



## Le co-développement: perspectives innovantes pour former des praticiens réflexifs L'exemple des lieux d'éducation et d'accueil du jeune enfant

Anne-Françoise Dusart, décembre 2012

Face à la diversité et à la complexité toujours croissantes des familles, des situations de vie de celles-ci et donc de leurs besoins en matière d'éducation et d'accueil de leurs enfants, les professionnels des lieux d'EAJE<sup>1</sup> sont plus que jamais tenus de devenir des praticiens réflexifs. L'enjeu est crucial : pouvoir s'adapter à une diversité de situations et apporter une réponse de qualité aux besoins qui y sont liés. Mais qu'est-ce qu'un praticien réflexif ? Et comment favoriser cette réflexivité ? Face à cet enjeu, l'approche de type « co-développement », qui trouve ses fondements au Canada et s'est développée plus récemment en Europe, propose des pistes de travail innovantes dont les opérateurs de formation des professionnels de l'EAJE gagneraient à s'inspirer.

Être un praticien réflexif, c'est être capable de penser sur ses propres pratiques, de prendre de la distance par rapport à celles-ci pour les analyser, en interroger les difficultés et ainsi en tirer des apprentissages pour les faire évoluer.

Le praticien réflexif est « *fondamentalement quelqu'un qui transgresse ou conteste les interdits. Non par bravade, par provocation ou pour se donner de l'importance, mais parce qu'il y est porté par le cours de sa pensée, son rapport au monde, son identité.* » (Perrenoud, 2005, p. 30-33). C'est quelqu'un qui pose des questions sur les pratiques qui peuvent sembler aller de soi (y compris ses propres pratiques), qui interroge le sens de celles-ci, qui ose imaginer que des alternatives existent. Cela suppose donc, pour le professionnel, de ne pas baser ses pratiques uniquement sur des savoirs théoriques, mais aussi sur « *la raison pratique, les savoirs d'action et d'expérience, l'intuition, l'expertise fondée sur un dialogue avec le réel et la réflexion dans l'action et sur l'action, c'est-à-dire la pratique réflexive* » (Schön, 1993).

Être un praticien réflexif, c'est d'abord s'autoformer à partir de ses propres expériences vécues. Mais sans pour autant se former seul, ni se replier sur soi (Bouve, 2009). Nous y reviendrons par la suite.

---

<sup>1</sup> Lieux d'Education et d'Accueil du Jeune Enfant. Il s'agit entre autres des crèches, écoles maternelles et services d'accueil extrascolaire

## Réhabiliter les savoirs de l'artisan

Les professionnels de l'EAJE ont des savoirs issus de leur expérience : « *Ce sont des savoirs d'usage. En ce sens, l'action est bien une source de savoirs qui ont autant de valeur que les savoirs théoriques* », écrit Catherine Bouve (2009, p. 129).

Vandermaren (1995, p. 44), de son côté, décrit ce savoir pratique comme un savoir « *singulier ; localisé, contextualisé, et la réalité dont il parle inclut l'homme avec son système de valeurs. Ce savoir est qualitatif, il s'appuie sur des repères observés dans l'environnement et il constitue une vision syncrétique à propos d'un système de relations entre des actions et des signes perçus et non pas expliqués* »

On le comprend, ce savoir pratique de l'artisan ne s'explique pas ou ne se décrète pas par des exposés magistraux. On est ici dans une vision de l'apprentissage totalement opposée à celle du savoir descendant - du maître à l'élève, de ceux qui savent à ceux qui apprennent - puisqu'il s'agit de confronter ses savoirs pratiques à ceux de pairs ; le savoir pratique se transmet par l'observation, par la participation au travail, et dans le domaine qui nous occupe plus particulièrement ici, par « *le frottement des pratiques éducatives et pédagogiques entre elles* » (Bouve, 2009, p. 129) où chacun est ressource et apprend de l'autre.

## Créer un climat propice aux échanges de savoirs pratiques entre pairs

La méthode des groupes de co-développement professionnel a été conçue et développée à Montréal il y a une quinzaine d'années (Payette A., 2000), dans le secteur de management, partant du souci et du besoin de directeurs d'entreprises de se former à partir de situations et de problèmes réels et concrets, vécus sur le terrain. La méthode consiste à réunir les conditions favorables à un climat d'échanges enrichissant, et à proposer aux participants une démarche de travail leur permettant de réfléchir activement sur leurs pratiques et de confronter à celles d'autres professionnels agissant dans un secteur similaire, pour les faire évoluer. Cette démarche étant soutenue et accompagnée par un animateur-ressource compétent qui, par sa position extérieure au groupe, permet d'assurer une certaine objectivité utile au groupe.

L'approche formative par co-développement repose sur plusieurs postulats (Hoffner-Lesure A., Delaunay D., 2011) :

- ⌚ *Chaque professionnel, chaque gestionnaire est différent, il a une personnalité, une formation, un cursus professionnel, des compétences qui lui sont propres ;*
- ⌚ *Son équipe est différente, son environnement, ses objectifs et ses moyens d'action sont souvent différents ;*
- ⌚ *Les problèmes réels qu'il affronte dans l'exercice de son métier sont donc eux aussi différents de ceux de ses collègues ;*
- ⌚ *Mais il existe néanmoins des similitudes entre ces différentes problématiques, et chacun peut apprendre des autres en regardant comment il conduit ses propres projets ou résout ses propres difficultés ;*
- ⌚ *Chacun est le plus expert pour trouver la bonne solution (provisoire) aux difficultés qu'il rencontre ;*
- ⌚ *Pour résoudre un problème, le professionnel doit d'abord l'identifier, c'est-à-dire le nommer, mettre des mots sur ses différentes composantes, et prendre conscience de la manière dont celles-ci s'emboîtent les unes dans les autres ;*
- ⌚ *Il doit également regarder ces composantes d'un double point de vue : celles qui sont en relation avec la réalité extérieure objective, et celles qui tiennent à sa propre responsabilité, à sa personnalité propre. En d'autres termes, il doit s'inclure dans la difficulté à résoudre, ou dans le projet complexe à conduire ;*
- ⌚ *Au total, la gestion est un savoir-faire indigène, importé de l'intérieur de soi et*

*jamais totalement mis au clair. C'est une affaire de « tour de main », une façon particulière de « prendre en main » une équipe et ses activités, qui ne répond pas à des principes rigides, mais relève du cousu main, et parfois de la haute couture.*

## Réinterroger collectivement les pratiques

Aujourd'hui, bon nombre de modules de formation continuée destinés aux professionnels de l'EAJE font la part belle aux échanges entre pairs, allant parfois jusqu'à être construits entièrement à partir de leurs questions, des nœuds de leurs pratiques, des situations concrètes qu'ils rencontrent au quotidien. Discuter entre professionnels d'un même secteur d'activités, mais travaillant dans d'autres contextes (autres publics, autre contexte institutionnel, autre situation géographique, etc ...) permet à chacun de se décentrer et de réinterroger ses propres pratiques : *« C'est par la relation sociale que transite l'accès au savoir, qu'émergent les lignes de fracture quant aux savoirs antérieurs, que se construisent des « ponts de fortune » (Goffman, 1963), avec de nouveaux savoirs ou des savoirs « déjà là » qui reprennent forme et sens autrement »* (Bouve, 2009, p. 130) Partir de l'expérience concrète des participants pour construire une formation, susciter les échanges à partir de situations réelles vécues par les professionnels présents permet en outre d'éviter l'écueil de proposer des repères théoriques impossibles à appliquer dans la pratique, au risque de frustrer les participants, voire de les décourager dans leurs futures démarches de formation. Quel formateur n'a jamais entendu un participant déclarer à la fin d'une formation : *« C'est bien beau tout cela, mais c'est de la théorie ; moi, vu mes conditions de travail, je ne pourrais jamais appliquer cela » ?*

A l'inverse, de nombreux formateurs l'ont constaté, une formation où l'on co-construit ensemble la réflexion, où l'on s'interpelle sur les expériences les uns des autres, d'où parfois l'on repart avec plus de questions qu'à l'arrivée, est une formation dont généralement les participants se souviennent, et qui trouvent souvent des prolongements en équipe. Le moteur de la réflexivité est actionné ; objectif formatif atteint ! En ce sens, de nombreux modules de formation « font de la prose sans le savoir », ou plus exactement, pratiquent une certaine forme de co-développement. Il serait toutefois possible d'aller bien plus loin encore dans cette démarche, en allant voir ailleurs ce qui se fait et comment.

## Le voyage d'étude, outil de décentration physique, intellectuel et émotionnel

Les échanges entre participants lors de formations classiques, aussi intéressants soient-ils, restent de l'ordre du discours, parfois quelque peu abstraits. Ils prennent souvent place physiquement dans le cadre d'un espace décontextualisé, sans lien direct ou apparent avec les lieux d'EAJE. En outre, l'implication des participants, si elle est bien réelle, n'est que partielle, et limitée à la durée de la formation, celle-ci étant relativement courte, prévisible et linéaire. Le contenu de ces formations, même lorsqu'il se base sur des situations réelles vécues par les participants, n'est le fruit que d'une co-construction très partielle. Or, les temps de formation peuvent également être très profitables s'ils offrent l'occasion d'une rupture nette avec le rythme de travail habituel, d'une parenthèse, d'une bulle d'air, d'une implication forte, bref, d'un dépaysement.

Les voyages d'étude constituent à cet égard des perspectives particulièrement intéressantes pour se décentrer, quitter son environnement professionnel habituel, aller voir ailleurs ce qui se fait et comment, en revenir avec un autre regard sur les pratiques quotidiennes, avec une énergie, une motivation et une capacité créatrice renouvelées. *« Le voyage d'étude est l'ouverture d'un espace de créativité au sein de son univers professionnel »*, dit encore Catherine Bouve (2009, p. 133).

Nul n'est besoin d'aller au bout du monde : l'ailleurs est parfois à quelques rues de chez

soi ! Ainsi, dans le secteur de l'EAJE, il peut s'agir tout simplement d'aller à la rencontre, de manière très concrète, de professionnels travaillant dans d'autres contextes géographiques, institutionnels ou historiques, avec d'autres contraintes ou d'autres libertés, d'autres publics, d'autres moyens, d'autres objectifs, d'autres projets spécifiques, etc.

Le fait de se décentrer physiquement, d'aller rencontrer d'autres professionnels sur leur lieu de travail permet en outre pour les professionnels de se détacher de la croyance courante selon laquelle l'herbe est toujours plus verte ailleurs ou, en d'autres termes, les conditions de travail toujours plus propices dans d'autres lieux, l'équipe toujours plus dynamique, les rapports entre collègues toujours plus simples, le public toujours plus avenant et réceptif, l'espace toujours plus facilement aménageable, les moyens toujours plus importants. La confrontation directe avec la réalité de travail de l'autre permet de relativiser cette croyance et de redécouvrir les ressources et atouts potentiels de son propre environnement professionnel.

### **Le co-développement : une démarche horizontale où chacun est gagnant**

Dans la méthode des groupes de co-développement professionnel, chaque acteur est tour à tour « client » et consultant » : *« L'un après l'autre, les participants prennent le rôle de **client** pour exposer l'aspect de leur pratique qu'ils veulent améliorer ou les questions que leur pose l'évolution de leur projet, pendant que les autres agissent comme **consultants** pour aider ce client à enrichir sa compréhension (penser et ressentir) et sa capacité d'action (agir) »<sup>2</sup>.*

Dans le cas de voyages d'étude pour les professionnels de l'EAJE, cette relation client-consultant où chacun est gagnant, prend une forme particulière, les bénéfices pour les uns et pour les autres étant de nature différente.

Tant pour les professionnels qui viennent en visite que pour ceux qui les reçoivent chez eux, le processus réflexif commence bien en amont de la visite proprement dite, et se prolonge bien au-delà de la fin de celle-ci.

Ainsi, pour les professionnels qui partent en voyage d'étude, il s'agit, avant celle-ci, de co-construire ensemble les objectifs et les attentes formatives par rapport à celui-ci, autour d'une ou de plusieurs questions centrales, avec l'aide d'une personne-ressource : formateur, animateur, conseiller pédagogique, directeur ...

Il s'agit d'une démarche exigeante, qui nécessite une implication forte de tous les participants. Au retour, l'objectif est de capitaliser, organiser et reformuler les acquis, de manière à les rendre transmissibles à d'autres.

Pour les professionnels-hôtes, le travail initial consiste à formaliser ses pratiques quotidiennes, à les mettre en mots, à les rendre communicables pour d'autres. Cela nécessite de développer la compétence du « savoir dire », qui selon Zuniga (1994) se décline dans le « savoir décrire », « savoir expliquer », « savoir justifier », et « savoir revendiquer ».

---

<sup>2</sup> Association française de Co-développement professionnel, <http://www.afcodev.com>

On le voit, le voyage d'étude est un processus formatif à la fois horizontal et de longue haleine ; horizontal parce qu'il ne produit aucune hiérarchie entre pratiques professionnelles ou entre professionnels eux-mêmes, chacun apprenant de l'autre ; et de longue haleine car loin d'être une simple visite impromptue, la démarche nécessite d'être mûrement préparée de manière collective, selon une méthodologie déterminée. Cette méthodologie fera l'objet d'une analyse ultérieure<sup>3</sup>.

---

3 Voir analyse 1/2013 du RIEPP, à paraître en 2013 sur [www.riep.be](http://www.riep.be)

## Références bibliographiques

Bouve C., Le voyage d'étude comme pratique auto-formative des professionnels de la petite enfance, *in* Rayna S., Bouve C., Moisset P., Pour un accueil de qualité de la petite enfance : quel curriculum, Erès, Paris, 2009.

Goffman, E., Stigmates, les usages sociaux du handicap, Paris, Minit, 1963.

Hoffner-Lesure A., Delaunay D., le Codéveloppement professionnel et managérial, l'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective, Editions ems, collection Pratiques d'Entreprises, 2011

Payette, A., Le groupe de codéveloppement et d'action formation. Une approche puissante encore méconnue, Effectif, vol. 3, no 2, avril-mai, pp.30-35, Montréal, 2000

Ph. Perrenoud, Assumer une identité réflexive, Éducateur, 2/2005, pp. 30-33.

Schön D., Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, Éditions Logiques, Montréal, 1993.

Van der Maren J.-M., Méthodes de recherche pour l'éducation, De Boeck-PUM, coll. Pédagogies en développement, Bruxelles 1995.

Zuniga, R., L'évaluation dans l'action, Les Presses de l'Université de Montréal, coll. Intervenir, Montréal 1994.

Tout dans ce texte peut être cité ou mentionné librement, à condition d'en citer la source de la façon suivante :

DUSART, AF., Le co-développement : perspectives innovantes pour former des praticiens réflexifs. L'exemple des lieux d'éducation et d'accueil du jeune enfant, Analyse n° 16/2012 du RIEPP, Bruxelles-Louvain-la-Neuve, décembre 2012.