



CODÉVELOPPEMENT UN COACHING... SANS COACH

Cette méthode «made in Québec» mise sur **l'échange d'expériences entre pairs** pour améliorer les pratiques. Elle fait tache d'huile en Europe.

PAR MURIEL JAOUËN,
ILLUSTRATION : GIANPAOLO PAGNI

Le codéveloppement professionnel trouve aujourd'hui un écho grandissant dans les entreprises. Des sociétés comme Siemens, Orange, PSA, Air France, MMA ou encore le ministère de l'Environnement ont ainsi choisi de le déployer. Importée du Québec et très inspirée de la pédagogie de l'action, de l'expérimentation et de la dynamique des groupes, cette méthode bouleverse l'approche classique de la formation continue. Dans le codéveloppement, en effet, pas de formateur attiré, pas de contenus programmés, pas de savoirs théoriques. «Il s'agit

d'un apprentissage construit entre pairs, en réponse aux difficultés pratiques que chacun peut rencontrer dans son travail : l'impossibilité de sanctionner un collaborateur, des relations houleuses avec un fournisseur qui livre toujours en retard...» explique Xavier Tedeschi, fondateur du cabinet de conseil Latitude RH.

«CLIENTS» ET «CONSULTANTS». Aucune thématique n'est donc imposée aux participants. Ce qui n'empêche pas le respect de certaines règles, bien au contraire. Un groupe de «codév» comprend au maximum une di-

zaine de personnes exerçant le même métier (vente, maintenance...) ou occupant une fonction identique (managers, responsables régionaux...). Il se réunit chaque mois, autant de fois qu'il compte de membres (un projet s'étalera donc sur six mois s'il implique six personnes). Et ce, hors de tout rapport d'autorité. Un participant (le «client») expose sa problématique aux autres (les «consultants») lors de chaque séance. Celle-ci s'articule autour de six séquences : énoncé de la problématique du client, questions des consultants, formulation précise de la question, suggestions des consultants, plan d'action réalisable à court terme – sur lequel le client fera un bref bilan en introduction de la séance suivante – et enfin échange d'expériences. Précision importante : chaque réunion est guidée par un animateur formé au codéveloppement (une prestation de qualité est facturée environ 2 000 euros).

INTELLIGENCE COLLECTIVE. «Le choix du thème revient aux participants, qui exposent une situation face à laquelle ils se sentent mal à l'aise. Mais finalement, on cherche autant à résoudre des problèmes qu'à développer chez les managers une posture d'écoute

et de questionnement», explique Bernard Lévêque, directeur du développement de l'intelligence collective chez l'assureur Covéa. Il a lancé ses premiers groupes de «codév» en 2008. «Dans le contexte de la fusion entre MMA et Azur, poursuit-il, nous voulions prévenir les mouvements de repli sur soi, libérer la parole et encourager la dynamique collective.» Covéa a ciblé en priorité les managers de proximité, pivots du changement et de l'intégration. A ce jour, plus de 700 collaborateurs ont suivi ce parcours, à raison d'une demi-journée par mois.

S'APPROPRIER LE CHANGEMENT. Pour les entreprises, le codéveloppement répond par conséquent souvent à une problématique de transformation. Il permet de passer d'une logique classique d'accompagnement du changement à une logique plus franche d'appropriation. En 2014, le groupe Solocal (ex-Pages Jaunes) a revu l'intégralité des contrats de ses 2 000 commerciaux : rémunération, description du poste et organisation du travail. En moins de dix ans, le modèle économique de l'entreprise s'est en effet trouvé bouleversé, 75% du chiffre d'affaires étant désormais réalisé par l'activité numérique... Solocal a mis sur pied 23 groupes de codéveloppement réunissant 180 managers commerciaux : responsables des ventes terrain, responsables marketing régionaux, responsables relation client. «Dans un premier temps, nous montons des séminaires de un ou deux jours pour présenter le concept. C'est chronophage, mais indispensable», explique Julien Veyrier, DRH.

MISE À NU. Car la démarche repose sur le volontariat réfléchi des participants. «Une réunion de codéveloppement n'est pas un exercice anodin. On s'y met à nu. Il ne faut pas craindre de montrer ses incompétences, de s'en remettre aux autres et à leur subjectivité, d'accorder totalement sa confiance», souligne Xavier Tedeschi, de Latitude RH. Autant de prérequis qui pourraient encourager des pratiques déviantes ou simplement mal administrées. «Le codéveloppement n'est pas du coaching collectif. Pas question de mettre des gens autour d'une table, sans plus de précautions, et de leur demander ce qu'ils pensent les uns des autres. Cela pourrait être totalement destructeur», insiste Fabien Rodhain, fondateur et dirigeant de Codéveloppement Academy. Pour professionnaliser cette activité et éviter les dérives, il travaille d'ailleurs à la constitution d'une communauté d'animateurs accrédités. ●

LES 3 CLÉS DU CODÉV

C'est au **contact des autres** et à l'épreuve des difficultés qu'on progresse.

Ce sont ceux qui **vivent les situations** qui en parlent le mieux.

C'est en se nourrissant de **l'expérience de ses pairs** qu'on apprend à surmonter ses difficultés.