

# Introduction

Bienvenue à vous dans cet ouvrage consacré aux nouveaux chemins pris par les groupes de codéveloppement professionnels.

Les groupes de codéveloppement professionnels réunissent des personnes qui croient fermement qu'elles peuvent apprendre les unes des autres et qui s'engagent à le faire dans la durée.

Le codéveloppement<sup>1</sup> fait figure de cas particulier dans notre monde du chacun pour soi. Et ce à plus d'un titre.

Il ne repose pas sur une évolution technique... mais il a progressé à une vitesse incroyable dans les entreprises.

Il s'appuie sur une méthode, des règles du jeu, un cadre strict... et chacun s'y plie.

Il part du problème d'un individu... pour permettre à des groupes de progresser ensemble.

Il respecte des postures et comportements parfois si difficiles à mettre en place en entreprise : écoute, bienveillance, volonté d'aider l'autre, empathie, absence de jugement...

Outil miracle ? En aucun cas. Outil précieux et durablement utile : indiscutablement.

Peut-être êtes-vous un vrai profane : vous allez alors découvrir le concept du codéveloppement, envisager comment il pourrait vivre dans votre entreprise, ou comment vous pourriez rejoindre un groupe déjà existant dans votre entourage.

---

1. Dans sa version longue : « le groupe de codéveloppement professionnel » ou plus simplement « codev », le terme qui sera retenu dans la suite de l'ouvrage.

Peut-être êtes-vous déjà connaisseur, voire participant ou facilitateur averti. Dans ce cas, nous vous invitons à nous accompagner à travers d'autres pratiques du codéveloppement, sans jamais remettre en cause ses principes fondateurs. Dans ce cas, vous pourrez découvrir à nos côtés certaines adaptations liées au monde actuel, si exigeant en matière d'accélération et de distanciation.

L'ouvrage est découpé en 3 grandes parties que nous vous présentons rapidement :

### **Partie 1 - Le codev : pour démarrer rapidement**

La partie 1 va vous présenter l'essentiel du codéveloppement pour vous permettre une appropriation rapide de l'outil, du moins de ses fondamentaux.

Vous allez y découvrir les étapes précises d'une session, le rôle des différents participants, les objectifs d'un groupe de codéveloppement.

Dans le chapitre 2 « Le codev par l'exemple », nous vous restituons des sessions que nous avons animées. Vous pourrez ainsi « assister » *a posteriori* aux principales étapes d'une session, en suivre le déroulement et mieux comprendre l'intérêt de cette démarche.

Cette première partie se conclura sur les compétences que le codéveloppement permet de développer ; qu'il s'agisse d'écoute, de prise de recul, de techniques de communication ou de nouvelles pratiques, il contribue à une véritable évolution des participants.

### **Partie 2 - Approfondissements**

La partie 2 est consacrée à des approfondissements et à des pistes de réflexion sur les différents publics pouvant être aidés par le codéveloppement et sur leurs problématiques.

Elle aborde ainsi les principaux types de groupes (salariés cadres, particuliers, étudiants, demandeurs d'emploi, groupes inter ou intra-entreprises...) et le contexte dans lequel les sessions se déroulent : parcours de formation, contexte spécifique à l'entreprise, partages de pratiques entre managers... Vous aurez ainsi une approche des utilisations professionnelles et personnelles du codéveloppement.

En guise de synthèse provisoire, le dernier chapitre de cette partie est un recueil des facteurs clés de succès à prendre en compte pour tirer pleinement parti de ces sessions. À travers des recommandations concrètes, il détaille le périmètre et les responsabilités de

chaque rôle, les postures à respecter et les erreurs classiques à éviter. Nous nous sommes largement basés sur nos animations de groupes pour élaborer ce « mode d'emploi » personnalisé.

### **Partie 3 - Les nouveaux chemins du codev**

Dans la partie 3, nous abordons en détail des évolutions du codev, celles que nous avons rencontrées ou que des entreprises nous ont demandé de mettre en pratique : 100 % en ligne, et ce bien avant la pandémie, synchrones ou asynchrones, hybrides... pour en arriver à des versions plus éloignées de la forme classique où les principes fondamentaux d'intelligence collective seront repris. Dans cette partie un chapitre traitera de l'enjeu de l'intelligence collective dans le codev, et un dernier chapitre envisagera l'apport de la réalité virtuelle dans l'animation d'un codev.

### **Les annexes**

Dans les annexes, nous vous proposons de découvrir les précurseurs et inspirateurs de la démarche d'Adrien Payette et Claude Champagne – le fruit d'une longue analyse documentaire des sources données par Adrien Payette et Claude Champagne dans leur ouvrage de référence<sup>2</sup>, un aide-mémoire pour le membre d'un groupe de codev participant à sa première séance en tant que client et, enfin, une bibliographie restreinte.

## ***Mode d'emploi rapide***

**Pour un démarrage rapide** – l'équivalent d'un mode d'emploi pour utilisateur pressé.

**Si vous n'avez aucune connaissance de la démarche**, nous vous recommandons d'**aller droit au chapitre 1**, à lire en entier.

**Si vous allez participer dans quelques heures à une première séance de codev** et que vous n'avez pas le temps de tout lire ou relire, **allez droit à la fin de la partie 2, au chapitre 7** et lisez vite son introduction ainsi que la partie qui correspond à votre rôle dans la séance. Et, si vous en êtes le client, lisez en plus l'**annexe 2**.

**Si vous êtes un facilitateur de codev**, vous trouverez matière à penser et à expérimenter dans l'ensemble de l'ouvrage qui synthétise des dizaines d'années d'expérience des auteurs et contributeurs.

2. *Adrien Payette et Claude Champagne, Le Groupe de Codéveloppement Professionnel, Presses de l'Université du Québec, 1997.*



## **Partie 1**

# **LE CODEV : POUR DÉMARRER RAPIDEMENT**



# Chapitre 1

## Le codev en bref !

### *Les 10 lettres clés du codev: A. B. C. D. E. F. G. O. P. S.*

Les dix lettres clés sont un moyen mnémotechnique pour vous aider à dresser l'oreille quand vous lirez ces mots dans le corps du texte. Nous en donnons une définition « linguistique » minimale – sans trop aller dans le détail du sens que chaque mot peut prendre dans le contexte d'une séance d'un groupe de codéveloppement (codev).

Les mots-clés listés ci-après renvoient à des règles, des valeurs, des rôles, des compétences, des notions clés que vous retrouverez tout au long de l'ouvrage. C'est déjà une illustration des multiples niveaux sur lesquels fonctionne le codev.

Les 3 premières lettres clés (et certains mots-clés correspondants) sont empruntées à Fabien Rodhain (voir bibliographie).

### **A**

**Authenticité** : Les membres du groupe de codéveloppement s'engagent à « parler vrai », s'ils ne disent pas tout ce qu'ils pensent, ils pensent – vraiment – tout ce qu'ils disent.

**Animateur** : C'est le rôle spécifique de la personne en charge de l'animation ou facilitation d'une séance de codéveloppement. Dans la suite de l'ouvrage, animateur et facilitateur sont employés de manière indifférente.

## B

**Bienveillance** : La bienveillance est « *une disposition d'esprit inclinant à la compréhension et à l'indulgence envers autrui*<sup>3</sup> ». La bienveillance est une règle fondamentale du bon fonctionnement d'un groupe de codéveloppement. Toutes, absolument toutes les interventions doivent être réalisées avec bienveillance.

## C

**Confidentialité** : La confidentialité des échanges est une règle absolue (elle est aussi une condition de réussite), elle se traduit par des engagements formels et des règles du jeu qui peuvent varier en fonction de la modalité de mise en œuvre du codéveloppement (traditionnel, en ligne, hybride).

**Codéveloppement** : Le sens général<sup>4</sup> du mot est plutôt d'ordre politique ; ici « codéveloppement » signifie se développer ensemble, les uns avec les autres et les uns par les autres.

**Confiance (a priori)** : On peut distinguer confiance en soi et confiance dans les autres : l'une et l'autre sont des conditions de réussite d'un groupe de codéveloppement. Le choix attentif du lieu des échanges, l'engagement de confidentialité, vont notamment contribuer à la création de cette confiance.

**Collaboration** : « Collaboration » signifie littéralement travailler ensemble ; on pourrait formellement distinguer collaboration et coopération, mais dans un groupe de codéveloppement, il s'agit bien d'œuvrer collectivement à l'atteinte d'un objectif qui nous est donné par le client du jour.

**Cadre** : Ce mot est utilisé pour désigner les éléments « structurels » de la démarche auxquels l'animateur et les autres participants vont se repérer pour agir : il s'agit principalement des éléments d'organisation globale de l'ensemble des séances, les 6 étapes du processus de consultation au cours d'une séance, et les éléments de suivi qui ont été définis par le groupe/l'animateur.

---

3. *Définition du Larousse en ligne.*

4. « Harmonisation des politiques économiques des pays industrialisés avec celles des pays en développement, tenant compte de l'interdépendance de ces groupes de pays. » *Source : Larousse en Ligne.*



**Client :** Le client est un rôle particulier. Le client est un membre du groupe (désigné à l'avance ou en séance selon la modalité de mise en œuvre du codéveloppement – voir les variantes *very high speed codev*, *flash codev*... plus loin dans l'ouvrage) – Le client est celui qui apporte sa problématique (voir plus loin) au groupe et demande son aide. Il est roi, et c'est aussi celui qui doit travailler le plus, nous disent Adrien Payette et Claude Champagne<sup>5</sup>.

**Contrat :** Le contrat fait référence à la troisième étape du processus d'une séance. C'est le moment où client, consultants et facilitateur formalisent en une phrase synthétique ce que le client attend des consultants et ce que par consensus, consultants et facilitateur se disent prêts à donner (voir chapitre 1, « Cadre : Étapes et espace temporel d'un groupe de codéveloppement »).

**Consultant :** Les consultants sont les membres du groupe qui ne sont pas clients le jour de la séance. Leur principale responsabilité est d'être au service du client, en respectant strictement les règles spécifiques à chacune des étapes. Contrairement à ce que feraient des consultants classiques dans une situation ordinaire de consulting, les consultants s'interdisent de discuter entre eux (au-dessus de la tête du client) de la pertinence, l'intelligence, du bien-fondé des questions et contributions des uns et des autres.

**Consensus :** Dans un codev on ne recherche jamais le consensus, sauf au moment du contrat.

## D

**Diversité :** Elle se rapporte à la composition des groupes de codéveloppement. Les consultants doivent être aussi divers que possible tout en ayant des points communs suffisamment forts pour se comprendre et comprendre la demande du client. Selon les contextes de mise en œuvre, (intra ou interorganisation) cette diversité pourra se traduire par des profils métiers, des profils culturels, géographiques, linguistiques, d'expérience différents.

**Dissensus :** Le contraire de consensus. Un groupe de codéveloppement ne cherche pas en permanence le consensus, sauf au moment du contrat. Il tolère donc les dissensus.

---

5. Adrien Payette et Claude Champagne, *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel*, Presses de l'Université du Québec, 1997.

## E

**Engagement :** L'engagement, est à la fois formel – les membres du groupe s'engagent à respecter un certain nombre de règles (voir chapitre 1, « Cadre : Étapes et espace temporel d'un groupe de codéveloppement ») – et informel, dans la présence au client et aux autres membres au cours des séances.

**Écoute :** L'écoute est à la fois une compétence développée par le co-dev et une condition essentielle pour la réussite d'une séance. On ne peut pas contribuer sérieusement à la résolution de la problématique du client si on ne l'écoute pas en profondeur. Pour le facilitateur/la facilitatrice il est absolument impossible de faciliter un groupe sans une écoute très affûtée.

**Empathie :** Le grand dictionnaire terminologique définit l'empathie comme étant « l'habileté à percevoir, à identifier et à comprendre les sentiments ou émotions d'une autre personne tout en maintenant une distance affective par rapport à cette dernière ». Dans le codev on parlera souvent d'écoute empathique.

## F

**Flexibilité :** Renvoie à la démarche d'origine de Payette et Champagne (qui se voulait ouverte), et à la posture du facilitateur dans le respect du cadre (étape du processus, règles, engagements) – par exemple, le facilitateur peut s'autoriser ponctuellement (quand sa valeur ajoutée est importante) à sortir de son rôle de facilitateur pour mettre sa casquette de consultant et partager une expérience professionnelle en rapport avec la problématique du client (voir chapitre 1, « Cadre : Étapes et espace temporel d'un groupe de codéveloppement »).

**Facilitateur :** Voir Animateur.

## G

**Groupe :** Par convention le groupe désigne l'ensemble des membres du groupe de codéveloppement ; selon les auteurs, un groupe de codéveloppement est composé de 5 à 8 membres – voire 10-12 dans certains contextes. Le facilitateur est extérieur au groupe, le plus souvent, mais certains groupes aguerris mettent en place des facilitations tournantes.

## O

**Objectifs** : Les objectifs du groupe de codéveloppement sont négociés par les membres du groupe dans la plupart des cas. Dans le cadre d'un codev de masse, les objectifs du groupe peuvent être définis par l'organisation. Dans une approche « puriste » ce sont les membres du groupe et eux seuls qui définissent leurs objectifs individuels et collectifs (voir chapitre 1, « Les objectifs du codev »).

## P

**Problématique** : Le mot « problématique », pris dans son sens philosophique, est selon le Grand Dictionnaire terminologique, un : « *Ensemble de problèmes ou de difficultés clairement identifiés, liés par une thématique commune, et que l'on résout par la réflexion, l'analyse*<sup>6</sup>. »

Dans leur livre de 1997, Adrien Payette et Claude Champagne, résumement la notion de problématique<sup>7</sup> par les 3P : Problème, Projet, Préoccupation.

**Problème** : Un problème, en psychologie, est un « *obstacle à l'action* ».

**Projet** : Situé dans le futur, un projet est une chose qui n'existe pas encore, qui doit être réalisée dans certains délais avec des conditions de qualité et de ressources utilisées.

**Préoccupation** : « *Souci vif et constant qui absorbe l'esprit au point de le détourner d'autres objets*<sup>8</sup>. »

## S

**Situation** : Dans une séance de codev, « situation » fait référence à la situation dans laquelle se trouve le client quand il vit sa problématique (la situation va prendre en compte des données à la fois physiques/topologiques, relationnelles et contextuelles à différents niveaux (équipe/unité/entreprise/pays/planète)). Ce n'est pas seulement la problématique du client qui doit intéresser les consultants – mais la problématique du client dans sa situation.

6. Source : l'Office québécois de la langue française Office québécois de la langue française, 2005.

7. Dans son livre de 2021 : Le Codéveloppement, l'intelligence collective au service de l'individu et du groupe, Claude Champagne a remplacé la notion de problématique par la notion de sujet.

8. Source : Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

**Supervision :** On conseille aux facilitateurs qui animent régulièrement des groupes de codev de participer à des actions de supervision afin de renforcer leur posture. Parmi les définitions de la supervision, prenons celle-ci :

« *La supervision a pour objectif l'amélioration des compétences professionnelles en lien avec les prestations offertes, le contexte, les relations avec les bénéficiaires et l'équipe de professionnels. Elle amène le supervisé à s'interroger sur ses attitudes, ses paroles, ses perceptions, ses émotions et ses actions. Elle aide à développer la lucidité et la prise de distance afin de mieux gérer les situations complexes*<sup>9</sup>. »

C'est donc une démarche d'hygiène pour l'animateur.

## ***Les objectifs du codev***

Adrien Payette et Claude Champagne, définissent ainsi l'objectif du codev : « *améliorer la pratique professionnelle de chacun* », ce qu'ils déclinent en sept objectifs ou sous-objectifs :

1. Apprendre à être plus efficace.
2. Comprendre et tenter de formaliser ses démarches.
3. Prendre un temps de réflexion.
4. Avoir un groupe d'appartenance.
5. Consolider l'identité professionnelle.
6. Apprendre à aider et à être aidé.
7. Savourer le plaisir d'apprendre.

Ces sept objectifs se situent au niveau individuel, principalement.

Le contenu de notre livre vous fera découvrir d'autres objectifs possibles pour un ou plusieurs groupes de codéveloppement : certains objectifs au niveau stratégique de l'organisation d'appartenance (dans un projet de conduite du changement par exemple), d'autres au niveau d'un groupe donné, selon sa composition et les problématiques (sujets) qu'il entend privilégier.

---

9. Source : <https://superviseurs.ch/supervision/> (extrait le 21 août 2021).

## *Rôles dans un groupe de codéveloppement*

Un **groupe de codéveloppement** est constitué de personnes qui pensent qu'elles peuvent apprendre ensemble. Dans leur ouvrage de 1997, Adrien Payette et Claude Champagne distinguent 4 rôles. Les deux derniers rôles étant parfois assumés par la même personne.

### **Le rôle du client**

Le **client** d'une séance de codéveloppement, est la personne qui va venir exposer sa **problématique** au reste du groupe, au cours de la séance.

Une problématique peut être énoncée sous forme d'un Projet, Problème ou Préoccupation, que le **client** vit « en ce moment » et qui est important pour lui.

Il va solliciter et recevoir une aide des autres participants selon un processus structuré (voir cadre ci-après) respectant des règles génériques et des règles ou consignes spécifiques à chaque étape.

**Le client est roi.** Il a beaucoup de droits et aussi des devoirs. Le client est celui qui travaille le plus. Il est actif à chaque étape.

**Le but du client** n'est pas seulement de trouver des solutions à sa problématique du moment, il est aussi d'apprendre à partir de sa problématique dans sa situation, sur sa situation, sur lui-même dans sa situation, sur sa manière d'apprendre, et sur ses besoins d'apprentissage.

### **Le rôle des consultants**

Les consultants sont tous les autres membres du groupe qui vont apporter leur aide au client du jour.

Lors de leurs interventions, les consultants sont centrés sur les besoins du client.

À chaque étape du processus ils doivent respecter des consignes et les règles générales authenticité, bienveillance et confidentialité (ABC) et tous les autres principes de fonctionnement définis par le groupe.

On demande aux participants de s'engager sur la durée du cycle de réunions du groupe (défini en commun avec l'animateur/facilitateur et/ou organisation).

## Le rôle du facilitateur aussi appelé animateur

Le rôle principal du facilitateur est, comme son nom l'indique, de faciliter le déroulement de la séance pour que celle-ci se réalise dans le respect du client, du cadre (de la démarche) et des finalités/objectifs du groupe.

Pour de nombreux spécialistes du sujet, le facilitateur doit avoir été formé à ce rôle. Les formations mentionnées dans la littérature vont de 2 jours, à des cursus « certifiants » assez lourds de 5 à 15 jours, selon le niveau de certification visé.

La posture du facilitateur est différente de celle d'un formateur, d'un coach ou d'un consultant.

Le **facilitateur** est toujours en **position haute sur les règles**, le cadre d'une séance. Il est le garant du respect des personnes et des règles.

Il est en **position basse sur le contenu des échanges**. Il ne doit pas entrer en compétition avec les consultants. Il peut changer de casquette (le bon sens l'y autorise) et prendre sa casquette de consultant pour faire des interventions (contributions) stratégiques et/ou modélisantes.

## Le rôle de l'organisateur

Dans leur ouvrage (1997), Adrien Payette et Claude Champagne insistent sur l'importance de ce rôle. C'est un rôle clé, qui souvent reste dans l'ombre. Selon le contexte de mise en œuvre du codéveloppement, il peut être assuré par le facilitateur, ou par une personne dédiée.

Dans les grandes organisations qui ont choisi le codéveloppement comme élément (ou sous ensemble) d'un dispositif de formation, ou plus largement élément dans une stratégie de changement, c'est un rôle officiel, et l'organisateur va coordonner des facilitateurs et des groupes selon l'organisation retenue et le degré d'autonomie laissé à chaque groupe.

L'organisateur va prendre en charge des éléments logistiques et de planification. Il peut aussi intervenir dans le processus de constitution des groupes et choix des personnes.

La planification des réunions et la gestion des invitations (envoi) peuvent lui revenir.

Il peut être aussi l'interface avec les commanditaires – membre de fait du comité de pilotage (dans le cas d'un vaste projet) et pourra mettre en place les processus de sélection des facilitateurs, les mécanismes de supervision...

## ***Cadre : Étapes et espace temporel d'un groupe de codéveloppement***

### **Étapes de la vie d'un groupe de codéveloppement**

Dans la démarche d'origine, les groupes de codéveloppement se réunissaient une fois de tous les 15 jours à 4 ou 5 semaines. La durée de vie d'un groupe était alors de l'ordre de 4 à 9/12 mois selon le nombre de participants dans le groupe et la fréquence des regroupements.

Le nombre idéal de participants (sans compter l'animateur) se situe entre 5 et 8 selon la plupart des auteurs. Il y a, *a minima*, autant de rencontres que de membres dans le groupe. Chaque participant ou membre du groupe passant au moins une fois dans le rôle du client.

À ces séances nous suggérons d'ajouter :

- Une séance initiale de cadrage sur le fonctionnement et les objectifs du groupe et les règles essentielles et aussi à la planification des réunions (une tâche qui peut prendre beaucoup de temps).
- Une séance finale de bilan des apprentissages, célébration des succès des uns et des autres dans la mise en œuvre effective de leur(s) plan(s) d'action et de planification éventuelle d'un nouveau cycle de vie.

### **Étapes d'une séance de codev selon le cadre classique**

#### ***Préalable - la préparation par le client de son exposé***

Sur cette préparation il y a deux écoles de pensée.

Pour Adrien Payette et Claude Champagne (1997), **le client d'une séance doit venir en s'étant préparé**, avec un document d'une page qu'il pourra choisir de remettre aux autres participants. Dans leur ouvrage Adrien Payette et Claude Champagne suggèrent un processus de préparation en plusieurs temps. Des moments intenses et d'autres qui le sont moins.

Pour d'autres, **la problématique et le client sont choisis en séance**. Le client n'a matériellement pas le temps de se préparer, sauf s'il a choisi d'anticiper.

## Déroulement d'une séance type

**(0a)** - « Météo » du jour (dans quelles dispositions sont les membres du groupe ?). *[3 à 5 minutes.]*

**(0b)** - Dans certains cas (voir supra) sélection de la problématique et du client du jour. *[5 à 10 minutes selon le nombre de participants.]*

**(0c-)** - Débriefing par le client de la session précédente : qu'est-ce qui a été mis en place depuis lors ? *[5 minutes.]*

**1 - « Exposé »** du client (décrivant sa problématique dans sa situation) + informations contextuelles supplémentaires. **Les consultants écoutent sans interrompre.**

Le facilitateur veille à ce que la problématique soit exposée le plus clairement possible – **il fait respecter les règles** – il ne tolère aucune interruption, et renvoie de manière bienveillante à l'étape suivante.

*[5 à 10 minutes maximum.]*

**2 - « Questions de clarification »** par les consultants. Le but est de comprendre, clarifier la problématique, la situation et les attentes du client. Le client peut refuser toute question sans avoir à se justifier, mais il peut reformuler les questions afin de vérifier qu'il a bien compris la demande du consultant.

Les consultants posent des questions ouvertes le plus souvent et **s'interdisent de proposer des solutions à ce stade**. Le facilitateur veille à l'application de cette consigne. Il surveille du regard et de l'oreille l'impact des questions des consultants sur le client (émotions). Il peut proposer des temps « d'arrêt sur image » : pour recadrer le groupe, proposer une synthèse provisoire, une reformulation des aspects qui ont été éclairés et ceux qui sont encore dans l'ombre (par exemple des parties prenantes oubliées ; des éléments (importants) du contexte ou de la situation occultés ; des questions en dehors de la problématique).

*[15 à 25 minutes selon le temps global disponible et le nombre de participants à la séance.]*