

## **Comment acquérir les compétences en animation de groupe de codéveloppement professionnel?**

### ***Des perspectives multiples***

*La présente édition de ce numéro thématique a été coordonnée par Michel Desjardins, coach, formateur et animateur de groupe de codéveloppement professionnel et président de l'AQCP.*

## **Article 2 - Apprendre à faciliter des groupes de codéveloppement. Pour quoi ? Comment ?**

### **Marc Thiébaud**

Formateur, animateur et chargé de cours à l'Université de Fribourg, en Suisse. Suite à une formation en psychologie, il a mené parallèlement des activités de formation, d'accompagnement et de gestion de projet, depuis 1980. Il conçoit et anime des formations, facilite les processus de groupe, intervient en coaching individuel et d'équipe, ainsi qu'en médiation et en accompagnement de projet.



### **Table des matières**

Acquérir et maîtriser les spécificités des groupes de codéveloppement .....	2
Devenir un animateur réflexif et catalyser les processus évolutifs .....	2
Une formation expérientielle mobilisant une pluralité de moyens .....	3
Références .....	4

## **Apprendre à faciliter des groupes de codéveloppement. Pour quoi ? Comment ?**

Les lignes qui suivent ont pour objectif de présenter les buts et moyens mobilisés dans des formations que je conduis en Suisse depuis une quinzaine d'années, seul ou avec des collègues. Ces formations visent à permettre aux participants de comprendre et exercer les bases du codéveloppement professionnel<sup>1</sup> (rôles, étapes, règles, etc.) et d'approfondir l'art de la facilitation de ce dispositif.

### **Pour quoi ?**

#### **Acquérir et maîtriser les spécificités des groupes de codéveloppement**

De nombreux auteurs ont mis en évidence la pluralité des compétences requises pour animer des groupes de codéveloppement (voir Payette et Champagne, 1997; ou Hoffner-Lesure et Delaunay, 2011).

Le dispositif peut paraître assez simple et rapidement accessible. Cependant, pour porter tous ses fruits, il nécessite de développer un art de la facilitation qui s'avère plutôt complexe. Savoir animer un groupe ou mener un coaching représente un atout mais ne suffit pas. Comme dans un coaching, il s'agit d'être centré sur le client, dans une posture d'accompagnement. Mais ce n'est pas l'activité d'une personne-coach, c'est celle d'un groupe de consultants et par conséquent, un défi pour l'animateur-facilitateur.

Les groupes de codéveloppement ou similaires sont caractérisés par la combinaison de plusieurs éléments qui interagissent, se soutiennent mutuellement et en font la spécificité. On peut relever particulièrement cinq éléments clés : un lien direct avec des vécus, un processus d'accompagnement du client, un questionnement et une recherche qui mobilise, dans ce processus, les ressources de tous les participants, une dynamique d'apprentissage collectif et une posture réflexive dans le groupe (Thiébaud, 2013). L'animateur n'est pas seulement garant des étapes ou de la communication, il doit contribuer à l'équilibre et à la cohérence de ces éléments clés. Sans cela, on constate un appauvrissement, une réduction des bénéfices de la démarche, voire des dérives (apparition de débats, prise de position d'expert, perte de la pluralité des visions, recherche de la meilleure solution, simples échanges de savoirs ou de conseils, analyse d'un cas sans prise en compte de la personne du client, absence de questionnement collectif, etc.).

### **Pour quoi ?**

#### **Devenir un animateur réflexif et catalyser les processus évolutifs**

D'autres aspects constituent un défi, ils concernent le travail de facilitation : l'animateur est censé intervenir le moins possible au niveau des contenus pour se centrer sur la facilitation des processus de groupe. Cela peut signifier notamment :

- repérer des potentialités, des aspects oubliés ou des récurrences dans la parole du client et des participants;
- développer une attention flottante pour intervenir au moment le plus opportun, avec sensibilité, afin de stimuler un questionnement, une prise de recul, de la réflexivité;
- accepter de ne pas savoir précisément où l'on va, faire confiance à l'émergence, permettre, voire stimuler le tâtonnement, la recherche créative, le déploiement d'un processus évolutif;

---

<sup>1</sup> ou d'autres groupes similaires (*action learning*, analyse de pratiques professionnelles)

- proposer des variantes dans la démarche habituelle (production de métaphores, temps d'écriture individuel, de partage en duos, d'arrêt sur image, etc.);
- favoriser l'autonomie des participants, leurs compétences collectives dans la démarche, leur prise de responsabilité.

Cela requiert de l'animateur, non seulement des compétences de régulation, mais encore une capacité de réflexivité et de remise en question permanente.

### **Comment ?**

#### **Une formation expérientielle mobilisant une pluralité de moyens**

Selon mon expérience, il est nécessaire, pour relever ces défis, de prévoir une formation de longue durée (entre 6 et 20 jours, sur 6 à 18 mois) qui laisse de l'espace pour pratiquer l'animation entre les séances de formation<sup>2</sup>. Il est important que les participants (environ 10 personnes) puissent évoluer ensemble et dans la confiance (groupe fermé) afin de vivre les questionnements nécessaires sans crainte.

La logique de base repose sur le cycle d'apprentissage expérientiel et le principe que l'acquisition de compétences complexes passe par les savoirs d'action, l'observation, la remise en question et l'entraînement en continu. Pour faire bref, il est essentiel d'être en cohérence avec l'apprentissage par l'action qui est au cœur du codéveloppement.

À chaque fois, la formation repose sur quatre piliers principaux<sup>3</sup>, complémentaires, étroitement articulés et qui peuvent être introduits progressivement, à des doses variables, selon le contexte et les participants concernés :

- a) *La pratique du codéveloppement et de son animation avec l'analyse méta du travail effectué.* Il s'agit de l'élément le plus important. Au début, le formateur anime le groupe, puis les participants prennent ce rôle. Le temps d'analyse, qui correspond à l'étape 6 de la démarche, va au-delà de ce qui est fait habituellement : il permet de décortiquer des moments clés des processus vécus. Il peut aussi être introduit à la fin de l'étape 2, 3 ou 4 ou s'effectuer dans le cours même d'une séquence, sous forme d'arrêt sur image. La prise de note et l'enregistrement vidéo peuvent soutenir l'analyse. Parfois, deux sous-groupes sont constitués, l'un avec des personnes qui pratiquent le codéveloppement et l'autre avec des observateurs qui développent leur attention aux processus et partagent à des moments choisis ce qu'ils ont observé<sup>4</sup>. Le travail d'observation est en soi très apprenant et il donne l'occasion d'entraîner la capacité à ne pas juger.
- b) *L'utilisation de listes de compétences et de grilles d'observation.* Elaborées sur la base notamment du modèle et des compétences décrits dans Thiébaud (2001 ; 2003), elles couvrent différentes dimensions auxquelles il s'agit d'être attentif. Elles servent de point d'appui pour l'apprentissage et permettent des mises en lien pour les observations. Elles facilitent aussi la demande de feedbacks par l'apprenant-animateur auprès de ses pairs et du formateur, ciblés sur une ou l'autre des compétences développées.

<sup>2</sup> Durée variable en fonction notamment du degré d'expérience préalable des participants ; parfois plus de 20 jours, dans les formations certificatives qui intègrent l'acquisition des compétences de coaching individuel et collectif ; des journées de perfectionnement prolongent par ailleurs souvent l'apprentissage.

<sup>3</sup> Avec, dans les formations certificatives, un cinquième élément lié aux aspects de certification.

<sup>4</sup> Si cela est possible, deux formateurs sont présents, l'un pour animer ou coacher le groupe de codéveloppement et l'autre pour solliciter et réguler le partage des observations.

- c) *L'entraînement entre les séances, sans la présence du formateur.* Il s'effectue sous plusieurs formes : en groupe de pairs (environ 6 participants); avec un groupe de codéveloppement professionnel; avec ou sans enregistrement vidéo; avec ou sans collègue observateur. C'est l'occasion de pratiquer et d'analyser de manière autonome l'animation (en utilisant les grilles d'observation). Cela peut donner aussi l'opportunité de présenter, ensuite, ce qui a été fait et d'y travailler dans la formation selon les étapes du codéveloppement : par exemple, l'apprenant-client commence par expliciter brièvement le contexte et montre environ 15 minutes d'enregistrement avant de partager ses ressentis et réflexions ; puis les participants-consultants et le formateur-animateur travaillent avec lui à l'analyse.
- d) *Les apports de notions clés.* Dans une logique d'apprentissage expérientiel, ces apports se font essentiellement en lien avec les processus vécus en codéveloppement et les réflexions partagées. Ils viennent prolonger l'étape 6 de méta-analyse. Ils permettent aussi de structurer, pour les séquences suivantes, certaines observations et analyses et de les cibler sur des éléments clés, choisis, de l'animation. D'autres aspects sont également abordés tels que la mise en place d'un groupe de codéveloppement. Diverses lectures sont également proposées.

En outre, les participants sont parfois invités à tenir un journal de bord ou à discuter de leur projet de création d'un groupe de codéveloppement professionnel.

Toutes ces modalités de formation sont très appréciées. Les apprenants mettent en évidence le caractère concret et intense des prises de conscience et des apprentissages ainsi favorisés. Une formation conduite dans cette perspective demande un travail important qui porte ses fruits. Dans une recherche de cohérence, elle est par ailleurs régulée en permanence entre les formateurs et avec les participants, de manière à inscrire son déploiement aussi dans une logique de codéveloppement par l'action.

Cela représente un défi passionnant, toujours renouvelé. Tellement apprenant pour les formateurs également !

## Références

Hoffner-Lesure, A., et Delaunay, D. (2011). *Le codéveloppement professionnel et managerial*. Paris: Editions EMS.

Payette, A., et Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Ste-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.

Thiébaud, M. (2013). Multiples bénéfices de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe : quels éléments clés les favorisent ? *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 61-72.

Thiébaud, M. (2003). Supervision, coaching ou APP ? Les pratiques d'accompagnement formateur se multiplient. *Psychoscope*, 10, 24-26.

Thiébaud, M. (2001). Action-formation. *Revue Interactions*, 5(2),173-189.