

## Pédagogie de l'argent, gestion du budget familial

# Recruter, former et animer des équipes d'accompagnants

Mai 2006

### Résumé

*L'accompagnement financier, personnalisé et durable, contribue efficacement à la lutte contre l'exclusion, notamment en pérennisant les effets positifs liés à l'attribution de micro crédits ou à d'autres formes de « remise en selle » des personnes en situation de fragilité. Mais pour que son impact soit socialement significatif, cet accompagnement nécessite de mobiliser un grand nombre d'accompagnants formés et motivés.*

*La présente note vise à apporter des éclairages et des suggestions à un entrepreneur économique ou social (banque, association, ONG etc.) qui souhaiterait mettre en place des équipes relativement nombreuses de bénévoles capables d'accompagner durablement des personnes en situation financière de précarité ou d'exclusion, en vue de les aider à se sortir d'affaire, et/ou d'acquérir de nouvelles compétences dans la gestion de leurs affaires d'argent.*

*Elle traite successivement du recrutement des accompagnants, de leur formation initiale et continue, de leur supervision, et enfin de leur encadrement institutionnel et politique. Elle complète la note intitulée « Accompagner une personne financièrement fragile », centrée plus spécifiquement sur l'accompagnement lui-même.*

## 1. Présentation

Lorsqu'une personne traverse une période de précarité sociale et financière, un accompagnement individuel peut l'aider à se sortir d'une situation difficile et à apprendre à mieux gérer son budget<sup>1</sup>.

Un tel accompagnement est la condition mise par le Fonds de Cohésion Sociale à la garantie d'un micro crédit dans le cadre du Plan de Cohésion Sociale, dit Plan Borloo, lancé en 2005. Il conditionne également la réussite de l'attribution de prêts solidaires et de micro crédits type ADIE à des personnes exclues du crédit par les circuits bancaires traditionnels.

---

<sup>1</sup> Cf. notre texte *Accompagner une personne financièrement fragile*, complémentaire de la présente note

Cet accompagnement individuel peut devenir par ailleurs l'outil le plus simple et le plus naturel d'un dispositif qui se donnerait comme objet de lutter contre « l'illettrisme de l'argent » à travers un programme d'éducation à la gestion du budget familial en direction des personnes « fâchées » avec les chiffres et l'argent.

L'accompagnement individuel est réalisé généralement par des personnes bénévoles dans le cadre institutionnel d'une association d'intérêt général, familiale ou caritative, et parfois d'une institution financière ou bancaire.

L'objet de cette note est de proposer quelques suggestions en vue de recruter des bénévoles, de les former et d'encadrer leur activité en allure de croisière.

On se placera pour ce faire dans une double option :

- le dispositif vise à constituer et animer des équipes nombreuses, qui peuvent comporter plusieurs dizaines voire plusieurs centaines d'accompagnants
- l'opérateur principal est un établissement financier ou bancaire

Ces options reposent sur les constats suivants :

- les besoins d'accompagnement sont très importants en volume, qu'il s'agisse d'accompagner les bénéficiaires d'un micro crédit ou d'un crédit solidaire, d'aider un client bancaire à sortir d'une phase financière périlleuse ou encore de faire un travail d'éducation financière à grande échelle.

L'accompagnement est la condition de réussite de toute action sociale dans ces domaines, mais il en constitue également le facteur limitant : sachant qu'un accompagnant bénévole ne peut accompagner plus de quatre ou cinq clients fragiles ou précaires, un dispositif d'accompagnement doit envisager d'emblée un travail sur les grands nombres, même si cette étape n'est atteinte qu'au bout de quelques années

- les banques possèdent dans ce champ d'activité des atouts de poids : une expertise dans le maniement de l'argent et la gestion du budget familial, des moyens matériels et financiers potentiellement importants, des réserves de bénévoles riches en nombre et en compétences, réserves constituées par leurs salariés, leurs jeunes retraités et, pour les banques mutualistes, par leurs administrateurs et anciens administrateurs locaux.

D'autres « entrepreneurs économiques ou sociaux » ont déjà ce type d'expérience, ou sont évidemment bienvenus pour recruter, former et animer des équipes « d'accompagnants financiers ». Mais, lorsque cela est possible, et selon des formes de coopération à inventer en fonction de la situation spécifique, une collaboration avec un établissement financier nous semble potentiellement riche dans ce domaine.

Toute association ou structure non bancaire souhaitant mettre en place ou perfectionner des équipes d'accompagnants financiers pourra, par rapport à la présente note, faire les adaptations nécessaires à son propre projet.

## **2. Recruter des accompagnants financiers**

### **2.1. Le profil et les capacités requises pour être accompagnant <sup>2</sup>**

Selon la charte du Fonds de Cohésion Sociale, l'accompagnant peut être « un travailleur social, un salarié ou un bénévole d'une association d'intérêt général, familiale ou caritative, un banquier retraité bénévole » etc.

---

<sup>2</sup> Ce chapitre reprend et complète le texte de la note intitulée *Accompagner une personne financièrement fragile*.

Pour assurer avec succès l'accompagnement d'une personne en difficulté, il n'est pas nécessaire d'être un psychologue professionnel ni un coach certifié. Toute personne de bon sens, normalement équilibrée, ayant la capacité de gérer convenablement son propre budget familial et capable d'entretenir avec autrui des relations bienveillantes et fermes a le potentiel requis pour assurer la fonction d'accompagnant.

Si l'on creuse un peu plus avant la question du profil souhaitable, trois familles de conditions semblent nécessaires pour devenir un « bon » accompagnant :

- une motivation sérieuse et forte, qui rend l'accompagnant capable de s'investir dans la durée
- des capacités humaines d'écoute, de bienveillance, de bon sens, de prudence, de pédagogie, de diplomatie, de rigueur et de courage. Mais aussi la capacité à côtoyer la grande souffrance avec empathie sans être trop fortement perturbé, en gardant la tête froide, et en maintenant le cap qui a été fixé d'un commun accord avec le client accompagné
- des compétences techniques élémentaires concernant le maniement quotidien de l'argent et la gestion planifiée d'un budget familial. Par exemple : connaître les grandes masses des recettes et des dépenses d'un budget ; faire des prévisions sur les mois ou l'année à venir ; différencier les dépenses courantes et les investissements, les dépenses récurrentes et les dépenses exceptionnelles ; rapprocher le relevé de compte bancaire des documents justificatifs des dépenses réalisées ; comparer les prévisions budgétaires et les réalisations etc.

Ces capacités sont en principe largement acquises chez

- les agents ou anciens agents bancaires en contact avec les clients
- les administrateurs élus des banques mutualistes
- toute personne ayant exercé des activités de gestion d'une affaire (commerçants, artisans, professions libérales etc.)
- un grand nombre de travailleurs sociaux, salariés ou bénévoles
- dans une mesure parfois moindre mais néanmoins suffisante, toute personne ayant géré avec rigueur son propre budget familial.

## **2.2. Susciter des candidatures**

L'établissement bancaire a intérêt à susciter des candidatures auprès de publics potentiellement variés, mais doit réserver cette mission d'accompagnant à des personnes réellement motivées, donc activement candidates. Il pourra susciter ces candidatures auprès de :

- ses salariés et anciens salariés, en veillant à s'adresser directement à chacun d'eux par des courriers individuels, sans passer par les associations qui les regroupent éventuellement<sup>3</sup>
- ses administrateurs et anciens administrateurs locaux s'il s'agit d'une banque mutualiste
- des amis et connaissances des deux premières catégories ci-dessus
- éventuellement certains de ses clients (identifiés et présélectionnés par les chargés de clientèle)

---

<sup>3</sup> L'expérience a montré que certaines d'entre elles étaient susceptibles de faire obstacle à la démarche, d'ailleurs plus par excès de prudence que par motif sérieux ou volonté de s'y opposer

- des salariés ou anciens salariés d'autres banques de la place, dès lors que celles-ci n'auraient mis en place aucun dispositif d'accompagnement de ce type
- des bénévoles travaillant dans le cadre d'associations existantes (d'intérêt général, familiales ou caritatives), ou dans le cadre des services publics régionaux ou locaux, dans le cadre de partenariats dans ce domaine
- etc.

Dans tous les cas, l'opérateur bancaire trouvera les canaux et les contenus de communication adaptés à ces publics visés. Il sera explicite sur les missions à réaliser, sur ses enjeux, sur ses contraintes et sur les bénéfices que chacun peut en tirer, et veillera à ne pas décourager des candidats potentiels en mettant trop haut la barre des compétences requises.

Avec les organismes ou institutions de la place, il veillera à prendre des contacts avec diplomatie, en proposant si possible des partenariats susceptibles de fonctionner dans les deux sens, et d'apporter des bénéfices partagés, chacun apportant ses ressources et compétences les plus spécifiques.

Une bonne formule peut consister à inviter un assez vaste public à une ou à des réunions d'information sur l'accompagnement financier, ce qui permet aux personnes intéressées mais hésitantes de venir y chercher des informations sans s'engager a priori.

On pourra également rassurer les hésitants en annonçant que les accompagnants recevront formation, conseils et encadrement de la part de la banque, et ne seront invités à faire de l'accompagnement que lorsqu'ils se sentiront prêts à le faire.

### **2.3. Sélectionner les accompagnants**

En allure de croisière, lorsqu'il s'agit de recruter un nombre restreint de nouveaux accompagnants, la sélection d'un candidat pourra comporter un entretien assez approfondi mené par un accompagnant expérimenté, complété éventuellement par un parrainage ou par la vérification des références données par le candidat.

De la même manière, l'opérateur bancaire peut décider de « démarrer » la constitution d'une équipe d'accompagnants de manière prudente et assez lente, en faisant des évaluations assez précises et en prenant beaucoup de précautions.

L'expérience montre que l'on peut également constituer, *ex nihilo*, une équipe relativement importante d'accompagnants en utilisant une procédure de sélection plus légère et plus rapide, qui consiste à

- inviter les candidats à s'auto évaluer quant à leurs capacités à accompagner un client et à dire à quel moment ils se sentent capables de commencer un tel travail
- profiter de la phase préalable de formation à l'accompagnement pour les aider assez précisément dans cette appréciation de leur niveau de compétence et de préparation : la période de formation constitue en effet une bonne opportunité d'observer les candidats (à travers leur comportement, leurs questions etc.) et de mettre en garde ceux qui n'apparaîtraient pas au niveau requis.

Comme dans tout recrutement, le risque zéro n'existe pas, et tel candidat qui semble présenter toutes les garanties de compétence pourra toujours se révéler capable de faire une erreur dans la conduite d'un accompagnement.

La préparation des futurs accompagnants et leur « encadrement » en allure de croisière contribuent largement à sécuriser le dispositif général d'accompagnement.

### **2.4. Définir et contractualiser la fonction et le statut de l'accompagnant**

La définition et le cadrage du travail de l'accompagnant répond à plusieurs nécessités :

- contribuer à la formation de l'accompagnant, en précisant ses missions, en formalisant quelques règles pratiques et l'esprit dans lequel le travail devra être réalisé
- garantir la ligne générale et l'homogénéité du travail réalisé par des équipes potentiellement nombreuses
- fournir les moyens de contrôle de la qualité de ce travail
- si nécessaire fonder et faciliter l'exclusion d'un accompagnant qui ferait preuve d'incompétence grave ou qui manquerait au respect de certaines règles ou valeurs élémentaires dans son activité d'accompagnant.

Le caractère bénévole du travail de l'accompagnant ne doit en effet pas priver l'opérateur bancaire de moyens juridiques de garder la main sur le travail multiple et potentiellement « éparpillé » des équipes d'accompagnants.

Concrètement, cette démarche de contractualisation peut prendre la forme d'une charte rappelant le cadre, la finalité et le contenu de la fonction d'accompagnant, les valeurs que ce dernier doit respecter dans ses missions, les engagements réciproques de l'opérateur bancaire et de l'accompagnant, et les conditions dans lesquelles l'opérateur se réserve de mettre éventuellement fin à la collaboration avec tel ou tel des accompagnants.

### 3. Former les accompagnants

Chaque opérateur jugera par lui-même du niveau, des contenus et des modalités de la formation qu'il veut donner à ses futurs accompagnants. Ces contenus varient d'ailleurs avec les candidats accompagnants : un agent ou ancien agent bancaire, notamment s'il a été en contact direct avec des clients, sera par exemple beaucoup plus rapidement opérationnel qu'une personne sans expérience particulière des métiers de l'argent.

Concernant les contenus de formation à proposer aux futurs accompagnants, nous suggérons :

- une information et une réflexion sur la précarité économique et financière, sur l'exclusion bancaire et sociale. Les responsables de la formation pourront, dans ce domaine, faire appel à des agents bancaires ayant une expérience approfondie des clientèles financièrement fragiles et du traitement des comptes débiteurs, à des travailleurs sociaux et/ou à des sociologues spécialisés dans ces sujets.

Cette partie de la formation pourra utilement se nourrir de lectures (cf. bibliographie jointe à la note *Accompagner un client bancaire fragile*), ou encore d'entretiens de terrain réalisés par les futurs accompagnants avec des personnes en difficulté ou des travailleurs sociaux, suivis de discussions et d'échanges sur ce que chacun a découvert et compris des logiques à la fois individuelles et sociales qui conduisent certains individus à l'exclusion

- une information et une réflexion sur
  - la psychologie de la personne en situation de précarité ou d'exclusion
  - la nature de l'argent et les principaux contenus psychologiques de la relation des individus avec l'argent<sup>4</sup>
  - sur l'attitude juste pour entrer en contact avec la personne accompagnée et lui être utile en tant qu'accompagnant.

---

<sup>4</sup> Les professionnels de l'argent et notamment les banquiers ont de ces questions une connaissance riche et intime, même si elle est rarement formalisée. Cf. bibliographies dans la note *Accompagner un client bancaire fragile*. Les formateurs qui en auraient besoin pourront trouver des textes complémentaires sur ce thème auprès de [jean.beaujouan@wanadoo.fr](mailto:jean.beaujouan@wanadoo.fr)

Dans ce domaine, la collaboration d'un psychologue de terrain, frotté aux réalités du travail social, peut s'avérer utile

- une information assez précise, notamment pour les « non banquiers », sur la gestion d'un budget familial au quotidien, et sur les outils et procédures bancaires et para bancaires qui constituent l'univers familial ou obligé de la personne financièrement fragile (les principaux types de comptes et produits bancaires et leur fonctionnement, les dispositifs juridiques et financiers de prévention des comptes débiteurs et de traitement des clients en voie d'exclusion bancaire tels que l'inscription au FICP, les commissions de surendettement de la Banque de France etc.)

Cette formation pourra s'étaler dans le temps, selon des modalités que chaque opérateur fixera en fonction de sa situation et de ses ambitions propres.

Elle alternera les exposés et témoignages d'experts avec des discussions des accompagnants en formation : l'important est certes qu'ils sachent, mais aussi et surtout qu'ils s'approprient ce savoir à travers débats, discussions et travail personnel autour des questions : qui sont ces personnes financièrement fragiles ? qu'est-ce que j'ai appris et compris de cette précarité sociale et psychologique ? Qu'est-ce que ces découvertes suscitent en moi et qu'est-ce que j'ai envie d'en faire ? Comment, concrètement, puis-je mettre ces nouveaux savoirs en œuvre dans ma mission d'accompagnant ? etc.

#### **4. Superviser les accompagnants**

Accompagner un client bancaire fragile peut se révéler plus ou moins difficile selon les cas et selon les protagonistes. Si une difficulté surgit (ex. le client ne joue pas le jeu de l'accompagnement, ou il est confronté à un nouvel accident de la vie, ou encore il a « plongé » à nouveau dans le recours compulsif au crédit à la consommation), l'accompagnant peut se sentir démuni face à une situation qu'il ne sait pas bien traiter et avoir besoin de recevoir une aide pour trouver une issue satisfaisante.

Le superviseur, personne ressource ayant acquis une forte expérience en matière d'accompagnement, a pour fonction de répondre à un tel besoin. Il rencontre donc l'accompagnant ayant besoin de conseil et de soutien, il « l'accompagne » dans la recherche d'une solution pertinente, et il complète si nécessaire sa formation.

Le superviseur peut être un accompagnant professionnel ou semi professionnel (ex. un médiateur expert, un psychologue de terrain, un travailleur social expérimenté etc.), ou un accompagnant bénévole particulièrement expérimenté et avisé. Il a reçu une mission institutionnelle de la part de l'opérateur bancaire pour tenir cette fonction.

Ce superviseur a naturellement vocation à intervenir par ailleurs dans le recrutement et dans la formation des nouveaux accompagnants, à organiser et à animer ou superviser les séances d'analyse des pratiques.

#### **5. Organiser les régulations et analyses de pratiques des accompagnants**

Même en dehors de problème particulier, le travail d'accompagnement est souvent délicat et solitaire. Parce qu'il porte sur des situations humaines complexes et parfois tendues, il suscite chez l'accompagnant un stress plus ou moins intense et des questions multiples du type : « Ai-je bien analysé la situation ? Ai-je aidé mon « client » à se poser les bonnes questions ? L'ai-je suffisamment soutenu ? Suis-je resté à la bonne distance avec lui ? N'ai-je pas été trop directif ? etc. ».

Il est donc utile que les accompagnants se rencontrent de manière régulière pour échanger leurs expériences et réfléchir ensemble sur certaines questions qu'ils se posent sous des

formulations souvent très proches. Ces échanges, qu'on peut appeler analyse des pratiques, ont une quadruple fonction :

- une fonction de socialisation : les accompagnants ne travaillent pas de manière solitaire, ils existent en tant que membres d'un groupe constitué auquel ils apportent leur intelligence et leur expérience, et dont ils reçoivent des orientations, des renforcements et des encouragements
- une fonction d'échange d'expérience et de recettes
- une fonction de résolution de problème : au cours de ces rencontres, chacun peut exposer un ou des problèmes qu'il rencontre dans sa pratique, et recevoir des conseils de ses pairs
- une fonction de formation : si elles respectent certaines conditions de méthode, ces rencontres contribuent au perfectionnement permanent des accompagnants.

La périodicité de ces réunions pourrait être mensuelle ou bimestrielle, chaque accompagnant étant invité à y participer mais décidant de sa participation avec une marge de liberté relativement grande.

Chaque opérateur définira comme il l'entend les modalités pratiques d'organisation de ces réunions d'échange. Nous suggérons en annexe 1 la méthodologie des groupes dits de « Co développement professionnel », qui nous semble particulièrement adaptée<sup>5</sup>.

## **6. Gérer politiquement et administrativement les accompagnants**

La qualité et l'ampleur du travail des accompagnants nécessitent que ceux-ci soient nombreux, bien formés et motivés. Ce qui pose la question du cadrage politique et institutionnel éventuel de leur activité, et celle de leur animation.

Si le nombre des accompagnants dépasse la dizaine, la solution qui consiste à créer un association des accompagnants présente plusieurs avantages :

- les accompagnants s'auto organisent, désignent leurs représentants et leurs propres animateurs
- ils deviennent autonomes et progressivement capables de prendre en charge certaines fonctions comme l'accueil, la formation continue et la supervision des nouveaux accompagnants etc.,
- les tâches de l'opérateur bancaire se transforment et s'allègent : le travail de terrain, très consommateur de temps, est progressivement remplacé par un travail stratégique (garder la main sur les grandes orientations), politique (entretenir les relations), de contrôle (s'assurer que les accompagnements font un travail conforme à la qualité requise), et enfin de fourniture de moyens financiers et logistiques (salles de réunion, assurance des accompagnants, remboursement de leurs frais de déplacement etc.)

---

<sup>5</sup> Cf. Payette A. et Champagne C., *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presses Universitaires du Québec (disponible en France à la Librairie du Québec, 30 rue Gay-Lusac, 75005 Paris). Ces groupes sont composés de 6 à 8 personnes environ qui se cooptent et travaillent ensuite durablement dans cette composition. Ils se réunissent à une périodicité qu'ils décident librement. Chaque réunion dure environ deux à trois heures, elle comporte une phase non structurée d'échanges d'informations, suivie d'une ou deux « consultations » sur des questions précises. Chaque consultation est animée par un régulateur animateur en général membre du groupe. Elle permet à un autre membre du groupe (le « client ») d'exposer à ses collègues (les « consultants ») un problème ou une préoccupation qu'il rencontre dans sa pratique d'accompagnant, et de recevoir d'eux éclairages, analyses et suggestions pour y trouver une solution. Les fonctions de client, de consultant et d'animateur permutent à chaque consultation (cf. annexe 1 ci-jointe)

En toute hypothèse, l'opérateur veillera à mettre en place les personnes, les structures ou les dispositifs lui permettant de garder la main sur cette association, et éviter qu'elle ne s'éloigne de sa mission première ou soit source de problèmes.

## **7. Conclusion**

L'intérêt de l'opérateur qui veut constituer des équipes nombreuses d'accompagnants est de concilier la qualité et la fiabilité du service rendu aux personnes accompagnées, de garder la maîtrise du dispositif, notamment au plan politique, et de minimiser ses coûts de gestion tant financiers qu'en temps passé.

Ces objectifs ne sont pas contradictoires, ils reposent sur des procédures de recrutement rigoureuses, de formation initiale et continue, sur un travail permanent de régulation et d'échange entre les accompagnants, enfin sur une « gouvernance » des accompagnants suffisamment décentralisée.

Les quelques suggestions contenues dans la présente note ne visent qu'à donner quelques éclairages à une démarche de terrain qui est chaque fois différente, et qui gagnera toujours à faire l'objet d'une approche empirique, prudente et progressive.

# **Annexe 1 : Le CoDéveloppement Professionnel (CDP)<sup>6</sup>**

## **1. Origine**

Le Codéveloppement Professionnel (CDP) est une méthode de formation d'origine canadienne, créée et mise au point dans les années 1990 à Montréal par Adrien Payette, professeur de management à l'ENAP (Ecole Nationale d'Administration Publique).

Il est une des formes de l'« analyse des pratiques », et tire sa richesse de son approche méthodologique spécifique et précise.

Il repose sur certains principes :

- Partir de l'expérience plutôt que du savoir
- S'appuyer sur la forte dynamique du petit groupe
- Apprendre par l'action, et par la réflexion sur l'action
- Apprendre à apprendre
- Développer, simultanément, l'autonomie et la coopération

Il se pratique en petits groupes, entre des participants pratiquant un même métier, et souhaitant coopérer et se développer dans leur pratique professionnelle.

## **2. Description du Codéveloppement Professionnel**

Les groupes sont constitués de six à huit professionnels (en moyenne). Ils se réunissent entre cinq et dix fois pour une séance de deux à quatre heures (ou à la rigueur quatre fois une journée) sur une période de quatre à dix mois.

---

<sup>6</sup> Pour plus d'information sur le CoDéveloppement Professionnel, on peut consulter le site [www.afcodev.com](http://www.afcodev.com)



Un consultant externe, maîtrisant bien la méthode, anime le groupe. Sa fonction est de faire découvrir et respecter la méthode, et de maintenir le groupe dans une dynamique de progrès continu. Il peut éventuellement, s'il en a la compétence, faire des apports théoriques sur les questions traitées en commun.

Chaque séance comporte en général une ou deux consultations. Au cours d'une consultation, un participant convient avec ses collègues d'être le « client » et de présenter au groupe un problème, une préoccupation ou un projet (les 3 P), c'est à dire un sujet pour lequel il veut voir clair et mieux agir.

Les autres participants deviennent alors ses « consultants ». Leur mission est d'apporter une aide utile au client.

Chaque consultation se déroule selon une méthodologie précise en 6 étapes :

<b>Etape</b>	<b>Rôles</b>
1 Exposé	Le client expose son problème, son projet ou sa préoccupation..., les consultants écoutent
2 Questions de clarification	Les consultants formulent des questions d'information..., le client répond et précise
3 Contrat de consultation	Le client définit le contrat de consultation..., que les consultants reformulent et sur lequel tous s'entendent
4 Consultation tous azimuts	Les consultants produisent : ils formulent librement leurs impressions, commentaires, idées, interprétations, conseils, suggestions...(sans recherche de consensus) le client écoute, fait préciser, note
5 Synthèse et plan d'action	Le client assimile l'information, indique ce qu'il retient, et formule le plan d'action qu'il projette de mettre en oeuvre..., les consultants l'aident à préciser et compléter
6 Apprentissages et évaluation	Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages respectifs durant la séance et en prennent note. Ils partagent leur évaluation de la séance (du point de vue du suivi de la méthode, et de leur vécu).

### **3. Une définition du Groupe de Codéveloppement Professionnel**

Un groupe de Codéveloppement Professionnel est un groupe de personnes qui s'entraident dans leur auto-développement professionnel respectif.

*« Le groupe de Codéveloppement Professionnel est une approche de développement pour 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... »*

A. Payette, C. Champagne, *Le groupe de Codéveloppement professionnel*, PUQ, 1997

### **Un double but**

- Améliorer sa pratique professionnelle (attitude d'apprentissage)
- Contribuer à l'amélioration de celle des autres (attitude pédagogique)

### **Trois rôles en présence**

- Le rôle de « client » (en principe à tour de rôle)
- Le rôle de « consultant » pour tous les autres participants
- Le rôle d'animateur.

### **Une évolution prévue et concertée vers l'autonomie**

Après un certain nombre de séances, un groupe peut devenir capable de fonctionner en autonomie (c'est l'un des apprentissages), et prendre alors pour animateur l'un de ses participants. Cette fonction d'animateur peut être tournante.

Pour garantir la méthode et l'esprit, un membre au moins doit être formé à l'animation de la méthode, sans qu'il en devienne nécessairement l'unique animateur.

## **4. Quelques convictions liées au Codéveloppement Professionnel**

- Échanger avec d'autres sur ses pratiques professionnelles permet des apprentissages impossibles autrement
- Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique
- La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation
- Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du Codéveloppement.

## **5. Un moyen d'apprentissage pour savoir accompagner (« coacher ») une personne :**

En prenant part à un groupe de Codéveloppement Professionnel, les participants ont aussi l'occasion de développer ou de consolider leurs capacités à faire de la consultation, en particulier l'art de questionner, d'écouter et de suggérer.

## **6. Quels bénéfices ?**

- Prendre du recul, un temps de réflexion
- Avoir un groupe « support »
- Consolider l'identité professionnelle

- Expérimenter la solidarité :
  - Apprendre à aider, à « coacher »
  - Apprendre à être aidé,
- Apprendre à être plus efficace
- Prendre confiance dans ses idées et son expérience
- Etre fier d'être utile au groupe
- Développer des relations de coopération transversale.

### **Le témoignage des membres d'un groupe de Codéveloppement (des managers dans une banque coopérative)**

« Cela m'aide à être auto critique ». « C'est un vrai lieu d'échange sur nos pratiques ». « On découvre des aspects de notre situation qu'on ne voyait pas ». « Cela nous fait sortir de l'ivresse de nos métiers ». « On manage seul et on manage vite. Là, on prend du recul ». « On profite bien du fait qu'on a des personnalités différentes ». « On travaille sur du concret ». « C'est formateur ». « On est acteur ».

### **7 . Chaque rôle génère des apprentissages particuliers :**

#### **Ce qu'apprend le client**

- Oser être client, risquer de « paraître incompétent »
- Se préparer à une présentation efficace
- Piloter la consultation
- Rester « non défensif »
- Analyser son comportement et ses motivations dans certaines situations complexes
- Porter un nouveau regard sur certaines situations professionnelles, inventer de nouvelles conduites
- Passer à l'action

#### **Ce qu'apprennent les consultants**

- Comprendre ce qui se passe dans l'univers du client maintenant
- Ecouter pleinement (verbal, non verbal)
- Choisir ce qui peut être dit pour être entendu, et à quel moment
- Savoir se mettre en écho avec les autres consultants
- Découvrir des pratiques professionnelles nouvelles et plus adaptées

### **8. Compétences particulières requises de l'animateur**

- Savoir identifier les potentiels d'apprentissage des situations
- Savoir développer le « ensemble »
- Aider à découvrir les « modèles » de chacun
- Appeler la diversité, utiliser les ressources de tous les membres

- Développer l'intelligence collective
- Aider chacun à sortir des « tentatives de solution » qu'il reproduit sans fin bien qu'elles ne fonctionnent pas.

## 9. Des questions fréquentes :

- **Les participants osent-ils vraiment partager des difficultés ?**

Dans notre pratique des groupes de Codéveloppement Professionnel, nous constatons certes cette appréhension : la peur de paraître « faible ». Mais nous constatons également, et c'est l'un des premiers bénéfices de ces groupes, que chacun, progressivement, ose devenir client à son tour, que les défenses s'atténuent, qu'une solidarité apparaît, que la coopération se développe, même si ce n'est pas toujours sans heurt. L'étape 6 de régulation joue un rôle important pour cela.

Une règle absolue est bien sûr celle de la confidentialité : ce qui se dit ne doit pas sortir du groupe. C'est un engagement de départ, il est essentiel.

- **Tout le monde peut-il être animateur ou apprendre à animer ?**

L'animation demande des compétences particulières : comprendre le processus et en appliquer intelligemment l'esprit et la forme, aider un groupe à se réguler, vérifier qu'un groupe est centré sur le client, gérer les attitudes défensives, gérer les tensions ou les désaccords, percevoir les dynamiques sous-jacentes.

Tout le monde peut bien sûr être candidat à l'animation. Toutefois les candidats doivent disposer d'un minimum d'aptitudes.

- **Comment lancer un groupe de Codéveloppement Professionnel ?**

On peut démarrer de manière pragmatique : un groupe de personnes motivées se constitue à titre expérimental, il se fait accompagner par un consultant expérimenté dans la méthode, puis on en fait le bilan le moment venu.

- **Quel est le public concerné ?**

Un groupe de Codéveloppement Professionnel peut rassembler toutes personnes ayant en commun un métier ou certains types de préoccupations, avec une dimension d'adaptation à des situations complexes ou délicates.

Citons : les cadres et dirigeants d'entreprises, les professions libérales, les artisans, les commerçants, les agriculteurs, les travailleurs sociaux, les personnels de santé, les consultants, les formateurs, les thérapeutes etc.

- **A quel rythme un groupe devient-il autonome ?**

Après le cycle de base d'environ huit demi journées, (ou quatre journées), les participants qui le souhaitent apprennent à animer les séquences à la place du consultant externe et le groupe va vers un fonctionnement autonome. Les sessions deviennent éventuellement moins fréquentes, avec une périodicité minimale de une par trimestre. Une supervision occasionnelle par un consultant confirmé reste possible.

## 10. Conclusion : une méthode pertinente dans le contexte des organisations

Aujourd'hui les décideurs sont fortement sollicités pour gérer la pression, écouter et adapter, favoriser la transversalité, et surmonter les difficultés de la solitude.

Au-delà du prêt à penser et de la décision minute, le Codéveloppement Professionnel favorise justement le recul, la maturation des décisions les plus importantes, les réflexes de coopération et d'entraide, et une intelligence de la complexité.