



Quand le Codéveloppement entre dans l'entreprise

Interview de Anne Hoffner, animatrice de Groupes de Codéveloppement

INTERVIEWER : Vous venez d'introduire le Codéveloppement dans une entreprise. Quelle sorte d'entreprise et comment cela s'est-il passé au démarrage ?

AH: il s'agit d'une grande entreprise de services du secteur privé. Nous sommes contactés par le service Formation et développement des managers, que nous ne connaissons pas et qui demande à nous rencontrer pour que l'on vienne leur parler du Codéveloppement, de notre conception et de notre manière de travailler.

INT: Comment se passe ce premier entretien ?

AH: Nous rencontrons deux personnes du service Formation, rattachées aux RH, au niveau siège. L'une a déjà vécu, il y a 7 ou 8 ans, une expérience de Codéveloppement qui avait été intéressante pour eux, pas sur une très grande échelle, et qui avait été conduite par un cabinet canadien en France. Une expérience qui a laissé à la fois de bons souvenirs mais pas que des bons, parce qu'un des trois animateurs a été sorti du chantier. Donc, nous rencontrons des personnes assez au courant de ce qu'est le Codéveloppement et de ce que l'on peut en attendre, et en même temps très soucieuses, et qui le disent dès le départ, de faire du Codéveloppement que j'appellerai " méthode Adrien Payette", s'inscrivant résolument dans ce courant. Ils ont rencontré d'autres consultants et n'ont pas été emballés par la présentation qui leur a semblé plus commerciale que centrée sur la démarche proprement dite.

INT: Un accueil intéressé...

AH: Oui mais... , le contexte, comme dans beaucoup d'entreprises en 2011, c'est plutôt que les budgets sont resserrés, les gens courent beaucoup, l'ambiance est même assez tendue. Contexte pas commode (car les gens sont peu disponibles) et en même temps favorable parce que les managers n'ont plus beaucoup de lieux de formation, de lieux d'échanges et qu'il y a un véritable appétit pour cela.

INT: L'entretien apporte des ouvertures ?

AH: Nous présentons notre expérience et nos convictions, nous posons des questions sur leurs enjeux et leur contexte.

Ils insistent sur le besoin d'un meilleur fonctionnement transversal, d'une culture réseau, d'une qualité relationnelle entre les métiers. Des affaires sont perdues par manque d'une bonne coordination transversale. Ce qui a alerté les patrons de business c'est que certaines affaires étaient perdues ou mal engagées par manque de transversalité entre des métiers différents qui doivent bien sûr se coordonner

pour donner des réponses aux entreprises qui soit satisfaisantes et qui tiennent la route. Enfin le Codéveloppement serait également un complément aux formations managériales traditionnelles. C'était seulement un entretien de prise de contact, pas de décision si ce n'est qu'une des deux personnes va venir à une journée d'expérimentation interentreprises que nous organisons tous les mois.

INT: Elle va venir finalement ?

AH: Oui , elle n'avait pas elle-même connu le Codéveloppement, et elle va même être cliente sur sa propre situation dans l'entreprise, ce qu'elle va apprécier extraordinairement. Et puis, quelques semaines après, nous allons recevoir un appel d'offres envoyé, comme classiquement, à plusieurs cabinets.

A ce sujet faisons une remarque. Les démarches d'appel d'offres sont parfois désagréables par leur côté « Colin Maillard » : elles nient l'interaction avec le consultant. Elles imposent une définition du besoin qui n'est pas discutée, un cadre de réponse dans lequel il faut rentrer, ce qui disqualifie par construction celui qui répond puisqu'une des raisons d'être du consultant est de contribuer à la clarification et à la réorganisation concertée d'une demande.

Les questions formelles écrites aux achats et les réponses collectives ne sont évidemment pas une réponse à ce paradoxe.

Et nous ne parlerons pas ici des biais possibles comme lorsqu'un répondant est soit déjà fournisseur et donc connaisseur du contexte, soit carrément présélectionné.

C'est la raison pour laquelle nous ne sommes pas favorables pour répondre à des appels d'offre s'il n'y a pas rencontre préalable et véritable interaction.

INT: Et donc dans le cas présent vous répondez..., et ensuite ?

AH: En effet. L'entreprise veut proposer le Codéveloppement à ses managers sur une base de volontariat. Mais beaucoup de gens n'étaient pas là au moment il avait eu la première expérience il y a sept ou huit ans , donc n'ont aucune idée de ce qu'est cette approche.

Il y a aussi un autre besoin, qui est plus lié aux personnes et au management et qui est de sensibiliser les managers aux postures d'accompagnement. Ils ont bien l'idée que le Codéveloppement pourrait être un excellent outil pour ça. Se pose aussi la question de " à qui", à quelles cibles va s'adresser le Codéveloppement. Est-ce que l'on fait ça pour les dirigeants, pour les hauts potentiels, pour les managers de managers, pour les managers de proximité... Voilà, il y a toute une réflexion là-dessus qui n'est d'ailleurs pas totalement bouclée à ce jour.

Dans notre réponse nous insistons sur l'importance des compétences d'animation, la fidélité aux concepteurs québécois, le respect de la déontologie du Codéveloppement, ainsi que sur l'intérêt des « remontées » des séances : la synthèse régulière (anonyme) des problématiques apparues fournit une sorte d'éclairage du fonctionnement de l'entreprise. Nous recommandons enfin une bonne préparation de la communication sur le Codéveloppement auprès des managers et sur le fait de faire expérimenter des séances par les principaux prescripteurs, responsables RH notamment.

INT: Proposition retenue ?

AH: Seulement en « short list » ! Nous restons à 3 cabinets sélectionnés. Arrive donc l'étape de soutenance de cette proposition. Nous nous trouvons en face d'une équipe de 5 personnes, achats , formation, et RH de différents niveaux hiérarchiques, dans une ambiance plutôt sympathique par rapport à ce que l'on connaît parfois dans d'autres contextes. Beaucoup de questions...

INT: De quels types ?

AH : Notamment sur la différence entre coach et facilitateur de Codéveloppement. Certaines personnes n'ont pas l'air très intéressées, d'autres le sont beaucoup. Autre question classique et bien normale : la confidentialité. Comment est-ce que l'on peut l'assurer, que dit notre expérience ? Notre expérience à nous est plutôt très positive par rapport à ça mais on sait que c'est une crainte extrêmement légitime et qu'il faut vraiment être vigilant, à la fois bien expliquer, puisque en même temps on veut la transversalité et la confidentialité

INT: D'autres questions encore ?

AH: Oui, la question du format des séances, du temps à y consacrer puisque dans cet environnement comme dans d'autres les gens sont très bousculés. Il y a une certaine demande des achats de faire des séances courtes. En tant qu'animateurs-praticiens nous recommandons une séance par demi-journée car nous préférons que les gens aient le temps de se réguler et de développer leurs apprentissages. Donc, au maximum deux séances par jour. Nous expliquons notre point de vue et cela va être discuté avec beaucoup de sérieux et le point de vue de la RH va trancher et donc décider que ce format là leur convient bien.

INT: Et ..bilan de l'appel d'offres ?

AH: Bonne nouvelle, les achats nous appellent pour nous informer de notre sélection.

On nous dit à cette occasion que l'entreprise a reçu des propositions sérieuses et d'autres qui étaient véritablement « farfelues » bien que venant de cabinets présélectionnés. C'est là un phénomène qui prend de l'ampleur, des gens qui collent l'étiquette « Codéveloppement » sur des pratiques incertaines ou très différentes, ou encore sans véritable compétence.

Il s'agit ensuite de concevoir le lancement qui est toujours une étape délicate : communication et expérimentation par les RH des différentes branches.

INT: Comment est imaginé l'introduction, le lancement du Codéveloppement dans l'entreprise ?

AH: L'idée est donc d'animer 2 séances, avec un groupe de RH de métiers le matin et un autre l'après midi. Ils gèrent chacun de grandes populations. Ils auront à porter la proposition du Codéveloppement comme outil de formation et outils de développement des managers. De plus, ils sont assez puissants, ils ont du poids, ils veulent savoir ce qui va se faire dans ces groupes parce qu'il y a toujours l'effet "boîte noire" que l'on peut imaginer. Que va t'il se passer ? Quel effet cela aura-t-il ? Toutes les questions que cela peut se susciter... Est-ce que l'on va parler de l'entreprise dans ces groupes, est ce que l'on va parler « contre des personnes »? Cela peut susciter même une certaine inquiétude. D'où l'idée, de leur faire découvrir, expérimenter et voir de quelle manière on va travailler en étant à la fois constructif et en s'inscrivant dans le système de l'entreprise, en étant à la fois au service et des managers et de leur entreprise.

INT: Comment cela s'est-il passé ?

AH: Déjà ils viennent plus ou moins motivés... Ils arrivent le matin, ils ne savent pas exactement à quoi s'attendre. Ils n'ont pas forcément très bien compris ce qui allait se passer. Certains pensent venir pour une présentation avec des slides, une présentation classique. Malgré les messages, ils n'ont pas tout à fait réalisé qu'ils allaient directement être immergés dans l'expérience du Codéveloppement.

Certains disent : « Eh bien écoutez, présentez nous rapidement votre démarche"... et lorsqu'ils comprennent que l'on va l'expérimenter, ils disent « Bon, on va faire ça assez rapidement, on est quatre ce matin, cela va aller assez vite ».

La séance a lieu et c'est toujours un peu la magie du Codéveloppement, une fois la présentation faite et les réponses fournies à quelques questions. Immédiatement après on fait émerger les sujets. De beaux sujets, impliquants, des sujets lourds. Ils vont ailleurs s'étonner les uns les autres d'avoir tous des sujets à mettre comme ça sur la table, aussi importants et aussi « chauds ».

INT: Une certaine surprise

AH: Oui ! Et en réalité au bout de 3 heures, il va falloir que je maîtrise bien le temps, car ils ont tellement de questions à poser dans la phase de clarification, tellement de pistes dans la partie consultation, que finalement la séance va être longue et riche et ils vont être stupéfaits de découvrir l'heure en fin de matinée, de voir l'heure qu'il est, car ils n'ont pas vu le temps passer. Ils disent avec humour : « Pour une fois on n'a pas pu faire notre courrier ou répondre à nos mails pendant la séance, on était extrêmement concentrés et impliqués ». Ils vont découvrir cela avec amusement, avec intérêt et en même temps cela va les amener à une première conclusion : alors qu'en principe ils ne sont pas eux-mêmes concernés par cette opération, ils se disent qu'ils auraient beaucoup de profit en tant que DRH à faire du Codéveloppement.

Surpris par leur propre implication, ils vont faire ressortir d'autres questions par rapport à leurs propres managers de tous métiers :

- Oui...mais peut-être que ça a été passionnant pour nous parce que nous sommes de la fonction RH, donc nous sommes particulièrement ouverts et intéressés. Est-ce que les managers opérationnels vont être aussi impliqués, ce n'est pas sûr... » .

- Autre crainte : « Est-ce que les managers vont savoir se débrouiller finalement si on leur donne un foisonnement d'idées, de pistes, de solutions ? Et est-ce qu'ils vont pouvoir se débrouiller vraiment pour bâtir un plan d'action qui tienne la route, bien choisir ? ».

Ils ont un peu de mal à entendre que l'animateur n'intervient pas dans la construction du plan d'action et de la synthèse du client, que cela va se passer bien et que les « clients » se débrouillent très bien généralement pour bâtir ce fameux plan.

Ils vont ressortir tout de même très satisfaits et en attirant notre attention sur la présentation de la démarche aux managers : comment assurer cette présentation, que dire, que ne pas dire, comment donner envie aux gens de venir, comment avoir une variété dans les managers qui vont venir participer ? Voilà, les questions, bien normales, qui se posent quand il s'agit de composer des groupes et de lancer cette démarche. Souvent de manière un peu discrète d'ailleurs, plutôt en laissant le bouche-à-oreille se faire, attendre les premiers résultats, voir ce que cela donne, pouvoir communiquer sur ces premiers résultats et ces groupes pilotes .

INT: Donc fin de séance du matin. Séance de l'après-midi ?

AH: Un DRH présente alors une situation très délicate. Situation complexe avec beaucoup d'implications. Au final il fait une belle synthèse, un beau plan d'actions et au niveau de la régulation il nous dit : « Je vous remercie de toute la façon dont tout a été amené, je repars avec des solutions, des pistes, un plan d'action concret, pragmatique , je vois comment je vais m'y prendre, pour moi c'est une démarche extrêmement positive » . Il signale qu' un des participants est un de ses collègues fonctionnels et que cela ne l'a pas du tout gêné. Une autre RH dit au « client » :

- Je suis admirative de la façon dont tu as pris en charge le problème. Et en même temps j'ai une certaine frustration, je me demande comment on va vendre ce dispositif, je crains que nos managers soient finalement plus des experts, des techniciens et beaucoup moins intéressés par tout le soin et l'attention que l'on a mis pour traiter une situation, au demeurant complexe , parce qu'ils vont dire que c'est long. On a passé pratiquement 3 heures, qui nous ont paru à nous très courtes, mais est-ce que nos managers vont être capables de faire ça ?».

Un autre dit : « Eh bien moi je n'ai pas trouvé ça long parce qu'il s'agit de résoudre un tel problème qui dure depuis des mois, qui nous empoisonne à plusieurs depuis des mois et là avec l'intelligence collective de notre petit groupe de quatre, on sort avec des solutions, eh bien moi je suis bluffé. Je venais ce matin pas très motivé et je repars enrichi de quelque chose. Comme manager cela me renforce et notre travail commun m'apporte quelque chose ». Et il ajoute : « Je me suis senti impliqué alors que je venais juste en observateur et je m'étonne moi-même que la concentration entre nous n'ait pas fléchi ».

Une participante ajoute : « Aujourd'hui c'était extrêmement riche mais il faut reconnaître que nous avions pour cette séance un public extrêmement mature (nous mêmes...), nous on a des idées, on est concentré, les managers ne seront pas concentrés comme nous et je crains que certains ne soient pas très motivés ».

Le précédent reprend la parole : « Non, moi j'atténue, je connais beaucoup de managers qui sont trop souvent seuls. Mettre sur la table leurs préoccupations, leurs difficultés, cela devrait beaucoup les intéresser ». Il souligne que le management est de plus en plus complexe dans le contexte actuel et qu'il est plus confiant sur le fait que les managers vont se révéler parties prenantes et impliqués. Il souligne l'intérêt de bien choisir les premiers managers pour constituer les groupes.

Les RH présents, qui sont surtout du siège, insistent sur l'intérêt de ne pas se déconnecter des RH des entités : partager des retours, des synthèses, qui soient communiqués aux RH des différentes entités. Histoire à suivre !

Paris. 5 Octobre 2011

*Anne Hoffner Lesure et Dominique Delaunay
Co-présidents de l'Association française
du Codéveloppement professionnel et managérial(Afcodev)
Co-dirigeants du Centre Européen de Codéveloppement Professionnel (Cecodev)*

anne.hoffner@sfr.fr Tél: 06 24 70 64 65
d.delaunay@afcodev.com Tél: 01 39 89 77 77