

# Introduction

## 1. UNE HEUREUSE RENCONTRE

*Où l'on découvre des auteurs pressés de partager leur bonne surprise, confirmée par des années de pratique « tout terrain ».*

Le 24 avril 2004 ne vous dit rien, bien sûr, mais pour les auteurs, c'est le jour où ils découvrirent cette innovation pédagogique venue du Québec, conçue par Adrien Payette et Claude Champagne : le Codéveloppement professionnel. La séance, animée par Adrien Payette fut, de plus, décisive pour la personne « cliente » ce jour-là dans son orientation professionnelle. La « cliente » s'appelait Anne Hoffner-Lesure.

Non seulement cette approche est une rupture pédagogique tout à fait stimulante par rapport aux formations classiques, mais surtout, l'ayant beaucoup pratiquée, nous constatons qu'elle a toujours été une source fidèle de grande satisfaction et d'efficacité pour les participants et les entreprises clientes qui s'y sont engagés.

Les auteurs avaient eu auparavant des parcours professionnels différents, et cependant tous deux ont eu le sentiment de découvrir un « chaînon manquant » du *consulting* et de la formation.

Anne, initialement formée à l'économie et à l'informatique, s'est aussi intéressée très tôt à l'organisation et à la psychosociologie du travail. Elle avoue aussi ses sympathies et sa citoyenneté canadiennes. Elle a travaillé comme ingénieur sur des projets techniques, puis a combiné le management et la direction de projets, associé les responsabilités RH et commerciales, tout en cherchant inlassablement la pierre philosophale qui aiderait à résoudre les difficultés entre les personnes, point d'achoppement de tout projet, de toute œuvre commune dans les équipes et organisations professionnelles.

Dominique, psychosociologue de formation, a œuvré dans les ressources humaines dans l'industrie et la distribution, avant de rejoindre un grand cabinet, puis de créer sa propre activité de *consulting*. Il est consultant et coach depuis de nombreuses années.

C'est dans le moment même où tous deux s'investissaient dans l'approche systémique de Palo Alto qu'ils ont donc découvert le Codéveloppement.

Pouvaient-ils ne pas partager leur enthousiasme ? C'est le but de ce livre qui vous propose de cheminer depuis la découverte de la méthode jusqu'à ses diverses applications en entreprise, en passant par « l'effet Codéveloppement » et les finesses requises de l'animation.

Plutôt que détailler précisément la méthode d'animation, nous fournissons de nombreuses situations issues de notre pratique afin de faire toucher du doigt la dynamique, l'originalité et la puissance de cette approche.

## 2. LE CHOC DES PREMIÈRES SÉANCES

*Où l'on découvre que des participants convoqués en formation, et qui arrivent en traînant les pieds, sont rapidement « contaminés ».*

En 3 groupes de 8, les 24 directeurs de centres de gestion d'une compagnie d'assurance ont participé à 4 journées de Codéveloppement managérial sur 5 mois. Ce sont des managers de managers. L'objectif était de développer leurs capacités à accompagner leurs nouveaux collaborateurs-managers dans des prises de fonction récentes.

Ce fut une décision d'entreprise. Leurs collaborateurs, managers de proximité, avaient commencé à faire connaissance avec le Codéveloppement. Les échos étaient favorables. Mais eux, les « N+2 », n'étaient pas convaincus que ce leur soit utile. Ils sont venus avec un mélange de scepticisme et de curiosité et ont donc participé à 8 séances dans le but de savoir accompagner leurs jeunes « collaborateurs-managers ».

Découvrons leurs propos pleins de saveurs :

– « *Expérience très positive pour moi, inattendue. Beaucoup d'apports du groupe. J'ai beaucoup avancé avec cette méthode par rapport à mon sujet et à d'autres thèmes. Les idées nous servent vraiment* ».

– « *Bilan très positif. Au départ, j'étais intrigué. Je suis venu avec plaisir et puis, la mise en œuvre est phénoménale donc aucun regret !* ».

– « *J'ai été bluffé par la séance d'aujourd'hui et notre réflexion sur les candidats managers* ».

– « *Pour moi, la découverte du Codev, c'est une méthode que j'ai beaucoup appréciée* ».

– « *On arrive avec un problème et on repart avec un fil rouge, une vision, un éclairage, un apport du groupe* ».

– « *Je ne connaissais pas au départ. Je pensais que c'était pour travailler avec les managers juniors et j'ai été bluffée* ».

– « *On se force tellement à l'écoute que l'on prend un recul inattendu* ».

– « *Je fais la comparaison avec d'autres formations de management : avec le Codev, je repars chaque fois avec des outils à mettre en œuvre. Au-delà de la confiance dans le groupe (super) on a bénéficié chacun d'idées, de techniques : c'est très enrichissant* ».

– « *Pour moi : grosse et bonne surprise !* ».

– « *Cette méthode, c'est un bel exemple de résolution de problème selon moi. Je suis surpris par la pertinence, avec ces quelques petites séances de Codev, on a créé du lien entre nous, on va en profondeur sur des enjeux importants, sur des sujets de demain* ».

– « *C'est la première fois que je participe à une formation managériale qui réponde aussi bien à mes attentes et à mes besoins* ».

– « *D'habitude, on n'échange pas beaucoup sur nos pratiques et là, on le fait en profondeur et avec simplicité* ».

– « *Je suis venu à reculons tout au début. Qu'est-ce que c'est que ce machin ??? Et quand on a assimilé les règles du jeu, la méthode,... on a un vrai apport.* »

Si parfois il est utile de faire un effort de promotion des formations internes à l'entreprise, ici la question est vite résolue : le « bouche à oreille » n'attend pas.

« *J'ai interrogé les participants du groupe pilote après quelques mois* », nous confie le Directeur Général d'une entreprise de 4 000 personnes. « *J'ai été impressionné. On a le sentiment qu'un travail de fond s'est produit. Je pense que c'est ça qu'il nous faut pour l'entreprise.* »

### 3. QUATORZE ANS DE PRATIQUE

*Où comment les auteurs se sont engagés dans cette aventure avec une constance désarmante.*

Ayant découvert cette approche, voulions-nous la diffuser aussitôt ? Notre premier réflexe fut plutôt celui-ci : « *Testons la méthode nous-mêmes sur nous-mêmes* », et c'est ainsi que nous avons formé un groupe de consultants dont nous fûmes, avec Jean Beaujouan, le noyau stable pendant 7 années, et qui se poursuit toujours. Ce fût le « Groupe des Abbesses », nom qui ne fait point allusion ni à notre foi, ni à nos costumes, mais simplement à l'adresse de nos réunions dans le quartier de Montmartre.

Assez rapidement, cette expérimentation nous a convaincu que le Codéveloppement :

- facilitait la création d'un fort climat de réflexion collaborative ;
- suscitait de manière étonnante la mise en commun de sujets réels importants et impliquants ;
- invitait remarquablement au passage à l'action.

La première opportunité d'utilisation apparut fin 2004 dans une grande entreprise. Il s'agissait de répondre aux besoins de managers qui devaient élaborer – non sans mal – des « contrats de management » avec leurs équipes qui leur avaient fourni un « *feed-back 180°* ».

La session pilote fut probante avec des commentaires comme les suivants :

- « *Cela m'aide à être autocritique* ».
- « *C'est un vrai lieu d'échange sur nos pratiques* ».
- « *On découvre des aspects de notre situation qu'on ne voyait pas* ».
- « *Je trouve que ça 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* ».
- « *La méthode fournit une discipline* ».
- « *En fait, ça met une pression sur le "client" pour agir et avancer* ».
- « *Se voir régulièrement, ça donne un rythme* ».
- « *On s'imprègne d'une méthode de pensée sans s'en rendre compte* ».
- « *On se remet en cause* ».
- « *L'approche nous emmène au-delà de ce que je pensais au départ* ».
- « *L'animation du groupe, c'est important* ».

L'entreprise a décidé de généraliser la démarche pour ses managers.

Depuis notre expérience a été convaincante dans tous les secteurs rencontrés : banque, assurance, industrie automobile, distribution, chimie, loisirs, associations, etc., et cela aussi bien avec des managers confirmés ou débutants, comme avec des dirigeants qu'ils soient opérationnels ou DRH.

« *Enfin du concret* » disent régulièrement les participants. Ceux-là par exemple, engagés dans un grand cycle de formation au management dans une école de commerce, y souffrent d'une perte d'appétit... Trop de théorie, trop d'enseignement, trop de cas généraux. Quand soudain ils découvrent le Codéveloppement. Et ils reprennent vie.

Tout en poursuivant nos interventions de consultants, nous avons fait appel au Codéveloppement en de multiples occasions :

- pour enrichir des formations management ;
- pour faciliter une opération « solidarité » au cours de coachings d'équipes ;
- pour transformer un climat dégradé au sein d'une direction ;
- pour lancer une intervention dans une entreprise peu consciente des difficultés de ses managers.

Et bien d'autres occasions qui seront présentées en 4<sup>e</sup> chapitre.

À ce jour, nous avons animé plusieurs centaines de séances.

Nous avons parallèlement lancé les actions « inter-entreprises » en créant le Cecodev, Centre européen du Codéveloppement professionnel et managérial.

Pour reprendre une expression familière de nos amis canadiens, certains diront sans doute : « *européen ? Ils ambitionnent...* ».

Ils auront raison... Mais l'idée nous plaît car nous avons déjà des clients en Codéveloppement aussi bien en Suisse qu'au Luxembourg ou en Belgique mais aussi en Espagne, en Italie, en Russie..., et certains des plus passionnés.

Dans ces actions et formations « inter-entreprises », on trouve des groupes d'expérimentation, des groupes réguliers pour managers, ou dirigeants, ou responsables RH, ainsi qu'une formation à l'animation en Codéveloppement.

### **Naissance de l'Afcodev, tous nos vœux**

Le 20 avril 2007, Anne Hoffner-Lesure, Jean Beaujouan et Dominique Delaunay, convaincus qu'il y a là quelque chose à faire connaître, créent l'Association française du Codéveloppement professionnel (ou Afcodev).

Ils lui assignent plusieurs buts :

- promouvoir le Codéveloppement professionnel dans la ligne de ses fondateurs ;
- perfectionner la connaissance de son utilisation ;
- capitaliser sur son apprentissage ;
- en approfondir la conception et en concevoir des évolutions ;
- être une référence méthodologique ;
- être un lien entre les praticiens des différents pays francophones.

À travers les forums, le site, les réunions, les rencontres, et les visites en France d'Adrien Payette, les graines se répandent et germent en francophonie d'Europe.

#### 4. UNE SÉANCE TYPIQUE

*Où le lecteur est invité à entrer de suite dans la pratique, et où il est averti que la théorie viendra, mais plus tard...*

C'est le matin, dans une salle de l'entreprise, en province. Première séance de la journée. Grégoire<sup>1</sup> en est le « client ». Il expose son sujet. C'est l'étape 1.

■ Grégoire doit conduire une réunion délicate, en tant que Directeur de groupe d'agences, le lendemain, avec son équipe de Directeurs d'agence, tous managers.

On est dans le cadre de la nouvelle organisation mise en place depuis 4 mois. Pour Grégoire, c'est une équipe nouvelle, avec un fort challenge. « *Un tiers font bien, un tiers font à peu près bien et un tiers est en retard* ». Que faire avec eux ? Grégoire ajoute : « *J'ai un peu d'expérience comme manager, j'ai dirigé une agence puis un petit groupe d'agences* ».

<sup>1</sup> Avertissement : afin de préserver la confidentialité, toutes les situations présentées dans le présent ouvrage ont été modifiées, ainsi que les noms des personnes et des entreprises.



« Mon principe, c'est de m'engager fortement sur certains dossiers, sur certaines priorités. Mais ma vision est partagée par un tiers de mes managers seulement. Est-ce une question de discipline ? Par contre il ne m'invite pas à certaines de leurs réunions. Je voulais être invité mais eux ils veulent se débrouiller tous seuls. Et, si je suis autoritaire, cela ne fonctionne pas avec eux. Le second tiers de mes managers, c'est un peu plus difficile, il faudrait qu'ils soient un peu plus disciplinés sur les agendas, plus organisés, d'ailleurs moi aussi, il faut que je sois plus organisé. Mais nous sommes restés un peu gaulois, "chacun chez soi", mais je ne me fais pas trop de soucis pour eux, ça va aller. Et alors, le troisième tiers ne comprend pas mes messages. Moi, je leur dis: "Vous préparez vos réunions, vous regardez les agendas de vos collaborateurs". Ils ne le font pas. Ils sont en retard. Aux réunions d'équipe, j'essaie de leur proposer des pratiques différentes mais dès que je les interpelle, ils répondent "Ce n'est pas facile". Ils peinent à prendre ce virage. C'est vrai que dans l'entreprise, on enchaîne les réunions de crise les unes après les autres. Moi mon rôle c'est d'amortir cela. En sachant qu'il faut être au "rendez-vous" des résultats du trimestre, moi évidemment je prends un risque, alors ma problématique est que j'ai une réunion demain vendredi, et je veux faire comprendre à ce tiers de managers que moi je veux un rythme, de l'organisation, des résultats. Comme je l'ai dit, d'habitude je suis un impulsif, mais je me soigne. Et ici dans l'entreprise, faut qu'ils comprennent que ce n'est pas le Cercle des poètes disparus... Mais comment mener ma réunion demain ? ».

■ Commence alors la seconde étape de questionnement et de clarification<sup>2</sup>.

« L'âge des managers ?

– Des quadras

– Les hypothèses sur pourquoi ils ne « font » pas ?

2 Le compte-rendu ci-après ne contient que quelques extraits d'une séance de 2 heures. Et pour simplifier ce premier récit, toutes les interventions de facilitation de l'animation ont été ôtées.

– *Je pense qu'ils pensent être autonomes et qu'ils pensent que les Directeurs de groupe, cela ne sert à rien.*

– *Est-ce que c'est un problème par rapport à toi ?*

– *Non, je ne pense pas.*

– *En as-tu parlé à d'autres Directeurs de groupe, à tes collègues ?*

– *Oui, j'en ai parlé à deux d'entre eux sur les douze que nous sommes, et ils ont les mêmes soucis avec leur équipe de managers. Certains restent dans un management classique.*

– *Alors c'est quoi pour toi un manager classique ?*

– *C'est quelqu'un de plus froid. Un manager moderne est plus émotionnel, plus transparent. Un manager plus froid, il n'écoute pas, il ne voit pas ses collaborateurs. Nous, on aime bien partager les problèmes. Moi un collaborateur qui a un problème il vient dans mon bureau. Cela m'inquiète de voir les différences se creuser entre eux...*

– *En fait, quels sont ceux qui réussissent le mieux ?*

– *C'est variable. Mais je me rends compte qu'il faut un minimum de discipline et c'est ce que l'on nous demande et en même temps certains ne démarrent pas, même lorsque le Directeur de groupe a parlé. Cela ne démarre pas.*

– *Quelle hypothèse fais-tu, toi en tant que directeur de groupe ?*

– *Il y a plusieurs hypothèses : des déceptions, des gens qui ont subi de plein fouet la réorganisation, ils ont des collaborateurs en moins, souvent « moins deux » dans chaque agence, ils ont postulé et ils n'ont pas été retenus : une frustration. En fait, il faut un ressort pour rebondir.*

– *On a eu une formation rapide pour prendre en charge les Groupes. Finalement, on a parlé surtout pilotage, pas du tout accompagnement.*

– *Mais alors, comment tu les aides ?*

– Pour moi, c'est plutôt un échange individuel, c'est hors pilotage. Je parle des problèmes avec eux. C'est souvent des problèmes RH, ou des problèmes de moyens. Moi, je leur rappelle le rôle. Je pense être sensible à leur donner des pistes. Tel collègue a essayé ceci, cela. J'essaie d'être concret mais j'ai le sentiment de ne pas être écouté...

– Qu'est-ce que tu entends par piloter ?

– Pour moi, c'est suivre les agendas, analyser les résultats chaque vendredi, c'est recevoir chaque collaborateur en difficulté sans complaisance.

– As-tu déjà posé ta veste pour discuter avec eux ?

– Non, non, pourtant je voudrais bien arriver à leur dire ce que je pense.

– Est-ce que tu te sens seul ?

– Non, j'en parle avec deux de mes collègues.

– Est-ce que tu en parles comme ça, comme tu es en train de nous en parler ?

– Non, non, jamais comme ça !

– Qu'as-tu prévu pour ta réunion de demain ?

– J'avais envisagé un speech sur le rôle attendu de Directeur d'agence, et j'avais aussi envisagé d'aller sur le « coup de gueule ». Est-ce que c'est la bonne méthode ? Est-ce qu'il faut le faire individuellement ? Est-ce qu'il faut leur dire que je suis déçu, que « je pisse dans un violon » et que j'en ai marre ? J'aimerais maintenant que l'on prenne des engagements, que l'on construise ensemble. Jusque-là, je pense que j'ai été très consensuel, très participatif. Mais maintenant j'aimerais plus être « chef de meute », plus autoritaire. Qu'est-ce que vous en pensez ? Cela va passer ? Comment dois-je les prendre ? Mon problème est de savoir comment je les fais évoluer, et finalement la question que je me pose est de savoir si je sers à quelque chose à ces gens-là ! »

Fin de l'étape clarification.

■ Nous arrivons à l'étape de la demande et du contrat après l'étape de clarification.

Notre client nous dit : « *Aidez-moi sur la forme de ma réunion, comment dois-je les prendre, comment communiquer avec ces Directeurs d'agence, comment vais-je les faire évoluer sachant que certains sont en fort décalage ?* ».

Et puis, nous allons aboutir finalement au contrat « *Comment j'assure mon leadership en les faisant évoluer ?* ».

■ L'étape de consultation.

Donc là notre « client » écoute, toutes oreilles ouvertes, et prend des notes, ne se défend pas, se laisse « solliciter » par les interventions, qui fument.

– « *Moi je te dis que j'aimerais que mon patron de groupe ne me parle pas que de chiffres, mais qu'il me parle avec ses tripes, car on est une équipe. Qu'il me parle avec son cœur. Qu'on se regarde dans les yeux. Et moi je lui poserais des questions : si quelqu'un vous envoyait une invitation, cela vous ferait plaisir de ne pas avoir de réponse ? – comme toi quand tu envoies une invitation pour les comités risques et qu'on ne te répond pas.*

– *Moi on ne va pas me casser les pieds avec les chiffres, alors il faut parler vrai, dire ce que tu sens et le dire comme tu le penses* ».

Une participante, très sensible à la question :

« *Surtout, n'emploie pas des mots trop autoritaires comme "chef de meute", moi je n'aime pas les mots trop autoritaires.*

– *Moi je suis comme elle, je n'aime pas les mots guerriers, cela me bloque plus qu'autre chose, cela ne me fait pas avancer. Surtout lorsque l'on a un caractère spontané. Du coup, je pense qu'il faut mesurer l'intensité de tes propos.*

– Mais au fond tu as là une superbe occasion d'affirmer ton leadership. Il faut que tu reprécises à tes collaborateurs ce que tu attends d'eux, en même temps sans les juger, sans les pointer du doigt dans une réunion collective. Pour ceux qui se ne sont pas en ligne, il faut plutôt que tu les voies en individuel.

– Et puis que tu rappelles même des évidences, en tout cas pour toi c'est peut-être des évidences, pas forcément pour eux, mais il est bon que tu les rappelles. Tu es sur l'humain, chacun a son histoire. Dans le management, on tient compte du fait que chacun a son histoire et que chacun est différent.

– C'est vrai que c'est plutôt en s'y prenant en méthode que cela marche, mais ce n'est pas vrai pour chacun. Donc moi, je te suggère pour chacun : fais les deux : méthode et/ou dimension affective.

– Tu as l'impression de “pisser dans un violon”. Donc comment allez-vous co-construire ensemble ? En fait, je crois qu'il faut redonner le sens, il faut avoir un projet. En fait quel est ton projet pour ton groupe ? Sans être trop rigide en donnant des repères il faut être censeur mais pas castrateur, avoir un langage clair, et quand tu auras choisi une approche qui te convienne, maintiens cette approche un temps suffisamment long. Surtout quand l'entreprise donne le sentiment de vivre des crises.

Et, sans stigmatiser les trois qui sont en difficulté.

– Chez nous, il y a deux directeurs d'agence qui ont une mission particulière et deux autres sont responsabilisés sur telle autre chose. Tu peux responsabiliser et associer.

– Tu es très fonceur. Tiens compte du fait que cela stimule certains et moins d'autres.

– Tu veux faire passer un message, il faut le faire sans casser. Et nous souvent, on sort de réunion et on n'a qu'une envie : c'est de poser le crayon car on se sent cassés.

– Tu as parlé de slides pour ta réunion. À mon avis, il faut en faire le minimum, juste pour appuyer ce que tu dis. Tu dois descendre dans l'arène et parler avec eux.

– L'homme a une capacité limitée à entendre les critiques et les points négatifs.

– Oui, de l'humour, du bonheur, de la joie, eh bien nous, on en manque dans notre réseau.

– Oui, fais-les travailler en groupe dans ta réunion ».

Fin de la consultation.

■ Cinquième étape : notre « client », qui vient d'écouter, sans parler, sans réagir extérieurement, pendant 40 minutes, fait sa synthèse.

*« Première idée-choc : je me rends compte que, quand on a été nommés Directeur de groupe, on a foncé sur une formation centrée uniquement sur le pilotage, et en fait rien sur le management ! Et je ne suis pas seul à ressentir ça, en fait, c'est renversant. Donc, cela me fait du bien d'écouter les autres, de me poser, de passer "client", d'être aidé. Oui finalement, je suis un peu seul ».*

Ensuite, il nous expose son plan d'action : *« Je vais rappeler des évidences, parler vrai, ne pas être trop long. Deuxième point : je vais repréciser ce qu'on l'on attend du manager, repositionner l'attente que l'on a par rapport à lui et son rôle. Troisièmement, je vais proposer qu'on fasse un projet de Groupe. Avec un nom, un style, avec nos objectifs de groupe, faire travailler mes Directeurs d'agence en groupe, et combattre le syndrome de la "convocation pour se faire tackler". C'est pour les faire travailler et pour réfléchir ensemble.*

*Quatrièmement, je vais organiser le suivi, un peu cas par cas, en m'occupant selon le besoin de chacun. Finalement, c'est un changement de culture, ce n'est pas facile, donc ça va être un accompagnement soit par moi soit par d'autres. Je retiens aussi l'idée du binôme fonctionnel, un bon et un moyen ensemble.*

*Au final, cela m'a permis de me recadrer moi-même. Je sais comment je vais faire ma réunion de demain et je sais comment je vais la finir ».*

Fin de la synthèse. Et du plan d'action.

■ Sixième et dernière étape (bref extrait)

Notre « client » nous déclare :

*« Je suis passé par deux phases. Au départ, je me posais cette question : "mais enfin qu'est-ce que tu fais là ? Tu es en train d'enquiquiner tout le monde avec tes états d'âme". Et puis finalement, la consultation m'a énormément surpris. Réécouter, réécrire, partager, c'est bien, prendre du recul, se poser sur un problème précis. Mais on ne le fait jamais, et aujourd'hui je l'ai vécu comme un luxe. Je me suis dit aussi : « oui le pilotage, on avait bien compris, maintenant il faut passer au management. Il faut donner envie à nos managers ». Et finalement, ce qui est intéressant c'est les différentes cultures de chacun et c'est le sens. Au fond, on ne sait pas ce que l'on va avoir dans un groupe comme directeur d'agence, comme situation, et cela apporte autre chose. Donc pour moi, une très bonne séance.*

*– Oui c'est vrai que c'est intéressant ce que tu nous dis, déclare une participante. Cela me surprend. Moi, j'ai eu du mal à venir ce matin ici, passer une journée. Je me demande toujours comment on va vivre ça. J'ai beaucoup de mal à boucler mes journées, alors à quoi cela sert ? Sur le coup, c'est bien. Bon c'est vrai que je n'ai pas beaucoup d'expérience comme manager et que cela m'apporte quelque chose, mais je reste avec la question : au fond qu'est-ce que cela va changer dans mon service ? Peut-être que je ne me sens pas légitime au fond. Je vais peut-être vous en parler une prochaine fois...*

*– Oui la prise de recul, c'est très bien, ajoute un participant. Le sujet d'aujourd'hui était intéressant, je dirais même qu'il était essentiel. Moi, cela me plaît bien d'aider la direction, un Directeur de groupe à évoluer.*

– *Je suis fier d'appartenir à une entreprise qui permet à notre client de parler. Cela m'enchanté, cela me motive. Si seulement le Codéveloppement devenait une manière de penser. Et si c'était vrai, on va devenir très fort.*

– *J'étais intriguée en venant. Et finalement, on a fait une séance intéressante. Le quotidien va reprendre ses droits : qu'est-ce que l'on fait de tout cela ? C'est à voir dans le temps. La question du client était vraie, et je ne me rendais pas compte qu'il se posait autant de questions en tant que Directeur de groupe. Cela a été une surprise et une découverte pour moi.*

– *J'ai bien aimé, et c'est paradoxal en même temps : voilà ce que je pensais, et aussi que c'est inquiétant d'entendre la masse des questions qui fusent. Toutes ces questions que l'on a à l'intérieur de nous, on ne le fait jamais devant un Cadre de direction. Si on avait eu un Cadre de direction avec nous, est-ce qu'on aurait fait la même chose ? La réponse est non. Cette entreprise, elle est saine, et en même temps il y a plein de freins pour se parler. Aujourd'hui, c'était vraiment bien qu'on ait pu le faire ».*

■ Le lendemain soir, e-mail de Grégoire à l'animatrice :

*« Bonjour, juste pour dire que j'ai utilisé dans ma réunion les idées que j'ai retenues pendant la journée de Codev. Ce fut une réelle réussite, j'ai vu des yeux briller... que du bonheur. Ci-dessous le bagage tiré de la réunion de ce matin... intitulé "Faites de votre agence une aventure..." ».*

■ Un mois plus tard : retour de notre client à la séance suivante.

*« Alors voilà, je me suis appuyé sur mon plan d'action, et j'ai préparé la réunion du vendredi dans le sens évoqué. J'ai pris la mesure de l'impact. Déjà, j'étais mieux dans ma peau. J'ai dit ce que j'avais sur le cœur. Ils m'ont écouté pendant une demi-heure. J'étais stupéfait. On a décliné ensuite d'une manière opérationnelle un projet sur des engagements de chacun, en dehors des comptages et des « bûchettes ». Et on*



*a vraiment travaillé ensemble. Et en plus, j'ai découvert que j'aimais ça. Maintenant, chaque semaine, on fait un point, et ça a lancé vraiment quelque chose. Les résultats s'en ressentent. Tout le monde joue le jeu. Et moi, j'ai beaucoup plus de sérénité. Hier matin, j'avais ma réunion de groupe suivante, elle s'est beaucoup mieux passée. J'ai démarré par un échange entre les Directeurs d'agence (sans slides) et je suis arrivé à faire passer mes messages autrement. Je m'en surprends et j'en suis stupéfait moi-même. J'ai même rebâti l'entretien trimestriel. Je l'ai testé avec mes collaborateurs et ils sont contents. Et moi, je suis beaucoup mieux. Alors merci à vous ! Je leur ai demandé des feed-back, des retours, et c'est très positif, cela a complètement changé la relation avec eux.*

– *Et les 30 % qui étaient en difficulté ?*

– *Je bosse plus avec eux, j'ai compris qu'ils avaient plus besoin de travailler avec moi, alors je donne plus de mon temps, de mon aide. Et j'aime ça ».*

■ **Et 2 mois après.**

– *« Depuis la séance de Codéveloppement, je suis mieux dans mes baskets, j'ai retrouvé de la confiance en moi, je dis les choses plus clairement aux Directeurs d'agence, et ils le prennent, et ils prennent des engagements, et c'est eux qui sont ennuyés quand ils ne sont pas au rendez-vous. Il y a quelque chose qui a vraiment bougé, j'en profite pour échanger sur l'exigence, sur l'engagement. Le retour est très positif pour moi. Et ce qui est bien, c'est qu'ils sont beaucoup plus impliqués. Les échanges sont plus libres. Même les anciens DA m'écoutent et me demandent comment on peut faire, même ceux qui y arrivent bien.*

*Pour moi, ce Codéveloppement, c'est fantastique. Cela a plusieurs intérêts, on échange avec différents managers en dehors du cadre habituel. C'est que du positif. Je suis un fan. Ça apporte quelque chose. On se pose. Et puis moi, ça alimente ma réflexion derrière. Je n'ai plus du tout la même*

*attitude par rapport à mes Directeurs d'agence depuis que j'ai échangé avec eux. Je suis moins brutal ».*

On le devine, cette séance, au-delà même du choix d'un plan d'action et de sa mise en œuvre, est source de différents **apprentissages** pour tous les participants.

Pour le « client » tout d'abord : il visualise mieux sa propre frustration et le **cercle vicieux** défensif dans lequel se déroulaient ses interactions avec ses collaborateurs.

Il le découvre d'autant mieux qu'il avait pour « consultants » des Directeurs d'agence (DA), c'est-à-dire des personnes ayant des fonctions et une sensibilité comparables à celles de ses collaborateurs.

Et il découvre une autre façon d'interagir qui, elle, déclenche des **cercles vertueux**.

Quant aux « consultants », ils découvrent de leur côté ce qui peut se passer entre leur niveau de DA et celui de leur N+1, avec ses mécanismes « organisationnels » et ses cercles vicieux, dont ils peuvent aussi être une composante. Chacun repart donc avec une vision plus riche des **interactions**, une vision plus « systémique ».

Chacun, « client » comme « consultant », voit mieux « l'impact systémique » de ses actions, perçoit mieux ce qui peut faire empirer ou améliorer la situation. L'intelligence collective s'est accrue.

Après ce récit de « mise en pratique », le temps est sans doute venu de proposer une définition. Voici celle des concepteurs :

« 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, PUQ, 1997.*

Ainsi nous avons pris contact avec la pratique, puis découvert une définition. Préparons-nous maintenant à aller bientôt vers la conceptualisation.

## **5. À QUI S'ADRESSE LE LIVRE ?**

### **À vous Dirigeant**

Vous n'aimez pas trop aller en séminaire. Ce n'est pas vraiment comme cela que vous « apprenez ». Vous préférez de loin apprendre en vous voyant confier un projet hors de votre champ ou une mission inhabituelle, bref vous apprenez le mieux en agissant et en relevant un défi sur un terrain nouveau, mais toujours sur du « réel ».

Vous découvrirez comment le Codéveloppement peut être :

- soit une occasion de vous retrouver en petit groupe de dirigeants pour apprendre ensemble à travers l'action de chacun et la réflexion sur l'action ;
- soit un levier pour faire bouger votre entreprise à partir d'une dynamique du « bas vers le haut ».

### **À vous DRH**

Vous découvrirez comment le Codéveloppement peut être :

- soit une occasion de vous retrouver en petit groupe de DRH pour partager de bonnes pratiques et réfléchir en profondeur à la manière dont vous exercez votre mission ;
- soit un levier de changement à tous les niveaux de l'entreprise.

### **À vous responsable de formation**

Vous serez intéressé par une approche novatrice qui suscite une forte motivation, dont l'impact est rapidement visible, qui favorise fortement le passage à l'action ou la mise en pratique.

Et si vous venez vous-même expérimenter la méthode vous en sentirez l'implication et l'engagement.

### **À vous manager**

Le Codéveloppement sera une expérience très différente des formations en séminaires. Vous découvrirez le plaisir de vous sentir défié pour contribuer efficacement à la résolution de difficultés bien réelles et bien concrètes. Et c'est sans même l'organiser que vous sentirez monter vos compétences d'écoute, de prise de recul, d'analyse, de créativité, d'accompagnement. Vous « frottant » systématiquement aux expériences des autres et à leurs *feed-back*, vous sentirez comment vos conceptions commencent à être questionnées.

### **À vous consultants et formateurs**

Vous découvrirez le Codéveloppement comme méthode de développement mais aussi d'intervention. Vous serez surpris pour vous-même par la particularité de la posture, que l'on n'attrape pas toujours facilement.

Le présent ouvrage vise essentiellement à faire partager notre propre expérience, avec « l'effet Codéveloppement », ainsi que son impact dans des interventions en entreprise et

nos découvertes des « subtilités » de l'animation. Le lecteur cherchant une présentation structurée de la méthode devra naturellement se référer à l'excellent ouvrage pionnier des concepteurs canadiens (voir la bibliographie).