



Des dirigeants qui progressent grâce au codéveloppement

*84^e congrès de l'Acfas,
Montréal, 13 mai 2016*

Par Michel Desjardins, M.Ps,
M.Ed, PCC
et Stéphane André, DG de l'Apm



« L'expérience de chacun est
le trésor de tous »

Gérard de Nerval



Des dirigeants qui progressent grâce au codéveloppement



1. L'Apm en bref
2. Les 5 questions de départ
3. Le dispositif du projet
4. Le déroulement du projet pilote
5. Le bilan
6. Les grands constats
7. Les adaptations

3

1. L'Apm en bref



- L'association pour le progrès en management fondée en 1987
- 7000 adhérents francophones au sein de 353 clubs dans 25 pays
- L'objectif de l'Apm est de permettre à des dirigeants de progresser à des dirigeants de progresser en s'interrogeant sur la meilleure façon d'entreprendre aujourd'hui et d'imaginer leurs entreprises demain dans un monde en profonde mutation.
- Une fois par mois, le dirigeant adhérent rejoint son Club Apm local pour une journée de formation.
- Une personnalité invitée dirige l'échange collectif (350 experts disponibles) Chaque club a un animateur dédié.

4

2. Les 5 questions de départ

■ **L'origine du projet**

Favoriser les apprentissages mutuels grâce à des échanges en toute confiance portant sur des problématiques clés. Les échanges entre pairs sont considérés par les dirigeants comme l'un des facteurs de progrès les plus importants (référence de l'étude OpinionWay en 2015 et P. Care en 2014)

■ **Les 5 questions de départ**

1. **GCP pertinent et utile pour les adhérents?**
2. **GCP complémentaire?**
3. **Bénéfices et impacts pour les animateurs?**
4. **Conditions de succès?**
5. **Poursuivre et déployer les GCP dans d'autres clubs?**

5

3. Le dispositif du projet

- **Choix d'un accompagnateur canadien (Michel Desjardins)**
- **Sensibilisation de 50 animateurs (décembre 2013)**
- **Recrutement de 9 animateurs avec l'appui du président de chacun de ces 9 clubs**
- **Élaboration du projet et des méthodes d'évaluation**
- **Formation des animateurs et démarrage des 9 GCP**
- **Réalisation des rencontres de GCP (6,2 en moyenne)**
- **Évaluation**
- **Bilan et recommandations**

6

3. Le dispositif du projet La formation et l'accompagnement des animateurs



1. Préalables

- Être au clair sur sa motivation et ses objectifs de développement
- Auto-apprentissage via lectures ou autre

2. Formation (3 jours) Initiation à l'animation d'un GCP

3.1 Apprentissage dans l'action

- a) Lancement, recrutement et démarrage d'un GCP
- b) Animation de 6-7 rencontres avec fiches de progrès
- c) Bilan avec le GCP

3.2 Apprentissage par soutien et accompagnement

- i. 3 rencontres virtuelles de partage
- ii. Coaching individuel
- iii. Banque d'outils d'animation et forum de discussion
- iv. Auto-évaluation et évaluation de progrès via l'analyse de l'enregistrement d'une séance

7

4. Le déroulement du projet pilote Le démarrage



- Séance d'information au sein du club
- Inscription volontaire et au besoin sélection « naturelle » De 6 à 10 adhérents mais dans le réel une moyenne de 7 dirigeants (au total 65). Six présidents de club sur 9 ont participé.
- Choix du moment des rencontres: 4 lors de la journée mensuelle et 4 à un autre moment.
- Formalisation des intentions d'apprentissage à la 2^e rencontre
- Questionnaire d'évaluation du démarrage après la 2^e rencontre

8

4. Le déroulement du projet pilote

Les sujets de consultation



- Marché, développement, innovation
- **Produit /production**
- Marketing/vente
- **Qualité/sécurité**
- Stratégie, gouvernance, structure, management
- **Ressources humaines, relations sociales**
- Carrière
- **Questions éthiques**

9

5. Le bilan 5.1 Le protocole d'évaluation



Pour qui?	Les motifs ou questions	Quoi évaluer?	Comment et quand?
La maison Apm			
Les 9 clubs			
Les animateurs			

10

5. Le bilan 5.1 Le protocole d'évaluation



Pour qui?	Les motifs ou questions	Quoi évaluer?	Comment et quand?
La maison Apm			
Les 9 clubs			
Les animateurs			

11

5. Le bilan 5.1 Le protocole d'évaluation



Pour qui?	Les motifs ou questions	Quoi évaluer?	Comment et quand?
La maison Apm	Pertinent et utile? Complémentaire? Déploiement?		
Les 9 clubs	Pérennité des 9 groupes?		
Les animateurs	Bénéfices pour les animateurs?		

12

5. Le bilan 5.1 Le protocole d'évaluation



Pour qui?	Les motifs ou questions	Quoi évaluer?	Comment et quand?
La maison Apm	Pertinent et utile? Complémentaire? Déploiement?	Ex. Nb, assiduité, apprentissage... Porosité Effets collatéraux? Aisance des animateurs	Registre Questionnaire Entrevue de groupe...
Les 9 clubs	Pérennité des 9 groupes?		
Les animateurs	Bénéfices pour les animateurs?		

13

5. Le bilan 5.1 Le protocole d'évaluation



Pour qui?	Les motifs ou questions	Quoi évaluer?	Comment et quand?
La maison Apm	Pertinent et utile? Complémentaire? Déploiement?	Ex. Nb, assiduité, apprentissage... Porosité Effets collatéraux? Aisance des animateurs	Registre Questionnaire Entrevue de groupe...
Les 9 clubs	Pérennité des 9 groupes?	Niveau de satisfaction Décision de poursuivre ou non	Attentes à la 2 ^e rencontre Entrevue de groupe à la fin
Les animateurs	Bénéfices pour les animateurs?	Apprentissages et bénéfices Besoins de perfectionnement	Recensement Auto-appréciation

14

5. Le bilan 5.1 Les outils d'évaluation



- Questionnaire après la 2^e rencontre (taux de 50%)
- **Registre anonyme des sujets de consultation et des observations des animateurs**
- Entrevue de groupe à la dernière rencontre avec canevas structuré d'entrevue
- **Questionnaire aux 65 participants (45%) et aux 9 animateurs de GCP**

15

5. Le bilan 5.2 La satisfaction



- Satisfaction de 4,7 sur 5 *J'y trouve la mise en œuvre d'une intelligence collective, concrètement présente, avec la variété des points de vue, la liberté de parole, la précision des rôles.*
- Taux d'assiduité de 75%
- Une méthode complémentaire: *c'est dans l'ADN de l'Apm*
- Le GCP est dans l'esprit de ce que les adhérents attendent de l'Apm (4,62 sur 5)

16

5. Le bilan 5.3 Les apprentissages



- **La méthode du codéveloppement** *Intervenir avec méthode qui apporte une vraie discipline, un cadre aux débats, et prendre au fil du temps conscience de toute sa valeur ajoutée;*
- **Communication** *Mieux s'écouter, éviter des débats confus, apprentissage du silence*
- **Analyse et réflexivité** *Prendre le temps de réfléchir, d'écrire avant de réagir par un avis péremptoire*
- **Gestion de soi** *Découvrir ses points aveugles; faire travailler son cerveau droit (sortir du « tout rationnel » et du « problème/solution »)*
- **Connaissance des autres**
- **Collaboration, aider et être aidé**
- **Vision stratégique**

17

5. Le bilan 5.4 Les IMPACTS



- **MOI COMME DIRIGEANT**
 - *Prise de conscience*
 - *Attitude*
 - *Plus compétent*
- **MES PRATIQUES DE DIRIGEANT**
 - *Animation de réunion*
 - *Traitement des problèmes avec réflexivité et profondeur*
 - *Passer à l'action*
- **MON ENTREPRISE**
 - *Incidences commerciales*
 - *Qualité*
 - *Climat social*

« J'ai vraiment changé de comportement depuis la séance, mes collaborateurs m'en font la remarque »

18

5. Le bilan 5.5 Les apprentissages et impacts pour les animateurs



- Les bénéfices sont principalement: *la maîtrise de la méthode du codéveloppement, un rapprochement avec les adhérents, la contribution au développement de l'Apm*
- Les principaux apprentissages sont: *Perfectionnement dans la formulation du questionnement, facilitation de groupe*
- Les impacts sur l'animation des activités du club *qualité d'animation, grande connivence avec les adhérents, Nécessite par ailleurs plus de temps requis pour coordonner et animer...*

19

6. Les grands constats



Premier grand constat

- ▶ **Le CODEV est adapté à des dirigeants d'entreprises quelque soit leur profil, leur âge, les secteurs d'activité, la taille des entreprises et l'expérience de chacun. Tous y ont globalement trouvé une méthode pragmatique et efficace permettant la mise en œuvre de cette fameuse intelligence collective dont on parle tous mais qui est souvent difficile à favoriser. Cette méthode permet des échanges de qualité grâce un séquençage de questionnement adapté où les rôles de chacun sont bien définis.**

20

6. Les grands constats



Deuxième grand constat

Le CODEV permettait de favoriser l'apprentissage pour les dirigeants. Voici 7 types d'apprentissage:

1. **"Trust the process »**
2. **"Savoir écouter"**
3. **"Connais toi toi-même"**
4. **" Pousser l'analyse et la remise en cause"**
5. **"Progresser en faisant progresser les autres"**
6. **"Formaliser son progrès permet un progrès plus rapide"**
7. **"La confiance renforce l'apprentissage"**

21

7. Les adaptations



Une dénomination Apm

- ▶ **Le Groupe de Progrès Stratégique (GPS)**

Des outils intégrant le concept de progrès continu

- ▶ Un carnet d'apprentissage et de progrès
- ▶ Un carnet de suivi et de progrès pour les animateurs
- ▶ Une étape 6 en 3 A: Appréciation, Apprentissage et Applications
- ▶ Des groupes de codéveloppement pour chaque cohorte formée

22