



L'ouvrage "**Le Codéveloppement. L'intelligence collective au service de l'individu et du groupe**" de Claude Champagne (Ed. Eyrolles) est paru à l'été 2021. L'ouvrage est bien présenté et suscite notre curiosité.

Le sens de la formule

Notons d'emblée des propos bien formulés, que nous apprécions et sur des points importants :

(tous les extraits de l'ouvrage sont en italique)

- *"Le groupe ne travaille pas sur quelque chose qui pose problème, mais plutôt avec quelqu'un qui sollicite l'aide de ses pairs afin d'améliorer sa pratique à travers ce quelque chose".*
- *"La démarche réflexive comporte une réflexion sur soi-même et sur sa réflexion.*
- *Curieux, le praticien-chercheur observe et s'observe, se tient un dialogue intérieur, prend du recul".*
- *"Rendre les gestionnaires plus intelligents dans leur pratique même et qui s'appuie sur ce qu'on appelle maturité et sagesse".*
- *"Il arrive que les consultants ou l'animateur fassent l'hypothèse que des éléments importants se situent dans une zone aveugle du client. Forcément, il ne demande pas de les considérer. Serais-tu intéressé à ce qu'on te présente une lecture différente ?*

Un large tour d'horizon

L'ouvrage effectue un tour d'horizon très large - évoquant la théorie U, la Gestalt, le coaching orienté solution, le socioconstructivisme, l'andragogie, etc. - et diffuse de nombreuses considérations sur les pratiques rencontrées et cela sur des aspects variés : méthode, processus, dynamique de groupe, introspection. Donc un livre très fourni et presque encyclopédique.

Un étonnement : pas d'exemple

Les propos ne sont pas illustrés d'exemples, sauf très rares exceptions. Nous espérons lire des compte-rendu de séances : il n'y en a pas. Même pas un extrait. Cela nous paraît dommage car nous manquons d'illustrations pour comprendre. Et surtout de faits pour pouvoir apprécier les idées. Et les résultats. Cela donne un aspect "théorique" à l'ouvrage.

Hybridations encouragées

L'auteur encourage les adaptations, l'hybridation, pour améliorer la méthode en invitant au respect des principes et des valeurs de base. Il prône *"une démarche ouverte, flexible, qui peut se conjuguer avec d'autres pratiques"*.

De fait, nous constatons en France une prolifération des ajouts : Faire sortir le client en étape 3 pour identifier sans lui "la demande cachée"; exercices de pleine conscience; de créativité; de projections personnelles, de photo-langage, de jeu de rôle, de facilitation graphique, etc.

Notre point de vue :

- Le facilitateur, en principe en position basse, devient alors animateur en position haute comme dans une formation. Adieu l'action learning ! Les participants deviennent moins acteurs et plus suiveurs.

- Le temps réservé au Codéveloppement, déjà trop court, se rétrécit encore.

- Pour nous, le Codéveloppement est une pratique entière qui n'a aucunement besoin d'adjuvants. Notre observation est que ces adjuvants sont d'autant plus présents que la pratique du Codéveloppement est peu ou pas satisfaisante.

Codéveloppement orienté solution

- *"La démarche pragmatique est orientée vers l'action et préfère la recherche de solution à des explications "*

- *"La démarche est centrée sur les solutions"*

- *"Orientation vers l'action et vers le futur désiré"*

Cette prise de position "Orientation solution" nous surprend.

Prenons un exemple : Martin connaît à fond son métier depuis 15 ans, a gravi les échelons et est devenu manager par son expertise. On lui confie une seconde équipe sur un métier qu'il connaît mal. Il se sent illégitime comme manager s'il n'est pas "expert". Sa demande en étape 3 est donc : "Comment devenir expert de ce métier le plus vite possible ?".

Va-t-on ici l'aider à faire ce qu'il demande pour qu'il ait des solutions ? Certes non, on va plutôt l'aider à réfléchir pour mettre en question sa solution. (D'autant que son directeur lui a dit que la seconde équipe avait vraiment besoin d'encadrement...). **Ce client a besoin de réflexion, pas de solutions.** Et on devine alors le risque d'être « orienté solution ».

D'ailleurs l'auteur, à d'autres endroits, précise : *"Ce n'est pas un groupe de résolution de problèmes"*

Importance de ralentir pour prendre le temps de réfléchir

Nous sommes bien en phase avec les propos de l'auteur :

- *"Le codéveloppement exige de ralentir et de prendre le temps de prendre du temps. Il invite à un temps long de la démarche, de la réflexion et de la réflexivité".*

- *"Des silences sont utiles. Une posture réfléchie et réflexive, ce n'est pas facile à réaliser dans le feu de l'action de la séance. Encore une fois les temps d'arrêt pour faciliter cette introspection ainsi que les interventions subtiles de l'animateur et des consultants peuvent*

favoriser ce passage qui permet d'aller plus en profondeur ou en hauteur que la simple pensée réflexe".

Mais après son propre plaidoyer sur le temps réflexif, l'auteur affirme :

- "Avec discipline, encadrement et en se mettant au service du client, un travail optimal se réalise en 75–90 minutes".

On aimerait qu'une telle affirmation soit accompagnée de preuves. Au moins un exemple, un récit de séance.

Nous avons une longue expérience en Codéveloppement, depuis 2004, date de notre formation avec Adrien Payette. Personnellement, j'ai animé environ 1500 séances. Et ma partenaire, Anne Hoffner-Lesure, plus de 2000.

La plupart de nos séances durent entre 2h et 3h voire 3h30. Par ailleurs, nous avons également testé des séances de 1 heure ou 1h30. Et nous voyons nettement la différence.

Notre expérience nous dit ceci : dans une séance de 1h30 (90mn), on est pressé par le temps, on a très peu le temps de réfléchir, pas de temps pour "se retourner", pour voir autrement. On jette ses premières idées, pas les secondes. L'appel à la réflexion, si fortement invoqué, est simplement très limité voire inexistant. **Et l'on passe souvent à côté du problème.**

Pour y voir plus clair, il faudrait avoir des faits, c'est à dire des récits de séance. (Nous en avons produit une trentaine dans nos ouvrages et nos articles. Apparemment, nous sommes quasiment les seuls à le faire).

Diverses remarques sur la durée des séances

L'auteur indique :

- "Le temps plus long peut permettre davantage d'approfondissement et de réflexivité, sans toutefois que cela soit garanti".

Dans nos récits de séance, on voit surtout qu'un questionnement en Etape 2 de 40 à 50 minutes permet de **comprendre enfin la problématique : souvent, le problème n'était pas ce qu'on croyait au départ !** (Cf nos récits de séance et nos ouvrages)

- "Etre client au centre de l'attention pendant une longue période peut être épuisant".

Depuis 2004, nous n'avons pas vu cela. Au contraire, le client témoigne souvent d'une belle expérience, du bonheur d'être écouté attentivement.

- "Baisse d'attention, des intérêts, et même confusion peuvent s'installer lorsque le temps s'étire pour le client qui se retrouve avec une grande quantité d'informations à traiter".

Nous n'avons pas constaté cela non plus. D'ailleurs, nous accordons plus de temps à l'étape 2 qu'à l'étape 4, justement pour éviter de partir sur des fausses pistes.

- "Séance de 45 minutes et moins : c'est proposer des idées pour résoudre des problèmes. Contribution en mode réflexe, recherche de solution immédiate, identification de stratégie pour être efficace"

C'est donc du brain storming et pas du Codéveloppement.

- "Le groupe de type 1 (45') ne constitue pas à proprement parler du Codéveloppement, bien que les résultats puissent être très satisfaisants"

"Résultats très satisfaisants" est pour nous une affirmation discutable : il faudrait des faits. Des récits de séances notamment. Les séances de 45'/60' que nous avons observées semblent très sympathiques et sont tout à fait inefficaces, voir nuisibles. (Cf dans notre Tome 2 le récit d'un "flash codev", mais aussi de séances d'une heure qui passent totalement à côté de la problématique du client).

La vraie question est de savoir si la problématique du client a été comprise. Avec 40/45 mn d'exploration, on découvre qu'un train en cachait un autre. **Avec 15 mn, on ne le saura jamais**, on passe à côté sans le voir.

L'étape 3 : la demande

Positions de l'auteur

- "L'expression *Aidez-moi à...*" facilite la formulation de la demande.

Attention, "Aidez-moi à " risque d'appeler à fournir des solutions, pas à développer une capacité de réflexion. Ex : "Aidez-moi à devenir très expert pour être légitime comme manager" nous enferme dans une solution ou dans un objectif.

- "Aidez-moi à ...retrouver mon inspiration à vivre mon rôle de directrice" : bonne demande ?

Selon nous, cette demande peut nous enfermer dans un objectif. Objectif qui peut être utopique car la situation pourrait très bien se révéler invivable ou utopique, par ex.

L'auteur valorise " un sujet précis et des attentes claires" qui "facilitent une consultation organisée et utile"

Dans la vraie vie, **des attentes claires risquent de nous enfermer** dans une solution a priori ou un objectif a priori et alimenter un blocage. Ex : "Aidez-moi à remobiliser mon collaborateur" (La cliente n'a pas compris que le collaborateur n'osait pas dire qu'il voulait changer de fonction. Elle le harcèle...)

L'auteur est d'ailleurs conscient de ce risque quand il déconseille justement cette demande précise : " *Aidez-moi à trouver une stratégie pour faire verbaliser l'employé à*

propos de l'évènement pour l'amener à prendre conscience etc." et qu'il préfère la ré-ouvrir vers *"Aidez-moi à gérer cet employé"*.

Si l'on accepte l'idée que le client peut avoir *"une zone aveugle"*, alors une attente "claire" ne facilite pas la consultation et peut même la rendre piègeuse.

Partage des compréhensions de la demande

L'auteur propose cette variante :

"Etape 3" : les consultants "partagent leurs compréhensions de la demande du client ... "Voyant ce qui se dégage ou pas, le client précise ses attentes.

Si les consultants transmettent, ce faisant, des messages sur la lecture de la situation, ils élargissent les possibilités (...). Si cela convient au client, les consultants présentent leur lecture de la demande".

Nous avons vu plusieurs fois cette pratique (Cf notre Tome 2). Quand les consultants font part de leur *"compréhension de la demande"* ou de leur *"lecture de la situation"*, en fait ils démarrent clairement l'étape 4 sans transition. Et de plus, comme le client est invité à privilégier et choisir l'une de ces lectures, cela supprime les autres lectures et tout leur intérêt et donc les divergences.

Formation préalable

"Il arrive que les participants reçoivent une formation initiale pour apprendre à écouter et améliorer leur communication, pour poser des questions puissantes, pour développer une perspective systémique".

Cela nous paraît dommage car c'est le contraire de l'esprit Codéveloppement : venir comme on est, avec l'expérience que l'on a, et être acteur d'emblée et non pas élève.

Quelle place pour le ressenti ?

"Les consultants abordent le sujet, le contexte et le ressenti du client"

"Le questionnement s'intéresse au contexte puis à la réalité et au vécu du client"

On voit que l'auteur insiste souvent sur le ressenti, le vécu du client, toutes choses utiles. Pour notre part, nous nous intéressons encore plus au **raisonnement** du client.

Certification et diversité

"Alors que certains prétendent vouloir protéger la méthode en la réservant à des personnes certifiées, nous avons toujours favorisé l'inclusion et évité l'exclusivité, encouragé les synergies plutôt que dénoncer les écarts. Des clés et des balises seront proposés plutôt que de fermer des portes, d'ériger des murs, s'enfermer dans les contraintes et limiter les possibilités".

La participation à un groupe est très ouverte. C'est le **niveau de compétence requis** pour faciliter en compétence le travail d'un groupe qui

est effectivement un point de désaccord.

L'expérience montre que le Codéveloppement n'est pas une pratique anodine et inoffensive. Les participants s'y impliquent, posent des problématiques complexes, délicates, parfois douloureuses (surcharges, conflits, burn out, dilemmes). **Et des dégâts apparaissent** : client maltraité, dévalorisations, emprises, psychologisation, pathologisation. (Nous en donnons des exemples dans notre Tome 2). **Nous recommandons une pratique d'animation compétente à la hauteur des risques.**

Où sont les murs et les exclusivités ?

Finalement, nous sommes heureux qu'un débat ait lieu, même par ouvrages interposés. C'est la base d'une démarche scientifique et nous voyons que pour cela, il y a besoin de faits, d'expérimentations et de récits de séances. Espérons que cela va se développer à l'avenir.

Anne HOFFNER-LESURE et Dominique DELAUNAY
www.cecocodev.fr

Références : Tomes 1 & 2. Le Codéveloppement professionnel et managérial.
Hoffner-Lesure et Delaunay. Ed. **ems**.