

Développer l'efficacité personnelle par le biais du collectif

Dans un contexte géopolitique, climatique, économique et social imprévisible et complexe, un sentiment d'impuissance et de retrait se développe au sein des grandes écoles et des entreprises.

Et si le codéveloppement professionnel, mis en place au Québec dans les années 90, réenchantaient le travail par la simplicité de l'approche, l'authenticité des échanges, l'émergence de la coopération et le sentiment retrouvé du pouvoir d'agir et de l'efficacité ?

Le codéveloppement professionnel est une approche de formation mise au point au Canada par Adrien Payette et Claude Champagne, qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour améliorer sa pratique professionnelle.

Le groupe de codéveloppement est composé de 5 à 8 personnes qui se réunissent régulièrement pour apprendre les uns des autres, les uns avec les autres, s'engageant dans la durée et respectant des règles et un protocole précis de déroulement des séances.

Le concept de sentiment d'efficacité personnel est dû au psychologue américain Bandura, qui définit ce sentiment comme une « croyance dans ses propres capacités à organiser les séquences d'action propres à obtenir des résultats ».

Dans cet article, nous allons aborder les effets qu'un groupe de codéveloppement professionnel peut avoir sur l'amélioration du sentiment d'efficacité personnelle de ses membres.

Rompre l'isolement et prendre du recul

Jean est consultant indépendant. Il démarre une nouvelle mission dans un grand groupe bancaire de la place de Paris.

Il vient de vivre une expérience qui a endommagé son sentiment d'auto-efficacité. Incapable d'agir dans la situation - d'influer sur le cours d'une réunion dont il n'était pas l'animateur - il se sent illégitime, impuissant.

Les jugements d'auto-efficacité se construisent, d'après Bandura, à partir de plusieurs sources d'apprentissage dont l'expérience vécue, la persuasion verbale et l'état émotionnel.

Par chance, Jean appartient depuis plusieurs années à un groupe de codéveloppement réunissant autour de problématiques professionnelles 7 consultants-formateurs.

Il va pouvoir rompre l'isolement qui le mine et prendre du recul en partageant avec ses pairs.

Jean, client de la séance du jour

Après la séquence « météo » au cours de laquelle chacun donne des informations sur son état physique et émotionnel, chaque participant est invité à présenter en quelques mots quelle serait sa problématique si toutefois il était le « client » du jour.

Jean présente sa problématique en ces termes :

« Je viens de prendre une mission lourde (théoriquement sur 12 mois) et je viens de vivre un premier jour épouvantable. Je me demande si je vais être à la hauteur et si je ne ferais pas mieux de rendre mon tablier immédiatement ».

Le groupe reconnaît l'urgence et l'importance de la problématique de Jean et perçoit son état émotionnel. C'est sa problématique qui est retenue pour la séance du jour dont Jean sera le « client », l'un des participants, formé à la méthode, le facilitateur, tandis que les autres joueront le rôle de « consultants ».

« Arrêter ou continuer ? »

Jean expose sa situation, sans interruption, pendant 5 minutes :

« Depuis aujourd'hui je travaille sur une mission d'accompagnement dans la société X. D'abord j'ai été très mal accueilli, personne pour me recevoir, pas d'ordinateur ni de téléphone. On m'a donné une chaise et une table dans la grande salle commune, et quelques documents à consulter. Au cours de l'après-midi, j'ai participé à la réunion du département, réunissant tous les chefs de services et leurs collaborateurs directs. Une foire impossible, une violence verbale dans la plupart des interventions. Certains acteurs autour de la table étaient manifestement terrorisés. On ne m'a pas donné la parole et je ne l'ai pas prise. Je pense que j'aurais peut-être dû. Je ne l'ai pas fait. Je suis sorti de la réunion à plat. Et je me demande ce que je dois faire, dès demain si je dois continuer ou pas ? »

Questionner, ouvre le chemin

Après avoir écouté en silence l'exposé de Jean, les consultants sont invités à lui poser des questions courtes et ouvertes, exploratoires, pour tout à la fois éclairer les consultants et mettre en mouvement le client, qui chemine déjà dans ses pensées.

Exemple de questions posées :

- Tu penses que tu aurais dû intervenir, à quel moment aurais-tu dû intervenir et pour faire quoi ?
- Dans le système d'acteurs que tu viens de nous décrire, qui est ton commanditaire et comment s'est-il comporté au cours de la réunion ?
- As-tu déjà vécu des réunions similaires dans le passé et comment as-tu géré les suites ?
- Si tu devais recommencer cette réunion que ferais-tu ?
- Si tu devais abandonner ce projet, quelles seraient les conséquences pour toi ?
- Si tu continues le projet quels seront les bénéfices pour toi ?

La liberté, dans le cadre

Grâce aux questions de clarification, Jean a compris qu'il tenait à ce projet, qu'il avait déjà vécu des situations similaires et qu'il s'en était toujours sorti.

Ragaillardi, il reformule sa question initiale qu'il transforme en demande au groupe : « aidez-moi à préparer la réunion de demain avec mon commanditaire ainsi qu'une ébauche de plan d'action à lui soumettre pour partir du bon pied dans ma mission d'accompagnement »

Contractualiser protège, en fixant des limites. Les consultants ont désormais toute liberté, à l'intérieur du cadre accepté par tous, pour proposer suggestions, pistes d'actions et autres.

Le groupe accepte l'objet du contrat et s'engage dans l'étape de consultation.

Jean écoute, sans commentaires et prend note de ce qui vient.

Le facilitateur rappelle les règles : le maximum d'idées en un minimum de temps, pas d'échanges entre consultants, chacun s'adresse directement à Jean, les divergences sont bienvenues ainsi que les idées décalées, toujours au service du client.

Encourager la divergence

Exemple de suggestions apportées par les consultants, au client du jour :

- « Tu proposes à ton commanditaire de faire un rapport d'étonnement sur le déroulement de la séance
- Tu listes les nouveaux risques relatifs au projet que tu as identifiés et que tu te proposes d'analyser en profondeur au cours de la première semaine
- Tu prends l'oseille et tu attends de voir : tu ne bouges pas
- J'ai vécu une situation similaire, ce que j'ai fait alors : j'ai appelé quelqu'un de la boîte pour qu'il m'en dise plus sur les conflits entre les acteurs – si tu as quelqu'un à appeler, appelle-le
- Tu invites X à déjeuner pour qu'il te dise comment il voit le projet
- Tu demandes à ton commanditaire s'il peut organiser un déjeuner avec le grand patron

Jean retient trois idées fortes de ces propositions :

« Je propose à mon commanditaire d'approfondir l'analyse des risques qui avait été faite dans la proposition commerciale ; je lui propose un plan d'analyse des risques pour la fin de la semaine ; j'invite X à déjeuner »

Il ne commente pas les propositions non retenues, il ne se justifie pas.

Pendant ce temps, chaque membre du groupe prépare ses apprentissages

La politique des petits pas

Le facilitateur donne la parole à Jean qui commence par remercier le groupe. Les signes de reconnaissance étant rares en entreprise, il importe, pour les consultants, que Jean souligne à quel point la consultation lui a été utile :

- « J'ai trouvé en moi des ressources que j'ignorais et je me suis souvenu d'avoir affronté des situations similaires ;
- J'ai ressenti votre empathie alors que d'habitude j'y suis assez peu sensible ; je me découvre.
- J'ai appris que le début d'un projet était le meilleur moment pour agir fort sur les moyens à mettre en œuvre pour réussir le projet »

Les autres partagent leurs apprentissages : plusieurs consultants soulignent l'importance de l'écoute active, du non jugement ; un consultant évoque qu'il va appliquer l'une des propositions non retenues par Jean.

Le facilitateur interroge Jean sur les premiers petits pas qu'il va mettre en place et l'invite à préparer l'étape 7 qui se tiendra lors de la prochaine séance au cours de laquelle il présentera au reste du groupe l'avancée de son plan d'action.

Une séance de co-développement dure entre 1h30 et 2h. Elle se construit invariablement en suivant les 6 étapes précédemment décrites.

Modeste ... et géniale

Au-delà de la méthode, le groupe de codéveloppement est une structure sociale qui peut par sa nature même, renforcer la confiance en soi et en l'Autre.

Les principes posés dès le départ de la confidentialité des propos tenus, de l'écoute inconditionnelle, de l'authenticité, du non jugement, de l'engagement de chacun ... constituent un cadre propice à l'émergence de l'intelligence collective en action.

Modeste et géniale, l'approche favorise la profondeur légère du partage et offre un espace à l'affirmation de soi dans le respect de l'Autre et le développement de son autonomie ou pouvoir d'agir.

Article co-rédigé par Christian Martin et Véronique Le Roux pour le MagRH en septembre 2022