

Bernard Lévêque¹ - Alexandre Guillard²

Un manager au cœur des interactions relationnelles : l'expérience singulière du co-développement chez Covéa

Introduction

Le manager occupe une place délicate dans l'organisation. Souvent isolé, et doublement exposé, il est au cœur des enjeux de l'organisation. Aussi la littérature est-elle abondante sur le sujet et les livres de développement personnel autour du management se sont multipliés ces dernières années. Souvent pourtant, le thème est abordé isolément des enjeux systémiques, sous l'angle de l'identité, des capacités ou des comportements à adopter (*ou à éviter*), pour endosser le rôle. Cette focale peut donner alors une vision individualiste, stéréotypée et utilitariste qui ne traduit que très partiellement la richesse de cette mission.

L'organisation peut elle-même rentrer dans ce travers de « l'instrumentalisation » en ne voyant dans le manager qu'une « courroie de transmission » de ses messages au moyen de « kits de démultiplication », ou, passant d'une démarche de management à une autre, renforcer la confusion des acteurs sans réel apprentissage pour l'intéressé et pour l'organisation (Dupuy, 2015).

Le manager est pourtant celui à qui l'on confie le bien le plus précieux, ce capital immatériel que représentent les hommes et les femmes de l'entreprise (que certains dénomment capital humain). Conscient de cela, l'organisation a mis en place des programmes de formation... mais là aussi souvent uniquement centrés sur le développement de compétences individuelles, renforçant ainsi le biais évoqué plus haut. Cette approche a favorisé la culture du héros et du « top manager » qui prévaut encore dans certaines entreprises, et renforcé la compétition ainsi que l'isolement du manager.

Face à cette approche, se sont développées d'autres voies plus proches de ce qu'il est convenu d'appeler « l'intelligence collective ». Les groupes de co-développement (Payette & Champagne, 1997) occupent une place importante dans cette voie et, nous le verrons, l'expérience de Covéa constitue une manière singulière d'incarner cette proposition : Elle donne non seulement à voir ce que peut contribuer à produire le co-développement, mais également comment les managers participants sont devenus les artisans mêmes de l'émergence d'un modèle d'entreprise apprenante dans une logique de recherche-action.

Co-développement et l'intelligence collective

Un groupe de co-développement est un groupe de personnes qui veut améliorer sa pratique professionnelle en se réunissant entre pairs. Elles s'entraident en apprenant les unes des autres. La réflexion, conduite individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des situations insatisfaisantes ou inconfortables toujours présentes (une situation passée n'est plus un objet de travail). Un manager présente une situation (...et prend le risque **d'oser paraître incompetent** ; on le nommera

¹ Directeur du développement de l'Intelligence Collective, Covéa. Président de Syscodev SAS et fondateur de Qréo.

² Directeur adjoint du développement de l'Intelligence Collective, Covéa. Membre fondateur de la Chaire Essec du Changement.

« client » de la séance), les autres managers prennent le rôle de « consultants ». Le travail consiste à faciliter l'émergence chez le client d'une « **ouverture des possibles** » dans cette situation. Cette ouverture se fera, soit par évolution de la représentation de ce qui est nommé « problème », soit par l'émergence de pistes en termes d'intervention sur cette situation. Les consultants ne donnent aucun conseil (ce qui n'est pas le plus facile) mais accompagnent avec bienveillance le client dans son élaboration. C'est une invitation à sortir de la tentation de la solution qui suppose, pour chacun, d'accepter le client en séance comme expert de sa propre situation.

Le dispositif est une invitation à passer d'une compulsion à l'action (avec ses raccourcis objectif-solution dangereux) à une philosophie de l'action, en gardant l'efficacité comme visée finale. La réussite de cette démarche est basée sur **un mariage entre l'indispensable respect de la personne (volontariat) et la nécessaire recherche d'efficacité de l'organisation.**

L'une des pierres angulaires de cette méthode est la poursuite d'un double objectif : apprendre, mais également **apprendre à apprendre ensemble...** et si possible plus vite que les concurrents !

Encadré : Covéa et la DDIC (Direction du Développement de l'Intelligence Collective)

Covéa est une société de gestion d'assurance mutualiste (SGAM) qui regroupe 3 marques : MMA, MAAF et GMF. Ses effectifs comprennent 23000 salariés en France pour un chiffre d'affaires de 15,5 milliards d'euros en 2013. Au sein de Covéa, la DDIC est rattachée à la Direction Générale Ressources Humaines de Covéa.

Un modèle spécifique de co-développement chez Covéa

La mise en place du dispositif co-développement a démarré chez MMA en 2008 puis s'est diffusée dans les deux autres enseignes (MAAF et GMF *aujourd'hui marques*).

Dans ce mouvement de rapprochement, le postulat de la DDIC était de considérer nos différences comme une force et une opportunité pour travailler autour de cette notion « d'intelligence collective ». « *Si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis* » disait Antoine de Saint Exupéry : la singularité des postures managériales nous semblait plus souhaitable que la recherche d'un « prêt à penser managérial ».

L'intelligence collective était déjà présente dans les projets et les équipes des trois cultures. L'objectif était donc de la susciter (*la ressusciter aussi parfois*), la modéliser et la développer, en invitant les managers, très impliqués dans cette fusion, à une forme de réflexivité sur leurs pratiques. C'était enfin l'occasion de les remettre indirectement en situation de coopération.

C'est après plusieurs initiatives à caractère expérimental, que la DDIC s'est orientée vers une démarche basée sur « l'Action Learning » (Revans, 1980) et de Co-développement (Payette & Champagne, 1997) tout en revisitant ces modèles dans une logique de recherche action permanente. Il s'agissait de **mettre en place un processus pragmatique pour servir le changement souhaité par les managers eux-mêmes, conscient de la vanité des incantations et injonctions de l'organisation sur ce thème** (Crozier, 1990). Pour cela, leur donner la parole et travailler avec eux dans la durée, au plus près de leurs situations professionnelles. La démarche a fait l'objet d'un test sur 40 managers volontaires, puis a été déployée en plusieurs vagues. Le déploiement s'est appuyé uniquement sur le bouche-à-

oreille et les témoignages, en congruence avec le principe de volontariat et la non-injonction de l'organisation. Il s'agissait « d'oser la confiance » (Jarrosson, Lenhardt, Martin, 1997). Son succès a été si important auprès des managers que le comité de direction a souhaité expérimenter lui-même le co-développement et ce sont aujourd'hui plus de 750 managers et collaborateurs qui ont suivi ce parcours.

Du co-développement à la valorisation du rôle du manager

Après plusieurs années de recul, de recueil, il est possible de dégager certaines évolutions qui touchent aux socles même du métier de manager.

Les témoignages et les observations des participants à l'expérience donnent à voir des évolutions à plusieurs niveaux ; sur la personne, mais également sur l'organisation.

De la modification d'un comportement à l'évolution de l'identité et du rôle que se donne le manager, en passant par la réévaluation de ses capacités, valeurs et croyances...(Dilts, 2008) : **le manager se découvre dans l'expérience.**

Emergence d'une posture de manager-coach

Il se voit mettre en œuvre ce qu'il est convenu d'appeler les « soft skills » (Hoarau, Mauléon, Bouret, 2014) : capacités d'observation, d'imagination (*celles que nous avons avant 7 ans*), capacités d'écoute (*attention : ce n'est pas si évident que cela... on comprend souvent plus vite qu'on écoute*), de questionnement (*questionner non pour juger, apprécier mais pour ouvrir les possibles et explorer de nouvelles options*), capacité d'humilité enfin (*si je ne sais pas, je peux enfin apprendre*).

Il n'a plus peur des problèmes. Comme dans la démarche d'amélioration continue, il endosse l'adage du « bienvenue au problème » en distinguant pertinemment problème, objectifs et solutions.

Exit la « conduite du changement », je me mets au service de son émergence

Comme on l'a compris, dans ce modèle, le manager n'est plus une « courroie de transmission » (vision mécaniste) mais bien plutôt un « jardinier » (vision holistique et écologique). Son enjeu est davantage de s'assurer que les conditions sont réunies pour que ses plantes et jeunes pousses se développent, plutôt que de vouloir provoquer leur croissance... « *On ne fait pas pousser les fleurs en tirant sur les tiges* ». Cela nécessite de prêter attention sans cesse à l'environnement, à l'écosystème dans lequel se déploie son action ; écosystème dont il n'est pas extérieur mais partie prenante.

Le co-développement favorise le respect des valeurs de chacun. Le *manager-jardinier* respecte la « **biodiversité collaborative** » véritable source de richesse de l'organisation. On s'éloigne d'une démarche qui souhaite imposer les valeurs par le haut et qui peine à entraîner l'adhésion.

Le co-développement requiert de l'humilité : *On s'incline devant le Vivant*. Face à la complexité et l'infinie richesse des interactions, les managers abandonnent progressivement avec leurs pairs une posture de contrôle, de maîtrise et de toute puissance issue de l'organisation classique et de la figure du héros. Le manager accepte de pouvoir apprendre de chacun... y compris de ses collaborateurs.

Il accepte de « **changer pour penser** » plutôt que de « **penser pour changer** » selon le mot de Luc de Brabandère. Son Savoir n'est pas séparé de l'action ; il se construit même dans ce

mouvement : « *C'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche* » dit le peintre Pierre Soulages. Le manager ne cherche plus de recette mais observe, questionne et explore la richesse de la vision du monde de ses collaborateurs dans une posture d'anthropologue. Il rejoint une forme de sagesse apprenante, ne sachant trop rien, il est toute écoute ; ne voulant trop pour l'autre, il respecte son cheminement et guide ses équipes vers l'autonomie.

Du manager à l'organisation

Le manager, responsable du capital immatériel

Est-ce bien raisonnable de ne pas superviser le management ? Le co-développement permet de toucher du doigt l'extrême nécessité de cette pratique pour faire fructifier mais aussi protéger ce capital immatériel dont le manager a la charge. L'intervention récente du législateur sur les RPS (Risques Psycho-Sociaux) nous conduit, en tant qu'assureur, à voir dans le co-développement une forme de dispositif de prévention permettant au manager d'exercer sereinement, pour lui et son entourage, son rôle de développeur de l'immatériel.

Le manager, contributeur à l'intelligence collective

Cela prend la forme d'un paradoxe : par le truchement de l'engagement individuel de ses managers, Covéa réhabilite l'importance du collectif. Le co-développement réintroduit le sens de la coopération et l'importance du travail collectif. Il évite le sentiment d'isolement et « casse les silos » de la structure organisationnelle. Le caractère organique de l'entreprise retrouve une meilleure circulation des flux de son énergie vitale.

« Si tu es pressé, fais un détour » Proverbe japonais

La démarche de Co-développement a été acceptée chez Covéa parce que les personnes qui craignaient un détournement des ressources de leur priorité, de l'action opérationnelle, ont été rassurées par le caractère pragmatique de la méthode. ***Le co-développement n'est pas un temps distrait de l'activité, mais au contraire profondément centré sur l'activité.*** Les objectifs de l'action rejoignent les finalités de l'entreprise dans un « mariage de polarités » : Ecologie de la personne, engagement et performance sont alors au service du développement du potentiel de chacun dans le respect de sa singularité.

On l'aura compris, le co-développement systémique est bien plus qu'une modalité ou une technique. Elle constitue une authentique démarche pour accompagner les organisations dans leur croissance et transformer leur culture. Elle contribue à leur pérennité, en intégrant le caractère émergent, et par nature indéterminé, de l'énergie d'un collectif d'hommes et de femmes engagés.

Bibliographie

Crozier M. (1990) *L'entreprise à l'écoute* Inter Éditions

Dilts, R. (2008). *Etre Coach de la recherche de la performance à l'éveil*, InterEditions-Dunod.

Dupuy, F. (2015). *La Faillite de la pensée managériale Lost in management, vol. 2*, Seuil.

Hoarau J., Mauléon F., Bouret J. (2014). *Le réflexe soft skills - Les compétences des leaders de demain*, Dunod.

Jarrosson B, V Lenhardt, B Martin (1997) « Oser la confiance » INSEP Editions

Payette, A., & Champagne, C. (1997). *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel*. Canada: Presses de l'Université du Québec.

Revans, R. W. (1980). *Action Learning: New Techniques for Management*. USA: Blond and Briggs.