

# **Codéveloppement et Palo Alto**



### ■ Résoudre un problème ou changer de regard ?

Le Codéveloppement professionnel se présente d'emblée comme un dispositif de collaboration pour la résolution de problèmes. Problèmes plus ou moins complexes que l'on peut déjà classer en deux niveaux. Au premier niveau on trouvera un client qui a simplement besoin de rencontrer de bonnes idées ou de trouver de bonnes informations. Le Codéveloppement jouera alors le rôle d'échange de bonnes pratiques, rôle parfaitement respectable et très insuffisamment répandu dans les entreprises.

Au second niveau on trouvera un client qui bute sur une difficulté parce que, comme l'on sait, il pose mal le problème. Ce second niveau demandera en général que le client change de regard sur la situation et mette en cause ses présupposés. Nous pourrions parler de " changement dans sa vision du monde".

Il ne nous reste alors qu'à franchir une marche pour nous intéresser à quelques connexions entre le Codéveloppement et une approche bien connue du changement : le modèle de Palo Alto.

Explorons les 6 premières connexions qui viennent à l'esprit.

### ■ Dès l'étape 1 : la "manchette" !

Francis est responsable d'un projet qui va impacter sa banque : il met en place la "Relation téléphonique client par langage naturel". Cette méthode "high tech" permet au client de parler naturellement au répondeur vocal sans avoir, non sans agacement, à " taper le 3 si vous voulez A ... sinon taper le 5", etc...

Les tests montrent que le système fonctionne bien. Mais pas parfaitement car telle personne utilise un patois, telle autre à un fort accent, ... mais le système permet de récupérer facilement les "égarés" et de les mettre en contact avec "une personne humaine !"

La mise en place du système va être l'occasion d'alléger la plate forme du centre d'appel et de rebasculer davantage d'appels clients vers les agences, ce qui sera une source de " flux entrant " dont les agences ont bien besoin en ce moment.

Francis est maintenant en phase de déploiement. Il va réunir le personnel par groupe d'agences pour expliquer le fonctionnement. Il craint des contestations.

La question de Francis est : "Comment vais je réussir les réunions de présentation du système aux agences", et il choisit pour manchette "Le langage naturel arrive !"

Cette manchette dit beaucoup. Elle dit que pour Francis il s'agit d'un "changement technique innovant" à bien vendre, à bien faire comprendre et utiliser.

Mais en fait les questions montreront :

- que la question " langage naturel ", innovation sympathique, est très secondaire et transparente pour les agences.
- que le vrai message qu'il envoie aux agences ne fait pas penser aux joies du Beaujolais mais bien plutôt à la question délicate "comment traiter ce flux supplémentaire, en terme de compétences, de charge et d'organisation"
- que la présentation de ces changements n'est certainement pas de la responsabilité de Francis mais de la hiérarchie des agences.

La technique de la manchette, prônée par Adrien Payette, est donc fort intéressante : elle révèle la "vision" du problème par le client, qui permettra de mieux comprendre le "problème de la vision"

## ■ En étape 2 : les questions recadrantes

Une question est recadrante quand elle suggère un changement de point de vue, de contexte (de cadre) Si on voit un homme en tuer un autre, puis que l'on aperçoit le bandeau "cinéma", le changement de contexte change le sens.

Certaines questions ont cette vertu d'avoir un "effet recadrant", de permettre au client de voir soudain les choses "autrement"

Jean-Claude, Chef de Service, est candidat à un poste de Direction. A ce titre il est invité à présenter un prochain dossier au Comité de Direction. Il sait en conséquence qu'il sera doublement jugé : sur le fond de son dossier, mais aussi sur son potentiel qui sera perçu à cette occasion.

Son problème : "Je suis complètement stressé à l'avance. Ils vont trouver des défauts, balancer des critiques, c'est sûr. Alors je dois faire une prestation exemplaire. Mais de toute façon ils vont me "trouver". Je ne dors plus..."

Une question lui est posée : "Au fait, Au fait, ta présentation de ce dossier , il s'agit d'une vente ou d'une négociation ?"

Jean-Claude réfléchit ... "En fait non c'est pas une vente, on me demande pas un produit fini, c'est une première étape qui doit aboutir à des choix. Oui en fait je souhaite les apports des Directeurs. Oui même contradictoires. C'est plutôt une négo .."

Jean-Claude se sent curieusement soulagé. Un mois plus tard il annoncera le plaisir qu'il a pris à rencontrer le Codir.

Rappelons que selon Palo Alto, la question recadrante ne vise pas à fournir "la bonne vision", le "bon recadrage", mais seulement à assouplir et rebouger les différents angles de vision.

## ■ En étape 3 : la contestation de la demande

Si comme on dit il est difficile de résoudre un problème mal posé, c'est bien en étape 3 que cela se joue, au moment du contrat.

Delphine, Chef de Service, doit conduire un changement organisationnel dans ses équipes afin d'aboutir :

- à un meilleur service client
- à une polyvalence partielle des personnes

- à une légère diminution d'effectif

Les équipes voient venir l'évolution d'un oeil pas très favorable. Delphine tient à préserver déjà l'efficacité et la motivation actuelle. Mais elle tarde à lancer le changement pour saisir un moment où les gens seront plus "demandeurs".

Sa demande en étape 3 : "Comment conduire le changement par l'adhésion.

Bien entendu posée comme cela sa demande va être sérieusement contestée, car se contraindre d'abord à l'adhésion c'est se condamner à l'impuissance, c'est une voie sans issue. Palo Alto dirait "une tentative de solution" et inviterait à un 180°, c'est à dire à voir les inconvénients d'un fonctionnement basé sur l'adhésion. (Par exemple l'absence de désaccord, de contestation, de critique, ne fait pas grandir. Cela ramollit et endort ...)

Un vrai changement de perspective pour Delphine !

## ■ En étape 4 : Les propositions contradictoires

Michel a une période d'essai de 6 moi dans une nouvelle responsabilité. Il est au 4° mois. Très chargé depuis le début (à 130% dit-il), il tente d'avancer sur ses 5 ou 6 objectifs. Il ne pourra pas les réaliser tous et s'inquiète. D'autant que son N+1 n'est pas facile à rencontrer et ne donne guère de feed back.

De plus le Vice Président comme par hasard est aussi un "client" sur le territoire de Michel, sur un secteur qu'il n'a pu travailler suffisamment...

Sa demande : "Comment m'assurer que je vais réussir ma période d'essai alors que j'ai peu de retour et que je n'arrive pas à tout faire".

Sabine en phase 4 lui déclare : "Tu dois bien sûr rencontrer absolument ton patron pour qu'il te précise les priorités"

Romain rétorque : "C'est ce qu'il ne faut pas faire. Se réveiller au 4° mois pour demander les priorités c'est se révéler inefficace !

Et voilà Sabine et Romain en train de s'affronter soutenus pas les uns ou les autres...

Le Codéveloppement est un outil merveilleux qui recherche la cohabitation d'idées contradictoires. Ce n'est pas le groupe qui décide, c'est bien le client. Ce n'est pas le groupe qui résout, c'est le client. Et cela ne fait difficulté à un client d'entendre des idées opposées, bien au contraire. Cela assouplit la "Vision du monde", cela permet de trouver un aspect intéressant dans chaque idée, cela déconstruit la pensée unique, et donc permet des changements de regards.

Les tenants du coaching rappellent que le coach ne donne pas de conseil, mais fait réfléchir.

Dans le Codéveloppement, chacun peut donner des conseils, mais comme ils sont multiples et contradictoires, alors ce ne sont plus des conseils. L'effet d'ensemble est un recadrage, une stimulation à voire autrement, sans qu'il y ait "un" vérité.

On encouragera donc en étape 4 les divergences et les désaccords, sans qu'il y ait à les traiter ! Quelle liberté pour ceux qui peuvent supporter cette épreuve.

## ■ En étape 5 : "Cela ne m'a rien apporté"

La surprise suivante nous est arrivé plusieurs fois : le client, en étape 5, après avoir rempli des pages, nous fait sa synthèse : "Hmm, je vous ai beaucoup écouté, j'ai noté. Et je dois dire que ça ne m'a rien appris pour mon problème. Tout cela j'y avais déjà pensé. Rien de nouveau. Hmm.... Hmmm... Ce sont des choses que je m'étais déjà dites .. Hmm... Il y a juste une chose, cette fois je vais le faire ... "(!!)

La petite différence qui change tout. D'un point de vue Palo Alto, il se révèle ici que la "tentative de solution" était du type : "je dois réfléchir et trouver les meilleures idées". L'effet Codéveloppement est ici une sorte de 180° : "Tu ne dois plus réfléchir, tu n'as plus besoin, il n'y a pas à trouver des idées meilleures, tu es allé au bout de la recherche d'idées" . Et le passage à l'action devient simple, naturel, évident.

## ■ En étape 6 : le changement organisationnel

L'étape 6 correspond à l'identification des apprentissages.

Si le codéveloppement fait partie d'une intervention dans une entreprise, alors il est intéressant de se poser la question de l'apprentissage non plus individuel mais de l'apprentissage pour l'entreprise.

Cet apprentissage peut se faire par la remontée d'informations issues des Codéveloppement : par exemple quelles problématiques collectives ou managériales sont révélées par les problèmes concrets soulevés : problématiques RH ? ou communication ? ou vision ? ou organisation ? ou modes de mobilisation ? ou prises de décisions ? etc

Si l'absence de remontée peut créer une inquiétude compréhensible ("Mais que font ils vraiment dans ces groupes?"), l'organisation de remontées peut en revanche créer aussi des problèmes dans le sens de révéler des dysfonctionnements au système, qui va plus ou moins le supporter.

Rendre ce feed back systémique source d'apprentissages plutôt que de nouvelles tensions ? Comment s'y prendre ? Cela c'est une autre histoire...

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

[d.delaunay@afcodev.com](mailto:d.delaunay@afcodev.com) Tél: 01 39 89 77 77