

« Le codéveloppement, c'est apprendre les uns des autres »

Conceptualisé au Québec fin des années 90, la notion de codéveloppement se présente comme une méthode d'intelligence collective. Elle amènerait ses adeptes à être plus efficaces et reliés entre eux. En Belgique aussi, le concept séduit certaines entreprises.

TEXTE SOLANGE BERGER

Apprendre les uns des autres et s'entraider : voilà le but poursuivi par les participants à des groupes de codéveloppement. Cette méthode d'intelligence collective a été mise au point par Adrien Payette et Claude Champagne, deux Québécois. Le premier était professeur à l'École nationale d'administration publique ; le second, formateur de managers dans les hôpitaux. « Nos pratiques se sont rencontrées », raconte Claude Champagne. En 1997, sur base de leurs expériences et d'autres méthodes (comme l'« action learning »), ils écrivent un ouvrage intitulé « Le groupe de codéveloppement professionnel ». La méthode « Payette-Champagne » était née.

« Nos deux noms vont bien ensemble. C'est festif ! », sourit Claude Champagne, venu pour la première fois en Belgique en mai pour participer à une journée justement consacrée au codéveloppement organisée notamment par TQ16. L'occasion aussi de fêter le premier anniversaire de son dernier livre « Le codéveloppement. L'intelligence collective au service de l'individu et du groupe. »

« La pandémie a bousculé la sortie de l'ouvrage que j'ai cette fois écrit seul », précise Champagne. « André Payette a 82 ans... Mais même s'il ne l'a pas rédigé, il est encore bien présent au fil des pages » La nouveauté ? : des balises à repositionner, de nouvelles fiches pratiques et la présentation de cas, pas seulement canadiens, mais davantage européens. « Au Québec, la méthode du codéveloppement est très régulièrement utilisée dans les écoles. En Europe, elle est plus liée à des notions de management ».

Six à huit participants

Mais en quoi consiste exactement la méthode Payette – Champagne ? Concrètement, c'est quoi le codéveloppement ? « Imaginons un groupe de 6 à 8 personnes qui se réunissent régulièrement avec l'intention d'apprendre les uns des autres en suivant une méthode bien structurée. Chaque intervenant, à tour de rôle et au fil des rencontres, présente une problématique. Cette personne, appelé le client, peut exposer un projet, un problème, une préoccupation. Cela peut être un souci sur un site de production, un conflit avec un collègue, une ques-

tion de planification. Les autres participants prennent alors le rôle de consultants. Ils écoutent, questionnent, partagent leurs expériences, leurs propositions,... » , explique l'auteur.

« Le processus est orienté vers la recherche de solutions. Dans tout ce qui est proposé, le client choisit lui-même ce qu'il va mettre en place. A chacun de voir librement qu'elle est la solution qui lui convient le mieux. Un animateur, externe ou interne – quelqu'un du service RH par exemple-, est là pour faciliter le processus », décrit Muriel Langouche, cofondatrice de TQ16. Cet organisme de formation et de consultance spécialisé en mieux-être psychosocial anime des groupes de codéveloppement et a mis sur pied une Académie de Codéveloppement pour former les animateurs. Murielle Langouche est aussi cofondatrice de l'Association belge du codéveloppement professionnel, qui rassemble les animateurs formés.

Sur le long terme

A chaque rencontre, le « client » change. Il ne s'agit donc pas d'organiser une seule rencontre même si certains utilisent la méthode pour cela. En principe, si le groupe compte huit participants, il faut au minimum huit rencontres pour que chacun soit client à son tour. Mais on peut aussi envisager plus de rencontres si une personne décide de solliciter plusieurs fois l'aide des autres. « Idéalement, il faut essayer de se voir toutes les trois à six semaines. On fait le point après les huit séances. Puis, on décide si on continue avec le même groupe, en autonomie ou pas,... En général, on constate que les personnes souhaitent continuer et préfèrent, dès ce moment, avoir un animateur. Ce dernier est là pour prendre du recul, gérer le temps de parole,... Quand on travaille en autonomie, un des participants qui prend le rôle d'animateur. La méthode est de plus en plus maîtrisée au fur et à mesure des rencontres. Des groupes existent depuis des années », souligne Muriel Langouche.

Idéalement, au sein des groupes, il ne peut y avoir de lien hiérarchique entre les participants. Ce n'est donc pas une méthode pour un manager et son équipe. « Il est essentiel d'installer et entretenir



MURIEL LANGOUCHE – TQ16

« La méthode est de plus en plus maîtrisée au fur et à mesure des rencontres. Des groupes existent depuis des années »

CLAUDE CHAMPAGNE – EX-FORMATEUR DE MANA- GERS D'HÔPITAUX

« La confiance engendre la confiance. L'écoute génère l'écoute. C'est un cercle vertueux »

un climat de confiance. Il faut que les gens osent avouer qu'ils ont des difficultés, qu'ils demandent de l'aide,... La confiance engendre la confiance. L'écoute génère l'écoute. C'est un cercle vertueux », insiste Claude Champagne.

Le groupe se constitue sur base volontaire. « On ne peut pas forcer quelqu'un à se dévoiler », remarque l'auteur québécois. « L'animateur doit vérifier que tout le monde accroche avec le concept. Mais l'expérimenter donne le goût d'y revenir... », estime Muriel Langouche.

Le groupe peut être interdisciplinaire. « La diversité peut s'avérer une grande richesse. Mais il faut qu'il y ait un répertoire commun : la même entreprise, les mêmes objectifs,... », estime Champagne. Il peut aussi être international, avec des collaborateurs venant des filiales de différents pays d'une même société. « Nous sommes cependant conscients que certaines choses doivent être adaptées selon les pays. Culturellement, on ne se dévoile pas partout de la même façon. En Asie, par exemple, cela ne se fait pas de donner un conseil à une personne plus âgée. Il faudra donc éviter, dans ces pays, les groupes avec des personnes d'âges différents. »

Un effet sur le bien-être

« Le codéveloppement consiste en un partage d'expérience, de ressenti. Rien que le fait pour le client de clarifier son sujet permet de faire un bout de chemin. Partager permet également de se libérer », ajoute la cofondatrice de TQ16. « Pour certains cependant, la méthode n'est pas nécessairement intéressante

car ils ne souhaitent pas l'expertise de pairs », reconnaît Claude Champagne. « Le codéveloppement n'est pas la panacée. »

Si au départ l'idée est de pouvoir apprendre ensemble et se développer, les effets du codéveloppement sont plus larges. « La méthode est reconnue pour la prévention des risques psychosociaux », note Muriel Langouche. « Les participants reçoivent du soutien, ils développent la capacité de prendre du recul et se donnent la permission d'avoir d'autres moyens pour agir. On a pu constater que des personnes qui ne voyaient plus de sens dans leur travail ont pu, grâce à leur participation à un groupe de codéveloppement, se remettre en action. » ■



« Codévelopper offre une alternative à la formation »

Dans le cadre de son programme de formations, le Service Public de Wallonie a testé le codéveloppement. Le succès de la méthode, avec un impact inattendu sur le bien-être, incite l'entité régionale à élargir l'expérience à d'autres agents.

TEXTE SOLANGE BERGER

« Lorsque l'on demandait aux collaborateurs un débriefing des formations qu'ils avaient suivis, nous nous rendions compte que ce qu'ils avaient appris venait surtout de l'expérience des autres participants », raconte Emmanuelle Rappe, directrice des ressources humaines au Service Public de Wallonie (SPW). Elle propose alors à la direction d'inclure la méthode de codéveloppement dans les 6 jours de formation annuelle. Emmanuelle Rappe a elle-même déjà testé, quelques années auparavant, la méthode d'intelligence collective développée par Adrien Payette et Claude Champagne (lire article p. 57). Celle-ci a notamment pour objectif de permettre aux participants d'un groupe d'apprendre les uns des autres et de s'entraider.

Une phase pilote est lancée début 2018. La première étape a été la formation d'animateurs en interne. « Nous avons demandé à chaque entité de lancer un appel pour trouver des personnes motivées », précise Emmanuelle Rappe. De février à septembre 2018, 18 animateurs sont alors formés au codéveloppement, afin de pouvoir suivre 9 groupes, l'animation se faisant en duo.

Avant de constituer les groupes test, une campagne de communication est menée en interne afin d'expliquer la démarche. La plupart des groupes sont constitués sur base volontaire. « Dans certains cas, c'est la hiérarchie qui a désigné les participants. Or on constate que c'est dans ces groupes-là qu'il y a pu y avoir certains problèmes. »

Une salle, destinée à accueillir chacun à son tour les 9 groupes, a été aménagée avec une décoration basée sur les valeurs prônées par le codéveloppement. « Pour les participants, cette salle était véritablement une bulle, un espace de paroles privilégié », note Emmanuelle Rappe. Une cellule de coordination a également été créée. C'est elle qui planifie les séances, donne les outils aux

animateurs, veille à ce que la méthode soit correctement appliquée,...

Une remise en question

Dès septembre 2018, les groupes ont pu commencer à se réunir. Un premier bilan a été réalisé quelques mois plus tard. Les animateurs se disent satisfaits du travail accompli. Du côté des participants, d'un point de vue individuel, il ressort que la méthode leur a permis de prendre du recul par rapport à leur travail, de se remettre en question à propos de leurs propres modes de fonctionnement et de gagner du temps par l'échange d'idées. Le codéveloppement a eu un impact également sur leur motivation et leur confiance en soi.

« Certains managers nous ont aussi dit qu'ils se sentaient parfois seuls. Le fait de se voir entre eux et de pouvoir exposer leurs problèmes leur a permis de sortir de leur isolement. Pour certains participants ce fut un véritable outil de prévention du burn-out. Tous ont aussi apprécié la confidentialité de la démarche. D'un point de vue collectif, le codéveloppement a donné une meilleure image de l'institution et a créé un sentiment d'appartenance », constate avec satisfaction la DRH du SPW. « Au départ, l'idée était d'utiliser le codéveloppement comme une alternative à la formation. Il s'inscrit dans une offre globale pour le personnel d'encadrement et est un outil de soutien au management. Mais une des choses importantes qui ressort des évaluations c'est son impact sur le bien-être. »

Sur les 9 groupes, seuls deux ont décidé d'arrêter. Les autres font encore un troisième cycle supplémentaire. « L'organisation a été perturbée par le Covid. Les groupes ont travaillé à distance mais cela n'a pas posé de trop de problème car les membres se connaissaient déjà bien.



EMMANUELLE RAPPE, DRH DU SPW (SERVICE PUBLIC DE WALLONIE)

« Une des choses importantes qui ressort des évaluations, c'est l'impact de l'expérience de codéveloppement sur le bien-être du participant. »

Mais nous n'avons pas voulu lancer de nouveaux groupes pendant la pandémie car la distance n'aurait pas faciliter la cohésion », remarque la DRH.

De nouveaux groupes en septembre

En clôture de cette phase test, le SPW a accueilli Claude Champagne, pionnier du principe et auteur d'ouvrages de références sur la méthode. Il l'a notamment présentée à ceux qui ne l'avaient pas pratiquée et proposé un atelier de perfectionnement pour ceux qui la connaissaient. « A l'issue de cette journée, de nombreux agents nous ont demandé de relancer l'initiative », explique Emmanuelle Rappe.

En septembre, le SPW va donc procéder à la mise sur pied de nouveaux groupes. En tirant quelques enseignements de la phase pilote. « Lors de cette phase, nous avons prévu deux séances par mois. C'est sans doute un peu trop pour nos agendas très serrés », remarque la responsable. La constitution des groupes se fera totalement sur base volontaire. Leur composition sera bien étudiée. « Certains groupes test trop homogènes de par la fonction des participants ont été confrontés au fait qu'ils n'avaient plus grand chose à se dire à la fin de la période pilote. Nous serons très attentifs aussi à ce qu'il n'y ait

pas de lien hiérarchique entre les participants. Une fois que nous aurons composé les groupes, nous enverrons leur composition à chaque participant leur demandant s'ils sont d'accord, pour éviter toute incompatibilité entre certains. Les personnes concernées auraient alors la possibilité de changer de groupe. »

Combien de groupes seront constitués ? La DRH n'a pas encore la réponse. « Nous essayerons de répondre à la demande. » Une centaine d'agents ont participé à la phase test, sur les quelque 10.000 que compte le SPW. Des 18 animateurs, seuls 13 sont encore au SPW. « Ils vont pouvoir désormais animer en solo. Si nous avons besoin de nouveaux animateurs, nous relancerons la formation », assure Emmanuelle Rappe.

D'anciens groupes pourraient perdurer. « Nous réfléchissons à la possibilité de laisser des groupes existants encore actifs. Claude Champagne nous a dit que certains existaient depuis plusieurs années. Mais nous nous demandons s'il n'est pas parfois plus riche de changer, même si beaucoup n'ont pas du tout envie de se séparer. Peut-être qu'à la fin d'un cycle, les participants ont échangé tous leurs savoirs. Rester ensemble est sans doute bien pour les relations et l'entraide mais changer est sans doute plus constructif pour favoriser la dimension apprentissage au centre de la méthode. » ■