

Préface

Reculer pour mieux sauter !

Vous tenez entre vos mains un livre aussi utile que surprenant. Utile, si vous avez entendu parler du Codéveloppement ou si vous l'avez déjà expérimenté et que vous cherchez à mieux le comprendre, à l'organiser dans votre propre contexte professionnel, voire à le pratiquer ou l'animer vous-même avec plus de facilité et de compétence. Surprenant, car à peine 8 ans se sont écoulés depuis la parution du premier ouvrage d'Anne Hoffner-Lesure et Dominique Delaunay sur le même thème et l'on mesure, au fil des pages qui vous attendent, l'extraordinaire somme d'expérience qu'ils ont accumulée durant ce temps, comme s'ils avaient eu 25 ans et plus à disposition ! Cette impression s'explique en partie par le fait que, derrière les auteurs, se tiennent des centaines de personnes qui ont été formées par eux et contribuent à enrichir la compréhension de cette approche qui rend acteur en développant l'intelligence collective. En ce sens, ce livre est une belle illustration du Codéveloppement lui-même, que je décrirais comme une activité humaine foncièrement expérientielle, axée sur la pratique, généreuse et efficace, où chaque « heure de vol » passée à le pratiquer contribue à aiguiser les facultés humaines et managériales de ses participants.

Puisque ce livre est un partage d'expérience et de vision, il se lit presque comme un roman. Au cours de ma lecture, la formule d'Eric Berne, le père de l'Analyse Transactionnelle, m'est venue à l'esprit : « L'amateur sait ce qu'il faut faire, le professionnel sait ce qu'il ne faut pas faire ». Peu importe que vous soyez un débutant ou un praticien chevronné, les auteurs, en partageant ici leur compréhension en profondeur de l'animation et de l'organisation du Codéveloppement, offrent ample nourriture aussi bien à l'un qu'à l'autre.

Étant de métier « philosophe manager » à la tête d'une entreprise en Suisse d'une dizaine d'associés qui forment et accompagnent des personnes et des collectivités en « dynamique participative » (voir ordinata.ch), ma récente découverte du Codéveloppement et de son réseau de praticiens fut un enchantement ! J'ai donc décidé de m'y former afin de l'intégrer pleinement dans les interventions de mon équipe et j'y prends un immense plaisir...

D'un point de vue philosophique, j'ai découvert avec bonheur que le Codéveloppement accorde une place de choix à la réflexion, ce processus indispensable – qui requiert qu'on lui consacre du temps ! – pour qui désire trouver des réponses durables à ses préoccupations et développer des projets innovants. Or, en séance de Codéveloppement, la réflexion est d'autant plus efficiente qu'elle se déroule selon un processus clair, permettant à chacun de contribuer. J'y ai aussi redécouvert la grande force du questionnement, ce terreau indispensable à l'éclosion de l'intelligence collective, que le Codéveloppement met en œuvre à travers ce que l'on pourrait appeler, en prolongement de Socrate, une « maïeutique partagée », fort stimulante. Savoir poser de bonnes questions est une aptitude précieuse, que les participants d'une démarche de Codéveloppement exporteront aisément dans d'autres domaines de leur existence. Enfin, la capacité que cultive cette méthodologie à élargir la perspective, à éclairer nos « angles morts » et à explorer des champs nouveaux, n'est certainement pas le moindre de ses atouts. Réflexion,

questionnement et recherche de perspective enracinent le Codéveloppement dans des réflexes philosophiques si bien-venus à notre époque où tout va tellement vite et où nous restons trop souvent à la surface des choses. L'expérience du Codéveloppement en prend le contre-pied, en nous permettant pour ainsi dire de « reculer pour mieux sauter ». Rien ne saurait être plus profitable à l'action humaine, en effet, que ce temps volé au temps pour la préparer et en découvrir le sens.

D'un point de vue managérial, j'ai réalisé que cette méthode professionnelle de réflexion et d'apprentissage en commun en vue de l'action s'inscrit parfaitement dans le cadre plus large de la dynamique participative, cet « art du nous » qui développe l'intelligence collective et la synergie dans les organisations. Nous vivons une époque passionnante sur le plan des enjeux et des réponses nouvelles que l'humanité est invitée à développer pour y faire face. Le monde des entreprises et des collectivités n'est pas en reste dans ces évolutions et expérimente, de manière croissante depuis quelques décennies, de nouvelles formes de management, plus coopératives et créatives. Le Codéveloppement a clairement un rôle à jouer dans le mouvement d'acquisition de nouvelles compétences de collaboration et de recherche de solutions durables qui accompagne ces transitions managériales. Aussi fait-il à mes yeux partie intégrante de cette dynamique participative qui est en train de transformer tant d'organisations aujourd'hui, en attendant de marquer de son empreinte la société en général.

Par ailleurs, je suis intimement convaincu que le Codéveloppement, bien que de plus en plus pratiqué dans plusieurs pays, n'en est qu'aux débuts de son rayonnement. Dans le vaste champ des courants actuels qui ont pignon sur rue (allant des Entreprises libérées d'Isaac Getz au mouvement *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux, et des méthodologies d'intelligence collective telles que les Forums Ouverts de Harrison Owen aux U.Labs d'Otto Scharmer, en

passant par de nombreux intermédiaires), tous ne vont pas survivre à un certain effet de mode. La méthode des groupes de Codéveloppement, quant à elle, se range, avec la dynamique participative, du côté des outils qui sont intrinsèquement durables, et ceci, principalement pour deux raisons.

Premièrement, parce que le Codéveloppement favorise non seulement un savoir-faire, mais encore le savoir-être de ses participants. Les méthodes collaboratives qui focalisent trop sur la recette perdent de vue le cuisinier ; or, l'art de la cuisine est surtout dans ce dernier. Tel n'est pas le cas du Codéveloppement, qui porte une attention soutenue sur la régulation et l'évaluation des apprentissages de chacun. Un groupe de Codéveloppement crée, au fil de ses séances, une véritable communauté d'apprentissage couvrant toutes les dimensions du savoir, tout en visant le positionnement autonome et responsable de chaque individu.

Ce qui m'amène à la deuxième raison pour laquelle le Codéveloppement est une méthodologie durable : il respecte et intègre, du moins implicitement, ce que Peter John Koenig appelle les « principes source ». De quoi s'agit-il ? Pour faire court¹, une « personne source » est quelqu'un qui porte une responsabilité (complète ou partielle) envers un projet, une entreprise, un collectif, qui y remplit une fonction ou y tient un rôle particulier, et qui prend des initiatives et des risques pour le faire évoluer. Chacun de nous occupe ainsi plusieurs rôles de source dans sa vie. Or, la rencontre de Codéveloppement permet à ses participants – étant tous des personnes source d'une manière ou d'une autre – de clarifier quel est le prochain pas à faire pour développer leur projet ou leur rôle et prendre de nouvelles initiatives. Ce faisant, le Codéveloppement met l'intelligence collective au service de la responsabilité individuelle de chacun, ce qui

1 Pour plus de détails sur cette notion, voir Stefan Merckelbach, *Un petit livre rouge sur la source*. Un regard inspirant et libérateur sur le management et la vie grâce aux « principes source », Editions Aquilae, 2019 (aquilae.ch).

contribue substantiellement au développement dans la durée de nos organisations.

Le Codéveloppement a donc de beaux jours devant lui ! Je suis très reconnaissant à Anne Hoffner-Lesure et Dominique Delaunay de me l'avoir fait connaître et de me faire l'honneur et l'amitié de m'inviter dans leur remarquable opus commun. C'est précisément cela, le Codéveloppement : s'inviter mutuellement pour connecter nos mondes, nos visions, nos questionnements et nos idées, en vue d'une fécondation croisée de nos projets et initiatives... Merci de nous avoir montré jusqu'à quel point le Codéveloppement coule dans vos veines ! Cette congruence entre votre dire et votre faire est certainement la plus belle des signatures d'une discrète mais profonde maîtrise qui fait du Codéveloppement tel que vous le transmettez, un art aussi puissant que délicieux.

Stefan Merckelbach
Philosophe manager
Janvier 2019

Avant-propos

BONHEURS ET MALENTENDUS

La percée est réalisée. Le Codéveloppement professionnel était ignoré en France il y a 15 ans. Aujourd'hui cette pédagogie fleurit un peu partout dans les entreprises, les institutions, les services publics, les associations. Et, régulièrement, des appels d'offres la sollicitent, venant d'entreprises privées comme publiques.

Pourtant les débuts furent incertains. On sait que notre ami Jean Beaujouan, président d'honneur de l'Afcodev, avait identifié, dès les années 1980, le talent et l'apport original d'Adrien Payette. Lors de la parution de l'ouvrage *Le Groupe de Codéveloppement professionnel*, Jean avait eu la perspicacité d'y reconnaître une innovation importante. Ainsi, en 2002, invite-t-il Adrien Payette à Paris et celui-ci offre à un groupe de cadres et de consultants l'opportunité de découvrir l'approche. Cela n'a guère eu de fruit. Un peu d'intérêt. Sans suite.

C'est qu'il n'est pas toujours si facile de discerner le potentiel d'une innovation. Osons les analogies.

En 1913, Marcel Proust présente *Du côté de chez Swann* à la NRF. Cet éditeur refuse le manuscrit.

En 1928 le docteur Fleming découvre la pénicilline. Il y voit un antiseptique. Il n'en verra pas tout le potentiel thérapeutique. Ce n'est que 10 ans plus tard que la pénicilline viendra sur le devant de la scène avec d'autres acteurs.

En 1935 le physicien Jean-Jacques Trillat invente le principe de la photocopie. Il le propose à la société Kodak qui déclare l'invention sans avenir commercial.

Ainsi du Codéveloppement professionnel, à Paris en 2002, qui, pour certains, paraît banal, « trop simple ».

En 2004, Jean Beaujouan invite de nouveau Adrien Payette en France. Ce dernier initie un groupe de consultants. Nous en faisons partie. Nous avons alors le sentiment de découvrir un chaînon manquant du développement managérial.

Le Codéveloppement professionnel est bien une révolution pédagogique, surtout en France, où l'*action learning* (même ADN que le Codéveloppement) n'a pas réussi à prospérer, bien que cela existe depuis 70 ans. Sans doute du fait d'une différence culturelle avec le monde anglo-saxon. Nous y reviendrons.

Dans notre premier ouvrage, paru en 2011, nous avons relaté notre découverte de cette pratique ainsi que notre parcours avec le concepteur, Adrien Payette. Avec notre équipe, nous avons approfondi de nombreuses situations d'animation ainsi que d'interventions auprès des entreprises. Nous avons également suscité un *think tank* qui rassemble des consultants et des représentants d'entreprise afin de mener des réflexions, des évaluations et des recherches sur la méthode, qui visite également des expériences de transformation dans les entreprises.

Depuis cette parution de 2011, les bonnes nouvelles ont continué de se manifester :

- nous intervenons dans de grandes entreprises qui s'investissent dans l'approche, telles que : Orange, Rte, Pages jaunes, CEA, SNCF, Natixis, Casino, Banque de

France, 3M, Air France, Crédit agricole, La Poste, Veolia, Decathlon, Leroy Merlin... ;

- dans de grandes institutions également : ministère de la Transition écologique et solidaire, ministère de l'Agriculture, Urssaf, Banque de France, musée du Louvre, APHP, grandes mairies, hôpitaux... ;
- nous formons à l'animation plus de 200 consultants, externes ou internes, chaque année ;
- nous avons animé plus de 1 000 séances chacun et passons beaucoup de temps à échanger pour en tirer de multiples leçons.

Notre pratique a bien sûr évolué. Elle tient compte du contexte culturel en France :

- nous avons révisé les référentiels de compétences pour l'animation et l'intervention ;
- nous avons approfondi les subtilités et les risques de l'étape 3 (la demande et le contrat) et accordons une part essentielle à la capacité à se repérer dans la problématique du client ;
- nous alertons sur les risques de nuire si la compétence d'animation est insuffisante ;
- pour nous, l'animateur a un rôle important pour stimuler le groupe et les apprentissages (animation en « valeur ajoutée ») ;
- enfin, nous sommes de plus en plus sollicités pour mettre le Codéveloppement professionnel au service d'un enjeu croissant des entreprises et des institutions : leur transformation.

Le Codéveloppement est utilisé pour mobiliser les managers à tous niveaux, les aider à faire face aux difficultés du changement, éclairer les comités de direction sur leurs marges de progrès, faire coopérer les grands secteurs en transversal, ce qui nous permet de parler d'une montée en puissance du Codéveloppement professionnel.

En parallèle à ces développements stimulants, de moins bonnes nouvelles sont également apparues. Le succès du Codéveloppement attire des comportements qui posent question :

- s'autoproclamer facilitateur sans compétence dans le domaine ;
- apposer l'étiquette Codéveloppement sur des méthodes étrangères à sa philosophie ;
- transformer l'approche en pratiques qui en détournent l'esprit.

On est passé d'un excès à l'autre. Ce qui paraissait « trop simple » paraît maintenant « très simple ». Et donc ne nécessitant pas de formation. Et les contrefaçons commencent à faire du dégât, comme en témoignent des propos entendus dans les entreprises :

- « *Nous avons commencé des groupes mais on a arrêté. La facilitatrice faisait sortir le client en étape 3 ; ça nous paraissait bizarre.* »
- « *J'ai suivi des séances mais j'ai arrêté. Je trouvais que ça devenait "psy" et intrusif.* »
- « *On m'a dit "C'est simple, vas-y anime". Ce fut très pénible et désastreux.* »
- « *Vous voulez vous former en Codéveloppement ? Inutile, c'est juste un protocole !* » (propos tenu par le formateur dans une haute école de coaching)
- « *Oui, nous avons testé, un coach nous l'a proposé. On était 14 avec 3 niveaux hiérarchiques. En fait il y a eu des conflits. On n'a pas été convaincus...* »
- « *Je n'avais pas de sujet. L'animateur m'a dit que si je n'avais pas de sujet, je sortais.* » Il a ajouté que c'était ça l'approche Payette.
- « *Je suis DRH. Une coach que je connais a animé une séance pour nous. J'étais cliente. Cela s'est mal passé. Je*

me suis sentie “démantibulée”. Pour terminer la séance elle a proposé d'utiliser une autre méthode. »

- *« J'anime depuis 1 an, mais j'ai une difficulté pour maîtriser le temps des séances. Je déborde chaque fois... La durée de mes séances ? Eh bien 30 minutes, c'est le temps normal n'est-ce pas ? »*

Manifestement le succès semble s'accompagner d'une certaine confusion, qui pourrait être nuisible aux utilisateurs, aux praticiens aussi, mais également au Codéveloppement professionnel lui-même.

Le présent ouvrage a l'ambition d'apporter des clarifications, à partir de notre expérience.

TOME 1 ET TOME 2

Vous avez entre les mains le Tome 2 : *Le Codéveloppement professionnel et managérial* avec pour sous-titre « Animation compétente, subtilités de la pratique, montée en puissance ».

Le Tome 1 possède le même titre, avec en sous-titre : « L'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective ». Cet ouvrage est paru en 2011, soit après 8 ans de pratique en France. Et nous l'avons appelé Tome 1 pour sa réédition en 2018.

Il présente les bases historiques de l'approche, le nouveau pédagogique qu'elle représente, son introduction en France et les « effets Codéveloppement » dans les entreprises. De plus, Adrien Payette y présente les origines de sa création ainsi qu'un chapitre conséquent sur sa conception du changement organisationnel avec le Codéveloppement.

Le Tome 2 est rédigé 15 ans après les premiers pas en France. Il prend en compte le fait que la pratique s'est largement répandue : le Codéveloppement, selon les endroits,

s'en trouve soit enrichi ou approfondi, soit déformé, soit affaibli.

Voici les étapes du parcours que nous vous proposons.

Chapitre 1

Partager des exemples de temps forts vécus avec nos clients et nos participants, qu'ils soient dirigeants ou simples chefs d'équipe sur le terrain.

Dire nos étonnements devant tout ce que suscite cette démarche.

Chapitre 2

Révéler 4 potentialités méconnues du Codéveloppement :

- la révolution *action learning* qui en est une source et que la culture française a bien du mal à saisir ;
- l'apport décisif du regard systémique pour savoir accompagner efficacement ;
- l'affirmation que le Codéveloppement n'est pas un jeu inoffensif, que l'on peut nuire par incompetence, qu'il est essentiel d'avoir maîtrisé ces risques. Et donc saisir les risques qui se présentent pour que les participants apprennent à les repérer, les risques psychosociaux notamment ;
- la richesse de la pensée réflexive : découvrir que bien des variantes du Codéveloppement tarissent la réflexion et qu'il est cependant majeur de savoir s'étonner, diverger, regarder autrement et prendre connaissance de nos modèles limitants.

Chapitre 3

Le moment sera venu de :

- clarifier ce qui différencie l'esprit du Codéveloppement des autres pratiques ;

- préciser les compétences requises pour animer ;
- mais aussi les compétences requises pour acheter des prestations de Codéveloppement.

Chapitre 4

Nous quitterons alors les questions d'animation pour aller vers les interventions en entreprise faisant appel au Codéveloppement. Nous pourrons :

- recenser nombre d'opportunités d'interventions au service des transformations, à travers des exemples tirés de l'industrie, de la distribution, des ministères, des services publics, des hôpitaux, etc. ;
- préciser les impacts du Codéveloppement, ses effets dans les organisations ;
- montrer les compétences particulières requises pour une intervention en Codéveloppement dans une organisation.

Chapitre 5

Nous aurons ainsi mis en valeur les compétences d'animation et d'intervention, ainsi que ce qui différencie l'esprit du Codéveloppement.

Nous pourrons alors souligner des actions aidant à déployer une pratique professionnelle du Codéveloppement :

- en France avec l'association et les antennes Afcodév (Association française du Codéveloppement professionnel) ;
- dans les pays proches avec l'association i-Codev (Association internationale du Codéveloppement professionnel) ;
- et faire connaître le code de déontologie de l'Afcodév.

Étant donné que nous pratiquons le Codéveloppement professionnel et managérial depuis plus de quinze ans, notre

expérience vient immanquablement colorer notre approche, même si nous considérons que nous restons fidèles à l'enseignement d'Adrien Payette, auquel nous rendons hommage.

Nous soulignerons les endroits où nous pensons prendre des positions qui nous sont propres, du fait de notre expérience.

Nous ne décrivons pas notre méthodologie précise d'animation qui, elle, fait l'objet d'une formation approfondie.

À QUI S'ADRESSE LE LIVRE ?

À vous, commanditaire d'actions faisant appel au Codéveloppement : dirigeant, DRH, Responsable de formation ou en charge du développement managérial.

Votre curiosité est piquée par cette approche qui se répand et qui, peut-être, vous est (trop ?) souvent proposée.

Vous découvrirez :

- qu'elle renouvelle en effet les pratiques de formation, suscite un engagement fort, permet des interventions en collectif ;
- mais aussi qu'elle n'est ni simple ni inoffensive et que les intervenants doivent être choisis avec vigilance ;
- que votre responsabilité est engagée dans ces choix. Cela signifie, selon nous, qu'un commanditaire se doit :
 - d'avoir lui-même au moins une fois testé une séance,
 - mais aussi de comprendre les enjeux de compétence d'une pratique efficace.

Ce livre est fait pour cela. Vous n'êtes pas spécialiste et vous craignez de plonger dans un ouvrage d'expert ? Or justement il ne s'agit pas de plonger dans une expertise particulière mais dans la rigueur de tous les jours d'un manager,

celle qui fait partie de votre métier, pour raisonner, analyser, résoudre, aider. Par exemple :

- ne pas confondre un objectif et une solution ;
- ne pas confondre des étiquettes et des faits ;
- ne pas confondre implication et emprise ;
- ne pas confondre « apprendre à pêcher » et « donner du poisson » ;
- ne pas confondre problème et conséquence ;
- savoir prévenir un risque psychosocial ;
- distinguer entre une communication saine ou nuisible ;
- etc.

Nous pensons que tout commanditaire tirera profit de cette lecture en comprenant mieux les enjeux de ce qui est proposé aux managers et la vigilance requise.

Et si vous êtes un lecteur pressé, nous vous suggérons :

- Chapitre 1
- Chapitre 2-B-5
- Chapitre 2-C-3
- Chapitre 4

À vous consultant, coach, animateur ou formateur

Vous trouverez le récit détaillé de nombreuses séances significatives. Vous identifierez les potentialités méconnues du Codéveloppement qui permettent de monter en puissance sans rajout de méthodes « descendantes » classiques. Vous serez sollicités pour mesurer les risques de nuire dans une séance et les savoir-faire requis.

Vous découvrirez une proposition de critères pour valider les approches qui ne trahissent pas l'esprit du Codéveloppement.

Vous identifierez des voies de progrès pour la pratique.

NOTES POUR LA LECTURE

- Dans les situations rapportées dans cet ouvrage, les noms, lieux et contextes sont modifiés par discrétion.
- Des références seront souvent faites à l'ouvrage québécois fondateur : *Le Groupe de Codéveloppement professionnel* : nous indiquerons GCP suivi du numéro de la page.
- Nous écrivons « Codéveloppement » pour faire référence de manière simplifiée à « Codéveloppement professionnel ». Nous mettons un C majuscule en considérant qu'il n'y a pas 36 concepts mais bien un, dont l'esprit est défini dans l'ouvrage fondateur.

Le lecteur cherchant une première présentation structurée de la méthode devra naturellement se référer à l'excellent ouvrage pionnier : *Le Groupe de Codéveloppement professionnel* (Adrien Payette et Claude Champagne, Presses universitaires du Québec, 1997).

Cependant, le lecteur qui découvre le Codéveloppement en trouvera une brève présentation en annexe et la signification particulière des termes « client » et « consultant » dans ce contexte.

Enfin, les auteurs de ce livre sont intéressés de connaître les réactions des lecteurs et d'engager l'échange si besoin, à l'adresse suivante : contact@cecodev.fr