



Raconte-moi ... une séance de CoDev

Une interview de [Anne Hoffner](#), animatrice de la séance



Quel était le contexte, qui est le client, quelle est sa demande ?

Ce client est un cabinet de management 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 Co Développement Professionnel, qu'il ne connaît pas comme démarche de formation-action et il souhaiterait l'expérimenter avec ses propres consultants en Management, tous anciens chefs d'entreprise et dirigeants.

Ce ne sont donc pas des consultants « classiques », qui ont fait de la psychologie, 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 objectif 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.

La demande, c'est donc de les préparer à utiliser ultérieurement le Co Développement pour leurs clients mais il s'agit d'abord de leur faire vivre une séance de Co Développement ?

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.

Comment est ce que cela se déroule ?

Une première séance a lieu, composée de 9 consultants du cabinet (c'est un groupe un peu nombreux, on est idéalement 6-8 personnes). Au départ, quelques uns semblent plus ouverts et motivés, les autres paraissent davantage en retrait ou en scepticisme, par rapport à la méthode du Co Développement, méthode qu'ils ne connaissent pas. Ils sont volontaires pour cette séance mais sceptiques quant à son utilité et aux apports possibles.

Des gens sûrs d'eux et de leurs compétences et assez sceptiques ?

Oui, ils apparaissent très dubitatifs et déclarent : « Nous sommes consultants en 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 Co Développement normale, avec une structuration en 6 étapes (nous y reviendrons plus tard), les rôles : avec le rôle de « Client » , celui qui apporte soit un projet , soit une préoccupation, soit un problème, (les 3 P), le rôle de « Consultant », c'est à dire celui des membres du groupe qui va à la fois aider et faire un certain nombre d'apprentissages et le rôle d' « Animateur », qui va donc être le mien et qui consiste à réguler le processus, à faciliter la participation de chacun.

C'est un temps d'explication pendant lequel ils posent beaucoup de questions, ils veulent comprendre 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 (même si cela les concerne moins), nous évoquons aussi des exemples-types de projet, de problème : « j'ai dans mon équipe 2 collaborateurs un expert et un junior qui ne s'entendent pas .Comment les faire coopérer ? », « Je dois manager une équipe à distance, comment m'y prendre efficacement ? », « J'ai un collaborateur ou une catégorie de collaborateurs qui sont totalement démotivés, qui ne voient pas leur avenir dans la société et pourtant nous avons besoin d'eux... », Ou bien « je vais prendre une nouvelle fonction et j'aimerais avoir votre avis, vos retours d'expérience... ». Bref, toute une variété de situations possibles qui peuvent être présentées comme des sujets de Co Développement.

Que se passe-t-il après la présentation ?

Après la présentation, tout le monde est finalement d'accord pour jouer le jeu et se lancer dans une séance de Co Développement. Dans le cas de cette séance, les dirigeants du cabinet ayant craint un climat potentiellement difficile, avaient décidé à l'avance qui serait le Client et quel serait son problème. Ce n'est pas la démarche habituelle du Co Développement, puisque normalement le Client va se proposer de lui-même, parallèlement à d'autres, puis le groupe définit d'un commun accord le client final et le sujet retenu pour cette consultation.

Qui a décidé de cette situation ?

Un dirigeant du cabinet.

C'est intéressant car cela révèle un manque de confiance dans ce groupe...

Oui, et peut-être aussi un manque de confiance dans la méthode, dans la capacité à gérer un groupe de cette façon et à gérer ce qui va se passer dans ce groupe. Le fait que l'on désigne par avance le client est pour moi paradoxalement une difficulté supplémentaire.

Comment cela c'est-il manifesté ?

C'est tout à fait personnel, mais je trouve qu'il aurait été préférable d'avoir une réelle dynamique du choix du sujet, voir ce que les uns et les autres disaient, pensaient, proposaient comme sujets de préoccupation. Cela aurait été déjà une phase d'apprentissage intéressante. Or, en l'occurrence cette phase n'a pas lieu lors de cette première séquence.

Quel était le sujet ?

Le sujet c'est un problème de management au sein d'une petite équipe. Un manager qui manage 3 consultants qu'il a lui-même choisis ; Or la direction lui demande de faire un effort notoire de productivité et de rentabilité. Ayant choisi lui-même ses collaborateurs et ce malgré les difficultés relationnelles que cela peut poser, il a fait le choix de collaborer avec des gens qu'il connaissait et se trouve écartelé entre les exigences de sa Direction et sa volonté de soutenir son équipe.

Voilà la phase dite « phase 1 » de présentation du sujet par le client.

Oui, et le groupe s'investit immédiatement dans cette situation et ne voit pas tout de suite comment sortir de ce dilemme.

Y a-t-il un schéma, un exposé au tableau ?

Non, la structure étant relativement simple, je laisse le Client parler et exposer la problématique.

S'en suit la « phase 2 » ?

C'est la phase 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... 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.

Cela part d'une bonne intention ?

Oui, on ressent une très forte envie d'être utile et une très forte réactivité.

Tout le monde parle...

Oui il me faut beaucoup intervenir 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 notoirement 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.

Le contrat est défini ?

Oui et accepté, 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 quelque chose qui va se révéler extraordinairement efficace dans ce contexte : il n'y a pas de recherche de consensus, on n'est pas obligé de se mettre d'accord...

Ca c'est 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 » très productive ?

Oui effectivement .Nos consultants sont des opérationnels donc ils ont des idées également opérationnelles, 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 ?

Oui, et pendant 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.

Donc une « phase 4 » où les propos sont vigoureux...

Oui très vigoureux ...

Par exemple ?

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 très martial...

Et le client supporte ?

Oui 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 forte 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 et à un découragement possible de sa part face à sa situation.

Combien de temps a duré cette « phase 4 » ?

40 à 50 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. Puis, il vient nous exposer celui-ci qui 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 , d'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 actif, mobilisé...

Oui très actif et qui reprend confiance, qui reprend la main sur son problème. Nous entrons donc dans la « phase 6 » qui est la phase de régulation et de partage des expériences, de la formation et de ce qui c'est passé.

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

Oui tout à fait, ils complètent même son plan d'action et lui suggèrent d'intervertir l'ordre de certaines opérations, ils sont très actifs...

Donc une bonne phase de coopération.

Ils proposent aussi leur aide pour l'avenir, sur tel sujet, telle question de méthode...de manière très amicale et très coopérative. 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 très 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 reconnaître 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 sa portée 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-consultant et comment il va résoudre son problème. Donc une très forte motivation autour de ce qui est dit. 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 avec cette méthode.

C'est le point particulier de cette méthode qui agit sur une 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 la méthode, de la pousser dans ses retranchements...

Et il en retire une certaine confiance ?

Certes, il en retire une confiance renforcée dans la méthode, qui se révèle pertinente sur chacun des points de difficultés possibles, par exemple : faut-il laisser apparaître des ébauches de solution dans la phase de clarification ? Comment la parole se distribue-t-elle entre les uns et les autres ?... Tout ce qui est prévu dans la méthode va s'avérer être très astucieux, efficace, pertinent. La méthode n'est pas mise en difficulté, elle « résiste » bien c'est le premier point. 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, cela réclame une bonne énergie et de la conviction dans ce que l'on fait et en même temps cela favorise cette base de confiance en soi, dans ses capacités d'animation et dans la méthode. Une expérience très mobilisante, très prenante mais extrêmement satisfaisante. De plus, l'enthousiasme des consultants qui au départ n'y croyaient pas est également quelque chose de très gratifiant, très communicatif...

Cela fait plaisir...

Vraiment plaisir. 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.

Propos recueillis par
Dominique Delaunay
Directeur

CECODEV

Centre du Codéveloppement managérial et professionnel

www.cecocodev.fr