

Racontes-moi ... une séance de Codéveloppement



Une interview de Anne HOFFNER, animatrice de la séance



■ Quel était le contexte?

Ce client est un important cabinet de gestion, et il est intéressé par la méthode du Co Développement en pensant à ses propres clients. Mais avant de se lancer, il souhaite faire l'expérience de ce qu'est le Codéveloppement Professionnel, qu'il ne connaît pas comme démarche de formation-action, et il souhaiterait l'expérimenter avec ses propres consultants, tous anciens chefs d'entreprise et dirigeants.

■ Ce ne sont donc pas des consultants qui ont fait d'abord du développement personnel, ce sont avant tous des gens « d'entreprise » ?

Tout à fait, ils ont tous eu des responsabilités, voire d'importantes responsabilités, et ce sont d'anciens managers opérationnels. Cela se ressent dans leurs personnalités, leurs tempéraments. Leur slogan commun au sein de cette entreprise s'appelle : « Tous développeurs » mais c'est également un problème car, du fait de ces fortes personnalités, ils éprouvent d'importantes difficultés à coopérer, à travailler ensemble.

■ Un contexte particulier ?

C'est effectivement un contexte particulier, le cabinet a ce problème interne de les faire coopérer, et pour l'instant ils y réussissent peu ou mal et cela génère pas mal de tensions et de frustrations.

■ Donc de les préparer à utiliser ultérieurement le Codéveloppement pour leurs clients, mais d'abord leur faire vivre une séance de Codéveloppement ?

Oui. Leur faire expérimenter, découvrir cette démarche pour qu'eux-mêmes la transmettent et, en même temps, voir ce que cela peut éventuellement favoriser en interne dans leurs comportements.

■ Alors quel démarrage ?

Une première séance a lieu, composée de 9 consultants du cabinet. Au départ, quelques uns semblent plus ouverts et motivés, les autres paraissent davantage en retrait par rapport à la méthode, qu'ils ne connaissent pas. Ils sont volontaires pour cette séance mais sceptiques quant à son utilité et aux apports possibles.

■ Donc sceptiques ?

Oui, ils apparaissent très dubitatifs et déclarent : « Nous sommes consultants, nous connaissons le management, et votre méthode ne nous apprendra probablement rien que nous ne connaissions pas déjà »

■ Comment cela se déroule ?

Je commence par leur présenter le déroulement d'une séance de Codéveloppement, avec une structuration en 6 étapes, et partage des rôles :

- rôle de « Client », celui qui apporte soit un projet, soit une préoccupation, soit un problème, (les 3 P)

- rôle de « Consultant », tenu par les autres membres du groupe, qui vont à la fois aider le client, et faire un certain nombre d'apprentissages pour eux-mêmes.
- rôle d' « Animateur », qui va donc être le mien, et qui consiste à faire fonctionner la méthode, à réguler le processus, et à développer une bonne dynamique.

C'est un temps d'explication pendant lequel ils posent beaucoup de questions, ils veulent saisir, et sont très actifs pour comprendre le déroulement de la séance. Ils veulent également savoir ce qui a motivé l'élaboration de cette méthode. Je leur explique l'historique et les fondements, comment voici 15 ou 20 ans au Canada, Adrien PAYETTE cherche à former des gestionnaires et des managers eux-mêmes déjà expérimentés. Il met alors progressivement au point les méthodes les plus pertinentes pour eux, pour les aider à faire un certain nombre d'apprentissages en s'appuyant sur leurs propres expertises que bien souvent ils méconnaissent ou sous-estiment.

Nous évoquons également les bénéfices possibles, au regard de chacun des rôles, Client, Consultant et même Animateur, nous évoquons aussi des exemples-types de projet, de problème, toute une variété de situations possibles qui peuvent être présentées comme des sujets de Codéveloppement.

■ **Que se passe-t-il après la présentation ?**

Tout le monde est finalement d'accord pour jouer le jeu et se lancer dans une séance de Codéveloppement. Dans le cas de cette séance, les dirigeants du cabinet ayant craint un climat potentiellement difficile, avaient fait en sorte que le Client soit identifié à l'avance. Le client avait également identifié son sujet à l'avance.

Les dirigeants n'étaient donc pas tranquilles...

■ **On a donc un sujet ?**

Le sujet c'est un problème de management au sein d'une équipe. Un consultant qui manage 5 personnes qu'il a lui-même choisies. Or la direction lui demande de faire un effort notable de productivité et de rentabilité. Malgré les difficultés relationnelles que cela peut poser, il a fait le choix de collaborer avec des gens qu'il connaissait personnellement, parfois amis. Le voilà qui se trouve écartelé entre les exigences fortes de sa direction et sa volonté de soutenir son équipe.

■ **Donc « Etape 1 » de présentation du sujet par le client?**

Oui, et le groupe s'investit immédiatement dans cette situation avec beaucoup d'intérêt

Nous laissons le Client parler et exposer la problématique.

Puis c'est la phase 2, de clarification, où les consultants vont poser des questions factuelles au client pour mieux comprendre exactement le contexte, la fréquence du problème, l'ampleur de ce qui lui est demandé, ce qu'il a déjà tenté de faire ou ce qu'il a mis en place comme tentative de solution du fait que ce problème dure depuis un certain temps. Pendant cette phase, on s'abstient d'apporter des solutions au problème et l'on se contente de clarifier les choses. Or, il s'avère difficile pour certains de distinguer clarification et solution, car eux-mêmes étant des managers opérationnels, ils régissent immédiatement, critiquent, passent à l'action... Je me dois dans mon rôle d'animateur d'être très directive et je suis contrainte alors de les arrêter dans leur élan et de les recadrer sur les règles du jeu.

■ **Cela part d'une bonne intention, non ?**

Oui, on ressent une très forte envie d'être utile et une très forte réactivité. Mais il me faut beaucoup intervenir, faire respecter les étapes, et donner la parole alternativement à chacun. C'est d'ailleurs la première fois que je rencontre des « consultants » au sens du Codev qui ont autant de difficultés à s'écouter les uns et les autres.

■ **Donc la « phase 2 » s'achève ?**

Oui et la phase 3 dite d' « accord sur le contrat » va se révéler être une phase très intéressante, comme c'est souvent le cas : le client nous a posé une certaine question prédéfinie à l'avance et il s'avère qu'avec les questions de clarification, il a notablement évolué dans sa vue du problème même si nous n'avons pas encore travaillé sur le problème. De ce fait, nous allons retravailler la formulation du contrat, délimiter sa question. Avant, il voyait un problème extérieur à lui et là en reformulant son contrat, il va voir qu'il fait partie du système, de la difficulté et donc de la résolution du problème.

■ **Un contrat est accepté finalement ?**

Oui et donc nous passons alors à la « phase 4 » de la consultation. Et c'est un régal car ces consultants pleins d'énergie, pleins d'idées et en même temps fort peu disciplinés ont comme consigne qu'ils peuvent « se lâcher », apporter leurs ressentis, leurs suggestions, leurs critiques si elles sont bienveillantes et surtout une consigne qui va se révéler extraordinairement efficace dans ce contexte : il n'y a pas de recherche de consensus, on est pas obligé de se mettre d'accord..

■ **Cela fait partie de la méthode ?**

Oui et comme les positions sont très variées même si elles ne sont pas forcément opposées, avec des visions très différentes, chacun peut s'exprimer librement et n'est absolument pas tenu de se mettre d'accord avec ses collègues et amis ce qui va se révéler très, très efficace dans cette phase qui sera qualifiée par la suite par les participants de « sereine » contrairement à l'ambiance qu'ils connaissent habituellement.

■ **Donc une « phase 4 » productive ?**

Effectivement. Nos consultants sont des opérationnels donc ils ont des idées également opérationnelles, ils sont plutôt centrés "solution", ils cherchent moins ce qui a motivé les choix ou ce que peut ressentir notre client...

Ils sont davantage dans l'action que dans l'intuition et la compréhension de la dynamique de la situation. Cependant une ou deux personnes se montrent plus sensibles à cette manière de voir et elles vont par leurs questions enrichir les angles de vision du groupe.

Dans cette phase, les propos sont très vigoureux ...

Par exemple, on dit à ce jeune manager : « Tu es amené à grandir, jusqu'à présent tu as eu un management coopératif, c'est une utopie et il va donc falloir que tu mettes en place un autre style de management » ou « Ma conviction est que tu va devoir te faire mal pour garder l'objectif, c'est-à-dire tenir l'équilibre général de la boutique.. » un langage assez martial...

■ **Et le client supporte ?**

Il supporte, il est plein de bonne volonté, il écoute et paradoxalement on lui reproche de ne pas être venu demander de l'aide auparavant alors que leur façon de lui apporter de l'aide est assez cassante voire assez dissuasive. Même si la méthode est là pour canaliser cet élan et ne pas chercher de consensus, on peut comprendre que le client ne soit pas spontanément venu chercher ce type d'aide. En même temps, ils tiennent un langage de responsabilisation où on lui explique qu'il va devoir responsabiliser ses collaborateurs, ne pas les sous estimer, comme il l'a fait jusqu'à présent, en prenant sur ses seules épaules le sentiment accablant qu'il ne pourra pas y arriver.

■ **Combien de temps a duré cette « phase 4 » ?**

40 à 45 minutes. Puis nous entrons dans la phase « Synthèse et plan d'action ». Le client a reçu beaucoup d'idées et de suggestions très opérationnelles et nous profitons d'une courte pause pour lui laisser le temps d'élaborer son plan d'action. Ensuite, il vient nous l'exposer. Son plan se découpe en 2 phases, une phase à très court terme avec tout d'abord une période où il envisage des rencontres individuelles avec chacun de ses collaborateurs, la définition d'un plan d'action pour atteindre ses objectifs, et aller revoir son dirigeant pour connaître exactement ses marges de manœuvre, puis une phase à plus long terme (2-3 mois) où il va entrer dans l'action, confirmer les rôles respectifs, revoir individuellement ses collaborateurs et revoir son plan d'action et puis bien sûr faire des points réguliers avec son actionnaire dirigeant.

■ **Donc un client mobilisé...** Oui très actif, qui reprend confiance, qui reprend la main sur son problème. Nous entrons donc dans la « phase 6 », phase de régulation et de partage des expériences et d'apprentissage pour chacun.

■ **Je suppose que les consultants doivent apprécier que le Client ait été aussi réceptif ?**

Tout à fait, c'est très gratifiant pour eux de se sentir utiles, et ils complètent même son plan d'action et lui suggèrent d'intervenir l'ordre de certaines opérations, ils sont très actifs..

Ils proposent aussi leur aide pour l'avenir, sur tel sujet, telle question de méthode...de manière très amicale et très coopérative.

En phase 6, de débriefing, le client parle en premier. «Comme client, je suis ravi d'avoir eu 6 à 8 personnes compétentes qui consacrent 2 à 3 heures, sans manipulation, à mon problème, à m'aider efficacement ». Le client a déjà un sentiment de reconnaissance, de gratitude et de soulagement face à son problème et il est heureux car il a construit lui-même un plan d'action, il s'est représenté clairement le problème et il a déjà évolué puisqu'il dit qu'il émerge de l'ambiguïté des styles de management entre le hiérarchique et le coopératif.

C'est une phase 6 qui va se révéler stupéfiante avec des réflexions fortes de ces consultants qui vont réagir à leur tour. Ce qui est intéressant c'est que les mêmes, qui ont eu le plus de mal à entrer dans la méthode au démarrage, sont les premiers à reconnaître que c'est très intéressant de se « plier » à cette méthode même s'ils ont du mal. Ils se rendent compte que dans leur métier, ils ont beaucoup à gagner avec cette méthode qui les sort complètement de leur mode de fonctionnement habituel. C'est un point de vue très partagé, certains noteront que « c'est un exercice très intéressant, on a toujours à s'apporter quelque chose ». Une consultante très expérimentée dit : « Je découvre ce problème seulement aujourd'hui et c'est dommage d'avoir attendu, je suis rassurée sur mes capacités à apporter une aide et c'est dommage qu'il n'y a pas dans notre cabinet davantage d'occasions d'échanges ». Elle perçoit cela comme quelque chose de très nouveau. Elle dit : « j'ai beaucoup appris et c'est quelque chose que je vais utiliser ». Un autre va noter aussi « Je ne pensais pas que l'on pouvait être aussi efficace en aussi peu de temps et aboutir à un résultat concret ». Il note aussi qu'il aimerait connaître la suite et savoir ce que va faire son jeune collègue, et comment il va résoudre son problème. Donc une très forte motivation autour de ce qui est dit et engagé. Une autre personne dit encore : « C'est une méthode concrète, rapide, ..frustrante puisque entre nous il y a habituellement toujours de la compétition... mais très efficace ». Certains m'ont également rapporté de manière très spontanée qu'ils s'étonnaient d'être arrivés à collaborer de manière aussi sereine. Ils étaient très satisfaits et enthousiastes et ils ont exprimé un grand désir de poursuivre de cette manière

■ **Ah, un début d'impact sur la culture collective ... Et comment l'animateur a-t-il vécu cela ?**

Pour moi, c'est très intéressant car l'animateur a ainsi l'occasion de tester l'approche, de la pousser dans ses retranchements..

Certes, j'en retire une confiance renforcée dans la méthode, qui se révèle pertinente sur chacun des points de difficultés possibles, et qui « résiste » bien. Un deuxième aspect qui est très positif c'est qu'en tant qu'animateur j'ai dû « monter en puissance » pour tenir « cet attelage fougueux » très énergique et prêt à partir dans toutes les directions. De plus, l'enthousiasme des participants, qui au départ n'y croyaient pas, est également quelque chose de très gratifiant, très communicatif...

Cela fait vraiment plaisir. C'était une de mes premières animations de codéveloppement, en 2004 ! Ces consultants ont fait un débriefing écrit à leur propre management, qui envisage d'utiliser la méthode comme un moyen de régulation et de management dans le cabinet. La proposition est de généraliser l'utilisation de cette méthode pour sortir des difficultés actuelles de coopération et d'accompagner une réorganisation difficile à mettre en place.

Interview de Anne HOFFNER

Membre du collectif de direction de

[l'Association française du CoDéveloppement professionnel](http://www.afcodev.com)

www.afcodev.com

© Avril 2008 - Afcoddev