

## La Lettre du CoDéveloppement

*Lettre d'information*

*de l'Association française du CoDéveloppement professionnel*

*www.afcodev.com*

# Codéveloppement et Développement managérial

Un cas d'intégration du Codéveloppement  
dans une intervention plus large auprès d'une  
entreprise de 5000 personnes

## ■ "Le Codéveloppement marche souvent mieux sur 2 pieds"

Adrien Payette, inventeur du codéveloppement professionnel, aime rappeler cet aphorisme pour éviter la tentation de faire du codéveloppement un outil universel et autosuffisant.



L'intervention auprès d'une société de distribution - que nous appellerons ABC – en est une illustration typique.

## ■ Une culture malmenée et un affaiblissement du lien managérial

Jacques JAOUEN, nouveau Directeur général, a pris ses fonctions depuis 6 mois à la tête de cette entreprise.

Il est surpris. ABC avait la réputation d'une culture stimulante et conviviale, il découvre des rapports abrupts et de fortes rivalités internes.

Une réputation de franc parler ? On parle bien plus dans les couloirs que dans les instances de décisions, on ne dit pas les choses à l'endroit où il faut. Le courage semble manquer.

Le sens des responsabilités ? Plutôt des pertes de repères, de la dérision, des volontés amorties, un sens des responsabilités affaibli, des remontées des dysfonctionnements se perdent, ainsi que des comportements "parapluie".

Un affaiblissement du lien managérial, qui amène chacun à penser qu'il n'est guère écouté, ni par son supérieur, ni par ses collaborateurs.

Quelques mouvements sociaux viennent confirmer les insatisfactions.

Réflexion du DG : Ce qui me préoccupe est que le "malaise" semble plus profond qu'on ne le pensait :

Cela semble toucher des points essentiels comme la confiance, l'envie, la motivation,... cela interpelle les valeurs, de manière plus diffuse et profonde, les valeurs plus que le métier, la personnes plus que la technique.

Par quel bout prendre le problème ?

## ■ L'hypothèse Codéveloppement

Or dans le même temps quelques groupes de Codéveloppement ont fonctionné chez ABC, à titre de bancs d'essai, et les échos qui remontent sont étonnamment favorables:

*On y apprend une communication plus ouverte et plus franche  
Des propositions et des initiatives en remontent  
On découvre une attitude plus offensive face aux difficultés,  
Des blocages anciens y trouvent des solutions  
L'entraide et le plaisir de coopérer se renforcent  
Les managers y clarifient leur positionnement  
Des métiers qui s'ignoraient se découvrent et se parlent*

Lors des réunions de CE, les partenaires sociaux confirment cet intérêt.  
La solution serait elle simplement de généraliser ces groupes ?

L'idée n'est peut être pas si bonne... En effet :

- le codéveloppement agit dans la durée or une impulsion rapide est requise
- il répond bien aux besoins de collaboration transversale, et de maturation dans le métier de manager, mais moins bien à des impulsions managériales qui elles doivent venir d'en haut
- enfin un travail préalable est nécessaire avec l'équipe de direction qui elle doit donner l'exemple du lien managérial souhaité

Appuyons-nous alors sur la métaphore d'un "tissu managérial" qui a été malmené et qui a souffert (pour des raisons que nous n'examinerons pas ici).

Comme tout tissu il est composé d'un fil de trame et d'un fil de chaîne

Le saviez-vous ?

Un tissu est formé du croisement de deux ensembles de fils : la **chaîne** et la **trame**.

Les fils de **chaîne** sont tendus sur le métier à tisser.

Avec la navette, on fait passer le fil de trame alternativement au-dessus et au-dessous des fils de chaîne.



Le fil de chaîne représentera le lien hiérarchique, managérial

Le fil de trame sera lui le lien transversal

Il nous faut tonifier et bien replacer les deux fils. Comment ?

## ■ Le fil de chaîne d'abord : le lien managérial

Le dispositif adopté ici est celui de la "régulation managériale"

Se réguler, entre un manager et un collaborateur, c'est se rencontrer pour faire le point non pas sur les objectifs et les opérations, mais sur justement la qualité du lien managérial  
- la confiance mutuelle

- la clarté des règles du jeu
- le ménage à faire dans les "non dits"
- les tensions non réglées qui parasitent
- la clarification des valeurs partagées qui soulignent dans quel esprit on entreprend ensemble

etc, etc

toutes choses qui, si elles ne sont pas l'efficacité en elle-même, en sont les conditions préalables.

*Exemples de valeurs partagées se traduisant par des règles du jeu*

- on tient ses engagements
- on se parle franchement
- on reconnaît chacun sa part de responsabilité
- on donne son avis, on participe
- on mène le travail au bout avec rigueur
- on tire les leçons d'une erreur
- etc

Nous avons créé pour l'occasion un outil spécifique, le "Questionnaire de Régulation managériale"

Il est rempli par chacun de son côté, puis le rapprochement des réponses déclenche un échange bien plus facile.

Ses effets sont nets : clarification de nombreux malentendus, nouveau plaisir de coopérer, découverte d'attentes mutuelles non perçues, etc...

Et bien sûr mise en place de nouvelles règles du jeu qui apporteront le confort allié à l'efficacité

Bien logiquement cette démarche a débuté par le Comité de Direction lui-même qui donne à la fois :

- l'impulsion
- l'exemple
- et également une explicitation de la valeur ajoutée attendue du management à tous les niveaux

La démarche est ensuite généralisée rapidement auprès des 400 managers

## ■ Le fil de trame ensuite : la solidarité transversale pour collaborer et résoudre

C'est alors que le Codéveloppement managérial peut prendre toute sa place et se dérouler pour tous les managers progressivement sur 2 années

Le Codéveloppement vient en complément des régulations managériales (verticales) pour renforcer chaque niveau de management, tout en développant la solidarité et l'ouverture (donc, le fonctionnement horizontal et transversal), et ainsi développer un "tissu managérial" de qualité.

On favorise les rencontres entre les métiers sièges et réseaux

Les attentes de l'entreprise sont fortes (exigences de qualité, économies de ressources, mobilisation, etc)

Dans un contexte où le tissu managérial est affaibli, ces attentes peuvent rencontrer des réactions de moindre engagement, ou de fatalisme: "On nous en rajoute", "On n'y arrivera jamais", "On sait d'avance qu'on est très loin de l'atterrissage", "On nous impose, il n'y a pas d'écoute" etc

Un manager vient en Codéveloppement pour y résoudre aussi les problèmes de management posés par ces attentes.

- *Je ne peux pas avoir plus de ressources or je pense manquer d'effectif pour réussir mon objectif de développement, mais mon supérieur ne veut pas m'entendre.*

- *J'ai un problème de qualité d'accueil dans mon agence. C'est lié au fait que j'ai un guichetier qui a un très bon relationnel mais il est d'origine étrangère et très impulsif dans certains cas.*

Le Codéveloppement prend en charge des problèmes "concrets" bien sûr, mais en lien direct avec les grandes problématiques de l'entreprise.

Il est d'ailleurs possible de prioriser les problèmes proposés par les participants en fonction de ces problématiques.

## ■ Remontée des problématiques

Enfin une remontée des types de problèmes issus des Codéveloppements peut servir :

- au partage des bonnes pratiques
- à une information du Comité de Direction sur les difficultés les plus fréquentes

A partir des sujets traités en codéveloppement – sujets qui restent confidentiels, - on fait remonter les problématiques dominantes ce qui permet aux différents niveaux de management de mieux comprendre le "terrain" et d'adapter les lignes de conduite.



*Ainsi on voit qu'au final le Codéveloppement ne peut pas recomposer à lui tout seul le tissu managérial. Mais il y joue sa part, cela ne fait pas un pli...*

*Anne Hoffner Lesure et Dominique Delaunay  
Co-présidents de l'Association française  
du Codéveloppement professionnel et managérial( Afcodev)  
Co-dirigeants du Centre Européen de Codéveloppement Professionnel ( Cecodev)*

[anne.hoffner@sfr.fr](mailto:anne.hoffner@sfr.fr) Tél: 06 24 70 64 65  
[d.delaunay@afcodev.com](mailto:d.delaunay@afcodev.com) Tél: 01 39 89 77 77