus que la somme des parties »³ formule qui en résume bien l'efficacité du collectif. Alors, le cumul de savoirs entre en résonance, se structure grâce à l'intervenant et permet une réponse efficace et originale aux défis posés par le travail. La prise de conscience de sa place mais aussi de sa réaction émotionnelle peuvent aussi être explorés.

Le codéveloppement professionnel

Le codéveloppement professionnel est une méthode apparentée à la supervision mais aussi à d'autres méthodes (coaching, groupe Balint, etc.). Elle est pratiquée par de petits groupes de responsables hiérarchiques (4 à 8 participants), des managers. Le codéveloppement professionnel va les aider à sortir de la solitude du décideur ; Le groupe entier se mobilise autour d'une question de travail et au service d'un participant. Un processus qui se déroule en six étapes amènera une multitude de pistes avec comme objectif de trouver des réponses pragmatiques et immédiatement transférables dans la pratique.

La méthode, simple seulement en apparence, est proposée par des animateurs expérimentés dans le management. Ils garantissent en premier lieu le bon déroulement du processus et assurent la sécurité du groupe. Des groupes peuvent être créés à l'interne (appartenant à la même organisation), pour autant qu'il n'y ait pas d'enjeux hiérarchiques, ou entre externes (n'appartenant pas à la même organisation) mais aux mêmes niveaux de management. Si le codéveloppement se pratique aujourd'hui majoritairement dans les entreprises, il concerne tout autant des directeurs d'institution, des assistants sociaux, des éducateurs, des enseignants, des psychologues, infirmiers, etc. Ceux-ci pourront ainsi bénéficier d'une méthode puissante qui optimise l'intelligence collective. Les expériences faites à ce sujet sont positives et ce public en redemande !

Cette méthode a été créée au Canada par Adrien Payette et Claude Champagne dans les années 90, puis développée en France et en Europe par Anne Hofner-Lesure et Dominique Delaunay. Elle repose sur un processus en six étapes d'une durée de 2 à 3 heures. Le « client » d'une réunion est celui qui expose une question de travail. Il bénéficie du support des autres participants qui deviennent alors ses « consultants ». L'objectif est de l'aider à faire face à un problème, un projet ou une préoccupation (les 3 P du codéveloppement).

Les « collègues-consultants » (que nous appellerons dorénavant dans l'article les consultants), auront la responsabilité de contribuer à la recherche d'une solution à la question du client. Celle-ci sera choisie par le client et élaborée « in situ ». Le nombre de réunions est égal au nombre de participants afin que chacun puisse bénéficier du rôle de « client ». Les cycles peuvent être renouvelés autant de fois que le souhaitent les participants.

Le processus du codéveloppement

² Pour approfondir, lire le récent article écrit dans la revue « Cerveau et psycho » de Sébastien Bohler parue en juin 2016. Qui traite de la question de l'intelligence collective et de sa mobilisation dans les groupes.

³ Citation tantôt attribuée à Aristote ou à Confucius et reprise par la théorie systémique ainsi que les penseurs holistiques modernes.

1. L'exposé : d'une durée de 5 à 10 minutes, il permettra au client d'exposer sa demande au groupe. Pendant l'exposé les consultants écoutent sans l'interrompre.
2. Les questions de clarification posées par les consultants : Elles seront factuelles, centrées sur la compréhension du contexte. Les questions seront courtes, ouvertes sans contenir une orientation, des conseils ou au pire des solutions ! Les questions manifesteront l'intérêt des consultants pour le client. On s'intéressera au contenu mais aussi aux modes de relation. Le client reste toujours au centre des questions. Cette étape dure généralement pas plus de 50 mn.
3. Le contrat de consultation: à la lumière des questions précédentes le client définit la question précise à laquelle il souhaite que les consultants répondent. Ce point est élaboré par l'animateur lui-même avec l'aide des collègues-consultants. Il est le pivot de la réunion, il permet de préciser la demande et de définir avec finesse le sujet à traiter. Durée : 15-20 minutes environ.
4. Le marché aux solutions : les consultants proposent très librement une réponse, une ou des suggestions, des expériences similaires, des propositions, des réflexions (pendant ce temps le client note...). A ce moment l'implication des consultants est forte. Un échange de propositions permettra au client de récolter le matériel nécessaire pour répondre à son besoin. Durée : env. 30 minutes.
5. Plan d'action (le résultat de la consultation) : le client délivre le fruit de sa réflexion au groupe. Parfois une solution, une méthode ou simplement un changement d'angle de vue sur une situation de management. Il est libre de faire ce qu'il veut avec le matériel proposé par les consultants et de l'appliquer comme il le veut et quand il le veut. C'est là que s'exprime notamment la liberté laissée au client. On y consacrerait une vingtaine de minutes.
6. L'évaluation et les apprentissages : en commençant par le client : elle sert à faire part des apprentissages de chaque participant. Elle permet de réguler le processus, de réaliser combien la préoccupation d'un manager est généralement aussi comprise par les autres. L'animateur doit veiller à disposer de suffisamment de temps pour ce point !

Exemple

Claude⁴ a 65 ans, une grande expérience professionnelle et est le chef d'une équipe d'une dizaine de personnes, il connaît l'organisation de son travail sur le bout des doigts. Il connaît bien les collaborateurs et qui a de la disponibilité pour aider les collègues surchargés. Il sait aussi si le travail fourni correspond à ce qui est attendu par l'organisation et les clients du service. Ses années de pratique lui ont permis d'évaluer si la charge de travail est supportable ou non.

Il se propose comme « client » de son groupe de codéveloppement. Dans son **exposé** il nous explique qu'il quittera l'organisation pour prendre sa retraite deux mois après notre réunion. Il ressent une grande frustration qu'il n'arrive pas à expliquer, il aimerait qu'on l'aide à mieux comprendre ce qui se passe. Dans la **phase du questionnement** les collègues/consultants vont explorer l'organisation du travail, sa place, ses relations dans la hiérarchie et de quoi est faite cette frustration. Petit à petit, au fur et à mesure que le contexte s'éclaircit, Claude découvrira que sa frustration est faite de l'impossibilité de s'exprimer sur une réorganisation en cours dans le centre (alors qu'il connaît parfaitement le travail). Lors de la **définition du contrat** il demandera à ses collègues de l'aider à réfléchir à la question suivante : « lorsque je quitterai l'entreprise, que deviendra mon expérience accumulée tout au long de ces années, ne pourrait-elle pas être utile dans la phase de réorganisation ? »

Les consultants, à tour de rôle, vont proposer **des solutions et des réponses à la question de Claude**. L'un proposera d'écrire un « testament », un autre de demander un entretien avec la direction, d'autres encore verront des solutions comme une lettre manuscrite ou des recommandations au groupe de travail chargé de la réorganisation. Un autre de lui conseiller d'aller crier son indignation...

Après avoir pris connaissance et noté librement les idées des collègues, Claude nous délivre le **plan d'action** : il a décidé d'écrire au groupe chargé de la réorganisation pour leur faire part de ses conseils après toute une vie passée dans le centre. Il n'avait pas pensé à cela avant car il n'avait pas le recul nécessaire pour agir. Il identifie maintenant clairement que l'opinion négative qu'il avait sur la réorganisation l'empêchait de réfléchir de manière constructive et de prendre une initiative. Le fait de parler dans un groupe de pairs lui a permis d'avoir accès à la partie « positive de sa tête » comme il le dira avec ses propres mots. Il se sent soulagé d'avoir pu dépasser cet inconfort et d'avoir été écouté.

Claude, stressé par une émotion négative n'aurait pu, sans l'aide du groupe, avoir accès à l'élaboration constructive de sa pensée. Lors de l'**évaluation** plusieurs participants relèveront combien il est parfois difficile de faire des propositions concrètes et de ne pas rester dans la plainte.

⁴ Nom d'emprunt

Un de ses collègues nous informera plus tard du plaisir que Claude avait eu à écrire son texte, l'envoyer et quitter son organisation pour jouir d'une retraite bien méritée. A sa grande satisfaction certaines idées qu'il a émises seront reprises par le groupe.

Le rôle de l'animateur est essentiel dans un groupe de codéveloppement. Il doit être au bénéfice d'une expérience dans le domaine de la gestion de personnes mais aussi dans celui de l'organisation. Il est le garant du bon déroulement d'un groupe, il garantit entre-autre:

- le bon déroulement du processus et l'application des règles éthiques
- le bon usage du temps et le respect des étapes du codéveloppement
- la relance du groupe ou la pose de limites quand cela est nécessaire
- le respect de la place de chacun, il ne prendra pas la place du client, ni celle des consultants (sauf à l'étape 4 où il s'autorisera à faire part de son opinion tout en déclarant très clairement son passage du rôle de l'animateur à celui de consultant)
- le confort et la liberté du client et de sa protection
- la mise au travail des consultants pour que l'intelligence collective manifeste toute sa puissance
- que chacun puisse évaluer ses acquis

En résumé, il doit faire preuve d'une grande finesse dans l'animation et permettre au groupe de développer toute sa puissance et son efficacité. Il est comparable au cadre entourant une œuvre d'art, il n'est pas au centre de l'attention mais il donnera de la profondeur et sert à la mise en valeur du contenu.

Conclusion

Il est encore à relever qu'il ne faut pas laisser la place à trop d'amateurisme dans ce domaine ; une utilisation « sauvage » des six points du Codéveloppement professionnel, sans la finesse nécessaire, l'attention et la protection que doit assurer l'animateur peut mettre en danger le groupe. Une liste d'accrédités se trouve sur le site www.cecodev.fr, en choisissant un animateur de la liste, la qualité des interventions sera garantie. La méthode arrive en Suisse, plusieurs animateurs sont déjà formés.

Cette méthode s'intègre à merveille dans la panoplie des méthodes de stimulation de l'intelligence collective, comme la supervision d'équipe par exemple. L'être humain ne se résume pas à un seul regard sur la réalité mais leur pluralité nous aidera à faire face à un monde en plein changement.

Bibliographie :

Vanda Janka dans PME Magasine 1002 Lausanne: Management collaboratif : La voie de la performance. Edition de janvier 2016 (p 67),

Adrien Payette et Claude Champagne (2006) Le groupe de codéveloppement professionnel, Presse de l'université de Québec

Anne Hofner-Lesure et Dominique Delaunay (2011) Le codéveloppement professionnel et managérial, Editions EMS Management et société