

## GROUPE DE CO-DEVELOPPEMENT

### Public :

Managers, récemment en fonction et jusqu'à très expérimentés, intéressés par le principe d'échange de pratiques, susceptibles de faire évoluer leurs modes de fonctionnement, mais aussi d'expérimenter et de développer un esprit collaboratif au sein de son entreprise

### Prérequis :

Engagement et assiduité

### Objectif :

Il est double

- Pour la collectivité :
  - Développement d'un climat de plus grande ouverture entre les gens
  - Diminution de la crainte d'expérimenter et de changer
  - Développement d'une mentalité d'apprentissage et « d'enseignement »
  - Diminution de la peur pour demander de l'aide aux autres
  - Augmentation de la collaboration
- Pour le participant :
  - Découvrir ses « angles morts »
  - Réviser ses hypothèses d'action
  - Faire évoluer son modèle de fonctionnement
  - Renforcer son identité professionnelle
  - Préciser sa proposition de valeur ajoutée managériale
  - Apprendre à solliciter une aide, à être aidé, à recevoir du feedback, à sortir de l'isolement
  - Diminuer la crainte d'expérimenter

### Compétences acquises :

- Techniques de management
- Autonomie
- Conduite du changement
- Management en mode collaboratif et transversal

### Programme :

8 à 10 sessions dont l'ordre du jour est le traitement d'un cas managérial (préoccupation, problème ou projet) apporté par un participant et développé par l'ensemble du groupe dans l'objectif de mettre en œuvre un plan d'action entre 2 sessions

## PRESENTATION DU GROUPE DE CODEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

### C'est quoi ?

Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de développement pour des managers qui croient pouvoir apprendre les uns des autres afin d'améliorer leur pratique.

Il s'agit de constituer des groupes de pairs de 8 à 10 managers qui vont vivre une série de rencontres d'une ½ ou 1 journée étalées sur 10 mois environ. L'animation du groupe est assumée par un animateur qui fait découvrir la méthode et qui lance le groupe dans une dynamique de progrès continu.

Au cours d'une séquence de codéveloppement, un manager (nommé « client » dans la méthode) va solliciter ses pairs dans le groupe (nommé « consultants ») sur une préoccupation, un problème ou un projet (les « 3P »).



Exemples :

1. (*préoccupation*) *J'ai à mener une transformation organisationnelle ... je vais avoir beaucoup de résistances ... il y a déjà eu une réorganisation l'an dernier ...*
2. (*problème*) *J'ai deux Directeurs dans mon CoDir qui sont en conflit ... cela pose problème pour le fonctionnement du CoDir ainsi que tout le fonctionnement du Département ...*
3. (*projet*) *J'ai besoin d'augmenter la production dans l'équipe de 20% sans augmenter mes ressources ...*

Ensuite, les autres managers en tant que « consultants » formulent individuellement et librement leurs impressions, commentaires, idées, interprétations, conseils, suggestions, sans recherche de consensus.

Pour finir, le manager « client » formule et présente son plan d'action et la séquence se termine par une phase collective d'évaluation d'apprentissages.

Selon la nature des cas abordés (3P), il y a normalement 1 à 2 séquences de codéveloppement dans une journée (ou ½ journée), c'est-à-dire 1 ou 2 managers qui sont « clients ».

### **Qu'est-ce que ça m'apporte ?**

A l'occasion de la résolution de problèmes, le manager en tant que « client », découvre ses « angles morts » et ses hypothèses d'action à réviser. Il apprend à découvrir et à faire évoluer son modèle de fonctionnement, renforce son identité professionnelle et précise sa proposition de valeur ajoutée managériale. Au niveau comportemental, il apprend à solliciter une aide, à être aidé, à recevoir du feedback, à sortir de l'isolement managérial et à diminuer la crainte d'expérimenter.

Globalement, le manager « client » apprend à évoluer.

Le manager, en tant que « consultant », apprend à rechercher des faits, à écouter pleinement (verbal, non verbal, soi, l'autre, le groupe), à ne pas sauter aux conclusions lors de l'analyse des situations, à prendre du recul, à donner du feedback, à explorer la relation entre le « client » et son problème/projet, à accompagner et globalement à mobiliser les ressources du « client ». Grâce aux échanges riches et variés dans le groupe, il apprend à découvrir et à faire évoluer son propre modèle de fonctionnement aussi.

Globalement, le manager « consultant » apprend à inviter quelqu'un d'autre à apprendre. Autrement dit, il développe une posture de Manager-Coach.

Pour l'entreprise il y a des bénéfices opérationnels et culturels.

Contrairement à une formation, à la suite d'une journée de codéveloppement, le manager se trouve immédiatement armé pour aborder son problème ou projet. Il peut tout de suite mieux agir.

Dans le cas où le codéveloppement est déployé de façon importante dans l'entreprise, les bénéfices culturels sont nombreux (par exemples) :

- Développement d'un climat de plus grande ouverture entre les gens ;
- Diminution de la crainte d'expérimenter et de changer ;
- Développement d'une mentalité d'apprentissage et « d'enseignement » ;
- Diminution de la peur pour demander de l'aide aux autres ;
- Augmentation de la collaboration.

### **Déroulement d'une séquence de codéveloppement**

Après l'introduction, une journée de codéveloppement commence avec une question posée par l'animateur au groupe : « *Qui veut être « client » aujourd'hui ?* ». Cette question a pour but d'identifier les managers qui veulent solliciter le groupe sur leur cas : *préoccupation, problème ou projet ?* Typiquement, plusieurs managers sont intéressés à être « client » et dans ce cas-là chaque manager est invité à présenter le thème de son sujet. Ensuite, l'animateur aide le groupe à choisir les sujets sur lesquels ils vont travailler dans la journée et dans quel ordre. Il y a au minimum deux cas abordés dans une journée de codéveloppement, c'est-à-dire au moins deux managers qui sont « clients » à travers deux séquences de codéveloppement complètes.

Concernant les rôles joués dans la méthode, pour une séquence de codéveloppement avec 6 managers participants il y a un manager qui joue le rôle de « client » et 5 managers qui jouent le rôle de « consultant ».



Une séquence de codéveloppement comprend 6 étapes comme suit :

<b>Étape</b>	<b>Rôles</b>
1 <i>Exposé</i>	Le manager « client » expose son cas, sa préoccupation ou son projet ..., les managers « consultants » écoutent.
2 <i>Questions de clarification</i>	Les managers « consultants » recherchent les faits en posant des questions ..., les managers « client » répondent et précisent.
3 <i>Contrat de consultation</i>	Le manager « client » définit le contrat de consultation ..., que les managers « consultants » reformulent et sur lequel tous s'entendent.
4 <i>Consultation tout azimut</i>	Les managers « consultants » produisent : ils formulent librement leurs impressions, commentaires, idées, interprétations, conseils, suggestions (sans recherche de consensus) ..., les managers « client » écoutent, font préciser, notent.
5 <i>Synthèse et plan d'action</i>	Le manager « client » assimile l'information, indique ce qu'il retient, et conçoit un plan d'action..., les managers « consultants » l'aident à préciser et compléter.
6 <i>Apprentissages et évaluation</i>	Tous les participants (« client » et « consultants ») décrivent leurs apprentissages respectifs et en prennent note. Ils partagent leur évaluation de la séance.

L'animateur applique la méthode, facilite le travail en groupe, forme les participants à leurs rôles de « client » et de « consultant », et suscite la réflexion et les apprentissages individuels et collectifs.

Une séquence de codéveloppement n'a pas pour but d'aboutir à une décision de groupe. En effet, il ne s'agit pas de décider de ce qui est bon pour le « client » mais d'aider sa réflexion. Dans cette optique, l'animateur favorise la variété des points de vue des « consultants » et leurs divergences ainsi que l'équilibre des influences entre les « consultants ».

### **Les règles de fonctionnement et le planning des rencontres**

L'animateur fixe les règles de fonctionnement la première fois où le groupe se réunit : engagement, déontologie, confidentialité (règle absolue), logistique, planning des autres journées de codéveloppement à venir, etc.

Le groupe se met d'accord aussi à ce moment-là sur son fonctionnement en cas de demande d'un manager à l'extérieur au groupe qui souhaite intégrer le groupe déjà en marche. On procède généralement par cooptation. Un nouveau membre est typiquement « observateur » le matin, pour apprendre la méthode et les rôles, et « consultant » l'après-midi et ne peut être donc « client » qu'à partir de sa deuxième journée de participation.

Concernant le planning des journées de codéveloppement, lors de la première journée de codéveloppement le groupe se met d'accord sur les dates des journées à venir. En général les rencontres sont espacées d'au moins 6 semaines environ. L'étape 6 d'apprentissage joue un rôle important dans ce sens.

### **Qu'est-ce qui se passe la dernière fois que le groupe se réunit ?**

Il y a plusieurs possibilités lors de la dernière journée de travail en groupe :

1. Le groupe peut en s'arrêter là ;
2. Le groupe peut décider de poursuivre pour quelques journées encore ;
3. Il peut y avoir divergences dans le groupe entre quelques membres qui souhaitent continuer et d'autres qui veulent s'arrêter ; dans ce cas-là un nouveau groupe peut être créé avec l'aide de l'animateur ;
4. Le groupe peut décider de s'autogérer sans l'animateur externe à condition qu'au moins une personne dans le groupe assume le rôle d'animateur, suite à une brève formation.



## **Quelques facteurs clés de succès**

La principale condition de succès d'un groupe de codéveloppement professionnel est la **motivation** des participants à améliorer leur pratique en travaillant des aspects avec des collègues. La qualité de cette motivation entraînera la qualité des autres conditions : engagement, ouverture, attitude d'aide, confiance, assiduité, ponctualité.

*Est-ce que les participants osent vraiment partager leurs difficultés ? Ne faut-il pas se montrer fort n'ayant ni difficultés ni besoin d'aide ni même d'un regard extérieur ?* Un des premiers bénéfices d'un groupe de codéveloppement est que **chacun ose être client** : les défenses s'atténuent, une solidarité apparaît, tout le monde est « client » à un moment donné, la coopération se développe progressivement.

Une règle absolue est bien sûr la **confidentialité** : tout ce qui se dit au sujet des personnes ne doit pas sortir du groupe, ni être « utilisé ». C'est un engagement formel et inconditionnel au départ.

## **Origine et convictions**

Le codéveloppement professionnel est une méthode d'origine canadienne, créée et mise au point par Adrien Payette, professeur de management à l'ENAP de Montréal, il y a une quinzaine d'années, en constante progression depuis cette origine.

Le codéveloppement professionnel s'inspire des valeurs nord-américaines :

- Partir de l'expérience plutôt que du savoir (« Action Learning ») ;
- Apprendre par l'action et par la réflexion sur l'action ;
- S'appuyer sur la forte dynamique du petit groupe ;
- Développer, simultanément, l'autonomie et la coopération ;
- Apprendre à apprendre.

Quelques convictions liées au codéveloppement :

- 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 codéveloppement.

## **Témoignages**

« Ce n'est pas de la formation, mais c'est formateur ».

« On profite bien du fait qu'on a des personnalités différentes ».

« On travaille sur du concret ».

« On arrive avec un problème et on repart avec un fil rouge, une vision, un éclairage, un apport du groupe ».

« On manage seul et on manage vite. Là, on prend du recul ».

« On se force tellement à l'écoute que l'on prend un recul inattendu ».

## **Concernant ce document**

Ce document a été écrit par Nicholas McIntosh en utilisant les sources suivantes :

### **OUVRAGES :**

- Le livre : Le Groupe de Codéveloppement Professionnel (1997, Adrien Payette et Claude Champagne)
- Le livre : Le Codéveloppement Professionnel et Managérial (2011, Anne Hoffner-Lesure et Dominique Delaunay avec la contribution d'Adrien Payette ; Editions EMS)

### **SITES :**

- [www.afcodev.com](http://www.afcodev.com)
- [www.cecodev.fr](http://www.cecodev.fr)

