

## LE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

# UNE RESSOURCE AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Par Odille Guillette, Agilance



et Sophie Mouterde, Alter'agir

### Nouvelle mode ou tendance de fond ?

Adrien Payette et Claude Champagne<sup>1</sup> développent cette démarche au Québec depuis plus de vingt ans. Elle rencontre un grand succès en France. L'Oréal, La Poste, BNP, Banque de France, RFF, DCNS ou Danone l'utilisent. Ce n'est pas un hasard. Face à la complexité croissante des organisations et à la montée des exigences, les professionnels ont à élaborer rapidement des réponses de plus en plus spécifiques, en tenant compte du contexte économique, technique

**En découvrant cette démarche en 2005, certains ont pensé : « c'est ce dont j'aurais eu besoin quand j'ai débuté mon métier de DRH ». En plus des réunions thématiques de mon groupe ANDRH ou de réunions avec tel ou tel RH de mon réseau, j'aurais aimé m'appuyer sur un groupe de pairs partageant des préoccupations proches des miennes. Le codéveloppement apporte aussi à des managers confirmés : « cela me permet de prendre du recul, de réfléchir à des enjeux concrets. On aboutit à un résultat sur des cas a priori insolubles. »**

et humain, de leur propre profil, de leurs objectifs et de ceux de l'entreprise. C'est l'objectif et la plus-value du codéveloppement : cheminer vers une solution sur mesure intégrant la relation singulière à son activité professionnelle. Dans nombre d'organisations, le rythme de travail s'accroît. Réunions, mails, SMS, envahissent l'espace professionnel voire personnel. Le codéveloppement est l'occasion de pauses pour prendre du recul et réfléchir, un luxe pour les cadres sous trop forte pression.

### Une expérience d'intelligence collective

Une séance de codéveloppement réunit des pairs dont l'un, dit « le client », amène une situation concrète. Avec ses pairs, par un processus rigoureux mené par un facilitateur, il va passer un « contrat » avec le groupe, souvent différent de ses préoccupations de départ. Le groupe produit alors des idées, des partages d'expériences, des feed-backs, des interprétations et des propositions. A l'issue du plan d'action, le groupe tire les enseignements de la séance. D'une séance à l'autre, des solutions se mettent en place. Ce cheminement produit souvent un déclic qui libère l'intelligence

collective. « La méthode permet de définir la question-clé, le vrai problème. On tire des enseignements, même des cas exposés par d'autres participants. La production est riche grâce à la co-élaboration. Il est fréquent qu'une idée passe de l'un à l'autre des participants et soit enrichie à chaque étape. »

### Résolution de problème, un processus de créativité

La démarche apporte des solutions, donc contribue à résoudre un problème. Mais l'objectif n'est pas de se mettre d'accord, au contraire. La dissonance des points de vue et des propositions stimule la créativité. L'alternance de phases de convergence et de divergence structure la

**“ Le codéveloppement est l'occasion de pauses pour prendre du recul et réfléchir, un luxe pour les cadres sous trop forte pression. ”**

progression jusqu'à produire des solutions nouvelles. La personne qui présente son sujet choisit ensuite seule son plan d'action. Contrairement à ce qui s'observe dans une démarche de résolution de problème, la décision est plus solide car elle est incarnée par l'intéressé qui dit souvent : « *J'ai envie de passer rapidement à l'action, je sens que cette fois-ci ça va fonctionner !* » C'est un facteur de confiance et d'énergie.

### D'où provient cette efficacité ?

Elle provient de la combinaison de différents facteurs, que seul un art consommé de la facilitation peut mettre en musique. En 1h30 de nouvelles ouvertures émergent, alors que la situation semblait bloquée et parfois depuis longtemps. D'une séance à l'autre, les plans d'actions avancent. Au-delà des résultats concrets, chaque participant devient plus fort personnellement, prend conscience de son talent en s'imprégnant de celui des autres, en enrichissant sa vision, en s'auto-déterminant, sans débat. Le groupe aussi devient plus fort de cette expérience humaine collective. Il va au-delà des réflexes habituels, cela stimule la clarification de ses propres modèles de pensée, la compréhension affinée des enjeux et des limitations, une confiance renforcée dans ses propres ressources.

Le cadre de fonctionnement, structurant et protecteur, favorise la réceptivité de chacun, l'intelligence de situation et la régulation émotionnelle.

L'entraide permet de gérer des situations délicates : collaborateur en difficulté, pilotage d'une réorganisation, lancement d'un projet, gestion d'une tension relationnelle... Disposer d'un espace protéger pour poser ces sujets limite le stress, le sentiment d'isolement, et accroît les possibilités d'action de chacun.



Largement pratiqué, le codéveloppement pollennise les méthodes de travail au sein de toute l'entreprise : entraide, écoute, fonctionnement en réseau, prise de recul...

**“ Faire grandir la personne, c'est faire grandir le collectif, et faire grandir le collectif profite potentiellement à chacun, dans une logique de coresponsabilité. ”**

Le codéveloppement fonctionne mieux si l'organisation et les participants partagent certaines convictions. Le postulat est une confiance partagée dans le développement des hommes et des entreprises. Et puis, il y a l'idée que faire grandir la personne, c'est faire grandir le collectif, et faire grandir le collectif profite potentiellement à chacun, dans une logique de coresponsabilité.

### Le codéveloppement sous toutes ses formes

Dans une entreprise du CAC 40, les fonctions RH du siège, et les DRH opérationnels se sont retrouvés régulièrement pour traiter ensemble les

sujets de chacun. Cela a facilité la coopération entre siège et divisions, qui ont souvent du mal à dialoguer ensemble. A la fin du dispositif, certains ont maintenu des réunions de travail pour échanger, dans un contexte où la compétition l'emportait souvent sur la coopération.

La Poste a monté un dispositif pour approfondir une thématique particulière sur une journée en combinant des sessions de codeveloppement et l'apport d'un conférencier. Le traitement de situations spécifiques au regard de ces apports puis le brassage des productions ont favorisé une meilleure appropriation.

La Banque de France a mis en place un dispositif pour des managers déjà expérimentés. Un même groupe se retrouve plusieurs fois en couplant séances de codéveloppement et apports en matière de management. Au fil des séances, les participants renforcent leur identité de manager.

Enfin chez DCNS : « *A la suite d'un cycle de formation management, les managers, désireux d'entretenir cet élan, se sont approprié la démarche.* » Michel Frain<sup>2</sup> constate qu'ils repartent avec « *des solutions concrètes à leurs problématiques, qu'ils progressent dans leur questionnement, leur écoute et la gestion du temps en réunion.* » Il rappelle : « *Le rôle du facilitateur est clé pour la réussite : respect du cadre et des règles, création d'un climat de confiance et d'écoute.* » ■

<sup>1</sup> Auteurs de « *Le groupe de codéveloppement professionnel* » - Presses Universitaires du Québec

<sup>2</sup> Pilote interne de la démarche