

La Lettre du CoDéveloppement

Lettre d'information

de l'Association française du CoDéveloppement professionnel

La question de dernière minute...

Il s'agit d'une toute première séance de codéveloppement pour ce groupe de managers appartenant à une grande société d'assurance.

Et Maryse, Chef de service d'un back office, est la " cliente" pour cette première séance. Pour le choix de son sujet, elle a évoqué une "équipe immature, qui ne tourne pas rond".

■ Etape 1 Exposé

Il est 14h15 et dans cette première étape Maryse présente son service composé de trois unités de back office. L'une des unités est composée d'une petite équipe de quatre personnes, quatre femmes, qui doivent au quotidien traiter les nombreux dossiers, plutôt complexes, qui arrivent chaque jour.

Il y a là Andréa, une femme de 50 ans au caractère marqué, compétente, décidée, et qui ne mâche pas ses mots.

Béatrice à sa droite, est positionnée comme la référente, l'experte, et celle qui alerte quand des opérations sont mal traitées. Avec le temps, Béatrice devient mal perçue, trop envahissante...

En face d'elle Charlotte fait son travail le plus souvent de manière très indépendante. Elle interfère le moins possible avec les autres, en dit le moins possible.

Denise enfin, en face d'Andréa, est décrite comme une personne qui se plaint souvent, qui ne s'adapte pas bien à l'équipe, qui se sent souvent inférieure, tout en refusant de se faire aider.

Les tensions sont fréquentes entre ces quatre personnes, et si le travail personnel de chacune donne au total à peu près satisfaction, en revanche il est très difficile de les faire coopérer sur certains projets, même de leur confier des missions en tandem. Or, l'année qui vient va nécessiter plus souvent des travaux à plusieurs.

Les chamailleries qui se répètent agacent beaucoup Maryse, au point qu'elle choisira pour manchette « ma cour de récréation !! ».

À cette étape, sa question est : " Comment les faire coopérer de manière adulte? ".

Elle ajoute un petit schéma présentant la disposition des personnes.

Andréa	Denise
Béatrice	Charlotte

Maryse

■ Etape 2 Questions

Dans cette seconde étape, comme il se doit, les questions fusent. Et on apprend ainsi un certain nombre d'informations :

- la moyenne d'âge est de 45 ans (Maryse en a 34)
- Andréa a des propos vraiment critiques, et plus particulièrement envers Denise.
- Maryse a déjà reçu les quatre ensemble, pour leur demander d'apprendre à régler leur tension, et leur demander de faire un effort pour collaborer.
- Andréa s'accrochait souvent avec Charlotte au début, mais comme cette dernière répondait vivement, ça s'est calmé.
- Denise est venue voir Maryse récemment, parce que dans la recherche d'un accord avec Andréa pour définir les congés de chacun, Andréa avait non seulement imposé son point de vue, mais même effacé ce qu'avait écrit Denise sur le tableau (selon Denise). Maryse a alors indiqué que Denise devait apprendre à régler les problèmes avec Andréa. Denise s'est mise à pleurer. Elle a aussi demandé à changer de collègues.
- Denise vient facilement dans le bureau de Maryse pour se plaindre de divers incidents. Elle semble à la fois souvent blessée et jalouse.
- Les erreurs de Denise sont surtout des erreurs d'étourderie. Elle voudrait souvent faire mieux qu'Andréa, mais n'y arrive pas, notamment du fait qu'elle est plus lente.
- Lorsque certains travaux de groupe ont été confiés à cette équipe, en général Andrea est imposée, ce qui a fortement agacé les trois autres.
- Maryse pense que Andréa est son meilleur élément, compétente, professionnelle, autonome.
- À certains moments, Béatrice ou Denise sont venues se plaindre d'Andréa, ou parfois de Charlotte.

Chaque fois Maryse a refusé d'aller plus loin, car elle ne veut pas que les personnes apprennent à se comporter en "corbeau".

- À une question portant sur ses priorités, Maryse indiquera que son souci numéro un est d'être infiniment moins dérangée par ces histoires de "cour de récréation" qui lui font perdre son temps, et que la tension prioritaire est certainement entre Andréa et Denise.

■ Etape 3 Contrat

Le contrat va aboutir à une question assez ouverte : « Comment faire pour que cette équipe travaille dans la sérénité, puisse mener des travaux en commun, et ne me crée pas de perte de temps improductif? »

Il est 15h15

■ Etape 4 Consultation

Lors de cette étape de consultation, les idées, réflexions, propositions, vont aller dans toutes sortes de directions, comme souhaitable en codéveloppement :

- Organiser une médiation mieux conçue,
- Est ce qu'une mobilité pourrait être proposée à Denise ?
- Examiner les mois ou années futurs pour découvrir des opportunités
- Mettre Denise en face de Béatrice plutôt que d'Andréa
- Se rapprocher des bureaux de l'équipe pour intervenir plus tôt dans les zizanies.
- Conseiller Denise sur la bonne façon de s'y prendre avec quelqu'un comme Andréa
- Conseiller Andréa sur la bonne façon de s'y prendre avec quelqu'un comme Denise
- Pourquoi ne pas décider en tant que chef de services des dates de congé au lieu de demander un consensus ?
- Vérifier qu'on n'est pas dans une situation de harcèlement
- Etc. etc.

Vers la fin de cette étape de consultation, comme cela arrive facilement, il y a un moment de creux, les idées semblent épuisées. L'expérience montre que cela peut-être aussi un moment d'une nouvelle réflexion, d'un second souffle.

C'est alors qu'un participant propose à Maryse une question de réflexion : "Se pourrait-il que tu fasses certaines choses qui augmentent la jalousie de Denise au lieu de la diminuer ?"

Maryse note la question et c'est la fin de l'étape quatre.

■ Etape 5

Maryse prend la parole pour faire sa synthèse. Dans l'ensemble, elle retient peu de choses de ce qu'elle a entendu. Soit elle y a déjà pensé, soit ça ne convient pas à sa vision des choses.

En revanche la dernière question provoque chez elle les commentaires suivants :

- Oui..., je fais peut-être quelque chose qui accroît la jalousie. Je ne l'avais pas vu comme ça. En fait je n'aime pas le caractère de Denise. Elle est collante et pleurnicharde. Je n'aime pas cela. Au point que le matin, quand j'arrive, eh bien je préfère l'éviter.... C'est vrai que je fais en sorte de ne pas passer près d'elle. Je dis bonjour aux autres. A tout le monde. Surtout à Andréa, avec qui j'ai souvent en plus un petit échange amical.

Je me rends compte que ça doit jouer."

- J'ajoute qu'entre cette équipe et moi il y a une armoire à mi hauteur, ce qui fait que je vois Béatrice, je vois Charlotte, je vois juste le visage d'Andréa quand je me lève un peu, et je ne vois pas Denise..."

J'ai beaucoup de mal avec les personnes peu autonomes..."

Je pense qu'il faut que je change ma façon d'arriver tous les matins.... Dans la journée aussi ..."

■ Une morale pour cette histoire ? Une seule ?

Pour notre conclusion, nous ne parlerons pas tout de suite de l'étape six, qui fut pourtant fort intéressante, afin d'aller directement aux réflexions que cette séance peut inspirer.

1° réflexion : Questions sur la situation ? Ou sur le client ?

Les participants ont découvert, en bonne convergence comme il se doit avec Adrien Payette, que dans le codéveloppement on ne s'intéresse pas d'abord à une situation, mais à une personne dans une situation (pour parler le langage de Palo Alto, nous pourrions dire aux interactions du client) et donc d'abord à l'interaction entre la situation problème et celui qui pose problème. Cet apprentissage (qui sera confirmé en étape 6) permet bien évidemment de mieux orienter le questionnement de l'étape 2.

La situation présentée est intéressante en ce qu'elle semblait malicieusement d'abord mettre l'accent sur l'interaction entre les collaboratrices...

2° réflexion : Qui doit résoudre ?

Dans le prolongement de la première réflexion, nous soulignerons ici l'intérêt de poser des questions sur ce que l'on peut appeler la "vision du monde du client". Les mots employés tels que "récréation", "autonomie", "maturité", "ne pas perdre de temps", etc. etc. méritaient d'être explorés pour que l'on comprenne le regard que portait Maryse sur la situation, son regard et ses valeurs. Car comme l'on sait, ce n'est pas au groupe de codéveloppement de résoudre le problème, mais bien au client, et à travers ses lunettes à lui.

Le client parfois recueille de bonnes idées. Et parfois, encore mieux, il change de regard.

3° réflexion : L'animateur doit-il "conduire" la résolution du problème ?

Il s'agit d'une toute première séance pour ce groupe de managers, et l'on voit bien qu'ils ont des marges de progrès possibles à toutes les étapes. C'est justement une des questions

majeures que se pose l'animateur : choisir le bon dosage entre intervenir plus fort pour que le problème soit traité mieux et plus vite, ou intervenir légèrement, pour que le problème avance suffisamment, mais sans voler la responsabilité au groupe. Et c'est tout le rôle de l'Étape 6 que de tirer les leçons d'une séance tout de même satisfaisante, mais très perfectible.

4° réflexion : Peut-on faire des séances plus courtes ?

La séance décrite aura pris 2h30....

Peut-on faire plus court ? Oui, en prenant le volant et en déresponsabilisant le groupe. Ou bien en se privant de ce merveilleux moment de creux qui permet si bien de rediriger la réflexion collective.

Il est clair ici qu'une séance de 1h30 serait passée à côté de quelque chose d'essentiel.

Notre position est donc nette : avoir le budget temps nécessaire pour faire une bonne séance de codéveloppement, cela fait partie du cadre que l'animateur doit faire respecter, aussi bien par les participants, que par le commanditaire.

L'animateur est le garant du bon fonctionnement. Il décide en dernier recours chaque fois que nécessaire. Il peut notamment mettre fin à une séance si les conditions requises ne sont pas réunies.

Il décide également du sujet à retenir, de la durée requise, des alertes en matière de règles du jeu. Concernant les conditions requises, la durée disponible demande une attention particulière.

Par exemple si l'on dispose d'une heure, il n'est pas possible de réaliser une véritable séance de Codéveloppement de manière productive.

"Eh ..! Mais si l'on ne dispose finalement que d'une heure ?"

Alors l'animateur doit décider que l'on ne traitera pas de sujet impliquant pour le client, mais plutôt un sujet qui se prête à un simple partage de bonnes pratiques ou à un échange créatif. Par exemple : "Comment développer son réseau ?", "Comment rendre ma réunion plus vivante ?"

"Et si l'on ne dispose que de 2 heures ?"

Alors on choisira un sujet qui ne peut être que modérément impliquant et peu complexe. Par exemple : "Mes objectifs sont accrus, comment gérer quand même mon temps ?", "Comment mieux identifier les motivations de mon collaborateur ?"

Mais des sujets comme "*Je suis en conflit avec mon associé*", "*Je n'arrive pas à redynamiser mes équipes*", "*J'hésite à licencier mon collaborateur*", exigent une marge de 3 heures.

Et l'on se méfiera tout de même des "petits sujets". Car ils peuvent en cacher des gros... Le Codéveloppement permet de retrouver la capacité à prendre du recul. Ne replongeons pas dans l'activisme en voulant écourter les séances, avec le risque de les assécher.

Dominique Delaunay
Co-président de l'Association française
du Codéveloppement professionnel et managérial(Afcoddev)
Co-dirigeant du Centre Européen de Codéveloppement Professionnel (Cecoddev)

d.delaunay@afcodev.com Tél: 01 39 89 77 77