



Le phénomène codéveloppement

LE COLLECTIF DE L'ASSOCIATION

Sommaire

Le Collectif	3
Comité de rédaction	3
Ont également contribué à la naissance de ce premier Cahier :	4
Préambule	5
La naissance du Codéveloppement : une nouvelle pratique de formation	7
Le Codéveloppement en France et la naissance de l'AFCODEV : une aventure commune.....	9
L'arrivée sur le marché du Codéveloppement : adaptation culturelle et nouveaux besoins.....	10
Qui est l'AFCODEV ? Une association pour faire rayonner le Codéveloppement et promouvoir les bonnes pratiques.....	12
Les Cahiers de l'AFCODEV : pour promouvoir une qualité de la méthode dans la lignée de son concepteur Adrien Payette	15
Le phénomène Codéveloppement	17
Alice découvre le Codéveloppement et ses ambiguïtés	18
Un phénomène à l'honneur	20
Faut-il se réjouir de cet engouement ?.....	22
Satisfaction ou efficacité ?	26
Le biais d'autres pratiques	27
Les pièges de la désinformation	30
La parole à nos lecteurs	33
Questions pour réfléchir après la lecture de ce premier épisode	34
En collaboration avec nos lecteurs	34
Aimeriez-vous partager ?	34
Contactez-nous !	34
ANNEXES	35
Annexe 1 : PRESENTATION de L'AFCODEV.....	36
Annexe 2 : La Lettre d'Adrien PAYETTE à l'occasion de la création de l'AFCODEV.....	39

Le Collectif

A la manière de l'aventure Codéveloppement, le lancement de ces Cahiers résulte d'un travail collectif et d'une belle aventure humaine qui a permis de rassembler non seulement des acteurs expérimentés du Codéveloppement mais également des « candides » qui nous ont éclairés de leur regard et de leurs réactions et ont permis d'apprendre au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Comité de rédaction

Angélique Boutry : Membre du Bureau de l'AFCODEV, consultante, formatrice d'ateliers, formatrice et coach. Elle est notre Facilitatrice graphique pour ce premier Cahier.

Corinne Savignac : Membre du Bureau de l'AFCODEV, consultante, formatrice et formatrice, chargée de communication au sein de l'association. Elle est la réalisatrice de la couverture de nos Cahiers.

Elisabeth Vandenabeele : Présidente de l'AFCODEV – Consultante et formatrice de facilitateurs

Esther Macià : Vice-présidente de l'AFCODEV – Consultante et formatrice de facilitateurs

Elisabeth Hatchouel : Membre du Bureau – Consultante, formatrice d'ateliers, formatrice.

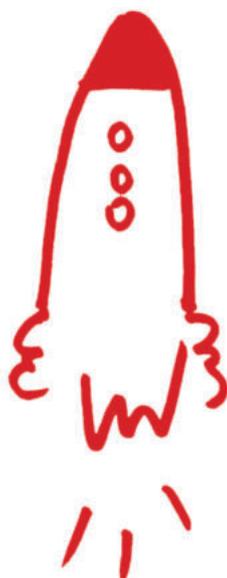
Geneviève Pernel : Membre du Bureau de l'AFCODEV, codéleguée de l'Antenne Normande – Coach, formatrice et auteure de plusieurs ouvrages professionnels.

Raphaëlle Hartmann : Membre du CA – Consultante, coach et formatrice en Approche Systémique Palo Alto

Sylvie Riondel : Membre AFCODEV, conférencière, formatrice, auteure de plusieurs ouvrages professionnels.

Avec la contribution précieuse de

Anne Hoffner-Lesure et **Dominique Delaunay**, pionniers du Codéveloppement en France, fondateurs et présidents d'honneur de l'AFCODEV et co-dirigeants du Cabinet Anima-Cecodev. Ils sont également les auteurs d'un ouvrage de référence en 2 tomes, « Le Codéveloppement professionnel et managérial », parus en 2011 et 2018, avec la contribution d'Adrien Payette sur le tome 1 et sur la base de leur expérience de facilitateurs auprès de milliers de groupes.



. Nous remercions tout particulièrement Anne-Sophie Cartier, chargée de l'administratif de l'AFCODEV pour sa disponibilité et son soutien .

Préambule

D'où vient l'idée des Cahiers de l'AFCODEV ?

L'AFCODEV, Association Française de Codéveloppement, a pour projet de publier les **Cahiers de l'AFCODEV** à raison de deux numéros par an.

L'objet de ces « Cahiers » est de contribuer aux publications existantes. Sans entrer dans l'explication de la méthode, déjà largement couverte, nous souhaitons proposer différents épisodes à géométrie variable, avec la participation de contributeurs multiples et variés pour :

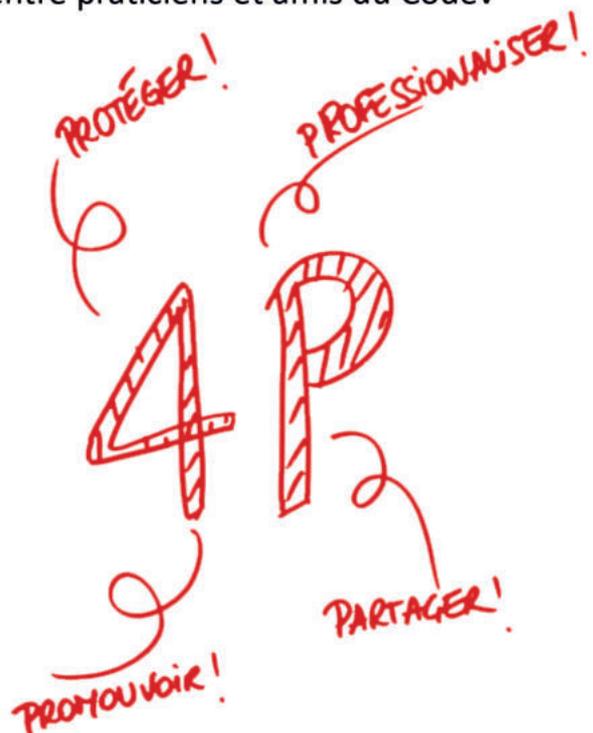
- faire des pas de coté qui nourrissent
- lancer des réflexions (thématiques) ponctuelles et complémentaires
- soulever éventuellement des points de vue discutables

Vous y lirez des constats, des analyses, des témoignages de praticiens, des propos d'acheteurs ou d'entreprises utilisatrices. Vous y trouverez également le point de vue de l'AFCODEV dont le but essentiel est de promouvoir une qualité de pratique et de déploiement dans la ligne du concepteur originel Adrien PAYETTE.

Notre objectif est de :

- nourrir et élargir la réflexion collective
- susciter des échanges constructifs entre praticiens et amis du Codev
- pointer et explorer les subtilités de la méthode et du rôle de facilitateur

... autant d'éléments qui animent les 4 missions de l'AFCODEV : Partager, Promouvoir, Protéger, Professionnaliser.



La naissance du Codéveloppement : une nouvelle pratique de formation

Tout commence au Québec. Après avoir été manager pendant de nombreuses années, Adrien Payette devient professeur de management à l'ENAP (Ecole Nationale d'Administration Publique), un institut qui forme des gestionnaires (comme on dit au Québec pour désigner les managers). Les « étudiants » viennent de partout, aussi bien de Hydro Québec, Alcan, et autres entreprises publiques ou semi-publiques. Ce sont des personnes de terrain qui ont appris beaucoup de choses par l'expérience et qui viennent se former cycles de 12 à 18 mois.



A cette époque, la méthode des études de cas (business case) qui vient des Etats Unis est très utilisée. Adrien pense que l'étude des cas est intéressante mais que la pédagogie a besoin d'être complétée par quelque chose de plus « vivant » et plus « réel ». Il propose à ses étudiants de partir de leurs situations à eux, situations qui sont « chaudes », qui les mettent en difficulté et qui les font réfléchir. Son intuition assez géniale paraît évidente maintenant, mais sur le coup, avancer que ces étudiants, qui ont entre 35 et 45 ans, possèdent tout le « matériel pédagogique » nécessaire, est totalement innovant. Il « suffit » en effet de les amener à réfléchir en petits groupes sur leurs situations concrètes et que chacun, à tour de rôle, devienne ce qu'il a appelé le « client » de la séance, c'est-à-dire celui qui est apporteur d'une « situation »¹ sur laquelle le groupe peut réfléchir. Un « client » est donc celui qui a une « situation » qu'il

1 Une « situation » peut être une préoccupation, un projet ou une problématique (les 3 x P)

accepte d'exposer devant ses collègues et d'être questionné, et sur laquelle il serait heureux de recevoir des questionnements, des feedbacks et des apports de la part des personnes qui sont là. Et cela, c'est fondamental dans la pratique telle que la préconise l'AFCODEV aujourd'hui.

Une méthode découverte par l'expérience

Adrien Payette se souvient du jour où il a laissé un volontaire exposer un sujet qui le préoccupait, devant une trentaine d'étudiants, tandis que lui-même s'installait au fond de la salle. Il raconte « *Cela m'est venu naturellement : on va d'abord l'écouter présenter la situation, puis après on va lui poser des questions, on va se mettre d'accord sur ce qu'il attend de nous - le contrat, l'objet de la consultation. Ensuite on va lui apporter des idées. Ensuite il choisira ce qui lui va, puis il faudra que l'on réfléchisse sur ce que cela nous apprend.* » C'est ainsi qu'il a quasiment écrit les étapes en temps réel, en étant lui-même en situation.

Il explique le procédé et la démarche dans son livre « L'efficacité des gestionnaires et des organisations », qui sortira en 1988, sans que le terme « Codéveloppement » soit encore utilisé. C'est Claude Champagne qui le proposera par la suite.

La définition qu'en donne Adrien Payette est la suivante : « *C'est une approche de formation qui repose sur le groupe et les interactions entre les personnes et qui vise à améliorer notre pratique professionnelle.* »

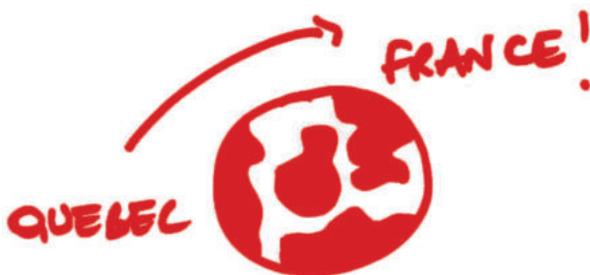
Au-delà de sa façon si simple et modeste d'expliquer la naissance de la méthode Codéveloppement, Adrien Payette oublie de nous dire qu'il a fait des études de philosophie à la Sorbonne à Paris au début des années 60. Il y a été nourri pendant ses années d'études par différents courants de pensées philosophiques et sociologiques, notamment en côtoyant Raymond Aron, Paul Ricoeur et Vladimir Jankélévitch. Nul doute que le Codéveloppement soit donc, pour Adrien, une découverte par l'expérience mais également fondée sur une pensée philosophique.

Le Codéveloppement en France et la naissance de l'AFCODEV : une aventure commune

C'est la rencontre de Jean Beaujouan et d'Adrien Payette à l'Ecole de Management de Lyon en **1988** qui marque la naissance du phénomène Codéveloppement professionnel en France. Jean a alors pour mission de créer une université d'entreprise au sein du Crédit Agricole.

Ayant dévoré le livre « L'efficacité des gestionnaires et des organisations », Jean porte alors une attention particulière, teintée d'admiration, à Adrien. Jean apprécie particulièrement trois dimensions chez celui-ci :

- Sa connaissance approfondie des grands auteurs ayant écrit sur le management, la psychologie et la sociologie au cours du 20ème siècle tant aux États Unis qu'en Europe
- Son pragmatisme, son souci du concret et du réel ainsi que sa capacité de transformer sa culture universitaire en concepts clairs et opérationnels, applicables en entreprise
- Et enfin son humilité intellectuelle qui le tenait éloigné de toute publication « marketing et commerciale » en matière de management.



Fort de cette relation intellectuelle et amicale, Jean propose à Adrien de venir à Paris présenter « sa méthode » de Codéveloppement. Jean réunit quelques amis et au cours de cette réunion, Adrien expérimente pour la première fois à Paris une séance de Codéveloppement.

C'est le premier bourgeon du « phénomène Codéveloppement » en France (avril 2004).

La méthode de Codéveloppement professionnel fait forte impression sur le groupe de consultants français. Certains décident de poursuivre l'aventure et fonctionnent ainsi pendant 8 années. A raison d'une séance par mois, ses membres se perfectionnent. Ils bénéficient du compagnonnage d'Adrien qui revient en France tous les 2 ans.

L'arrivée sur le marché du Codéveloppement : adaptation culturelle et nouveaux besoins

Anne Hoffner, qui fut la cliente de la première séance, s'enthousiasme et choisit de faire du Codéveloppement l'axe principal de sa vie professionnelle. Jean, quant à lui, propose des séances de Codéveloppement pour un public en situation de grande fragilité financière. Ce sera l'origine de l'association « Osons parler argent » lancée un peu plus tard. Les groupes et les séances fonctionnent. Jean démontre que le Codéveloppement peut s'adapter à des publics différents et des problématiques variées.

Un démarrage difficile

A la suite de cette expérience initiale, d'autres tentatives d'introduction du « Codev » voient le jour en France, notamment dans des entreprises. Mais les pratiques ont du mal à s'implanter en raison de différences culturelles entre les approches canadiennes et françaises. D'ailleurs, Adrien Payette donne sa dernière formation en France en 2004 en disant : « *Vous les Français, vous êtes trop intelligents* ». Et oui, en bons héritiers de Descartes, nous raisonnons logiquement « problème/solution ». Or en Codéveloppement, même si le groupe travaille sur la problématique d'un participant, le premier objectif n'est pas de trouver une solution mais d'aider le « Client » à élargir son regard sur la situation, réfléchir différemment et identifier des pistes d'action. Oui, c'est parfois frustrant pour le groupe de ne pas s'approprier le sujet du client ou faire de la projection. Oui, c'est parfois agaçant de terminer une séance en restant convaincu que le « client » aurait dû choisir la solution que l'on pensait idéale pour lui ! Mais oui, c'est responsabilisant pour le client, qui était peut-être en attente d'une baguette magique, de repartir avec une autre vision de sa situation ou de nouvelles questions qu'il est seul à pouvoir traiter !

Second frein, en France : nous adorons débattre. En Codéveloppement, il y a très peu de débat, juste sur le choix du sujet et la détermination du contrat à l'issue desquels un consensus est requis. Sinon, de la divergence, oui, mais

pas de débat entre les participants ! C'est le « client » qui fait son tri. Alors oui, cela peut être frustrant pour ceux qui aiment bien pratiquer la dialectique ou exercer leur pouvoir sur un groupe.

Troisième frein : la culture de l'erreur n'est pas la même de chaque côté de l'Atlantique ! Aux Etats-Unis on vous dit « *Fail early and often* » : plus tu te trompes, plus tu apprends et plus tu arrives à quelque chose à un moment donné, à condition bien sûr de savoir tirer les leçons de l'expérience : « *Que retiens-tu de cette expérience, que referas-tu, qu'éviteras-tu ?* ». Dans notre culture, nous avons été habitués, déjà à l'école, à apprendre d'abord la théorie avec un référent « technique », en communication bien souvent descendante, puis seulement ensuite, passer à la pratique en visant bien sûr le 20/20 autant que faire se peut ! L'erreur est sanctionnée, ôtant le goût du risque à tout étudiant qui serait tenté de sortir de la conformité. Cela parle sans doute à chacun de nous. Pourtant c'est bien de ce côté-ci de l'Atlantique, en Grande-Bretagne, qu'est né le mouvement « Action learning » lancé par Reginald Revans dans les années 1940-1950. Le Codéveloppement prend sa source dans ce mouvement, révolutionnaire à l'époque : on apprend de ce que l'on fait et on progresse en apprenant de ses erreurs !

Quelques personnes de ce dernier groupe de formation s'associent et lancent un groupe d'expérimentation, pour voir comment le Codéveloppement peut se vivre dans notre culture française sans trahir la démarche.

Anne Hoffner a eu le privilège de faire partie de ce groupe : « *Etant canadienne et ayant vécu 10 ans au Canada, j'étais particulièrement intéressée par ce travail de recherche et d'adaptation à la culture française, tout en respectant la démarche initiée par Adrien Payette. J'ai eu la chance de travailler avec lui entre 2004 et 2011 pour tester toutes sortes de choses et voir ce qui allait fonctionner. A titre d'exemple, Adrien avait travaillé avec succès avec des étudiants en constituant des petits groupes de quatre sachant que les situations devaient être rédigées à l'avance. Or, si nous faisons cela en France, cela ne marche pas car les gens sont réticents à l'idée de devoir « rédiger » et surtout, on perd quelque chose dans la spontanéité de la personne. C'est plus facile de « parler », de « raconter » une situation et c'est plus naturel. Les personnes vont dire des choses qui leur viennent au fur et à mesure, alors que la lecture d'un écrit est plus figée. Tout le monde trouve que c'est plus agréable comme cela.* »

Le Codéveloppement s'est développé en France dans les années 2000. La réflexion menée notamment par Chrys Argyris dans les années 1990, sur l'organisation apprenante et le « Comment apprendre ? », a sans doute permis au Codéveloppement d'en donner une réponse. En parallèle, nous pouvons aussi faire l'hypothèse que la crise des « subprimes » en 2008-2009 a peut-être fait prendre conscience que le besoin de Codéveloppement est d'autant plus fort que le contexte est difficile, contribuant ainsi au développement de la méthode. Elle prend alors de plus en plus de sens, et encore plus aujourd'hui dans un contexte de complexité croissante, d'incertitude et de volatilité. En France, désormais, le Codéveloppement est un outil bien connu des DRH. Ainsi de plus en plus de consultants formateurs s'y sont intéressés, ont animé des groupes. Cela a un versant très positif pour démultiplier la pratique. Le revers de la médaille est que beaucoup d'entre eux animent des groupes et donnent des formations de facilitateurs, sans être eux-mêmes formés et compétents. D'où les dérives actuelles, et ce que l'on pourrait appeler de la « contrefaçon ».

Qui est l'AFCODEV ? Une association pour faire rayonner le Codéveloppement et promouvoir les bonnes pratiques

Entre temps, Jean Beaujouan convainc le petit groupe de pionniers de créer une représentation institutionnelle : « *Il faut un lieu, une Association qui rassemble toutes les personnes intéressées ou potentiellement intéressées par le Codéveloppement* ». Le Codéveloppement méritait donc une Association pour le faire rayonner. C'est ainsi qu'est né l'AFCODEV, Association Française de Codéveloppement, en **2007**, sur l'initiative de Jean Beaujouan, Anne Hoffner-Lesure et Dominique Delaunay, avec, déjà, l'ambition des 4 missions qui figurent dans ses statuts : Promouvoir, Partager, Protéger, Professionnaliser (voir détail en annexe 1). Adrien Payette en sera Président d'honneur.

Si au cours de ses 10 premières années l'AFCODEV a une gouvernance restreinte, l'année 2017 marque un tournant puisque sa gouvernance est élargie avec un Conseil d'Administration de 12 à 18 membres et la possibilité de créer des antennes régionales représentées au CA (voir annexe 1).

L'AFCODEV est la première association de Codéveloppement professionnel

Les dates clés du Codéveloppement et de l'AFCODEV

- Années 80 : début de l'expérimentation au Canada par Adrien Payette
- 1988 : Sortie du premier livre d'Adrien Payette sur le sujet
- 2002 : Première séance de Codéveloppement en France animée par Adrien Payette
- 2004 : Première formation de Anne, Jean et Dominique par Adrien
- 1997 : Sortie du livre « Le Groupe de Codéveloppement Professionnel » écrit par Adrien Payette et Claude Champagne
- 2006 : Lancement des premiers groupes de Codéveloppement en entreprise par Anne Hoffner et Dominique Delaunay en lien étroit avec Adrien Payette
- 2007 : création de l'AFCODEV
- Mise en place des premières formations de facilitateurs par Anne Hoffner et Dominique Delaunay
- 2009 : Début du développement de la pratique du Codéveloppement en France
- 2017 : Modification des statuts de l'AFCODEV pour une gouvernance élargie et la création d'antennes régionales

1980

TEST
&
LEARN

1988

1^{er} SEANCE
DE CODEV
EN FRANCE

2007

AFCODEV

2009

DEBUT
DU CODEV

EXPLOSION
DE LA PRATIQUE!

Les Cahiers de l'AFCODEV : pour promouvoir une qualité de la méthode dans la lignée de son concepteur Adrien Payette

L'idée que l'AFCODEV publie un ouvrage sur le Codéveloppement vient d'un constat : Le paysage français semble aujourd'hui plus que jamais très mouvant au regard des acteurs et des pratiques du Codéveloppement. A l'avenir c'est le système entier qui pourrait pâtir de pratiques anarchiques qui dénaturent le Codev et risquent de lui donner une image floue et des pratiques négatives.

Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises connaissent le Codéveloppement. Ceci se vérifie avec le nombre croissant d'appels d'offre sur ce sujet. Mais tous les acteurs ne mettent pas forcément la même chose derrière le terme, ni les mêmes objectifs, ni les mêmes exigences.

Les entreprises qui connaissent – ou pensent connaître - le Codéveloppement l'ont souvent déjà testé, utilisé, déployé, mais aussi abandonné. Pourquoi ? Quand nous demandons à certaines entreprises de nous expliquer de quel Codéveloppement il s'agit, bon nombre d'entre elles nous répondent par : « *On fait des séances en 15, 30 ou 45 minutes* », ou « *Nous utilisons des cartes à jouer* ». Nous rencontrons également des entreprises qui ont essayé et abandonné le Codéveloppement : « *Cela a fait du dégât en interne, durant les séances les personnes critiquaient l'entreprise* » ou « *C'était très psychologisant, les gens pleuraient à chaque séance* ».

Le Codéveloppement d'Adrien Payette est-il victime de son succès ? Nous voyons en effet fleurir les mélanges de méthodes (avec analyse de pratiques, créativité, photo-langage, facilitation graphique, coaching), avec des contrefaçons, voire des incompétences. Comment s'y retrouver ?

Face à ce phénomène, l'**AFCODEV se positionne** sur le marché comme **porteuse d'une parole forte** pour protéger et promouvoir le **Codéveloppement dans la lignée de son concepteur Adrien Payette**.

C'est dans cet objectif de renforcer la qualité de pratique et ainsi veiller à un Codéveloppement respectueux de son ADN que l'AFCODEV s'engage à publier les

cahiers de l'AFCODEV, une série d'épisodes pour découvrir toutes les aventures du Codéveloppement.

A raison de deux numéros par an, et forts d'un collectif de rédacteurs enrichi et renouvelé à chaque numéro, les Cahiers de l'AFCODEV vous permettront de trouver des analyses, des rappels de bonnes pratiques, des témoignages d'entreprises et d'acheteurs et bien d'autres ressources.

Et bien évidemment l'AFCODEV y donnera son point de vue.

Voici un aperçu non limitatif – et dans le désordre - des thématiques qui pourraient illustrer les épisodes qui paraîtront au fur et à mesure :

- Le phénomène Codéveloppement, #1
- Le Codéveloppement en « questionS »
- À quels besoins répond le Codéveloppement ? Comment le promouvoir ?
- Codéveloppement et intelligence collective
- Quelle dynamique de groupe ?
- Les besoins du marché
- Achat et ROI du Codéveloppement, comment démontrer des résultats ?
- Quel dialogue possible entre les courants ?
- Codev et coaching
- Quand les pratiques sont nocives
- Quelle déontologie ?
- Brainstorming ou raisonnement attentif ?
- Codéveloppement et systémique

Le phénomène Codéveloppement

*Une incroyable aventure au pays de la formation et de
l'accompagnement des transformations*

Alice découvre le Codéveloppement et ses ambiguïtés

Histoire vraie. Alice est jeune diplômée en informatique. Elle termine un stage d'un an dans une entreprise québécoise. Curieuse de tout, elle est enthousiasmée par la culture canadienne, la simplicité et la richesse des relations. Elle vient de rentrer en France et passe voir sa mère, Caroline, qui travaille au service RH d'une grande entreprise. Après les premiers moments de retrouvailles, Caroline propose à Alice de rester dîner en compagnie d'Eve, l'une de ses amies. Retrouvons-les en pleine conversation entre la poire et le fromage :

- « *Sij'ai bien compris Eve, dit Alice, vous travaillez aussi dans les ressources humaines comme Maman ?* »
- « *Oui, en fait c'est un peu différent car je suis consultante et j'accompagne les entreprises pour optimiser les relations humaines en milieu professionnel. Je m'appuie notamment sur une démarche qui commence à être connue, le Codéveloppement.* »
- « *Oh !* » s'exclament Alice et Caroline en même temps
- « *J'en ai entendu parler quand j'étais au Québec mais je n'ai pas vu ce que c'était* », dit Alice.
- « *Je viens de m'y former sur une journée dans le cadre de ma formation de coach interne* » dit Caroline. « *D'ailleurs, je vais mettre des groupes en place prochainement.* »
- « *Alors vous êtes expertes toutes les deux ! C'est quoi ce truc, demande Alice, que je comprenne bien !* »
- « *C'est une démarche en 6 étapes déroulées sur 1 heure, qui permet à un groupe de managers d'aider un de leur pairs à trouver des solutions à un de ses problèmes* », explique Caroline.
- « *Donc c'est ce qu'on appelle de l'intelligence collective !* » s'exclame Alice
- « *Hum !* » dit Eve qui n'ose intervenir de peur de froisser son amie devant sa fille
- Alice se tourne vers elle : « *Vous ne semblez pas du même avis, Eve, ce n'est pas ce que vous pratiquez ?* »
- « *Effectivement, répond Eve, ce que je pratique semble un peu différent même si la démarche entre bien dans la famille des nombreuses*

- techniques d'intelligence collective. Mais ce n'est pas que cela. »*
- *Ah bon ? Intervient Caroline avec beaucoup d'intérêt, tu peux nous en dire plus ?*
 - *« Toutes les techniques ont leur intérêt, répond Eve (en veillant à ménager son amie), sachant que, comme tout outil, une technique répond à des objectifs et des besoins spécifiques. Une séance d'une heure permet d'aborder des problématiques très opérationnelles et non complexes. Et cela peut rendre service en partage d'expérience et sortir les managers de leur isolement. Pour ma part le Codev que je pratique depuis plusieurs années à l'issue d'une solide formation de facilitateurs d'une douzaine de jours, n'a pas pour objectif premier d'aider un de ses pairs à résoudre un problème. Il s'agit plutôt de l'aider à considérer sa situation sous d'autres angles et à réfléchir autrement... En fait il s'agit plutôt d'un processus formatif qui s'appuie sur la vraie vie professionnelle des participants, en l'occurrence la vie de manager dans le cas présent. Dans une séance tout le monde apprend quelque chose, pas seulement la personne qui a bien voulu partager une situation « support » avec le groupe. Et pour cela nous avons besoin de temps, d'où la durée de nos séances qui est d'environ 3 h.*
 - *Et les gens peuvent se libérer ? intervient Caroline, sceptique*
 - *Oui, quand ils mesurent l'intérêt qu'ils en retirent dans leur évolution professionnelle, le ratio temps passé /bénéfices dépasse largement celui d'une séance courte.*
 - *Mais alors, cela signifie aussi que l'objectif est très différent d'un coaching collectif !*
 - *Exactement ! Souviens-toi, il y a quelques années le coaching lui-même a connu de sérieuses dérives ! Ne parlait-on pas de coaching en jardinage, coaching beauté, coaching raclette ...*
 - *Oui, reconnaît Caroline, et cela avait le don de m'agacer fortement !*
 - *« Eh bien, poursuit Eve, c'est un phénomène un peu similaire que nous rencontrons maintenant avec le Codéveloppement qui commence à être connu partout. Il est mis à toutes les sauces avec toutes les dérives qui, comme toi avec le coaching, me font réagir. »*

- « Comme j'aimerais vivre une séance de Codéveloppement ! » s'écrit Alice avec enthousiasme.
- « Bravo Alice, tu as parfaitement raison ! Mieux que d'en parler, il faut le vivre pour savoir ce que c'est, et pouvoir en mesurer les avantages ! Si tu veux, ta Maman et toi êtes les bienvenues dans une de nos prochaines séances « découvertes » proposées par l'AFCODEV, association à laquelle j'ai adhéré pour continuer à me perfectionner. La seule condition est que vous ne soyez pas ensemble et que vous veniez avec une situation en contexte professionnel !
- Banco ! répondent en cœur Alice et Caroline. C'est quand la prochaine ?

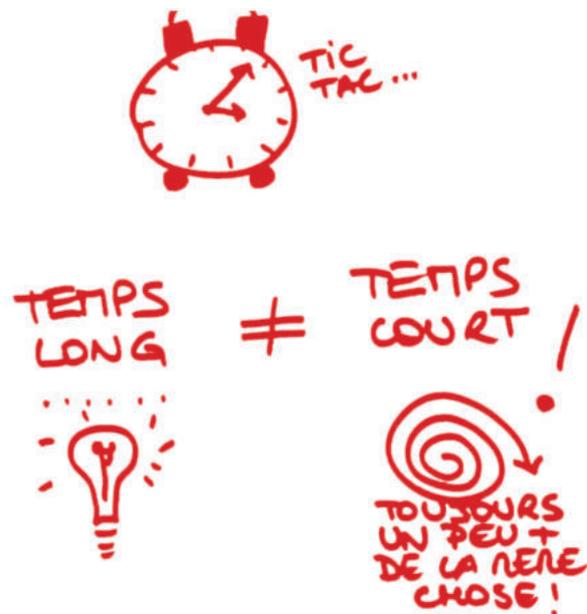
Et vous ? Connaissez-vous le Codéveloppement ?

Quelle définition en donneriez-vous ?

Un phénomène à l'honneur

Ce petit dialogue est assez significatif des différences de définition du Codéveloppement que nous avons observées.

Au chapitre précédent nous avons balayé rapidement 20 ans d'histoire de cette pratique. Son succès réside dans une multitude d'éléments. Le plus évident est certainement son pragmatisme, sa simplicité et son attractivité. La participation de chacun suffit, accompagnée par un état d'esprit de croissance et une volonté de coopération. Cela ne coûte pas cher et c'est à la portée de tout le monde, à tous les niveaux, du plus modeste au plus élevé ...



Le Codéveloppement accompagne la transformation, et transforme les entreprises en entités apprenantes. C'est d'autant plus précieux quand le contexte est difficile comme nous l'avons vu.

C'est ainsi qu'en 2022, le Codéveloppement professionnel est à l'honneur : il est notamment demandé dans des dizaines et des dizaines *d'appels d'offres*.

Qui sollicite cette méthode ?

Les entreprises privées, grandes ou moyennes, de tout secteur mais aussi les entreprises publiques, les hôpitaux, les ministères, les grandes administrations, et encore également les préfetures, les collectivités territoriales, les villes, les régions ...

L'intérêt de la méthode a fait ses preuves dans tous ces types de structures mais également dans des cultures différentes. Nous avons vu les ajustements qui se sont révélés nécessaires entre le Canada et la France mais le Codéveloppement a été testé avec succès dans bien d'autres pays : Espagne, Pays-Bas, Russie, Tunisie, Indonésie, Chine et ça marche ! Cela peut donc servir dans toutes les cultures. Il faut juste veiller à s'appuyer sur un bon facilitateur.

Aujourd'hui, à l'ère de l'immédiateté, du tweet en quelques mots, nous manquons de temps pour nous arrêter et réfléchir, échanger avec nos collègues de manière approfondie. Nous manquons de temps pour réfléchir et notamment sur notre expérience : notre façon d'agir, de penser, de voir les choses, notre vécu et nos stratégies au milieu des transformations. Sans le Codéveloppement, ils étaient rares les temps où nous pouvions échanger avec nos collègues sur nos erreurs et nos doutes, par manque de temps ou par peur d'être perçus comme incompetents. Le Codéveloppement est apparu comme une bonne réponse à tous ces maux. Ce sont probablement les raisons de cette aventure incroyable du Codéveloppement au cours de ces 20 dernières années. C'est la raison pour laquelle ce premier numéro des Cahiers de l'AFCODEV est consacré au « **phénomène Codéveloppement** ».

Les bénéfices pour chacun des acteurs du Codéveloppement

- Pour les acheteurs DRH Entreprises et Organisations : accompagner des managers et des équipes, créer une culture d'entreprise apprenante, renforcer des processus formatifs, prévenir les Risques Psycho-sociaux
- Pour les participants : développer son potentiel professionnel, sortir de la solitude et améliorer son bien-être au travail et son efficacité
- Pour les facilitateurs : s'appuyer sur une méthodologie reconnue et éprouvée, améliorer son propre savoir-être, accompagner les groupes dans la durée et mesurer les évolutions

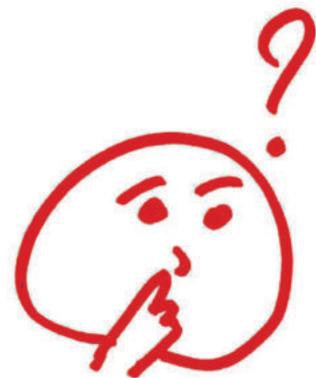
Faut-il se réjouir de cet engouement ?

Du point de vue de l'AFCODEV, nous disons oui et non !

«Oui»

« Oui » car il y a là une vague de fond, durable et alimentée, semble-t-il, par 4 courants de motivation :

1. Le collaborateur supporte mal les formations classiques et descendantes où il est «élève», et ingurgite un « savoir » vertical. Il souhaite plus et mieux que de la théorie ou des solutions plus ou moins conceptuelles et détachées de la complexité du quotidien. Preuve en est l'absentéisme dans les stages classiques.
2. Le concret-réel est apprécié. Il est jugé plus crédible et directement applicable. Il est un gage d'implémentation et de réussite post-formation.
3. Se confronter avec des pairs, se situer, se mesurer, partager, échanger : cela fait « phosphorer » de manière constructive. Certains disent d'ailleurs que l'on



apprend davantage avec ses pairs qu'avec son N+1, mais au quotidien, les occasions d'échanger librement et profondément sont rares.

4. Le besoin d'efficacité et d'impact est primordial : nous voulons voir des résultats, des changements et que cela tienne dans la durée. Or la pression pour faire des formations courtes empêche de voir des résultats possibles.

Le Codev répond à cette aspiration actuelle pour le collectif, le coopératif, l'entraide, le réseau, l'efficacité transversale.

Osons des formules parfois utilisées abusivement : on vise l'intelligence collective. On cherche à créer une culture d'entreprise apprenante

Nous disons également «non»

« Non » car le succès entraîne évidemment des risques d'incompétences inconscientes, des improvisations dommageables (manque de formation et de pratique, manque de supervision) et des contrefaçons. Les témoignages abondent :



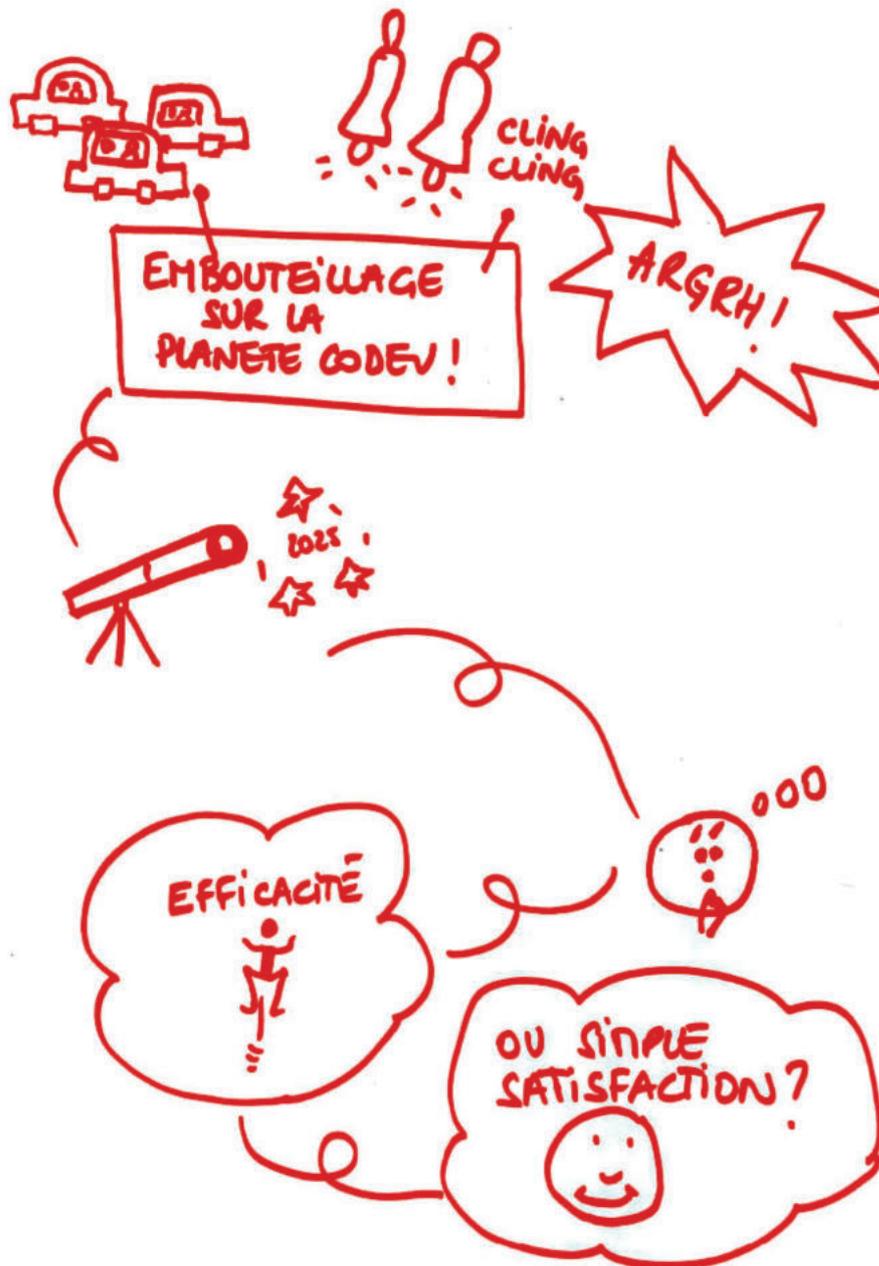
- « J'ai été cliente dans une séance de Codéveloppement. On ne m'y reprendra plus ».

- « Oui il y a eu une mise en place dans notre ministère. Cela s'est mal passé ».

- « Ce consultant en formation commerciale, fournisseur réputé, s'est déclaré compétent en Codev. L'entreprise lui a donc confié un groupe. Le client est en arrêt de travail. Il s'est senti complètement dévalorisé. »

Les dérapages sont classiques : cadre non respecté, intrusion psychologique, dévalorisation, problématique pas comprise, emprise sur le groupe ou sur le

client, manipulations ... Nous y reviendrons dans un autre numéro des Cahiers de l'AFCODEV. Cependant ces ratés prennent un relief particulier quand on sait qu'en Codéveloppement les participants s'impliquent, mettent sur la table des situations difficiles, délicates, parfois douloureuses, comme des risques de burn-out, des risques psycho-sociaux (RPS), des conflits tendus, des décisions compliquées, des pertes de motivation, ...



« Non » aussi pour des raisons peu visibles

Nous disons «non» aussi pour une raison plus subtile. En effet la difficulté la plus inquiétante selon nous est que les séances alimentent un sentiment de grande satisfaction qui, hélas, est sans rapport avec leur efficacité. Elles peuvent même être «satisfaisantes» ET ...nuisibles.

Pourquoi est-on satisfait ?

- On adopte une règle de bienveillance (mais le « parler vrai » devient difficile,)
- On coopère
- On est sollicité pour aider
- On peut «brainstormer» librement et se croire créatif
- Le « client », qui a été écouté, est de toute façon reconnaissant
- La satisfaction collective laisse alors penser qu'on est efficace...

C'est une illusion qui peut être dangereuse.

Nous avons pu analyser de manière détaillée des séances donnant lieu à une grande satisfaction et nous avons découvert selon le cas :

- Que le problème n'avait pas été compris.
- Que le « client » avait été « poussé » vers une solution utopique.
- Qu'une « emprise psychologique » avait été exercée sur le « client » jusqu'à le convaincre d'une pathologie : *«Tu as un problème d'hyper-contrôle»*, et cela avec les remerciements du client - Certains profils de praticiens pouvant même pousser les participants à se prendre pour des « psys ».

Mais la satisfaction emporte tout et semble «valoir résultat».

Or depuis toujours les pédagogues et les responsables formation savent bien qu'une formation peut être **source de satisfaction sans être efficace** pour autant. Il n'en reste pas moins que la satisfaction est facile à enregistrer alors que pour l'efficacité, c'est une tout autre affaire qui ne se mesure qu'à plus long terme ...



Pourtant s'il est un domaine de formation qui permet de faire apparaître des résultats, c'est bien le Codéveloppement, qui, comme le rappelle Adrien Payette, n'a de sens que s'il est pratiqué dans la durée, c'est à dire sur 8 ou 10 mois. Cette durée, avec sa succession de séances, permet de voir et étudier les résultats des

plans d'action définis les mois d'avant. Elle doit permettre de la même manière d'apprécier les effets des apprentissages et des mises en question pour chacun.

Sauf que ces mesures et communications de résultats semblent bien rares. On pourrait croire pourtant que les décideurs recherchent l'efficacité. Mais soyons réalistes : d'autres critères les préoccupent. Si telle pratique de Codev est réputée compétente et sérieuse, le responsable formation pourra pourtant lui préférer une pratique plus courte, pour des raisons budgétaires ou de « manque de disponibilité des participants » - au dire de leurs responsables hiérarchiques - ou plus « fun », gage de présentéisme et de «satisfaction» générale.

Billet d'humeur

Que veut-dire «fun» ? Cela va consister à introduire des séquences de créativité, ou de photolangage, ou de pleine conscience, ou de facilitation graphique, ou d'exercice ludique, etc. Pourquoi pas si cela apportait une réelle valeur-ajoutée à la démarche.

La créativité « fun » amènera les participants à dire par exemple au « client » : «Si j'étais un oiseau, je te dirais...» ; si j'étais Freud, je te dirais»...

Nous craignons fort que cette « hybridation » avec d'autres outils vienne au secours de ceux qui ne savent pas pratiquer le Codéveloppement, car la méthode originale se suffit à elle-même pour aller loin, et justement « l'hybridation » vient casser sa dynamique.

Cela pose une question plus profonde : une fois posé le cadre et le déroulement, en Codev, que fait-on à l'intérieur des séquences ? Adrien Payette, en page 12 de l'ouvrage «Le groupe de Codéveloppement professionnel» (1997), le précise : «*L'approche systémique inspire la méthode*». Mais qui le sait, et qui sait ce que cela veut dire de «pratiquer l'approche systémique en Codéveloppement» ?

Cette ignorance amène des animateurs à introduire dans le Codéveloppement des pratiques qu'ils connaissent déjà par ailleurs et qu'ils ont apprises dans de tout autres champs. Cela les rassure mais cela donne aussi des mouvements étranges - et surtout étrangers à la dynamique du Codéveloppement.

Quelques exemples :

- «*Tourne le dos au groupe, s'il te plaît, ne regarde pas ceux qui émettent les propos* (Inspiré de l'appel à l'inconscient et de la position du psychanalyste).

- «*Quand je t'écoute, je ressens un inconfort profond, une sorte de manque d'air*» (inspiré de l'analyse de pratique pour que les participants utilisent l'écho de leur inconscient)

- *Je m'isole avec le client 5 mn pendant l'étape 3 pour identifier sa demande cachée, puis nous l'annonçons au groupe* (inspiré de certains coachings)

- Etc.

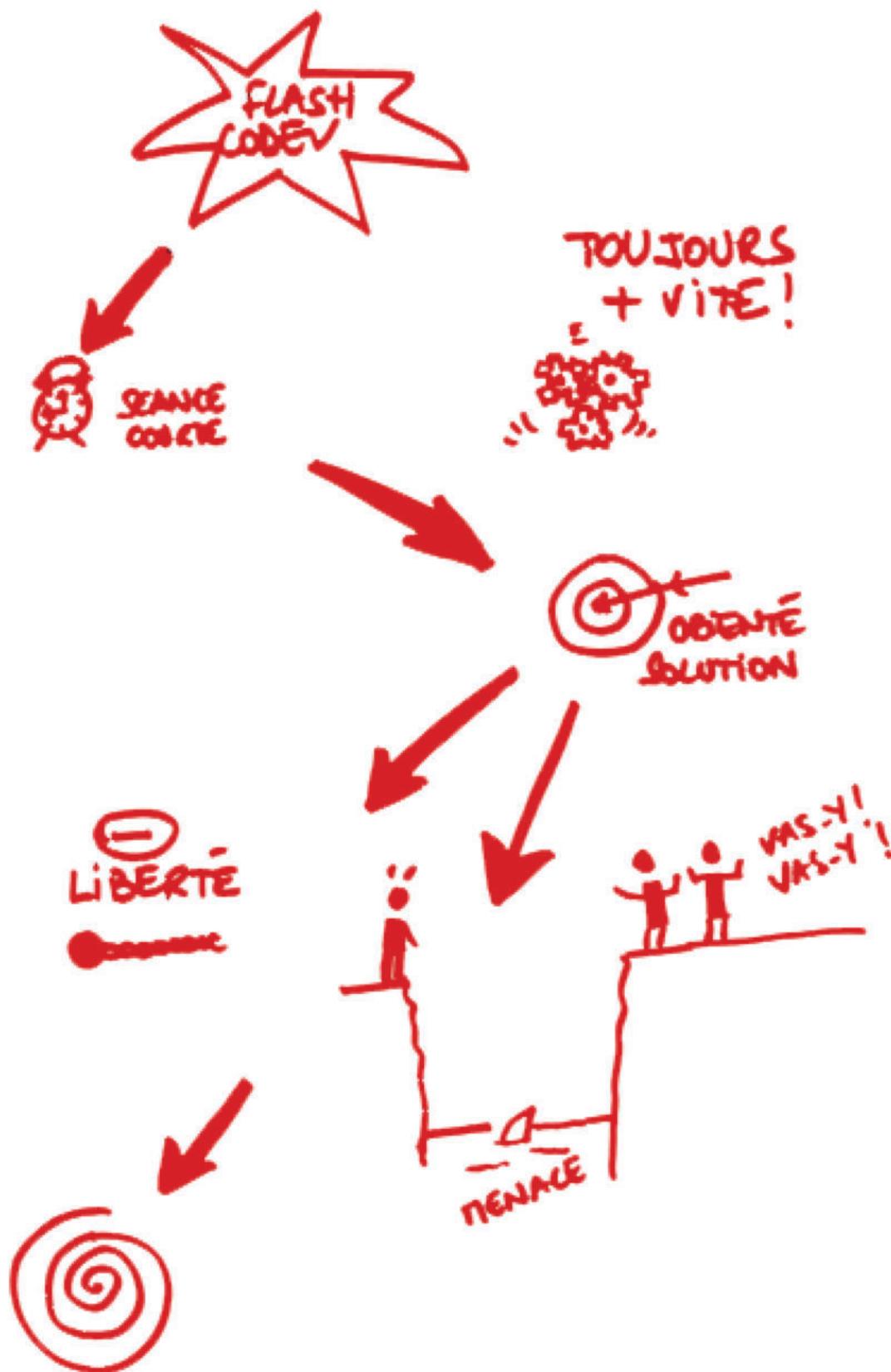
Le biais d'autres pratiques

Certains praticiens considèrent que le Codev est «juste un protocole de plus» et qu'il est bien inutile de se former quand on est déjà thérapeute, formateur ou coach, comme Caroline le pensait bien innocemment dans le dialogue d'introduction. Et justement nous remarquons souvent des phrases typiques, qui relèvent sans doute de certaines pratiques mais pas du tout du Codéveloppement :

- *Qui peut t'aider ?*
- *De quoi as-tu peur ?*
- *Quel bénéfice as-tu à ne pas changer ?*
- *Comment pourrais-tu utiliser cette compétence pour ton problème ?*
- *De quoi as-tu besoin ? Etc.*

Notons que, de plus, ces interventions «poussent» le client vers son objectif. C'est notamment souvent le souci d'un coach d'aider son coaché à atteindre son objectif et le « mettre en action », ce qui est son rôle. La démarche du Codéveloppement est différente, son but est différent, et cela reste encore ambigu pour certains praticiens. Il y a de quoi être étonné par la fréquence de ces malentendus et déformations.

Le Codéveloppement est largement présenté, défini et commenté dans UN ouvrage qui évite toute ambiguïté, celui de 1997, une référence unique et solide. Il est vrai que les auteurs, Adrien Payette et Claude Champagne, ont refusé d'en faire un label protecteur. Ils ont fait le choix de faire confiance à l'honnêteté intellectuelle des utilisateurs, y compris pour que des innovations soient possibles, à condition de ne pas en trahir l'approche.



Les pièges de la désinformation

Beaucoup de fausses idées circulent sur le Codéveloppement.

Quand beaucoup de praticiens, comme Caroline, la RH Coach interne du dialogue qui initie cet épisode, ont la croyance que le Codéveloppement est de la résolution de problème, c'est une déformation qui sème le trouble dans l'esprit des personnes potentiellement intéressées.



Billet d'humeur

- Les désinformations qui circulent (on dit « Fake news » aujourd'hui) sont dommageables pour la pratique du Codéveloppement autant que pour ses utilisateurs. On peut lire ici ou là :
- « Les séances sont *épuisantes* ... *Quand c'est trop long on est perdus !* ». Non, les séances de 3 h ne sont ni « *épuisantes* », ni « *confusantes* ». Ceux qui les pratiquent savent qu'elles sont éclairantes et réjouissantes.
- « *Le système de certification adopté en France est un frein à la créativité et à l'innovation* » : Non, la certification ne crée pas des murs mais une garantie.
- « *J'ai été formé sur une journée, cela suffit pour animer.* » Non il ne suffit pas de participer à une séance, ou être formé sur une journée pour se déclarer « Facilitateur ». La simplicité du déroulement de la démarche peut être trompeuse. Être facilitateur fait appel à des compétences précises qui ne s'acquièrent pas en un jour !
- Non la méthode n'est pas fondée sur le brainstorming mais sur une réflexion attentive.
- Non l'intelligence collective ne fleurit pas automatiquement parce qu'on est en Codev, les erreurs de groupes se portent très bien également...

La question de la durée des séances

Sur ce sujet, évoquons les pratiques de plus en plus répandues de «flash Codev», «fast Codev», etc. C'est donc la question de la durée des séances.

Cette question est rendue difficile par l'emballlement de certains qui trouvent l'approche «puissante», «magique». Nous en attendons encore des preuves. A l'AFCODEV, nous pensons que cet aspect ne peut être traité qu'avec la question de l'efficacité et des résultats ... et du fonctionnement du cerveau. C'est un sujet qui méritera d'être traité à part entière dans le prochain numéro.

Avoir des faits et des récits

Nous pensons au contraire que l'efficacité doit être abordée sous l'angle des faits, et cela de deux manières :

- avoir des résultats de cycles de séances dans la durée
- avoir des récits de séance qui seuls permettent de percevoir :
 - si la problématique a été suffisamment comprise
 - si la direction de la séance est féconde
 - si personne n'est pas « maltraitée » : pas d'emprise, pas d'intrusion, pas de dévalorisation
 - si tous les participants, et pas seulement le « client », ont dégagé des apprentissages significatifs.

Au fond, il est grand temps d'y voir clair, et nous souhaitons une approche que nous pourrions qualifier de «scientifique», ce qui veut dire au minimum «objectivée» avec des faits, donc avec des récits de séance plutôt qu'avec des affirmations gratuites ou des positions idéologiques.

C'est une belle aventure qui commence...
Ne manquez pas le prochain épisode : mars 2023 !
2 ... à découvrir !

La parole à nos lecteurs



Questions pour réfléchir après la lecture de ce premier épisode

- Pensez-vous que le Codéveloppement soit une méthode simple ?
- Avez-vous entendu parler de ratés ou de déceptions en matière de Codéveloppement ?
- Êtes-vous intéressé(e) de challenger vos pratiques ? L'avez-vous fait ?
- Avez-vous déjà rédigé le récit d'une séance ? Seriez-vous intéressé(e) d'avoir un retour ?
- Si vous avez pratiqué, avez-vous eu déjà des interrogations ou des doutes ? Lesquels ?

En collaboration avec nos lecteurs

A mesure des épisodes, nous serons très heureux d'engager un dialogue avec nos lecteurs qui voudront bien nous faire part de leurs commentaires.

Aimeriez-vous partager ?

- une réflexion, une interrogation, une réaction
- un témoignage
- un compte-rendu de séance
- un article

Contactez-nous !

- Sur le site de l'association : www.AFCODEV.fr
Par mail : info@afcodev.com
- Sur LinkedIn : Groupe AFCODEV
Et n'hésitez pas à tester gratuitement une séance de Codéveloppement animée par un facilitateur référent à l'AFCODEV – Inscriptions sur le site de l'AFCODEV : www.AFCODEV.fr

ANNEXES

Annexe 1 : PRESENTATION de L'AFCODEV

L'AFCODEV : une association au service du Codéveloppement

L'AFCODEV est une association loi 1901 dont l'objet est la promotion du Codéveloppement professionnel.

Elle œuvre pour faire reconnaître une pratique de qualité du Codéveloppement. Sa référence est clairement celle d'Adrien Payette, son concepteur d'origine, qui en a formé les fondateurs et en a été président d'honneur au cours des premières années d'activité.

L'association continue de sensibiliser ses adhérents à se professionnaliser dans leur pratique d'animation du Codéveloppement. Elle est ouverte à toutes les personnes qui s'intéressent au Codéveloppement professionnel.

Elle poursuit 4 missions qui sont :

- **Promouvoir** le Codéveloppement professionnel dans la lignée de son créateur Adrien Payette
- Contribuer à renforcer la **Professionalisation** de ses praticiens et en particulier les échanges de pratique entre eux.
- **Partager** et favoriser les liens entre les praticiens tant français que ceux d'autres pays.
- **Promouvoir** le Codéveloppement et développer la communication en veillant à la qualité de son image et de sa pratique

Comment fonctionne l'association ?

Depuis sa création, en 2007, l'AFCODEV conserve une gouvernance stable et cohérente. Elle fonctionne avec :

Un Conseil d'administration qui définit les grandes orientations de l'association, sa stratégie.

Le Conseil d'administration est composé de 18 membres, dont 3 présidents d'honneur : Anne Hoffner, Jean Beaujouan, et Dominique Delaunay (les 3 fondateurs de l'association).

Un bureau, qui conduit l'association au quotidien en fonction des décisions prises par le CA quant à la stratégie.

Le bureau est composé de 6 membres du conseil d'administration : Elisabeth Vandenabeele, présidente, Esther Macià, vice-présidente, Elisabeth Hatchouel, secrétaire générale, Corinne Savignac, Geneviève Pernel et Angélique Boutry Cellier, Trésorière. La durée de leur mandat est de 6 ans renouvelable par tiers.

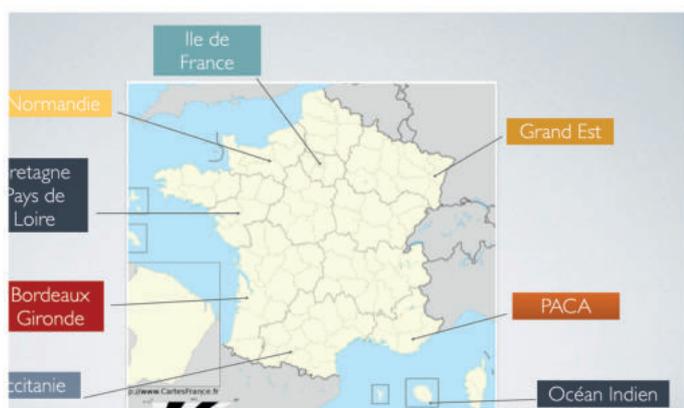
L'AFCODEV : une association qui s'implante localement

L'AFCODEV regroupe aujourd'hui 200 membres répartis dans 8 antennes régionales.

Les antennes régionales sont actives.

Elles proposent des activités à leurs adhérents :

- Ateliers d'entraînements
- Groupes de réflexion thématiques sur des aspects techniques du Codev.
- Promotion auprès de prescripteurs et partenaires
- Echanges inter-antennes.



Chaque antenne est autonome et choisit les ateliers qu'elle a envie de mettre en place.

Pour continuer de couvrir le territoire, d'autres antennes sont en cours de création : Rhône Alpes, Centre, Hauts de France, Bretagne, etc.

L'AFCODEV affiche sa volonté d'avoir des antennes régionales pour être au plus près de ses adhérents. Ce sont ainsi des activités qui s'organisent localement. C'est également une réponse à toutes les manifestations locales organisées par d'autres associations, auxquelles les antennes peuvent participer activement pour faire connaître le Codéveloppement tel que nous nous efforçons de le pratiquer et de le promouvoir.

Le site de l'AFCODEV : www.AFCODEV.fr

Annexe 2 : La Lettre d'Adrien PAYETTE à l'occasion de la création de l'AFCODEV

le CoDéveloppement Professionnel méritait une Association pour le faire rayonner

Adrien PAYETTE, créateur du CoDéveloppement professionnel, avec Claude CHAMPAGNE, et Président d'Honneur de l'Association, formule ses vœux à l'occasion de la création de l'Association française de CoDéveloppement.



C'est une très grande fierté pour moi d'apprendre que vous avez décidé de mettre sur pied l'Association française de CoDéveloppement Professionnel. Lorsque j'étudiais la philosophie à la Sorbonne au début des années 1960, à l'ombre de géants comme Raymond Aron, Vladimir Jankélévitch, Paul Ricoeur..., je n'avais pas imaginé qu'un jour mon nom serait ainsi associé à une institution française ! Comme vous le savez, l'approche du codéveloppement professionnel est une approche très simple et assez subtile. Par sa simplicité, elle est à la portée de tous ceux qui veulent améliorer leur pratique, quelle qu'elle soit, mais, une fois qu'on a traversé cette simplicité, on se rend compte qu'elle exige, pour donner les résultats attendus, un doigté, une sensibilité, une intelligence et une imagination bien loin de l'application mécanique d'un algorithme linéaire (les 6 étapes comme recette de cuisine).

Je sais que vous maîtrisez très bien ces compétences professionnelles et que c'est en préservant la rigueur de l'approche que vous la ferez connaître à beaucoup de français et d'européens. D'autre part, votre créativité et votre esprit critique devraient en favoriser l'amélioration continue. Oui, elle est perfectible. Par exemple en multipliant les façons de l'utiliser dans divers milieux en la combinant avec d'autres approches. Ou encore en rendant plus explicite, plus facilement compréhensible l'étape "4" de la consultation proprement dite, qui constitue le coeur de la démarche. Sachez que ce sera toujours une joie pour moi d'entendre parler de vos découvertes et de vous apporter au besoin les fruits de mon expérience et de mes réflexions. Bonne chance dans cette aventure et soyez assurés de mon appui le plus entier et de ma chaleureuse amitié.

Adrien PAYETTE, Montréal, Mai 2007

LE CODEVELOPPEMENT, UN PHENOMENE OU UN EFFET DE MODE ?

Le Codéveloppement a le vent en poupe. Et c'est tant mieux tant cette démarche initiée par Adrien Payette et Claude Champagne contribue merveilleusement bien à nos apprentissages et notre perfectionnement en milieu professionnel. Tandis que la méthode, bien pratiquée, se suffit à elle-même, nous voyons fleurir toutes sortes de pratiques, certaines pertinentes, d'autres moins. Face à ce phénomène, l'AFCODEV – Association Française de Codéveloppement – se positionne comme porteuse d'une parole forte pour protéger et promouvoir le Codéveloppement dans la lignée de son concepteur Adrien Payette.

C'est dans cet objectif de renforcer la qualité de pratique et ainsi veiller à un Codéveloppement respectueux de son ADN que l'AFCODEV s'engage à publier les cahiers de l'AFCODEV, à raison de deux numéros par an.

Forts d'un collectif de rédacteurs enrichi et renouvelé à chaque numéro, les Cahiers de l'AFCODEV vous permettront de trouver des analyses, des rappels de bonnes pratiques, des témoignages d'entreprises et d'acheteurs et bien d'autres ressources.

Ce premier numéro est consacré à l'émergence du « Phénomène Codéveloppement ».



Association loi 1901 créée en 2007 dont l'objet est la promotion du Codéveloppement professionnel :
Promouvoir, Partager, Protéger, Professionnaliser.