

AVANT-PROPOS

**LE CODÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL, UNE MUTATION
DANS LA FORMATION
DES MANAGERS**

Dans toutes les grandes institutions, dans tous les grands métiers, qu'il s'agisse de la justice, de la médecine, de l'architecture, de l'agriculture, de l'industrie, etc., il y a d'un côté ceux qui pensent et de l'autre ceux qui font, d'un côté ceux qui édictent les règles de l'art et de l'autre ceux qui les appliquent, d'un côté ceux qui savent et décident et de l'autre ceux qui exécutent.

Les premiers sont juristes éminents, premiers présidents de cour de cassation ou membres de cabinet du Garde des Sceaux, directeurs de la santé ou médecins chefs des hôpitaux, architectes en chef des Bâtiments de France ou patrons de cabinets d'architecture réputés, chercheurs à l'Institut National de Recherche Agronomique, ingénieurs concepteurs ou capitaines d'industrie. Les seconds sont greffiers, huissiers ou auxiliaires de justice, infirmiers psychiatriques ou aide soignants, chefs de chantier, maçons ou électriciens, agriculteurs ou ouvriers.

Naturellement, les exécutants se trouvent en permanence confrontés à des cas de figure non prévus par la science, les lois et les réglementations, ou encore pour lesquels il est évident que celles-ci sont inadaptées, parce que produites par des « experts » qui ne connaissent pas d'assez près la réalité du terrain.

Pour trouver des solutions intelligentes adaptées à chaque situation, ces exécutants sont obligés de prendre des libertés avec les cadres prescrits, ils se fabriquent en douce des savoirs faire marginaux, « sauvages », ils « bricolent » des réponses réalistes pour faire au mieux dans le registre du possible.

Chacun son métier, chacun son savoir, et au total la justice fonctionne, les malades sont soignés, les immeubles sont construits, les humains sont nourris, les usines produisent. Il existe des arrangements douteux mais nécessaires entre les concepteurs et les exécutants, chacun exerçant des missions qu'au demeurant nul ne chercherait à lui contester.

C'est cette logique qui prévaut dans le fonctionnement des entreprises et des organisations : les dirigeants définissent les stratégies et les grandes règles, les cadres et les employés ou les salariés les mettent en œuvre. Dans ce registre et jusqu'à une date récente, la formation des managers (appelés gestionnaires par les Québécois) fonctionnait de manière relativement simple : le responsable chargé de concevoir les programmes s'enquêrait de la stratégie de l'entreprise, il avait ses propres idées sur ce dont ses « clients » avaient besoin pour devenir plus performants. Pour conforter ses choix, ou pour les enrichir, il interrogeait volontiers quelques dirigeants influents de l'entreprise. Comme tout bon dirigeant, ceux-ci ne manquaient pas d'idées sur les « faiblesses » de la ligne hiérarchique, ou sur les compétences qu'il convenait « absolument » de renforcer chez les gestionnaires : développer leur capacité d'initiative, leur apprendre à gérer leur équipe de manière plus exigeante, les ouvrir plus à la culture internationale, renforcer leur capacité à décider dans un univers incertain, etc.

Notre responsable de la formation tenait maintenant son affaire, il ne lui restait plus qu'à préparer les menus et à faire la cuisine : définir les nouveaux thèmes et contenus des séminaires, trouver les intervenants, rédiger et éditer la plaquette sur le site interne de l'entreprise, et convoquer les participants.

Tout était en ordre : la formation avait été conçue par la structure institutionnelle, elle avait reçu la légitimité conférée par la parole autorisée des dirigeants, et les managers n'avaient plus qu'à venir s'y abreuver pour en ressortir plus compétents face aux nouveaux défis.

Tout au plus pouvait-on parfois constater que les participants à ces sessions de formation si bien conçues s'y ennuyaient quelquefois, ou considéraient in petto qu'elles étaient certes intéressantes mais bien loin des vrais problèmes du terrain.

Le Codéveloppement professionnel apporte une rupture radicale dans cette logique descendante de la formation des gestionnaires. Il procède de quelques idées qui nous semblent simples et justes :

- Chaque professionnel, chaque gestionnaire est différent, il a une personnalité, une formation, un cursus professionnel, des compétences qui lui sont propres ;

- Son équipe est différente, son environnement, ses objectifs et ses moyens d'action sont souvent différents ;

– Les problèmes réels qu'il affronte dans l'exercice de son métier sont donc eux aussi différents de ceux de ses collègues ;

– Il existe néanmoins des similitudes entre ces différentes problématiques, et chacun peut apprendre des autres en regardant comment ceux-ci conduisent leurs propres projets ou résolvent leurs propres difficultés ;

– Chacun est le plus expert pour trouver la bonne solution (provisoire) aux difficultés qu'il rencontre ;

– Pour résoudre un problème, le professionnel doit d'abord l'identifier, c'est-à-dire le nommer, mettre des mots sur ses différentes composantes, et prendre conscience de la manière dont celles-ci s'emboîtent les unes dans les autres ;

– Il doit également regarder ces composantes d'un double point de vue : celles qui sont en relation avec la réalité extérieure objective, et celles qui tiennent à sa propre responsabilité, à sa personnalité propre. En d'autres termes, il doit s'inclure dans la difficulté à résoudre, ou dans le projet complexe à conduire ;

– Au total, la gestion est un savoir faire indigène, importé de l'intérieur de soi et jamais totalement mis au clair. C'est une affaire de « tour de main », une façon particulière de « prendre en main » une équipe et ses activités¹, qui ne répond pas à des principes rigides, mais relève du cousu main, et parfois de la haute couture.

On est là bien loin d'une approche normative qui relèverait du « Voilà comment ils doivent faire », ou « Voilà ce qu'ils doivent savoir ».

Le Codéveloppement professionnel prend au sérieux cette réalité selon laquelle le savoir sauvage des exécutants est aussi important que le savoir savant de leurs dirigeants. Mieux, il en tire les conséquences en se centrant en totalité sur ce lieu de la pratique de terrain, en donnant à cette pratique ses lettres de noblesse, en soulignant que c'est là que résident les difficultés et que c'est donc là qu'il convient de concentrer le temps de formation, les intelligences et les efforts.

L'introduction du Codéveloppement professionnel dans les stratégies de formation est donc une victoire du réalisme dans un monde de l'entreprise qui fait de cette valeur une vertu cardinale – mais qui peut s'en tenir durablement éloigné comme il l'a montré dans le domaine de la formation !

1 - C'est l'ancien « ménagement » français que les anglo-saxons nous ont renvoyé il y a quelques décennies sous la forme anglicisée de « management ».

Je peux témoigner qu'Anne Hoffner et Dominique Delaunay sont des militants de la première heure et des acteurs engagés, voire passionnés du Codéveloppement, à la fois comme praticiens et animateurs de séminaires et comme créateurs et dirigeants de l'Association Française de Codéveloppement professionnel (AFCODEV). Je me réjouis qu'à travers cet ouvrage, ils veuillent partager avec le public l'expérience qu'ils ont capitalisée depuis sept ans. Leur rencontre avec le Codéveloppement a constitué un tournant dans leur engagement professionnel et en partie dans leur vie.

Proches des créateurs Adrien Payette et Claude Champagne et jouissant de leur confiance, Anne Hoffner et Dominique Delaunay sont particulièrement légitimes pour en faire mieux connaître la richesse et les subtilités. J'espère que ce livre contribuera à renforcer la diffusion du Codéveloppement au sein des entreprises et des autres institutions, et à leur apporter le bénéfice des richesses et des valeurs dont il est porteur.

Jean Beaujouan
Co-président de l'Association française
du Codéveloppement professionnel