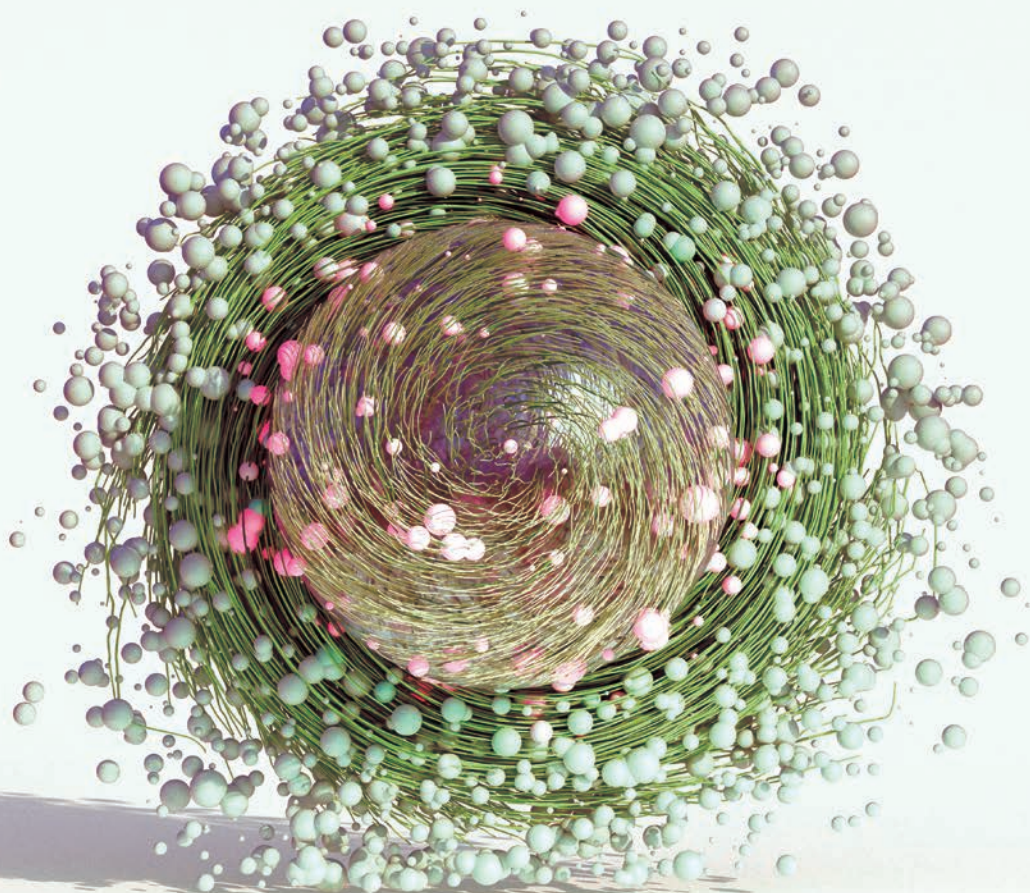


Claude **CHAMPAGNE**

LE GROUPE DE **CODÉVELOPPEMENT**

La puissance de l'intelligence collective

Préface de **Estelle M. Morin**



Presses de l'Université du Québec

LE GROUPE DE
CODÉVELOPPEMENT

Membre de
**L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES**

Presses de l'Université du Québec

Édifice Fleurie, 480 de la Chapelle,
bureau 015, Québec (Québec) G1K 0B6
Téléphone: 418 657-4399 - Télécopieur: 418 657-2096
Courriel: puq@puq.ca - Internet: www.puq.ca

Diffusion / Distribution:

AMÉRIQUE DU NORD Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 - Tél.: 450 434-0306 / 1 800 363-2864



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Claude **CHAMPAGNE**

LE GROUPE DE
CODÉVELOPPEMENT

La puissance de l'intelligence collective

Préface de **Estelle M. Morin**



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Titre: Le groupe de codéveloppement: la puissance de l'intelligence collective /
Claude Champagne.

Noms: Champagne, Claude, 1955- éditeur intellectuel.

Description: Comprend des références bibliographiques.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 20210061146 | Canadiana (livre numérique)
20210061154 | ISBN 9782760554542 | ISBN 9782760554559 (PDF) |
ISBN 9782760554566 (EPUB)

Vedettes-matière: RVM: Intelligence collective dans les organisations. | RVM: Personnel–
Formation. | RVM: Apprentissage organisationnel. | RVM: Apprentissage–Travail en équipe.

Classification: LCC HF5549.5.T7 G76 2021 | CDD 658.3/124–dc23

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada

SODEC

Québec 

Révision

Nathalie Elliot

Correction d'épreuves

Catherine Vaudry

Conception graphique

Julie Rivard

Mise en page

Le Graphe

Images de couverture

iStock

Dépôt légal : 4^e trimestre 2021

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2021 - Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Titre original français: *Les fondamentaux du codéveloppement*

© 2021 - Éditions Eyrolles, Paris, France

Imprimé au Canada

D5454-1 [01]

«L'ensemble de cette démarche vise à rendre les gestionnaires plus intelligents dans leur pratique même. Intelligence signifie ici cette aptitude infiniment perfectible de discernement et de jugement qui s'appuie sur ce qu'on appelle, faute de termes plus précis, maturité et sagesse.

La démarche consiste à construire une sorte d'édifice d'apprentissages, de faits, d'idées, de sentiments, qui finira par se dissoudre dans le sang comme tout repas, tout voyage, toute rencontre.

Il n'en restera que ce qui en reste lorsqu'on a tout oublié : une culture, une intelligence, une façon un peu différente de voir et de comprendre ses propres réalités.

Une façon différente d'agir.»

ADRIEN PAYETTE

«Ne vivez pour l'instant que les questions. Peut-être, simplement en les vivant, finirez-vous par entrer insensiblement, un jour, dans les réponses.»

RAINER MARIA RILKE

Préface

Tenir ses compétences à jour, les renouveler, voire en apprendre de nouvelles, ce sont là des conditions importantes pour assurer l'efficacité personnelle et promouvoir le bien-être au travail. Ce sont aussi des conditions essentielles pour qui veut promouvoir l'agilité, l'innovation et la résilience dans les organisations. Le développement professionnel est une des clés du succès non seulement de la carrière, mais aussi du développement organisationnel. Il suppose toutefois la capacité d'apprendre de l'expérience concrète en réfléchissant sur ses pratiques quotidiennes pour les mettre en perspective, grâce au dialogue avec d'autres. Il suppose aussi l'engagement de mettre à l'épreuve les idées engendrées au cours de cette rencontre en les mobilisant dans ses pratiques concrètes. C'est là l'essence d'un groupe de codéveloppement professionnel : pouvoir apprendre sur sa propre pratique grâce à la réciprocité des échanges et au soutien des personnes de même situation professionnelle.

Adrien Payette et Claude Champagne ont mis au point une véritable innovation québécoise : la méthode de codéveloppement professionnel. Comme nous l'apprendrons dans l'avant-propos qui suit, cette méthode est née de la rencontre de ces hommes qui ont mis à profit leurs connaissances, leurs expériences et leur désir de faciliter l'apprentissage par l'action (*action learning*). Cette méthode pourrait s'apparenter à d'autres méthodes de *coaching*, mais il y a une différence fondamentale entre elles : la démarche structurée de la consultation. Un groupe de codéveloppement professionnel se forme selon un processus de consultation structuré qui mise sur la réflexion individuelle et collective et sur l'engagement de ses membres à faire avancer leurs pratiques. En 1997, Adrien Payette et Claude Champagne nous ont offert un livre qui est aujourd'hui une référence : *Le groupe de codéveloppement professionnel*, publié par les Presses de l'Université du Québec.

J'ai découvert cette méthode peu de temps après la publication de ce livre. Formée en psychologie des relations humaines à l'Université de Sherbrooke, j'ai reconnu les bases de la praxéologie que nous ont enseignées nos professeurs ainsi que les rudiments de la relation d'aide et du fonctionnement des petits groupes. Ces enseignements ont profondément marqué mon parcours professionnel. En outre, ils ont déterminé mon choix d'études supérieures en psychologie du travail et des organisations; ils ont aussi inspiré mes intérêts de recherche sur le sens du travail et sur l'efficacité des organisations. Je suis de celles et de ceux qui croient que le travail est essentiel pour la santé mentale et pour le développement durable de nos sociétés, pourvu qu'il ait un sens. En adoptant la pratique du codéveloppement, il devient possible d'envisager les organisations comme des espaces de réflexion dans l'action et sur l'action, pour citer Yves St-Arnaud. Cela aura des effets bénéfiques sur la qualité de vie au travail et sur la performance organisationnelle.

Voilà maintenant que Claude Champagne nous offre une mise à jour, mais pas seulement. Celle-ci est d'abord parue en France, puis Claude a senti le besoin d'en faire une édition québécoise pour mettre en valeur les expériences vécues chez nous, dans les milieux de travail, d'éducation, des associations et des groupes communautaires. Dans cet ouvrage, il approfondit les fondements et les principes d'un groupe de codéveloppement, il explique son processus à travers sa démarche et les rôles joués par ses acteurs et il ouvre la voie à l'exploration des processus psychosociaux engagés dans la facilitation de l'apprentissage individuel et collectif. Enfin, il met à notre disposition des fiches-outils qui serviront à faciliter les rencontres ainsi que l'apprentissage par l'action.

La méthode de codéveloppement permet de découvrir les possibilités qu'offre la pratique de la maïeutique comme l'apprentissage du dialogue, le développement de l'empathie et de l'intelligence collective. La maïeutique suppose une attitude d'enquête empreinte de curiosité et de compassion: un tel état d'esprit dispose les personnes à aborder des sujets complexes, difficiles, tabous même, pour les examiner avec discernement.

Avoir l'occasion d'exposer l'expérience que nous avons concrètement de notre travail à d'autres qui nous écoutent activement, en nous posant des questions qui visent à mieux comprendre cette expérience, nous amène à prendre conscience de ce que nous savons implicitement, à le reconnaître pour mieux nous le représenter et l'évaluer. S'ensuit alors la possibilité de corriger les écarts, de perfectionner les bons coups et d'expérimenter de nouvelles façons de faire.

Dans un cycle de consultation, le questionnement est un facteur important dont la qualité fera varier l'étendue et la profondeur de la réflexion. Savoir poser des questions est un art à maîtriser pour stimuler l'introspection et l'empathie. C'est un sujet qui fait l'objet d'un chapitre dans ce livre. La pratique réflexive qu'engendrent les rencontres entraîne le développement de l'intelligence collective.

La consultation en étapes est la signature du codéveloppement. Parce qu'elle suppose une démarche structurée de consultation où chacun expose à son tour une problématique ou une préoccupation que les autres tentent de bien comprendre en vue de l'aider à apprendre de ce qu'il expose, cette méthode contribue au développement des compétences émotionnelles et sociales des membres du groupe.

Le processus de codéveloppement en est un qui autorise l'examen de ses pratiques avec simplicité et humilité, car apprendre à mieux agir suppose la capacité de mettre au jour ses limites, voire ses incompétences. Dans un contexte qui valorise l'excellence et le dépassement, cela n'est pas toujours facile. C'est pourquoi il importe de savoir créer un climat de sécurité en apprenant à mettre entre parenthèses les jugements et à sentir en chacun et chacune le désir de réalisation ou d'actualisation qui l'anime. Cela fait aussi l'objet d'un chapitre.

Ce livre est comme une mine d'or ou de diamants, selon que vous préférez le métal ou les pierres! Il est destiné à tous ceux et celles qui souhaitent faciliter ou participer à un groupe de codéveloppement, peu importe son statut. Claude Champagne nous invite à le lire comme bon nous semble, en suivant notre intérêt. Personnellement, je vous encourage à suivre l'ordre des chapitres, car ils ont été rédigés suivant le cycle de l'apprentissage par l'expérience, même s'ils commencent par la théorie. Connaître les fondements conceptuels de cette méthode permet de conférer de la rigueur à sa pratique et, ainsi, d'en assurer l'efficacité.

En somme, la méthode de codéveloppement permet d'atteindre un équilibre entre l'expérience concrète de sa pratique professionnelle et la connaissance abstraite sur laquelle elle s'élabore, entre l'observation réfléchie des comportements au travail et l'expérimentation active de nouveaux engagements, entre le désir d'individualité et le sentiment d'appartenance. Cela contribue à donner un sens au travail, condition essentielle au bien-être psychologique et à l'engagement organisationnel.

Estelle M. Morin, Ph. D. en psychologie
Professeure titulaire, Département de management, HEC Montréal
Professeure associée, Chaire Sens et Travail, Icam (site de Lille)

Remerciements

Ma reconnaissance infinie à Dominique Lemonde, mon épouse et complice de vie, qui a été d'un soutien généreux dans la rédaction du présent ouvrage et dans sa lecture attentive. Clin d'œil à ce premier groupe de codéveloppement où nous étions pour *apprendre ensemble* et où nous sommes *devenus ensemble...*

À Adrien Payette, heureux de me voir continuer à promouvoir cette méthode d'intelligence collective associée à nos deux noms dans son esprit original, dont les idées et propos sont présents tout au long de l'ouvrage, avec qui j'aurais bien apprécié vivre de nouveau l'expérience d'écriture.

À tous les praticiens-chercheurs passionnés rencontrés sur le chemin du codéveloppement avec qui nous avons coévolué.

À Michel Desjardins, ami de vieille date et compagnon de la première heure, animateur et formateur engagé, premier président de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel, lieu unique d'échange qu'il a mis sur pied et animé avec son leadership mobilisateur. Il m'a marqué pour toujours avec sa question: «Qu'as-tu appris aujourd'hui?»

À Estelle Morin, qui a accepté avec enthousiasme et générosité de signer la préface, tout en continuité avec celle de notre premier ouvrage.

À mon groupe de codéveloppement actif durant l'écriture et ses dialogues: Anne Marie Seimandi, Catherine Boudewyn, Josée Meyer, Muriel Langouche.

À toutes les personnes gravitant autour de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel (AQCP), des autres associations et regroupements formels ou informels, des cabinets-conseils qui codéveloppent le codéveloppement et favorisent la vitalité et la pollinisation d'une pratique ouverte.

À tous les relecteurs de l'ouvrage ou de segments, dont le regard aiguisé a nourri mes dialogues intérieurs et ma production écrite: Adrien Payette, Anne Marie Seimandi, Béatrice Arnaud, Catherine Boudewyn, Catherine Hoyez, Chantal Renaud, Constance Lamarche, Dominique Lemonde, Josée Meyer, Michel Desjardins, Muriel Langouche, Sylvie Lambert et, pour les éditions Eyrolles, David Lerozier pour la révision des textes chez cet éditeur ainsi que Laura Belli-Riz de même que Nathalie Elliott pour la deuxième révision et Virginie Chaloux-Gendron pour la gestion de projet aux Presses de l'Université du Québec. Leurs idées se trouvent amplement dans le texte, même s'ils ne sont pas toujours cités.

À tous les contributeurs dont les noms apparaissent dans l'ouvrage, pour leur générosité, leur passion et leur patience dans nos très nombreuses itérations. À ceux aussi dont des idées, au fil des années, peuvent avoir été empruntées sans plus retracer leur origine.

À Richard, Léane, Michelle, Jean-Paul, Anne, Jean-Louis, François, Olivier, Véronique, Olga, Sébastien, Sylvie, Catherine, Marielle, Chantal, Judith, Corinne, Nathalie, Guy, Yvonne, Claire, Adriana, Béatrice, Brigitte, Amicie, Denis, Anne-Françoise, Marylène, Frédéric, Nadine, Renée, Maria-Laura, Simon, Paul, Christophe... Je manque d'espace et j'en oublie assurément. La route du codéveloppement est faite de tous ces liens qui s'y sont construits.

Je lève aussi mon chapeau à ceux, tous aussi praticiens-chercheurs, qui ont développé des pratiques autres, qui ont transformé la méthode ou qui ont puisé dans l'idée pour augmenter l'efficacité de processus d'apprentissage et de travail.

Merci à mon éditeur français Eyrolles et à Guillaume Bertrand pour son enthousiasme, sa confiance et son ouverture dans ce projet, à Céline Hyrien, qui a pris sa relève dans le même esprit, et à Béatrice Arnaud pour son accompagnement et ses conseils avisés.

Merci à mon éditeur québécois, les Presses de l'Université du Québec qui, avec Martine Des Rochers et Martine Pelletier, a accueilli l'idée d'une version enrichie mettant en valeur des expériences réalisées ici.

Enfin, ma gratitude à tous ceux et celles qui sont ou qui ont été dans ma vie et qui font qu'ensemble, on est connectés à quelque chose de plus grand que soi, ce qui est peut-être aussi de l'intelligence collective.

Avant-propos

Notre premier ouvrage, coécrit avec Adrien Payette, date de 1997 et le codéveloppement connaît un intérêt grandissant dans les entreprises, les organisations publiques et les organismes associatifs et communautaires. On s’y réfère parfois en évoquant « l’approche Payette et Champagne¹ » et on évoque l’« effet codéveloppement ».

Mon intention avec celui-ci : rappeler les fondamentaux, approfondir des aspects de la pratique, explorer des variantes utiles, mettre en valeur les expérimentations et les apprentissages de praticiens-chercheurs rencontrés sur le chemin du codéveloppement. Depuis 1997, des praticiens² en codéveloppement, au Québec et ailleurs, ont été très actifs et ont pris l’avant-scène, alors que d’autres ont été plus discrets, mais non moins engagés. Des applications inattendues ainsi que des adaptations multiples ont produit une riche diversité. Les résultats permettent de réaffirmer nos croyances et nos convictions ainsi que d’actualiser plusieurs savoirs d’expérience issus de nos pratiques.

L’idée du groupe de codéveloppement est le produit de rencontres entre un professeur et un intervenant en entreprise, et, tout comme elle en traite, de l’interaction entre la théorie et la pratique, la réflexion et l’action. Elle est aussi le produit d’échanges avec des compagnons d’apprentissage complices et passionnés. Puis, avec un nombre croissant de personnes qui ont expérimenté avec satisfaction et ravissement cette façon de travailler et d’apprendre ensemble.

-
- 1 Merci à nos cousins français qui nous ont fait remarquer la connotation festive de nos noms jumelés. Dans un esprit simple, convivial et joyeux, on sort paillettes et champagne!
 - 2 L’emploi du genre masculin a pour but d’alléger le texte et d’en faciliter la lecture.

Lors de notre rencontre, Adrien Payette et moi étions tous deux investis en formation des gestionnaires, l'un en milieu universitaire et l'autre en entreprise. Nous avons baigné dans « la Révolution tranquille » au Québec de 1960 à 1970, période de changements culturels et sociaux importants. Des méthodes de formation nouvelles et participatives voyaient alors le jour.

Né en 1940, Adrien Payette se souvient d'avoir été marqué très jeune par l'écart entre la pensée et l'action, la théorie et la pratique. En début de carrière comme enseignant de philosophie, il constitue un groupe de quatre professeurs qui s'entraident pour s'améliorer dans leur pédagogie. Il est marqué par la puissance formatrice du petit groupe et par le mouvement de la dynamique de groupe³.

Durant sa maîtrise en administration des affaires (MBA), de 1969 à 1971, des cours utilisent la méthode de cas de Harvard; il aborde avec ses pairs les difficultés concrètes rencontrées dans leurs fonctions. Devenu professeur de management à l'École nationale d'administration publique (ENAP) à Montréal, il développe un cours avec des collègues qui rapproche la formation de l'action et qui aide les étudiants à réfléchir de façon systématique à leur management.

Au début des années 1980, un étudiant relève le défi de présenter sa situation au groupe. Son exposé suscite de riches échanges, cependant difficiles à approfondir en grand groupe. Adrien propose alors un format intensif avec 16 participants divisés en sous-groupes. Chacun présente un cas personnel de gestion dans ce groupe de consultation. Le cours est complété d'exposés théoriques, de lectures, d'un journal de bord et d'exercices. Dans la session universitaire de 15 semaines, à raison d'une rencontre bimensuelle de 6,5 heures, il y a 4 ou 5 séances à chaque rencontre. Au total, chaque participant présente six cas à son petit groupe de quatre participants. Les rencontres sont séquencées en étapes assez similaires à ce qui deviendra le groupe de codéveloppement professionnel: les rôles de client et de consultant ainsi que l'étape du contrat sont cependant moins bien établis et l'étape de la clarification est essentiellement factuelle.

Ce cours est présenté dans l'ouvrage *L'efficacité des gestionnaires et des organisations* (Payette, 1988). « C'est en se rapprochant le plus près de l'action réelle que l'on peut espérer former cette sorte d'intelligence qui habite l'action; dans cette perspective, former des gestionnaires devient

3 T-group, pour *sensitivity training group*, formation par le groupe où les participants apprennent à partir de leurs interactions pour comprendre leur dynamique personnelle et la communication interpersonnelle.

une activité très personnalisée et très situationnelle» (p. 18). Bien qu'il ne fasse pas référence directe à l'*action learning* dans ce livre, il dit avoir été fortement inspiré par cette méthode dont il sera question plus loin.

Né en 1955, je suis d'une génération qui suit celle d'Adrien. Je termine ma maîtrise en psychologie sociale en 1980, déçu qu'elle soit surtout scientifique-théorique, et je développe toutefois mes compétences en dynamique et animation de groupes restreints.

Au début des années 1990, je regroupe une dizaine de jeunes professionnels en psychologie et en ressources humaines pour nous perfectionner. Nous pratiquons la praxéologie avec le psychologue Yves St-Arnaud qui nous accompagne généreusement.

Je prends connaissance des travaux d'Adrien Payette en tombant fortuitement sur son livre. Gestionnaire de la formation dans un centre hospitalier, je constitue en 1992 un «groupe d'autoformation en gestion», avec une dizaine de cadres. Son ouvrage et mes expériences en praxéologie servent à nos rencontres mensuelles, dans un espace sécuritaire pour nous exprimer librement et confidentiellement, ainsi que pour apprendre les uns des autres à partir des sujets qui nous préoccupent.

Deux autres groupes suivent et sont l'objet d'une évaluation (Corbières, 1994). Une communication lors d'un colloque de responsables de la formation dans le réseau hospitalier suscite un tel enthousiasme que je les invite à se réunir pour apprendre ensemble à ce sujet.

Peu de temps avant la première rencontre, qui se tient en 1994, je prends contact avec Adrien Payette, qui se joint à nous. Avec une quinzaine des personnes présentes, nous convenons d'expérimenter ensemble la méthode pour la développer. À ma suggestion, nous la renommons «groupe de codéveloppement» afin d'insister sur la mutualité et l'entraide pour améliorer sa pratique. Nous ajoutons un peu plus tard le terme «professionnel» pour ne pas nous limiter qu'à la gestion; les apports du rôle-conseil, de l'alliance sous forme de contrat et de la relation d'aide s'intègrent alors à la proposition. Notre groupe de «méta-codéveloppement» effectuera du codéveloppement au deuxième degré en pratiquant la méthode à chaque rencontre, puis en portant un regard sur ce qui vient de se dérouler. Avec une technique de l'aquarium, la moitié du groupe observe l'autre moitié qui expérimente à partir du sujet de l'un d'entre eux: d'abord une séquence de consultation, ensuite une période de réflexion et de discussion sur ce qui vient de se dérouler en mettant les observateurs à contribution en dernier, suivie par un exercice de généralisation des apprentissages. Le groupe opère durant plusieurs

années sous diverses formes. Plusieurs initiatives essaient de ce groupe et mènent à un déploiement important au sein du réseau de la santé et des services sociaux au Québec.

Devant l'intérêt soulevé, Adrien et moi publions en 1997 notre guide théorique et pratique⁴. Nous continuons le développement de la méthode et en faisons la promotion dans quelques événements scientifiques ou professionnels. En 2001, sous la direction d'Adrien, paraît un numéro de la revue *Interactions* de l'Université de Sherbrooke qui regroupe les contributions d'une vingtaine de collaborateurs (Payette, dir., 2001b).

Avec nos complices de la première heure, nous constituons en 2000 un réseau d'échange qui met à profit les groupes de discussion qui naissent sur Internet. Ce Réseau francophone du codéveloppement et de l'action-formation est ouvert, informel et spontané. Il deviendra plus tard l'Association québécoise du codéveloppement professionnel (AQCP), mise sur pied en 2012 à la suite d'un colloque organisé l'année précédente à Montréal par plusieurs passionnés de l'approche auquel participent quelques Européens.

Souhaitant que le groupe de codéveloppement demeure accessible et évolue librement, nous ne déposons pas la marque et refusons les demandes en ce sens. Certains profitent de sessions de démonstration, de la publication de notre ouvrage, de leur présence au colloque de Montréal et d'échanges avec l'un ou l'autre d'entre nous pour développer leur pratique. C'est ce qu'ont fait en France en 2007 les fondateurs de l'Association française du codéveloppement professionnel, aussi dirigeants d'une école de formation, qui ont par ailleurs notablement contribué à la promotion de la méthode hors Québec.

L'AQCP compte plusieurs centaines de membres, organise des événements annuels, encourage la recherche et fait la promotion du groupe de codéveloppement de diverses façons. L'Association belge du codéveloppement professionnel est fondée dans sa lignée. Des animateurs se regroupent, pratiquent la méthode entre eux, organisent des conférences et des colloques (Codev'In Med à Marseille en 2018, la fête annuelle du Codev à Talence, l'Association hispanique du codéveloppement, le Réseau de codéveloppement brésilien, pour ne nommer qu'un certain nombre d'initiatives qui ont été portées à notre attention).

4 À propos duquel nous entendons des lecteurs y faire référence comme au « livre vert » à cause de la couleur de sa couverture.

En plus du nôtre, quelques ouvrages ont été publiés sur le sujet : ceux de Hoffner-Lesure et Delaunay (2011 et 2019); de Rodhain, Margarita, Denayer et Schacherer (2018); de Sabourin et Lefebvre (2017); de Vanderclayen, L'Hostie et Dumoulin (2019); de St-Onge et Prost (2018); et de Diaz-Berrio Döring et Martinez Lopez en espagnol (2016), ainsi que plusieurs articles, des recherches universitaires, des doctorats et des maîtrises en éducation, en gestion et dans quelques autres disciplines⁵.

Au Québec, le codéveloppement s'est développé assez organiquement, à partir de nos initiatives à l'ENAP et dans le réseau de la santé et des services sociaux. Des initiatives similaires et parentes ont aussi vu le jour simultanément ailleurs.

Peu après la publication de notre livre, nous avons été, chacun de notre côté, appelés à quelques reprises à présenter le codéveloppement en France. Les premières communications ne semblent pas avoir eu d'effets importants.

Par la suite, plusieurs personnes ont contribué à l'implantation du codéveloppement en Europe, dont, discrètement, Catherine Hoyez et Sylvie Lambert. Elles avaient goûté au codéveloppement avec un groupe de consultants et de *coachs* qu'elles avaient créé et qu'elles animaient à tour de rôle depuis 2005. De ce groupe et avec d'autres partenaires, elles ont organisé en 2006 un événement avec une trentaine de responsables de ressources humaines et de dirigeants d'entreprises françaises. Dans la salle, tout le monde n'était pas convaincu. Une directrice des ressources humaines (DRH) avait réagi avec une sorte d'indignation : « *Mais nous n'allons quand même pas parler de nos difficultés devant les autres!* » Cette rencontre leur a permis, avec la foi qui les animait, de faire connaître le codéveloppement et son intérêt. Quinze ans plus tard, la majorité des sociétés invitées utilisent le codéveloppement dans leurs programmes de management ou de leadership, incluant celle de cette DRH. L'idée a fait son chemin...

Des personnes impressionnées par la puissance du dispositif me demandent souvent comment la méthode a évolué depuis la proposition initiale. Le socle s'est consolidé. Quelques ajouts ont été apportés et, surtout, de nombreuses possibilités sont apparues, mais l'essentiel de la formule demeure identique, ce qui n'enlève rien à l'intérêt de l'explicitier. La séance de consultation est devenue une méthode à part entière, faisant

5 Ainsi Picard (dir.) (2016) propose aussi un ouvrage sur le codéveloppement où il est utilisé en trame de fond pour explorer des défis contemporains de la pratique d'orientation scolaire et professionnelle.

parfois oublier l'importance de la quête des participants et reléguant au second plan l'utilisation de stratégies pédagogiques comme l'écriture réflexive. La proposition qui se trouve dans ces pages est fidèle à l'énoncé initial, consolidée par l'expérimentation, l'exploration et des apprentissages effectués en cours de route, tout en appuyant la complémentarité d'activités pédagogiques supplémentaires. Par ailleurs, si le groupe de codéveloppement était pertinent pour développer une pratique efficace, consciente et autonome lors de son déploiement original à partir des années 1990, il l'est autant, sinon plus, maintenant, avec les défis contemporains qui se posent à nous et quant aux besoins de solliciter nos intelligences en collectif.

J'ai longtemps tenu à utiliser la dénomination complète de «groupe de codéveloppement professionnel», parce que la dimension groupale et l'utilisation en contexte professionnel étaient au cœur de son identité. Or il n'est plus strictement pratiqué dans ces situations. Avec la notoriété qu'il connaît, je suis maintenant à l'aise d'utiliser «groupe de codéveloppement» ou «codéveloppement» seul. Par ailleurs, la notion de codéveloppement est toujours employée en développement international et en conception de produit réalisé en collaboration ; lorsque nécessaire, «groupe de codéveloppement» sera donc utilisé.

Mon propos est celui d'un praticien-chercheur curieux. Il est aussi et peut-être surtout celui d'un artisan qui reconnaît son incertitude et «valorise (par nécessité) le bricolage, l'acceptation du fait que le réel résiste voire empêche l'élucidation, mais aussi en ce qu'elle valorise le compagnonnage et la nécessité d'une réflexivité permanente du praticien» (Cultiaux, Fugier et Léon, 2021, p. 3). Cet ouvrage a été écrit avec l'idée d'en faire un manuel. Manuel dans le sens d'un ouvrage didactique renfermant les notions essentielles d'un art, d'une science et d'une technique. Manuel aussi dans le sens d'ouvrage, une forme d'artisanat. Manuel enfin, dans le sens «fait main», où l'activité physique est importante, évoquant une forme de mouvement entre le concept et sa réalisation et avec un souhait d'application pratique. Après tout, la séance de codéveloppement aurait aussi bien pu être nommée «atelier»...

Ce livre a été écrit en grande partie lors du Grand Confinement provoqué par la COVID-19 qui a commencé au début de l'année 2020. Il est assez singulier d'écrire dans un moment d'isolation sociale à propos d'une méthode qui mise sur les relations et sur les interactions. La technologie a heureusement permis de maintenir les échanges entre praticiens. De formidables initiatives de codéveloppement solidaires ont d'ailleurs été réalisées durant cette période. On ne peut cependant pas passer

sous silence les contrecoups suscités par ces événements et les remises en question qu'ils ont entraînées. Cet ouvrage continue à souligner l'importance du lien humain et des possibilités d'intelligence du collectif dans nos routes.

Notes à propos de l'édition québécoise

Ce livre, initialement publié aux éditions Eyrolles en France, visait à joindre un public européen francophone, en réaffirmant les essentiels de la pratique du codéveloppement et en mettant en lumière des expériences réalisées dans de nouveaux territoires que ceux qui l'avaient été dans notre premier ouvrage.

Il est apparu que ces expériences étaient très nombreuses, souvent de longue durée et parfois déployées internationalement. Une dizaine de retours d'expérience très intéressants ont été rapportés, soit un très petit échantillon du déploiement de la méthode.

Béatrice Arnaud signe la préface de l'édition française de l'ouvrage et le voit comme « une bible sur le codéveloppement qui s'adresse à un large public et permet d'en saisir l'essence ». Elle « salue les fondateurs [...] car ils n'ont essayé à aucun moment d'imposer une structure rigide ou de donner des directives contraignantes. Bien au contraire, ils ont laissé libres les praticiens afin que chacun s'approprie la démarche en fonction de son contexte, de ses besoins, la conjugue avec d'autres pratiques et en tire le meilleur parti. »

Avec la même intention, il était tout à fait naturel de produire une édition québécoise chez les Presses de l'Université du Québec, qui avaient soutenu notre démarche depuis le début. La présente édition est en partie identique à la française et comporte par ailleurs une quantité substantielle de nouveaux retours d'expérience en incluant toute une section au sein du secteur de l'éducation. Cette édition compte sur la riche contribution supplémentaire d'une cinquantaine de praticiens-chercheurs. Quelques retours d'expérience français ont toutefois été conservés et ceux qui ont dû être retirés sont résumés en quelques traits. Les modifications ou ajouts significatifs sont mis en évidence. Et les titres des deux éditions sont légèrement différents, celui-ci mettant davantage le groupe en valeur.

Table des matières

Préface	IX
Remerciements.....	XIII
Avant-propos	XV
Notes à propos de l'édition québécoise	XXI
Liste des encadrés, figures et tableaux	XXXVII
Liste des sigles et acronymes	XXXIX
Introduction.....	1
Une ouverture, une pertinence et une notoriété reconnues	1
Structure de l'ouvrage.....	3
Quelques précisions.....	4

Partie 1 /

LE CADRE ET LA PRATIQUE DU GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT

Chapitre 1 /

Les fondements et le cadre du groupe de codéveloppement.....	13
Définition et contours du codéveloppement	13
Une méthode, une approche, un système.....	13
Du groupe de codéveloppement professionnel au codéveloppement	17

Sources et fondements.....	17
Quelques fondements philosophiques	17
Plusieurs fondements psychosociologiques	18
Des fondements en pédagogie et en transformation organisationnelle	22
Principes directeurs.....	23
S'améliorer est une quête pour le praticien-chercheur	24
Enquêter est une clé de l'apprentissage expérientiel.....	25
S'améliorer et apprendre se fait seul et avec les autres	26
L'entraide crée un espace d'intelligence émotionnelle collective	27
La pratique se fonde sur des savoirs d'action qui ne sont pas théoriques.....	28
Être orienté vers les solutions est une option pragmatique.....	30
Chacun est auteur et acteur de ses solutions, dans sa réalité unique.....	32
Un cadre qui facilite la quête	33
Les pièces du cadre	33
Les valeurs et l'esprit du codéveloppement	36
L'espace codéveloppement	38
Les préalables.....	40
La constitution du groupe et la préparation des participants.....	40
Un projet, une quête, des objectifs, des intentions	44
La délicate règle de confidentialité.....	46
Action efficace et intention	48
Une définition de l'efficacité dans l'interaction	49
Le rôle pivot de l'intention.....	49
Les boucles de régulation	50
Éviter l'enlisement	51
Une grille pour le codéveloppement.....	52

Chapitre 2 /	
La démarche de consultation	53
Le sujet de consultation	53
À chaque client au moins un sujet	54
Qualités du sujet	54
Le sujet est le client	56
Choix du client, choix du sujet	56
La consultation en étapes, colonne vertébrale du codéveloppement	57
Étape 0 – Préparation du client	60
Étape 1 – Exposé	60
Étape 2 – Clarification	62
Étape 3 – Contrat	66
Étape 4 – Partage	70
Étape 5 – Le point et projet d’action.....	73
Étape 6 – Apprentissages et intégration	76
Déroulement d’une rencontre	79
Programme habituel.....	79
Temps d’arrêt.....	83
Clôture.....	83
Illustration: un groupe de codéveloppement en entreprise	84
Préalables et démarrage.....	84
Préparation des participants, choix des sujets	85
Quelques événements dans la vie du groupe	86
Clôture et évaluation	87
Formes de groupes.....	88
Le temps en codéveloppement.....	92
Le cycle de rencontres	92
La durée de la séance.....	92
Connexités et parentés.....	94
Similaires, mais non identiques	94
Codéveloppement et développement personnel...	96
Gestalt	97

<i>Action learning</i> et codéveloppement	100
<i>Coaching</i> et cercles de <i>coaching</i>	102
Analyse de pratiques et codéveloppement	107
<i>Avec Yann Vacher et Marc Thiébaud</i>	
Théorie U	109
<i>Avec Suzanne Peters et Gilles Vialard</i>	
Chapitre 3 /	
Les acteurs en codéveloppement, rôles et postures	113
Le client au cœur du codéveloppement	113
D'abord un scénario.....	113
Au centre: sujet et client.....	115
Une posture active et autonome	115
Une posture de demandeur	116
Une posture réceptive	117
Une posture réfléchie et réflexive.....	117
La contribution des consultants	118
L'intention première: comprendre le client	120
Chaque consultant est sa propre grille.....	122
Aider du mieux que l'on peut.....	123
Coordination dans l'entraide et dans l'accompagnement	126
Le rôle clé de l'animateur	127
Un rôle au service de la quête de chacun et du groupe.....	128
Un rôle à plusieurs figures	130
Les fonctions d'animation	131
Des compétences nombreuses	133
Un rôle à la fois simple et complexe	135
Quelques idées à propos de la formation des animateurs.....	136
Et la certification?	137
L'organisateur.....	140
Dimensions stratégiques de l'organisation.....	141
Dimensions opérationnelles de l'organisation	142

Chapitre 4 /

**Exploration de quelques processus liés au groupe
de codéveloppement**

.....	145
Idées pour réfléchir à sa pratique professionnelle.....	145
<i>Adrien Payette</i>	
Qu'est-ce qu'une organisation?.....	146
La personne du praticien	149
Agir pour apprendre	152
Le questionnement, passe-partout du codéveloppement	158
Quelques types de questionnement	158
Le questionnement dans l'enquête	159
Le questionnement dans l'entraide	162
L'entretien d'explicitation pour déplier les situations	167
<i>François Vanderclayen</i>	
L'entretien d'explicitation : origine, visée et caractéristiques	168
Pertinence de l'entretien d'explicitation	168
Moyens concrets: techniques de questionnement ...	170
Conclusion.....	171
Apprentissage et réflexivité en codéveloppement	172
Apprendre par l'expérience.....	173
Écrire pour réfléchir et apprendre	180
Quelles analyses en codéveloppement?.....	184
<i>Marc Thiébaud et Yann Vacher</i>	
Utilisation, déroulement et mise en œuvre.....	185
Quelques apports de l'analyse à chaque étape de la consultation.....	186
Suggestions pour déclencher et faciliter le travail d'analyse.....	187
Bénéfices observés	188
Pour conclure.....	189
La maturation du groupe	189
Un groupe au fonctionnement optimal.....	189

Quelques indices de développement du groupe....	190
Le codéveloppement en ligne.....	195
Le codev en ligne	196
Distance ou proximité?.....	196
Particularités de l'expérience de codéveloppement en ligne	197
Créer l'espace codev en ligne et les ajustements nécessaires.....	199
Perspectives du codéveloppement en ligne	202
Déclinaisons, variations et innovations	204
Variations quant au format et à la constitution du groupe	204
Variétés de pratiques d'apprenance.....	206
Autres variations	206
Variations dans l'animation	207
Des variantes trop importantes?	208

Partie 2 /

**LES APPLICATIONS ET LES PRATIQUES DU GROUPE
DE CODÉVELOPPEMENT**

Chapitre 5 /

Intentions et effets du codéveloppement	215
Un aperçu d'ensemble des intentions et des effets du codéveloppement	215
Effets chez l'individu.....	216
Effets au sein de l'organisation et systémiques	218
Quelques précautions.....	224
Des contributions d'une recherche-action pour le codéveloppement	228
<i>Maxime Paquet, Nathalie Lafranchise et Nathalie Sabourin</i>	
Inspiration derrière Codev-Action.....	228
Projets de recherche-action	228

Retombées	230
Et la suite?	234
Codéveloppement et santé au travail.....	235
<i>Avec Maria-Laura Martin et Muriel Langouche</i>	
Prévention secondaire et habilitation des personnes	236
Prévention primaire	237
Prévention tertiaire	238
Chapitre 6 /	
Retours d'expérience en organisation et en entreprise: transfert d'apprentissage et développement du leadership	241
Au cœur du service aux citoyens: la Ville de Montréal mise sur le développement et la mobilisation de ses leaders... <i>Mélissa Cormier et Caroline Lampron</i>	244
Première vague: un programme de développement des compétences de gestion ...	245
Une évaluation des retombées du codéveloppement.....	245
Expérimentation du codéveloppement sans intégration de contenus	248
Deuxième vague: la mobilisation d'une main-d'œuvre riche en diversité.....	249
Perspectives.....	252
Des pratiques réflexives et d'apprentissage chez iA Groupe financier	253
<i>Michel Desjardins et Manon Lemay</i>	
Plus de 10 ans de groupes de codéveloppement....	253
Virage vers un leadership conscient	254
Le déploiement des cercles de <i>coaching</i>	255
Des apprentissages et des défis	256
Codéveloppement et intelligence collective chez Covéa....	256
<i>Alexandre Guillard</i>	
La genèse du codéveloppement chez Covéa	257
Effets attestés.....	259
Quels enseignements et défis pour le futur?	261

Plus de 20 ans de codéveloppement – un cas d’exception à la fonction publique du Canada	262
<i>Clairette Dallaire et Marie-Pier Breault</i>	
Historique.....	262
L’interministériel : le renouveau des groupes	263
Les retombées du codéveloppement	264
Pérennité du codéveloppement interministériel	265
Conclusion.....	265
Le codéveloppement comme vecteur de développement chez Desjardins	266
<i>Anick Perron et Marie-Ève Pépin</i>	
Notre expérience au sein du réseau des jeunes cadres	266
D’autres expériences chez Desjardins.....	267
Le codéveloppement selon Décathlon	268
<i>Sophie Leibig Van Huffel et Anne-Sophie Dautais Muller</i>	
Implantation du codéveloppement	268
Résultats et expérimentations	270
Enjeux	272
Société Générale et réussite du codéveloppement.....	272
<i>Catherine Hoyez</i>	
Contexte et genèse du codéveloppement	272
Résultats.....	273
Déploiement et spécificités: nos apprentissages ...	273
Conclusion.....	275
Chapitre 7/	
Retours d’expérience et accompagnement en éducation ainsi qu’en développement professionnel non associatif.....	277
Le codéveloppement en classe:	
application, atouts et exigences	279
<i>Sylvie St-Onge et Corinne Prost</i>	
Application du codéveloppement en classe	280
Les atouts du codéveloppement en classe	281

Des changements de posture chez les enseignants et les étudiants	282
Conclusion	283
Le groupe de codéveloppement professionnel à Polytechnique Montréal	283
<i>Judith Cantin</i>	
Pourquoi former par le GCP?.....	283
Offrir une occasion de développement professionnel à des experts de haut niveau	284
Les retombées pour les maîtres d’enseignement ...	285
Et les professeurs?.....	285
Le recrutement des professeurs pour participer à un GCP	286
Les retombées pour les professeurs.....	286
Les conditions de succès du GCP à Polytechnique Montréal.....	287
Conclusion.....	287
L’agilité du codéveloppement entre les mains d’une conseillère pédagogique au collégial	288
<i>Angela Mastracci</i>	
Le contexte initial.....	288
Une expérience inédite.....	289
Le codéveloppement et la fonction du conseil pédagogique	291
Au cœur des apprentissages et de l’exercice du rôle : l’identité professionnelle	291
Le codéveloppement professionnel en soutien aux enseignants de milieux défavorisés.....	292
<i>Dominique Hébert</i>	
Contexte	292
Choix du codéveloppement professionnel.....	292
Intervention.....	293
Résultats obtenus.....	293
Résister au malaise de l’incertitude	294
<i>Marie-Josée Dumoulin</i>	

Le GCP en psychosociologie : une modalité pédagogique privilégiée en formation pratique des futurs accompagnateurs	297
<i>Monyse Briand, Pascale Bergeron et Mathieu Leblanc-Casavant</i>	
Le GCP en psychosociologie : éléments contextuels	298
Encadrement des stagiaires et développement de leurs compétences	300
Ouvertures et perspectives	301
Deux apports du codéveloppement dans la pratique psychoéducatrice.....	302
<i>Marie-Hélène Poulin</i>	
Le codéveloppement comme outil d'apprentissage en enseignement	302
Le codéveloppement comme projet de stage	303
Le codéveloppement comme outil d'optimisation de la supervision professionnelle en pratique privée	304
Conclusion.....	305
Élaboration et expérimentation d'un dispositif de formation continue pour les accompagnateurs de stagiaires	305
<i>François Vanderclayen, Marie-Josée Dumoulin, Julie Desjardins et Matthieu Petit</i>	
Former autrement	305
Pourquoi le groupe de codéveloppement professionnel? Des ancrages théoriques partagés	306
Un dispositif de formation à l'accompagnement à deux niveaux	306
Des adaptations nécessaires	307
Des bénéfices pour l'ensemble des acteurs	307
Des défis pédagogiques et organisationnels.....	308
Questionnements et conclusions	309

Chapitre 8 /

Retours d'expérience et accompagnement en développement professionnel au sein de milieux associatifs, communautaires et autres	311
L'expérience de codéveloppement du Barreau du Québec avec le programme <i>Maître de sa carrière</i>	314
<i>Fanie Pelletier</i>	
Codéveloppement à l'Ordre des psychologues du Québec	316
Sommaire des apprentissages à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés	318
<i>Nathalie Lévesque</i>	
Communiquer l'engagement requis par les participants en amont de l'inscription est un prérequis	318
Choisir le facilitateur et gérer les attentes quant à son rôle ont un effet sur l'expérience.....	319
Avoir déjà acquis certaines connaissances théoriques au préalable est favorable	319
Au-delà des thématiques, les rôles et les domaines de pratique font une différence ...	319
Le mode virtuel est favorable à la tenue des rencontres de codéveloppement	320
Du codéveloppement intensif dans une période singulière	320
<i>Karl Blackburn</i>	
Contexte	320
Résultats.....	322
Le Coup de pouce: au cœur de la progression par l'entraide	324
<i>Nathalie Tubœuf</i>	
Le Coup de pouce: clé de voûte des rencontres de clubs	324
La professionnalisation du rôle de l'accompagnateur	325
Les effets de la professionnalisation ou comment relever l'enjeu de la progression.....	327

De l'infiniment petit à l'infiniment grand!	328
Codéveloppement, action communautaire et développement du pouvoir d'agir	328
<i>Martine Sauvageau</i>	
Mise en contexte	328
Un partenariat efficace visant l'autonomie	329
Réflexions personnelles	330
Le codéveloppement professionnel au service du leadership rassembleur	334
<i>France Brochu</i>	
La structure du programme	335
Une stratégie d'apprentissage privilégiée: le codéveloppement professionnel.....	336
Des conditions idéales	338
Des effets remarquables et remarquables.....	338
Une stratégie d'apprentissage gagnante.....	340
Une adaptation du codev comme accélérateur de projets	340
<i>Simon Martin</i>	
Contexte et genèse	341
Déploiement et spécificités.....	341
Une expérience de codéveloppement professionnel en Australie avec des personnes ayant une <i>expérience vécue</i>	344
<i>Marie-Claude Lallier Beaudoin</i>	
Chapitre 9 /	
Fiches-outils pour passer à l'action	347
Fiche 1 / Élaboration du contrat de groupe	349
Fiche 2 / Carte de la situation, intentions de progrès, choix de sujets.....	352
Fiche 3 / Préparation du sujet de consultation.....	357
Fiche 4 / Compétences et activités clés de l'animateur ...	361
Fiche 5 / Aide-mémoire du consultant	371
Fiche 6 / Écriture et pratique réflexive	378

Table des matières

En guise de conclusion... ouverte	385
Quelques voies d'avenir	386
Mes 4A	388
Bibliographie	391
Notices biographiques	405

Liste des encadrés, figures et tableaux

Encadrés

1.1/	L'AQCP, une communauté de codéveloppeurs	4
1.1/	Définition du groupe de codéveloppement	14
1.2/	L'aide centrée sur les solutions	31
1.3/	Réflexion et démarche réflexive	35
1.4/	Un espace contenant sécuritaire	39
1.5/	Distinguer les types d'objectifs et de contrats.....	46
2.1/	Des questions qui peuvent induire des réponses.....	63
2.2/	(Se) poser les bonnes questions	65
2.3/	Des exemples de formulations de contrat	67
2.4/	Que feriez-vous à ma place?	69
2.5/	Un environnement de rencontre	80
2.6/	Améliorer la présence consciente en début de séance	81
2.7/	Les cercles de <i>coaching</i> : une méthode connexe.....	103
3.1/	Apprendre le rôle de consultant	119
3.2/	Quelques éléments de notre grille	123
3.3/	Quelques balises pour une formation et une certification en codéveloppement	138
4.1/	Des questions de clarification pour documenter	160
4.2/	Des activités pour améliorer le questionnement	165
4.3/	Les questions du kata appréciatif	166

4.4/ Quelques lignes directrices pour le codéveloppement en ligne.....	201
5.1/ Former des facilitateurs au service des transformations.....	220
5.2/ Aperçu préliminaire des résultats.....	231
6.1/ Regard de la chargée de projet.....	246
6.2/ Appuyer la mobilisation des ressources, un groupe à la fois.....	249
8.1/ Quatre axes du DPA-PC.....	332

Figures

1.1/ Une dynamique d'éléments et de processus complémentaires en interaction.....	16
1.2/ Le processus de l'apprentissage expérientiel selon Kolb .	19
2.1/ La démarche du groupe de codéveloppement.....	59
2.2/ La courbe du cycle du contact.....	99
2.3/ Le codéveloppement et la Théorie U.....	111
3.1/ Une séquence de questionnement pour documenter.....	121
4.1/ Questionnement et dévoilement.....	162
4.2/ Une trajectoire d'apprentissage dans l'action.....	174
4.3/ Les boucles d'apprentissage.....	176
6.1/ Le parcours de codéveloppement chez Covéa.....	258
9.1/ Le blason.....	382

Tableaux

2.1/ Des types de groupes de codéveloppement.....	90
3.1/ Les étapes et les comportements associés aux rôles durant la séance.....	114
4.1/ Quelques indices de maturité du groupe.....	192

Liste des sigles et acronymes

APP	Analyse de pratiques professionnelles
AQCP	Association québécoise du codéveloppement professionnel
ARC	Agence du revenu du Canada
CAP	Communauté d'apprentissage professionnelle
COP	Communauté de pratique
CP	Conseiller pédagogique
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CRHA/CRIA	Conseiller en ressources humaines agréé/ conseiller en relations industrielles agréé
DPA-PC	Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités
EA	Enseignant associé
EAR	Enseignants associé ressource
EDE	Entretien d'explicitation
GC	Groupe de codéveloppement
GCP	Groupe de codéveloppement professionnel
JCD	Jeunes cadres Desjardins
PME	Petite et moyenne entreprise
PPP	Problème, préoccupations, projet
RH	Ressources humaines
ROCL	Regroupement des organismes communautaires des Laurentides
RPS	Risques psychosociaux
SOTL	<i>Scholarship of Teaching and Learning</i>
TZS	<i>Towards Zero Suicides</i>

Introduction

Ce livre s'adresse aux personnes qui souhaitent animer des groupes de codéveloppement, perfectionner leur pratique ou s'y engager comme participants. Gestionnaires, formateurs, facilitateurs, consultants, *coachs* et praticiens y trouveront une solution pour leur quête d'amélioration et leur recherche d'efficacité.

Imaginons un groupe de six personnes qui, mues par un désir de s'améliorer et une croyance que cela peut se faire entre pairs, se réunissent périodiquement à cet effet dans un espace de confiance. Guidées par un animateur qui veille au processus, elles travaillent à tour de rôle sur un aspect de leur pratique qu'elles veulent améliorer. Elles suivent un processus rigoureux de recherche et d'enquête appelé « consultation ». Elles s'entraident, réfléchissent ensemble, explorent des solutions, se donnent des rétroactions en toute bienveillance et authenticité, progressant à chaque rencontre dans la façon de le faire et augmentant le pouvoir d'agir de chacun. Voilà l'essence d'un groupe de codéveloppement en action.

Les résultats convaincants rassemblent une communauté de praticiens qui partagent l'*esprit* du codéveloppement.

Une ouverture, une pertinence et une notoriété reconnues

La méthode du codéveloppement a été initialement utilisée en formation et perfectionnement des gestionnaires et particulièrement en gestion des ressources humaines avec une visée de développement professionnel. Au Québec, elle s'est d'abord déployée au sein du réseau public et parapublic, alors qu'en France, elle l'a été au sein de grandes entreprises.

Le groupe de codéveloppement professionnel est répertorié dans le *Dictionnaire de sociologie clinique* de Vandeveldde-Rougale et Fugier comme pratique psychosociologique (Cultiaux, 2019). Il est aussi listé dans divers ouvrages en intelligence collective et sur les organisations apprenantes. Actuellement, le codéveloppement est pratiqué dans des environnements variés et auprès de clientèles diverses. L'intérêt est grandissant au sein des entreprises et des cabinets de conseil. Gestionnaires, conseillers, accompagnateurs (*coachs*), formateurs, intervenants sociaux, psychologues, conseillers en ressources humaines, conseillers en orientation et enseignants sont preneurs. Des cabinets proposent le codéveloppement comme principale ou importante stratégie d'accompagnement ou de développement. On l'utilise également dans des regroupements territoriaux, des milieux associatifs et communautaires, mais aussi non professionnels, en dehors du monde du travail et auprès de particuliers: des étudiants, des groupes de femmes, des parents et des enfants participent à des groupes de codéveloppement. Plus d'un jeu¹ s'en inspire et des applications informatiques ont été développées pour le faciliter.

Son succès s'explique: simplicité, accessibilité, pragmatisme, résultats. Les participants tiennent des dialogues qui les font cheminer, trouvent des solutions, tirent des leçons et développent des relations fructueuses. Au sein du groupe, l'appartenance se crée, l'entraide se raffine et des propositions collectives émergent. En organisation, l'activité permet le développement de ses membres et la création de nouvelles synergies. L'ingénierie pédagogique, simple, mais puissante, propose un format et un cadre qui facilitent l'apprenance².

La diffusion a presque toujours été effectuée par des praticiens qui ont expérimenté l'utilité du cadre ouvert et structurant, de sa simplicité et de sa puissance. Ce formidable déploiement répond à notre souhait que le codéveloppement soit accessible dans des milieux variés. Et il l'a été parce que nous avons été entourés de complices engagés et généreux.

Nous avons défendu l'idée qu'il s'agit d'une méthode de formation « à système ouvert, libre et adaptable selon les besoins » (Champagne, 2014, p. 15). « Il ne s'agira jamais d'une marque déposée [...] Il peut s'en trouver des variantes » (Payette et Champagne, 2011, p. 4). Nous avons encouragé les adaptations, des expérimentations, l'hybridation pour améliorer

1 Voir Wormser *et al.* (2019) ainsi que Pierre, Carboulec et Sancho (2021).

2 L'apprenance fait référence aux dispositions favorables à l'acte d'apprendre (Carré, 2005, cité dans Carré, 2015). Le concept est centré sur l'apprenant, qui est acteur et en quête de savoir. Pédagogiquement, il traduit un passage de l'acte de former à celui d'apprendre.

la méthode, en invitant au respect des principes et des valeurs de base. C'est ainsi que plusieurs ont adopté le codéveloppement, certains l'ont adapté et quelques-uns se le sont approprié.

Cette ouverture amène forcément une diversité de pratiques. Bien dosés, des enrichissements au codéveloppement peuvent catalyser son effet lorsqu'ils répondent aux besoins des participants et que l'animateur tient le cadre en les maîtrisant. Certaines « innovations » sont toutefois tellement importantes qu'elles mènent ailleurs. Des précisions seront apportées à cet effet.

Plusieurs programmes de formation d'animateur sont maintenant proposés avec des pédagogies et des durées diverses. Ils peuvent parfois mener à des accréditations ou à des certifications. En France, avec la réforme de la formation professionnelle, certains sont reconnus dans un répertoire spécifique des compétences, ce qui ne fait cependant pas de l'animation un métier en soi. Les enjeux ne sont pas les mêmes au Québec à cet égard.

Structure de l'ouvrage

Ce livre est partiellement construit comme le cycle d'apprentissage dont il traite et qui en constitue la trame. Ses parties et ses chapitres suivent la boucle et la spirale du codéveloppement avec de multiples allers et retours entre l'observation réfléchie d'expériences concrètes des 25 dernières années, la conceptualisation et la mise à jour du modèle, qui mènent à vérifier des hypothèses dans l'action et à continuer le mouvement entre l'intra-action, l'action et l'interaction. Il constitue ainsi un travail évolutif (*work-in-progress*) avec des options ouvertes. Selon ses préférences, ses intérêts et ses besoins, le lecteur pourra le parcourir dans l'ordre proposé, mais aussi autrement, le praticien préférant souvent débiter par la pratique pour aborder les fondements par la suite.

Une portion du travail d'écriture s'est effectuée en solo, mais aussi en interaction. Plusieurs animateurs de codéveloppement ou de formes parentes y ont contribué généreusement. Ces collaborations sont parfois clairement mises en évidence dans le texte, mais pas toujours. Ultimement, le résultat constitue ma propre intégration, analogue aux étapes 5 et 6 de la séance de consultation en codéveloppement, cohérente avec les valeurs qu'elle véhicule, faisant de sa pratique professionnelle un objet infiniment perfectible. Ce fut un défi d'écrire sur un sujet qui s'explique et se nuance beaucoup mieux dans l'action et dans la pratique.

Des contributions et des témoignages appuient le contenu et proposent des regards croisés et des chemins de traverse. De l'analogie gestaltiste et de la Théorie U à l'analyse de pratique, aux cercles de *coaching*, à l'entretien d'explicitation et au kata apprécitatif, aux liens avec la santé au travail, il se trouve aussi un texte d'Adrien Payette qui, sortant un instant de sa retraite, rassemble des idées sur l'amélioration de la pratique. Plusieurs retours d'expérience sont concentrés aux chapitres 6, 7 et 8. Ils témoignent à la fois de processus et de résultats similaires, mais aussi d'adaptations au style des animateurs et aux exigences des situations. Et ils sont tous réalisés par des praticiens-chercheurs mus par l'intention de faire de leur mieux.

Quelques précisions

Notre position a toujours été d'encourager l'accessibilité du codéveloppement et une animation avec compétence et éthique. Bien que le codéveloppement puisse se réaliser aisément, une appropriation de sa complexité est nécessaire pour activer au mieux les possibilités d'apprentissage dans l'entraide. Alors que certains prétendent vouloir protéger la méthode en la réservant à des personnes certifiées, nous avons toujours favorisé l'inclusivité et évité l'exclusivité, encouragé les synergies plutôt que dénoncé les écarts. Des clés et des balises seront proposées plutôt que de fermer des portes, d'ériger des murs, de s'enfermer dans les contraintes et de limiter les possibilités. Une idée à la base du codéveloppement reconnaît la vertu de l'imperfection dans l'apprentissage et se tient loin des dogmes. Cela explique aussi l'absence d'analyse critique de séances de codéveloppement en ces pages.

Le propos tenu dans cet ouvrage encouragera une diversité de pratiques et de points de vue qui ajoute au socle du codéveloppement.

ENCADRÉ 1.1 / L'AQCP, une communauté de codéveloppeurs

Chantal Renaud et Michel Desjardins

C'est à la suite de l'invitation de Claude en 1994 qu'Adrien vient présenter son approche pédagogique lors d'une rencontre de formateurs du réseau de la santé à laquelle je participe. Je suis ébloui par la puissance de l'approche et par l'intelligence collective à l'œuvre.

Nous poursuivons pendant quelques années les rencontres en pratiquant et en faisant du méta-codéveloppement. J'ai le privilège de poursuivre au sein d'un groupe formé d'Adrien, Guy et Ghislaine (voir Arsenault et al., 2000), qui existe encore même si les membres ont changé. Cela me permet notamment de prendre du recul sur ma pratique, d'élargir mes perspectives et de m'entraîner à la pratique réflexive. En 2000, Claude et Adrien créent le Réseau francophone du codéveloppement et de l'action-formation, auquel je me joins. Après quelques années à réfléchir et à analyser nos pratiques, nous sommes 11 passionnés motivés à partager et à diffuser cette approche. En 2011, nous organisons le premier colloque international avec la participation de 120 personnes qui se termine par un sondage sur la pertinence de créer une association : 240 mains se lèvent ! Je choisis alors de faire du codéveloppement l'essentiel de ma pratique et je relève, avec des collègues, le défi de créer cette association (Michel Desjardins, président fondateur de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel [AQCP]).*

L'association est officiellement née le 22 novembre 2011 avec pour mission de « contribuer au rayonnement et à l'évolution du groupe de codéveloppement professionnel, une approche puissante de développement et de transformation des personnes et des collectivités. Promotion, formation, partage et recherche sont au cœur de nos actions » (AQCP, 2018, p. 4).

Dès sa création, Michel et les membres fondateurs rêvent que le codéveloppement soit un moyen privilégié et reconnu de développement professionnel et personnel pour toute catégorie de personne et de milieu. L'association fédère alors des personnes capables de mettre sur pied, d'animer ou de faire connaître le codéveloppement. Le nombre de membres est en croissance constante depuis sa fondation, tant au Québec qu'en dehors de celui-ci. Ils sont des travailleurs autonomes (*coachs*, consultants, etc.), professionnels et gestionnaires en ressources humaines, en formation ou en développement organisationnel et il y a aussi des professeurs, des chercheurs et des étudiants.

En 2016, Michel laisse la présidence pour un mandat de formation et d'accompagnement en codéveloppement en France.

* Les 11 passionnés : Guy Arsenault, Marielle Brault, Claude Champagne, Suzanne Charrette, Marie Côté, Michel Desjardins, Constance Lamarche, Jean Lortie, Pierre Morin, Yvonne Poulin et Denis Ross.

J'ai fait la découverte du codéveloppement pendant mes études universitaires, et comme je suis passionnée par le développement humain et l'évolution des organisations, cette approche pour accompagner les leaders et les professionnels est devenue partie prenante de mes interventions. J'ai introduit le codéveloppement dans plusieurs organisations et j'ai amorcé mon engagement à l'AQCP au sein du comité organisateur du colloque de 2015, Apprendre ensemble. J'y ai découvert des gens qui me ressemblaient, qui partageaient mes valeurs, ma vision de l'impact du codéveloppement sur les personnes et dans les milieux de travail. Invitée par Michel Desjardins, je me suis investie au conseil d'administration jusqu'à en devenir présidente. Le travail d'équipe, la synergie, la bienveillance, mais aussi l'atteinte de nos objectifs alignés sur nos orientations stratégiques m'apportent énormément professionnellement et personnellement. Je me sens choyée et privilégiée de faire partie de cette communauté de pratique (Chantal Renaud).

Chantal et les membres du conseil d'administration poursuivent depuis la mission de l'association en élargissant les frontières pour porter ce rêve à la francophonie.

Un développement en cohérence avec l'approche

Le développement de l'AQCP se fait avec une complicité continue d'Adrien et de Claude. Il est guidé par les valeurs de partage, de développement, d'ouverture, de rigueur, de collaboration et de démocratie participative qui sont en cohérence avec l'approche. À l'image du codéveloppement, il est intéressant de prendre du recul et de tirer des leçons et des apprentissages sur la croissance et les réussites de l'association. Quelques éléments se dégagent :

1. **Des assises solides** où, comme à l'étape 2 d'une séance de codéveloppement, on note des faits observables : code d'éthique, charte de compétences des animateurs, site Web (<aqcp.org>), image associative, trousse d'outils pour l'implantation, la facilitation et l'animation de groupes, etc.
2. **L'association** est vue et vécue comme une **communauté de pratique** qui propose une multitude d'activités et d'interactions entre ses membres, créant autant de richesses interpersonnelles que de partages de savoirs et de pratiques.

Plus de 100 personnes, au cours des années, se sont investies bénévolement avec dynamisme et dévouement tant dans les comités, les équipes de projets qu'au conseil d'administration. Pour Chantal, le leadership est partagé à l'image d'un groupe de codéveloppement et son rôle est avant tout un rôle d'animateur et de facilitateur. Les temps forts de la communauté sont les colloques, son réseau dynamique de partage et les formations.

3. Des partenariats pour **se codévelopper avec des pairs**.
En parallèle avec la communauté de codéveloppeurs, des ententes de collaboration, allant du partage des pratiques jusqu'à la réalisation de projets communs, sont établies avec des organismes ou associations. À titre d'exemple, la publication par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés d'un numéro thématique sur le codéveloppement à l'intention de ses 10 000 membres, l'Association belge du codéveloppement professionnel, le partenariat avec deux professeurs d'université dans le cadre d'un vaste projet de recherche subventionnée sur quatre ans par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada portant sur la pratique du codéveloppement.

Une association au service de ses membres et des organisations

La gamme des ressources et services s'élargit au fil des ans (activité de vigie, publication de la revue *Le Codéveloppeur*, bourse de recherche, webinaires, etc.) avec un taux de satisfaction très élevé (94%)**.

L'association se démarque de plus en plus comme LA référence en codéveloppement, notamment par ses activités et son centre de documentation libre d'accès. En faisant appel à ses membres, l'AQCP répond maintenant aux demandes des organisations qui visent à faire connaître le codéveloppement ou à être accompagnées dans l'implantation, l'animation ou la formation d'animateurs.

Le rayonnement de l'AQCP et de ses membres contribue à la notoriété grandissante du codéveloppement. Il y a aussi un intérêt croissant des organisations pour des pratiques d'apprentissage

** « Sondage 2020, les codéveloppeurs s'expriment », *Le Codéveloppeur*, vol. 7, n° 1, mai 2021.

informel selon le Conference Board, de 42 % en 2007 à 63 % en 2015^c. D'ailleurs, 73 % des membres de l'AQCP estiment en 2021 que les groupes de codéveloppement seront de plus en plus utilisés. C'est une perspective des plus encourageantes.

La découverte du codéveloppement crée très souvent un effet « wow » et la magie de l'intelligence collective est instantanée. Cette pratique réflexive comme outil de développement est puissante, mais le défi pour les codéveloppeurs et pour l'association réside dans sa pérennité comme mode d'apprentissage constant et, nous oserions dire, dans un mode de vie basée sur l'entraide, l'humilité et la générosité dans le respect et l'ouverture.

c) Conference Board of Canada, *Learning and development Outlook*, octobre 2015.

Le groupe de codéveloppement est une méthode d'apprentissage

réunissant de quatre à huit personnes qui prennent tour à tour le rôle de client ou de consultant pour apprendre ensemble et s'entraider. Liés par des expertises partagées ou complémentaires, ils sont guidés par un animateur qui tient un cadre favorisant un processus de consultation dans un espace de recherche conjointe, de bienveillance et d'entraide pour aborder les sujets apportés par chaque participant.

Mis au point initialement par Adrien Payette et Claude Champagne (*Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presses de l'Université du Québec, 1997), le codéveloppement est une méthode d'intelligence collective qui aide les participants à être plus efficaces, conscients et autonomes dans leur activité de même qu'à être reliés entre eux. Il répond à une recherche d'amélioration individuelle et des organisations.

Cet ouvrage intéressera les personnes qui souhaitent animer de tels groupes, perfectionner leur pratique ou s'y engager comme participants. Il reprend les fondamentaux, propose des approfondissements et des outils concrets. De nombreux témoignages et contributions illustrent les possibilités de la méthode et posent des regards croisés sur celle-ci.

Claude Champagne a une formation en psychologie sociale et est consultant en ressources humaines. Il a travaillé en formation et en développement organisationnel dans le réseau de la santé et des services sociaux ainsi qu'en enseignement. Il est à l'origine de plusieurs groupes de codéveloppement dans des milieux variés et a accompagné des animateurs ainsi que des organisations dans l'utilisation de cette méthode.

En plus d'une contribution spéciale d'Adrien Payette, ont collaboré généreusement à cet ouvrage :

Kimberlea Baron, Pascale Bergeron, Karl Blackburn, Stéphanie Bossé, Charles Brassard, Marie-Pier Breault, Monyse Briand, France Brochu, Judith Cantin, Mélissa Cormier, Clairette Dallaire, Anne-Sophie Dautais Muller, Paul Delahaie, Julie Desjardins, Michel Desjardins, Marie-Josée Dumoulin, Alexandre Guillard, Dominique Hébert, Catherine Hoyez, Nathalie Lafranchise, Marie-Claude Lallier Beaudoin, Sylvie Lambert, Caroline Lampron, Muriel Langouche, Mathieu Leblanc-Casavant, Sophie Leibig Van Huffel, Manon Lemay, Nathalie Lévesque, Maria-Laura Martin, Simon Martin, Angela Mastracci, Estelle Morin, Maxime Paquet, Fanie Pelletier, Marie-Ève Pépin, Anick Perron, Suzanne Peters, Matthieu Petit, Marie-Hélène Poulin, Corinne Prost, Chantal Renaud, Nathalie Sabourin, Martine Sauvageau, Anne Marie Seimandi, Renée St-Cyr, Sylvie St-Onge, Catherine Tanneau, Marc Thiébaud, Hélène Tremblay, Nathalie Tubœuf, Yann Vacher, François Vanderclayen et Gilles Vialard.

