

CODÉVELOPPEMENT DANS DIFFÉRENTS PAYS, UNE RICHE DIVERSITÉ NON SEULEMENT CULTURELLE

La présente édition de ce numéro est coordonnée par Claude Champagne, co-auteur de la méthode de codéveloppement professionnel et par Michel Desjardins, premier président de l'AQCP en 2012. Ils sont tous deux membres du Comité Veille et Recherche et membres honoraires de l'AQCP.

La pratique du groupe de codéveloppement est née et s'est d'abord enracinée au Québec, puis dans la francophonie : en France, en Europe et progressivement sur d'autres continents, en Asie, en Amérique du Sud, en Afrique. Divers estimés évaluent que des groupes de codéveloppement ont été déployés dans plus de 25 pays. Ce constat est plus qu'impressionnant !



Avec une démarche exploratoire et documentaire à visée d'explicitation et quasi-journalistique, ce numéro thématique visait initialement à documenter la pratique du codéveloppement dans différents pays et en tenant compte des spécificités des cultures nationales, le cas échéant, dans l'orientation de l'AQCP de promouvoir et valoriser le codéveloppement au niveau international. Nous nous demandions comment le groupe de codéveloppement, dans sa proposition originale québécoise et nord-américaine, apporte une contribution distinctive dans des pays, cultures nationales et langues différentes ? Inversement comment doit-il être ajusté ou adapté pour tenir compte des contextes où les us et coutumes, les valeurs, les rites, les signes, la morale, l'éthique, les modalités d'interactions interpersonnelles varient ? Notamment comment tenir compte des différentes façons d'entrer en relation, d'aborder une situation difficile, d'exprimer ou de prendre en compte les émotions, d'agir dans l'espace public ou privé, d'apprendre, de s'entraider ?



Plusieurs complices ont accepté de relater leur expérience et d'échanger avec nous. Ils témoignent de la vitalité de la méthode, du dynamisme de ses animateurs et de ses promoteurs ainsi que d'une certaine universalité dans sa contribution. Les textes qu'ils proposent constituent une invitation au voyage, d'abord vers l'autre, et à l'exploration, comme en codéveloppement. Les guides et les menus proposés sont variés dans ce qui est à la fois un pique-nique de cuisine fusion ou un repas communautaire (potluck). Ce numéro comporte :

- L'article de Magali Vives qui porte un regard critique sur la pratique du codéveloppement dans un contexte de diversité culturelle.
- Des réflexions et partages d'expériences de codéveloppement en culture orientale avec l'article de Aude Beneton en Asie et celui de Josée Meyer en Asie-Pacifique.
- Trois modalités d'application du codéveloppement dans des pays de langues latines (non-francophones), décrites par Christine Bona au Brésil, Belkis Da Fonseca et Dorotea Ruiz au Portugal et en Espagne, et Adriana Diaz-Berrio au Mexique.

- L'expérience singulière du codéveloppement de Catherine Boudewyn au Maroc avec ses différentes sous-cultures.
- Quatre textes explorent et analysent la richesse de l'interculturalité à partir de leurs expériences de codéveloppement en contexte multiculturel : Silvia Didier et Ruud Hartmanns dans le cadre d'un programme universitaire à Lyon, Karina Van Passel analyse trois défis interculturels dans la pratique du codéveloppement, Anne Barraud à partir de son expérience au Pérou, au Cameroun, au Vietnam et au Brésil décrit l'effet amplificateur du codéveloppement en contexte multiculturel. Et finalement Françoise Bleys et Bénédicte Thérien décrivent le programme mis sur pied pour développer les compétences interculturelles de l'ensemble de la communauté universitaire à l'université de Sherbrooke au Québec.
- En bonus, un texte propose en vrac certaines questions qui ont été formulées dans la rédaction du numéro et qui peuvent alimenter un questionnement sur des dimensions culturelle et de diversité en codéveloppement.

Étant donné la richesse du menu proposé, dans une des plus volumineuses édition du Le codéveloppeur, le lecteur est invité à prendre le temps de déguster chaque texte. Il trouvera autant des témoignages, des retours d'expérience, des incidents critiques et des étonnements que des analyses plus fouillées. Et au-delà des applications du codéveloppement, une conviction que la proposition du codéveloppement avec sa méthode et sa philosophie sous-jacente et l'ouverture à l'interculturalité ainsi qu'aux perspectives différentes se rejoignent dans l'ouverture ainsi que le respect et la valorisation de la diversité.

En complément à ces articles sur le thème du numéro, vous trouverez quelques notes de lecture sur trois ouvrages récents de Denis Cristol en lien avec la pratique du codéveloppement. Plusieurs se rappelleront sa conférence de clôture lors du colloque de l'AQCP en 2022 qui portait sur le codéveloppement et le vivant.

Bref, un menu très appétissant et qui devrait inviter à explorer encore plus la diversité en codéveloppement, qu'elle soit culturelle, sociale, au niveau des idées ou autrement. Et nous vous invitons bien sûr à nous écrire pour continuer la conversation sur le sujet à info@aqcp.org

Claude Champagne et Michel Champagne, coordonnateurs du numéro

Sommaire des articles

1. L'Homme a marché sur la Lune, le Codev marche sur la Terre

Par Magali Vives

Résumé

En quasiment 30 ans d'existence, le codéveloppement a été pratiqué au-delà des frontières du monde francophone, dans de nombreux pays, dans des groupes monoculturels et dans des groupes multiculturels. Quelles différences ont été observées d'une culture à l'autre? Quels aspects de la collaboration le codéveloppement facilite-t-il, autrement dit quels comportements collaboratifs permet-il de « muscler » selon la culture du groupe ? Quelles particularités avec un groupe constitué de participants de cultures différentes ? En quoi le monde bénéficierait-il d'une diffusion du codéveloppement à l'international et d'un accès accru pour chaque citoyen du monde, à des groupes multiculturels ?



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

CODÉVELOPPEMENT DANS DES PAYS DE CULTURE ORIENTALE

2. Comment se vit le Codéveloppement en Asie ?

Par Aude Beneton

Résumé

Cet article est un partage d'expériences relatives à l'introduction de la méthodologie du codéveloppement en Asie et à la mise en place de groupes de codéveloppement en entreprise dans cette région. Il met en lumière la résonance entre les principales valeurs culturelles asiatiques et les éléments clés du succès de cette méthodologie. Il souligne aussi les points de vigilance à prendre en compte pour en réussir la mise en place en Asie.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

3. L'accompagnement interculturel en Asie-Pacifique : oser faire bouger les lignes du cadre en codéveloppement professionnel

Par Josée Meyer

Résumé

Cet article témoigne de l'expérience de mise en place en distanciel de groupes de codéveloppement professionnel multiculturels basés en Asie-Pacifique sur presque deux ans et en anglais comme langue de communication. Il souligne l'importance d'ajuster les lignes du cadre du codéveloppement pour lui permettre de réduire les barrières culturelles et de renforcer le caractère inclusif de la démarche quand il s'agit d'accompagner des groupes interculturels constitués de cultures et de langues différentes. Tout au long des séances, l'analyse systémique du contexte, l'ajustement des besoins, l'observation de l'interculturalité du groupe ont contribué à favoriser l'ouverture vers la différence, la création d'un espace de culture commune et son appropriation.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

LE CODÉVELOPPEMENT DANS DES PAYS DE LANGUES LATINES AUTRES QUE FRANCOPHONES

4. L'Expérience brésilienne avec des groupes ouverts de codéveloppement

Par Christine Bona

Résumé

L'article présente une initiative brésilienne visant à générer des dialogues transformateurs pour des groupes ouverts utilisant le codéveloppement comme instrument de connexion. Créée en réponse au besoin d'échanges causé par la pandémie, l'initiative s'est montrée adhérente à la culture collectiviste des Brésiliens et a été appliquée à divers thèmes en dehors des murs des organisations.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

5. La Méthode de Codéveloppement. Expérience pilote avec des entrepreneurs interculturels au Portugal

Par Belkis Da Fonseca et Dorotea Ruiz

Résumé

La diversité présente dans le groupe de codéveloppement, en tant que méthode de travail et d'apprentissage continu, est un élément de grande importance dans la formation des hommes d'affaires et des entrepreneurs. C'est ce que démontre l'expérience de Vila Nova de Gaia, au Portugal, où de nouvelles idées, un soutien et des comportements plus conscients et plus efficaces s'ajoutent et se développent. La méthode de codéveloppement favorise la croissance des entreprises et le sens de la communauté.

[Cliquez ici pour lire l'article](#)



6. Le Codéveloppement dans un contexte universitaire au Mexique

Par Adriana Diaz Díaz-Berrio

Résumé

Voici quelques réflexions et constats à partir d'une expérience d'enseignement et de pratique du codéveloppement dans le cadre de la culture Mexicaine (à Querétaro, ville d'environ 2 millions d'habitants) où le rapport au temps est plutôt polychrone (vs monochronique), les comportements sont assez collectivistes (vs individualistes) et où les liens familiaux restent étroits même avec de jeunes adultes. Le module sur le codéveloppement, bien que de courte durée, a généré des impacts positifs tant au niveau des situations des clients des séances, de la dynamique de la classe, comme de la communication avec les amis et la famille des étudiants.

[Cliquez ici pour lire l'article](#)



LE CODÉVELOPPEMENT INTERCULTUREL AU MAROC

7. Codéveloppement et Maroc : quand la diversité culturelle est un levier pour apprendre et grandir ensemble

Par Catherine Boudewyn

Résumé

La culture marocaine est un assemblage identitaire foisonnant sous-tendu par des valeurs fortes telles que l'entraide. Dès lors quelle couleur donne-t-elle à des groupes de codéveloppement ? Quelles précautions prendre en tant qu'animateur ? Au demeurant, le Maroc est un formidable laboratoire d'expérimentation de la complexité sociétale en général qui s'invite dans les groupes de codéveloppement et permet des apprentissages impossibles autrement.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

CODÉVELOPPEMENT INTERCULTUREL

8. Le codéveloppement d'un groupe de professionnels multiculturels : d'un concept basé sur la culture nationale à une approche ouverte et sociale

Par Silvia Didier et Ruud Hartmanns

Résumé

Dans notre monde changeant qui mise de plus en plus sur du travail international, il ne suffit probablement plus de définir la culture uniquement au niveau national, mais il convient de la décrire comme un processus social, ouvert et dynamique, négocié et ajusté en continu par les parties prenantes. Dans des séances de codéveloppement au sein de groupes multiculturels en formation continue à l'International Executive MBA à l'iaelyon – School of Management, nous essayons de décrypter et comprendre quelques éléments culturels comme l'utilisation de la langue, les normes sociales ou la conception du monde, pour mieux comprendre la culture et son influence dans les interactions des participants.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

9. Le codéveloppement professionnel à l'international: quelques réflexions en lien avec les dimensions interculturelles

Par Karina Van Passel

Résumé

Animer un groupe de codéveloppement professionnel composé de différentes cultures pose de nombreux défis interculturels. L'article en illustre trois : des modes de communication différents, la ligne temporelle et l'individualisme/collectivisme. Ils peuvent constituer pour les membres du groupe de codéveloppement professionnel des obstacles ou de nouvelles possibilités d'apprentissage. L'article traite aussi des défis linguistiques, du rôle de l'animateur dès le démarrage et quelques éléments à prendre en compte au niveau organisationnel.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

10. Groupes de codéveloppement multiculturels : la richesse des différences culturelles est un amplificateur

Par Anne Barraud

Résumé

La diversité culturelle agit comme un amplificateur de l'intelligence collective dans un groupe de codéveloppement. Chaque culture a ses particularités, sa manière d'aborder les situations, de questionner, de se projeter ou de résoudre. Ce côté « multifacettes » est très riche et stimulant à toutes les étapes du codéveloppement. Les participants vont plus fréquemment faire des pas de côté, s'inspirer des différences et trouver des solutions innovantes car les réalités, les fonctionnements et donc les expériences, sont plus variées. Animer des groupes multiculturels est une grande chance pour pouvoir polliniser d'une culture à l'autre et d'un groupe de codéveloppement à l'autre.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

11. Le réseau des personnes alliées de l'interculturel à l'Université de Sherbrooke

Par Françoise Bleys et Bénédicte Thérien

Résumé

L'Université de Sherbrooke a déployé un Réseau de personnes alliées de l'interculturel dont l'objectif est de favoriser l'inclusion des personnes étudiantes et employées issues de différentes cultures. Pour ce faire, une masse critique de personnel est formée aux compétences interculturelles et le codéveloppement assure un rôle important pour les consolider. La perspective interculturelle du Réseau et la pratique du codéveloppement entrent en synergie sous nombre d'aspects : les postures réflexives, collaboratives et expérientielles, la remise en question des attitudes et habitudes, l'écoute active, l'empathie, l'enrichissement à travers la diversité de visions et pratiques, l'émergence d'une intelligence collective.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

12. Se questionner sur la diversité en codéveloppement, qu'elle soit culturelle ou pas ?

Par Claude Champagne

Résumé

L'article propose en vrac certaines questions qui ont été formulées dans la rédaction du numéro et qui peuvent alimenter un questionnement sur des dimensions culturelle et de diversité en codéveloppement.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

QUELQUES RÉFLEXIONS ET DES PISTES POUR LA SUITE...

Les expériences relatées dans ce numéro concernent des groupes nationaux et plusieurs groupes internationaux, en ligne et en personne. Ainsi il se tient du codéveloppement sur presque tous les continents, et particulièrement avec des managers ou des équipes. Et la méthode semble susciter un intérêt et une appréciation similaires partout.

La considération de l'impact de la culture nationale sur le codéveloppement a été moins traitée que prévu, mais plusieurs propos soulignent que la démarche rejoint et connecte l'humain, peu importe son cadre culturel de référence. Interculturalité, compétence interculturelle et codéveloppement sont donc du même univers.

Des éléments d'ajustement de la formule aux différences culturelles sont bien proposés dans quelques articles et plusieurs soulignent aussi comment la richesse de l'interculturalité sert bien les groupes de codéveloppement pour en optimiser les résultats.

En plus de relater les pays où le codéveloppement est déployé et de souligner la valeur ajoutée de l'interculturalité, il est apparu que le codéveloppement est lui-même utilisé pour favoriser le développement de l'interculturalité ou pour soutenir ceux qui y œuvrent.

Il convient de reconnaître, même si cela n'est pas traité explicitement, qu'il y a parfois tellement de différence interpersonnelle au sein d'un groupe (âge, position dans le groupe, expérience, genre, fuseaux horaires variés, etc.) que la culture d'un pays n'est pas notée comme un facteur plus important qu'un autre. Il y a des influences tellement multiples qui peuvent nous façonner ou à tout le moins influencer notre pratique : une société, une culture, un groupe, des expériences, un mentor qui impactent notre façon d'être, de réfléchir, d'être en relation, de s'entraider, d'apprendre...

Parmi des pistes qui restent à explorer, en plus bien sûr d'élargir les réseaux déjà consultés, on pourra vouloir expérimenter comment ces dimensions de l'interculturalité s'observent avec des groupes autres que ceux de managers dans des groupes internationaux qui sont souvent les participants dont les expériences sont rapportées ici.

Aussi, la notion de compétence interculturelle est assurément un sujet à développer (voir par exemple Ragoonaden (2011)¹ qui traite de l'IDI (inventaire de développement interculturel), un outil méthodologique

¹ Ragoonaden K.O., (2011) *La compétence interculturelle et la formation initiale : le point sur le CECR et l'IDI* Revue canadienne de linguistique appliquée, numéro hors-série : 14,2 (2011) : 86-105

qui mesure les orientations concernant la différence culturelle. De même que l'utilisation du codéveloppement dans une coconstruction de programmes à l'interculturalité (Côté et al., 2020)².

Plusieurs animateurs ou observateurs de la pratique du codéveloppement ont déjà noté des différences de pratiques entre deux endroits où s'est grandement déployé le groupe de codéveloppement, soit le Québec et la France. Ils identifient des différences notables comme la facilité/difficulté de déposer un sujet, de se dévoiler et de s'exposer qui s'avèrent assez inverses chez des managers des deux pays, une disposition (naturelle ou culturelle) à poser des questions factuelles chez les uns et glisser vers l'analyse (même la psychanalyse) chez les autres, un défi chez certains de suspendre le débat, pour ne nommer que quelques exemples. Or cet univers de différences n'a pas été abordé dans ce numéro et mériterait bien de l'être davantage.

Enfin, il serait assurément pertinent d'aborder le sujet avec une perspective encore plus anthropologique. Il faut bien reconnaître que les animateurs et les porteurs de projets qui sont rapportés dans ce numéro sont d'un cadre culturel occidental. Les conclusions d'observateurs avec d'autres perspectives seraient assurément à réaliser.

Comme des pays à parcourir pour en découvrir les richesses, ces pistes constituent bien des invitations à continuer d'explorer nos différences qui nous enrichissent.

Claude Champagne et Michel Desjardins, octobre 2023

HORS SÉRIE

13. Intelligence collective, facilitation et pairagogie, quelques notes de lecture de récents ouvrages de Denis Cristol

Par Claude Champagne

Résumé

Donnant suite au colloque de l'AQCP de 2022, l'article propose quelques notes de lecture d'ouvrages récents de Denis Cristol en lien avec la pratique du codéveloppement.



[Cliquez ici pour lire l'article](#)

²Côté, D., Dubé, J., Bastien, N., Gravel, S. (2020) *Développer le contenu d'un outil d'aide à l'amélioration des compétences interculturelles des intervenants de la CNESST*

1. L'Homme a marché sur la Lune, le Codev marche sur la Terre Regard critique sur la pratique du codéveloppement dans un contexte de diversité culturelle

Par Magali Vives

Biographie

Véritable « accro » à la diversité culturelle, Magali Vives se dit citoyenne du monde avant tout. Sa mission est de contribuer à l'amélioration des interactions entre individus ; elle est convaincue que c'est là la clé d'un monde meilleur. Pour cela, elle accompagne des organisations et des leaders du monde entier et participe notamment activement à la diffusion internationale du codéveloppement.



Dans le cadre d'un événement organisé en 2021 (« Festi'Codev ») elle a initié une carte mondiale du codev, complétée de manière collaborative depuis. Puis, en 2023, elle a réalisé un podcast en anglais avec Claude Champagne pour faciliter la diffusion du codev au-delà du monde francophone.³

Site internet : <https://www.pourquoipasmindset.com>, | Courriel : magali@pourquoipasmindset.com

Résumé

En quasiment 30 ans d'existence, le codéveloppement a été pratiqué au-delà des frontières du monde francophone, dans de nombreux pays, dans des groupes monoculturels et dans des groupes multiculturels. Quelles différences ont été observées d'une culture à l'autre ? Quels aspects de la collaboration le codéveloppement facilite-t-il, autrement dit quels comportements collaboratifs permet-il de « muscler » selon la culture du groupe ? Quelles particularités avec un groupe constitué de participants de cultures différentes ? En quoi le monde bénéficierait-il d'une diffusion du codéveloppement à l'international et d'un accès accru pour chaque citoyen du monde, à des groupes multiculturels ?

Mots-clés : codéveloppement, multiculturalisme, valeur ajoutée, spécificités culturelles, comportements collaboratifs, monde meilleur.

³ <https://shows.acast.com/pourquoi-pas-mindset/episodes/63e51f463f94ee00110ff88b>

Depuis sa création il y a quasiment 30 ans au Canada, la méthode du codéveloppement a beaucoup voyagé. Dépassé les frontières du monde francophone, opéré sa magie dans de nombreux pays, sur des groupes monoculturels, mais aussi sur des groupes multiculturels⁴.

Tout comme un être humain se découvre lui-même en voyageant, le codéveloppement a pu apprendre de ces voyages sur sa propre essence, ses forces, ses valeurs ajoutées. Quelles différences ont été observées d'une culture à l'autre ? Quels aspects de la collaboration le codéveloppement facilite-t-il, autrement dit quels comportements collaboratifs permet-il de « muscler » selon la culture du groupe ? Quelles particularités avec un groupe constitué de participants de cultures différentes ?

Nous nous concentrerons ici sur les cultures nationales / régionales, mais le propos pourrait s'appliquer à d'autres types de cultures : organisationnelles, familiales, personnelles, etc.

Le codéveloppement fait évoluer les comportements collaboratifs dans toutes les cultures, mais différemment

Commençons avec un premier constat issu de l'animation de groupes monoculturels : ce qu'un groupe peut apprendre de la pratique du codéveloppement dans une culture, peut se révéler totalement invalide dans une autre. Toutefois, la nature même de la méthode offre à chaque culture des opportunités d'améliorer la qualité de ses comportements collaboratifs.

Prenons quelques exemples concrets. Imaginons que vous demandiez à un groupe de « codev » ou à une organisation, de citer les comportements que le codéveloppement lui a permis de « muscler ».

Au Brésil, on pourrait vous répondre : « nos qualités d'écoute ». Quasiment aucune chance qu'on vous réponde la même chose au Japon, car cette culture comporte déjà un grand confort face au silence et l'habitude de laisser quelqu'un terminer son propos avant de prendre à son tour la parole.

En Inde, on pourrait vous répondre : « notre capacité à oser suggérer des pistes d'action à des pairs, sans validation préalable de la voie hiérarchique ». Quasiment aucune chance qu'on vous réponde la même chose au Danemark, où les organigrammes « plats » sont courants et la culture *business*, assez informelle.

⁴ Une carte du monde des lieux où le codéveloppement a « marché » : https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1G96thVtCYir2kPjIw_liDPy3p5lp0ug&ll=4.24736841660784%2C-2.567941334779345&z=5

Enfin, aux Etats-Unis, on pourrait vous répondre : « notre capacité à analyser/approfondir une situation avant de passer à la recherche de solutions ». Quasiment aucune chance qu'on vous réponde la même chose en France, où l'on aurait parfois la tendance inverse, à savoir se perdre en débats d'interprétation au point d'en oublier d'avancer à l'étape des solutions.

Une organisation multinationale a tout intérêt à regarder le codéveloppement sous l'angle des spécificités culturelles

Les particularités culturelles donnent donc au codéveloppement des valeurs ajoutées différentes. Elles peuvent également constituer une source de freins. Par exemple, pourquoi une organisation opterait-elle pour une méthode qui offre la part belle à l'analyse d'une situation quand ses collaborateurs le font déjà spontanément ? Ou au contraire, quand elle est seulement intéressée par la recherche de solutions et ne perçoit pas le bénéfice d'une étape d'analyse préalable ? En réalité, les organisations ont-elles conscience du bénéfice qu'elles peuvent retirer -en termes de performance notamment- si certains comportements sont « canalisés » et d'autres « amplifiés » ? La réponse est souvent non et c'est en cela qu'il leur sera utile de regarder le codéveloppement sous l'angle des spécificités culturelles, avec les atouts et inconvénients que cela induit.

Bien entendu, un individu ne se limite pas à sa culture nationale/régionale. D'autres facteurs comme la personnalité, l'expérience, les valeurs, les croyances, l'éducation et d'autres, déterminent son comportement. Alors comment expliquer les différences observées d'une culture à l'autre et comment expliquer qu'elles soient statistiquement récurrentes ? Regardons du côté des auteurs qui ont tenté d'objectiver et de comparer les cultures, notamment nationales, en les mesurant selon des dimensions voulues universelles : pour ne citer que les principaux, Geert Hofstede (1993) et son modèle comprenant 6 dimensions, Edward T. Hall (1976) et ses 3 dimensions ou encore Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner (1998) et leurs 7 dimensions.

Des influences statistiquement récurrentes

Ainsi, pour faire écho à quelques observations de terrain précédemment citées, revenons au groupe indien et référons-nous à la dimension d'Hofstede intitulée *Power distance* (distance au pouvoir), qui mesure l'acceptation d'une distribution inégale du pouvoir, notamment par les membres les moins « puissants » d'une organisation. Dans la culture indienne, à l'inverse de la culture danoise, l'index de distance au pouvoir est grand, dit autrement toute forme d'autorité est fortement respectée, ce qui signifie que dans les organisations, les décisions passent systématiquement -ou a minima, sont validées- par la voie hiérarchique. Ainsi, dans une séance de codéveloppement, l'étape 4 représentera probablement un *challenge* pour les participants d'un tel groupe, tellement il est peu culturellement admis/habituel de proposer des idées ou de donner des conseils à des pairs. Au fil des séances, le groupe « musclera » sans aucun doute cette capacité qui, par ricochet, apportera une valeur ajoutée à l'organisation tout entière.

Concernant les groupes états-uniens et français, la situation fait là écho à la dimension « High context/low context » d'Edward T. Hall. En effet, selon Hall, une culture *Low context* (comme les Etats-Unis) utilise un style de communication direct qui est orientée solutions. Ainsi, dans une séance de codéveloppement, les participants auront tendance à vouloir sauter directement à l'étape 4. A l'inverse, une culture qui tend plus vers le côté *High context* de l'échelle (comme la France) utilise un style de communication plus contextualisée voire implicite et est plutôt orientée relations. D'où la tendance à prolonger l'étape 2. Dans ces deux cas, le fait de suivre rigoureusement le cadre de la séance de codéveloppement, de réguler le groupe afin qu'il suive le *flow* du codev, permettra de développer des comportements précieux pour la valeur ajoutée apportée par chaque participant au quotidien à son organisation.

Le pouvoir de faire évoluer la culture organisationnelle et de mettre différentes cultures au « diapason »

En dépit de ces différences, une constante demeure : quelle que soit la culture dans laquelle le codéveloppement est pratiqué, il fait évoluer les comportements du groupe. Autrement dit, sa culture. Or, le domaine du *change management* nous a enseigné cela : le plus difficile et le plus long à changer dans une organisation n'est pas la stratégie, ça n'est pas la structure, c'est bien la culture. Alors comment le codéveloppement opère-t-il pour avoir un tel impact et permettre à chaque participant de faire évoluer ses propres comportements, les contenir, les acquérir ou les amplifier ? Dans une séance, deux facteurs sont combinés : d'abord, chaque participant peut s'inspirer de ses pairs et de la diversité des profils en présence ; ensuite, la nature-même du codéveloppement offre la possibilité de s'exercer sur une variété de modalités de collaboration, si diverses d'ailleurs que certaines sont parfois opposées (à la fois se taire et s'exprimer, questionner et affirmer, avoir le courage d'oser et l'humilité de retenir, etc.).

Ces bénéfices s'appliquent d'autant plus dans notre époque, où les pratiques d'apprentissage évoluent de plus en plus vers du *peer coaching*, au détriment de modalités plus traditionnelles, dans lesquelles le savoir est véhiculé par une figure d'autorité (professeur, formateur, manager).

Poursuivons notre exploration avec un second constat : la pratique du codéveloppement dans un contexte multiculturel démultiplie les bénéfices précédemment décrits.

En effet, dans ce format, la diversité inhérente à n'importe quel groupe de pairs (personnalités, expérience, culture personnelle, etc.) est « augmentée » d'une couche de diversité supplémentaire : celle des cultures nationales/régionales. En pratique, cela signifie que la palette des comportements en présence est encore plus grande. Dans ce contexte, les caractéristiques intrinsèques à la méthode fournissent un cadre précieux voire essentiel à la productivité du groupe car elles mettent chaque participant « au diapason », indépendamment de ses spécificités culturelles : en effet, chacun va suivre les mêmes étapes, le même découpage du temps, les mêmes règles et les mêmes modalités de collaboration successives (silence, questions ouvertes, bâton de

parole etc.). Pour une organisation, tous les ingrédients sont alors réunis pour que chaque participant « étire » son comportement au maximum, au bénéfice de l'intelligence collective et de la qualité de la collaboration en général.

La mise en place de groupes multiculturels requiert quelques précautions... mais équiperait notre espèce pour faire face aux enjeux mondiaux ?

Si ce constat s'applique à l'échelle d'une organisation, il s'applique aussi à l'échelle du monde. En effet, les comportements collaboratifs qu'un individu acquiert ou renforce par le biais de la pratique du codéveloppement, il les mobilise également dans ses interactions en général, non plus en tant que professionnel mais en tant que citoyen du monde. Aussi, quel impact sur les relations internationales, le dialogue entre les peuples, la collaboration des pays pour faire face aux enjeux mondiaux, telle la préservation de l'environnement ?

Pour autant, déployer un groupe de codéveloppement multiculturel n'est pas aussi simple qu'il peut y paraître. D'abord, de manière évidente, cela sous-entend qu'il existe entre les participants une langue commune, assez bien maîtrisée pour refléter une finesse de pensée et de ressentis. De plus, le chemin vers une collaboration efficace est plus court avec des participants qui sont déjà exposés au multiculturalisme. Dans certains pays, cela correspond par exemple à une certaine catégorie de jeunes professionnels, plutôt issus de milieux aisés, qui ont eu l'opportunité (ou choisi) d'évoluer dans un environnement globalisé, par exemple par le biais d'un contexte social multiculturel, d'études à l'étranger, d'un job transverse dans une organisation multinationale ou encore -aussi étonnant que cela puisse paraître- de la pratique de jeux en ligne. A l'inverse, avec un groupe de participants aux expériences et aux profils « monoculturels », il est possible que quelques séances soient plutôt consacrées à l'ajustement des comportements, qu'à la collaboration à proprement parler.

J'aimerais terminer avec une confidence. Une question me taraude souvent : si les bénéfices du codéveloppement et notamment son impact sur l'évolution des comportements collaboratifs sont « augmentés » par la pratique dans un environnement multiculturel, si cette expérience peut amener le monde à être plus serein et plus collaboratif face aux enjeux mondiaux, comment offrir à chaque individu la possibilité d'être un jour participant d'un tel groupe ? Et si nous répondions à cette question ensemble ?!

RÉFÉRENCES

- GEERT HOFSTEDE, G. (1993) CULTURES AND ORGANIZATIONS, SOFTWARE OF THE MIND: INTERCULTURAL COOPERATION AND ITS IMPORTANCE FOR SURVIVAL, LONDON; NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- HALL, E.T. (1976), BEYOND CULTURE, ANCHOR BOOKS/DOUBLEDAY
- TROMPENAARS, F. ET HAMPDEN-TURNER, C. (1998) RIDING THE WAVES OF CULTURE: UNDERSTANDING CULTURAL DIVERSITY IN GLOBAL BUSINESS. NEW YORK: MCGRAW-HILL.

2. Comment se vit le Codéveloppement en Asie?

Par Aude Beneton

Biographie

Aude Beneton est Coach Exécutif avec une expérience internationale de plus de 15 ans. (France, Singapour, UK). Elle est co-fondatrice du cabinet Get Ahead Leadership. Ingénieure agro de formation, elle suit en 2012 un Msc en psychologie des organisations (INSEAD) et se forme depuis 2017 aux méthodes d'accompagnement qui portent sur la collaboration, la cocréation et la transmission (codéveloppement-2017, design thinking-2018, mentorat-2022).



Site internet : <https://www.linkedin.com/in/audebeneton/> | Courriel : aude.beneton@nowgetahead.com

Résumé

Cet article est un partage d'expériences relatives à l'introduction de la méthodologie du codéveloppement en Asie et à la mise en place de groupes de codéveloppement en entreprise dans cette région. Il met en lumière la résonance entre les principales valeurs culturelles asiatiques et les éléments clés du succès de cette méthodologie. Il souligne aussi les points de vigilance à prendre compte pour en réussir la mise en place en Asie.

Mots clés : diversité, différences culturelles, vulnérabilité, hiérarchie, codéveloppement, Asie.

Contexte

17 ans de vie à Singapour enrichissent mon regard sur la valeur du collectif, centrale en Asie. Je prends conscience que les sujets complexes auxquels les organisations et la société font face ne seront pas résolus par l'expertise de quelques-uns mais par la mise en commun de perspectives variées. C'est donc naturellement qu'après 7 ans d'activité professionnelle centrée sur la pratique du coaching en Asie, je décide d'explorer les solutions d'accompagnement basées sur l'intelligence collective. Éveillée au codéveloppement par Catherine LazBounatirou, je crée avec Delphine Desaulles, coach française rencontrée à Singapour, une offre de services centrée sur la collaboration. Nous nous formons au codéveloppement avec Michel Desjardins qui supervise nos premiers pas. Cette approche est à peine connue en Asie. Les clients avec lesquels je travaille depuis quelques années nous font confiance. C'est le début d'une histoire passionnante.

Avant d'analyser les résultats de cette mise en œuvre en Asie, il est important d'en comprendre le contexte.

Observations et faits

Accueil

De 2012 à 2017, j'assiste à la progression du coaching en Asie. Le coaching, vu jusqu'alors comme une solution à un problème, commence à être perçu comme un accélérateur du développement individuel. Il n'est en revanche pas déployé pour tous les talents au sein des organisations. C'est une solution réservée à des situations critiques.

Les solutions de coaching d'équipes prennent peu à peu le pas sur les solutions de *team building*. Travailler ensemble apparaît plus productif que partager uniquement une expérience ludique. Néanmoins, elles ne permettent pas l'épanouissement personnel sur du long terme.

Je présente alors à mes clients le codéveloppement : une approche nouvelle en Asie, qui a fait ses preuves depuis des décennies au Canada, et depuis plusieurs années en Europe, une méthodologie qui permet aux participants d'apprendre des uns et des autres, de mieux se comprendre et de renforcer les liens entre participants. La confiance avec mes clients étant déjà instaurée, ils acceptent d'expérimenter une démarche nouvelle.

Déploiement

Depuis 2017, j'ai animé 25 groupes de codéveloppement internes dans 4 multinationales françaises en Asie, et 5 groupes de codéveloppement inter-entreprises (entre entrepreneurs, ou entre entrepreneurs et multinationales). J'ai facilité une vingtaine de sessions de découverte du codéveloppement avec des participants présents en Asie-Pacifique (APAC), Etats-Unis et Europe. J'ai également formé et mentoré 6 futures facilitatrices internes pour la structure régionale d'une multinationale en Asie et je travaille actuellement à la mise en place d'un programme de supervision pour leurs facilitateurs internes.

90% des sessions ont été facilitées en anglais pour des groupes multiculturels. L'anglais est la langue de communication commune à tous les participants, la plupart du temps une seconde langue. 45% des sessions ont été facilitées en présence, 55% en ligne. A noter que la répartition en présence/en ligne est concomitante avec la pandémie.

La moitié des groupes mis en place en entreprise est dédiée à des leaders, responsables d'Unités d'affaires (*Business Units*), ou responsables de pays, donc managers de managers, l'autre moitié à des managers de contributeurs individuels.

Retours d'expériences

Des participants

Les questionnaires d'évaluation montrent un taux de satisfaction élevé (8,5/10 à 9,5/10 selon les groupes), et une véritable homogénéité dans les notes de satisfaction. « La meilleure expérience de développement du leadership que nous n'ayons jamais eue », témoignent des participants des groupes niveau « leaders ». 100% des participants recommandent le déploiement du codéveloppement dans leur entreprise. Ils prennent conscience que le succès d'un groupe de codéveloppement dépend de :

- La capacité du groupe à cocréer un espace confidentiel de partage.
- La volonté de chaque participant à s'ouvrir, exprimer ses ressentis pour profiter pleinement de l'expérience et des apprentissages.
- La diversité des participants, tant fonctionnelle que culturelle.
- La maîtrise d'une langue commune pour l'expression des idées.

Ils réalisent :

- La similarité de leurs problématiques.
- La richesse des expériences et des perspectives des autres participants comme sources d'apprentissage.
- La puissance du format : des sessions « courtes » (2h) pour un résultat riche et concret avec des idées, suggestions, axes de réflexion et perspectives individualisés, ainsi que la mise en place d'un plan d'actions.
- La force de s'être constitué un groupe de support.
- La possibilité pour chacun de participer, quel que soit leur type de personnalité (introverti/extraverti), ou la culture d'origine.
- Le chemin personnel de développement de leurs compétences « soft » : compétences d'écoute, de questionnement, d'ouverture, d'accueil des recommandations.

Des RH

Les Drh rapportent des retours positifs sur le développement individuel des participants et le renforcement des liens au niveau transversal dans l'entreprise.

Des retours mitigés sur l'agenda du programme sont par ailleurs relevés :

- Le renouvellement important au niveau managérial dans une des entreprises complexifie la gestion du programme de codéveloppement qui lui s'inscrit dans la durée ;
- Les changements de dates, à la suite d'impératifs d'affaires ou personnels, rendent, pour ceux qui l'ont autorisé, la gestion des agendas des participants plus complexes.

Et pour les facilitateurs ?

Pour moi, coach française en Asie, avec une expérience de la diversité culturelle et internationale, animer ces groupes de codéveloppement internationaux est apprenant, enrichissant et très satisfaisant. Le parcours et la vie de chaque groupe est différent, je me sens connectée avec le chemin de chacun des participants. Avec la collaboration du groupe, je parviens à emmener chacun d'entre eux un peu plus loin dans leur développement personnel et professionnel.

J'apprécie l'importance de :

- Mon expérience internationale pour accompagner des groupes de codéveloppement multiculturels : apprécier et respecter les valeurs de chacun tout en les sortant de leurs zones de confort et schémas habituels de pensée.
- Ma pratique de coaching pour créer un espace confidentiel, où la sécurité psychologique est bâtie et maintenue, et pour accueillir les émotions au sein du groupe.
- Ma propre culture : être française en Asie, avec un niveau d'acculturation asiatique après plus de 15 ans dans la région, aura probablement été un lien entre d'une part une méthode venue de l'Ouest et d'autre part les pays du Soleil Levant où je l'applique. Par mon expérience de la culture asiatique, j'ai pu mettre en avant les éléments du codéveloppement qui lui font écho afin de rassurer sur la mise en pratique de la méthode. Par exemple, la distribution de la prise de parole « chacun son tour » lors des phases de questions et de suggestions respecte l'harmonie du groupe et permet à chacun de s'exprimer.

Je note également que la teneur, la qualité des plans d'action et leur suivi semble dépendre de

- La personnalité des participants.
- Leurs contenus : une action liée à une interaction avec l'Autre a mille raisons d'être ajournée (indisponibilité de l'Autre, difficulté de communication ...) versus une action qui ne dépend que de soi (établir une analyse ou une synthèse, se former sur un sujet...).
- Et peut-être la culture des participants : j'ai pu noter que les participants de la région Pacifique ont systématiquement eu des plans d'action clairs, pragmatiques, suivis d'actions.

Pour les facilitatrices formées à la méthode de codéveloppement, originaires de Singapour, Chine, Corée, Australie et Malaisie, une évaluation après quelques mois de pratique met en lumière :

- Leur satisfaction liée d'une part à la pratique d'une nouvelle approche, basée sur l'intelligence collective, et d'autre part, aux avancées des participants dans leur plan d'actions.
- Leurs principaux défis : accueillir et aller chercher les émotions lorsque cette approche n'est pas dans leur culture, donner un feedback individuel au sein d'un groupe. C'est d'ailleurs ce point qui m'a amenée à réfléchir à une proposition de supervision/mentoring des facilitatrices.

Réflexions, apprentissages et recommandations

Mon expérience et ces résultats m'ont amenée à réfléchir sur les facteurs de succès et les points de vigilance à garder en tête pour la conduite de groupes de codéveloppement en Asie.

J'ai distingué 3 valeurs clés en Asie, dont la prise en compte est à mes yeux capitale. J'ai également identifié 3 points de vigilance majeurs. Rien ne dit qu'ils ne sont pas les mêmes dans d'autres parties du monde. Néanmoins, en souligner l'importance dans le contexte de facilitation qui a été le mien, me semble clé pour de futures facilitations en Asie.

Les valeurs clés en Asie & le codéveloppement

L'harmonie

Préserver l'harmonie du groupe au-delà du succès individuel est un élément fondateur des cultures asiatiques. Le *challenge* se doit d'être collectif, l'alignement sur les règles établi et intégré par tous, l'individu valorisé par sa contribution au groupe.

Mes expériences de coaching d'équipe m'ont permis de comprendre comment l'axe Collectivisme vs. Individualisme jouait un rôle important dans le succès d'un coaching d'équipe multiculturelle. Le coach doit garantir l'harmonie pour permettre à chacun de trouver sa place, sans que l'un brille au détriment de l'autre.

J'ai pu observer et tirer la conclusion que le cadre et la structure même (6 étapes) de la méthodologie participent au succès du codéveloppement en Asie. Le cadre tenu par le facilitateur assure une sécurité psychologique qui favorise l'harmonie. La structure temporelle et la distribution égale de la parole permet à chacun de participer, qu'il soit introverti ou extraverti. Comparativement au brainstorming qui peut laisser de côté certains participants, le codéveloppement est inclusif par sa structure et sa nature.

Le codéveloppement, en plaçant tous les participants dans un rôle égal de contributeur, en créant de l'espace pour tous, en accueillant sans jugement toutes idées et suggestions évite la compétition entre participants et renforce le sentiment d'appartenance à un nouveau réseau, circonscrit et intime.

Je peux dire que sur la base de mon expérience en APAC, les groupes de codéveloppement multiculturels sont les meilleurs terrains dans lesquels j'ai pu cultiver une prise de parole partagée et authentique. Dans des conditions similaires d'interculturalité, les coachings de groupe ou d'équipe que j'ai pu faciliter n'ont pas permis une telle libération de la parole.

Perdre la face

Perdre la face ou faire perdre la face à quelqu'un est une peur extrêmement présente en Asie, qu'on soit étranger ou asiatique. Celui qui perd la face ne sera plus considéré. Il en est de même pour celui qui fait perdre la face à l'autre. Qu'est-ce que cela veut dire exactement ? Reconnaître ses erreurs, ne pas savoir, avouer ses faiblesses ou ses manques peut être synonyme de perdre la face. « I'm not so sure » (je ne suis pas si sûr) à

Singapour veut en fait dire « I don't know » (je ne sais pas), expression que vous n'entendrez en revanche jamais !

Or le codéveloppement implique d'oser dire, partager son défi, son projet, un point de développement, une intention. Alors comment oser dire dans une culture où on dit peu (ou pas) ses difficultés ou ses questionnements ? Ce paradoxe a souvent été un point d'objection initiale par les services RH lors de la présentation du codéveloppement. J'ai dû rassurer, démontrer que le codéveloppement par son invitation à prendre le siège du client à tour de rôle crée une égalité entre les participants. J'ai également dû argumenter sur le rôle central du facilitateur dans sa capacité à contenir le groupe. Jusqu'à ce jour, ce paradoxe a finalement été peu souvent un point de blocage en session de codéveloppement, mais toujours un point de vigilance important. Informer les participants dès la constitution du groupe que le codéveloppement invite à la vulnérabilité est essentiel. Rassurer sur le fait que le facilitateur est présent pour accueillir et faire accueillir au sein du groupe la vulnérabilité de chacun est un enjeu majeur du facilitateur. Probablement dans toutes les cultures du monde. Et particulièrement en Asie où la peur de perdre la face régit grandement les relations humaines.

La relation

La relation à l'autorité

La piété filiale est une des 5 valeurs confucéennes⁵ et influence le fonctionnement des entreprises. La relation à la hiérarchie est basée sur le respect, l'obédience. De manière caricaturale, on pourra dire que le manager sait, et que les membres d'une équipe mettent en action. La place est faite en premier lieu aux idées et directions données par le manager. Les membres de l'équipe cherchent alors comment exécuter les directions données plutôt que de les remettre en cause.

De ce fait, l'absence de hiérarchie entre les participants d'un groupe de codéveloppement favorise non seulement la prise de parole mais aussi libère la créativité, l'inventivité, l'envie d'explorer des chemins peu ou pas pratiqués jusqu'alors. Et ce, particulièrement, dans les niveaux de maturité professionnelle moins élevée. Chaque participant s'approprie les rôles de questionnement, de partage de perspectives, de génération d'idées. Ils ont chacun l'occasion de mettre de côté, pendant un temps, l'exécution. C'est un changement, une évolution qui a besoin d'être accompagnée. Il est alors intéressant de noter la place que prend le facilitateur dans le groupe. Il guide vers ce nouveau rôle, il est le pilier du groupe. Il encourage à sortir du rôle habituellement tenu dans l'organisation. Cela n'est possible que dans un groupe où la confiance est instaurée.

⁵ Les 5 valeurs confucéennes sont la fidélité (xin), la sagesse (zhi), la bienséance (li), la droiture (yi), et la bienveillance (ren). Confucius, philosophe et homme politique, fondateur du confucianisme, a été l'un des plus influents penseurs de l'histoire chinoise. Il vit pendant les périodes dites du « printemps et automne » de la civilisation chinoise, considérées comme le parangon des sages chinois (Nait en 551 av. J.-C. décède en 479 av. J.-C).

La relation à l'autre se conçoit dans le respect

Le feedback est un exercice difficile de manière générale, et d'autant plus complexe en Asie lorsqu'il y a relation hiérarchique car il vient alors à l'encontre des enseignements confucéens. Le codéveloppement, en prescrivant l'absence de relations hiérarchiques au sein du groupe, libère la parole. De surcroît, il veille à l'absence d'évaluation et de jugement en proposant un partage d'expériences et ressentis personnels. Tout en étant centré sur l'autre (le client), le codéveloppement encourage à parler de soi plutôt que de juger l'autre. Il permet donc le partage d'idées, d'expériences et de vécus dans le respect de l'expérience de l'autre.

La force de la relation

En Asie, tant que la relation n'est pas créée, il ne se passe rien. Le *Guanxi* (= réseau) est une valeur fondamentale dans l'écosystème du business en Asie. J'ai pu observer que la durée d'un programme de codéveloppement (6 à 8 mois en fonction du nombre de participants) participe activement à la création d'un « mini » réseau ou système de support entre participants et, de ce fait, facilite la profondeur des échanges. Se retrouver toutes les trois ou quatre semaines permet aux participants d'abord de s'approprier, puis de mieux se connaître et enfin de créer des liens durables. J'ai pu observer que ces liens, même s'ils ne donnent pas lieu à des contacts fréquents, restent forts une fois le groupe de codéveloppement terminé.

Établir la confiance, créer la relation est tout aussi fondamental pour le facilitateur, que ce soit avec les commanditaires du programme (généralement les fonctions RH), ou avec les participants. Je reviendrai sur cet élément dans le prochain paragraphe sur les points de vigilance.

Points de vigilance pour implémenter avec succès le codéveloppement en Asie

J'ai listé et répertorié par thématique mes recommandations pour l'implémentation et la conduite de groupes de codéveloppement interculturels en Asie.

Le process

En amont, le choix de l'animateur

Si ce choix se base sur l'expérience de facilitation de l'animateur et ses compétences « *soft* », les compétences interculturelles sont indispensables pour guider des groupes interculturels et créer la confiance.

Sur la base de mon expérience en tant que Française acculturée à l'Asie, la capacité de faire le lien entre une méthode d'origine occidentale et des participants asiatiques est probablement un élément favorisant le choix, peut-être inconscient, d'une personne occidentale comme animateur.

L'expérience des animatrices asiatiques que j'ai formées à la facilitation du codéveloppement fait ressortir deux autres éléments importants pour le choix de l'animateur : d'abord, la capacité à faciliter dans la langue

commune des participants. Par exemple, les groupes multiculturels étaient pris en charge par des facilitatrices maîtrisant l'anglais tandis que les groupes « monoculture » étaient animés par des facilitatrices de la même nationalité que les participants (par exemple, le choix a été fait d'avoir une facilitatrice coréenne pour faciliter des groupes de managers coréens, et d'un facilitateur japonais pour les groupes 100% japonais, une facilitatrice chinoise pour les groupes 100% chinois). Ensuite, la capacité à comprendre les dynamiques internes du groupe, à accueillir les émotions lors des sessions est un élément essentiel. Certaines facilitatrices ont reconnu que leur développement devait passer par ce point, et qu'il leur était pour l'instant difficile d'aider les consultants à explorer l'aspect émotionnel/ressenti dans l'expérience du client même si elles en comprenaient l'intérêt.

En amont avec les RH : le choix des participants

Je recommande de partager avec les RH les critères de choix des participants : diversité, degré d'ouverture, de maturité. Il s'agit en effet d'encourager la diversité (de fonctions, culturelle, d'âge, de séniorité, de genre) pour élargir le champ des perspectives et diminuer les possibles comparaisons entre participants (peur de perdre la face). L'interculturalité du groupe a toujours été dans mon expérience une composante enrichissante dans l'expérience et la vie du groupe.

Pendant le déroulé : la gestion du temps et du temps de parole

Donner le temps de la réflexion aux étapes 2 et 4 permet aux participants de se préparer, de réfléchir en silence sans être influencés par l'autre.

Préférer le tour de table au mode popcorn pour un temps de parole similaire entre les participants et ainsi favoriser la prise de parole de tous.

Pendant le déroulé : la valorisation

Renforcer les partages authentiques, mettre en lumière l'impact de la vulnérabilité des uns sur les idées et la créativité de tous.

Renforcer les bonnes questions pour encourager la prise de parole, l'exploration et le développement des compétences des consultants.

Le cadre et le déroulé

Le facilitateur s'emploiera à créer un environnement bienveillant, harmonieux permettant le sentiment de sécurité psychologique.

La session de lancement du programme

Je recommande une session de lancement avec les managers pour partager l'objectif du programme, poser le cadre de confidentialité, rappeler l'engagement et la disponibilité nécessaire, et souligner le rôle des managers en soutien au programme, en particulier par leur engagement à respecter l'agenda fixé.

Je préconise la présence d'un sponsor qui rappelle le but du programme, explique comment ce programme participe au cheminement individualisé de formation et au développement de chaque participant, et par là comment il participe aux objectifs *business* de l'entreprise.

C'est également l'occasion de travailler sur la notion de vulnérabilité et de préparer les esprits à une ouverture authentique.

Un contrat convenu avec le groupe

Établir un contrat de groupe avec les principes et les règles de fonctionnement est un point clé pour établir et ancrer la sécurité psychologique. Investir le temps nécessaire en début de programme pour bien comprendre ce dont chaque participant a besoin pour s'exprimer librement est essentiel. Le rappeler en début de chaque session est tout aussi important. J'ai également pris l'habitude de demander à chaque client leur besoin spécifique pour leur session en tant que client.

La session de clôture du programme

Je conseille également, en écho à la session de lancement, une session de clôture pour célébrer le chemin parcouru. Le sponsor, qui fait figure d'autorité en Asie, joue un rôle important par sa présence et son écoute, les participants partageant leurs apprentissages et prises de conscience.

La confiance et la relation

Je conseille de prendre le temps de créer la confiance

- Avec chaque participant : mettre en place des sessions individuelles, d'abord pour faire connaissance (30 mn), puis pour aider à la finalisation de la préparation amont du cas présenté (20-30mn) ;
- Entre participants, avec des exercices « brise-glace » (*ice-breaker*) en début de chaque session ;
- Avec les donneurs d'ordre (RH). En Asie, je n'ai jamais réussi à vendre des programmes de codéveloppement à une entreprise pour laquelle je n'avais pas été coach au préalable.

Conclusion

L'approche du codéveloppement, fondée sur une culture occidentale et nord-américaine semble être largement bénéfique aux organisations et aux leaders en Asie, tout d'abord parce qu'elle permet l'expression de chacun. Dans une culture asiatique où exprimer son point de vue en groupe peut aller à l'encontre des valeurs clés de l'harmonie et du respect des anciens, l'approche structurée et sans jugement incite au partage. Le fait qu'il n'y ait pas de débat pour élire la meilleure idée mais à l'inverse un accueil de propositions diverses et variées ouvre le champ du partage des idées. Par ailleurs, ancrée dans l'intelligence collective, elle est en ligne avec l'importance du collectivisme en Asie.

Parler de ses émotions est rarement un exercice évident, et culturellement inapproprié dans certains pays d'Asie. Savoir emmener en douceur et sécurité les participants asiatiques dans cet univers est un apprentissage issu de mon expérience. Il me restera utile pour tous les groupes de codéveloppement à venir, que ce soit en Asie ou en Europe.

Et pour aller plus loin

L'écriture de cet article m'aura permis de me poser la question suivante : « quelle est la valeur ajoutée du codéveloppement selon les cultures? ». Trouver des éléments de réponse à cette interrogation ouvre de nouvelles voies pour communiquer sur les bénéfices de l'approche.

Cette réflexion et écriture soulèvent aussi la question de ma spécificité en tant que coach/animatrice française à Londres? Qu'est-ce qu'elle peut apporter par rapport à un coach/facilitateur anglais?

Enfin, ce travail réflexif amène aussi à un questionnement sur le passage à l'action. Si le codéveloppement permet de recadrer souvent avec perspicacité le problème entre la demande initiale et le contrat, je note qu'il amène réflexion et prise de conscience par rapport à une situation. Mais le passage à l'action n'est pas toujours clair, ni évident, en particulier lorsqu'il interpelle la posture de la personne. Comment le favoriser? Comment s'assurer que la première étape de prise de conscience soit suivie d'une action ou d'un changement lorsqu'il est souhaité par le client? Comment s'assurer que le passage à l'action rapide ne se fasse pas sans un apprentissage sur soi? Quelles composantes culturelles peuvent être en jeu? Est-ce vraiment l'enjeu? Et si le vrai bénéfice était le bilan en fin de programme sur le développement de chacun? Le fait d'avoir créé des contacts et bâti des liens dans un environnement propice à l'ouverture de soi? Voilà d'autres champs d'exploration à envisager!

3. L'accompagnement interculturel en Asie-Pacifique : oser faire bouger les lignes du cadre en codéveloppement professionnel !

Par Josée Meyer

Biographie

Josée Meyer est coach professionnelle du collectif et facilitatrice en intelligence collective (Forum Ouvert, codéveloppement professionnel, ...) depuis 2014. Montréalaise, installée en France dans les années 90, elle pratique l'accompagnement au changement depuis 30 ans à l'international, en tant qu'indépendante depuis 2015. Elle détient une maîtrise en histoire de l'Université de Montréal.



Site internet : <https://josee-meyer.com> | Courriel : jmeyerconsulting@orange.fr

Résumé

Cet article témoigne d'une expérience de mise en place en distanciel de groupes de codéveloppement professionnel multiculturels basés en Asie-Pacifique sur presque deux ans et en anglais comme langue de communication. Il souligne l'importance d'ajuster les lignes du cadre du codéveloppement pour lui permettre de réduire les barrières culturelles et de renforcer le caractère inclusif de la démarche quand il s'agit d'accompagner des groupes interculturels constitués de cultures et de langues différentes. Tout au long des séances, l'analyse systémique du contexte, l'ajustement des besoins, l'observation de l'interculturalité du groupe ont contribué à favoriser l'ouverture vers la différence, la création d'un espace de culture commune et son appropriation.

Mots clés : codéveloppement interculturel, diversité, Asie-Pacifique, systémie, ajustement du cadre, réflexivité.

Ce serait faire un raccourci de croire qu'il suffise de dérouler un processus bien bordé comme celui du codéveloppement professionnel, pour imaginer que nous pourrions le faire sans prendre en compte le facteur interculturel d'un groupe. L'interculturel dans sa dimension systémique se situe au niveau des interactions, des interrelations et de la communication dans un groupe constitué de cultures différentes. Si l'on se rapporte à la définition de la culture par Jacques Demorgon (2010), il faut comprendre la culture comme un « fait social total » complexe du fait de l'imbrication des différents domaines qu'elle couvre : esthétique, technique, scientifique, politique, etc.

Quand il s'agit de faciliter des groupes de codéveloppement professionnel interculturels où se côtoient plusieurs nationalités, plusieurs cultures dans une même entreprise ou dans une même équipe, nous avons des raisons supplémentaires de ne pas plaquer une méthode et de laisser de côté les clichés.

La souplesse dans la facilitation consiste à adapter une méthodologie d'intelligence collective, en l'occurrence le codéveloppement, au système dans lequel elle va être déroulée pendant plusieurs mois ; d'aller puiser dans ce qu'elle recèle d'agilité.

De juillet 2021 à juin 2023, nous avons accompagnés en co-facilitation 7 groupes de codéveloppement à distance, soit une cinquantaine de participants, composés essentiellement de directeurs et de managers ingénieurs commerciaux basés en Asie-Pacifique (APAC) : Indonésie, Philippines, Vietnam, Malaisie, Thaïlande, Singapour, Corée du Sud, Indes, Australie et Nouvelle Zélande. Le commanditaire est une multinationale américaine spécialisée dans les services d'ingénierie aux industriels.

Pourquoi du codéveloppement professionnel ?

Les cycles de codéveloppement professionnel ont été proposés à l'issue d'une formation sur la « Vente Complexe » (Lezeau, 2014). Ils avaient pour intention plusieurs axes d'ancrage :

- Accompagner les équipes de managers à consolider une culture commune de « Vente Complexe » au sein de leur structure.
- Les amener à déployer un travail collaboratif inter régions, inter pays et pour finir à recréer du lien mis à mal par la pandémie de Covid.
- Aider à l'émergence de leadership dans une organisation qui, comme beaucoup d'entreprises sur cette période-là, était sujette à une rotation régulière du personnel encadrant.

Deux séances « test » avec un groupe pilote, composé de responsables de territoire représentatifs de la diversité culturelle de l'organisation, ont précédé le démarrage effectif des cycles. Nous souhaitons, pour respecter l'esprit du codéveloppement, le faire vivre aux responsables qui seraient amenés à déployer par la suite cette approche en intelligence collective et de nous assurer de leur appétence (action volontaire) à le faire.

Les séances de 4h (cycle de 5 séances) se déroulaient en anglais, donc dans une langue que tous ne maîtrisaient pas toujours même au sein d'une même équipe multiculturelle.

Coanimation

À de rares exceptions près, toutes les séances ont été coanimées par des coachs professionnels, pour certains spécialisés dans la « Vente complexe », formés au codéveloppement. La co-animation a permis d'assurer un relai d'animation dans la compréhension des échanges et d'aider à maintenir la dynamique des groupes qui, très orientés technologie et pratique commerciale, avaient tendance à rester très technique dans l'approche des situations et des partages. En règle générale, ce n'est qu'à la 3^{ème} séance (sur 5) que certains participants (souvent les leaders dans le groupe) ont enfin osé s'aventurer sur le chemin des ressentis et des émotions, sortir de leur zone de confort.

L'organisation des groupes

L'expression de la parole étant déjà une barrière culturelle pour certains des collaborateurs, il a été formellement demandé de respecter le niveau hiérarchique dans la constitution des groupes et de nous tenir informés si, malgré notre recommandation, un responsable était présent dans le même groupe que ses collaborateurs.

Le cas s'est présenté sur un groupe de 6 personnes pour lequel il a été observé un taux d'absentéisme plus important, phénomène combiné avec une reprise d'activité forte après la fin du confinement, de la pression liée

aux résultats financiers à atteindre et d'un changement organisationnel en cours. Trois membres de l'équipe, présents dans le groupe, étant mobilisés sur des sujets opérationnels, le taux de participation au groupe de codéveloppement en a subi alors les conséquences en termes de diversité et richesse des questions et du partage, d'apports et d'aide voire de motivation. Le responsable a assisté de manière plus assidue, ses co-équipiers ayant des postes plus opérationnels ont été sollicités en priorité sur les dossiers. Le codéveloppement professionnel induit dans sa pratique et au fil des séances la coresponsabilité des membres du groupe dans le bon déroulement de chaque séance ou de chaque séquence, du respect du processus mais aussi des règles de comportement. Une régulation a alors été proposée avec le groupe sur ce constat, pour amener les participants, en tant qu'individu mais aussi en tant que collectif, à prendre conscience de l'importance à conserver le lien et la dynamique du groupe pour éviter les « décrochages ». Un des membres du groupe qui communiquait régulièrement avec les absents, par le biais de réunions de travail, s'est porté volontaire pour les contacter et leur expliquer l'importance d'être présents. A la dernière séance, il n'y avait plus qu'une personne absente.

Ajuster selon les besoins

Accueil et inclusion

La nécessité d'une approche très inclusive de l'accueil et du mode de sélection des sujets à l'étape 0 ont été essentiels pour instaurer un climat de confiance et permettre à chacun de trouver sa place. Les séances se sont déroulées à distance, dans une langue qui n'était pas maternelle, pendant une période de confinement souvent total dû à la pandémie. La démarche en intelligence collective est peu pratiquée par les participants et peu présente dans la culture d'entreprise.

Ainsi, la durée des temps d'inclusion a été allongée pour permettre, lors de chaque séance, de se reconnecter à soi mais aussi à l'autre en partageant un ressenti sur « leur ici et maintenant ». Tant que la pandémie a été omniprésente, il a été important de les laisser s'exprimer sur le sujet, demandant aux facilitateurs d'être vigilants à tenir le cadre et leur rôle de « gardien du temps » pour éviter des épanchements hors champs. Par la suite, les inclusions ont pu intégrer des éléments liés à la relation à l'autre, à la reconnaissance de l'autre, au système de valeurs.

La préparation des jeux ou exercices d'inclusion a demandé un travail de réflexion et d'ingénierie pour faire de ces temps d'inclusion un lieu de partage et d'expression de soi :

- Quel type d'inclusion pour quelle intention en fonction de la maturité du groupe ?
- La dynamique recherchée.
- Comment faciliter l'ouverture réflexive individuelle mais aussi collective dans une phase amont de la séance ?
- Comment prendre soin de l'autre et respecter ses sensibilités, son cadre de référence ?
- Libérer la parole un peu plus à chaque séance.

Les temps d'inclusion ont permis d'instaurer cet espace de confiance et peu à peu de lâcher-prise, et, de repérer pour les participants, mais aussi pour les co-animateurs, ce qui était commun à tous, ce qui les différençait et qui pouvait devenir une force pour le collectif.

En prémisses de la séance de codéveloppement, ce qui a émergé du collectif peut se traduire par le concept d'Ubuntu : « Je suis parce que nous sommes », « Quelqu'un d'ubuntu est ouvert et disponible pour les autres » car il a conscience « d'appartenir à quelque chose de plus grand », Desmond Tutu (2009).

Choix des sujets

Beaucoup de participants semblaient mal à l'aise avec le fait d'être pris au dépourvu de ne pas avoir de situation à présenter, de montrer un échec ou une incapacité ou encore n'osaient tout simplement pas être volontaires. Dans les habitudes de comportement, les collaborateurs étaient plus portés à répondre à une demande qu'à en être l'initiateur. À la suite de ce constat, à la fin de chaque séance, les sujets proposés à l'étape 0 mais non retenus, ont été remis dans le pot commun pour la séance suivante sachant qu'une situation urgente était prioritaire. Chacun pouvait ainsi se préparer dans sa langue maternelle et ne pas être pris au dépourvu lors de la séance suivante en anglais.

Par ailleurs, la pratique du coaching nous a sensibilisé à repérer les signaux faibles du sentiment de honte et d'impuissance qui peut être ressenti face à une situation déstabilisante. La honte de ne pas être en mesure de donner des pistes de solution, des retours d'expérience ou tout simplement de ne pas savoir comment apporter son aide peut être vécue différemment en fonction des cultures (plus ou moins sensibles au regard des autres et particulièrement à celui de la hiérarchie). Ce qu'elle peut évoquer en termes de pression sociale et de pression de conformité peut avoir un effet inhibant au sein du groupe. Les personnes concernées préféraient ne rien dire plutôt que de s'aventurer à oser imaginer et sortir des sentiers battus ; il était alors difficile de les faire participer. Même dans un environnement cadré par des principes de non-jugement et de respect, il s'avère essentiel de veiller, en position méta, à repérer l'expression de sentiment de honte, de s'assurer qu'une attitude de retrait ou de silence n'en soit pas l'expression.

Un regard systémique sur le groupe

Selon les cultures présentes, il a été nécessaire de maintenir tout au long des séances une approche systémique et de prendre en compte les dimensions suivantes.

Spirituelle

Toutes les religions sont présentes : hindouisme, bouddhisme, christianisme, judaïsme et islam. Étant donné la durée de la mission, les séances ont été ponctuées des événements propres à chacune des religions. Ainsi, les séances ont été planifiées autant que possible en relation avec les congés liés aux périodes des fêtes religieuses. Les participants ont pu dans certains cas partager un événement lors du temps d'inclusion, de donner à voir une autre facette de leur culture.

Culturelle

Us et coutumes, l'importance des fêtes et de la famille. Le rapport au temps rare ou abondant amène une gestion du temps très différente. Dans le monde professionnel occidental chaque minute compte car le temps, considéré « rare », est précieux. Il est contenu dans des emplois du temps, des agendas, des bornes. Au contraire, dans les cultures asiatiques le temps est vu comme abondant et sa gestion exacte relative et fluctuante. Reporter plusieurs fois une séance de codéveloppement ne veut pas dire que le groupe n'est pas intéressé, cela signifie seulement qu'un événement plus important pour le groupe a demandé qu'elle soit décalée. « Sans vouloir offenser personne » ! Il s'agit alors de trouver un juste milieu pour tenir le cadre et les engagements des séances.

Le rapport à l'autre (individuel/collectif), la liberté de parole, la prise de connaissance des différences culturelles d'un pays à l'autre, nous a fait prendre conscience que prendre la parole n'était pas une action spontanée et dans bien des cas, il a été nécessaire d'aller la chercher en rappelant systématiquement les règles du jeu acceptées par tous dont le respect des principes de confidentialité et de non-jugement.

Politique

Certains pays ont connu la colonisation, les conflits, sont restés longtemps militarisés ou le sont encore et les systèmes politiques très différents (communisme, monarchie, dictature militaire, république d'apparence parlementaire, etc.). Ils en ont gardé la trace dans leur comportement même chez les jeunes générations : on écoute, on ne se livre pas et surtout on ne se dévoile pas comme cela peut être le cas chez les collaborateurs coréens ou japonais. Les consignes sont acceptées sans être questionnées. Le respect de l'ordre hiérarchique prévaut et le co-animateur doit rester neutre pour instaurer un espace de confiance mais suffisamment confrontant pour amener la réflexion.

Psychologique

Le niveau d'épuisement à ne pas sortir de chez soi ou très peu, l'éloignement de la famille, la pression économique ont favorisé une certaine forme de pression morale. Une fois le confinement levé, il a été nécessaire de rester attentif à la charge mentale : jongler entre la sphère familiale et l'espace professionnel très vite redevenu énergivore. Les temps d'inclusion ont à nouveau permis de déposer la valise de contraintes à la porte de la séance.

Managérial

Le cadre managérial évolue dans un domaine d'activité industriel avec une culture d'entreprise de la maison-mère très nord-américaine. Le degré de sensibilité est important face à la hiérarchie, et la pratique d'« oser dire » est inusitée.

La plus grosse difficulté managériale évoquée par les participants se traduisait par des freins culturels à faire s'exprimer les collaborateurs, à les amener à chercher ensemble des solutions plutôt que d'attendre qu'elles soient proposées par le manager. Par effet miroir, ce que les managers vivaient dans leurs relations avec leurs collaborateurs ou avec le client, se reproduisait pendant certaines séances de codéveloppement :

Une certaine difficulté à sortir du cadre et à proposer des approches ou des solutions hors des sentiers battus.

Attente des réponses que pouvait proposer le co-animateur en changeant de casquette, qui ne le faisait qu'après avoir eu le sentiment que des questions ou des apports complémentaires pouvaient permettre d'approfondir la réflexion, de relancer la dynamique et d'ouvrir un peu plus le champ des possibles.

Physique

Fatigue, sentiment d'enfermement, l'Asie-Pacifique a été plus longtemps en confinement comparativement à l'Europe et à l'Amérique du Nord, avec des retours en arrière réguliers sur les droits de sortie selon les périodes.

Le visible et l'invisible

Il y a plusieurs façons d'observer l'interculturalité d'un groupe même constitué de collaborateurs d'une même entreprise, avec des fonctions commerciales et niveaux hiérarchiques similaires.

Ce qui se voit : le niveau externe ou explicite dans les manifestations visibles que l'on peut observer via le comportement, le langage, le métalangage, la métacommunication et les artéfacts.

Ne coupez pas vos caméras ! Pour ne pas couper le lien avec le visible, il était systématiquement demandé de garder active la caméra, déjà pour s'assurer de ne perdre personne en cours de séance puis pour observer, dans le non-verbal, si ce qui se partageait était compris de tous. Les différents décalages horaires amenaient leur lot de difficultés dans la gestion des énergies avec des séances pour un même groupe : tard le soir pour certains, milieu d'après-midi, heure de déjeuner et tôt le matin pour d'autres. Il a fallu adapter les temps de pause en conséquence : plus nombreuses en privilégiant la qualité plutôt que la durée, ce que nous permettait de faire une séance de 4 heures.

Pour pallier les difficultés liées à la compréhension de l'anglais, nous proposons soit qu'un participant ou un co-facilitateur reformule si nécessaire ce qui avait été énoncé, soit d'inviter la personne à l'écrire dans la conversation. L'écrit est généralement mieux maîtrisé que l'oral et neutre vis-à-vis des accents et des vitesses d'élocution.

Ces temps d'inclusion, peu courants dans la culture de l'entreprise, ont été marqués au début du cycle par de la retenue, de la timidité ce qui a demandé aux co-facilitateurs d'avoir une approche beaucoup plus démonstrative dans l'animation tant que les leaders hésitaient à se dévoiler. Puis la confiance instaurée et le principe de confidentialité respecté, les partages sont devenus plus authentiques et plus participatifs.

À distance, l'usage d'applications numériques interactives de Miro ou de Wooclap a facilité des temps d'inclusion rythmés intégrant une participation moins formelle et plus personnelle qui a permis à chaque participant, quelle que soit sa nationalité et sa culture, de trouver sa place et de se différencier.

Ce qui est sous-jacent et invisible : le niveau implicite représenté par un système de valeurs (ce qui est important), des croyances (ce qui constitue notre vérité), des normes (ce qui est correct et acceptable) qui peuvent amener à une interprétation si non explicité.

Valeurs, croyances, normes constituent un ensemble de manières d'agir et de penser, de règles et de principes qui se transmettent et se partagent sans nécessairement être formalisés (Devillard, Rey, 2008). La partie invisible des cultures se niche dans les racines, elle se transmet, se vit et s'expérimente avant tout. Il y a eu différentes occasions pour faire émerger le niveau implicite qui, dans la majorité des cas, ont donné lieu à de réels échanges et partages sur des comportements (ajustement de la communication directe et indirecte), des « tours de main » autour de la relation qu'elle soit client, prestataires et équipes.

Agir sur les attitudes et sur les comportements permet de faire évoluer les pratiques en donnant de nouveaux moyens d'apprendre à collaborer, à cheminer vers un même objectif d'aide et de partage. Par son accompagnement, l'animateur crée cet espace qui permet à chacun de faire bouger les limites et les frontières de sa propre culture, en acceptant d'une part d'écouter et d'être dans le non-jugement.

L'étape 6 a souvent été le lieu, après l'expression des apprentissages, pour exprimer en quoi la différence interculturelle avait été enrichissante et créative amenant un changement de perspective au regard des valeurs, croyances et normes de chacun. La diversité culturelle dans le cercle permet ainsi de déposer des savoir-faire et des savoir-être différents, des manières de poser un problème et de penser une solution ou de proposer un conseil. En fin d'étape 6, un temps de libre d'expression a permis un temps de réflexion sur l'universalité de certaines valeurs (empathie, harmonie, travail, etc.). Des participants ont exprimé de la reconnaissance à participer à des séances où qualités d'organisation, d'écoute, de calme, de conseils pragmatiques permettait de faire face à des situations stressantes et vécues très différemment culturellement par les participants. La facilité de prise de parole des uns en a autorisé d'autres à s'exprimer plus facilement. Les séances de codéveloppement leur ont permis de dépasser leurs frontières pour réfléchir ensemble et collaborer. Malgré les différents pays, régions, langues, cultures autour de la table virtuelle, la représentation et le vécu des difficultés rencontrées sont certes personnels mais les situations sont communes. Le sentiment d'être moins isolés a été ressenti et exprimé par tous. Les cultures sont effectivement autres mais les règles d'échanges, de communication qui bordent les séances de codéveloppement évitent la stigmatisation et permettent l'ouverture : chacun sa place dans l'échange. La durée de l'étape 6 a donc été volontairement allongée après la 3^{ème} séance pour encourager les retours. En conséquence, la durée de l'étape 0 et 1 a été réduite car dans la majorité des cas, le sujet ayant été préparé avant, la présentation de la situation était claire et très factuelle. Pour rappel, nous étions avec une population d'ingénieurs commerciaux dans l'industrie, habitués à être synthétiques (« droit au but ! ») ce qui ne sera pas sans difficulté au moment de l'exploration avec un questionnement moins contextuel et plus sur les ressentis.

Paradoxalement et a posteriori des séances que nous avons facilitées, dans un mouvement d'adaptation culturelle, l'étape 6 représente, malheureusement, la séquence qui a systématiquement disparu du processus d'origine une fois implémentée sur le terrain par les managers. Il aurait été intéressant, si cela avait été possible, d'analyser en quoi ce temps de réflexivité et de prise de conscience des petits pas de côté si riche à l'étape 6 n'a pas retenu l'attention espérée.

Il a donc été surprenant de constater que certains managers l'avaient supprimée du déroulement de leur réunion en « mode codéveloppement ». Ils l'ont intégrée dans l'étape 5 du plan d'action et seul le client exprime ouvertement son apprentissage et sa réflexivité. Un manager coréen me confirmait que l'apprentissage était

implicite pour l'équipe. Ce point-là n'a pas été traité spécifiquement par les facilitateurs externes, mais ce choix semblait, pour lui, plus aligné avec la culture de l'équipe.

S'ouvrir aux autres et à soi : intégrer un temps de réflexivité

Pour en revenir à l'expression des apprentissages, tous les participants ont partagé des sentiments de gratitude et de reconnaissance pour l'écoute, le non-jugement et l'aide apportée. Donner plus de temps à l'étape 6 n'a pas suffi à leur permettre de prendre conscience des changements entre les séances et à libérer la parole. Spontanément, peu prennent la parole pour faire part de leur ressenti et des changements.

Au fil des séances, il a été possible de proposer à certains groupes, assez matures et plus libres dans leur expression, un temps de réflexivité plus important. Pour ce faire, il était nécessaire de s'assurer que la parole n'était pas imposée par la hiérarchie, qu'elle était volontaire en leur donnant le choix de reporter à plus tard leur partage. Il leur était alors demandé de s'interroger sur l'impact du codéveloppement au sein de leur équipe mais aussi avec leurs relations clients et fournisseurs.

Il est apparu important pour eux de bien rappeler, autant que nécessaire, les principes, l'intention des différentes étapes et les bénéfices de l'approche tout au long du cycle, de laisser un temps lors des séances pour les questions sur ces différents thèmes.

Un participant sud-Coréen témoignait à quel point l'utilisation des principes du codéveloppement professionnel dans son équipe, composée de sud-Coréens et de Japonais, apportait un changement substantiel dans le comportement de ses collaborateurs habituellement peu enclins culturellement à s'exprimer ouvertement. Les rôles étaient respectés dans l'attitude et la prise de parole, le client soumettait une demande d'aide au groupe mais étaient simplifiés : les apports des consultants, puis le plan d'action et les axes d'amélioration.

De la même manière, les apprentissages au fil des séances ont permis à un autre collaborateur avec une équipe singapourienne de s'ouvrir davantage au sein de son équipe mais aussi avec leurs fournisseurs. Faire autrement avec le codéveloppement lui a donné l'occasion d'élargir le cadre de la discussion sur des préoccupations stratégiques, à favoriser une réflexion plus profonde avec de réelles pistes d'évolution.

Ses collaborateurs ont peu à peu commencé à penser différemment et à s'exprimer davantage. À la 2e séance de groupe, il nous a témoigné que les réunions d'équipe en mode codéveloppement avait permis de faire bouger la dynamique d'équipe.

Un directeur de région australien avouait que les principes du codéveloppement l'avaient amené à revoir son attitude : être plus « souple » moins frontal avec une de ses équipes philippines dont les collaborateurs appréhendent difficilement la confrontation. De plus culturellement, on ne s'adresse pas à une seule personne mais à un groupe, ce qui d'un point de vue de codéveloppeur tombe à pic !

Sur les groupes de directeurs, nous avons pris le temps de faire un point d'information sur ce qu'est la Communication Non Violente, méthode de communication formalisée par Marshall B. Rosenberg dans les années 60, pour les amener à revoir leur manière d'être confrontant sans être dans la confrontation.

Apprivoiser le questionnement et laisser du temps lors de la consultation

Ce que nous évoquions plus haut sur l'exploration et sur le questionnement a été un véritable défi en tant que facilitateurs car dans le système de valeurs et de croyance présents, la majorité des participants restaient sur des questions de clarification techniques, contextuelles pour documenter mais peu s'aventuraient sur le chemin de l'exploration des ressentis, des émotions, sur les impacts.

Le rapport au temps étant différent, il fallait ralentir et accepter plus souvent les silences et ne pas reproduire le rythme effréné que chacun vivait dans son activité professionnelle : offrir un espace bienveillant et donner du temps à la réflexion et aux échanges.

Pour la majorité des groupes (5 sur 7), les observations ont été les suivantes :

- Sur les 3 premières séances, il a fallu régulièrement changer de casquette pour lancer une question ou deux et par cette approche démonstrative, leur proposer un autre chemin possible pour mieux comprendre la situation, les besoins, et la demande implicite du client. S'affranchir du cadre et oser poser des questions qui ne sont pas d'ordre technique ou purement commercial leur demandait aussi de sortir de leur zone de confort, de parler en leur nom propre et par là de se différencier du groupe. Tout en respectant l'autorité et la nécessité de maintenir une structure hiérarchique, ils s'autorisaient à s'exprimer de manière personnelle et individuelle. Pour certains, cela a permis d'instaurer un nouveau rituel formel (structuré) au sein de leur équipe favorisant la spontanéité dans la relation et les échanges.
- À la 5^e séance, l'exploration est devenue plus fluide pour certains mais encore compliquée pour ceux qui n'osaient pas s'exprimer du fait de l'effet miroir que cela pouvait renvoyer. Dans les témoignages, l'effet de surprise vient pour certains d'un questionnement différent de l'habitude, même avec leurs interlocuteurs au quotidien : plus profond moins technique, plus créatif voire plus « marketing » par la suite dans les propositions et les solutions.

Justifier leur décision et manifester leur reconnaissance

Au moment de faire le point sur les actions retenues, quels que soient les groupes et malgré les invitations à ne pas justifier son choix, les clients ont certes retenu des actions mais ont aussi justifié pourquoi certaines propositions n'avaient pas été retenues.

Dans le système de valeurs en présence, dans la majorité des groupes, il était inconcevable de ne pas justifier ses choix, de ne pas remercier individuellement et nommément chaque consultant et marquer ainsi respect et reconnaissance pour l'aide apportée.

La richesse de l'accompagnement interculturel

« Les notions de pluriculturel, de multiculturel et d'interculturel font appel de façon respectueuse à l'individu, au groupe et à la situation de communication », Bouraroui (2012).

Le cadre structuré du codéveloppement professionnel qui permet de rythmer les échanges et le rituel de communication, son approche en intelligence collective, offre l'opportunité d'en ajuster les limites pour mieux

accueillir la différence culturelle. En autant que les fondamentaux soient respectés, le groupe de codéveloppement offre un espace sécurisé où chacun peut trouver sa place.

Dans son approche du coaching interculturel, que l'on peut étendre aux métiers de l'Accompagnement¹ du collectif, Philippe Rosinski (2009) mentionne la notion de « leveraging » ou « potentialisation » que l'on peut encore traduire par « potentiel humain » qui implique la notion de « leviers positifs obtenus dans une synthèse des différences ». Ainsi, comme nous avons pu l'observer dans l'animation de groupes de codéveloppement multiculturels, loin de faire de ces différences une contrainte, cette « potentialisation » permet de les transformer en des opportunités d'apprentissage et d'enrichissement tant sur le plan des pratiques que des comportements. Ainsi, lors d'une séance l'apport d'une proposition très pragmatique de l'un (Australien) a concouru à autoriser un autre (Coréen) à revoir son approche, à oser demander à son supérieur hiérarchique d'appuyer sa demande envers un autre service pour faire bouger un dossier.

De la même façon, le franc parler et la communication directe des collaborateurs australiens et néo-zélandais se sont au fil de l'eau transformés pour intégrer une attitude plus nuancée et positive.

La contrainte de la langue a amené certains à imposer d'éteindre les portables pour faciliter les échanges et respecter le groupe lors des réunions en codéveloppement.

Accompagner en codéveloppement professionnel des cultures différentes de la nôtre, de notre propre cadre de référence, nous amène à occuper une position encore plus méta, plus réflexive qui immanquablement nous invite à faire bouger les lignes et à nous adapter à l'écosystème du client au bénéfice du collectif. D'une certaine manière, par essence le codéveloppement est interculturel, il encourage l'intégration au sein d'un groupe multiculturel du partage de points de vue différents dans un processus de communication commun et accepté.

Adapter le processus de codéveloppement pour que les actions qui en résultent répondent aux besoins du client et par ricochet aux besoins d'un groupe multiculturel, nous amène en tant que facilitateur à reprendre les questions du principe de la « boussole » du Forum Ouvert², pour éclairer notre réflexion sur cet ajustement méthodologique :

- A qui profite et à quoi sert ce changement ?
- L'ajustement rassure qui ?

Nous avons été amenés à adopter une position méta encore plus importante et à travailler la résonance des effets miroirs sur notre propre cadre de référence.

Dans notre cas, intervenir auprès de groupes de codéveloppement interculturel d'Asie-Pacifique (cultures héritées de philosophies distinctes comme le confucianisme, le taoïsme, le bouddhisme) nous a permis de mettre en contraste nos valeurs de cultures occidentales (religion judéo-chrétienne, philosophie grecque, les Lumières) et

¹ Il est fait référence ici plus particulièrement aux postures de coach, de facilitateur, d'animateur et de formateur.

² Le Forum Ouvert ou Open Space Technology (OST), a été créé en 1985 par Harrison Owen (consultant théoricien et praticien de la transformation des organisations). C'est une façon de tenir des rencontres et des échanges en intelligence collective en petits et en grands groupes.

nous a demandé un effort constant pour faire un pas de « côté culturel », d'éviter de faire des généralisations simplificatrices, et il y en a sûrement eu !

Dans sa dimension interculturelle, le codéveloppement véhicule des principes et des valeurs centrés sur l'humain qui créent des conditions sécurisantes de partage et d'apprentissage et permettent la constitution de groupes multiculturels dans un cadre serein. Le codéveloppement génère, comme toute approche en intelligence collective, de l'harmonie, un sentiment de plénitude, de cohésion et de santé (plaisir) dans les groupes et par extension dans les organisations. Les individus, les groupes et les organisations ont soif de mieux être en plus du mieux faire et ce quelle que soit leur culture.

L'accompagnement de groupes de codéveloppement interculturels nous amène à constater que le codéveloppement, en autant que l'on accepte d'ajuster les lignes sans en changer les fondamentaux, permet de réduire les barrières culturelles et renforce son caractère inclusif. Les règles de communication, tout au long du processus, laissent largement la place à l'expression individuelle et collective, ce qui favorise le mouvement d'entraide, l'envie de partager, l'effort de compréhension commune d'un apprentissage pour soi et avec les autres.

RÉFÉRENCES

- BOURAOUI, H. (2012). LE TRANSCULTURALISME : DE L'ORIGINE DU MOT À « L'IDENTITÉ DE LA DIFFÉRENCE », ARTICLE DANS LA REVUE INTERNATIONAL JOURNAL OF CANADIAN STUDIES / REVUE INTERNATIONALE D'ÉTUDES CANADIENNES, 14 JUIN 2012
- DEMORGON, J. (2010). COMPLEXITÉ DES CULTURES ET DE L'INTERCULTUREL (CONTRE LES PENSÉES UNIQUES). ANTHROPOS, ÉDITIONS ECONOMICA, COLLECTION INTERCULTURELLE ET SCIENCES SOCIALE, P.3-40
- DEVILLARD, O., REY, D. (2008). CULTURE D'ENTREPRISE : UN ACTIF STRATÉGIQUE. EFFICACITÉ ET PERFORMANCE COLLECTIVE. DUNOD, P. 43-47
- LEZEAU, F. (2014). VENTES COMPLEXES : LES CHEMINS CACHÉS DE LA PERFORMANCE, ESSAI, ÉDITIONS MANAGEMENT ET SOCIÉTÉS
- ROSINSKI, P. (2009). LE COACHING INTERCULTUREL, DUNOD
- ROSENBERG, M.B. (2016). LES MOTS SONT DES FENÊTRES (OU BIEN CE SONT DES MURS), LA DÉCOUVERTE, 3ÈME ÉDITION
- TUTU, D. , BATTLE, M. (2009). RECONCILIATION : THE UBUNTU THEOLOGY. PILGRIM PRESS, RÉVISÉE

4. L'Expérience brésilienne avec des groupes ouverts de codéveloppement

Par Christine Bona

Biographie

Coach certifiée ICF PCC, Christine exerce en tant que coach systémique et transformationnelle, en travaillant avec une vision intégrale de l'être humain. Elle est également formatrice de facilitateurs en codéveloppement professionnel au sein de *Eight Diálogos Transformadores*, un réseau collaboratif dédié au développement humain. Elle promeut activement cette méthode au sein et en dehors des organisations.



Résumé

L'article présente une initiative brésilienne visant à générer des dialogues transformateurs pour des groupes ouverts utilisant le codéveloppement comme instrument de connexion. Créée en réponse au besoin d'échanges causé par la pandémie, l'initiative s'est montrée adhérente à la culture collectiviste des Brésiliens et a été appliquée à divers thèmes en dehors des murs des organisations.

Mots clés : codéveloppement, diversité, Brésil, groupes ouverts, dilemmes, dialogues transformateurs.

Le Brésil est un pays où les valeurs qui nourrissent le sens de la communauté, comme la religion, la démocratie et les obligations familiales sont très présentes. Selon le système Hofstede,¹ le Brésil a un score de 38 dans la dimension de l'individualisme, dont l'enjeu fondamental est le degré d'interdépendance qu'une société entretient entre ses membres, (100 étant la société la plus individualiste et 0 la société la plus collectiviste). Cela signifie que, dès leur naissance, les personnes sont intégrées dans des groupes forts et soudés, spécialement représentés par la famille élargie, qui continue de protéger ses membres en échange de leur loyauté. C'est également un aspect important sur le lieu de travail, où, par exemple, un membre plus âgé et plus puissant d'une famille est censé aider un parent plus jeune à être embauché pour un emploi. En affaires, il est important de construire des relations de confiance et durables : une réunion commence généralement par des conversations générales pour apprendre à se connaître avant de faire des affaires. Le style de communication préféré est riche en contexte, de sorte que les gens parlent souvent abondamment. Nous pouvons donc dire que les Brésiliens, par nature, aiment être en groupe et ont pour caractéristique de protéger et d'aider, particulièrement leurs proches.

Et c'est dans cette caractéristique culturelle que s'inscrit parfaitement le codéveloppement. Adrien Payette et Claude Champagne (1997, voir aussi Champagne, 2021) définissent que « *l'idée centrale (du codéveloppement) est d'apprendre sur sa propre pratique, en écoutant et en aidant des collègues à cheminer dans la compréhension*

¹ <https://www.hofstede-insights.com/>

et l'amélioration efficace de leur pratique ». L'aide, en plus d'être un concept central pour le codéveloppement, est une caractéristique importante et estimée de la culture brésilienne.

Il était donc naturel que le codéveloppement soit apparu comme une opportunité pour aider les gens à traverser la pandémie, une période où chacun était confronté à des incertitudes et à des peurs et a dû faire face à sa vulnérabilité. Brené Brown (2012) définit la vulnérabilité comme ce que nous vivons dans des moments d'incertitude, de risque et d'exposition émotionnelle, ce qui nous rend anxieux et nous fait peur. Normalement, notre instinct de survie veut nous éloigner de telles situations, mais c'est précisément lorsque nous nous permettons de ressentir notre vulnérabilité dans un espace de confiance et de sécurité que la connexion entre les personnes se produit. L'être humain s'identifie à l'humanité de l'autre et, à partir de cet instant, la relation devient un rapport d'être humain à être humain, quelle que soit le poste ou la position que la personne occupe.

Dilemmes en ligne de mire

Dans le réseau collaboratif de dialogues transformateurs dont je fais partie, nous avons constaté à ce moment-là que de nombreuses personnes faisaient face aux mêmes défis pour s'adapter aux nouveaux besoins créés par la pandémie, que ce soit dans différentes entreprises, familles ou groupes sociaux. Nous avons alors vu une opportunité d'utiliser le codéveloppement pour que les gens aient un groupe où ils pourraient partager leurs préoccupations de manière structurée, en bénéficiant de l'intelligence collective mise en place pour le thème. Notre objectif était de créer des conditions permettant aux gens de partager d'humain à humain.

Nous avons ensuite défini des critères pour former des groupes ouverts destinés aux participants rencontrant des dilemmes similaires, peu importe leur organisation de référence. L'initiative a été nommée *Dilemmas em Foco* (Dilemmes en ligne de mire). En acceptant de faire partie du groupe ouvert, le participant s'engageait à être présent à toutes les réunions mensuelles, chacune d'entre elles composée de 6 à 8 participants. Il a également été convenu au préalable qu'en cas d'impossibilité de participation, il appartenait à celui qui serait absent d'en informer le groupe et de trouver une nouvelle date viable pour tous, y compris l'animateur.

En raison de la caractéristique intrinsèque du peuple brésilien d'aimer être en groupe et de sa tendance à protéger et à aider, l'initiative de créer des groupes ouverts a été très bien accueillie par nos réseaux sociaux et nos contacts. Cependant, quelques adaptations ont été nécessaires afin d'obtenir une composition et une dynamique de groupe adéquates : l'introduction d'un entretien de candidature et la création d'une étape asynchrone.

Nous savons que la formation du groupe est l'un des grands défis pour la réussite du codéveloppement, et nous en avons ici fait la première adaptation. Nous avons créé le concept de public, où les dilemmes rencontrés par ce groupe spécifique étaient similaires, tels que : les dilemmes RH, les dilemmes du premier *leadership*, les dilemmes de cadres supérieurs, les dilemmes de carrière 50+, les dilemmes parentaux, etc.

Pour chaque personne intéressée à participer à l'un des groupes ouverts, nous avons mis en place un scénario pour qu'un coach animateur mène une entrevue afin d'identifier l'adéquation de chacun au groupe. Les points vérifiés visaient à : - assurer la diversité des secteurs dans lesquels les participants opèrent en évitant les entreprises concurrentes ; - vérifier le rôle joué dans l'organisation ; - clarifier l'importance d'être présent à toutes

les rencontres, en renforçant l'importance d'un équilibre entre « donner et recevoir », conformément au concept d'apprendre à aider et à être aidé ; - en plus d'obtenir un engagement sur la logistique des rencontres.

Toujours en ligne, chaque rencontre durait 2 heures. Les 30 premières minutes étaient consacrées à un *check-in* de groupe, au renforcement de l'accord et à un espace pour que le client de la réunion précédente puisse dire ce qui avait changé et/ou quelles actions avaient été entreprises depuis la dernière séance. Les réunions étaient bimensuelles, le nombre de réunions était toujours égal au nombre de participants, permettant à chacun d'avoir l'expérience de passer par le rôle de celui qui apporte la thématique à la consultation de groupe. Ces thèmes répondaient au principe des 3 P : être une préoccupation, un problème ou un projet. Les réunions étaient dirigées par deux animateurs, de sorte que lorsque l'un animait, l'autre assumait le rôle de consultant dans le groupe.

Une étape asynchrone a été créée pour chaque rencontre. Un jour avant la séance, le participant identifié pour présenter son dilemme avait un entretien avec le coach animateur afin qu'il puisse prendre du recul par rapport à la problématique qu'il allait présenter, ainsi qu'exprimer ses inquiétudes et établir les limites et les attentes pour la réunion. Pour cela, en plus des questions relatives à l'exploration de la problématique, deux questions fondamentales étaient posées : 1 - Y a-t-il quelque chose que vous ne voudriez pas qu'il se produise? 2- Qu'attendez-vous de moi, coach animateur ? Cette étape s'est avérée essentielle pour que le participant s'approprie son thème, sache clairement ce qu'il aimerait recevoir du groupe, et a aussi permis d'augmenter l'efficacité des résultats lors des rencontres.

Les témoignages des participants ont confirmé que les rencontres de codéveloppement offraient un nouveau regard sur le dilemme, provoquant des changements dans l'une ou l'autre des trois sphères : ressentir, penser et agir. Cette nouvelle façon de regarder est aussi, en partie, une conséquence de la forme de communication structurée qu'apporte le codéveloppement. Sachant que les Brésiliens ont un style de communication riche en contexte et sont bavards, le fait d'aborder une question par étapes où l'écoute et les questions ont lieu au moment opportun, ce qui est très différent de leur mode de communication habituel, constitue un élément de l'efficacité du codéveloppement à susciter des réflexions bien perceptibles par les participants.

Au fur et à mesure que le groupe se connaissait mieux, un environnement ouvert, d'apprentissage et sans jugement s'établissait naturellement. Les récits selon lesquels les réunions étaient une "occasion unique pour vous de demander ce que vous avez toujours voulu, mais n'en avez jamais eu le courage" confirmaient l'idée que le codéveloppement est un outil puissant pour créer des groupes ayant un niveau élevé de sécurité psychologique et de confiance, où les participants peuvent montrer leur vulnérabilité et en tirer des leçons, même s'ils font partie de systèmes différents.

Nous avons pu constater que, quelle que soit la position ou l'activité professionnelle des participants, le codéveloppement dépassait les murs des organisations à partir du moment où l'humanité des personnes était reconnue, c'est-à-dire lorsque les participants se connectaient à l'aspect humain de chacun. Le codéveloppement créait ainsi des ponts de connexion entre les personnes. Les dilemmes sont présents dans nos vies et ils sont humains.

Le directeur associé d'une grande entreprise de communication s'est référé au résultat du processus en utilisant l'expression suivante : « *C'était formidable de pouvoir compter sur un environnement sans attaches, de confidentialité, de confiance et de respect nécessaires à une conversation vraiment franche, ouverte et transparente. Il est très difficile d'avoir un échange à ce niveau et avec ce degré de liberté – ça a peut-être été la première fois de ma vie* ».

En participant à un groupe ouvert de codéveloppement, des PDG, des directeurs, des managers mettent volontairement leurs titres de côté et donnent la parole à l'être humain dans sa globalité, apprennent et enseignent collectivement et répondent à la pulsion humaine la plus élémentaire : celle d'aider. Nous sommes des êtres collectifs. Le Président d'une entreprise du secteur agricole a déclaré : « *Le codev m'a aidé lors de réflexions et de décisions à prendre au quotidien. Partager nos dilemmes avec des collègues me soulage. Et on se sent mieux aussi de pouvoir aider l'autre* ».

Une autre caractéristique du codéveloppement qui permet son application en dehors de l'environnement organisationnel est précisément la création d'un espace sûr où l'apprentissage peut être intégré à la vie quotidienne. En discutant des dilemmes dans son domaine d'activité professionnelle dans un groupe ouvert, une participante a déclaré : « *Je suis sortie, dès la première rencontre, en admirant les gens. Et j'ai pensé, 'Waouh !!! Qui sont ces personnes qui partagent déjà tant d'apprentissages ? Et à chaque séance, j'ai appris à élargir les perspectives. Et chaque fois qu'une personne soulevait un point, je sentais une explosion ! Il est important pour vous d'avoir des perspectives différentes, de vous éloigner du problème et de le voir différemment. A chaque session à laquelle j'ai participé, je savais que ce serait un moment pour moi, mais aussi de beaucoup d'échange et d'apprentissage collectif. J'ai trouvé les échanges tellement incroyables que j'ai intégré cette pratique dans mon quotidien* ».

Le Codev en groupes ouverts apporte l'exercice volontaire de créer des liens dans le but de collaborer à la découverte et à la construction de solutions. Il est important de souligner cet aspect volontaire comme hypothèse de base pour la réussite d'un groupe de codéveloppement. Lorsqu'elle se porte volontaire pour participer à un groupe, la personne fait un choix libre et spontané, et cette envie est cette force intérieure qui nous pousse à faire quelque chose. Dans le cas du codéveloppement, l'élan de collaborer avec un autre être humain lorsque celui-ci est vulnérable est ce qui nous permet de nous sentir connectés dans notre humanité.

Le codéveloppement dans des groupes ouverts est certainement une nouvelle façon de développer des compétences, où les gens prennent en charge leur propre développement, même en dehors des organisations. Par l'intermédiaire d'un réseau de collaboration, d'échange et d'apprentissage collectif, formé de personnes sans leur titre, on découvre une nouvelle façon de se mettre en relation, beaucoup plus humaine et authentique.

Parcours de développement

L'initiative « Dilemmes en ligne de mire » est restée active pendant 6 mois, au cours de cette période 8 groupes ont été menés sur différents sujets (ressources humaines, PDG, Nouvelle Normalité, Parentalité) avec la participation d'environ 30 participants. Une fois cette expérience concrétisée, le désir d'unir le potentiel transformateur de la connexion humaine avec d'autres besoins très vivants dans la société brésilienne a grandi et nous avons décidé de former des groupes en association avec une ONG (organisations non-gouvernementale), dans l'intention de promouvoir l'éducation par la construction d'un parcours de développement soutenu par le

codéveloppement. Encore une fois nous avons appliqué la notion de public : notre cible a été les jeunes en première année de faculté en situation de vulnérabilité qui étaient pris en charge par cette ONG.

Comme déjà mentionné, le Brésil est un pays ayant une culture collective, nous n'avons donc trouvé aucune difficulté à rendre l'idée viable au sein de l'ONG - notre défi était de trouver comment motiver et attirer ces jeunes à participer au groupe et à consacrer une partie de leur temps limité aux réunions de codéveloppement. Et, encore une fois, notre stratégie a été de créer un lien avec l'humanité de chacun : nous avons tenu une réunion avec tout le groupe pour présenter les archétypes de la biographie humaine (Burkhard, 2016) développés par Rudolf Steiner², où ils pouvaient reconnaître que tout le monde expérimentait la même phase de développement humain et de la vie. L'impact de la convergence a été significatif et l'offre d'un espace sécurisé d'échanges réguliers avec d'autres jeunes par le biais des groupes de codéveloppement a été perçue comme quelque chose de motivant et de précieux.

Tout au long de 2022, nous avons eu 6 groupes de codéveloppement, avec la participation de 60 jeunes à des rencontres mensuelles. Les thèmes abordés se présentaient naturellement : le souci d'avoir choisi la bonne formation, la manifestation des premiers talents de leadership, la difficulté d'organisation personnelle, les défis du travail d'équipe, entre autres. Dans ce cas, l'étape de préparation du client du jour a également été ajoutée. Nous avons appliqué un script spécifique de questions qui aiderait le jeune à se sentir en sécurité et à clarifier ce qu'il aimerait demander au groupe. A la fin du parcours, nous avons ouvert un espace pour que chaque groupe présente aux autres les enseignements tirés du processus et les points qui les ont le plus impactés.

Les résultats obtenus ont été bien supérieurs aux attentes. Les jeunes de 18 à 20 ans ont reconnu la force de l'intelligence collective (« *C'est plus facile de résoudre nos problèmes quand on les partage avec les autres* »), la perception que les problèmes sont communs à un groupe (« *On n'est pas seuls, il y a d'autres personnes qui ont des problèmes similaires* »), l'importance de demander de l'aide et d'écouter activement (« *Écouter l'autre sans le juger est fondamental* »), et surtout de prendre conscience de l'humanité de l'autre.

Des dialogues transformateurs

En tant qu'animateurs, nous avons eu l'occasion d'assister aux comportements et de constater les résultats de deux types de groupes ouverts différents : ceux composés d'adultes, majoritairement issus du monde du travail, et ces groupes constitués par des jeunes, venant d'universités et d'états différents. Il n'a pas été surprenant de voir que les groupes de jeunes étaient beaucoup plus ouverts à accepter les différentes idées qui sont apparues lors de l'étape de la consultation et plus curieux aussi d'essayer de nouvelles possibilités.

² Rudolf Steiner (1861-1925) est un polygraphe occultiste autrichien. Principalement connu comme fondateur de l'anthroposophie, il propose sur la base de cette doctrine, des applications dans le domaine de l'éducation (écoles Steiner-Waldorf), de l'agriculture (agriculture biodynamique et de la médecine (médecine anthroposophique). | Steiner, R. (1919) GA303 — O Desenvolvimento Saudável do Ser Humano

Comme le dirait Paulo Freire (1989), philosophe et éducateur, patron de l'éducation brésilienne : « Personne n'ignore tout. Personne ne sait tout. Nous savons tous quelque chose. Nous ignorons tous quelque chose. C'est pourquoi nous apprenons toujours. Et le dialogue crée une base de collaboration. ». La structuration de groupes ouverts de codéveloppement s'est avérée très efficace incitant la collaboration et continue d'être l'un des moyens de créer des dialogues transformateurs. Les possibilités de thèmes ou de dilemmes partagés sont infinies et le succès de l'initiative se matérialise par la formation continue d'autres groupes thématiques.

RÉFÉRENCES

BROWN, B. (2012). *A Coragem de se Imperfeito*. Sextante.

Burkhard, G. (2016). *Tomar a vida nas próprias mãos (6 ed.)*. Editora Antroposófica.

Champagne, C. (2021). *Le groupe de codéveloppement, la puissance de l'intelligence collective*. Presses de l'Université du Québec.

Hofstede, G. (s.d.). *Hofstede Insights*. Acesso em September de 2019, disponível em Hofstede Insights Web site: <https://www.hofstede-insights.com/>

Moggi, J., & Burkhard, D. (2017). *Assuma a direção de sua carreira*. Alta Books.

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

5. La Méthode de codéveloppement. Expérience pilote avec des entrepreneurs interculturels au Portugal

Par Belkis Da Fonseca et Dorotea Ruiz

Biographie

Belkis Da Fonseca détient un doctorat en psychologie, domaine de l'entrepreneuriat. Actuellement coordinatrice du Département Innovation et Recherche de l'ASI – Association de Solidarité Internationale, Porto, Portugal. Chercheur et coordinateur de projets nationaux et européens.

Courriel : oliveira.belkis@gmail.com



Dorotea Ruiz est diplômée en philologie anglaise à l'Université de Cordoue, Espagne. Co-fondatrice en 1996 et actuellement directrice de la société Alto Rendimiento S.L.

Courriel : drgaltoren@gmail.com.



Résumé

La diversité présente dans le groupe de codéveloppement, en tant que méthode de travail et d'apprentissage continu, est un élément de grande importance dans la formation des hommes d'affaires et des entrepreneurs. C'est ce que démontre l'expérience de Vila Nova de Gaia, au Portugal, où de nouvelles idées, un soutien et des comportements plus conscients et plus efficaces s'ajoutent et se développent. La méthode de codéveloppement favorise la croissance des entreprises et le sens de la communauté.

Mots clés : codéveloppement, diversité, Brésil, développement des compétences, entrepreneur inter-culturalité.

Introduction

La population portugaise est l'une des plus âgées au monde, avec 166 personnes âgées pour 100 jeunes. Selon l'Observatoire des migrations de décembre 2021, le Portugal compte 662 000 résidents étrangers. Ces personnes contribuent à renforcer les secteurs jeunes et fertiles de la population, et à atténuer le vieillissement du pays ; elles constituent également une population active d'une grande importance pour l'économie. Parmi la population immigrée, l'esprit d'entreprise est considéré comme une stratégie d'intégration professionnelle privilégiée ; ils améliorent leur intégration et leur inclusion ; ils stimulent l'économie portugaise ; ils apportent de l'innovation dans le paysage commercial portugais (nouvelles idées, nouvelles technologies, projets novateurs). En ce sens, la lutte contre l'emploi informel et la stimulation de l'investissement et des initiatives entrepreneuriales, en particulier parmi les immigrants arrivant au Portugal, sont considérées comme des axes prioritaires du travail réalisé par l'ASI - Association de solidarité internationale (www.asi.pt), qui met en œuvre le programme de codéveloppement d'entreprises

interculturelles dans le but de former et d'aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises et à innover dans le cadre de leurs activités.

Les participants

Au total, 30 entrepreneurs de la municipalité de Vila Nova de Gaia ont participé à cette expérience en groupes de 5 à 7 personnes. Tous étaient à la tête de micro-entreprises comptant moins de 10 travailleurs. Les entrepreneurs étaient originaires de différents pays tels que le Venezuela, le Brésil, la Colombie, le Portugal et l'Espagne, et géraient de petites entreprises dans des domaines tels que la photographie, la restauration, le nettoyage, la logistique et le tourisme, entre autres. Ce projet a pris en considération l'importance de la formation des entrepreneurs immigrés du Portugal.

La méthode, le processus et la durée de l'expérience

La méthode de codéveloppement d'entreprises interculturelles est mise en œuvre dans de petits groupes de professionnels, qui se sont réunis périodiquement pendant une période convenue, dans le but de se soutenir mutuellement à trois niveaux : cognitif, émotionnel et de la mise en œuvre des plans d'action. Des questions et des situations professionnelles réelles et prioritaires, d'application utile et immédiate, ont été abordées afin de guider l'entrepreneur dans le processus de prise de décision et, par la suite, dans l'exécution des tâches. Cette méthodologie est basée sur "l'apprentissage par la pratique" et vise à développer l'intelligence collective pour promouvoir l'apprentissage continu et offrir de nouvelles perspectives pour un changement dans la façon d'être et d'agir des entrepreneurs locaux.

Ce programme et la méthode codéveloppement sont issus des expériences mises en œuvre au Canada par Adrien Payette et Claude Champagne. Ils ont été adaptés à l'expérience menée à Vila Nova de Gaia (Ruiz, D. & Da Fonseca, B. (2022) avec un groupe d'entrepreneurs interculturels, où des outils tels que le coaching et le retour d'information ont été utilisés. L'un des aspects importants de la méthode réside dans son caractère pratique, basé sur des expériences réelles où la culture des pairs permet l'échange, l'apprentissage et la pratique, de sorte que l'habitude de s'inspirer et de se soutenir mutuellement s'installe (Moriano, in Da Fonseca B. & Ruiz. D 2022).

En ce sens, cette méthode et ce projet pourraient offrir aux entrepreneurs migrants quelque chose d'unique, comme la possibilité de promouvoir leur autonomie personnelle grâce à la contribution du groupe, qui agit dans la construction et la validation des significations individuelles (Farmer, Y., Bissière, M., Paquet, M. & Lafranchise, N., 2021).

L'approche centrée sur la personne et l'autonomisation holistique du programme pourraient s'inscrire dans le cadre du modèle humaniste. Dans ce modèle théorique, il affirme que divers facteurs favorisent la croissance personnelle, qui peuvent dépendre de facteurs tels que l'authenticité (congruence), l'acceptation (appréciation) et la compréhension empathique (Rogers, 1979). Dans le cadre du codéveloppement des entreprises interculturelles, l'accent a été mis sur le développement de l'entrepreneur en tant que personne, ce qui permet d'acquérir la confiance tout au long du processus, cette

confiance qui s'applique ensuite à l'entreprise (la personne et le dirigeant sont indissociables). L'impact du programme ne se fait pas seulement sentir chez les participants, mais aussi dans leurs relations familiales et professionnelles proches (Díaz-Berrio-Adriana, 2015).

Les facilitateurs et les participants ont établi des accords consensuels basés sur des critères importants pour le développement exemplaire du projet, tels que : la confidentialité, le respect mutuel et la participation jusqu'au bout, la sortie de la zone de confort et le critère d'utiliser tout pour apprendre. Dans la deuxième phase, les entrepreneurs ont été divisés en groupes de 6 personnes et des réunions ont été organisées en utilisant la méthodologie mentionnée ci-dessus. Certains groupes ont choisi de poursuivre les réunions au cours du premier trimestre 2023.

La méthode appliquée à Vila Nova de Gaia

Vila Nova de Gaia est une ville touristique en raison de sa situation géographique, séparée de Porto par le fleuve Douro, avec une histoire longue et intense, visitée par des milliers d'étrangers à la recherche de nouvelles expériences et de connaissances. En 2022 nous avons introduit le codéveloppement avec ce programme, nous avons l'intention de contribuer à la promotion d'une nouvelle mentalité de collaboration et de synergies locales.

Le contenu

Le contenu est l'ensemble des idées présentées par les consultants, les clients et les facilitateurs de manière créative, inattendue et très utile. Le rôle du facilitateur est essentiel dans les programmes de codéveloppement professionnel. Dans cette expérience, nous avons deux facilitateurs : Dorotea Ruiz, qui dirige le processus, et Belkis da Fonseca, coordinateur institutionnel du projet. Les deux animatrices ont une grande expérience professionnelle, l'une étant chercheuse et l'autre experte en formation expérientielle pour le développement des entreprises. Quant aux participants, la richesse de l'interculturalité et les différentes perspectives ont fourni une expérience exceptionnelle pour les expériences qui ont été combinées, dessinées et partagées.

Evaluation du programme

Dans l'évaluation du programme, l'impact du projet est analysé de manière simple et pratique sur la base de la perception des entrepreneurs. Des aspects tels que le leadership, la confiance, l'innovation, les ventes, les synergies et autres sont étudiés. Les informations quantitatives collectées par le biais des questionnaires nous fournissent les informations qui ont ensuite été discutées lors des entretiens de groupe en vue d'une analyse plus approfondie des résultats obtenus.

Les entrepreneurs participants ont indiqué qu'il y avait une amélioration significative de la productivité. Cette perception est associée à une meilleure organisation, qui a permis de créer de meilleures conditions pour la mise en œuvre de nouvelles idées commerciales ; une amélioration en termes de réseaux sociaux et de gestion du temps ; une plus grande perception de l'auto-efficacité (la croyance d'une personne en ses

propres capacités). Dans certaines situations, le fait de se concentrer sur un seul domaine d'activité a permis d'accroître la productivité.

L'innovation est l'un des facteurs les plus importants qui permettent à une entreprise de se différencier de ses concurrents. Lors de l'entretien de groupe, les participants ont indiqué qu'en partageant leurs expériences professionnelles et en écoutant les idées des autres, de nouvelles idées ont émergé et ils ont pu acquérir des perspectives différentes et utiles. La perception de l'amélioration dans le domaine de l'innovation commerciale a atteint 78 % (les valeurs ont été obtenues par les différences entre les pourcentages initiaux et finaux).

Les entrepreneurs ont indiqué que la méthodologie du codéveloppement leur a permis de mettre en œuvre des solutions pratiques et utiles. Après chaque réunion, les participants ont fait part d'une grande motivation pour mettre en œuvre les actions proposées. Tous ont mis en œuvre les actions prévues.

Tous les participants ont unanimement mentionné dans l'évaluation l'importance du programme pour la promotion des synergies, cette caractéristique étant l'une des plus appréciées par les entrepreneurs. La volonté de collaborer et le soutien dont a fait preuve le groupe ont été extraordinaires. Tout au long des différentes réunions, des rencontres de travail parallèles ont été organisées en collaboration avec les coordonnateurs pour soutenir la mise en œuvre des plans d'action.

L'outil de retour d'information a été très utile pour obtenir une perception plus réaliste de l'efficacité personnelle et professionnelle. Tous les entrepreneurs ont indiqué que l'utilisation de cette technique était un facteur déterminant du projet.

L'un des aspects également soulignés a été l'importance de la méthodologie pour promouvoir la confiance, une caractéristique identifiée comme très importante par 100 % des entrepreneurs ayant participé au projet. Les idées du groupe ont eu un grand impact, le partage des difficultés entrepreneuriales a permis une attitude proactive. Le *feedback* positif et delta ou actions d'amélioration du groupe ont augmenté la motivation et la sécurité personnelle des personnes.

Les réunions bimensuelles et les phases de la méthode ont créé un espace sûr qui a contribué à instaurer la confiance et à améliorer la communication. La discipline et la rigueur dans la mise en œuvre des phases de la méthode sont, d'après notre expérience, un facteur important pour la réussite du projet. Plusieurs entrepreneurs ont mentionné que la possibilité de communiquer leur projet clairement et objectivement dans un espace sûr leur a permis de croire qu'ils pouvaient améliorer leur efficacité personnelle et professionnelle. Un autre ingrédient de la réussite du programme est l'attention portée aux participants, qui sont accompagnés avant, pendant et après le processus par des séances de coaching professionnel. Le retour d'information réitéré à chaque session, avec l'idée de base : tout utiliser pour apprendre, est un autre outil qui stimule les résultats !

Dans le programme de codéveloppement d'entreprise interculturelle auquel ont participé des entrepreneurs du Brésil, de Colombie, du Portugal et du Venezuela des feuilles d'enregistrement ont été créées pour les réunions où le client écrit sa demande, les idées des participants (consultants) et les options de leur plan d'action. À la fin du programme, les participants notent les actions mises en œuvre et leur perception de leur impact organisationnel. Nous avons constaté que, dans la littérature sur le codéveloppement, il n'existe pratiquement aucune étude quantitative des résultats et de l'impact de cette méthode sur l'activité entrepreneuriale des participants. Cette expérience et le livre publié au Portugal, (Da Fonseca B. ; Ruiz D., 2023) représentent une contribution importante en ce sens.

Impacts collectifs

Actuellement, la méthode du codéveloppement a été présentée dans un programme Erasmus de la Communauté européenne pour une école publique de Cercedilla (Madrid) et sera mise en œuvre chez les jeunes qui participent à cette expérience dans le domaine de l'éducation.

Après les trois éditions de codéveloppement en Espagne et celles décrites ici au Portugal, il a été jugé opportun de documenter ce programme à travers un livre (Ruiz, D., Da Fonseca B., 2022). qui reflète l'expérience de la synergie publique-privée, l'explication de la méthode, le témoignage des participants, la reconnaissance des experts et scientifiques qui soutiennent le projet.

Conclusion. Propositions de futurs programmes de Codéveloppement d'Entreprises

L'évaluation de l'efficacité d'une méthode est un processus assez complexe, et ce projet constitue l'une des premières étapes sur cette voie. Afin de vérifier l'utilité réelle de la méthode pour les participants, des analyses quantitatives avant et après le projet ainsi que des entretiens qualitatifs ont été réalisés.

L'une des principales limites de ce programme est que l'échantillon n'est pas représentatif des entrepreneurs immigrants. 30 hommes d'affaires sélectionnés parmi les réunions réalisées dans le bureau d'aide aux immigrants situé à Vila Nova de Gaia, au Portugal, participent au projet. Cependant, nous pouvons relativiser cet aspect car la motivation, la confiance, les synergies et l'innovation évoquées et visibles parmi les participants ne laissent aucun doute sur le fait que ce projet est une source d'information très importante pour comprendre et valoriser cette méthode qui va au-delà du rationnel, faire émerger des valeurs telles que la collaboration, l'empathie, le respect et l'apprentissage collectif

Une proposition pour les programmes futurs serait de comparer ces résultats avec ceux obtenus par d'autres échelles d'évaluation des compétences entrepreneuriales développées. Par exemple, l'application de l'échelle d'auto-efficacité entrepreneuriale (EQI) pourrait être recommandée. Cette échelle de De Noble, Jung et Ehrlich (1999) vise à évaluer dans quelle mesure l'individu se considère capable d'accomplir les tâches associées à la création et à la gestion d'une entreprise. Sur la base de cette expérience et de l'analyse des items de cette échelle validés au niveau national et international (définir mon idée d'entreprise,

maîtriser le processus de création d'une nouvelle entreprise, reconnaître les opportunités du marché pour de nouveaux produits et/ou services et créer et démarrer une nouvelle entreprise), les résultats possibles de ce projet pour la formation et la promotion de l'auto-efficacité dans un contexte entrepreneurial ont pu être analysés.

Enfin, nous tenons à souligner que la méthode de codéveloppement pourrait être d'une grande importance dans la promotion d'une culture entrepreneuriale, notamment dans le développement de projets où la synergie public-privé est favorisée. De cette façon, les entrepreneurs pourraient jouer un rôle plus actif dans le développement local, créant des synergies axées sur la responsabilité sociale et la coopération. L'efficacité de la méthode pourrait être étudiée pour promouvoir un progrès économique durable.

RÉFÉRENCES

- Da Fonseca B. & Ruiz. D. (2023). *“O Codesenvolvimento abraça a alma empresarial intercultural”*. Editorial Sinderesis.
- De Noble, A. F., Jung, D., & Ehrlich, S. B. (1999). *“Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions”*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research.
- Diaz-Berrio Döring, A. (2015). *“El grupo de Codesarrollo: Clave de tu éxito profesional”* CreateSpace.
- Diaz-Berrio Döring, A. et Martinez-Lopez, H. (2016), *Codéveloppement: grandir grâce au collectif*. Cumar Lolutions llc.
- FARMER, Y., BISSIERE, M., PAQUET, M. & LAFRANCHISE, N., (2021). *“TYPOLOGIE DES PROBLÈMES ÉTHIQUES NOMMÉS PAR DES EMPLOYÉS DU RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX À L'OCCASION DE SÉANCES DE GROUPES DE CODEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL”*. MANAGEMENT INTERNATIONAL. 25(1), pp.127-149.
- PAYETTE, A., CHAMPAGNE, C. (1977) *“LE GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL”*. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.
- ROGERS, CARL (1979) *“EL PROCESO DE CONVERTIRSE EN PERSONA”*. BUENOS AIRES. PAIDOS.
- RUIZ, D. ET DA FONSECA B., (2022) *“EL CODESARROLLO ABRAZA EL ALMA EMPRESARIAL”*. EDITORIAL SINDERESIS.

6. Codéveloppement dans un contexte universitaire au Mexique

Par Adriana Díaz-Berrio Ph.D.

Biographie

Son doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal porte sur le travail en équipe. Elle accompagne des équipes et leurs managers dans un projet de changement organisationnel dans une organisation française. Depuis 2012 elle a formé plus de 140 animateurs de Groupes de codéveloppement dans cinq pays. Auteur de deux livres sur le Codéveloppement professionnel.



Site internet : www.diazberrio.com | LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/adrianadiazberrio>

Résumé

Voici quelques réflexions et constats à partir d'une expérience d'enseignement et de pratique du codéveloppement dans le cadre de la culture Mexicaine (à Querétaro, ville d'environ 2 millions d'habitants) où le rapport au temps est plutôt polychrone (vs monochrone), les comportements sont assez collectivistes (vs individualistes) et où les liens familiaux restent étroits même avec de jeunes adultes. Le module sur le codéveloppement, bien que de courte durée, a généré des impacts positifs tant au niveau des situations des clients des séances, de la dynamique de la classe, comme de la communication avec les amis et la famille des étudiants.

Mots clés : codéveloppement, diversité, Mexique, pratique d'animation, impacts du codéveloppement, culture collectiviste.

Introduction

Depuis 2015, à l'université UAQ (Universidad Autónoma de Querétaro) au Mexique, je suis enseignante du module « Codéveloppement du facteur humain » inscrit dans le certificat « Gestion du facteur humain ». Je partagerai certains apprentissages tirés d'environ 140 heures de pratique pendant lesquelles j'ai testé différentes stratégies d'enseignement.

Je soulignerai certains aspects de l'expérience liés au contexte culturel mexicain dans cette ville de taille moyenne où des traits culturels traditionnels sont encore présents. Je traiterai en particulier des liens de proximité et de solidarité entre les jeunes adultes et leurs familles et comment l'apprentissage du codéveloppement a été favorisé par ce contexte.

Le contexte

Au Mexique il est fréquent que les jeunes étudiants, à cause de moyens économiques restreints¹ et aussi à cause d'idées traditionnelles (encore d'actualité dans certaines familles), habitent encore chez leurs parents après l'âge de 18 ans. On verra ici comment ceci a eu des conséquences favorables pour expérimenter le codéveloppement.

Quand je suis arrivée à Querétaro,² j'ai animé un groupe de Codéveloppement sur le thème des ventes. Une des participantes de ce groupe était la directrice de la formation continue de la Faculté de Comptabilité et d'Administration de la UAQ, l'université publique la plus importante de l'État du même nom, Querétaro.³

Lorsqu'elle a été cliente, elle a développé de nouvelles idées pour la vente des formations que l'université offre aux entreprises et elle a beaucoup aimé l'approche. Par la suite, elle m'a proposé de créer ce module dans le cadre du certificat de gestion des ressources humaines de la faculté d'administration.⁴ Le module « Codéveloppement du facteur humain » permet d'expérimenter le Codéveloppement tel que je le pratique à partir des enseignements du livre de Payette et Champagne (1997).

Les étudiants du certificat proviennent de plusieurs disciplines : administration des entreprises sociales et touristiques, comptabilité, économie, commerce international. Ils ont entre 22 et 27 ans, sauf quelques exceptions. Il y avait une belle diversité professionnelle, d'âges et d'années sur le marché du travail.

Le défi : Comment profiter davantage d'un temps limité

Avec le temps, j'ai mis en place trois moyens pour mieux profiter des 10 heures du module dans des classes qui varient entre 12 et 37 personnes.

a) En amont

Je leur fais parvenir des documents à lire en amont et je les invite à voir des vidéos explicatives que j'ai produites portant sur des aspects clé du codéveloppement.

¹ Le salaire qu'un jeune peut gagner au début de sa vie professionnelle peut ne pas être suffisant pour lui permettre de payer un loyer et les autres coûts de la vie. Les salaires moyens à Querétaro sont plus bas qu'à México.

² Cette ville située à 211 km au nord de Mexico compte environ 2 millions d'habitants.

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Aut%C3%B3noma_de_Quer%C3%A9taro

⁴ <https://fca.uaq.mx/index.php/educon/diplomadosfca/diplomados-online/gestion-del-factor-humano-2>

b) Les rencontres en classe

Je donne des explications de base et nous expérimentons du codéveloppement pendant chaque rencontre en tirant des apprentissages importants. Nous travaillons en sous-groupes, pour favoriser un travail plus participatif et permettre à chaque personne d'être cliente une fois. Le rôle de l'animateur est aussi assumé à tour de rôle, si possible, une fois par chaque personne.

La première fois que nous vivons une séance de codéveloppement, l'étape de clarification est très lente et lourde. Poser des questions semble gênant et peu naturel. Ils disent : « Je ne sais pas quoi lui demander! ». Ou : « pourquoi continuer, nous avons déjà tout compris! ». La gêne étant présente chez les uns et les autres, ils espèrent suivre un cours classique, mais non, on pratique. Le deuxième jour nous reprenons les mêmes étapes. Il y a un énervement, une résistance, de l'incrédulité : J'entends des : « Encore le même truc! » Eh Oui!

Je leur explique que nous sommes ici pour apprendre en pratiquant! Après le malaise, dès la deuxième séance généralement, le déclic se produit, on atteint un autre niveau de communication, on lâche les craintes de se montrer...les questions arrivent progressivement plus fluides et même puissantes.

Les Mexicains, bien souvent, ont l'habitude de parler de leurs ressentis assez librement et c'est ce qui se passe ici aussi, après les deux premières séances. La bienveillance et le respect des points de vue de l'autre commencent à avoir un effet très encourageant. Plus ils comprennent le sens de ce travail et en ressentent directement les bienfaits, plus ils acceptent de s'ouvrir et à d'aller vraiment vers l'autre, dans une authenticité qui fait du bien.

c) Les pratiques d'animation en dehors de la classe

Depuis le début, j'explique aux étudiants qu'ils seront « invités » (il s'agit d'une activité obligatoire et notée) à pratiquer une fois une animation d'une séance de codéveloppement en dehors du temps de la classe. Cette séance doit durer au moins deux heures et demie et elle doit inclure au moins 5 personnes.

À la fin des rencontres

Par la suite je leur demande un rapport écrit sur les rencontres en classe et sur leur séance de pratique d'animation. Ces rapports portent sur des points précis et fournissent de nombreux détails sur les séances concernant l'animation et la satisfaction des participants.

Les sujets présentés et la manière

Voici quelques sujets présentés tant dans les deux types de séances :

- Recherche d'emploi /quelles stratégies? /Débloquer des peurs
- Changement d'emploi, garder ou pas son emploi? / pour quelles raisons rester ou partir?
- Le choix des études/les peurs et obstacles pour commencer à exercer la profession

- Améliorer la confiance en soi en général et pour marquer des limites/ oser dire
- Gestion du temps/garder le focus/savoir établir des priorités
- Conflits interpersonnels au travail/avec la hiérarchie/avec des collègues
- Les difficultés et défis du travail en équipe
- Gestion du stress/des sentiments de ne pas être à la hauteur
- S'avouer à soi-même qu'on n'a pas aimé ses études/échec ou opportunité?

L'animation en hors-classe, la relation entre les jeunes adultes et leurs familles et le contexte culturel mexicain de Querétaro

En abordant le sujet des pratiques externes, nous soulignerons certaines particularités culturelles importantes.

L'étudiant, sachant que le cours comprend une pratique notée, est plus motivé à se préparer à animer de son mieux. En plus de lui permettre d'être évalué, il devra interagir avec des personnes qu'il aura invitées et assumer des fonctions d'animation devant elles!

À chaque fois, et j'en suis agréablement surprise : ils convoquent rapidement (dans l'espace de deux à trois jours), au moins les 5 personnes requises. Ceci montre la flexibilité et l'ouverture de la part de ceux qui acceptent « de jouer les cobayes ». Les gens au Mexique, contrairement à ce qui arrive ailleurs, ne planifient pas toutes leurs activités longtemps en avance. Ils se donnent souvent la flexibilité pour trouver un temps pour des imprévus même si ce temps doit être pris la fin de semaine ou tard un soir de semaine. Le rapport au temps dans la culture mexicaine est plus polychrone que monochrome. (Sauquet et Viejalus, 2014). Ce rapport au temps polychrone suppose de combiner plusieurs types d'expériences en même temps. Par opposition, le trait culturel monochrome considère le temps comme linéaire et contrôlable, comme en Amérique du Nord, ce qui implique souvent que les relations sont assez compartimentées. Aussi, on évite de mélanger ensemble des personnes appartenant à des cercles sociaux différents, si cela arrive, ce sera exceptionnel. Au Mexique, plusieurs rôles de la vie coexistent simultanément sans causer de conflits : on peut inviter des collègues de travail, des amis et des personnes de la famille à participer ensemble à une activité, ceci devient très évident lors de cette pratique.

L'aspect culturel du collectivisme vs l'individualisme s'exprime par le fait que très souvent certains étudiants habitent encore chez leurs parents et/ou entretiennent des liens de proximité avec eux, leur famille directe et avec la famille élargie: les tantes, les oncles, les neveux ou les nièces, les cousins, les cousines, et même les belles sœurs et les beaux frères qui parfois habitent proche ou sinon se déplacent

pour cette occasion.⁵ Sinon ils demandent à des amis, des collègues au travail ou à des voisins⁶ capables de se rendre rapidement disponibles pour faire plaisir à celui qui leur a demandé.

La famille et les amis sont prêts à faire un effort s'il le faut, surtout pour donner ce coup de main « avec sa pratique et pour l'aider à avoir une bonne note ». Ils ne viennent évidemment pas pour « découvrir le Codéveloppement » bien sûr, car ce « détail » (sur quoi portera la rencontre) n'est même pas expliqué au départ!

Témoignage d'une étudiante :

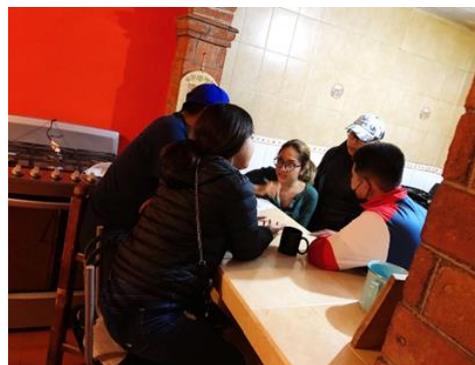
« Pendant la séance je me suis senti détendue car c'était le contraire de ce que je pensais au début, la conversation était fluide, il y avait des questions non-stop qui nous amenaient à en poser d'autres, je me sentais trop calme. À la fin de la séance je me sentais très bien qu'elle se soit déroulée comme je l'espérais et je me sentais reconnaissante vis-à-vis de ma famille de m'avoir aidée, d'avoir eu ce niveau de confiance entre nous. Cette pratique est un accomplissement pour moi et j'en suis fière ».

C'est en finissant la séance de codéveloppement qu'ils ont animée, qu'ils constatent qu'ils ont vraiment apporté de l'aide et des options à une personne qui se dit soulagée après avoir exposé et clarifié une situation concrète.

Leur grande satisfaction, à chaque fois, repose sur le fait qu'ils obtiennent des résultats positifs : le client qui élabore un plan d'action 100% réaliste et qui l'inspire, des consultants qui apprennent des choses importantes sur eux et partagent des expériences significatives, finalement, eux comme animateurs, se sentent capables et acteurs d'un changement.

Je vous partage un autre témoignage pour illustrer ceci :

« Comme la séance était avec les membres de ma famille, il y avait beaucoup de communication et malgré le fait que je sois la cadette, tout le monde devait respecter ce que j'avais à dire à cause de mon rôle d'animatrice. En tant qu'animatrice d'une séance de Codéveloppement mais aussi comme membre de la famille, j'ai appris à résoudre les problèmes de manière sereine et entourée des personnes qui comptent le plus dans ma vie. Nous ne sommes généralement pas aussi expressifs. Ce fut une expérience gratifiante pour l'esprit et aussi pour le cœur. »



⁵ Selon une enquête de INEGI la valeur famille arrive en premier lieu pour plus de 97 % des Mexicains <https://www.eloccidental.com.mx/local/en-mexico-es-donde-mas-se-valor-a-la-familia-red-de-familias-4910171.html>

⁶ Je ne prétends pas que n'importe qui aimerait inviter son voisin à une séance de ce type mais certaines personnes développent des relations très étroites et amicales avec leurs voisins.

Les résultats

Les résultats pour les apprentis « animateurs »

Je n'ai jamais eu connaissance pendant toutes ces années un cas d'une séance de pratique des étudiants qui ait été une mauvaise expérience, ni pour l'étudiant animateur, ni pour les consultants, ni pour le client. Il y a parfois des larmes qui apparaissent, à cause des émotions qui enfin ont pu être exprimées mais le partage apaise et calme.

Naturellement, cette pratique les sort de leur zone de confort, génère un malaise de se retrouver dans un rôle si nouveau et inconnu. Ils réussissent cependant, grâce à la pression du cadre et à ce qui a été fait en classe, à surpasser leur inconfort et aller de l'avant.

Finalement, après avoir traversé les premiers moments difficiles du début, où personne n'est encore très à l'aise pour poser les questions de clarification et où l'animateur doit maintenir le cadre malgré sa courte expérience de l'approche, les résultats sont au rendez-vous. Ces « nouveaux animateurs » retirent aussi beaucoup de satisfaction. Ils découvrent avec plaisir l'efficacité de cette approche et leur capacité à réaliser une tâche qui leur semblait presque impossible à mener jusqu'au bout.

Les étudiants remarquent que ce temps de communication structurée permet de découvrir un aspect de l'autre qu'ils ignoraient, même si ces personnes qui ont participé à une séance vivent avec eux, « sous le même toit » (comme on dit au Mexique).

Une personne qui a été la cliente n'avait pas pu partager avant ses préoccupations ou ses projets dans un cadre avec ce respect et cette écoute bienveillante. Elle en est ravie.

Résultats pour la dynamique du groupe

Quand je compare l'ambiance au début et celle qui existe après le codéveloppement je constate qu'il y a des liens plus étroits. Ces camarades qui suivent ensemble un parcours de dix modules de leur certificat croyaient qu'ils se connaissaient assez bien mais ils ont découvert que cette « connaissance de l'autre » était souvent bien superficielle. Le changement dans les relations entre les étudiants est très visible.

Au Mexique, la culture est plus collectiviste qu'individualiste, les gens sont assez sociables et parlent, de tout et de rien, sans difficultés les uns avec les autres. Le concept « d'être dans sa bulle » n'existe même pas. Au contraire, parfois si une personne est un peu en retrait, on l'invite à se rapprocher, on lui suggère de ne pas « rester toute seule » dans son coin. Se mettre un peu à l'écart est perçu comme une situation malheureuse et presque indésirable, il ne faut pas rester seul trop longtemps car cela est vu comme une exclusion ou le signe d'un problème.

Cependant, le niveau de confiance que nous avons vécu dans les séances de Codéveloppement est différent de celui qui existe dans des conversations informelles entre copains. Il y a des sujets que les

jeunes évitent d'aborder, comme l'insécurité face aux enjeux de la recherche d'emploi, la peur du jugement ou éventuellement, la honte.

Par exemple, durant une séance, la cliente qui présentait une situation de gestion du temps a expliqué qu'elle était mère célibataire. Elle avait eu son enfant étant encore adolescente. Ses parents lui apportaient leur soutien mais elle ajustait son horaire scolaire et de travail selon des contraintes de temps plus compliquées que celles des autres jeunes. Alors, une autre étudiante, parmi les consultants, a partagé qu'elle était dans la même situation, ce qu'elle n'avait pas exprimé jusque-là.! Ceci est un exemple des types d'échanges qui ont eu lieu entre les camarades de classe lorsque le niveau de confiance a augmenté créant une belle complicité, et apportant du réconfort et du soulagement.

Certains se sont exprimés en ces termes:

« Je pense que ces classes nous ont aidés à sympathiser davantage les uns avec les autres et à nous soutenir mutuellement en tant que collègues ».

Conclusion

Cette expérience et ces témoignages montrent que le codéveloppement peut avoir, à la suite d'une seule séance, des impacts positifs:

Sur le plan individuel, il contribue à briser l'isolement, même dans le contexte d'une culture collectiviste. Ici je parle d'isolement comme le fait de se sentir seul face à ses difficultés même au sein d'un groupe, quand on ne peut pas en parler à quelqu'un avec sincérité.

Sur le plan du collectif, même si dans ce contexte culturel où les échanges se font avec facilité et dans la bonne humeur, le codéveloppement a augmenté le niveau de confiance entre les membres de la classe. Il a pu aussi les soutenir face à des situations difficiles où quand ils étaient confrontés à des décisions importantes. Ce module contribue, sans doute, à augmenter la cohésion entre des camarades de classe.

Sur le plan des familles des étudiants et de leurs réseaux d'amis, l'impact à chaque fois, me surprend. Je n'avais pas prévu en avance cette sorte « effet domino », cette sorte d'onde expansive. Mon idée de départ était uniquement de leur proposer une manière d'avancer un peu plus loin dans ce cours et je constate que le codéveloppement a produit un impact aussi dans les familles ou pour les amis qui se sont prêtés à l'expérience dans chacune des rencontres que chaque étudiant avait animée.

En ce qui concerne l'aspect culturel, je trouve que cette situation m'a permis de tester, indirectement et sans le vouloir à priori, les effets positifs d'un codéveloppement toujours professionnel, (puisque nous traitons de sujets professionnels) mais en contexte scolaire et familial : une formule originale surgit grâce aux circonstances! À tester ailleurs peut-être aussi?

RÉFÉRENCES

- Diaz-Berrio Döring, Lourdes Adriana (2018). « *Le Codéveloppement professionnel : Clé de votre réussite. L'approche qui transforme des entreprises au Québec et en France* » autoédition disponible sur Amazon
- Payette, A. et Champagne, C. « *Le Groupe de Codéveloppement professionnel* » Ed. Presses de l'Université du Québec. 1997
- Sauquet, M. et Viejalus, M. « *L'intelligence interculturelle. 15 thèmes à explorer pour travailler au contact des autres cultures* » Ed. Charles Léopold Mayer , 2014

7. Codéveloppement et Maroc : quand la diversité culturelle est un levier pour apprendre et grandir ensemble

Par Catherine Boudewyn

Biographie

Coach de personnes et d'équipes en posture gestaltiste, animatrice de groupes de codéveloppement depuis 2012 ainsi que formatrice et superviseuse. Co fondatrice en 2015 de *Allo Codev*® « *la distance qui rapproche* », accompagnement des organisations privées et publiques (Santé) dans leurs transformations organisationnelles et managériales. Expérience managériale de plus de 20 ans en France et à l'étranger.



Site internet : www.mancapital.fr | Courriel : cboudewyn@mancapital.fr

Résumé :

La culture marocaine est un assemblage identitaire foisonnant sous-tendu par des valeurs fortes telles que l'entraide. Dès lors quelle couleur donne-t-elle à des groupes de codéveloppement ? Quelles précautions prendre en tant qu'animateur ? Au demeurant, le Maroc est un formidable laboratoire d'expérimentation de la complexité sociétale en général qui s'invite dans les groupes de codéveloppement et permet des apprentissages impossibles autrement.

Mots clés : codéveloppement, diversité, culture, entraide, adaptation, appartenance, complexité, Maroc.

Généralement mes interventions codéveloppement ont lieu en France et en Suisse, en français même si j'ai eu l'occasion d'animer des séances en anglais pour des publics européens (Italie, Chypre, Serbie, Ukraine, Pologne). Je me frotte bien également à la culture belge et québécoise puisque je fais partie d'un groupe de pairs multiculturel qui se réunit mensuellement en ligne depuis maintenant 5 ans.

Je témoigne ici de ma pratique du codéveloppement au Maroc car c'est un pays avec lequel j'entretiens des liens forts depuis mes premières expériences professionnelles à partir de 2007 et bien avant déjà à titre personnel. Codéveloppement et Maroc étaient faits pour se rencontrer dans ma vie car ce sont tous deux de véritables coups de foudre!¹

¹ *Le Maroc ressemble à un arbre dont les racines nourricières plongent profondément dans la terre d'Afrique, et qui respire à son feuillage bruissant aux vents de l'Europe. Cependant, la vie du Maroc n'est pas seulement verticale. Elle s'étend horizontalement vers l'Orient, auquel nous sommes unis par des liens culturels et culturels séculaires... Ce sont les liens du sang et de l'esprit qui, durant des siècles, sont demeurés vivaces. Nous sommes les*

Mon propos portera principalement sur mon expérience la plus récente, la formation en intra entreprise, de 12 animateurs (et 12 à venir). Je m'appuie également sur les séances animées au Maroc depuis 2012 dans différentes structures et auprès de différents publics : DRH de grands groupes ou grandes entreprises, responsables fonctions supports, managers et/ou équipes opérationnelles notamment dans le secteur de la distribution et de la finance. Les groupes étaient constitués de 6 à 8 personnes, groupes en intra ou inter-entreprises. Ces interventions ont lieu en langue française même si le darija (l'arabe dialectal marocain) s'invite parfois, apportant à la fois convivialité et intimité ! Cela ne me surprend guère et je le comprends bien étant alsacienne ; il n'est en effet pas rare en Alsace que quelques mots de dialecte se glissent dans une conversation même professionnelle.

Le codéveloppement existe encore peu dans les Organisations du Maroc ou est parfois dévié de ses intentions initiales comme j'ai pu l'entendre et le constater. En revanche la pandémie a pointé comme partout ailleurs un impérieux besoin de voir les modes de management autrement avec la nécessité de donner du sens ou un sens nouveau, de fidéliser les collaborateurs, de trouver un nouvel équilibre rendant chaque personne actrice et co-responsable.

C'est ce qu'a bien compris l'importante filiale marocaine d'un leader mondial des solutions digitales, basé à Casablanca. Nous avons ainsi noué depuis 2021 un partenariat constructif. Je forme à l'animation, dans une formule mixte, présentiel et à distance, des animateurs qui occupent par ailleurs des fonctions de managers, animateurs, coachs agiles ; des personnes, femmes et hommes rompus à l'exercice de la performance et à l'opérationnalité, œuvrant auprès d'équipes locales et *offshore*, de cultures différentes.

Le Maroc, un pays « qui a acquis l'art de faire tenir ensemble des choses complètement disparates »

Animer un groupe de codéveloppement au Maroc c'est inviter dans un même cercle les cultures berbère (la plus ancienne), arabe, andalouse, africaine, européenne et française notamment. Les relations entre le Maroc et la France remontent au XVIème siècle avec la période particulière du protectorat français de 1912 à 1956. S'invite aussi la culture anglo-saxonne étoffée par la culture québécoise et anglo-saxonne à la fois, à travers le processus de codéveloppement ! Sont ainsi rassemblés en un seul lieu : sérieux, respect, rigueur, pragmatisme, agilité, vitesse, conservatisme, paternalisme, débrouillardise, créativité, langueur, gaité, convivialité, affect, pudeur. Le groupe de codéveloppement est ainsi un feu d'artifice de diversité !

héritiers de ceux qui jadis, restituèrent à l'occident toute une culture grecque et méditerranéenne qui, en Europe, était ignorée. Hassan II. Le défi, Paris, A. Michel, 1979 p. 189

Pour illustrer ce qui est entendu par culture et culture marocaine en particulier je m'appuie sur le travail de Nadia Benabdeljlil (2007) et d'auteurs auxquels elle fait référence : (...) *la culture sociétale au sein d'un même groupe n'est pas unique et homogène, mais plurielle, ce qui est peut-être d'autant plus vrai pour un pays comme le Maroc « qui a acquis l'art de faire tenir ensemble des choses complètement disparates » (Geertz, 1992, p. 91). On peut alors considérer qu'« une culture sociale est beaucoup plus une procédure d'articulation de différences, qu'elle n'est le partage sans problèmes de valeurs et représentations communes » (Serres et Lévi-Strauss, voir Benabdeljlil, 2007).*

Les observateurs de la culture marocaine s'entendent sur sa diversification et son hétérogénéité, aussi bien sur les plans ethnique, linguistique que culturel. La société marocaine est décrite comme étant construite de « *pièces d'identité nationale* » (Benjelloun, voir Larcher 2003) plutôt que d'une seule identité; de « *morceaux, d'organes de société de types différents* » (Pascon, 1980). Elle est dépeinte avec des termes variés : « *démontrer ce qu'il y a de patriarcal, tribal, féodal, industriel, prospectif, etc. dans le comportement de l'homme marocain, c'est en fait reconnaître la nature même de sa société* » (Pascon, 1980). L'hétérogénéité de la société est également structurelle, par les niveaux et la division des classes sociales.

Par exemple, El Amrani et Chebihi (2003) observent que le mode de management au Maroc se distingue, globalement, par une grande distance hiérarchique, une domination de valeurs « masculines » au sens défini par Hofstede (voir El Amrani et Chebihi, 2003), une logique de l'opportunisme, du court terme et de la rente. Ils identifient, par ailleurs, au sein des entreprises, des valeurs de solidarité et d'attachement à la famille et à l'ethnie.

Solidarité culturelle en écho à l'entraide, l'une des intentions du codéveloppement

J'ai eu de nombreuses occasions de constater que solidarité et entraide sont réelles au Maroc ; je dirai que ce sont des valeurs claniques et aussi prescrites dans la religion. En revanche, selon mes observations, demander *explicitement* de l'aide semble plus difficile qu'ailleurs. Tout particulièrement parce que fierté et réussite personnelle sont de forts *drivers* dans la société marocaine dans laquelle le regard de l'autre –individu, famille, société– compte beaucoup. Dès lors, parvenir pour un client à formuler une véritable demande d'aide, de fait, de s'exposer, me demande d'être dans une posture d'attention toute particulière notamment afin que le client reste maître de son contrat, que les consultants ne s'emballent et n'interagissent entre eux et ne prodiguent des avis paternalistes!

J'encourage le ralentissement avec des temps de silence et des temps d'écriture réflexive (action dite de culture de « bas contexte », concept que nous reverrons plus loin). Ce ralentissement favorise l'expression du dépôt de la demande d'aide –au moment du panier des situations– puis vient soutenir le

client -au moment du contrat- afin de se connecter à ses émotions et ressentis et dans le même temps, inviter les consultants à se connecter pareillement afin de pouvoir aider le client dans la formulation du contrat, s'il le souhaite.

Afin de soutenir le client, je m'appuie sur d'autres actions : accompagner physiquement le client dans son écriture, rappeler le cas échéant, que chacun va, au fil du cycle, avoir la possibilité de poser sa demande d'aide, « souffler » le début du contrat « aidez-moi à ... » comme élément venant ainsi de l'extérieur, que le client peut ensuite mieux s'approprier en relisant le contrat à voix haute. Prendre le client « là où il en est » est aussi essentiel et d'expérience, à chaque rituel du panier des situations chacun ira plus loin dans sa manière de poser une situation professionnelle. J'ajouterai concernant le panier des situations que l'humour m'a souvent été aidant pour abaisser la tension inhérente à l'intention de ce temps.

De mon observation, cette valeur « entraide » peut venir impacter le choix du client en créant un véritable emballement opérationnel et émotionnel pour aider le demandeur ! Cela me demande une vigilance toute particulière (et c'est d'autant plus sensible pour un animateur en interne), afin que le groupe ou certains membres ne désignent pas le client et ce faisant évitent de s'exposer eux-mêmes ou tout simplement de « s'oublier » au nom de l'entraide. A cet endroit donc la spécificité de la culture marocaine est à nouveau dans le champ avec parfois une pointe de « hiérarchisation » (séniorité, fonction, réseau, origines, sexe...)

C'est de fait un autre point de vigilance pour moi dans les formations à l'animation ou les animations afin de ne pas être considérée comme l'experte dans un modèle descendant mais bien experte au sens que je vais favoriser l'expression de l'intelligence collective. La déférence à l'autorité qui peut prendre la forme du « savoir, de l'expertise » est très présente au Maroc.

Et si l'émergence d'un sens collectif dépendait de l'évolution individuelle voulue par chacun ?

L'hétérogénéité de la société et de la culture marocaine font la richesse du pays et constituent un formidable potentiel. Tout comme ces multiples « pièces d'identité » favorisent l'ouverture, l'acceptation de l'autre, l'ajustement. Cela fait écho à une de mes récentes lectures : la constance voire l'obsession de Romain Gary par la voix de Delphine Horvilleur (2020) : « *...il est permis et salutaire de ne pas se laisser définir par son nom ou sa naissance, de se glisser dans la peau d'un autre qui n'a rien à voir avec nous, de juger un homme pour ce qu'il fait et non pour ce dont il hérite, d'exiger pour l'autre une égalité, non pas parce qu'il est comme nous, mais précisément parce qu'il n'est pas comme nous, et que son étrangeté nous oblige* »

C'est ainsi que dans les groupes de codéveloppement au Maroc, cet assemblage identitaire va se retrouver autour d'un feu fédérateur -c'est la métaphore qui me vient à l'esprit- fait de chaleur, de convivialité, de générosité, de beaucoup de non verbal. En tant qu'animateur je veille à ce que chacun puisse prendre sa place autour de ce « feu », pour donner à voir de son identité propre et ainsi apporter à l'autre à partir de cela. Créer les conditions favorables à l'émergence d'une ouverture, d'une posture qui permette d'introduire « du nouveau ».

De ma conviction et de mon expérience, l'émergence d'un véritable sens collectif qui dépasse l'aspect tribal tout en en faisant un appui, n'est possible que si l'individu a été nourri, s'il évolue et prend conscience de ce qu'il est, de ce qu'il peut apporter, de sa place. Les temps de constitution des groupes (dont le contrat de groupe) et de clôtures ainsi que l'étape 6 du processus prennent ainsi toute leur importance.

Le Maroc, une culture « polychrone et monochrone à la fois !

Et on ne peut aborder la culture marocaine sans aborder le rapport au temps. Edward T. Hall (1984) explique qu'il existe deux modèles d'organisation du temps : « polychrone » (sociétés méditerranéennes ou dans le monde arabe) et « monochrone » (courant en Europe du Nord ou en Amérique du Nord). « Ces deux systèmes d'organisation sont logiquement et empiriquement tout à fait distincts. Comme l'huile et l'eau, ils ne se mélangent pas. ». J'ai envie de dire sauf au Maroc ! Durant une séance de codéveloppement les deux s'invitent : pragmatisme et vivacité exacerbés par l'activité même des apprentis animateurs et par la raison d'être de l'Organisation vs une profonde envie d'aider le client et d'être solidaire, la capacité à « sentir » l'autre avec beaucoup d'affect (sans toutefois se dévoiler soi-même).

Dans une culture « polychrone », les individus sont engagés dans plusieurs événements, situations ou relations à la fois, et le temps est rarement perçu comme « perdu » (...). « Dans l'approche polychrone, les individus tendent à intégrer et à emboîter plus facilement des activités professionnelles et des activités « socio-émotionnelles ». Ils tendent à mettre plus en avant le temps de la relation que le temps plus « artificiel » de la montre. », analysent Michel Sauquet et Martin Vielajus (2014).

S'ajoute à cette habitude d'« emboîter », tel un « millefeuille » d'actions qui se « re priorisent » sans cesse, une immense soif de découvrir, de se réaliser, d'apprendre qui se traduit par une « consommation » de savoirs parfois excessive au détriment de l'intégration. Une raison de plus pour encourager le ralentissement au cours d'une séance de codéveloppement pour favoriser l'ancrage des apprentissages plus particulièrement à travers l'expérimentation.

Dans cette culture polychrone et monochrone à la fois, une séance peut aussi très vite prendre la forme d'une discussion de café, d'un débat au demeurant très agréable mais avec des étapes qui s'éternisent (notamment en étape 3 et 4).

L'animateur -et ce d'autant plus lorsqu'il exerce lui-même des fonctions opérationnelles en interne- va veiller à ralentir le rythme de manière à faciliter l'émergence d'une situation (JE) vs un sujet, c'est-à-dire faciliter l'expression d'une problématique ou d'un projet en partant de son propre vécu. Cela fait écho avec une anecdote fréquemment observée qui illustre cette difficulté qui n'est certes pas unique, de parler « à partir de soi » en tant qu'acteur : ainsi dans la tradition populaire dit-on : « le train est parti sans moi » et non « j'ai manqué mon train ». Plus tard, l'animateur encourage le « parler avec intention », la prise de hauteur, la divergence dans l'expression. Car la tentation du *problem solving*, action/réaction, problème/solution, recherche d'outils est bien réelle dans ce cas.

Avec également le risque d'une étape 6 réduite à « peau de chagrin » ici comme ailleurs pour cause d'urgence à retourner dans l'opérationnel également et qui se limitera ainsi à des congratulations réciproques sur un « bon outillage » et une « bonne ambiance », diplomatie et habitudes obligent.

L'aspect polychrone de la culture (dans sa dimension « emboîtement ») m'incite en tant qu'animatrice à m'appuyer davantage encore sur ma posture de coach gestaltiste qui va, dans le contexte du codéveloppement mettre l'accent sur ce qui se passe « ici et maintenant, en présence » pour chacun, et pour le collectif, dans une approche holistique et systémique.

Selon moi, il est essentiel d'insister sur les intentions à la fois du processus, des étapes et ensuite d'y revenir en fin de séance afin d'encourager la conscience et donc l'apprentissage. Dans la perspective d'un travail en profondeur, prendre le temps, un véritable luxe professionnel, demande à l'animateur de « tenir » sur cette forme de ralentissement et cet « appel » au centrage.

A noter que paradoxalement, fort de la diversité culturelle et la posture mi polychrone mi monochrone les participants d'une séance de codéveloppement vont bien intégrer les règles de fonctionnement, le processus sur un plan cognitif ... pour parfois aussi l'oublier et le contourner très vite (réminiscences de culture française sans doute aussi !).

Le rituel du cercle de confiance et du processus de codéveloppement, des appuis facilitant l'engagement

Les rituels sont constitutifs de chacune des cultures existantes. Ils sont nombreux et importants dans la société marocaine. Ils sont notamment porteurs de sécurité, d'appartenance, d'harmonie. Le rituel est donc déjà un appui facilitant l'engagement dans un groupe et un cycle de codéveloppement au Maroc et invite, de mon point de vue, à un arrêt sur image en début de cycle (réflexivité sur avantages/opportunités du rituel vs contraintes/inconvénients). Le rituel est porteur de symboliques, de

valeurs ; j'ai pour ma part la conviction, qu'en entreprise, le rituel des rencontres de codéveloppement est la marque d'une hygiène de vie professionnelle, du « prendre soin » de soi, de la relation aux autres –collègues, hiérarchie, partenaires, client...

Son caractère répétitif sécurisé par un calendrier pré défini et validé par chacun garantit la prédictibilité des échanges, la possibilité de pouvoir disposer de manière certaine et « très prochainement » d'un espace pour poser une situation.

Il y a dans ce rituel, à savoir la régularité des rencontres, le temps d'inclusion, le cercle de confiance, les retours sur expérimentations, le processus et son phrasé, une forme de musicalité qui va venir soutenir l'attention, favoriser le lâcher prise de chacun et ainsi l'audace d'être soi dans son expérience et son identité propre.

La parole libérée va permettre le développement d'un esprit d'appartenance (« nous sommes dans un espace dans lequel nous pouvons nous dire des choses en toute sécurité ») et l'émergence de la cohésion de groupe. Il est néanmoins indispensable que le groupe ait intégré l'intention d'apprentissage de cet espace ritualisé, dans lequel tout est matière à apprentissage ; c'est un entraînement à revenir à soi, à ce qui se passe et se joue au sein du groupe afin de générer du nouveau dans sa propre posture et celle du collectif.

Néanmoins, de mon expérience, l'engagement au sein d'un groupe de codéveloppement au Maroc ou en tant qu'animateur de groupes en intra est impacté par sa culture originelle de « haut contexte » (et à la fois des éléments de culture de « bas contexte » cohabitent là encore) selon les mots de Hall (1984) qui utilise le terme de pays à « contexte bas et pays à contexte haut » pour décrire les relations sociales entre les individus. L'explicitation s'avère ainsi plus difficile dans une culture de « haut contexte » d'autant plus dans une culture sous tendue par la déférence à l'autorité et à la prégnance de la famille. La contractualisation y est quant à elle formelle dans un environnement culturel de « bas contexte » et peut tout autant être plus informelle dans les faits, donc de « haut contexte ».

C'est ainsi qu'un calendrier de rencontres codéveloppement peut être contractualisé et pour autant la présence de chacun le jour J est rendue plus difficile : le contexte va primer sur le contenu et j'observe depuis longtemps que le présent prime, avec toute son intensité, sur le passé ou le futur.

Cette information de culture de « haut contexte » (intérieurisation, communication non verbale, oralité, contexte vs contenu) amène de la vigilance de ma part plus particulièrement lors de la co-construction du « cercle de confiance » afin d'explicitier avec le groupe le « parler vrai » et son importance.

Cet « entraînement » au « parler vrai, parler en JE » va permettre aux participants d'oser davantage se positionner au quotidien, d'être acteur et responsable de ses choix face à une gestion incessante de priorités, d'injonctions, d'imprévus (ce qui, malheureusement est tout de même commun à bien des cultures et pays).

En tant qu'animatrice je veille tout particulièrement à faire expliciter l'implicite (allusions, suggestions, connotations, non-dits, silences) notamment à l'étape de *questions de clarification ce qui favorise de surcroît la prise de hauteur des participants.*

Du point de l'animation, tout cela demande à l'animateur de savoir poser et rappeler le cadre tout au long du processus, des recadrages à la fois fermes et en douceur, des arrêts sur image si besoin, ce qui, de mon observation n'est pas toujours un exercice aisé pour un animateur marocain avec ses pairs ; viennent se mêler peurs, envie de bien faire, de faire plaisir. L'une de mes recommandations dans ce cas est à la fois de poser en amont la possibilité d'effectuer un recadrage si nécessaire et de poser aussi sa peur, appréhension ou autre ressenti au sein du groupe ; cela demande à nouveau l'expression d'un « parler vrai » dans l'ouverture, inhérent aux origines du processus appliqué dans un contexte de société orientée communautaire.

Le codéveloppement au Maroc, une illustration de la complexité du monde

À travers sa diversité culturelle, ses traditions et sa modernité, ses aspects à la fois polychrone et monochrome, haut et bas contexte, le Maroc illustre bien le monde complexe et la complexité dans lesquels nous évoluons. Le fameux « *nouss nouss* » (moitié moitié) marocain prend toute sa saveur !

En codéveloppement, la situation amenée par un participant et que nous investiguons ensemble, n'est que la partie visible d'une certaine réalité. L'invisible c'est d'une part ce qui est dans le champ entre nous dans le groupe et ce qui s'invite de l'extérieur, d'autre part. La situation est donc toujours plus complexe qu'il n'y paraît et ce « *nouss nouss* » de la culture marocaine peut selon moi devenir un appui à l'ouverture, à l'adaptation et à la résilience face à la complexité des situations, des relations, si tant est qu'un cadre sécurisant ait été défini.

Le codéveloppement s'avère donc être un allié précieux pour faciliter cohabitation et coopération notamment dans le contexte de cultures différentes –*offshoring*– tout comme en intra entreprises (cultures différentes, métiers différents, je pense notamment aux relations médicaux/paramédicaux dans les Institutions de Santé).

En tant qu'animatrice et en m'appuyant sur ma posture gestaltiste, mon objectif est d'aider les participants à développer l'attention et la prise de conscience nécessaires à la lecture de la complexité.

Quant aux apprentis animateurs que je forme au Maroc, j'ai à cœur de leur insuffler la capacité à faire de ce bruissement de vie, de culture, de diversité, un levier d'apprentissage permanent au « vivre mieux ensemble » dans les organisations, dans la société.

RÉFÉRENCES :

Benabdeljlil, N. (2007), *Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques*. *Revue internationale P.M.E*, Volume 20, numéro 2.

Benjelloun (2003), dans Larcher Y, (2003) *Démocratie, modernité et culture marocaine : l'apparition d'identités en transition ?* Mémoire de DEA de sociologie, Université de Toulouse le Mirail.

Pascon (1980) cité dans El Amrani J et Chebihi M.A, (2003), *Culture et management au Maroc, Repères et perspectives*, Rabat, no 4, hiver.

Delphine Horvilleur, D. (2022) *Il n'y a pas de Ajar*, Grasset.

Hall, E.T. (1984) *La danse de la vie - Temps culturel, temps vécu*, Seuil.

Sauquet, M., Vielajus, (2014), *L'intelligence interculturelle*, Charles Léopold Mayer, Paris

8. Le codéveloppement d'un groupe de professionnels multiculturels : D'un concept basé sur la culture nationale à une approche ouverte et sociale

Par Silvia Didier et Ruud Hartmanns

Biographie

Silvia Didier est une coach, formatrice et consultante interculturelle expérimentée, conférencière, auteur et professeur associé à International Executive MBA à l'iaelyon – School of Management travaillant dans un contexte interculturel. Silvia a plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans les domaines de la formation et du coaching interculturel, du marketing, de la communication et du conseil stratégique.

Site-web : <https://www.projet-france.com> | Courriel : silvia.didier@projet-france.com



Ruud Hartmanns a été manager pendant 25 ans dans des entreprises internationales, puis créateur d'entreprises. Actuellement interim manager et consultant pour des organisations de l'économie sociale et solidaire, ainsi que professeur invité à l'iaelyon en *Organizational behaviour* et *New perspectives in management practices*.

Courriel : ruud.hartmanns@gmail.com



Résumé

Dans un monde globalisé qui est en perpétuelle mutation, les individus sont de plus en plus amenés à communiquer et travailler ensemble au niveau national et international et à travers des cultures. Dans ce monde changeant, il ne suffit probablement plus de définir la culture uniquement au niveau national, mais il convient de la décrire comme un processus social, ouvert et dynamique, négocié et ajusté en continue par les parties prenantes.

Dans des séances de codéveloppement au sein de groupes multiculturels, menées dans le cadre de la formation continue – International Executive MBA à l'iaelyon – School of Management – nous essayons de décrypter et comprendre quelques éléments culturels comme l'utilisation de la langue, les normes sociales ou encore la conception du monde, pour mieux comprendre la culture et son influence dans les interactions des participants.

Mots clés : codéveloppement, diversité, multiculturalité, interculturalité, compétences interculturelles, culture.

Notre point de départ – Une réflexion théorique sur la multiculturalité et les compétences interculturelles dans un monde en mutation

Nous vivons dans un monde qui est souvent décrit comme volatile, incertain, complexe et ambigu où les liens professionnels et personnels se tissent au niveau local, régional, national et global. Dans ce contexte de mobilité et d'interconnectivité croissantes des individus et des activités économiques, politiques et sociétales, la culture joue un rôle fondamental.

La culture est un concept multidimensionnel qui peut inclure la culture nationale, régionale, organisationnelle, la culture d'un secteur économique, d'un métier et d'une entreprise. Jürgen Bolten (2007) propose de définir la culture d'un point de vue social et ouvert, et d'abandonner des catégorisations qui consistent à la définir au niveau politique (la nation, ex. Espagne), géographique (une zone géographique, ex. Europe), linguistique (ex. les pays francophones) ou au niveau des histoires des idées (ex. le monde islamique). Dans ce sens-là, la culture peut être définie comme un processus social et ouvert. Les interactions entre les membres de différentes cultures nécessitent alors que les individus et les groupes forment et négocient des accords pour communiquer et travailler ensemble (Putz et al., 2014). Les acteurs doivent souvent rentrer dans un processus de "négociation" avec les autres parties prenantes pour clarifier des questions, comme « *Qu'est-ce qu'une réunion professionnelle efficace?* » « *Un projet fonctionne comment?* » « *Une équipe, c'est quoi?* ». Ces négociations font alors référence à l'aspect social, mentionné par Bolten. L'aspect dynamique (ouvert) réfère au fait que les choses évoluent, donc ce que les acteurs ont convenu hier, ne fonctionne peut-être plus aujourd'hui (ex. rôle du manager avant et après la pandémie COVID-19).

Cette conception complexe et multidimensionnelle de la culture correspond aussi à ce que nous – en tant qu'intervenants à l'*iaelyon – Ecole de Management* à Université Lyon 3 au sein d'un International MBA – et en tant que consultants et exécutive coach dans le monde de l'entreprise – rencontrons. Nous travaillons avec des individus et des groupes qui sont bi- ou multinationaux, qui parlent plusieurs langues, avec des séjours en France et dans d'autres pays du monde, avec des expériences personnelles et professionnelles riches et des métiers très variés (ex. ingénieurs dans le secteur de l'énergie, commerciaux pour des produits industriels, prestataires de services dans le secteur de la banque, chercheurs pour l'industrie pharmaceutique...).

Cette multiculturalité au sein des groupes demande que ses membres se mettent d'accord sur des notions qu'ils utilisent (par ex. travail en équipe, leadership, projet, gestion du temps...). Contrairement à des groupes qui ont le même référentiel, comme les mêmes connaissances, croyances et valeurs, grâce à une culture commune et partagée, les équipes multiculturelles ne mettent pas toujours les mêmes notions derrière les mêmes termes. Par exemple, est-ce qu'on considère qu'un leader est un « *primus*

inter pares » ou est-ce quelqu'un qui est au-dessus des autres membres de l'équipe? Nous avons rarement observé que ce type de conversation avait spontanément lieu. Cette absence peut s'expliquer par un certain manque de conscience (*awareness*) des différentes parties prenantes que les autres membres pourraient avoir une autre vision du monde que la leur. Les différents membres du groupe supposent souvent que tout le monde partage la leur. Cela est d'autant plus vrai si les personnes ne se connaissent pas ou peu et si leur expérience et compétence interculturelle sont peu développées. En règle générale, les échanges sur les différences commencent à avoir lieu quand on se heurte à la différence et à l'inattendu. Par exemple si on estime qu'une réunion devrait commencer à l'heure et on voit qu'un bon nombre des participants arrivent avec du retard sans raison particulière, une discussion sur l'organisation des réunions et leur déroulé aura probablement lieu. Barmeyer (2018) définit ce processus d'échange, d'interaction, de communication et d'interprétation comme interculturelité qui permet la création de quelque chose de nouveau; par exemple un accord commun sur l'organisation des réunions qui prend en compte les besoins des uns et des autres (par exemple : On peut être en retard, mais il faut prévenir).

Pour mettre en place des séances de codéveloppement il est alors particulièrement intéressant de tenir compte de cette diversité culturelle et de ne pas se limiter à une définition de la culture qui serait déterminée par la nationalité uniquement comme les approches « dimensionnelles » (par exemple Hofstede², Trompenaars³) – le courant dominant dans les recherches sur l'interculturalité – le font. Hofstede (1980) définit la culture comme une programmation mentale que les individus acquièrent très tôt dans leur existence et qu'ils partagent avec les membres d'une même nation (nationalité). Sa thèse centrale est que quelques soient leurs valeurs et leur culture, les êtres humains affrontent divers problèmes fondamentaux lorsqu'ils sont réunis en société, comme par exemple, la relation entre les individus et ses congénères (Individualisme – collectivisme), la manière dont la société traite l'inégalité entre les individus (distance hiérarchique) ou encore la manière dont une société gère et vit l'incertitude (évitement/contrôle de l'incertitude)⁴ (Hofstede & Hofstede, 2005). Ces problèmes sont identiques d'une société à l'autre et seuls les réactions et les modes de gestion des problèmes distinguent les sociétés les unes des autres. La variable qui explique les différentes réactions et la gestion des problèmes est, selon Hofstede, la culture nationale.

Pour pouvoir travailler et communiquer efficacement ensemble dans un contexte multiculturel il est essentiel de posséder ou – en cas d'absence – de développer des compétences interculturelles.

² <https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management#whatisthehofstedemodelofnationalculture>

³ <https://www.youtube.com/watch?v=hmyfiKicbm0>

⁴ Les recherches de Hofstede mettent en évidence l'existence de six dimensions de différenciation culturelle : distance hiérarchique, l'individualisme vs collectivisme, masculinité vs féminité, le contrôle de l'incertitude, l'orientation à long terme vs à court terme, l'indulgence vs sévérité.

Mayrhofer (2017) décrit ces compétences comme des attitudes, des connaissances et des aptitudes que permettent aux acteurs de mieux gérer leurs interactions avec des individus venant d'un autre contexte culturel. Trois types de compétences contribuent favorablement au développement de compétences interculturelles : les compétences émotionnelles (par exemple : une certaine curiosité pour d'autres contextes culturels), les compétences cognitives (par exemple : connaissances sur les civilisations) et les compétences comportementales (par exemple : capacité à s'adapter à l'autre) (Mayrhofer, 2017).

Bolten (2007) définit plus spécifiquement deux compétences clés pour travailler et communiquer efficacement ensemble dans un contexte multiculturel :

- La capacité de décrire et d'expliquer les processus et des interactions culturelles de sa propre culture ainsi que ceux-ci de l'autre culture, et
- La maîtrise des langues étrangères.

La « roue des compétences interculturelles » (Fig. 1) relève aussi des compétences professionnelles, stratégiques, individuelles et sociales.

Figure 1

La roue des compétences interculturelles



Source : selon BOLTEN

Des compétences interculturelles permettent de passer d'un stade ethnocentrique à un stade plus ethno-relatif. Le modèle de *Developmental Model of Intercultural Sensitivity* (DMIS) (Bennett, 2004) décrit différents stades de compétences interculturelles allant du déni jusqu'à l'intégration en passant par la défense, la minimalisation, l'acceptation et l'adaptation. Le déni, la défense et la minimalisation font partie des stades ethnocentriques où l'individu expérimente et vit sa propre culture comme centrale par rapport à la réalité. Cela inclut que ses propres croyances et comportements ne sont pas remis en question. À l'opposé, l'ethno relativisme décrit un état d'esprit où sa propre vision du monde, incluant les croyances et comportements, est comprise comme une possible organisation de la réalité parmi d'autres qui coexistent. En séances de codéveloppement ce point est particulièrement intéressant et en tant qu'animateur et participant il faudrait être particulièrement attentif à sa propre vision du monde et les effets limitants qui peuvent en découler, pour garder l'ouverture pour le client afin de lui soumettre des idées et/ ou proposer des solutions qui sont en phase avec ses besoins. Les participants doivent cultiver un esprit ouvert et accepter que les solutions et recettes qui marchent pour soi-même ne sont pas forcément les plus appropriées pour le client. Un rôle important revient à l'animateur/ animatrice des séances de codéveloppement ou à la personne qui veille au respect du processus.

Une possibilité de garder cette ouverture et d'éviter les stéréotypes est – selon notre expérience – d'être particulièrement attentif aux valeurs des participants. Les travaux du psychologue social israélien Shalom Schwartz (2006) sur les valeurs personnelles et culturelles nous semblent particulièrement intéressants à cet égard. Selon les résultats de ses études menées auprès de 65000 personnes dans 68 pays, les valeurs reflètent les comportements qui sont considérés comme désirables par rapport aux besoins fondamentaux des individus, tels que la sécurité, l'accomplissement de soi ou l'autonomie. Le modèle de Schwartz est composé de 56 valeurs qui sont regroupées en dix valeurs de base, tel que la stimulation, la réussite, la sécurité, l'hédonisme, pour donner quelques exemples. Travailler avec et être attentif aux valeurs du client et des consultants ainsi que ses propres valeurs en tant qu'animateur/ animatrice des séances de codéveloppement est une possibilité d'abandonner le focus sur la nationalité et les différences culturelles qui sont (trop) souvent expliquées par le fait d'être citoyen d'un pays ou d'un autre.

1. Une expérience multiculturelle au sein d'un groupe Executive International MBA à l'école de management de l'Université Lyon 3

1.1 Le contexte

Notre expérimentation pratique en codéveloppement est effectuée depuis 3 ans dans le cadre d'un cours intitulé "*New perspectives in management practices*" faisant partie du programme d'*International MBA* – en formation continue – de l'*iaelyon - École de Management* de l'Université Lyon 3. Les promotions sont composées de douze à quinze personnes, avec une diversité de 3 à 5 nationalités différentes et une légère majorité d'hommes par rapport aux femmes (60%/40%). La majorité des étudiants travaille

actuellement en France, plus précisément à Lyon ou dans ses environs, occupant des postes à responsabilité au sein d'entreprises et de missions internationales.

Lors de l'expérimentation avec des ateliers de codéveloppement au mois de juin, le groupe était déjà formé depuis neuf mois et se réunissait de manière hebdomadaire pendant deux jours, généralement le vendredi et le samedi. En dehors de ces rassemblements réguliers, les étudiants se rencontraient de manière informelle. Ces conditions particulières et privilégiées permettent d'allouer du temps qualitatif à la formation, en se démarquant de la routine quotidienne et de la vie courante.

L'esprit du groupe était orienté vers l'apprentissage et la rencontre, avec un fort investissement personnel de chaque membre dans la formation. Il y avait un partage d'expériences d'une période insolite, créant une atmosphère de "bac à sable" où les participants pouvaient explorer de nouvelles idées et approches sans pression de performance collective. La cohésion et la complicité sont des valeurs fortes au sein des promotions International MBA. Les participants développent des liens solides et une bonne entente, renforçant ainsi leur collaboration.

1.2 Notre méthode

La méthode proposée consiste à travailler en groupe de 4 à 5 personnes, avec une composition déterminée par le facilitateur (enseignant) afin d'assurer une diversité culturelle et de genre. La séance débute par une réunion préparatoire de quinze minutes, au cours de laquelle le facilitateur présente la méthode et le protocole à suivre. Pendant cette phase, il est demandé aux participants de faire preuve d'un respect rigoureux des consignes et du plan établi. Ensuite, les participants reçoivent un guide détaillé qui décrit en profondeur la méthode et fournit des instructions spécifiques à suivre. Il n'y a pas de facilitation-animation active de la part du facilitateur pendant les séances. Cela signifie que le facilitateur adopte une approche plus en retrait pour favoriser la sécurité psychologique, laissant les participants interagir et s'engager dans les activités par eux-mêmes.

Lorsque les étudiants-consultants écoutent une histoire de cas d'un participant, ils sont notamment invités à s'immerger dans le récit et à se connecter à leurs émotions et à leurs perceptions intérieures. Cela peut susciter des images mentales, des métaphores visuelles ou des sentiments particuliers. Les consultants sont encouragés à partager ces éléments de manière ouverte et respectueuse. En partageant leurs images, métaphores, leurs sentiments et leurs gestes, les consultants enrichissent la compréhension mutuelle et favorisent l'échange interculturel. Ces expressions non verbales peuvent être des moyens puissants de communication et de connexion, transcendant les barrières linguistiques et culturelles.

Il est important que l'échange se fasse dans un environnement respectueux et inclusif, où chaque consultant se sent en sécurité pour partager ses expériences et ses perceptions. Cette pratique permet

d'explorer les différentes perspectives culturelles et d'élargir les horizons de compréhension, favorisant ainsi la sensibilisation interculturelle et l'apprentissage mutuel au sein du groupe.

À la fin de chaque séance, un temps est réservé pour le feed-back. Cela permet aux participants de partager leurs impressions, leurs apprentissages et leurs réflexions sur le déroulement de la séance. Le feed-back est donné avec l'ensemble des participants et groupes, offrant ainsi une opportunité d'émergence d'intelligence encore plus collective.

1.3 Nos observations générales

Les participants peuvent ressentir une appréhension initiale liée à la possibilité de ne pas comprendre pleinement ce qui est attendu, n'étant pas encore familiers avec la méthode et le processus du codéveloppement. Cependant, grâce à l'utilisation du guide fourni, ils peuvent expérimenter et s'engager activement dans le processus. Au fur et à mesure de leur immersion progressive dans le processus et l'histoire du cas présenté, les consultants commencent à développer une meilleure compréhension.

Nous observons en général un assez bon niveau de compétences interculturelles (Bolten) parmi les étudiants de l'International MBA. Il s'agit de personnes ayant vécu et travaillé dans différents pays, parlant plusieurs langues, avec un goût manifeste pour la découverte d'autres cultures.

Leurs compétences professionnelles et stratégiques sont en règle générale plutôt solides; en revanche ce sont les compétences sociales et individuelles qui semblent en plein développement dans le contexte de cette formation. C'est souvent une occasion pour ces professionnels de réexaminer leur posture en lien avec de nouvelles perspectives de carrière recherchées. Ce développement génère pour la plupart clairement un mouvement en avant sur l'échelle de l'ethnocentrisme vers l'ethno-relativisme (Bennett, 2004).

En tant que participants des ateliers de codéveloppement, ils reconnaissent et s'adaptent assez facilement aux différences culturelles, notamment en termes de langue, de style de communication, de valeurs et de croyances. Leur ouverture envers les différences culturelles permet de négocier avec fluidité et sans trop de formalismes des accords de fonctionnement en commun.

Le choix de la langue ou des langues est souvent fait tacitement donc sans vraiment évoquer la question. La langue pratiquée est celle dans laquelle la majorité communique avec le plus d'aisance. Si cette langue est le français, il est tout à fait possible que certains mots et expressions soient exprimés en anglais par les participants anglophones ou non-francophones. Les autres membres du groupe vont reprendre les mêmes termes pour la suite des échanges afin de faciliter cette communication interculturelle. Toutefois, le risque d'erreur et de malentendu s'est révélé pour ce processus empirique, *exemple : le mot « astude » a pu être traduit par « pertinent » par un des consultants français tandis que la bonne traduction est «*

astucieuse ». Même si le groupe a adopté la traduction erronée, elle n'a pas eu de conséquences négatives.

Pour confirmer la tendance ethno-relativiste des participants interculturels, nous observons généralement une bonne qualité d'écoute durant les sessions de codéveloppement. Une écoute attentive et active semble naturellement diffusée (négociée ?) parmi les membres du groupe avec un effet bénéfique sur la concentration et la productivité des échanges. *Un participant américain a pu résumer ce phénomène en exprimant : « quand on se sent vraiment écouté, on a envie d'également vraiment écouter l'autre. »*

La richesse multiculturelle du groupe est une force majeure dans cette dynamique. Les différentes perspectives, expériences et connaissances culturelles apportées par chaque consultant créent un environnement stimulant et diversifié. Le groupe démontre également une robustesse, une résilience et une créativité remarquables. Face aux défis et aux situations complexes, les consultants font preuve d'adaptabilité et de pensée innovante pour trouver des solutions et des approches appropriées.

Nous retrouvons dans nos observations les phénomènes surprenants détectés par la recherche de Schwartz (2006) : le niveau élevé de consensus concernant l'importance relative des dix valeurs dans les sociétés. Dans la grande majorité des pays étudiés, les valeurs de bienveillance, d'universalisme et d'autonomie apparaissent au sommet de la hiérarchie et les valeurs de pouvoir, de tradition et de stimulation apparaissent en bas.

Avec la présence de ces valeurs, cette collaboration interculturelle suscite la gratitude et la satisfaction réciproque au sein du groupe. Les consultants apprécient la générosité de leurs collègues et les opportunités d'apprentissage mutuel et de croissance personnelle qu'ils ont la chance de vivre ensemble.

2. Nos conclusions de cette expérimentation, les limites et des possibles approfondissements

L'expérimentation a montré qu'il ne suffit plus de définir la culture d'une personne au niveau de sa nationalité. La culture (ou les cultures) des participants des groupes observés peut être défini par des paramètres comme leur culture nationale, mais aussi professionnelle, leurs expériences et vécus à l'étranger, leurs formations et métiers, les branches dans lesquels ils travaillent, etc.

Les participants font preuve d'une approche d'intégration où la différence de l'autre et la diversité du groupe est vécu comme une normalité ou même un enrichissement. Il semble naturel et accepté qu'il y ait différentes visions et réalités du monde qui co-existent. Personne ne prétend que sa vision du monde est la seule vision possible.

Pour aller plus loin il serait intéressant de poursuivre ce type d'observation en les multipliant et en faisant interagir des personnes des cultures différentes et dans des contextes variables (ex. professionnels, en formation, en situation de négociation, en cas de crise et de tensions...).

REFERENCES

- BARMEYER, C. (2018). KONSTRUKTIVES INTERKULTURELLES MANAGEMENT. - VANDENHOECK & RUPRECHT, UTB, GÖTTINGEN
- BOLTEN, J. (2007). EINFÜHRUNG IN DIE INTERKULTURELLE WIRTSCHAFTSKOMMUNIKATION.- VANDERHOECK & RUPRECHT, UTB, GÖTTINGEN
- BENNETT, M. J. (2004). BECOMING INTERCULTURALLY COMPETENT. TOWARD MULTICULTURALISM: A READER IN MULTICULTURAL EDUCATION, 2, 62-77 [HTTP://WORKSTORY.S3.AMAZONAWS.COM/ASSETS/541825/DMIS_MODEL_READING_ORIGINAL.PDF](http://workstory.s3.amazonaws.com/assets/541825/DMIS_MODEL_READING_ORIGINAL.PDF)
- HOFSTEDE, G. / HOFSTEDE, G.J. (2005). CULTURE AND ORGANIZATIONS—SOFTWARE OF THE MIND: INTERCULTURAL COOPERATION AND ITS IMPORTANCE FOR SURVIVAL. 2ND EDITION, MCGRAW HILL, NEW YORK.
- MAYRHOFFER, U. (2017). MANAGEMENT INTERCULTUREL. COMPRENDRE ET GÉRER LA DIVERSITÉ CULTURELLE. VUIBERT, PARIS
- SCHWARTZ, S. (2006). LES VALEURS DE BASE DE LA PERSONNE : THÉORIE, MESURES ET APPLICATIONS. REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE, 47(4), 929-968
- TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TROMPENAARS, C. (2020). RIDING THE WAVES OF CULTURE. UNDERSTANDING DIVERSITY IN BUSINESS. 4TH EDITION, NICHOLAS BREALEY, LONDON

9. Réflexions sur le codéveloppement à l'international

Par Karina Van Passel

Biographie

Karina VAN PASSEL, née en Belgique, vivant en France, a plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans la formation/RH et est coach certifiée et animatrice de groupe de codéveloppement professionnel (GCP). Elle a animé, depuis 2013, en français et en anglais, une vingtaine de GCP (en présentiel et en ligne) à l'international, composé de 20 nationalités différentes. Elle a également formé 60 animateurs (en France -métropole et Guyane-, UK et Pologne). Elle a aussi été commanditaire de GCP. Elle participe depuis 10 ans à un GCP. Prochain projet : animer / former dans sa langue maternelle, le néerlandais.



Site internet : <https://www.linkedin.com/in/karinavp/> | Courriel : karivanpassel@hotmail.com

Résumé

Animer un groupe de codéveloppement professionnel (GCP) composé de différentes cultures pose de nombreux défis interculturels. L'article illustre trois : des modes de communication différents, la ligne temporelle et l'individualisme/collectivisme. Ils peuvent constituer pour les membres du GCP des obstacles ou de nouvelles possibilités d'apprentissage. L'article traite aussi des défis linguistiques, du rôle de l'animateur dès le démarrage et quelques éléments à prendre en compte au niveau organisationnel.

Mots clés : codéveloppement, diversité, langue, interculturel, inclusion, compétences, espace pourpre.

Cet article montre qu'animer un groupe de codéveloppement professionnel (GCP) composé de différentes cultures pose de nombreux défis interculturels.

A – Un défi linguistique

Avant de parler de défis interculturels quand on veut mettre en place des groupes de codéveloppement professionnel hors de la francophonie, le premier *challenge* est de le faire dans une autre langue que le français. Pour avoir animé du codéveloppement en anglais, je ne trouve pas facile de traduire le terme autrement que « *professional codevelopment group* », ce qui parle moins qu'en français. Comme je suis néerlandophone, j'en parle aussi dans cette langue et je trouve encore plus difficile en néerlandais. Quand j'habitais en Belgique avant de déménager en France, j'avais participé à des groupes d'intervision (*intervisie* en NL) et quand j'en parle en néerlandais, les gens me disent souvent : « ah c'est ça », tandis que ce n'est pas forcément la méthode de codéveloppement professionnel, mais une autre forme d'échange entre pairs à laquelle ils font référence. Cela pourrait être : « *een professionele leergroep* » ou « *ontwikkelingsgroep* »

Une fois le bon vocabulaire trouvé pour le nom de la méthode (ainsi que ses étapes et ses acteurs), l'aspect linguistique continue à jouer : ces barrières peuvent être un défi de communication dans un groupe de codéveloppement constitué de membres qui n'ont pas la même langue maternelle. Les malentendus linguistiques peuvent entraver la compréhension mutuelle, l'efficacité et la participation équitable de tous les membres. L'animateur ou organisateur doit donc veiller en amont à ce que les participants aient un niveau suffisant de la langue commune pour pouvoir participer. La participation à un groupe de codéveloppement est basée sur des interactions et l'écoute passive ou la compréhension seule ne suffit pas. J'ai déjà exclu des participants sur cette base pour éviter que cela ait un impact négatif à leur expérience du codéveloppement. Une fois le groupe en place, il faut prévoir un peu plus de temps tout au long des séances pour permettre à chacun de bien s'exprimer.

B – Quelques défis de différences culturelles

En plus des défis linguistiques, dans un groupe de codéveloppement professionnel, il peut y avoir plusieurs défis interculturels.

Voici quelques-uns des défis courants auxquels un groupe peut être confronté et que j'ai vécus (il y en a d'autres). Tout d'abord, tout simplement une compréhension limitée des contextes culturels. Les membres du GCP peuvent avoir une compréhension limitée des contextes culturels des autres participants. Cela peut conduire à des jugements hâtifs et à des stéréotypes, affectant la dynamique de groupe et l'efficacité des échanges.

Dans ce qui suit, j'explique quelques différences interculturelles (des exemples de différences de normes, valeurs et perceptions culturelles) :

1. Les modes de communication et feedback : direct vs indirect
2. Le rapport au temps : flexible vs linéaire
3. L'individualisme vs l'aspect collectif

Ces différences peuvent créer des frictions et des malentendus au sein du groupe, vu qu'elles exercent une influence sur les comportements.

B.1. LES MODES DE COMMUNICATION

Les membres du groupe peuvent avoir des modes de communication différents en raison de leur culture d'origine. Certains peuvent être plus directs et assertifs, tandis que d'autres peuvent être plus indirects et préférer les messages plus implicites.

J'ai vécu un conflit dans un groupe de codéveloppement où un participant d'origine maghrébine disait « JALLAH » pour dire « allez, on avance », un participant d'une culture européenne l'a très mal pris parce

qu'il en avait fait une autre interprétation négative. Il percevait cette expression comme dénigrante et directive/directe et une attaque contre son besoin de plus de temps. Certaines cultures sont « juste » plus directes que d'autres. Lors de la séance suivante, la clarification de l'intention de l'émetteur du message et l'interprétation par le récepteur a permis de faire des apprentissages et ce fut une occasion de croissance du groupe.

Dans d'autres cultures, comme la culture asiatique, il est courant d'utiliser des formes plus indirectes de communication et d'éviter les confrontations ou les critiques directes. Les feedbacks peuvent être nuancés, comme : « je trouve que c'est bien ce que tu fais mais peut-être ça serait éventuellement bien d'améliorer... ». Dans ces cultures, il peut être considéré comme impoli ou inapproprié de donner des retours négatifs de manière franche.

Ces différences peuvent créer des attentes différentes au sein du groupe. Certains membres peuvent attendre des retours directs et précis pour améliorer leur pratique, tandis que d'autres peuvent préférer des commentaires plus doux et plus indirects pour ne pas heurter leur estime de soi.

B.2. LE RAPPORT AU TEMPS : LA NOTION DE TEMPS ET LA PONCTUALITE

Toutes les cultures n'ont pas la même notion du temps : pour certains le temps est linéaire, pour d'autre flexible. Dans un groupe en Angleterre (temps linéaire) cela va de soi qu'un animateur garde strictement le *timing* et que les membres du groupe suivent les règles. Mon expérience de groupe en France montre cependant qu'il y a plus de flexibilité (temps flexible) dans la gestion du temps et déborder de 10 min dans une étape est vue comme « normal » et il pourrait être considéré comme agaçant que l'animateur cadre trop strictement et même freine la dynamique de groupe. (Cela peut aussi être lié à un autre aspect de la culture française : le plaisir pour le débat.)

La notion de ponctualité n'est pas pareille non plus, en Angleterre les participants arrivent 10 min à l'avance pour pouvoir commencer à l'heure. En France, les participants arrivent à peine à l'heure pour après aller chercher un café, mais ce qui est un retard pour d'autres n'est pas un pour eux.

B.3. INDIVIDUALISME – COLLECTIVISME

Certaines cultures peuvent mettre davantage l'accent sur l'individu (je), tandis que d'autres mettent plutôt l'accent sur l'aspect collectif (nous). Dans une culture collective, les décisions et actions sont prises en considérant l'impact sur le collectif plutôt que sur l'individu. Les relations interpersonnelles sont prioritaires et l'harmonie dans le groupe et la solidarité sont valorisées. Dans une culture individuelle, le degré d'autonomie est plus important, le degré de solidarité moins élevé et le raisonnement part d'une perspective individuelle. Pour Hofstede (2010), « l'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de

lui-même et de sa famille proche. Au contraire, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré dans un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de sa vie, le protège en échange d'une loyauté sans faille. »

Un exemple vécu d'une culture qui valorise plus l'individualisme que le collectif : dans une formation (monoculture) à l'animation de groupes de codéveloppement en Pologne, j'ai eu l'expérience (et la confirmation à la suite d'une discussion à ce sujet) qu'il était difficile pour les participants de partager une problématique pour se faire aider. Avec un historique où tous doivent résoudre leurs problèmes par eux-mêmes (on doit s'occuper de soi-même et de sa famille proche) et où une certaine méfiance régnait envers autrui, demander de l'aide est perçu comme une faiblesse.

Une culture asiatique est plutôt axée sur le collectif : s'il est difficile pour un individu de parler de sa propre situation, c'est qu'il a l'habitude de travailler plutôt en collectif et qu'il serait plus enclin à travailler sur une problématique commune pour ne pas différencier les rôles (de client et consultants) et pour ne pas se mettre en avant. Ce qui peut amener les participants à discuter du sujet qu'ils ont en commun.

C –Le rôle de l'animateur et l'inclusion dès le démarrage du groupe

Pour tirer le meilleur de ces différences interculturelles, des compétences interculturelles sont très importantes chez l'animateur. Il doit favoriser une communication ouverte et créer un espace où chacun se sent à l'aise pour partager ses attentes et préférences en matière de rétroaction. Les membres peuvent discuter et convenir d'un mode de communication qui convient à tous, en trouvant un équilibre entre le style direct et la considération des sensibilités culturelles. Il peut être utile de discuter des normes de ponctualité dès le début et d'établir des accords clairs sur les horaires et les attentes en matière de présence. Ce que je fais dans un groupe interculturel, c'est d'ajouter une séquence au début pour parler de ces sujets et poser déjà le fait qu'il peut y avoir ces différences (*awareness*) et au-delà comment s'y prendre (en créant un espace neutre : *purple space*). Le concept de *purple space* (espace pourpre) fait référence à une identité nouvelle et commune à créer dans un groupe interculturel (souvent virtuel) afin de réduire la complexité de l'espace d'interaction dans lequel un groupe « rouge » (culture 1) et un groupe « bleu » (culture 2) se rencontrent et travaillent ensemble. Le but est de convenir ensemble des comportements du groupe interculturel sans imposer une culture spécifique. La nouvelle identité commune favorise une communication et une collaboration sans friction.

D –L'aspect organisationnel

Il y a aussi, dans un groupe interculturel, un aspect organisationnel qui entre en jeu quand on anime un groupe avec des participants de différentes zones géographiques : le décalage horaire et les fêtes nationales (qui varient dans certains pays même d'une année à l'autre. P.ex. *l'Aïd* ou le nouvel an

vietnamien). Il est important de tenir compte de ses éléments dans le planning des séances pour inclure tout le monde et créer l'équité. Souvent cet aspect est oublié : on planifie une séance à 9h à Paris sans se rendre compte qu'il est à ce moment 3h du matin au Chili ou le 28 juin 2023 quand c'est l'Aïd aux Emirats...

E –Conclusion

Si une sensibilisation interculturelle est faite, ces défis se transforment en avantages et dans un groupe multiculturel, cela permettra aux participants d'apprendre davantage les uns des autres, d'avoir de nouvelles perspectives ou approches. Le codéveloppement est donc une approche qui fonctionne et a des vertus puissantes *worldwide*.

La constitution du groupe dépend de l'objectif qu'on veut atteindre avec le groupe de codéveloppement. Dans une entité internationale où l'on veut créer plus de collaboration entre zones géographiques et instaurer l'échange entre pairs, le codéveloppement entre zones et cultures est un excellent vecteur pour apprendre à être plus performant tous ensemble.

NOTE :

Il est important de stipuler que, dans cet article, il ne s'agit pas de stéréotypes, mais plutôt de clés de lecture tirées de mon expérience personnelle. Toutes ces caractéristiques ne s'appliquent pas à TOUS les individus d'une culture. Il y a aussi la culture d'entreprise, la personnalité, et d'autres facteurs qui entrent en compte.

RÉFÉRENCES :

- Hildebrandt, M., Jehle L., Meister S. (2013). *Closeness at a distance, Leading virtual Groups to High Performance*. Libri Publishing
- Hofstede G. (2010). *Cultures et organisations, Nos programmations mentales*. Pearson
- Meyer Erin (2014). *The Culture Map, Decoding How People Think and Get Things Done in a Global World*, Public Affairs.

10. Groupes de codéveloppement multiculturels : la richesse des différences, un amplificateur

Par Anne Barraud

Biographie

Anne Barraud anime des groupes de codéveloppement multiculturels depuis qu'elle a été formée au codéveloppement en 2018 dans le cadre de son travail d'animatrice d'un club APM de dirigeants d'entreprises. Italo-Belge d'origine, elle a vécu plusieurs années au Pérou, au Cameroun, au Vietnam et au Brésil.

Courriel : anne.barraud@gmail.com



Résumé :

La diversité culturelle agit comme un amplificateur de l'intelligence collective dans un groupe de codéveloppement. Chaque culture a ses particularités, sa manière d'aborder les situations, de questionner, de se projeter ou de résoudre. Ce côté « multifacettes » est très riche et stimulant à toutes les étapes du codéveloppement. Les participants vont plus fréquemment faire des pas de côté, s'inspirer des différences et trouver des solutions innovantes, car les réalités, les fonctionnements et donc les expériences, sont plus variées. Animer des groupes multiculturels est une grande chance pour pouvoir polliniser d'une culture à l'autre et d'un codéveloppement à l'autre.

Mots clés : codéveloppement, multiculturel, diversité, intelligence collective.

Animer des groupes de codéveloppement dans un cadre multiculturel est une belle opportunité d'amplifier l'intelligence collective en tirant parti des différentes perspectives, expériences et cultures des participants.

Natifs, expatriés, biculturels : autant de facettes et d'approches

J'ai eu l'occasion de vivre et d'animer des groupes de codéveloppement en Afrique, en Asie, en Europe et en Amérique latine ; avec des participants du pays et des expatriés francophones. Chaque culture a sa manière d'aborder un sujet, de questionner, de proposer, de résoudre ou d'innover. La multiculturalité apporte cette grande diversité dans toutes les étapes du codéveloppement.

À la diversité des cultures est venue s'ajouter la particularité de ceux qu'on appelle les TCK pour Third Culture Kids⁵. Ce sont des personnes qui ont grandi dans un environnement de double culture et qui se sont constitués une 3^e culture hybride qui leur est propre. Ils développent des caractéristiques différentes de ceux qui ont grandi dans une seule culture : grande adaptabilité et flexibilité, multilinguisme, identité complexe et ouverture d'esprit. Ils sont souvent curieux et remettent facilement en question, d'où une perspective unique et un regard différent sur les problématiques abordées, ce qui constitue un apport précieux dans un groupe de codéveloppement.

Si on retient qu'une culture c'est aussi une manière d'aborder les choses, on identifie très vite la richesse d'avoir différentes cultures dans un groupe de codéveloppement.

À chacun sa manière

Je l'ai constaté dans de nombreuses séances, on n'aborde pas les sujets et on ne résout pas les problèmes de la même façon au Cameroun, au Brésil ou en France !

Selon mes observations, il est par exemple courant dans la culture africaine d'utiliser les métaphores, les proverbes ou des histoires pour expliquer et faire passer un message de manière imagée et symbolique. C'est une manière de transmettre la sagesse ancestrale et l'expérience collective qui est pleine de force notamment dans l'étape des suggestions ou de partages d'expérience, car elle permet d'aborder des sujets délicats de manière sensible, de captiver les participants, mais surtout de marquer les esprits et d'être mémorisées plus facilement.

De mon expérience, certaines cultures asiatiques vont privilégier une communication qui évite la confrontation directe et la mise en situation embarrassante. On va retrouver cette approche délicate et très respectueuse pour le client, dans la phase de questionnement notamment.

De ce que j'ai pu constater, l'approche sera souvent analytique, pragmatique et orientée résultat chez ceux ayant été éduqués ou ayant travaillé dans une culture française.

Dans la culture brésilienne, il est essentiel de préserver la relation avant tout. On prendra du temps pour entrer en relation avec l'autre, cultiver le lien, éviter le conflit. Il est fréquent d'entendre qu'un collaborateur va agir parce qu'il « aime bien son supérieur » et non pas parce que c'est son travail. Tous les aspects émotionnels et interpersonnels sont alors à prendre en compte de manière plus forte.

⁵ Pour en savoir plus : Third Culture Kids: Growing up among worlds de Ruth Van Reken & David Pollock, 1999

Le Cameroun compte 240 ethnies, un chef d'entreprise peut également être un chef de village et avoir un rôle social important notamment au niveau de l'emploi. Il n'est donc pas rare d'employer des membres de sa famille (souvent élargie) ce qui doit être géré dans les relations professionnelles.

Lors d'une séance, notre client qui souhaitait se séparer d'un membre de son comité de direction, a relativisé en écoutant le retour d'expérience d'un participant qui s'était retrouvé dans la même situation, mais avec son frère.

Au Vietnam, j'ai pu observer une autre situation où l'extérieur vient fortement influencer le monde de l'entreprise. Le client de notre séance avait compris à ses dépens qu'une personne sous sa responsabilité était le fils d'un haut fonctionnaire du parti communiste au pouvoir et qu'il lui était fortement déconseillé de le contredire. Cette session de codéveloppement a permis à tous les participants de prendre du recul sur les pouvoirs réels dans l'entreprise qui peuvent être très différents de ce que montre l'organigramme.

Ces différences de réalités, de fonctionnements et d'approches sont riches d'enseignements, et d'inspirations. La diversité de points de vue permet une exploration profonde et ouvre de nouvelles perspectives et c'est dans la phase des suggestions qu'on retrouve le plus cette richesse des différentes cultures. Il y a autant de variantes qui permettent un large choix pour trouver ses propres pistes et établir son plan d'action.

Polliniser d'une culture à l'autre, d'un codéveloppement à l'autre

Au Brésil, on utilise le mot « *jeitinho* » pour parler de la manière de faire les choses à la Brésilienne. Mon *jeitinho* à moi, c'est-à-dire ma manière de faire du codéveloppement comporte deux particularités : animer des groupes multiculturels et un travail approfondi du questionnement.

Je suis convaincue de la puissance des questions et de l'importance de l'étape du questionnement dans le processus. Je me suis formée pour progresser en questionnement et je propose à tous mes groupes de codéveloppement de travailler sur leur capacité à questionner mieux, avec des outils que je crée et que j'expérimente au fur et à mesure.

Je constitue des groupes multiculturels avec des participants de continents et de pays différents en valorisant la diversité du groupe auprès de chacun. Je mets un accent tout particulier au temps d'inclusion pour créer des liens forts au sein du groupe (d'autant plus quand les séances sont en ligne) et pour créer un environnement où chacun se sente à l'aise pour partager ses idées et son vécu. Et j'invite chaque participant à exprimer sa particularité culturelle en partageant ses expériences et ses spécificités d'approche, pour que cela enrichisse les apprentissages de tous.

C'est d'ailleurs d'une grande richesse pour moi aussi, j'apprends à chaque séance et je peux faire l'abeille, butiner et polliniser d'un groupe à l'autre. Je prends ce qui fonctionne d'un côté pour l'appliquer de manière appropriée de l'autre.

Conclusion

Animer des groupes de codéveloppement professionnels dans un cadre multiculturel est très stimulant. Chaque culture apporte sa contribution unique, favorisant une mise en perspective plus forte et des pas de côté plus fréquents. Les participants peuvent ainsi sortir de leur zone de confort et envisager des solutions innovantes.

En fin de compte, l'efficacité du codéveloppement réside dans la combinaison de perspectives, d'idées et d'expériences variées que l'on trouve facilement en codéveloppement, mais pas seulement dans un groupe multiculturel. De la même façon et quelle que soit la culture, il reste primordial de bien questionner, de permettre au client de mettre le doigt sur son nœud à dénouer et de formuler son contrat pour aboutir au plan d'action qui lui correspond : autant de points communs qui restent universels.

Il est des proverbes qui se retrouvent dans plusieurs cultures. « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » en est un. Récemment un participant d'un de mes groupes a très justement dit qu'avec le codéveloppement « on va plus loin et plus vite ensemble », et ceci, peu importe la culture !

11. Le codéveloppement au service des compétences interculturelles à l'Université de Sherbrooke au Québec

Par Françoise Bleys et Bénédicte Thérien

Biographies

Françoise et Bénédicte sont instigatrices et porteuses d'initiatives interculturelles et en internationalisation à l'Université de Sherbrooke, notamment le Réseau des personnes alliées de l'interculturel. Elles se sont formées au codéveloppement, y découvrant une belle opportunité de synergie pour leurs projets.

Courriel : interculturel@USherbrooke.ca

Docteure en littératures anglophones, Françoise travaille en recherche et développement en interculturel et internationalisation à l'Université de Sherbrooke international. Dans le cadre de la maîtrise en médiation interculturelle de l'Université de Sherbrooke, elle enseigne la communication et l'interculturalité, et intervient sur ce sujet dans des contextes corporatifs. Elle a dirigé le centre de langues de l'Université de Sherbrooke pendant douze ans, y déployant notamment divers projets d'innovation touchant les compétences de plurilinguisme et de communication dans les disciplines.

<https://www.linkedin.com/in/françoise-bleys-713735aa/>



Ingénieure en environnement de formation, Bénédicte Thérien est conseillère aux relations internationales et à l'interculturel à l'Université de Sherbrooke. Auparavant, elle était coordonnatrice d'un programme de 2e cycle en environnement impliquant la gestion des partenaires internationaux, la mobilité étudiante et la réussite des étudiants internationaux. Elle possède diverses expériences de consultation, d'enseignement, de bénévolat et de vélo un peu partout dans le monde.

<https://www.linkedin.com/in/b%C3%A9n%C3%A9dicte-th%C3%A9rien-01b46533>



Résumé

L'Université de Sherbrooke a déployé un Réseau de personnes alliées de l'interculturel dont l'objectif est de favoriser l'inclusion des personnes étudiantes et employées issues de différentes cultures. Pour ce faire, une masse critique de personnel est formée aux compétences interculturelles et le codéveloppement assure un rôle important pour les consolider. La perspective interculturelle du Réseau et la pratique du codéveloppement entrent en synergie sous nombre d'aspects : les postures réflexives, collaboratives et expérientielles, la remise en question des attitudes et habitudes, l'écoute active, l'empathie, l'enrichissement à travers la diversité de visions et pratiques, l'émergence d'une intelligence collective.

Mots clés : codéveloppement, développement de compétences interculturelles et professionnelles, inclusion, communauté de pratique, changement organisationnel, Québec, Université de Sherbrooke.

Introduction

Depuis 2021, l'Université de Sherbrooke déploie une initiative interculturelle distinctive découlant du plan stratégique 2018-2022, soit le *Réseau des personnes alliées de l'interculturel*⁶, avec lequel le codéveloppement entre en synergie toute particulière. L'objectif est de favoriser l'accueil, l'inclusion et la réussite des personnes étudiantes et employées issues de l'international et de diminuer l'escalade de potentielles situations d'incompréhension interculturelle.

Ce Réseau rassemble à l'heure actuelle près de 200 personnes à travers nos campus, formées et mobilisées pour rendre notre milieu encore plus inclusif et pleinement engagé à faire rayonner le vivre ensemble et la richesse de ses diversités culturelles.

Démarche

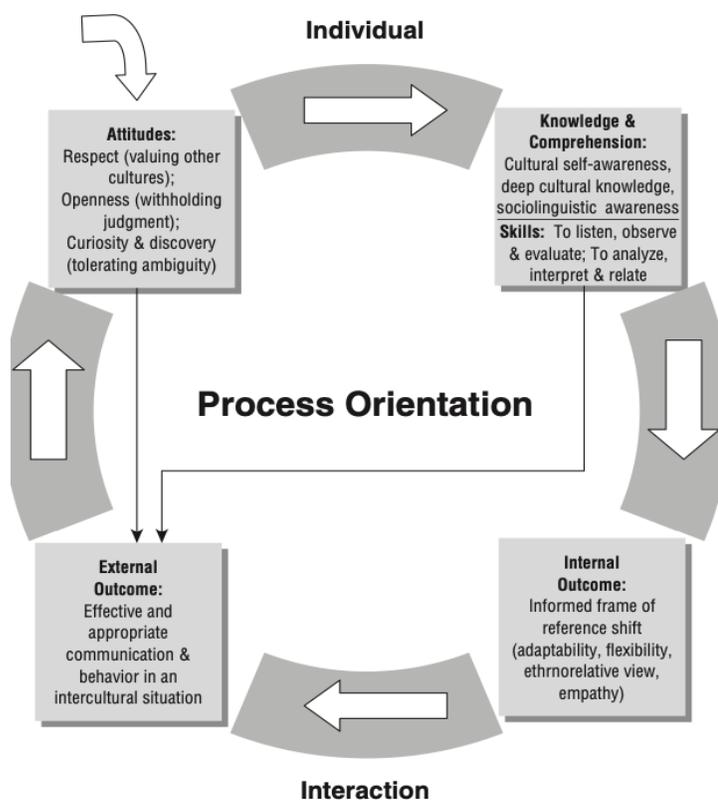
L'objectif était un changement organisationnel concret, passant par des ouvertures de conscience et la maîtrise de nouveaux outils pour la pratique menant à un changement d'attitudes et de culture et à une adaptation du système universitaire. D'un côté, les initiatives précédentes visaient principalement les étudiants internationaux entrants, dans une perspective où « à Rome, on fait comme les Romains ». D'un autre côté, des activités ponctuelles sur l'interculturel étaient organisées, mais elles rassemblaient presque toujours la même poignée de personnes convaincues déjà actives dans l'internationalisation de nos campus. Afin que notre communauté universitaire devienne plus interculturellement compétente, nous avons donc misé sur la formation et la mobilisation d'une masse critique de personnel devenant des vecteurs d'influence et d'apprentissage au sein de leur milieu. Venues de tous les services ou facultés de nos trois campus, ces personnes reçoivent d'abord une formation initiale de 16 heures pour faire partie du Réseau des personnes alliées de l'interculturel et s'engagent en continu dans la consolidation de leurs compétences interculturelles (nous nous sommes basées sur le modèle de Deardorff, 2006, figure #1), notamment à travers les activités du Réseau où les séances de codéveloppement tiennent une place prépondérante.

Ce sont les membres du personnel professionnel qui ont initialement été ciblés par cette initiative : en effet, par la diversité de leurs rôles et profils, ils constituent souvent la première ligne de répondants. Grâce à cette position stratégique, ils voient et vivent les problématiques en lien avec la diversité

⁶ <https://www.usherbrooke.ca/international/fr/interculturel/le-reseau-des-personnes-alliees-de-linterculturel-a-ludes>

culturelle et sont donc à même de faire remonter les besoins et enjeux évolutifs du milieu en temps réel ; d'autre part, ils prennent part aux projets et pratiques sur le terrain et exercent une influence sur leurs collègues et leurs supérieurs. D'ailleurs, des cadres ont rapidement demandé à se joindre à la formation et au Réseau. La première cohorte a démarré en mars 2021 et la seizième cohorte est actuellement en préparation pour l'automne 2023.

Figure #1 : Modèle des Compétences Interculturelles, Deardorff (2004)



Le schéma de formation

Le succès de l'initiative repose en grande partie sur le schéma de formation élaboré (figure #2, qui prend en compte deux éléments importants :

- Tout d'abord, les formations interculturelles mettent souvent beaucoup l'accent sur les orientations spécifiques des différentes cultures (ex : modèle de Hofstede⁷ dans une perspective visant surtout l'adaptation lors de transitions entre pays. Or ici, il s'agit pour le personnel de la

⁷ <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

société-hôte d'interagir avec des personnes de multiples nationalités, dans un contexte universitaire d'*hyperdiversité*. On ne peut connaître les caractéristiques de chacune des cultures représentées ; de plus, ces étudiants ont souvent des parcours complexes et sont porteurs de plusieurs influences culturelles. Le risque d'une approche essentiellement *comparativiste* est qu'on réduise un individu à son appartenance nationale, qu'on l'essentialise et reproduise de nouveaux stéréotypes sophistiqués, en éludant les variations intra-culturelles et individuelles. De plus, notre Réseau s'adresse au personnel issu de la société hôte, majoritaire, et dans l'approche interculturelle il est essentiel d'identifier d'abord ses propres cadres de référence pour comprendre avec quelle lentille on perçoit et évalue l'autre. Le défi nous apparaissait donc, en plus d'aider l'étudiant à s'adapter à la culture majoritaire, de rendre la culture hôte inclusive en apprenant à mieux créer des espaces d'interaction interculturelle favorables à l'atteinte d'un but commun : la réussite dans notre institution.

- Un deuxième incontournable a émergé : intégrer les notions de privilèges, le rôle d'une personne alliée et la perspective antiraciste en lien avec les enjeux sociétaux (exposés notamment lors des morts de George Floyd et de Joyce Echaquan⁸), et faire émerger les questionnements et pistes institutionnelles pour plus d'équité et d'inclusion. Ces notions s'avèrent plus faciles à concevoir qu'à appliquer et le Réseau crée le contexte pour cela.

Figure #2 — Schéma de formation

SCHÉMA DE FORMATION



⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Meurtre_de_George_Floyd ; https://fr.wikipedia.org/wiki/Mort_de_Joyce_Echaquan

À la suite de la formation initiale de 16 heures, une programmation d'activités variées (ateliers thématiques, forums, bibliothèques vivantes, conférences, et séances régulières de codéveloppement) permet la consolidation des compétences pour que les membres du Réseau puissent effectuer des ancrages et transferts dans leur pratique et jouer un rôle de multiplicateurs de bonnes pratiques interculturelles dans l'institution. En vue de poursuivre la mobilisation et l'information en continu de notre communauté de pratique, les autrices se sont formées au codéveloppement avec Co & Cie⁹, car cette méthode semblait en parfaite résonance avec l'approche interculturelle, comme nous allons le détailler ci-dessous.

Approche de codéveloppement dans le cadre du Réseau des personnes alliées de l'interculturel

Adaptation du modèle de Payette et Champagne (1997)

Certaines modalités de l'approche ont été adaptées pour répondre au contexte et aux objectifs du Réseau.

- Tout d'abord, c'est en binôme que nous portons cette initiative. Nous avons aussi été formées ensemble à l'approche du codéveloppement. Nous sommes habituées à animer nos activités ensemble, y compris la facilitation de ces séances : il en résulte un regard 360 encore plus aiguë et réactif, qui est d'autant plus bienvenu que notre nombre de personnes participantes est élevé.
- En effet, avec la croissance du Réseau, nous avons créé le rôle des observatrices et observateurs afin que tous les membres qui le souhaitent puissent tirer parti du codéveloppement, tout en conservant un nombre de personnes consultantes entre 10 et 12. Ces personnes observatrices s'engagent elles aussi à la confidentialité et partagent à la fin de la séance leurs apprentissages et recommandations.
- Par ailleurs, tout comme l'essentiel des activités du Réseau, les séances sont en mode virtuel. Entre 20 et 45 personnes y participent régulièrement, avec un noyau régulier auquel se greffent d'autres personnes alliées selon l'intérêt et la disponibilité de chacun (la participation aux activités de consolidation comme le codéveloppement est laissée libre). Dans ce contexte, nous rappelons à chaque séance les principes, règles et déroulement du codéveloppement (et renvoyons systématiquement en amont un document qui les récapitule noir sur blanc). Le groupe n'est donc pas fixe, mais à géométrie variable au sein de notre communauté de pratique, ce qui en renforce les liens. Nous nommons également, dans la mesure du possible, des personnes consultantes nouvelles avec des plus expérimentées.

Mise en œuvre et retombées

Le fait que les personnes alliées occupent des types de postes variés au sein des services et facultés des trois campus de l'Université de Sherbrooke fait émerger des cas représentatifs de toute la gamme de

⁹ <https://coetcie.com/codeveloppement>

situations et questionnements interculturels dans notre institution : depuis la gestion des odeurs, en passant par comment mieux collaborer en amont pour détecter des situations problématiques à temps et éviter l'escalade des cas critiques, jusqu'à la mise en œuvre de projets porteurs pour les programmes et les personnes étudiantes internationales.

Les commentaires mentionnent fréquemment la force de l'intelligence collective, le sentiment accru de motivation et d'appartenance à cette communauté professionnelle qui s'avère plus grande que la somme de ses composantes. Ces citations tirées du clavardage à la fin des séances en témoignent de façon éloquente :

- « Pour moi, co-dév = moments précieux de réflexion, de créativité et d'entraide. »
- « Même quand ce n'est pas nous le client, on en sort toujours avec des apprentissages et des idées ! »
- « Merci pour votre partage et votre authenticité !! C'est très précieux ce codéveloppement ! »
- « WOW, quel honneur de faire partie de cette communauté positive et généreuse du Réseau !! Merci à tout le monde et aux organisatrices. »

La synergie des approches interculturelles — codéveloppement

Les séances de codéveloppement constituent un espace où se concrétise et s'amplifie la puissance collective et expérientielle du Réseau. Plusieurs points de convergence sont particulièrement notables entre l'approche interculturelle et celle du codéveloppement :

Des objectifs convergents

Le choix de faire avancer l'interculturel dans notre organisation via la communauté d'intérêt, de pratique et d'influence qu'est notre Réseau fait en tout point écho aux caractéristiques du codéveloppement selon Payette et Champagne (1997, p.16) comme « approche de formation pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les uns des autres ». Il est étonnant de constater à quel point le Réseau a été conçu avec les mêmes objectifs que ceux d'un groupe de codéveloppement : chacun permet aux personnes qui le composent d'améliorer leur pratique professionnelle et celle des autres membres du groupe, de partager des savoirs pratiques, expériences et compétences, d'élargir les capacités d'action et de réflexion de chacun des membres, de se mettre en action et de s'entraider, ainsi que d'acquérir de nouvelles stratégies et d'être mieux outillées pour mener à terme leurs projets.

L'incarnation de principes réflexifs et collaboratifs

En traitant ensemble des cas concrets et actuels les participants « travaillent en se formant et se forment en travaillant. (...) [pour] faire avancer concrètement (...) [leurs] dossiers » (Payette, 2000, p. 43). Chacun se retrouve plus compétent grâce à l'apport de l'autre. Nombre de participants nous disent se réserver l'horaire du codéveloppement malgré leurs agendas fort chargés, car ils trouvent dans ces moments

d'échanges à la fois authentiques et bien structurés une grande valeur ajoutée, qui permet parfois de découvrir des collaborateurs insoupçonnés dans telle faculté ou tel service.

Une approche tête-cœur-mains

Le codéveloppement renforce aussi le Réseau grâce à l'expérience « tête-cœur-mains » qu'il apporte : en plus d'introduire de l'information sur le fonctionnement et les possibilités dans l'institution (la tête), la pratique professionnelle s'y trouve complètement incarnée dans le cas vécu par un collègue de ce Réseau pour lequel on a un sentiment d'appartenance (le cœur), de sorte que chacun dans le groupe de codéveloppement partage et participe à cette « incarnation » concrète des principes interculturels en mettant la main à la pâte pour un cas pratique (les mains).

La remise en question de nos normes, attitudes et pratiques

L'approche interculturelle vise à trouver des espaces « inter- » qui articulent les besoins de l'individu (en lien avec ses différentes cultures d'appartenance) et ceux des différents groupes avec lesquels il interagit. La pratique du codéveloppement permet justement de mettre en lien des réflexions effectuées individuellement et en groupe, de sorte que la personne professionnelle alliée expose ses ressentis, son expérience, ses zones de compétence, mais aussi d'incompétence pour s'enrichir dans l'espace sécuritaire et « sécurisé » de la communauté du Réseau. Le septième grand principe fondateur du codéveloppement (Payette et Champagne, 1997, p. 24) réside précisément dans le fait que « Pour apprendre à agir de manière plus optimale, il faut faire de la place à ses incompétences. » Dans ce cadre d'échanges confidentiels, authentiques et bienveillants où l'on partage un langage commun, on est ouvert à se nourrir du point de vue de l'autre, de rétroactions qui pourraient remettre en question nos pratiques et nos attitudes. Ici, comme tous travaillent dans la même perspective, on s'expose et s'engage par rapport au groupe tout en se sentant soutenu et redevable.

L'empathie et l'intelligence de la situation

En effet, la compétence interculturelle consiste ultimement en des savoir-être, en une intelligence de situation qui va au-delà des « connaissances » sur les différentes cultures, ou des savoir-faire communicationnels. Il n'y a pas de recette, mais des clés de lecture à adapter en contexte et à vérifier dans l'interaction. Chaque rencontre interculturelle est unique et souvent complexe, et on vise à agir de façon efficace, adéquate (selon les besoins de soi et de l'autre) et authentique (on ne se travestit pas). Par conséquent, la compétence interculturelle se trouve modélisée dans la méthode de codéveloppement dont deux des sept grands principes se focalisent justement sur « le praticien en action [qui] est une personne unique dans une situation unique » et sur « la subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation. » (Payette et Champagne, 1997, pp. 23-24).

Ici, chaque personne consultante se met dans une posture qui aboutit à la compétence d'empathie interculturelle : au lieu de dire ce que l'on ferait si on se trouvait dans la chaise de l'autre (et donc de projeter ses propres conditionnements), on essaie d'abord de se mettre dans ses bottines pour prendre en compte ses paramètres. Et depuis cette nouvelle posture décentrée, de collaborer pour proposer des avancées adéquates. Comme dans le processus de codéveloppement, on s'efforce d'éclairer la situation sous plusieurs angles pour trouver des pistes de solutions interculturelles, on se centre sur la personne, le problème, l'environnement.

L'écoute

Dans l'approche interculturelle, la première étape est justement de prendre un pas de recul par rapport aux conclusions et jugements qui arrivent immédiatement avec nos automatismes et conditionnements internes, surtout quand on est bousculé par les réactions et valeurs de l'autre. C'est ce que mettent en action les premières étapes du codéveloppement qui activent des postures à la fois méta et d'écoute.

Les étapes subséquentes obligent aussi à ouvrir et conjuguer de nouvelles perspectives plutôt qu'à donner « sa » solution, sans se poser trop de questions. On prend conscience de soi pour mieux aller vers l'autre, pour apprendre à aider et à être aidé, comme en interculturel.

La recherche de la divergence

La sensibilité interculturelle amène à conjuguer plusieurs visions, à identifier son cadre de référence et celui de l'autre pour voir une situation à travers cette double lentille interculturelle. Cette démarche est magnifiée par la pratique du codéveloppement : la consultation conduit à éclairer les inévitables angles morts. Les différentes personnes alliées apportent autour du cas de codéveloppement leurs convergences et divergences d'intérêts, de besoins et d'observations. C'est la conjugaison de toutes ces expertises dans ces postes complémentaires qui permettra à l'institution de devenir plus inclusive. Payette (2001 p.24) écrit que « contrairement aux groupes de travail habituels où un certain consensus est visé, ici, la divergence des points de vue est systématiquement encouragée pour offrir le plus de lectures et de pistes possibles au client. » Le processus par étapes donne lieu à une analyse multidimensionnelle de la situation aboutit à des réflexions, des ressentis et des actions enrichis et d'autant plus adéquats qu'ils émergent du milieu lui-même.

La pratique des compétences de communication et facilitation

Au fil des séances, nous avons remarqué que les personnes facilitatrices peuvent gérer efficacement le temps de parole et la progression de la séance avec peu de mots, une grande écoute active et un langage non verbal qui soutient la dynamique des échanges. Ce sont autant d'éléments fondamentaux en contexte interculturel où les codes de communication divergent (gestion des tours de parole, signes paraverbaux, tolérance au silence...).

Les étapes du codéveloppement permettent aux personnes alliées de pratiquer leurs habiletés de communication transférables en situation interculturelle : la personne qui agit comme client reste silencieuse pendant plusieurs étapes, ce qui l'oblige à adopter une écoute active, à réguler ses réactions, à prendre du recul ; de même, les personnes consultantes s'entraînent à donner des rétroactions recevables et constructives, car on se centre avant tout sur le besoin du client.

De plus, les étapes et temps de parole à respecter en séance de codéveloppement entraînent une forme d'égalité dans les échanges, quel que soit notre style de communication de base. Cela incite à un effort supplémentaire pour bien clarifier notre pensée et notre besoin avant de l'exprimer : il en résulte une réduction de la confusion et des ambiguïtés inévitables en contexte interculturel et oblige aussi à une forme de patience et d'autorégulation d'autant plus cruciale quand on a l'impression que l'autre ne comprend pas notre message. En même temps, le chronométrage serré du processus de codéveloppement amène les consultants à devoir tolérer et composer avec des zones floues, comme en interculturel où on ne peut réduire complètement l'« étrangeté » de l'autre.

Dans l'étape de clarification, les consultants sont incités à poser des questions qui ouvrent la réflexion de la personne cliente puis à mobiliser les expertises autour de la table. Et c'est aussi un élément majeur de tout processus de facilitation interculturelle adéquat : plutôt que de plaquer nos solutions routinières, on aide la personne étudiante internationale à faire émerger ses propres pistes de solution. De même, c'est à la personne cliente d'identifier à l'étape cinq ce qui résonne pour elle et quelles seront ses prochaines actions. C'est donc un processus de coresponsabilité qui émerge dans cet espace privilégié qui permet aux personnes alliées de notre Réseau de « se pratiquer » en vue des situations interculturelles.

Et la suite...

Pour la suite, il nous est demandé de décliner la formation pour d'autres groupes d'employés (enseignants, gestionnaires) et le codéveloppement fait partie des pratiques que nous envisageons intégrer. Au sein du Réseau des personnes alliées de l'interculturel, certaines séances de codéveloppement pourraient être dédiées à des groupes d'intérêt ciblés parmi nos membres ; par ailleurs, le rôle de personne facilitatrice pourrait être partagé à tour de rôle avec les plus aguerris. Dans tous les cas, étant donné sa belle synergie avec la démarche interculturelle, le codéveloppement fait pleinement partie de notre vision pour la suite de la diffusion des compétences interculturelles à l'Université de Sherbrooke. Il renforce concrètement les habiletés des personnes alliées en permettant de rapporter et traiter avec l'intelligence collective du Réseau les besoins de l'organisation en matière interculturelle. Sa pratique entretient une boucle de rétroaction positive et de formation dans l'action qui permet de rester au plus près des besoins émergents et de nourrir de façon réaliste le développement de notre organisation apprenante et plus inclusive.

RÉFÉRENCES

Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10 (3), 241-266.

<https://www.mccc.edu/~lyncha/documents/Deardorff-identificationandassessmentofinterculturalcompetenceasanoutcomeofInternationalizat.pdf>

Payette, A. et Champagne, C. (1997). *Le Groupe de codéveloppement professionnel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Payette, A. (2000). *Le Codéveloppement professionnel : une approche graduée*. *Interactions*, 4(2), 39–60.

https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_4_no_2/V4N2_PAYETTE_Adrien_p39-60.pdf

Payette, A. (2001). *Introduction*. *Interactions*, 5 (2), 17-30.

https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_5_no_2/V5N2_PAYETTE_Adrien_p17-30.pdf

12. Se questionner sur la diversité en codéveloppement, qu'elle soit culturelle ou pas ?

Par Claude Champagne

Biographie

Claude Champagne est co-concepteur de la méthode du groupe de codéveloppement professionnel avec Adrien Payette. Il a contribué avec lui et avec d'autres partenaires au déploiement de l'approche au Québec et dans la francophonie. Après 35 ans en développement organisationnel, en psychologie du travail et en formation dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec ainsi que dans celui de l'éducation, il est maintenant conseiller indépendant. Il a une pratique de formation d'animateurs de groupes de codéveloppement, d'accompagnement et de conseil. En 2021 il a publié deux ouvrages sur le groupe de codéveloppement, en Europe¹⁰ et en Amérique¹¹. Il est membre honoraire de l'AQCP.



Courriel : Champagne.codeveloppement@gmail.com | LinkedIn: [linkedin.com/in/claudechampagne](https://www.linkedin.com/in/claudechampagne)

Résumé

L'article propose en vrac certaines questions qui ont été formulées dans la rédaction du numéro et qui peuvent alimenter un questionnement sur des dimensions culturelle et de diversité en codéveloppement

Mots-clés : codéveloppement, questions, culture, diversité.

Les divers textes et retours d'expérience proposés dans ce numéro proposent plusieurs réponses à des questions en lien avec l'interculturalité.

Au-delà de ces réponses et de ces pistes et pour continuer à prendre du recul sur le sujet et adapter le cas échéant nos pratiques, voici plusieurs des questions qui ont été soumises aux auteurs. Elles peuvent continuer à fournir matière à réflexion. Elles sont ici livrées en vrac, mais aussi avec une certaine organisation, pour se laisser habiter par de nouvelles questions en relation avec des sujets aussi fondamentaux dans la pratique du groupe de codéveloppement.

Comment s'actualisent différemment les **valeurs**, les **principes fondamentaux** et certaines **conditions de fonctionnement d'un groupe, dans un contexte culturel, interculturel ou de diversité ?**

- Une idée de quête, de recherche ou d'intention de progrès personnel/professionnel sont-ils présents ?

¹⁰ <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-codeveloppement-9782416000508/?ae=427>

¹¹ <https://www.puq.ca/catalogue/livres/groupe-codeveloppement-3929.html>

- Quelle est la valeur et quelles sont les particularités de l'entraide entre pairs au sein de ces groupes et dans ce contexte culturel ?
- Quelle est la place de l'efficacité dans la recherche de solutions vs la perspective d'apprentissages durables et à long terme ?
- Comment se vit la discipline d'un rituel contractualisé et séquencé en étapes pour réfléchir et dialoguer à partir d'un sujet/situation d'un participant ? Quelles sont les différences et les adaptations mises en place ?
- Comment l'âge, le sexe, le statut hiérarchique, la présence de représentants de groupes marginalisés doivent-ils être pris en compte ?
- Comment l'établissement d'un climat de confiance menant à du dévoilement et à l'expression de vulnérabilité se construit-il ?
- Comment se vit la répartition du pouvoir au sein du groupe sur une échelle d'égalité et d'inégalité ?
- Comment s'établit la frontière entre ce qui se produit au sein du groupe et l'environnement externe au groupe, en lien avec la confidentialité ? (Et inversement, comment la culture d'organisation ou le régime politique influencent-elle l'activité et les échanges entre les participants ?)
- Quelle place l'honneur et le sens du devoir ont-ils dans le passage à l'action ?
- Des rituels et des mots particuliers ont-ils un sens différent ?
- Le respect de la confidentialité au sein d'une organisation, d'une société, d'un régime politique sont-ils des éléments à considérer dans l'activité du groupe ?
- Où se situe le curseur en termes d'individualisme et de collectivisme en comparant ce groupe avec ceux d'une autre culture ? Avec ceux de l'organisation où ils se tiennent, le cas échéant ?
- Il y a-t-il des différences en termes de tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude ?

Comment l'exercice des divers **rôles** est-il vécu : animateur, client, consultant ?

- Quels sont les enjeux d'avoir un animateur qui a une posture basse sur le contenu et haute sur le processus ? Sur quoi s'appuie son influence (compétence vs autorité) ? Comment s'établit la relation de confiance et la latitude de l'animateur en relation avec le commanditaire ?
- Comment se réalise le rôle de consultant (écouter, questionner, répondre à la demande, amélioration de sa propre pratique professionnelle) ?
- Quels sont les enjeux spécifiques dans la posture de client ?

Au niveau du **processus**

- Comment se construit et se scelle l'alliance et le contrat de groupe, en termes d'assiduité, de présence et d'engagement ?
- Comment se développe la mise en place de l'espace codéveloppement avec authenticité, bienveillance et confidentialité ?
- Comment est accueillie une facilitation menant de la solution de problème vers l'apprentissage ?
- Quelle place est réservée à l'analyse en relation avec l'action et l'expérimentation ? Comment s'équilibrent l'explicitation et la recherche d'explications ?
- Quelle place à l'usage de la parole logique et explicite en relation avec les analogies, les symboles, les métaphores ?

- Quelle est la place des ressentis et des émotions ?

Le **temps**, le rythme, la maturation

- Quelles sont les particularités et ajustements en ce qui concerne le temps, qu'il soit celui de la rencontre et le temps de la consultation ?
- Quel rythme est suivi pour questionner, échanger, prendre des temps de silence et d'arrêt ?
- Comment se vit le temps dans la durée, d'une rencontre à l'autre, ainsi que la maturation du groupe ?
- Quelle est la place de la liberté et de l'autonomie des participants en ce qui concerne le « protocole » habituellement posé en codéveloppement ?

Le **déploiement et l'implantation** du codéveloppement

- Quelles sont les particularités notées ou prise en compte pour la promotion du codéveloppement dans ce contexte ?
- Comment sont vécues les relations avec le commanditaire (sponsor) et les questions d'imputabilité ?
- Qu'attend-on du codéveloppement et comment sont mesurés ses effets du ?
- Plus généralement comment la proposition du groupe de codéveloppement dans son ensemble et avec ses particularités respecte-elle ou est-elle disruptive dans ce contexte particulier ?
- Quelles sont les particularités associées au format des rencontres (en présence ou en ligne) ?

On peut visiblement se poser ces questions dans une perspective interculturelle. Elles se posent aussi en lien avec la diversité tout court.... Y demeurer sensible favorise une vigilance et une lucidité appropriées.

Mais aussi on peut s'interroger sur ce qu'apporte la culture du codéveloppement (pragmatisme, entraide, apprentissages entre pairs, centration autant sur l'individu que sur les situations apportées, ouverture, respect...) pour les participants et leurs organisations ? Autrement dit, en quoi ce qui pourrait être la devise du codéveloppement « Apprendre ensemble et s'entraider », s'applique-t-elle de façon distincte dans un contexte culturel particulier ?

Hors-Série

13. Intelligence collective, facilitation et pairagogie, Quelques notes de lecture de récents ouvrages de Denis Cristol.

Par Claude Champagne

Biographie

Claude Champagne est co-concepteur de la méthode du groupe de codéveloppement professionnel avec Adrien Payette. Il a contribué avec lui et avec d'autres partenaires au déploiement de l'approche au Québec et dans la francophonie. Après 35 ans en développement organisationnel, en psychologie du travail et en formation dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec ainsi que dans celui de l'éducation, il est maintenant conseiller indépendant. Il a une pratique de formation d'animateurs de groupes de codéveloppement, d'accompagnement et de conseil. En 2021 il a publié deux ouvrages sur le groupe de codéveloppement, en Europe¹ et en Amérique². Il est membre honoraire de l'AQCP.



Courriel : Champagne.codeveloppement@gmail.com | LinkedIn: [linkedin.com/in/claudechampagne](https://www.linkedin.com/in/claudechampagne)

Résumé

Donnant suite au colloque de l'AQCP de 2022, l'article propose quelques notes de lecture d'ouvrages récents de Denis Cristol en lien avec la pratique du codéveloppement.

Mots clés : Codéveloppement, intelligence collective, facilitation, pairagogie, Cristol.

Les propos de Denis Cristol au colloque d'octobre 2022 de l'AQCP ont été fort inspirants. Prolifique, il l'est tout autant dans ses ouvrages, notamment dans ses trois plus récents qui pourront intéresser la communauté en codéveloppement. En effet, l'animation de groupe de codéveloppement comme pratique de facilitation en intelligence collective profite d'apports multiples et de pratiques parentes. Voici quelques notes de lecture pour donner le goût de s'y plonger davantage.

Intelligence collective

Le couple d'auteurs Denis Cristol et Cécile Joly propose dans deux livres publiés en 2019 et 2021 des regards complémentaires sur la facilitation et sur l'intelligence collective, des sujets eux même très interconnectés. Ces deux ouvrages publiés chez ESF comptent un volet théorique/conceptuel et une mise en application. Ils témoignent d'une démarche de praticiens-chercheurs qui réfléchissent et expérimentent à propos de leur pratique. (Cette maison d'édition fondée il y a 50 ans par Roger Muchielli,

¹ <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-codeveloppement-9782416000508/?ae=427>

² <https://www.puq.ca/catalogue/livres/groupe-codeveloppement-3929.html>

publiait alors nombre d'ouvrages dans un format où la première partie abordait toujours la dimension théorique d'un sujet psychosociologique et la 2^e, présentée à partir de la 2^e couverture inversée, traitait du volet pratique, le tout relié par un boudin. De beaux souvenirs.)

Dans *Management et intelligence collective, 80 méthodes et exercices*, les auteurs posent bien le sujet en évoquant qu'intelligence et collectif sont deux caractéristiques de ce qui fonde l'humanité. Ils explorent de nombreuses facettes du concept et du construit d'intelligence collective, en insistant que celle dont il s'agit n'est pas que cognitive et compte plusieurs autres dimensions, dont l'émotionnelle. Des volets numériques sont aussi intégrés. Ils introduisent l'apprenance comme une disposition à apprendre qui se nourrit des interactions avec les autres. La première section, théorique et conceptuelle, est assez courte, dense et presque étourdissante tant les facettes abordées sont diverses et montrent la richesse du concept, souvent utilisé ailleurs comme un concept-valise. Cela les mène à proposer une définition de l'intelligence assez ciblée et porteuse de sens dans sa finalité : « L'intelligence collective humaine est la façon d'apprendre à rendre notre planète plus vivante. »

La deuxième section de l'ouvrage comporte un bon nombre de méthodes et d'exercices, regroupés sous de thèmes similaires aux principes de l'organisation apprenante de Peter Senge : vision (créer la vision commune du futur désirable), corps (engager l'action ensemble), énergie (faire preuve de créativité collective), pouvoir (faire place aux talents) et motivation. Quarante-et-un exercices s'adressent aux diverses dimensions des personnes (tête, corps et cœur) et des interactions (présence à soi et à autrui, collaboration, coopération). Ce ne sont pas que de simples activités de brise-glace : les propositions favorisent de processus profonds, que ce soit pour de l'inclusion, la collaboration, le questionnement, la créativité ou des processus de travail en groupe.

Dans ce livre, le groupe de codéveloppement est présenté très sommairement. Il aurait pu y profiter d'une définition plus précise et davantage élaborée, à tout le moins équivalente à celle de l'action learning. Le codéveloppement est présent dans le lexique, mais pas en bibliographie. L'AQCP trouve par ailleurs une belle place dans la liste d'une dizaine d'associations et mouvements favorisant l'apprentissage de l'intelligence collective, aux côtés d'importants regroupements de praticiens du domaine. La complicité est évidente et traduit le sentiment d'être de la même communauté.

Au travers cette panoplie d'activités et de pratiques, le flow, le forum ouvert, le world café, l'enquête appréciative, la théorie U sont notamment abordés. Les pratiques proposées visent par ailleurs davantage le collectif que l'on ne le fait généralement en codéveloppement, et valorisent davantage l'émergence tel qu'il se fait souvent au sein de cet univers. Les points communs et la complicité dans l'esprit de ces approches sont là encore manifestes.

Facilitation

Le second ouvrage traite de *L'art de la facilitation*, dans une perspective assez similaire à l'animation ou à l'accompagnement telle qu'elle est encouragée en codéveloppement, même si posée différemment. Animation, facilitation et *hosting* y sont reliés et combinés, ce qui illustre bien une version contemporaine de l'exercice du rôle de l'animateur en intelligence collective, la facilitation constituant un élément important de sa posture ainsi qu'une fonction centrale.

Alors que le premier livre traite du concept et son application, celui-ci concentre le regard sur la posture d'intervention de celui qui accompagne le processus. Des apports réflexifs/théoriques sont par ailleurs encore développés en parallèle à d'autres qui sont davantage actifs/pratiques, et le codéveloppement apparaît expressément en bibliographie comme source d'inspiration.

La perspective adoptée considère la facilitation comme un art énergétique relationnel et s'inspire d'approches et de mode de pensées asiatiques, sensible au champ qui relie les participants, que nous appelons « l'espace codéveloppement ». La simplicité et l'humilité, la présence et le silence, le non-jugement et la rencontre sont quelques-uns des points de cet « art de facilitation circulaire ».

Les auteurs invitent à se dégager du rôle du facilitateur pour laisser la place à la facilitation, cette dernière essentiellement au service du collectif : tout comme ce que l'on valorise en codéveloppement, centré sur le client, « La facilitation est une émergence collective où chacun apprend avec l'expérience des autres ».

Ici, la facilitation oscille en quelque sorte entre deux pôles. D'une part, celui de l'attention que l'animateur ou le facilitateur se porte à lui-même, aux émotions dans les groupes et à la nature. D'autre part, celui de l'apprentissage de la disposition aux autres, aux événements, aux situations. Cette respiration invite à accueillir le souffle de la facilitation puis à s'entraîner à la facilitation sans intention : tenir la fonction et s'en détacher...

La pairagogie

« Apprendre à apprendre ensemble, initiation à la pairagogie ». Déjà le titre attire le praticien en codéveloppement qui sollicite une forme de pédagogie par les pairs. Dans cet ouvrage aussi, l'intelligence collective n'est pas qu'intellectuelle ou sollicitée que pour résoudre des problèmes. Elle est aussi émotionnelle, relationnelle, communautaire et sociale, porteuse d'une intention forte de contribuer à apporter du sens et de participer positivement dans nos écosystèmes.

Le riche foisonnement des idées et propositions que Denis Cristol présente permet de développer une nouvelle intelligence de l'intelligence collective à des niveaux micro, méso et macro. Le propos m'apparaît humaniste, tout comme Carl Rogers (1968) le proposait avec une pédagogie centrée sur la personne. Il propose matière à réflexion et à interaction pour en activer le potentiel tout en montrant les subtilités de l'« apprendre ensemble ».

L'andragogie proposée par Knowles proposait déjà un cadre complice en ce qui a trait au développement continu de l'adulte en misant sur une évolution de la pédagogie, avec un passage de l'acte d'enseigner à celui d'apprendre et à l'apprenance.

Ainsi, apprenance et pairagogie s'interpellent mutuellement. La pairagogie se construit sur plusieurs paires, dialogues et polarités, toutes à la source du « co » de l'intelligence collective.

Denis Cristol écrit « Apprendre à apprendre ensemble est plus qu'un ensemble de méthodes pédagogiques, c'est l'humus de la transformation sociale (...) si l'on se souvient que l'apprentissage est

éminemment social et communautaire alors identifier la force des liens est probablement le meilleur point d'entrée pour promouvoir une culture d'apprenance collective. » Tout est là, dans ce qui relie le tout, l'interaction nourrissant l'« intra-action » ainsi que l'action dans le monde réel, et réciproquement.

Cela donne une belle place au groupe de codéveloppement qui est abordé dans cet ouvrage et qui, comme on le sait, vise à mettre en place un collectif intelligent misant sur l'intelligence du collectif ainsi que sur l'entraide.

Pour enrichir le codéveloppement et son impact

En définitive, ces trois ouvrages qui se répondent et se complètent l'un et l'autre intéresseront les praticiens du codéveloppement dans le regard qu'ils portent sur leur activité et la posture qu'ils adoptent. Ils enrichiront aussi leur coffre à outils pour proposer des activités facilitant l'accompagnement des participants, pour explorer les conditions d'une présence attentive, pour encourager un questionnement juste ou pour provoquer des ruptures de rythmes afin de dynamiser le fonctionnement d'un groupe et pour développer des nouveaux modes de collaboration.

En codéveloppement, on aspire à développer une pratique consciente, avec intention, efficace, autonome, connectée, responsable, mobilisant le pouvoir d'agir et engagée. Des impacts sur le sentiment d'efficacité personnelle, l'agentivité et le pouvoir d'agir des participants sont de plus en plus documentés. Nous sommes aussi témoins d'un sentiment d'efficacité collective qui se révèle. Ce sont bien aussi les visées de la pairagogie et de l'intelligence collective.

Accéder d'une façon et de l'autre à plus d'intelligence collective, n'est-ce pas un des plus grands leviers et défis de notre humanité ? Et comme le laissent entendre ces propos attribués à Margaret Mead : « Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens engagés et réfléchis puisse changer le monde. En réalité, cela se passe toujours de cette manière. »

Claude Champagne, décembre 2022

Post Scriptum, juillet 2023

Depuis la rédaction de ce texte, Denis Cristol a publié un nouvel ouvrage à propos du vivant qui inspire la pédagogie, à partir des enjeux multiples auxquels nous sommes confrontés (écologiques, sociaux, économiques, etc.). Évoquant l'époque de l'anthropocène, il indique que nous sommes entrés dans l'ère des humains. Il rappelle que la pédagogie participe de la transformation de nos manières d'appréhender le monde, de le comprendre et d'agir.

Ceci résonnera assurément pour les personnes intéressées au groupe de codéveloppement dans ce qui s'y trouve de possibilités pour revoir les modes d'apprentissage et de relations. Voilà tout un univers de nouveaux chemins à emprunter et à explorer.

RÉFÉRENCES

Cristol, D. (2023) *Quand le vivant inspire la pédagogie*, Paris ESF, Questions de société.

Cristol, D. (2022) *Apprendre à apprendre ensemble, initiation à la pairagogie*, Paris : ESF sciences humaines.

Cristol, D., Joly, C. (2019) *L'art de la facilitation*, Paris : ESF sciences humaines.

Cristol, D., Joly, C. (2021, 2^e édition augmentée) *Management et intelligence collective, 80 méthodes et exercices*, Paris : ESF sciences humaines.

Knowles, M. S. (1980) *The modern practice of adult education, from pedagogy to andragogy*, Englewood cliffs, Prentice Hall/Cambridge,