

Marc-Eric PESESSE  
mepesesse@gmail.com  
tel : +32 474 474 177

# L'intelligence collective au service de l'accompagnement

Le Codéveloppement pour l'action sociale



Épreuve Intégrée présentée au  
CPSE - Cours pour Éducateurs en fonction  
pour l'acquisition du titre de  
Bachelier en éducation spécialisée en  
accompagnement psycho-éducatif  
Liège, 2016-2017



## Remerciements

La réalisation de ce travail de fin d'étude n'a pu être achevée que grâce à la présence de certaines personnes à qui je tiens à communiquer mes sincères remerciements.

Honneur à eux, je commencerai par remercier ceux et celles qu'il ne m'est pas autorisé de nommer ici et qui pourtant sont au centre des actions que j'ai mené ces dernières années : je veux parler des « bénéficiaires ». Ces gens, femmes, hommes et enfants, de toutes cultures, qui se battent souvent corps et âme, dans des conditions qui généralement les dépassent pour trouver une vie plus juste et plus équilibrée.

Je n'étais pas seul au long de mes stages pour les accompagner et heureusement. Je salue ici chaleureusement tous les travailleurs sociaux et d'encadrement. Personnels technique et administratif, les institutions, les équipes, éducatrices, éducateurs, assistant(e)s sociaux, psychologues, psychomotricien(ne)s, les chefs, les coordinatrices, coordinateurs, les directrices et directeurs qui se battent au quotidien et souvent depuis longtemps pour soulager toutes ces personnes dans le besoin d'un accompagnement.

Ma pensée va ensuite à l'ensemble de l'école, du corps professoral du CPSE et de mes camarades de classes qui ont nourri mon chemin et transmis tous ces guides et outils nécessaires à la fonction complexe d'éducateur qui est la nôtre. Leurs écrits, leurs paroles, leurs illustrations, leurs conseils et critiques, ont tous été des encouragements bienvenus. Bien-sûr, certains ont été plus que cela et ils se reconnaîtront je l'espère ; qu'ils reçoivent ici et aujourd'hui l'expression de mes meilleurs sentiments.

J'en nommerai un, sans qui je n'aurais pas mené ce travail à bien, qui m'a encadré, orienté et conseillé admirablement pour réaliser cette épreuve intégrée, mon honorable superviseur,  
Monsieur Didier Thomas.

Enfin j'adresse, ici aussi, mes plus sincères remerciement à ma famille : mes parents Louis et Jeanne-Marie, mon frère, tous mes cousins-cousines et ma filleule Camille qui m'ont apportés inspiration, confiance, encouragements et soutiens tout au long de ces années.  
Sans eux, tout ceci n'aurait probablement pas été possible.

A toutes ces personnes et à celles qui m'ont accompagnés dans d'autres sphères intellectuelles affectives et d'actions, je présente tout mon respect et toute ma gratitude.

## Table des matières

INTRODUCTION.....	5
Chapitre I : PRÉSENTATION DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL.....	8
Chapitre II : DÉFINITIONS & MÉTHODOLOGIE.....	18
Sur un plan philosophique .....	18
Définitions.....	19
Le Codéveloppement Professionnel.....	24
Un peu d'histoire sur la méthodologie.....	24
Son utilisation.....	25
Démarche et méthode pédagogiques.....	25
Mise en garde.....	27
La structure d'une séance de codéveloppement, en 6 étapes :.....	28
Les 3 grandes règles du Codéveloppement.....	29
Chapitre III : DE LA MÉTHODOLOGIE À LA PRATIQUE - ÉTAPE PAR ÉTAPE.....	31
Présentation de l'atelier aux bénéficiaires, en vue de leur inscription-recrutement.....	31
Premières étapes d'une séance - « Tours de chauffe ».....	34
Le rite de la « Météo Intérieure ».....	34
Le tour des Préoccupations, Problématiques, Projets.....	34
Le choix du « Client du jour ».....	36
Étape 1 : la PRÉSENTATION de la situation.....	37
Étape 2 : la CLARIFICATION de la situation.....	40
Étape 3 : le CONTRAT de consultation.....	42
Pause.....	43
Étape 4 : la CONSULTATION.....	44
Étape 5 : la synthèse et le PLAN D'ACTION du client.....	47
Étape 6 : la RÉGULATION du groupe.....	48
L'étape « Retours d'expérience ».....	49
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	52
BIBLIOGRAPHIE.....	58
ANNEXE.....	60

# INTRODUCTION

Ce que je vais exposer, là où je vous emmène vient de loin. Cela s'inscrit clairement dans le fil de ma vie.

Je suis né fils d'assistants sociaux en 1966, dans des années de révolution culturelle.

Mon parcours m'a conduit, au travers de diverses expériences communautaires, vers le monde des artistes. Organisations, chanteurs, musiciens, publics et autres « troubadours » ont formés le milieu social dans lequel je me suis tout d'abord exercé et exprimé professionnellement.

Mon chemin s'est construit dans le sens de l'écoute de l'autre, de la force du groupe, de la rencontre comme source de croissance personnelle et collective, de la révolte aussi.

Cela a commencé par un intérêt pour les techniques, et particulièrement celles du son. Créer des conditions, régler les sonorisations, rassembler les éléments nécessaires ; de sorte que les qualités des musiciens soient pleinement rendues, pour leur satisfaction personnelle et celle du public. Pour que la rencontre ait lieu. Ensuite j'ai glissé lentement mais sûrement vers une attention particulière à nos systèmes de développement et les finalités de nos actions.

Après une vingtaine d'années de métier, la question du « Comment et Pourquoi nous le faisons » s'est présentée comme devant vraiment faire l'objet d'approfondissements. Suite à du travail de développement personnel, j'ai désiré partager l'esprit du cheminement et j'ai débuté mes accompagnements individuels et de groupe dans des « Coachings scéniques ».

Quand je proposais cette aide, la première crainte, justifiée, des artistes était que l'intervention de quelqu'un d'externe ne vienne formater leur production. La société est actuellement remplie d'injonctions et si la grande majorité des gens en est consciente, les artistes y sont particulièrement sensibles et sont souvent très réfractaires.

Une communication précise sur l'esprit qui est le mien et sur comment je procède me permit au final de les accompagner dans de belles évolutions individuelles et/ou collectives.

Par ailleurs, depuis que je suis adulte et parce je soulignais certains manquements aux systèmes, à plusieurs reprises je me suis vu proposer de prendre la direction de divers services et organisations « en crise » (gestion des programmes et des bénévoles d'une station de radio, restructuration d'association...). J'avais à chaque fois refusé ne me sentant pas « à la hauteur » et ne pas avoir la légitimité de décider pour les autres.

Même si m'inviter à choisir une position de chef/directeur me surprenait à chaque fois, c'était pour moi la reconnaissance de probables compétences inexploitées et en tout cas signe que j'avais quelque chose à voir dans cette question.

Je peux me reconnaître une sensibilité à la démocratie, pour la gouvernance partagée ... qui s'exprimait entre autre par une allergie à l'impérialisme nord-américain, ou un suivi marqué du mouvement révolutionnaire indigène des zapatistes au Mexique dans les années 2000.

C'est à près de 50 ans, à l'occasion de ces études d'éducateur-ci, que j'ai été confronté en profondeur sur ces points. Tout d'abord parce que, contrairement à mon habitude, je me suis retrouvé à enchaîner les conflits : avec mes camarades de classe lors des travaux de groupes, puis dans mon stage avec la stratégie de la directrice ... Tout ça involontairement.

A chaque fois et à mon grand étonnement, une « position haute » m'était reprochée. Je constatai à ce moment que je m'étais toujours arrangé pour être autonome, libre de mouvement, dans tous les postes que j'avais occupé précédemment. Cette situation était préoccupante pour moi. Comment allais-je pouvoir pratiquer ce métier si l'engagement qui est le mien m'occasionnait autant de soucis ?

Je me suis reconnu une vision « haute », qu'il m'est difficile de partager parce que complexe ; mais comme je défends mal cette vision, on présuppose injustement que je veux l'imposer.

Comment alors partager cette vision, cette éthique ... sans choquer, mais en faisant participer les autres pour l'approcher ? Un nouveau travail sur la conscience du côté atypique de ma personnalité m'a permis de ne plus entrer dans des affrontements.

C'est à cette époque, qu'en suivant les travaux d'un thérapeute et communicateur, j'ai trouvé une interview-vidéo<sup>1</sup> d'un artiste et formateur qui propose un outil : le Codéveloppement Professionnel. Une méthode qui, touchant les éléments abordés précédemment, les met en relation dans une action. J'ai été suivre les bases de la formation à Lyon en juin 2014.

C'est alors que l'idée d'implémenter cette méthodologie centrée sur le bénéficiaire dans le cadre de mon métier est apparue. Pourquoi ne pas essayer d'appliquer une méthodologie venant d'un autre type de raisonnement sociétal, le management, à ce public « défavorisé » que je fréquente ?

**Comment intervenir sur la difficulté d'accrochage des bénéficiaires et susciter leur expression de manière à ce qu'ils soient activement sur leurs chemins d'émancipation ?**

**Travailler avec les pairs est-il de nature à augmenter cette capacité ?**

---

1 Confidences de Coach - <https://vimeo.com/78649952>

Par rapport à mes valeurs, réaliser mon stage et mon travail dans une service de réinsertion prend tout son sens. En effet, pour moi une insertion sociale fait référence à l'épanouissement, au bien-être, à la participation, à la reconnaissance et à l'autonomie.

L'insertion sociale est communément admise dans les services publics et l'état seulement comme une étape, un processus préalable, et elle répond à une unique logique : l'intégration économique. Actuellement pour eux l'emploi est le moyen idéal d'atteindre cette apparemment seule finalité.

Je crois qu'il y a des choses intéressantes tant dans la philosophie de l'État Providence que dans celle de l'état Social Actif et, à lui seul, aucun n'est réellement bon ou mauvais. Pour moi il ne s'agit pas d'une compétition et même additionnés, ils restent incomplets.

Je pense que le champ d'action de groupe en intelligence coopérative est une porte d'entrée pour faire grandir dans les 3 dimensions l'individu, le collectif et la société, dans une respiration et dans un même mouvement rassemblant les super-structures holiste et individualiste. Nous aurons l'occasion de le voir au long de ce document.

Dans le premier chapitre je vous présenterai l'institution CPAS, sa situation et ses bénéficiaires dans leur situation. Ensuite dans le second chapitre ce sera le temps de voir les caractéristiques pour l'émergence de l'intelligence collective et nous terminerons par une visite virtuelle au cœur de mon stage dans le troisième chapitre.

# Chapitre I : PRÉSENTATION DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL

## Contexte et origine du projet

Les bénéficiaires des services d'aide et/ou leur entourage se retrouvent souvent dans un engrenage face à leur situation. L'accompagnement qu'ils reçoivent peut leur sembler bureaucratique, et parfois loin de leurs besoins ou de leurs espoirs. L'espace pour se sentir maître de leur destin peut leur paraître particulièrement faible : c'est là que je tente une démarche spécifique.

D'autre part, les professionnels de l'accompagnement supportent une charge de travail qui augmente sans cesse et ils doivent faire face à une réglementation et des situations de plus en plus complexes. Ils et elles ont le besoin d'un nouvel équilibre dans leur pratique.

Chacun, travailleurs ou bénéficiaires, évolue individuellement à la recherche d'une position stable. Burn-out ou agressivité sont des réponses couramment rencontrées là où les personnes ont le sentiment de ne pas être respectées dans leur intégrité. Elles cherchent comment remplir leur mission première et/ou à trouver/garder leur dignité humaine, une place juste dans le système. C'est au départ de ce constat que le projet s'est développé.

L'objectif est de permettre, aux uns comme aux autres, d'exprimer leurs difficultés personnelles et trouver des solutions concrètes à leurs problèmes, préoccupations, ou projets. Il s'agit de travailler en se formant et se former en travaillant, entre pairs sur une période fixée dans le temps.<sup>2</sup>

*Si tu donnes un poisson à un homme, il mangera un jour.  
Si tu lui apprends à pêcher, il mangera toujours.<sup>3</sup>*

*Si tu lui apprends à apprendre avec ses pairs,  
il pourra manger autre chose que du poisson.<sup>4</sup>*

Pour mon stage de 3ème année je voulais mettre en pratique une méthodologie, déjà validée dans un autre secteur et que je trouvais pertinente pour certains bénéficiaires d'un accompagnement psycho-éducatif : le « Codéveloppement Professionnel »<sup>5</sup>.

---

2 Extraits du dossier de présentation

3 Lao-Tseu - En chinois, cela donnerait 临河而羡鱼，不如归家织网, mais sans garantie de la traduction.

4 Dans le fameux adage l'homme à qui on apporte du poisson ou l'apprentissage de la pêche est totalement absent de la formule. Que veut-il, que pense-t-il ? Est-on sûr qu'il veuille apprendre ? On ne se pose pas la question. La phrase est toute entière tournée vers le geste de l'acteur dans la relation, qui surplombe le pêcheur. Il découvre, pleinement satisfait de sa générosité et de son ingéniosité, qu'il vaut mieux enseigner que donner. Voir aussi « Apprendre à pêcher et autres mythes » dans la bibliographie en fin de document

5 Le Codéveloppement Professionnel sera décrit au chapitre II



Il fallait que je trouve un lieu où se trouvait déjà un nombre suffisant de bénéficiaires pour pouvoir créer plusieurs groupes de 5 à 10 personnes avec lesquelles travailler. J'ai donc regardé vers les « grosses institutions ». Il fallait aussi que je fixe les limites de ce projet au final fort ambitieux et du coup que je prépare sérieusement la présentation.

Pour cela j'ai réalisé un dossier d'une dizaine de pages, reprenant les objectifs et les moyens pour les atteindre, que j'ai envoyé par email en haut de la « pyramide » d'une institution : au Secrétaire de la Présidence d'un CPAS urbain. C'est à un zoom de découverte chronologique dans la structure de cette institution que je vous invite maintenant :

## Le CPAS

*Petit à petit, les missions des CPAS<sup>6</sup> se sont considérablement développées et complexifiées pour faire face au caractère multidimensionnel des problèmes sociaux rencontrés.*

*Le temps où l'action des CPAS était limitée à la seule attribution du revenu minimum de subsistance est aujourd'hui bien révolu.*

*Tout en continuant à assurer un revenu minimum visant à préserver pour tout un chacun la dignité humaine, les CPAS se sont vus sortir de la logique de « l'assistanat » pour devenir des intervenants actifs dans la lutte contre l'exclusion sociale.*

*Il existe un CPAS dans chaque commune. C'est un établissement public doté d'une personnalité juridique dont les missions et le fonctionnement sont définis par des lois dont les plus importantes sont les suivantes :*

- *La Loi du 2 avril 1965 relative à la prise en charge des secours accordés par les centres publics d'aide<sup>7</sup> sociale.*

La Loi du 7 août 1974 qui introduit le minimum de moyens d'existence, dit « minimex », comme un droit.

- *La Loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale,*

<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1976/07/08/1976070810/justel>

### Titre

**8 JUILLET 1976. - Loi organique des [centres publics d'action sociale]. <L 2002-01-07/45, art. 2; En vigueur : 01-02-2004>**  
(NOTE : Consultation des versions antérieures à partir du 25-01-1984 et mise à jour au 21-12-2012)

**Publication : 05-08-1976 numéro : 1976070810 page : 9876**

**Dossier numéro : 1976-07-08/01**

**La version intégrale et consolidée de ce texte n'est pas disponible.**

6 Extraits d'un fascicule de présentation des services d'un CPAS urbain (anonymisé)

7 Dans le fascicule était indiqué « action »

C'est la loi qui change discrètement<sup>8</sup> la fonction des précédemment nommés Centre Public d'AIDE Sociale (encore auparavant nommé Commission d'Assistance Publique - 1925). S'inscrit ici le passage de l'État Providence à l'État Social Actif.

En 1976, parce qu'il était accessible, le travail pouvait être une référence.

Actuellement, à ce niveau, l'accès au travail est plus problématique et précaire.

- *La Loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale (et ses arrêtés d'exécution),*

La loi remplace le minimex par le Revenu de l'Intégration Sociale (RIS)

*Cette loi concernant le droit à l'intégration sociale stipule en son art. 6 que, pour les personnes âgées de moins de 25 ans, dans les 3 premiers mois de leur demande, le CPAS leur propose une intégration sociale par l'emploi adapté à leur situation personnelle et à leur capacité.*

*L'art. 6 par. 2 précise que par « emploi », il faut en tendre soit un contrat de travail soit un PIIS (projet individualisé d'intégration sociale) menant dans une période déterminée dans un contrat de travail.*

*Le concept de « contrat d'intégration » est apparu dans la « loi portant programme d'urgence pour une société plus solidaire » du 12 janvier 1993. A l'époque, la Ministre Onkelinx voit dans ces contrats l'apport d'une preuve pour les bénéficiaires de leur disposition au travail.<sup>9</sup>*

<sup>40</sup> Dès l'introduction du « minimum de moyens d'existence » (minimex) par la loi du 7 août 1974, il était prévu déjà que les minimexés devaient faire preuve de leur disposition à travailler. Après les réformes en 1991 et avec la loi Onkelinx du 12 janvier 1993 (obligation pour les minimexés de 18 à 25 ans de signer avec les CPAS un contrat d'intégration), c'est la loi Vande Lanotte (18 avril 2002) qui va remplacer le minimex par le revenu d'intégration sociale et étendre le contrat à tout usager.

<sup>41</sup> Vrancken, D., *Le crépuscule du social*, Bruxelles. Labor, 2002, p. 35.

<sup>42</sup> C'est en 1993 que la logique d'accompagnement est introduite via le Plan d'accompagnement des chômeurs (PAC). Huit étapes structurent le travail d'accompagnement : l'accueil ; le pré-repérage ; l'analyse approfondie de la demande ; le repérage des compétences et leviers d'action ; l'analyse des motivations professionnelles ; la (co)-construction de projet(s) ; la mise en œuvre de stratégies d'approche du marché ; le suivi. Orianne, J.-F., « Politiques actives d'emploi et professionnels de l'employabilité. Un traitement clinique du chômage », thèse de doctorat, Louvain-la-Neuve, UCL, 2006.

10

Glissements de registre, voire de régime d'une protection sociale devenant de plus en plus une protection par intervention sur autrui ; une idéologie sociale et une logique des moyens devenant une logique consummatrice et de résultat individuel.

8 Puisque l'abréviation « CPAS » elle ne change pas

9 Dans [http://www.uvcw.be/no\\_index/cpas/insertion/PIIS.pdf](http://www.uvcw.be/no_index/cpas/insertion/PIIS.pdf) p.4 – voir également L. Onkelinx, Les lois organiques des CPAS à la lumière du programme d'urgence pour une société plus solidaire, mars 1993.

10 Fabrizio Cantelli, l'État à tâtons, Pragmatique de l'action publique face au sida

## Les droits pour les bénéficiaires ...<sup>11</sup>

*La loi organique des CPAS prévoit en son article 1<sup>er</sup> le droit à l'Aide sociale pour chaque citoyen dans le but de lui permettre de mener une vie conforme à la dignité humaine.*

*Concrètement, cela veut dire que le CPAS doit venir en aide, sous certaines conditions, aux personnes dans le besoin.*

### *... et des obligations*

*Pour bénéficier de l'aide financière du CPAS, il faut également remplir certaines obligations. La personne qui demande une intervention du Centre doit par exemple : Faire la preuve qu'elle est disposée à être mise au travail (elle ne peut avoir quitté un emploi pour reprendre des études).*

## Comment reçoivent-ils l'aide ?

Le RIS a marqué une évolution importante en regard de l'aide sociale puisqu'il sort de la notion d'aide matérielle pour se développer dans le sens de l'activation.

Les citoyens peuvent bénéficier d'une aide :

Via: une aide matérielle (octroi d'un revenu d'intégration sociale (RIS), d'une aide financière périodique ou occasionnelle, d'avances sur prestations sociales, ...), une information, une guidance psychosociale, une affiliation à un organisme assureur (mutuelle), une remise au travail (dans certains cas, le CPAS peut la proposer), une aide médicale urgente, une protection des mineurs, une aide au logement, etc.

*C'est ce que s'efforcent de mettre en œuvre **les antennes sociales** du CPAS implantées dans les quartiers de la ville ou antennes spécialisées dans des problématiques particulières (antenne pour jeunes, service d'aide aux demandeurs d'asile et antenne pour SDF), elles ont pour mission de répondre aux demandes d'aide financière et/ou médicale introduites par tout citoyen résidant sur le territoire de la commune.*

*L'antenne sociale constitue la porte d'entrée au CPAS la plus connue du public. C'est là que le premier contact s'effectue et que la demande est introduite. La demande suit un parcours, assez long et complexe, jusqu'à son acceptation ou non.*

***Les services de l'Action sociale** représentent autant de thématiques qui complètent l'aide financière et médicale accordée par les antennes sociales. La santé, le logement, l'endettement, l'énergie, l'insertion et l'aide à la jeunesse sont autant de sujets qui concernent chaque citoyen à certains moments de sa vie.*

---

11 Toujours extraits d'un fascicule de présentation des services d'un CPAS urbain (anonymisé)

*Les matières étant spécifiques et complexes, qui mieux que des services spécialisés sont outillés pour en suivre chaque évolution, chaque changement afin de rendre à la population un service dynamique et des informations actualisées.*

En ce qui concerne ma demande de stage, après avoir été entendu par une assistante du secrétariat de la présidence, c'est vers les service de l'Action Sociale, plus précisément le pôle insertion, que mon dossier a été dirigé.

## LE PARCOURS D'INSERTION, DANS LE CPAS CONCERNÉ ICI

*Les Organismes d'Insertion Socio-Professionnelle (OISP) sont régis par l'arrêté du 13/6/96 du Gouvernement Wallon (qui adapte le Décret du 17/7/87 [...] et [directement] par celui du 8/11/88 [tous deux] de la communauté Française).<sup>12</sup>*

Le service ici concerné reçoit également un financement du Fond Social Européen (FSE).

En terme d'insertion sociale, la mise à l'emploi des personnes reste l'objectif premier du CPAS. Il a déployé un parcours d'insertion structuré afin de proposer un accompagnement le plus adapté possible, en restant malgré tout au plus près des besoins et de la situation de chacun.

Les antennes sociales offrent principalement aux personnes de répondre à leurs besoins de base. Les services d'insertion visent eux les besoins d'appartenance, d'estime de soi et ainsi que celle des autres et de performance personnelle. Antennes et services d'insertion collaborent donc généralement pour permettre à la personne de s'intégrer dans la société actuelle (individualiste et capitaliste).

Les services d'insertion sociale (SIS) sont présents pour mettre l'accent sur la socialisation, l'autonomie, la responsabilisation, le bien-être, autant de besoins qui, quand ils ne sont pas satisfaits, peuvent se révéler des freins à l'insertion socioprofessionnelle. Les travailleurs sociaux des SIS visent à définir avec chacune des personnes un projet, qu'il soit socioprofessionnel ou autre.

### Les services ...

« STIMUL-R » (qui est précisément le service concerné ici) constitue l'étape suivante. Alors que les SIS travaillent particulièrement la régularité, le respect des horaires, etc, l'inscription à ce service demande que les bénéficiaires aient acquis ou soient en cours d'acquisition de ces principes. L'accompagnement y est plus intense et la demande de participation aux ateliers plus rigoureuse. Même si le service permet que les projets des personnes puissent évoluer au fil du temps et qu'elles soient alors réorientées, la finalité y est plutôt socioprofessionnelle.

---

<sup>12</sup> Les carnets de l'éducateur (2000) p 244

Vient ensuite le service « INSRT » dont l'objectif est clairement l'insertion socioprofessionnelle. Il propose aux personnes une « orientation » afin de définir avec elles un projet professionnel et un accompagnement socioprofessionnel durant la mise à l'emploi.

Une particularité de ce parcours d'insertion est qu'il n'est ni linéaire, ni figé. Ces services ont pour objectif affiché une adéquation optimale à la situation de chacun.

J'ai rencontré l'ensemble des coordinateurs de ces services pour leur exposer mon projet, je leur ai détaillé les objectifs et la méthodologie et fourni le dossier de présentation complet. Sur leur demande j'ai ensuite animé une « séance test de la méthodologie » où les coordinateurs étaient eux-même les participants.

Difficile de connaître ce que j'ai provoqué chez eux, bien que globalement intéressés la plupart sont restés frileux d'accueillir ce projet instituant une autre manière de faire et probablement par peur de l'agitation qu'à leurs yeux celui-ci risquait de créer dans leur service. « *Il faudrait d'abord s'imprégner de l'esprit du service ...* ».

Il est clair qu'ils et elles étaient sur la défensive, face d'un côté à une approche innovante menée par un inconnu et de l'autre face à une diminution de moyens de contrôle dans la gestion globale de leurs services.

Suite à ces rencontres nous avons convenu que le service (et les bénéficiaires) le plus adapté était dans le niveau intermédiaire et en voici sa description détaillée :

*Le service « STIMUL-R » est un service d'insertion socioprofessionnelle. Il s'inscrit en tant qu'étape intermédiaire entre les services d'insertion sociale (les SIS) et l'insertion professionnelle (« INSRT »). Ce service vient prendre une place cohérente au sein du parcours d'insertion.*

*L'objectif principal est de mobiliser au maximum les compétences sociales de base du stagiaire ainsi que l'identification de ses freins à l'insertion en augmentant ainsi ses chances de voir réussir son projet socioprofessionnel.*

*Il propose :*

- *une démarche collective dans un module de base auquel toute personne s'engage à participer de manière régulière à raison de 5 demi journées minimum par semaine, pendant 3 mois,*
- *un coaching social individualisé assuré par un travailleur social référent qui permet de mettre en évidence les compétences de la personne, ses désirs, ses freins à l'insertion au travers d'un panel de tests et questionnaires d'évaluation.*

Dans l'accompagnement j'ai reconnu le RIASEC (test des intérêts, aptitudes, qualités et choix professionnels), Mode de vie (alimentation, activité physique, assuétudes, stress), Estime de

soi (de Rosenberg), Egogramme, analyse de la personnalité (selon l'Analyse Transactionnelle)

...

- des remises à niveau en français et/ou en mathématique pour les personnes présentant des lacunes
- et éventuellement un suivi psychologique individuel.

*L'accent est mis sur une participation active du « stagiaire » dans son processus de développement de ses compétences sociales.*

Le module est composé de 5 ateliers :

- *Atelier « Compétences sociales » : pour prendre conscience de ses comportements, son niveau d'autonomie, sa débrouillardise ;*
- *Atelier « Estime de soi » : pour effectuer un travail sur soi, ses valeurs, ses représentations afin d'être capable de connaître ses forces et ses faiblesses ;*
- *Atelier « Cuisine » : pour aborder également les notions d'hygiène, de présentation de soi, son comportement dans un groupe, l'organisation ;*
- *Atelier « Corporel » : pour établir un bilan de compétences physiques ainsi qu'une prise de conscience de son état de santé ;*
- *Atelier « Coup de blues - Coup de main » : pour se centrer sur ses besoins de base (sécurité, santé, logement, mobilité,...) qu'il est nécessaire d'analyser avant de déterminer son projet professionnel.<sup>13</sup>*

Un des enjeux pour la coordinatrice du service est de faire, malgré la diversité des approches, un suivi homogénéisé des personnes. Pour cela, une évaluation permanente des faits et de l'évolution de chaque stagiaire est réalisée dans une réunion d'équipe hebdomadaire.

Pour mon stage et dans ce cadre, j'apporte et anime un atelier nommé « Intelligence Collective », en bonus libre pour ceux qui le désirent, après les 12 semaines du programme de base.

... des travailleurs sociaux ...

Dans le service il y a 11 travailleurs<sup>14</sup>, hommes et femmes, avec différents rôles, temps de travail et statuts ; il y a également 2 stagiaires, moi inclus. Les coachings individuels sont répartis aléatoirement et réalisés par deux assistantes sociales et une éducatrice.

La précarité du travail et donc l'insécurité des travailleurs est importante dans ce CPAS (et probablement dans les autres aussi) : par exemple, un des travailleurs avait au sein de cette

---

<sup>13</sup> Également extrait d'un fascicule de présentation du service (anonymisé) dans un CPAS urbain

<sup>14</sup> Inclus les contrats de réinsertion ayant pour objectif de réintégrer des personnes dans le régime de la sécurité sociale et les réinsérer dans le circuit du travail

seule institution, cinq contrats différents, de 1/5 temps chacun ! Il y a aussi deux contrats « Article 60 »<sup>15</sup>, purement temporaires.

Ceci ne met pas les travailleurs sociaux en exemple d'une stabilité (re)trouvée. Même si les bénéficiaires n'en sont pas informés directement, ils ne peuvent que le ressentir ...

Force est de constater ce paradoxe quant à la précarité des professionnels pour travailler des situations précaires.

De plus, pour une question de temps disponible, parce que ce n'est pas leur fonction et parce qu'il n'est pas toujours simple de recevoir la souffrance des gens, les accompagnateurs en (ré)insertion sociale d'un CPAS (principalement des assistantes sociales) ont peu la possibilité de s'arrêter au chemin, à la dynamique de vie, au développement de la personne.

Mon projet s'intéresse particulièrement au point de l'article 23 de la Constitution belge, qui concerne le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine : il s'agit de l'alinéa 5 constituant « **le droit à l'épanouissement culturel et social** ».

Tout dépend un peu de la définition que l'on donne à la dignité humaine et l'ampleur, les moyens que l'on y met ... Il y a une différence d'appréciation de la loi entre ma proposition et la réalité des CPAS d'aujourd'hui. Je me situe dans une démarche éducative plus que dans le don ou l'assistance, ce que fait généralement cette institution.

Un autre point important et en lien avec mon travail au sein du CPAS concerne le partage d'information.

Au niveau de la société, le partage d'informations au niveau des travailleurs sociaux des CPAS est un sujet débattu depuis des années. En effet, leurs contacts en confiance avec les bénéficiaires et les faits dont ils sont parfois les témoins les amènent à avoir connaissance d'informations dont le partage éventuel peut faire débat et doit être défini.

Entre collègues, au niveau interne d'un service de CPAS ou entre les différents niveaux du CPAS, le partage d'informations est géré de manière différentes selon les services.

Ces informations peuvent être de nature à intéresser d'autres niveaux de pouvoir ou de contrôle tels que justice, SAJ, ONEM et FOREM, et au niveau de la fiscalité par exemple.

Récemment un projet de loi a été largement débattu dans les médias quant à la levée partielle du secret professionnel des travailleurs sociaux, en lien avec les attentats, la sécurité etc. Il n'a actuellement pas abouti. C'est un sujet fort polémique.

---

15 Voir note n°7

... un « public » ...

Le service accueille simultanément une trentaine de personnes qui arrivent là généralement sur le conseil/injonction de leur assistante sociale d'antenne. La pression de l'État Social Actif se fait également sentir et a même récemment augmenté sur les travailleurs sociaux.

Ces personnes sont :

- des adultes,
- entre 20 et 65 ans, majoritairement entre 30 et 40 ans,
- hommes et femmes, à part sensiblement égale,
- de « sans-diplômes » à universitaires (parfois avec un diplôme non-reconnu ici), souvent fragilisé, demandeurs d'emploi de longue durée ...,
- d'origines culturelles fort variées, de classes majoritairement populaires,
- parlant français, à des degrés divers,
- sachant écrire,
- accompagnés par des services du CPAS, et bénéficiant du RIS.

Sur le plan de ma démarche, pour participer pleinement à mon atelier j'ai précisé qu'une personne devait ne pas être atteinte de déficience mentale, être à l'aise en français parlé et être capable de prendre des notes (pour elle-même et dans la langue de son choix)

Il ne devait exister **aucune condition en liaison à l'aide que la personne reçoit**.

... l'intégration de l'atelier dans le programme ...

Les travailleurs sociaux m'ont remis une liste des « stagiaires »<sup>16</sup> (dénomination donnée par le service à ses bénéficiaires). Avec ces travailleurs nous avons dégrossi la liste en fonction du niveau et de l'implication passée des stagiaires.

Une fois ces informations obtenues et compilées, un agenda a été établi, comme le groupe de stagiaires actifs venait de commencer, nous avons décidé en attendant de proposer l'atelier à d'anciens stagiaires. Un par un, je leur ai téléphoné, puis envoyé un courrier officiel, pour les inviter à une présentation dans les locaux du service.

Il me semble que les bénéficiaires qui sont venus à la présentation sont ceux qui avaient déjà tiré bénéfice et avaient le désir de prolonger la vie sociale offerte par le service, se former, en apprendre davantage ...

---

16 Parce que cela faisait partie de mon projet de départ, parallèlement et indépendamment des ateliers pour les bénéficiaires « stagiaires », deux ateliers similaires ont été organisés : un pour un groupe de 6 travailleurs du service (ce qui m'a confronté à d'autres questions) et un autre de « semi-travailleurs », sous Article 60 – à la frontière entre le public concerné dans cet exposé et les travailleurs. Les séances avec ces deux groupes ne seront pas abordées ici.



... et des individus.

Avant d'envisager et réaliser « une bonne intégration sociale », du point de vue du bénéficiaire et pour sortir de la survie, il s'agit bien sûr de répondre à des besoins physiologiques et de sécurité de base.

Il est aussi fort important d'être un minimum aligné avec soi, ne pas être dans la culpabilité, ne pas craindre le jugement, de s'aimer, se sentir « gagnant(e) » pour être dans la vie. Si cette estime de soi n'est pas suffisante, il est habituel que les bénéficiaires se carapacent face aux travailleurs sociaux et que le travail d'intégration soit compliqué et difficile.

*Comment être libre quand une grille explicative implacable nous interdit de concevoir le monde d'une façon différente de celle imposée par les automatismes socio-culturels qu'elle commande? Quand les prétendus choix de l'un ou l'autre résulte de nos pulsions instinctives, de notre recherche du plaisir par la dominance et de nos automatismes socio-culturels déterminés par notre niche environnementale? Comment être libre aussi quand on sait que ce que nous possédons dans notre système nerveux, ce ne sont que nos relations intériorisées avec les autres? Quand on sait qu'un élément n'est jamais séparé d'un ensemble? Qu'un individu séparé de tout environnement social devient un enfant sauvage qui ne sera jamais un homme? [...] Quand on sait que l'organisation des sociétés humaines jusqu'au plus grand ensemble que constitue l'espèce, se fait par niveau d'organisation qui chacun représente la commande du servomécanisme contrôlant la régulation du niveau sous-jacent? La Liberté ou du moins l'imagination créatrice ne se trouve qu'au niveau de la finalité du plus grand ensemble, et encore obéit-elle [...] à un déterminisme cosmique qui nous est caché, car nous n'en connaissons pas les lois. <sup>17</sup>*

J'examinerai dans le chapitre suivant des éléments philosophiques qui sous-tendent mon choix de travail et qui sont en lien avec ce que je viens de décrire brièvement au sujet des individus.



---

17 Henri Laborit, *Éloge de la fuite*, 1976, Le Livre de poche, page 73-74

## Chapitre II : DÉFINITIONS & MÉTHODOLOGIE

*« Soigner l'avenir : telle est l'urgence de quiconque entend faire de sa passion le point culminant de sa quête, le point névralgique de sa vie »<sup>18</sup>*

### Sur un plan philosophique ...

Le texte suivant illustre assez bien le ressenti et l'évolution que peuvent être ceux de bénéficiaires.

*« Tout dans la société ne parle que d'ascension, de croissance et de bonheur. Elle, n'a expérimenté que des chutes et de l'obscurité. N'était-elle pas normale ? Dieu l'avait-elle oubliée ?*

*Pourtant, elle faisait tout comme il fallait [...] Elle observa autour d'elle, et était étonnée de voir tant de gens dans la même galère, alors qu'ils essayaient tous de bien faire.*

*Il devait y avoir un truc qui n'était pas dit à tous ces gens intelligents et gentil. Un jour elle compris, dans la chute il avait un enseignement. [...]*

*En bas, il y avait ses fondations et les pieds de sa maison. Au creux de sa terre il avait sa graine à elle, et aussi son impulsion. Il avait le cœur de son élan vibrant [...] sa force de vie aussi et aussi ses envies. Jusqu'à présent il avait essayé d'avancer [...], alors qu'il fallait juste le regarder pour le décrocher. [...]*

*Alors, [...] Elle alla dans la grotte de son ventre et dans son antre, et elle comprit [...] que dans les méandres de l'obscurité il avait des choses à entendre, [...]*

*Quand elle décida enfin d'écouter et de sentir tout ce qui était enfui et tapi, qu'elle ne résista plus, quand tout ce qui l'empêchait d'avancer fut entendu, elle fut enfin détendue.*

*[...]. Elle était devenu fertile pour nourrir le monde et entrer dans sa propre ronde. [...] elle avait rencontré sa nature, et pouvait commencer sa vraie aventure. [...] »<sup>19</sup>*

Pour ces raisons, j'ai tenté d'entrer en contact individuel avec toutes ces personnes, dans une relation le plus simplement humaine, compréhensive mais cependant engagée.

*« L'ambitieux nous désécurise sans le vouloir, nous fait ouvrir les yeux. Il déconfortabilise, donc relance le questionnement que trop de satiété tarit. En nous*

---

18 Vincent Cespedes dans « L'Ambition ou l'épopée de soi ».

19 Caroline Gauthier, extrait de « Au nom du corps » (roman -2014) CreateSpace Independent Publishing Platform

*obligeant à (ré)écouter notre instinct d'adaptation et notre intelligence créatrice, il reconnecte en nous, à son insu, la part sauvage et la part réflexive, le corps et la civilisation. Même son ambition le consume, elle aura poussé les autres à renouveler leur manière de voir et de vivre »<sup>20</sup>*

C'est alors que l'on peut espérer qu'une paix avec soi-même soit en bonne voie pour les bénéficiaires, qu'ils puissent envisager leur intégration<sup>21</sup> sociale et même sociétale. Ils pourraient trouver ce qui les motive et ainsi être en relation dans le monde en évolution.

*« Les gens coopèrent parce qu'ils ont choisi de leur plein gré de contribuer à un objectif social. Ils visent le même idéal. De cette manière, non seulement les parties qui contribuent gagnent (gagnant-gagnant), mais aussi tout le groupe (gagnant-gagnant-gagnant) et même toute la société (gagnant-gagnant-gagnant-gagnant). Le quatrième «gagnant» découle du fait que la collaboration entre pairs vise à produire une valeur d'usage utile directe et obtient ainsi directement un résultat sociétal positif. »<sup>22</sup>*

Des éléments brièvement énoncés ci-avant se dégagent à la fois une volonté de rencontre de l'autre la plus authentique possible, dans une volonté d'émancipation sociale. Ne serait-ce pas là un rôle de l'éducateur ?

## **Définitions**

### Intelligence :

- *Du latin inter-ligere : « Lier ensemble, établir des rapports là où d'autres ne verraient pas de lien » - D'où l'intérêt de l'utiliser collectivement.*

et/ou

- *Du latin inter-legere : « Lire entre (les lignes, les individus), choisir-cueillir-cerner-sentir le sens dans lequel va une situation, un raisonnement, une relation, un événement »*

Nous pouvons parler de plusieurs types d'intelligence, qui sont d'ailleurs rassemblés pour réaliser le célèbre test de QI (quotient intellectuel). Je citerai les intelligences logistique,

---

20 Vincent Cespedes dans « L'ambition, ou l'épopée de soi ».

21 j'avais envie d'écrire « interprétation » - voir référence bibliographique : Bateson, G., A propos des jeux et du sérieux.

22 Michel Bauwens dans SAUVER LE MONDE, vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer, 2015, France, Les Liens qui Libèrent

logico-mathématique, visuelle-spatiale, musicale, kinesthésique, INTERpersonnelle ou relationnelle, INTRApersonnelle ou émotionnelle, naturaliste. Chaque personne possède toutes les formes d'intelligence et chacune peut être développée.

### Collectif :

- *Du participe passé latin de legere, co-legere : « Lu ensemble ».* Qui a donc la même racine que le mot intelligence.
- *Conjoint, effectué à plusieurs, issu d'un groupe –* Collecte les énergies et les rassemble dans un cercle vertueux

### Intelligence collective :

Dit simplement, c'est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir. Une forme spécifique de complicité permettant d'évoluer dans la complexité<sup>23</sup>.

Le terme est aujourd'hui souvent galvaudé. Il s'agit d'un phénomène, d'une résultante des intelligences de plusieurs individus rassemblés et qui émerge dans certaines conditions.

*L'intelligence collective existe depuis la nuit des temps au sein de sociétés organisées, qu'elles soient animales ou humaines.*

*Mais dans le cas des organisations humaines d'aujourd'hui, c'est la forme pyramidale qui est largement prédominante. Or elle nous montre désormais ses limites à bien des égards : la minéralisation du vivant et de la nature (urbanisation), la masse au service des intérêts particuliers (world company, dieu argent, politique, finance mondiale...), la destruction de l'écosystème (surexploitation des ressources naturelles, sixième continent des déchets)...*

*L'impact de nos modes de fonctionnement actuels est de plus en plus alarmant.*

*Ce n'est donc pas un hasard si les mots intelligence collective ont fait leur entrée dans notre paysage linguistique et managérial<sup>24</sup>, comme une piste pour répondre à un besoin réel de notre époque de mutations profondes. Quelle nouvelle forme d'Intelligence Collective mettre en place, qui élève l'humanité dans le respect de la planète qui lui a donné vie ? Qu'il s'agisse de l'individu, des petits collectifs, des nations, ou de l'humanité en général, retrouver le sens de l'intérêt commun et veiller à la pérennité de l'écosystème global demande de revisiter de fond en comble nos manières de penser et d'agir individuellement et collectivement.<sup>25</sup>*

Peut-être y a-t-il aujourd'hui de nouvelles formes d'intelligences collectives, plus naturelles et non-pyramidales que nous pouvons installer dans notre société ?

---

23 Complicité et complexité ont la même racine latine : complexus, « uni, associé »

24 Et maintenant éducatif ...

25 Intelligence Collective, Livre Blanc, édité par colligence.fr

Bien-sûr travailler avec les principes de l'intelligence collective et du collaboratif bouleverse les modèles habituels<sup>26</sup> et pourrait déstabiliser les personnes appréciant ces derniers. Mon expérience indique que la toute grande majorité des gens avec qui j'évoque ce sujet marquent un intérêt. Même s'ils ne savent pas vraiment de quoi il s'agit, ils ont quand même, rien qu'à cette idée et à ces mots, les yeux qui brillent.

Parfois aussi d'autres mots sont préférés, comme intelligence participative, connective, collaborative, coopérative ...

Une autre définition extraite d'un livre emporte mon adhésion ; le collectif d'auteurs<sup>27</sup> a par ailleurs préféré y utiliser le mot coopérative :

*« L'intelligence coopérative est la **fertilisation croisée** de multiples intelligences d'un groupe, où chacun manifeste la **volonté de contribuer** et de coopérer équitablement au service du vivant. Pour accompagner son émergence, des postures et des processus de facilitation permettent d'ouvrir et d'entretenir cet espace du « vivre ensemble autrement » où sont cultivées la confiance, l'authenticité, l'énergie créative, les interrelations et les interdépendances. L'intelligence coopérative donne corps à des projets durables où se mêlent innovation relationnelle et résultats soutenables. »*

Il y a des éléments qui, de façon générale, ont été identifiés comme facilitant particulièrement l'émergence de ce type d'intelligence :

- Se fixer **un objectif commun** clair sans lequel une équipe ne peut être efficiente. Le collectif ne peut également fonctionner que dans un cadre rigoureux dans le partage de règles communes.
- Un pilotage par **un facilitateur**, souvent externe, capable d'embarquer le groupe dans une dynamique de proposition, de créativité et de résultats. Il s'agit d'un leadership et non de hiérarchie qui serait potentiellement « castratrice » de l'expression. Ce rôle doit être consenti par les participants, peut d'ailleurs être tournant et éloigner de la notion d'autorité.
- Créer **un climat de confiance** et de bienveillance ; utiliser l'intelligence émotionnelle, faire preuve d'empathie, se faire confiance et faire confiance aux autres. Il faut aussi se donner le droit à l'erreur, éviter les jugements a priori, lever les craintes, les freins et accepter l'erreur, tant les siennes que celles des autres.
- Animer avec **une répartition équitable** et régulière de la parole pour favoriser l'expression de tous, questionner efficacement, multiplier les points de vue et partager, non seulement les informations dont chacun dispose mais, surtout celles, spécifiques,

---

26 État Providence, État Social Actif, avec ou sans contrat

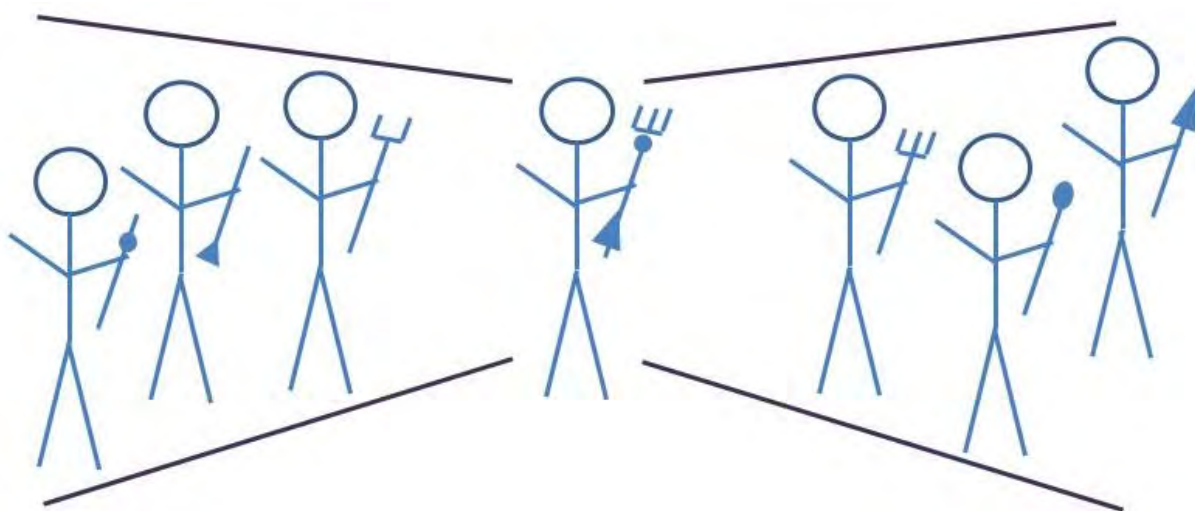
27 Marsan, C., Simon, M., Laven, J., Chapelle, G., Saint Girons, S., Gérard, T. E. & Julien. E., L'intelligence collective: Co-créons en conscience le monde de demain

qui apportent de la valeur ajoutée. La disposition en cercle des participants est fort utile à ceci et également pour ancrer l'équité de statuts et faire circuler l'énergie. Il est possible, voire indispensable, de s'appuyer sur des outils d'animation de groupe et/ou de conduite de réunion comme le Codéveloppement Professionnel, la Sociocratie, le Forum Ouvert, le World Café ...

- Construire **des groupes aux compétences, modes de fonctionnement et visions diversifiés**, afin d'enrichir la production et sortir du conformisme ou du consensus mou. Nous retrouvons ici le principe d'intelligence relationnelle. Les échanges vifs, les conflits d'idées sont sources de production « *out of the box* » (hors des habitudes).

Comme dans la nature, les processus d'intelligence collective mélangent plusieurs dynamiques spatio-temporelles, non-linéaires et plutôt « en spirale » dont :

- une première dynamique qui invite, sur base de l'objectif
  1. à la divergence des idées, la multiplication des choix,
  2. pour permettre l'émergence, faire l'exploration, la connexion de nouvelles idées, dans cette zone de transition,
  3. idées qui sont alors mises en convergence, en posant des choix, vers l'action,
  4. ... pour reprendre à la première étape, une fois réalisée l'évaluation du résultat des actions. Ce cycle est produit deux fois dans une séance de codéveloppement.
- Et une deuxième dynamique en « aller-retour », en alternance, entre l'action individuelle et l'action collective, de diverses manières et à diverses échelles. Cette polarisation est modifiée à chaque étape dans le codéveloppement.



## Le triangle dramatique de Karpman

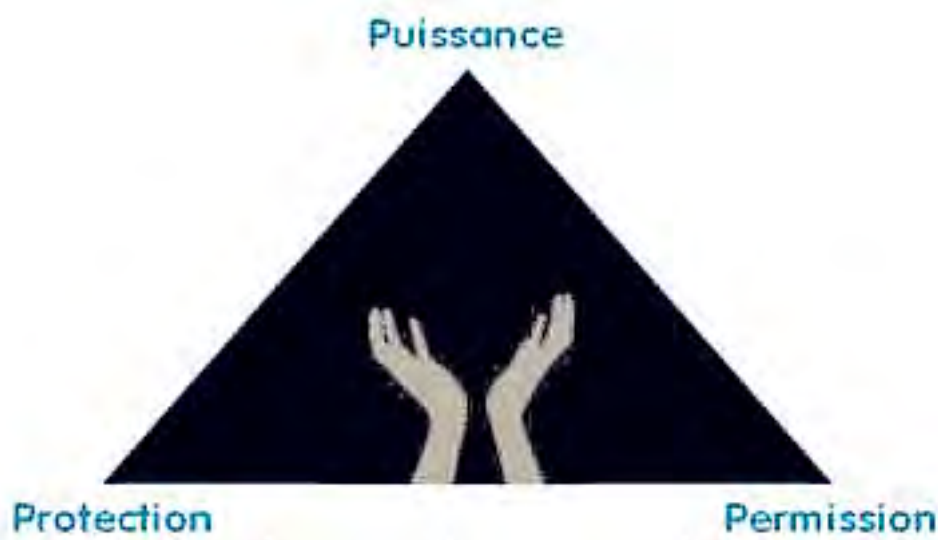
Je fais quelques fois référence à celui-ci dans ce travail, voici un petit rappel :



28

Il est incontournable en Analyse Transactionnelle (A.T.). Et de manière générale en science humaine, on retrouve le triangle aussi dans la pyramide de Maslow, le triangle psychologique ou celui de compétence qui combine savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir.

Par mon approche, je désire encourager une autre dynamique triangulaire (qui en soi est une forme puissante<sup>29</sup>), aussi issue de l'A.T., le triangle dit thérapeutique ou position d'autonomie.



30

28 Lire que la victime « s'apitoie » et non « apitoie » - Source : penserchanger.com

29 Le triangle est symbole de stabilité verticale (posé sur un côté), horizontale (pied de caméra), et de puissance : la trinité religieuse, l'intime féminin ...

30 Source : competencepro.net

Ce triangle développe les parties positives, nourricières et structurantes de l'individu. Elles se soutiennent mutuellement et sont utiles pour apprécier et évaluer ce qu'il est approprié de faire, de remettre à plus tard, ou à ignorer.

- permissions, celle de se faire confiance, celle d'accepter ses ressentis et ses voix intérieures, celle de faire confiance aux autres,
- protections, nécessaires : la réalisation de contrats équilibrés, réfléchis ; la formation continue, la supervision, la capacité à appeler un pair pour parler d'une difficulté,
- puissance : la capacité des consultants à accompagner le client dans son propre chemin, à aller de là où il croit être à là où il veut être.

Ces éléments, on retrouvera dans la description du codéveloppement, la méthodologie précise utilisée dans mon travail.

## **Le Codéveloppement Professionnel**

### **Un peu d'histoire sur la méthodologie**

Le Codéveloppement Professionnel a été conçu au Québec par Claude Champagne, psychologue, et Adrien Payette, enseignant. La source d'inspiration remonte au travail de Kurt Lewin<sup>31</sup>.

Le Codéveloppement s'inspire et cultive des valeurs comme : l'écoute, l'expression individuelle, le questionnement, la définition d'objectifs réalistes, le partage de connaissances, la créativité, la structuration du temps et l'engagement dans l'action.

*Le groupe de codéveloppement est une approche de développement par des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion, effectuée individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants. L'un après l'autre, ils prennent le rôle du client pour exposer l'aspect de leur pratique qu'ils veulent améliorer, pendant que les autres agissent comme des consultants pour aider ce client à rendre sa pratique plus efficace en enrichissant sa compréhension et en élargissant sa capacité d'action.<sup>32</sup>*

Quand les créateurs sont venus présenter la méthodologie en France il y a une vingtaine d'années, ils ont été confrontés à tellement de demandes de références théoriques qu'ils sont repartis au Québec en se disant que jamais la méthodologie ne prendrait là. Les latins et peut-être particulièrement les français ont une approche rationaliste, ils posent la question du pourquoi ; les anglo-saxons, qui influencent fortement la culture québécoise, sont beaucoup

---

31 Pionnier de la science psychosociale nord-américaine dans les années 40

32 Claude Champagne et Adrien Payette dans Le groupe de codéveloppement professionnel



plus pragmatiques et comme ici ils font plus facilement leurs découvertes de façon vivante, empirique et « non-calculée ».

## **Son utilisation**

Aujourd'hui le codéveloppement est principalement pratiqué par des cadres dirigeants (directeurs, managers) car il comporte de nombreux intérêts dans le contexte entrepreneurial actuel et il est adapté à des gens « seuls à la tête » de leur entreprise. Il reconnaît les gens seuls maîtres à la tête de leur vie, tout en gardant la globalité (représentée par le collectif) en point de mire.

Un des grands intérêts de cette méthode est qu'elle est orientée solutions (au pluriel). Mon souhait est de permettre à d'autres publics, moins favorisés, d'accéder à cette méthodologie et particulièrement dans le cadre de mon stage :

- aux bénéficiaires que l'on désire rendre autonomes et pour qui les perspectives de s'en sortir semblent de plus en plus compliquées et minces.
- aux opérateurs de terrain qui ont besoin d'un espace pour prendre du recul, pour mieux cibler les enjeux des dossiers et des interventions, et de se former.

Les uns comme les autres peuvent trouver par cette démarche des réponses innovantes aux questions personnelles qu'ils se posent.

*[...] Lorsque les lois de la gravitation ont été connues, l'homme a pu aller sur la lune. Ce faisant, il ne s'est pas libéré des lois de la gravitation mais il a pu les utiliser à son avantage.<sup>33</sup>*

Pour alléger le texte dans ce travail, j'utiliserai alternativement « le sujet / le thème / la question » pour parler d'une même chose : ce à quoi le bénéficiaire est confronté et pour lequel il désire recevoir l'aide du groupe. En Codéveloppement Professionnel ce sont les « 3P » : problème, préoccupation ou projet.

## **Démarche et méthode pédagogiques**

A l'origine, cette approche de formation mise sur les interactions des membres du groupe pour améliorer une pratique professionnelle. Ici je l'ai utilisée pour améliorer, en amont, les compétences sociales et le développement personnel des bénéficiaires.

A l'occasion de ces ateliers au CPAS, j'ai renommé le travail :

**« Codéveloppement Socio-Professionnel »**

---

33 Henri Laborit, Éloge de la fuite, 1976, Le Livre de poche

- Les séances sont régulières, elles durent 3 heures, toutes les 3 ou 4 semaines. Des séances plus rapprochées peuvent être envisagées dans le cas où un groupe de bénéficiaires spécifique tire avantage d'une structuration du temps plus marquée.
- Les groupes sont composés de 5 à 10 personnes, au dessus on scinde le groupe.
- Pour permettre un réel travail en profondeur et assurer son côté formatif, chaque séance est dédiée à une seule personne et, si elle profite à l'ensemble du groupe, chaque participant aura « sa » séance. Il y a donc eu autant de séances par groupe que de participants dans ce groupe.
- Tout sujet peut être abordé à condition qu'il soit **concret et personnel** (un dossier, un projet, une situation problématique, une préoccupation). Le bénéficiaire doit être en phase directe avec la question qu'il désire aborder.

En groupe de codéveloppement nous n'avons pas le pouvoir de travailler sur des sujets hors de la sphère stricte du client, comme par exemple sur des problèmes de société ou sur des personnes autres que le participant lui-même. Aucun risque par exemple qu'une séance ne tourne à une « réunion syndicale », comme la crainte m'a été formulée quand je négociais avec les coordinateurs des services du CPAS l'idée de faire un groupe de codéveloppement avec les travailleurs des services concernés.

Des termes formalisés et « neutres » sont utilisés par rapport au contexte : les individus sont généralement identifiés par les travailleurs sociaux sous les termes de « sujets », « patients », bien sûr « bénéficiaires » et dans ce service spécifique du CPAS ils sont nommés « stagiaires ».

Dans cet atelier, la personne sur laquelle sera centrée à tour de rôle la séance est nommée le « client » et les autres membres du groupe sont alors nommés « consultants ».

La connotation de contexte professionnel va dans le sens instituée de la mission, et à probablement plu à mes interlocuteurs du CPAS.

Dans l'esprit des bénéficiaires, client peut indiquer que la personne est par défaut « acheteuse », preneuse ... et pourquoi pas. Cela montre aussi qu'il y a un prix à payer : et c'est d'être le centre de la « transaction », engager sa personne dans un processus.

Le mot consultant invite à une responsabilisation. Il honore la position de recul et d'engagement que les autres participants sont appelés à prendre.

L'animateur (à l'origine appelé facilitateur) veille au temps, pour que chaque étape *trouve sa place* et il veille également au respect des règles de base.

L'animateur-facilitateur est plus concentré sur le processus, « faire que la mayonnaise prenne », que sur le contenu lui-même. De ce fait j'ai noté très peu du contenu des échanges pendant ces séances.

Occasionnellement, en l'annonçant clairement aux participants, l'animateur peut prendre la « casquette de consultant » et, suivant l'étape en cours, poser une question, amener une idée... mais le gros des interventions est fait par les bénéficiaires.

## Mise en garde

Pour mener à bien sa mission, il est important et nécessaire que l'animateur d'un groupe de Codéveloppement Professionnel ait reçu une formation spécifique<sup>34</sup>. Il y joint ses compétences de coach, de formateur et, ici pour les bénéficiaires du CPAS, d'éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif. Cette formation préalable de facilitateur spécialisé garantit, sécurise le cadre et permet ainsi aux participants de pleinement bénéficier précisément de cette méthodologie.

Il ne s'agit pas ici de faire de la psychothérapie. C'est au travers des relations humaines, de la dynamique de groupe et du travail sur un ou des sujets qui le concerne personnellement que le bénéficiaire fait un travail de développement et des apprentissages personnels.

Hors un rapide partage au début de la séance suivante, tous savent qu'il n'y a pas de suivi organisé, ni par moi-même ni par des membres du groupe. Dans le cadre du CPAS je restais quand même « rappelable » par le service au cas où le référent d'un bénéficiaire aurait remarqué quelque chose possiblement lié à l'atelier. Le codéveloppement invite le bénéficiaire à être autonome et à assumer son parcours.

Il s'agit également d'un modèle qui évite l'effet du « Café du commerce », où chacun exprime ce qui lui passe par la tête et ce qu'il a sur le cœur, et à tout instant.

Ce modèle s'éloigne et même *s'oppose* également aux groupes du type « Alcooliques Anonymes » ou « Narcotiques Anonymes », car pour ceux-ci il n'y a qu'un seul objectif visé : l'abstinence. Dans ce dernier modèle les participants sont considérés comme malades à vie, ils ont un parcours spirituel déterminé, ...

Ce modèle-ci a pourtant une chose en commun avec les AA : La présence d'un contrat explicite entre les participants.

Le soutien reçu est direct et par les pairs, il pourrait ainsi s'apparenter à un coaching très ponctuel. Nous pouvons remarquer (ci-après) que les étapes du codéveloppement sont similaires à celles que l'on trouve habituellement dans le coaching :

---

34 C'est assez rare que pour l'indiquer : ce point a été « lourdement » souligné, et à raison, lors de l'introduction de la formation par Fabien Rodhain, en 2014 à Lyon en France – [codeveloppement-academy.com](http://codeveloppement-academy.com).

## **La structure d'une séance de codéveloppement, en 6 étapes :**

1. Exposé d'une problématique ou d'un projet par le « client »
2. Clarification de la problématique ou du projet : questions d'informations
3. Contrat précis sur la demande
4. Réactions, commentaires, suggestions pratiques des « consultants »
5. Synthèse et plan d'action(s) du « client »
6. Régulation-Conclusion : Évaluation et intégration des apprentissages par chacun des participants

Ces étapes seront détaillées dans le chapitre suivant.

Une question n'a pas encore été abordée : Pourquoi le bénéficiaire garde-t-il plus sa dignité en étant aidé par ses pairs ? Je répondrai par cette histoire-parabole<sup>35</sup> :

*L'assistante sociale était venue « pour une enquête sur la pauvreté ».*

*Habitez-vous cette caravane :*

- a)  *par plaisir*
- b)  *pour avoir l'air original*
- c)  *pour des raisons idéologiques*

*(biffez les mentions inutiles)*

*Lui : Je vis dans ma caravane, parce qu'au milieu de cette merde je trouve mon silence, et que dans mon silence je retrouve un peu de moi-même.*

*Elle : Ah ! Vous reconnaissez que cette caravane est une merde !*

*Lui : Moi, je peux le dire, pas vous. Parce que je sais moi, que ma dignité est dans cette merde, mais vous, quand vous ne voyez que la merde, vous m'enlevez aussi ma dignité.*

Entre personnes « dans la merde » il est plus facile de dire son existence et de garder sa dignité.

---

35 « Le geste de l'existence », extrait d'une pièce de théâtre, source inconnue

## Les 3 grandes règles du Codéveloppement

### Objectif :

Il s'agit de poser un cadre de sécurité, propice à la confiance et à l'intelligence collective. Un cadre qui met en liberté.

1. L'**authenticité** permettant à chaque participant de réaliser un travail solide et utile. Celle-ci peut être atteinte à condition que chaque participant désire vraiment rejoindre un tel groupe, qu'il aie fait le choix de s'inscrire en toute indépendance.

Attention : Dans le projet au sein du CPAS, il ne doit exister aucune condition en liaison avec l'aide qu'il reçoit. Dans ce même ordre d'idée, il faut veiller à ce qu'il n'y aie pas de lien de subordination entre les participants d'un même groupe.

2. La **bienveillance** permet également d'aller au fond des sujets abordés. Pour ce faire chaque vécu sera accueilli pour ce qu'il est, sans jugement, sans culpabilisation.
3. La **confidentialité** est évidemment essentielle. Pour les travailleurs sociaux il s'agit du respect habituel du secret professionnel (partagé ici comme dans le cadre d'une supervision externe). L'anonymat est garanti aux bénéficiaires par l'utilisation unique de leurs prénoms au sein du groupe. Pareillement, les rapports d'évaluation de l'animateur sur ces réunions à l'équipe portent uniquement sur la forme, le processus, et jamais sur les personnes, le contenu des échanges ou les propos tenus par les participants.

Bien entendu, poser à quelqu'un une règle comme « Sois authentique » ou « Sois bienveillant » c'est lui donner une forme d'injonction paradoxale<sup>36</sup>.

Pour désamorcer cet effet, il s'agit pour l'animateur de montrer ostensiblement l'exemple : être naturel, et parfois surprenant dans son expression, ou reconnaître ses erreurs montrent la présence d'une authenticité.

Ne pas juger mais accueillir des éléments habituellement discutables est une forme d'expression de la bienveillance. Par exemple dans le cadre d'un CPAS : « accepter », entendre qu'une personne puisse travailler au noir, sans réagir, peut être pour les bénéficiaires un signe d'authenticité individuelle et de bienveillance envers eux.

### Déroulement :

Ces 3 règles fermes sont exposées dans la présentation de l'atelier et rappelées à chaque début de séance. Des rappels supplémentaires ont parfois eu lieu, par moi-même et par des participants, quand le besoin se faisait sentir.

---

36 C'est Grégory Bateson a décrit le « double bind » (traduisible double entrave, double contrainte). Il s'agit d'une communication paradoxale, faite de messages contraignants, liés et pourtant contraires. Ces injonctions jouent sur des niveaux logiques différents et mettent le récepteur du message dans une position impossible à tenir. On peut citer le classique « Sois spontané ».

Des règles supplémentaires peuvent être proposées, telles que :

- Parler en « je »
- Poser des questions ouvertes
- Éviter que l'autre ne se sente jugé
- Éviter les comparaisons, le débat
- Parler de façon positive
- L'animateur donne la parole
- ...

À chaque fois que je proposais une règle, j'en expliquais le sens et je vérifiais la compréhension et l'adhésion de chacun.

Par les apprentissages comportementaux qu'il propose, le codéveloppement soutient l'autonomie individuelle ET l'autonomie sociale, dans un esprit également proche de la Communication Non-Violente<sup>37</sup>.

## Éléments contextuels

Le service du CPAS a mis à disposition des groupes un local avec des tables et des chaises. Je veillais à les placer de manière à ce que, dans l'espace, le groupe soit rassemblé.

J'avais prévu qu'un tableau soit disponible pour exposer une idée ou l'autre, mais dans les faits il a très peu été utilisé et que par moi-même. Ce mode de communication n'est pas commun pour ce type de participants, du moins dans ce cadre.

J'avais demandé à ce que le café/thé/eau soit offert aux bénéficiaires par le service. Le « rituel » de sa préparation et de son partage était un élément de détente entre les participants.

Il était convenu avec le service et les travailleurs de ne pas déranger l'atelier par des passages dans le local, pour préserver le climat de confidentialité. Lorsque occasionnellement des interruptions étaient nécessaires pour des « raisons techniques », d'un commun accord avec les participants nous faisons une pause dans les échanges.

Pour des raisons d'organisation globale du service, nous avons été amenés à déménager les séances dans les locaux d'un autre service, inconnu et donc non-connoté par les participants. A partir de ce changement, j'ai pu remarquer un climat plus léger, plus tonique dans le groupe.

---

37 La CNV est un processus élaboré par le Dr. Marshall Rosenberg

# Chapitre III : DE LA MÉTHODOLOGIE À LA PRATIQUE - ÉTAPE PAR ÉTAPE

## Présentation de l'atelier aux bénéficiaires, en vue de leur inscription-recrutement

### Situation

A la fin des 10 semaines d'ateliers et d'accompagnement habituels du service et profitant d'un de leurs derniers ateliers *obligatoires*, je présente aux bénéficiaires l'atelier « Intelligence Collective » que j'anime et auquel je leur propose de s'inscrire, en bonus et librement.

Je ne les connais pas, ou peu (autour d'une cigarette, ou des infos à l'occasion d'un échange en réunion d'équipe). Eux ne me connaissent pas non plus. Au mieux ils m'ont croisé et savent que je n'ai pas d'autorité dans le service. Au fil de mon stage, j'ai participé comme assistant à l'un ou l'autre atelier et j'ai donc moins été « un étranger ».

Un de mes challenges est de les convaincre de s'inscrire pour environ 2 mois de plus, à un rythme plus léger d'une fois par semaine.

### Déroulé de la présentation de l'atelier

D'emblée et en les prévenant de cela, je leur ai donné toute l'introduction pratique et la base de la méthode, résumée simplement sur une feuille A4 (voir annexe 1). Ils sont informés qu'il n'y aura pas plus de théorie que cela<sup>38</sup>, juste des rappels éventuels de ce que je vais leur donner dans les 10 minutes qui suivent.

J'indique que contrairement aux ateliers de type « sachant-apprenants » qu'ils terminent, où quelqu'un se place en formateur ou coach ou référent, ici ils peuvent apprendre avec les histoires, les approches des autres, des éléments qui vont les aider ailleurs dans leur vie personnelle. En disant cela, je contre-balance la mauvaise estime ou le non-intérêt marqué qu'ils peuvent avoir pour eux-même, en jouant sur la naturelle curiosité et/ou la figure de sauveur<sup>39</sup> qu'ils peuvent avoir à l'égard des autres, y compris de moi-même.

J'explique que je serai l'animateur des réunions et que mon travail sera de veiller aux 3 règles fermes de base : L'authenticité, la bienveillance et la confidentialité.

Parce que je les vois particulièrement sensibles à cette dernière règle, j'insiste sur la confidentialité<sup>40</sup> en soulignant que je m'engage moi-même à ne rien répéter du contenu à l'extérieur, ni dans le service, ni auprès des assistant(e)s sociaux(les) dont ils dépendent pour leur allocation d'insertion. La seule personne autorisée à parler de leur vécu à l'atelier est eux-même, pour eux-même. « Ce qui se passe dans l'atelier reste dans l'atelier ».

---

38 Ce qui aura tendance à rassurer la plupart qui n'apprécient pas trop étude et/ou formation descendante

39 Triangle dramatique de Karpman

40 Cnf. « partage d'information » dans chapitre I

Si malgré tout une feuille de présence existera, c'est uniquement pour la forme, c'est à dire la subsidiation du service et donc la gratuité de l'atelier, les antennes sociales, elles-mêmes, n'en sauront absolument rien.

*C'est à l'heure du commencement qu'il faut particulièrement veiller  
à ce que les équilibres soient précis - Franck Herbert*

Je décris le processus comme permettant aussi de se voir, ou voir son projet, comme s'il y avait des miroirs tout autour de soi. Ce qui permet de voir ce qu'il y a derrière, aussi.

En continuant dans le « travail sur soi » je parle que pour aller en profondeur et assurer le côté formation, chaque séance de 3h est dédiée à une seule personne, le client. Et qu'ils verront vite par eux-même que chaque séance profite à l'ensemble du groupe, consultants inclus.

Après, je développe les 6 étapes par lesquelles nous passerons systématiquement. La répétition permet l'intériorisation de la méthode, alors autant commencer de suite.

Je souligne que tout sujet peut être abordé, à condition qu'il soit personnel et concret.

Je démontre la pertinence de poser des questions ouvertes en posant en exemple une question d'abord fermée puis ouverte à une des personnes présentes, pour qu'ils en ressentent le potentiel.

Je termine la présentation en disant que dans le Codéveloppement on peut aussi s'avouer incompetent, qu'il n'y a pas d'obligation de réussite.

Il est important pour ce travail que les participants soient volontaires et non-contraints ; et comme cela ne partait pas d'une demande spontanée, j'ai laissé aux bénéficiaires la possibilité de se désengager après la première séance si cela ne leur convenait pas.

Ce qui n'empêchait d'être clair quant à l'engagement de chacun auprès des autres participants, par une présence constante et jusqu'à la fin de l'atelier. La seule personne ayant arrêté le processus l'a fait pour cause de déménagement et a prévenu le groupe.

### **Situation vécue :**

L'« anonymat », le respect de la vie privée, l'indépendance par rapport aux autres membres du groupe est aussi importante.

Véronique et Mario étaient présents tous les deux à la présentation de l'atelier. A la fin de celle-ci, Véronique est venue me trouver, discrètement, et m'a fait part de sa relation indirecte avec Mario (ex-compagnon de sa sœur). Elle était motivée à suivre l'atelier – d'autant qu'elle avait des amies présentes et elles aussi motivées – mais elle préférait passer son tour si Mario s'inscrivait à ce groupe. A son regret, ce fût le cas.



## Résultat

A chaque fois, j'ai obtenu de former le groupe, mixte à parité de genres et de 6 à 7 personnes. Je n'avais pas personnellement limité à ce nombre, c'est ce qui s'est présenté. C'est à l'occasion de mon expérience au CPAS que j'ai compris qu'un nombre plus faible de participants par groupe aurait été un échec.

Cela m'avait été dit lors de ma formation et j'ai pu le constater in vivo et à deux reprises. En effet, lorsque pour cause de maladie certains étaient absents et que l'on descendait sous le seuil de 5 participants (4 consultants), l'intelligence collective n'émergeait simplement plus. La séance se déroulait comme cela peut être dans un groupe « normal ».

La parole circulait beaucoup moins, c'était moins fluide et je voyais ma participation avec la casquette de consultant involontairement et nettement augmenter. Je participais plus et compensais pour garder l'activité vivante. Je leur ai fait remarquer.

Au total c'est 3 groupes qui ont été organisés avec des bénéficiaires du service.

## **Premières étapes d'une séance - « Tours de chauffe »**

*« L'important n'est pas la destination mais qui va faire partie du voyage »<sup>41</sup>*

### **Le rite de la « Météo Intérieure »**

#### **Déroulement :**

On fait un tour de table où chacun à son tour exprime comment il ou elle se sent, quelle est son humeur, là sur le moment.

#### **Objectif :**

Marquer la séparation entre avant et le début de la séance. Mettre en place une première étape vers le climat de confiance nécessaire. Renseigner les participants sur ce qui pourrait influencer le déroulement de la réunion concernant cette personne (fatigue, bonne nouvelle, ...). Ce petit moment permet à chacun de se recentrer sur lui-même, d'exprimer ses tensions par rapport au monde ou par rapport au groupe, à l'atelier ... Créer-ouvrir un espace-temps et « s'affranchir de la météo à l'extérieur ».

C'est aussi un premier moment d'écoute des autres, une synchronisation à un rythme partagé par l'ensemble du groupe.

### **Le tour des Préoccupations, Problématiques, Projets**

Nous faisons le tour des enjeux, difficultés que les membres du groupe amènent pour une consultation potentielle au jour de la séance (ou les dernières semaines). Importance est faite au présent de chacun.

#### **Déroulement :**

La demande est exprimée en deux mots, une phrase sans plus, sans détails. Si le bénéficiaire est choisi ce jour-là par le groupe, il aura alors tout le temps de développer sa situation.

Il n'y a pas d'obligation de présenter un sujet.

#### **Observation - Objectif :**

Il est normal que les sujets évoluent, voire changent au cours du temps pour un participant donné. La raison de cette évolution peut être fonction de la perception de la qualité du travail réalisé par le groupe, ou d'une action menée entre temps, ou à un apprentissage fait via les connaissances venues du travail sur le sujet d'un autre participant.

---

41 Vincent Cespedes

## Situation vécue 1 :

Au CPAS, à chaque fois qu'un nouveau groupe commençait l'atelier, les sujets amenés par les participants étaient du même type : « Je dois trouver du travail », « Je dois faire une formation », « Je dois trouver une orientation » ... C'était au mot près le discours que tiennent de manière régulière les bénéficiaires à leurs assistantes sociales.

Ce discours tenu (le bénéficiaire le sait) lui permettra généralement de garder son allocation d'insertion, sa sécurité financière, et c'est pour lui la première utilité du CPAS. Ce qu'ils répètent, c'est la demande de l'assistante sociale (représentante du CPAS), donc simplement le discours qu'elle attend, pour passer au dossier suivant.

Mais ce n'est habituellement pas l'unique problème et/ou la difficulté principale ou la plus prégnante que rencontre un bénéficiaire dans sa vie et son insertion socio-professionnelle ! De plus, cette réponse type est très générale, le bénéficiaire (et le groupe) a très peu de prise sur la question et cela ne permet pas de travailler dessus en codéveloppement (et en accompagnement social d'antenne non plus à mon avis, mais c'est une autre histoire).

Lors de ces premières séances, après avoir laissé ce premier tour de table se compléter, et permettre aux participants de voir cette « étrange coïncidence » qu'ils avaient tous le même problème, je rappelais la règle de la confidentialité : Je devais moi-même la respecter et que « Absolument Rien ne sera rapporté à votre assistante sociale. »<sup>42</sup>. Je les invitais alors, à nouveau, à proposer un sujet personnel et concret. Le nouveau tour de table leur permettant alors, « sur la pointe des pieds », de dire plus précisément à quoi ils aimeraient trouver des solutions dans leur vie.

## Une variété de sujets :

Parmi les thèmes abordés, la grande majorité concernait des questions relationnelles, et principalement du quotidien ou de l'intimité :

- Gestion des relations, communication/conflit
  - affectif, parentalité,
  - cohabitation/co-voisinage,
  - peur/anxiété de vexer, de déranger, d'être envahis.
- Stress par rapport à la vie, à sa présentation pour des emplois \*
- Confiance en soi
- Solitude
- Orientation, trouver sa place \*

\* : L'influence du cadre « au CPAS » pouvaient parfois clairement se ressentir dans les thèmes abordés, mais cela pouvait aussi être très authentique.

---

42 Le secret professionnel, dans sa plus stricte expression

*Note : Pour une plus grande facilité d'immersion dans le travail que j'ai mené, à partir d'ici les situations données en exemples du processus sont toutes issues d'un seul et même groupe.*

## Situation vécue 2 :

Tout en s'arrangeant pour *ne pas passer trop vite sur le grill*, le sujet pour lequel Patrick demandait une aide a évolué, de séance en séance, comme ceci :

1. A la première séance : « *Les attentats me chipotent* » (ce n'est pas Très personnel ni fort concret, mais nous aurions pu travailler dessus), puis les fois suivantes :
2. « *Rien* »,
3. « *Ma femme ne veut pas que je voie mes enfants* »,
4. « *Voir mes enfants* »,
5. et finalement, le jour où ce fût sa séance, nous avons démarré à partir de « *J'ai envie de tuer mon ex !* ».

Le groupe a probablement senti une forme d'urgence pour faire le choix de ce sujet ... et ce fût une séance puissante, pour tous !

Comme je posais à nouveau la question à la séance suivante<sup>43</sup>, à mon « *Et si tu venais avec un sujet aujourd'hui, ce serait quoi ?* », il a répondu (détendu) « *Le temps passe trop vite* ».

## Le choix du « Client du jour »

Le choix d'un sujet se fait par consensus, en tenant compte éventuellement de l'urgence (que je faisais exprimer sur une échelle de 1 à 10), mais aussi des similitudes de sujets, et bien sûr de l'appétit de chacun pour l'un ou l'autre sujet ce jour-là.

J'utilise régulièrement ce terme « appétit » car il a l'avantage de ramener l'esprit au corps, aux sensations, au plaisir, à la motivation venant « du ventre »<sup>44</sup>, pour ne pas trop mentaliser au préalable.

Après ces tours de tables et le choix du client, tous exécutés assez rapidement, nous entrons « dans la matière ».

---

43 Pour garder une équité, une présence d'esprit, un engagement personnel, la question est quand même posée à un participant qui a déjà eu sa séance.

44 Qui est dans la philosophie chinoise, et avec le bassin, le point énergétique d'où part le mouvement. Les intestins sont aussi souvent considéré comme un « second cerveau ».

## Étape 1 : la PRÉSENTATION de la situation

Pendant cette phase d'une durée de 10 à 15 minutes, le tempo est ralenti, les consultants gardent le silence.

### Au niveau individuel :

Généralement un bénéficiaire a peu de temps pour raconter la situation qui est la sienne. Au mieux l'accompagnant va juste reformuler ses propos<sup>45</sup>, mais pour cela il va quand même interrompre son discours. Le plus souvent, que cela soit dans un cadre d'aide ou familial, la personne est vite interrompue parce que l'autre qui l'écoute tient à exprimer son attention, ou qu'elle veut aider, qu'elle a une solution (sauveur<sup>46</sup>).

Ces états de faits court-circuitent le cheminement nécessaire à une expression plus profonde et/ou plus complète. Des détails, qui peuvent être signifiant, restent alors invisibles.

### Au niveau du groupe :

Garder le silence, tout en marquant non-verbalement son écoute, est culturellement un challenge. Parce que les consultants peuvent être émotionnellement touchés, le réflexe de réagir, d'interrompre le client est fréquent.

C'est une occasion pour chacun de reconnaître des éléments qui résonnent en lui, d'y voir des similitudes, et/ou des différences, personnelles ou situationnelles.

Ici est également lancée la dynamique de prise de note, ce qui n'est pas non-plus un réflexe culturellement ancré chez la plupart des bénéficiaires.

### La méthode :

Un temps de 10 minutes-1/4 d'heure est donné pour qu'il aie le temps de faire un premier tour assez complet, d'aller au bout des idées qu'il se fait de la question.

Les consultants écoutent. Ils prennent des notes s'ils se posent des questions, s'ils ne comprennent pas une chose, s'ils ont une idée, mais ils ont pour instruction de se taire et de laisser le client s'exprimer.

Je suis donc intervenu systématiquement pour rétablir le respect de ce moment, quand l'un(e) ou l'autre commençait une réaction.

Cette étape est sûrement celle où j'ai le moins surveillé le temps écoulé car c'est le moyen d'aller au plus près de l'authenticité.

---

45 Rogers

46 Triangle dramatique de Karpman

Quand le client en arrive à ne plus rien dire, je laisse encore le temps un peu en suspend au cas où des propos seraient encore en préparation dans son esprit. Je demande ensuite s'il a terminé. Et si c'est effectivement le cas nous passons à l'étape n°2.

### Situation vécue :

Celle que je vais relater est assez extrême mais révélatrice et est arrivée lors d'une séance au CPAS : une Participante, « Sylvie », avait donné comme thème de sa séance « *Je stresse quand je doit chercher du travail* », et le groupe l'avait choisie sur cette base.

Après quelques minutes de sa présentation elle tombe en larmes, puis nous explique qu'elle a de grandes difficultés dans sa relation avec son fils-adolescent.

J'ai tout d'abord laissé le temps à l'émotion. Ensuite j'ai demandé à Sylvie si elle voulait travailler ce « nouveau » sujet à la place du stress. Comme elle trouvait cela opportun j'ai alors demandé au reste groupe s'ils étaient d'accords. Et c'est finalement ce thème sur lequel la séance a tourné. Nous restons sur la même longueur d'onde, existence du groupe, rééquilibre, non-bilatéral.

Je suis dans une posture d'éducateur parce que je mets le groupe en situation, et moi-même avec lui, pour veiller à la qualité de relation avec Sylvie, à la stimulation à la communication, au choix d'objectif et ce sans intervention (ce qui pourrait relever d'un groupe thérapeutique).

### Le silence

Le silence peut être utile à différentes occasions dans le processus

- pour laisser place à une respiration,
- pour explorer le contexte à un niveau plus profond,
- pour inviter des mots nouveaux,
- pour vivre nos émotions,
- pour écouter nos besoins,
- ou pour écouter ce qui veut émerger du groupe.

Permettre de **prendre un temps de réflexion** est un objectif de la méthode qui trouve sa place un peu partout, au long et entre les séances.

La demande peut avoir été explicite ou non. Les échanges reprennent ensuite, en général infusés d'une nouvelle dimension.

Au cours de cette étape, mais aussi des questions et propositions faites aux étapes 2 et 4 (clarification et consultation), les participants peuvent découvrir qu'ils vivent des choses similaires. Cela leur permet de se sentir moins isolés et moins inefficaces dans certaines situations.

Pour maintenir notre forme de travail je rappelle, quand c'est nécessaire, que nous ne sommes pas là pour travailler sur le passé, que notre attention est à porter sur le présent et le futur de la personne.

Le processus découpe en une série de points ce que l'on fait en général dans le désordre, d'une traite et inconsciemment, dans le transe du quotidien. Pour chaque étape, je demande de garder en vue l'étape suivante, « Ce que l'on fait là, c'est pour l'avenir, pour la suite. »

Il est important d'ancrer cette attitude, en eux surtout et pour moi aussi. Ceci est un aspect important de l'apprentissage de structuration proposé par le codéveloppement selon moi ; au niveau éducatif et particulièrement avec ce public.

Dans cette étape par exemple : on écoute, pour se préparer à poser ses questions dans l'étape de clarification.

Cette phase se clôture par une question servant à résumer le sujet, au niveau factuel et émotionnel, et créer un tremplin pour la suite : « En gros, tu aimerais repartir avec quoi ? »

Cela peut être exprimé par la personne sous la forme d'un titre qui serait « en grand sur la première page du journal » à elle, ou sous la forme de son « cri du cœur », idéalement dit en « je ».

En voici des exemples vécus :

- « *Je ne me sens pas libre* ».
- « *Je ne veux pas qu'il déteste son père, je veux qu'il m'aime, je veux être en bonne relation avec mon fils* ».
- « *Je voudrais être plus rentre dedans, pousser les portes* ».
- « *Je suis détruis par mes doutes* ».
- « *Je suis prêt à tout pour prendre ma revanche* ».
- « *Je veux mon rôle, ma place de mère* ».
- « *J'ai peur de me retrouver seule* ».

## Étape 2 : la CLARIFICATION de la situation

Les consultants posent des questions d'information et le client répond, précise la situation sur une durée de 30 à 40 minutes.

### La méthode :

Ici, pour pouvoir le conseiller dans l'étape 4, les participants sont invités à « voir le monde à travers les lunettes du client ». Il est bienvenu de chercher et recueillir les informations qui éclairent ce qu'il vit, et donc poser un maximum de questions pour bien comprendre la situation et pour « être sûr de pouvoir donner de bons conseils ».

Globalement, cette étape est probablement la plus difficile à tenir, les participants glissant facilement dans l'apport d'avis, de solutions, de jugements ... plutôt que d'approfondir et de questionner plus en avant.

*La véritable écoute n'attend rien.*

Poser des questions ouvertes n'est pas vraiment dans nos réflexes culturels actuels et est pourtant d'une grande importance dans des temps de changement.

Nous avons pour habitude de commencer nos questionnements par « Est-ce que ... », ce à quoi les réponses ne peuvent être, en gros, que oui ou non.

Exemple : Si je demande à quelqu'un « *As-tu été boulanger ?* », la réponse ne me donnera que très peu d'informations. Si par contre je lui demande « *Quels métiers as-tu exercés ?* », sa réponse me donnera beaucoup d'indices sur qui il ou elle est.

A l'occasion les participants pouvaient me prendre moi-même sur le fait de poser une question fermée et/ou d'une reformulation vers une question ouverte en direct.

Comme c'est un point difficile, j'ai distribué à chacun, et posé ostensiblement au centre de la table à chaque séance, la liste des débuts de questions à utiliser pour s'assurer qu'elles soient ouvertes. Si nous les commençons par « *Pourquoi ...* », « *Comment ...* », « *En quoi ...* », « *Qu'est-ce que ...* », les réponses en deviennent incertaines ... et donc créatives.

L'écoute est un élément important pour permettre la fluidité dans le processus. Certaines des réponses clôturent parfois un questionnement chez un autre consultant, elles peuvent amener également de nouveaux questionnements.



**Apprendre à être plus efficace** est un objectif que je développe à travers cette étape.

On étudie une situation mais c'est aussi le client qui est étudié, puisqu'il en est, aux yeux des consultants, l'acteur principal. Le but n'est pas de résoudre son problème (comme on réparerait une machine), mais de l'aider à mieux comprendre, mieux agir, à l'aider à partir de ce qu'il expose.

C'est un cheminement ... Quand les consultants semblaient tourner en rond ou s'essouffler dans leur recherche, je proposais de regarder la situation sous d'autres angles. Mes suggestions pouvaient entre autre partir des niveaux logiques de Bateson<sup>47</sup>.

Nous sommes au présent et en présence de l'acteur, co-responsables de la suite. Il est dans son rôle, dans son contexte, engagé dans la situation particulière pour laquelle il consulte le groupe. C'est à chacun de prendre le recul approprié.

L'animateur met les consultants dans une position de transmission : faire réfléchir la personne sur elle-même, sur ses choix, les actes qu'elle pose et leurs conséquences, les règles qui sont à respecter.

Quand un consultant pose une question pour tester une idée qu'il se fait du client, si la réponse n'est pas celle qu'il attendait c'est généralement le signe d'une compétence que le client a et qui n'avait pas été exprimée ou qui n'était pas visible. Cette compétence ressortira alors dans les étapes suivantes.

Souvent, et « à tour de rôle », des participants se laissaient aller dans leurs pensées, ils n'étaient plus présent à 100 %. Ses moments plus individuels et non-programmés sont aussi des respirations au milieu du flux intense des échanges.

Le processus stimule un regard réflexif et un regard en dehors de soi : penser en dehors de soi pour penser pour soi.

**Comprendre et formaliser ses propres modèles** est un autre objectif pour les participants dans cette étape. Le bénéficiaire peut prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, avoir une vision de ses a priori, ses préjugés, et ainsi intégrer de multiples dimensions.

J'invitais à chercher large et divergent, à sortir des rails de la situation.

Parfois les questions pouvaient être confrontantes, et je pouvais encourager cela quand le client « glissait » sur celles-ci. Par contre je demandais et veillais à ce qu'elles ne soient pas brutales. La bienveillance trouve ici toute sa place, et le client comme les consultants sont invités à dire si quelque chose les heurte.

---

47 Formalisés par Robert Dilts, et que la PNL a inclus à sa pratique

### Étape 3 : le CONTRAT de consultation

Maintenant que le client a pu développer son vécu de sa situation, maintenant que les consultants ont eu réponse à leurs questions et que le client en a profité pour y voir plus clair, il est temps de déterminer un objectif pour la séquence de consultation proprement dite.

#### La méthode :

C'est le client qui est maître de sa demande, mais les consultants doivent être à 100 % d'accord avec celle-ci. Elle doit être suffisamment concrète pour qu'ils se sentent en mesure d'y répondre. Généralement il faut que les participants la corrigent, la reformulent, à plusieurs reprises ; la définition du contrat de consultation se précise jusqu'à ce que le client et le groupe s'entendent bien sur son objet.

Des nouvelles questions peuvent se faire jour, des débats et échanges de perception aussi parfois.

Les caractéristiques d'un objectif « SMART »<sup>48</sup> sont importantes à implémenter dans la définition du contrat pour une réelle implication des deux parties (client et consultants). L'acronyme SMART désigne l'objectif comme :

- Spécifique, en lien direct avec la personne chargée de réaliser l'objectif,
- Mesurable, quantifié ou qualifié,
- Atteignable, pour qu'il soit motivant,
- Réaliste, ce qui évitera au mieux le risque d'abandon,
- Temporellement défini, délimité dans le temps.

De cette recherche ressortira une meilleure implication dans le choix d'un plan d'action par le client seul, à l'étape 5.

#### Situations vécues :

Une première demande exprimée par Carine comme « Je veux que ma fille m'écoute » a été écartée par le groupe et, suite à la discussion, tous sont tombés d'accord sur « M'aider à clarifier mon rôle, ma place de mère ».

---

48 intelligent en anglais

Lors de sa séance, Patrick demandait à ce que le groupe l'aide à « Trouver des moyens pour retrouver mes filles » (les voir, en récupérer une garde ...). Après négociation, ils se sont mis d'accord sur « Me permettre de pouvoir protéger mes filles et les aider à grandir », à quoi Patrick a ajouté en commentaire « Elles vont rencontrer des garçons ... ».

Cette étape est probablement celle où tous les participants se serrent le plus les coudes, qu'ils sentent **avoir un groupe d'appartenance**. C'est un des besoins essentiels de l'être humain auquel le codéveloppement peut apporter un progrès.

Nous terminons en questionnant le type de consultation que le client désire, « *plutôt cash ou moelleuse ?* », s'il désire connaître le ressenti des consultants ou s'il veut des réponses uniquement plus « techniques » ; généralement ils demandent les deux, mais l'indication est enrichissante pour la relation.

## **Pause**

Une séance étant relativement longue et demande une grande concentration. Elle entraîne une forte implication de chacun, une plongée dans les profondeurs d'une situation ... et parfois de fortes émotions ; la pause est un moment attendu.

J'ai parfois dû veiller à ce que l'étape précédente ne soit pas bâclée pour cause de cette attente.

Les participants sont invités à ne pas parler de la situation pendant la pause, le « retour au naturel » est salutaire.

## Étape 4 : la CONSULTATION

Durée 40 à 50 minutes.

### La méthode :

Les consultants formulent leurs impressions, idées, commentaires, témoignages, remarques interprétations, suggestions, ressentis, conseils, hypothèses et analogies. Je leur demande de le faire sans limites, tant que ce soit en rapport avec la demande de l'étape précédente, que ce soit formulé avec bienveillance. Ce sera les meilleures conditions pour que le client puisse construire seul son plan d'action à l'étape suivante.

Cette séquence est difficile à illustrer les idées fusant en ordre dispersé, parce que c'est un moment « chaos », extrêmement vivant.

Il est dit que le client peut toujours arrêter quelqu'un s'il n'est pas bien avec ce qui est dit ou proposé. Pour le reste le client ne réagit pas, mais il note TOUT ce qui lui est donné, même si c'est une solution qu'il aurait déjà tenté. En se relisant plus tard il pourrait trouver un intérêt à des solutions qui n'étaient pas évidentes de suite.

A nouveau c'est à la divergence qu'il est fait appel ici. J'invite les consultants à « se foutre si l'idée est bonne ou pas », à se laisser aller à dire une chose ... et pourquoi pas son contraire après, tant que l'on est authentique.

*Je t'ai nourri de contraires pour que tu aies deux ailes pour voler.<sup>49</sup>*

Je souligne aux consultants qu'ils n'ont pas besoin d'être d'accord entre eux, ni même avec eux-même. L'indépendance d'esprit est de mise et nul besoin de justifier ce que l'on exprime, le client fera lui-même son marché dans l'ensemble, sans plus de justification.

Nous évitons de rester dans le même sillon. Il est important à ce moment de faire des phrases courtes, de résumer ses idées, et c'est aussi un exercice intéressant.

Il est important que les consultants observent que le client a le temps de prendre ses notes.

*Le partage des savoirs crée les relations,  
et les relations de partage créent le savoir.*

L'intelligence collective fait référence « à la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus, [...] [elle] se forge par l'expérience et l'entraînement collectif,

---

49 Rumi

[...] elle est, en quelque sorte, le résultat de l'apprentissage en commun dans l'action. [...] un véritable réseau de compétences qui se développe grâce à la complicité entre les personnes qui composent le groupe »<sup>50</sup>

L'alternance de position consultant/client lors des séances successives me fait penser aux différentes manières d'apprendre telles que reprises dans le schéma ci-dessous. Cette méthodologie se situant à la fois dans le partage avec d'autres et allant jusqu'à un apprentissage en expliquant son point de vue à quelqu'un d'autre.

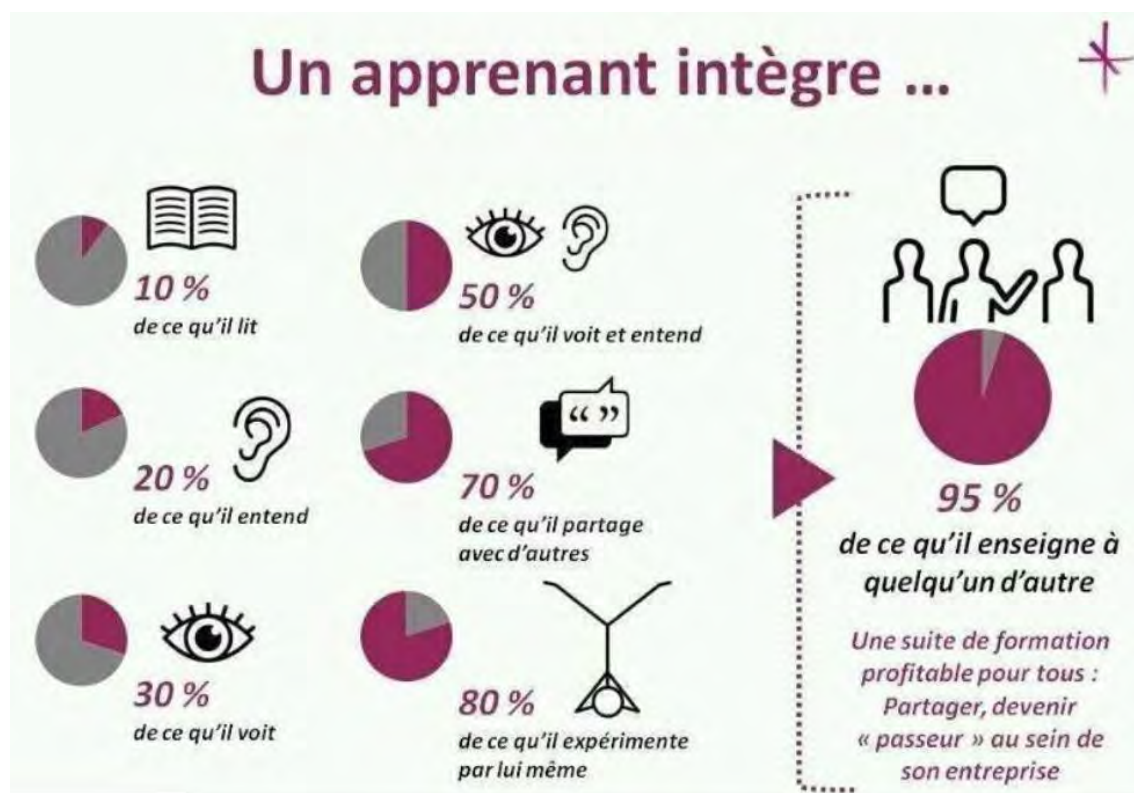
Par les changements de rôles, les personnes sont entraînées dans une démarche d'empathie :

- l'objectif est de comprendre l'interlocuteur, qu'il s'agisse de choses positives ou négatives, implique une neutralité émotionnelle,
- tenter de se mettre à la place de l'autre, tout en gardant à l'esprit que l'on n'est pas l'autre,
- prendre en considération ce qui est exprimé par l'autre.

Cette démarche est posée, le consultant peut alors puiser dans son expérience personnelle les ressources qu'il peut proposer à l'autre.

**Apprendre à aider et à être aidé** est un résultat assez spécifique de mon travail.

51



50 Denis Goulet dans Les compétences du pouvoir : le pouvoir des compétences (1996)

51 Every student can succeed, William Glasser, psychiatre, illustration thenounproject

Cette étape est quasi systématiquement l'occasion pour le client, mais aussi chaque consultant, de se voir reconnaître dans ses qualités, ses compétences. Les propositions, idées, retours y font particulièrement référence, implicitement ou explicitement, car elles ont tendance à s'appuyer dessus.

Visiter les niveaux logiques de Bateson peut à nouveau être intéressant.

Je pouvais parfois aussi les challenger, en demandant au client s'il en voulait plus encore. Ce « moment de recevoir » étant plutôt agréable, peu l'ont refusé.

Agir en groupe c'est aussi souvent apprendre à jouer et j'invitais les consultants à donner leurs « idées folles » ; les délires, les décalages, les fantaisies n'en étaient souvent pas vraiment, toutes touchaient le client mais dans une relâche, une sortie du « sérieux », décomplexante.

Cette phase était toujours fortement appréciée par tous.

*Que se joue-t-il dans le jeu ? Des choses infiniment sérieuses : apprentissage, mémorisation, affrontements, stratégies, expression et valorisation de soi et du groupe, exercice de la liberté, victoire, défaite, fair-play et dignité.*

*Le jeu, sous ses formes les plus variées, invite l'humain à toucher ses limites et l'incite à les dépasser.<sup>52</sup>*

Jouer c'est un art de rêver.

*Quatre ingrédients permettraient ainsi de sortir de la crise par le rêve<sup>53</sup> :*

- *En premier lieu, le rêve nécessite de **l'imagination**. Alors que l'imagination n'est plus au pouvoir aujourd'hui, on prend conscience dans les entreprises qu'elle est l'affaire de tous. En cela, l'entreprise se situe en avance sur l'évolution des structures.*
- *Le deuxième point important, et sous-estimé, est **l'éloquence** : le rêve passe par le verbe. Il faut pouvoir dire les rêves, les formuler [...]*
- *Le troisième ingrédient fondamental est **la fantaisie**, qui est totalement sous-estimée en entreprise [et du CPAS - NdR]. La fantaisie, [...] indépendamment de la fonction et de la nécessité de rentabilité.*
- *Le dernier point est **la connaissance**. Plus on connaît, plus on peut rêver loin. Dans un temps où la complexité augmente, où les informations sont dans un tsunami perpétuel, [...] l'imaginaire, ce sont les nouvelles portes qu'offre la*

---

52 Vincent Cespedes

53 idem

*connaissance. Il ne faut pas avoir peur de jouer avec la connaissance : le rêve est un jeu collectif basé sur la connaissance partagée en commun. »*

C'est aussi cet esprit qui est important pour moi dans mon rôle d'éducateur et que j'amène, à ce moment là, dans ce travail.

Après avoir « épuisé » les consultants, le client va faire le point dans une nouvelle étape.

### **Étape 5 : la synthèse et le PLAN D'ACTION du client**

Nous revenons alors à plus de sérieux :

#### **La méthode :**

Le client prend alors un peu de recul, éventuellement en changeant de pièce, et sur 5 à 10 minutes il assimile rapidement l'information, voit ce qui l'impacte dans la quantité de solutions proposées ; il synthétise, en regroupe éventuellement quelques-unes.

Pendant ce temps les consultants font leur bilan de la séance, individuellement ils prennent note de ce qu'ils retiennent pour eux.

Quand le client a terminé, il partage au groupe les 3-4 choses qu'il retient à cet instant là comme plan d'action, et les réflexions qu'il s'est faites dans ce moment d'assimilation.

Ce n'est généralement pas nécessaire mais si besoin est, les consultants l'aident à finaliser le plan. Le processus est enclenché ; ni le client ni les consultants ne font de commentaires sur les choix posés.

L'engagement que prend le client dans le plan d'action se fait de lui-même à lui-même, il n'aura aucun compte à rendre.

C'est pour cette raison que je n'ai pas de trace des plans construits par les participants, c'est avec évidence que je ne prenais aucune note à ce moment. Il y aura pourtant quelques échos à ceux-ci dans le chapitre consacré à l'étape n°6.

## Étape 6 : la RÉGULATION du groupe

Cette étape s'enchaîne à la précédente, avec le client qui a déjà la parole, puis ensuite avec les consultants.

### La méthode :

Chacun partage à son tour au groupe comment il a vécu la séance, ce qu'il a appris pour lui-même dans ce travail. C'est l'occasion d'exprimer une contrariété (quelque chose qui pourrait tourmenter la personne dans les jours suivants), un bonheur, une frustration ... sans retourner au contenu de la séance mais en restant sur la forme et les échanges, toujours de façon bienveillante.

### Objectif :

- Clore la session, célébrer la séance, émettre un feedback, une conclusion par rapport à celle-ci, créer un rite de fermeture.
- Éviter que quiconque reparte avec une sensation « qui gratte ». Un boulet qui serait dur à tirer, quelque chose qu'un participant n'aurait pas eu l'occasion de dire, une colère non-exprimée ! Que chacun reparte serein.

### Déroulement :

1. Comme pour le tour d'ouverture, adopter une position confortable encline à la réflexion, la méditation... Et demander de réfléchir à la séance qui se termine : Qu'est-ce que j'en retiens ? Quel mot pour la décrire ? Mes émotions ?
2. Proposer à chacun d'exprimer succinctement l'esprit avec lequel il repart ou ce qu'il a retenu de ce jour, ce qui lui semble important de partager. Cette étape **consolide l'identité** personnelle. Chacun se recentre, revient à lui nécessairement. C'est ici que chacun trouve un espace pour exprimer sa différence, pour marquer ses accords ou ses désaccords.

Si un participant n'est pas bien avec un événement, l'animateur demande alors quel est son besoin. Cela peut être un besoin d'en faire part au groupe tout simplement.

Le besoin peut être différent et dans ce cas, l'animateur et le collectif se mettent au service de l'individu pour apaiser sa contrariété en répondant au mieux à son besoin.

3. **Savourez le plaisir d'apprendre** se fait dans la clôture de la séance par des remerciements mutuels.



## Des conclusions de séances par des participants :

Il s'agit ici de propos extraits des fins de séances d'un autre groupe de bénéficiaires

- *« Chaque problème a une solution. ça renforce l'autonomie, il a trouvé 3 solutions. ».*
- *« Il cherchait des solutions seul et maintenant il a le sourire ».*
- *« Dans ce groupe j'étais bienvenu, j'ai appris beaucoup de choses, des choses pratiques ».*
- *« On est tous la même chose ... Et pourtant ! ».*
- (client) *« Je sais mieux comment me présenter chez un patron : aller dormir tôt ! ».*
- *« C'était génial. Je n'ai pas eu le cas qu'elle a eu, ça m'a touché ».*
- (client) *« La séance est bien. Je trouve beaucoup de solutions et des propositions qui est utiles pour moi. Et ça m'arrange bien de pratiquer ça, d'essayer de faire avec les propositions des autres. C'est passé vite. Avec les autres c'est facile ».*
- (client) *« Pour moi c'est une ordonnance comme celle d'un médecin. Pour moi c'est bien. Moi je vais garder cette ordonnance ... pour toujours oui. Mais il y a beaucoup de solutions qui sont très dures pour moi, très importantes. Oui. Merci beaucoup ».*
- *« C'était bien la séance. Au début il était un petit peu compliqué et fermé, et après on voit qu'on a trouvé beaucoup de solutions à son problème. Au début il a donné un sujet mais il s'est caché à l'intérieur, quelque chose qui ne veut pas sortir. C'est compliqué parce que ça touche. Et après il a partagé avec nous, et maintenant il est relax et libéré comme on dit ».*
- *« Je ne suis pas d'accord, je trouve qu'il a partagé beaucoup de choses de sa vie privée. Grâce à ça on a pu amener des solutions et on a pu être créatif. Et quand on a amené des solutions il était « Ah oui ! » Ça lui donnait des idées auxquelles il n'avait pas pensé ».*

## **L'étape « Retours d'expérience »**

Cette étape vient en fait au début mais à partir de la seconde séance d'un groupe, elle est intégrée aux « tours de chauffe ».

Ce temps existe pour que les clients partagent comment le sujet abordé a vécu depuis les séances précédentes. Les autres participants, et moi-même sommes de simples témoins. Les signes de progression du client sont généralement célébrés par quelques mots de satisfaction.

Même si elle prend peu de place, cette étape est d'une importance clé pour ancrer le dispositif pédagogique mis en œuvre, pour que chacun constate que le travail est réellement utile. Les « preuves » viennent des pairs et retournent aux pairs.

## Situation vécue :

Lors de la séance précédente Patrick était le client et avait partagé sa situation, fort peu flatteuse pour lui-même (alcoolisme, maltraitance sur sa femme et ses enfants ...). Durant la semaine qui a suivi je m'étais questionné parce que j'avais le sentiment que Patrick avait peut-être « manipulé » le groupe. Il est en soi assez compréhensible qu'il ait tu quelques informations, qu'il n'ait pas TOUT lâché dans la séance. Au vu de l'importance des faits, je peux le comprendre. Je comptais faire part de mon sentiment au groupe.

A mon invitation rituelle d'un partage sur les évolutions pour les anciens clients, Juliette (qui avait été absente la séance précédente) prend la parole et dit : « *Patrick s'est auto-flagellé il paraît.* »<sup>54</sup> J'ai retenu mon souffle ! Dans cet instant j'ai regardé Patrick pour voir s'il avait entendu le retour – oui -, et je me suis immédiatement questionné sur la confidentialité, qui au final pour moi était respectée puisque l'information est restée au sein du groupe. Ensuite je me suis demandé si il n'y avait pas un jugement dans son ton, mais – non - elle relatait juste un fait, avec ses mots sur la position de victime<sup>55</sup> de Patrick que moi je n'avais pas repérée.

Le fait que le groupe entende ce point de vue a relativisé et régulé la situation, qu'il y ait eu tentative de manipulation ou pas, le groupe marquait maintenant qu'il gardait la main.

Plus les séances sont fréquentes, comme c'était le cas ici, plus la démarche de codéveloppement est susceptible d'être profonde et plus grands sont les impacts sur la pratique. Plus les séances sont espacées dans le temps, plus cela laisse aux participants le temps de mettre en application les plans d'action envisagés.

C'est pourquoi le choix de plan d'action « SMART » est utile, et aussi pourquoi je proposais aux bénéficiaires de partager leur vécu encore après la séance suivante.

## Offre d'éléments supplémentaires

Hormis la feuille avec le plan de séance et les 3 règles, et la liste « débuts de question ouverte » qui étaient disponibles en permanence, il m'est arrivé de distribuer à titre formatif et libre, plusieurs feuilles d'aide à l'expression :

- Une liste de mots exprimant des émotions et leurs déclinaisons, leurs finesses,
- Une liste de verbes d'action,
- La méthode en 4 questions<sup>56</sup> pour vérifier un pensée et éviter d'être jugeant.

---

54 Certaines participantes se connaissant, elles se voyaient parfois entre les séances

55 Triangle dramatique de Karpman

56 [http://thework.com/sites/thework/francais/downloads/Facilitation%20Guide\\_French\\_A4.pdf](http://thework.com/sites/thework/francais/downloads/Facilitation%20Guide_French_A4.pdf)

## **Après l'atelier, dans le service**

A mon arrivée dans le service, les travailleurs sociaux n'ont pas marqué beaucoup d'intérêt à la démarche. Ce qui me semble compréhensible vis à vis d'un nouvel étudiant-stagiaire.

En cours de route des questions et des échanges plus précis sur l'atelier ont eu lieu de temps en temps. La confiance et l'intérêt pour la méthode a également augmenté quand le groupe de codéveloppement entre travailleurs a été lancé.

Mon stage se terminant, les travailleurs sociaux du service ont constaté une présence plus importante qu'habituellement, ainsi que la motivation des stagiaires<sup>57</sup> à participer à l'atelier que j'ai animé.

Ces travailleurs sociaux se sont organisés pour prolonger l'accompagnement du dernier groupe en date. Ils ont proposé aux participants un nouvel atelier, à contenu libre – fait de manière démocratique par les participants.

Ils ont plus généralement envisagé de rendre plus participatifs les ateliers existant, avec leurs propres méthodes ainsi que de nouvelles qu'ils allaient se partager.

## **La question de la confidentialité**

Au contact des bénéficiaires, j'ai pu constater combien, passé le cadre du service, cela peut aussi être contre-productif. Aujourd'hui les bénéficiaires sont tellement méfiants que notre travail de fond peut s'en trouver empêché.

Au niveau du service, je peux concevoir que dans le travail d'une équipe, le partage d'informations soit instauré comme une règle collective.

La coordinatrice du service m'a bien précisé qu'elle m'avait laissé créer cette stricte confidentialité parce que c'était dans le cadre d'un stage ; et que si j'avais été un travailleur elle ne m'aurait pas laissé cette option.

---

57 comme ils les appellent dans ce service

## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Ce stage m'a permis de tester/réaliser une mise en pratique concrète de valeurs importantes, qui soutiennent mon chemin, mais pas que le mien. La démarche a été pour moi pertinente. Elle est également très complémentaire en regard des efforts entrepris par le service pour venir en aide à ces personnes. J'ai pu montrer comment faire participer les bénéficiaires à l'accompagnement peut changer la donne.

Note : J'essaie de faire une description constructive des partenaires au projet ; n'y voyez pas de jugements dans ma conclusion. la responsabilité est sociétale.

Les institutions ont généralement conscience qu'elles sont amenées à gérer des services mais que pour changer la société cela ne suffit pas. Elles passent beaucoup de temps et d'énergie dans les instances, sur des dossiers etc. Elles sont la courroie de transmission et contraintes par les politiques publiques, et du coup elles ont peu de liberté pour être des acteurs combattants.

« Au nom » du modèle qui les oppresse, les services calquent l'accompagnement sur leur situation. Ils ont du mal à aller vers les gens et à les convaincre d'être aidés.

J'espère avoir été déclencheur, que j'ai envoyé une forme d'espoir. Il semble bien puisque les travailleurs du services se sont vu implicitement autorisés à dire « *Oui, c'est possible. On a le droit de faire ça.* », « *On a le droit de dire que les bénéficiaires sont capables d'amener le contenu. Je le pensais mais j'osais pas le dire.* », « *Avec un minimum de cadre, certains stagiaires sont capables d'organiser le travail de réinsertion collectivement et c'est porteur.* », « *On peut aussi (re)créer* »

Bien sûr la notion d'autorité classique est remise en question ; Au fil du temps la position en gros, avant le rapport social était imposé par l'extérieur « *Je sais ce qui est bon pour toi* », maintenant nous en sommes à « *Je suis là pour t'aider, te donner des moyens mais je ne peux pas le faire à ta place* », et je dirais que « nous devrions aller à changeons ensemble ».

L'autorité extérieure peut alors glisser plus vers l'autorité intérieure chez les bénéficiaires parce que celle-ci a été stimulée, parce que l'accompagnement a actionné des logiques de (auto-)reconnaissance.

La magie ne réside pas dans les techniques ou les procédures mais dans l'attitude et la liberté donnée aux personnes sur le chemin de l'insertion. C'est la convergence des richesses de notre multiplicité, des efforts collectifs, des recherches, des doutes, tant dans le chef des

bénéficiaires que dans celui des professionnels qui ont mission de les accompagner, qui sera porteuse du changement.

Pour le respect la vie privée (que définit l'article 22 de la Constitution), il est interdit de se mêler de la vie d'autrui. Par sa fonction l'éducateur (comme les psychologues, les flics ou les assistants sociaux) en entrant, en intervenant dans la vie d'autrui, viole cette règle. Ce qui peut par défaut et automatiquement générer une légitime réaction de rejet.

L'apport que les pairs peuvent réaliser est une force, il contient des messages qui passent beaucoup plus facilement car dans le même langage, dans un rythme accessible, dans un contenu qui leur est propre et donc plus crédible.

Je suis arrivé avec cette offre et elle a tout de suite rencontré une demande ; timidement du côté de l'institution et des services mais assez franchement de la part des bénéficiaires.

Je pense que la radicalité que j'ai affichée, sur la confidentialité entre autres, a fort probablement favorisé l'engagement de ces personnes au début peu sensibilisées.

J'ai, à ma mesure, retissé des liens entre les valeurs souvent oubliées des institutions et de la société et les valeurs des personnes sur le terrain.

On n'a *jamais* le temps pour réfléchir. Aujourd'hui on est dans un système où on reçoit des tonnes d'informations, mais où sont les espaces où on peut discuter pour réfléchir ?

On se rassure pendant un moment en exploitant ses marges de manœuvre pour tenter des changements (comme je l'ai fait ici). Tout le monde a un peu de marge et nombreux font un petit effort de détournement, pour se dire qu'on a pas perdu sa journée ou son année ... Mais c'est à la marge.

Ceci souligne les contradictions dans lesquelles nous sommes en général, dans l'éducation au sens large.

Nous nous devons de réaffirmer la dimension relationnelle et l'engagement qu'implique le métier ; nous appuyer sur le cœur de notre éthique professionnelle et individuelle pour construire des nouveaux modèles d'action et réfléchir sur la détermination de finalités co-définies, co-construites et co-réalisées, entre les institutions, les travailleurs sociaux et les bénéficiaires. Revisiter notre rapport aux usages, nos compétences et notre parole spécifique.

Nous devons encore et toujours développer l'identité du métier d'éducateur, créer de nouveaux espaces de travail, de nouvelles articulations. Encourager les usagers à comprendre puis agir sur les rapports sociaux (et ceux qui les dominent ou manipulent) ; dans leur cercle « intime » comme avec la société.

J'ai la satisfaction de voir que l'on peut fonctionner sur d'autres bases.

Je me rends compte que je ne suis pas en fonction d'éducateur mais en action d'éducateur. Ce stage me permet de terminer ma formation d'éducateur avec de nouvelles questions. Avec ce travail, je me suis aussi mis moi-même dans un « processus de codéveloppement ».

Ce n'est pas la démarche éducative en tant que telle qui est importante, mais les valeurs qui la sous-tendent ainsi que celles du professionnel qui les met en œuvre.

« Le vrai maître, c'est celui qui invente la générosité des autres. »<sup>58</sup>

Je travaille sur les finalités, pour de nouveaux principes et un renouvellement de sens dans l'accompagnement, avec une logique innovatrice et adaptative. Je veux rendre aux personnes leurs rôles, une utilité ; mettre en avant les choses positives chez les gens dans une reconnaissance de leur valeur sociale.

Je ne peux que revendiquer et assumer cette identité.

### Faire de l'insertion, de l'inclusion et/ou de la transformation sociale ?

Où sont les valeurs humanistes ? Les programmes scolaires sont de plus en plus formatés. Et les médias ... Les gens finissent par être convaincus que de toutes façons on ne peut pas tenir, que si on travaille pas pour un salaire ridicule on va faire mourir les entreprises etc. La langue de bois est partout, qui embrouille les idées ...

*Promouvoir le bien-vivre au lieu du bien-être*<sup>59</sup>

Il faut sortir des années '80, des gestionnaires, des « il faut gérer Sa vie ». L'insertion sociale c'est tout sauf faire adhérer à l'idée de chercher après un emploi, très souvent nul, mais par contre faire de la politique, de la sensibilisation et du collectif.

L'humanité, c'est savoir écouter et savoir être créatif. L'humanité est mouvement et changement. Transmettre l'humanité c'est aussi la différencier de l'animalité, éduquer et transmettre des outils permettant de s'auto-apprécier, de se développer dans une approche sensible aux événements extérieurs.

---

58 Sony Labou Tansi, écrivain congolais

59 Edgar Morin "La Méthode", in livre: Vers un leadership solidaire (sociocratie) de Philippe Delstanche, p65

Nous devons organiser des ateliers pour apprendre à résister au management, aux évaluations « d'en haut », à reprendre le pouvoir sur soi-même en tant qu'individus et en tant que groupes, reprendre de l'intelligence. Décider de faire de l'éducation spécialisée autrement.

Un de mes désirs est de refaire des liens là dedans, y remettre des valeurs pour que les acteurs se réapproprient les outils qu'ils ont oubliés et qu'ils reprennent une posture combative et ne soient pas seulement là pour animer ou faire du lien social basique, mais pour que les choses changent en profondeur.

C'est facile de dénoncer les dominations sans travailler à leur disparition.

Faire dans l'éducationnel c'est entrer en politique, c'est poser de vrais actes pour la société de demain. Conscientiser les gens, développer l'émancipation, outiller les gens, faire en sorte qu'ils soient capables de construire des stratégies, qu'ils aient envie de construire des actions collectives pour pouvoir peser sur ce qu'ils vivent. Proposer des temps et des méthodes où les gens peuvent de nouveau se vivre avec d'autres comme des sujets et comprendre où ils sont dans le monde, où ils veulent aller, et comment faire fonctionner le monde autrement.

Entre la vocation dans laquelle j'ai choisi ce métier, d'émanciper les publics, de bosser pour former des citoyens qui soient capables d'agir sur la société ... et la réalité du boulot, et l'attente notamment des financeurs publics plutôt de ... salubrité, de domestication, de paix sociale ... qui ne demande pas de former les gens en citoyens conscients et responsables, mais de les occuper ou de les mettre dans la chaîne du travail, d'en faire des bons consommateurs.

Je ne peux qu'être proche de mon idéal, de mon éthique, ma morale me donnent envie de travailler ; pouvoir me regarder dans une glace, avoir l'impression d'avoir la tête haute et de défendre mes convictions.

Les situations vécues dans mon stage, m'ont conforté dans l'importance d'acquérir de la méthode. Je le répète, ce n'est pas un but en soi mais un moyen de réflexion et d'action, pour en tirer des enseignements, pour progresser sur son chemin, dans sa relation avec les autres, pour faire société ensemble.

Cela se fait selon le parcours de chacun, sa sensibilité, le hasard des rencontres parfois, les démarches entreprises volontairement, chacune investie d'une forme, d'objectifs qui font résonance en lui, qui l'entraînent à donner le meilleur de lui-même.

Il faut comprendre le système et construire un nouveau en parallèle pour (re)conquérir du terrain. Ce n'est pas être utopique, ce n'est pas être anti-système, c'est pousser l'alternative dans le système. C'est « Fabriquer du temps de cerveau disponible pour un autre monde »<sup>60</sup>. L'enjeu est d'accompagner la sortie du système unique capitaliste, et la sortie n'est plus très loin, j'espère.

*Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible.*

Antoine de Saint-Exupéry

---

<sup>60</sup> En référence aux propos de Patrick Le Lay, ex-PDG de TF1, cnf. : <http://www.acrimed.org/Le-Lay-TF1-vend-du-temps-de-cerveau-humain-disponible>





la magie  
ne réside pas  
dans les techniques  
ou procédures  
mais dans l'attitude  
et la liberté\* donnée

\* une liberté ordonnée  
≠ anarchie

## BIBLIOGRAPHIE

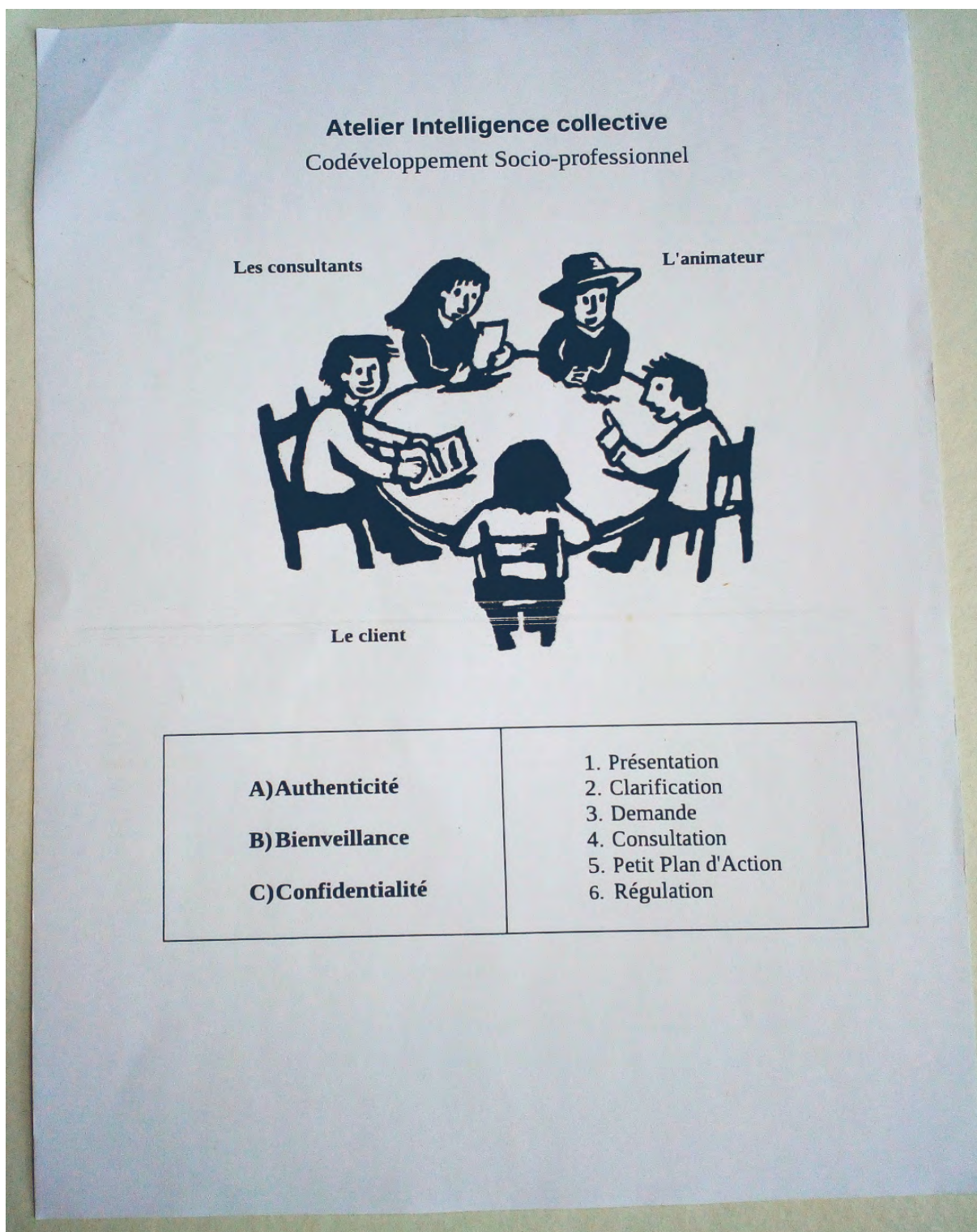
Je cite mes sources pour une raison d'épistémologie, pour vous permettre de suivre l'origine de mes pensées et en un sens les valider. Mais le monde des articles scientifiques et autres publications n'ayant pas le monopole de intellect, je m'approprie les idées exprimées ici et je m'en estime également responsable.

- Bastien, P., Campillo, V., Dal Palu, B., Réseau DILTS, Goirand, P., ImFusio, Jicé, Mirailès, P., Nicolas, A., Rogez, L., Vignes, T., Wattinne, S., (2013), **Intelligence Collective**, Livre Blanc, édité par colligence.fr, [http://axecoaching.com/pdf/livre\\_blanc\\_icvc.pdf](http://axecoaching.com/pdf/livre_blanc_icvc.pdf).
- Bateson, G., (1977) **Vers une écologie de l'esprit I**, A propos des jeux et du sérieux, p.41, France, Seuil, Points, Essais.
- Cardon, A., (2008) **Le Triangle Dramatique**, <http://www.metasyteme-coaching.fr/francais/le-triangle-dramatique/>.
- Cespedes V., « **De la complexité à la complicité** », [matkalineline.com](http://matkalineline.com).
- Cespedes V., (2013), **L'Ambition ou l'épopée de soi**, France, Flammarion.
- Delstanche, Ph., (2014), **Vers un leadership solidaire, La sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations**, Belgique, Edi.pro, ressources humaines.
- Gaberan, F. (2009). **Cent mots pour être éducateur: Dictionnaire pratique du quotidien**. Toulouse, France. Érès.
- Godin, S., (2009), **Tribus - Nous avons besoin de VOUS pour nous mener**, France, Les Éditions Diatino.
- Laloux, F., (2014), **Reinventing organisation**, France, Les Éditions Diatino.
- Lévy P., **D'Aristote au Web de demain : l'intelligence collective** – <https://unblogdesblogs.wordpress.com/2013/07/02/daristote-au-web-de-demain-lintelligence-collective-selon-pierre-levy/>.
- Logan, D., King, J., Fischer-Wright, H., (2013), **Managez votre tribu**, France, Leduc.S.
- Marsan, C., (2017), **Une question que soulève le Revenu de Base**, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-165647-une-question-que-souleve-le-revenu-de-base-2061810.php>.
- Marsan, C., Simon, M., Laven, J., Chapelle, G., Saint Girons, S., Gérard, T. E. & Julien. E. (2014). **L'intelligence collective: Co-créons en conscience le monde de demain**. Gap, France: Yves Michel.
- Mauborgne, R., Chan Kim, W., (2015), **Stratégie Océan Bleu: Comment créer de nouveaux espaces stratégiques**, France, Pearson Education, Village Mondial.

- Noubel, J.F., (2017) **Jean-François Noubel en direct sur le Off!**  
<https://www.facebook.com/G21off/videos/1699404557031759/>.
- Payette, A., Champagne, C., (1997), **Le Groupe de Codéveloppement Professionnel**, Canada, Presse de l'Université du Québec.
- Roquefort, D. (1995) **Le rôle de l'éducateur: Éducation et psychanalyse**. Paris, France, L'Harmattan.
- Wilson, P., **Apprendre à pêcher et autres mythes**,  
[http://www.stoppauvrete.ch/fileadmin/user\\_upload/apprendre-a-pecher.doc](http://www.stoppauvrete.ch/fileadmin/user_upload/apprendre-a-pecher.doc).

# ANNEXE

La structure et les règles, telles que présentées aux bénéficiaires au moment de leur inscription.





**Marc-Eric PESESSE**  
[mepesesse@gmail.com](mailto:mepesesse@gmail.com)  
tel : +32 474 474 177