



Les Questions « recadrantes » : un bel apprentissage en Codéveloppement



■ Les trouvailles de l'étape 6

L'étape 6, c'est celle des 3 partages et des apprentissages :

- partages de régulation : ce qui a été vécu, facile ou difficile, confortable ou non, stimulant ou irritant, déconcertant ou facilitant
- partages de nos évaluations : aurions-nous pu être plus efficaces ? Quand ? De quelle manière ?
- et bien sûr partage de nos apprentissages : ce n'est pas le plus simple car nous ne sommes pas habitués à les identifier.

Or pour cette dernière question, parmi les bouquets de l'étape 6, il y a une fleur intéressante à repérer et que l'on peut cueillir assez souvent : la question recadrante.

■ Qu'est-ce qu'une question recadrante ?

Comme en photographie, recadrer c'est cadrer autrement, voir différemment, sous un autre angle, un autre éclairage, une autre distance.

Le bon sens nous dit que lorsqu'on pose une question c'est pour se renseigner, apprendre quelque chose. Par exemple : « *Combien avez-vous de collaborateurs ?* » renseigne les participants sur la situation du client. Cela n'apprend rien bien sûr au client.

Nous savons cependant qu'il existe aussi des questions qui font réfléchir le client. Par exemple : « *Comment évaluez vous les chances de réussite de cette action en cours ?* », ou encore : « *Comment expliquez-vous que cette tension se répète sans fin entre votre manager et votre collègue ?* »

Une question recadrante, c'est encore autre chose : non seulement elle fait réfléchir, mais elle a un effet surprenant sur le client, elle peut soudain susciter un changement de regard du client sur sa situation. Le client marque un temps d'arrêt. Il « bouge ».

En voici 3 exemples.

■ Un gros problème de confiance

Bertrand, 33 ans, est l'un des 8 membres d'un groupe de Codéveloppement

Il choisit de présenter ce jour là sa situation :

Responsable dans une grande banque d'une équipe de comptabilité pour une gamme de produits financiers, il vient d'être promu depuis 4 mois « manager de manager » et encadre désormais 4 équipes comptables en charge de plusieurs gammes de produits.

Il est en forte tension avec l'un de ses 4 managers, Angélique, 44 ans, déjà présente depuis 2 ans : il déclare qu'il n'a aucune confiance en elle. Elle dit avoir fait des contrôles qu'elle n'a pas fait, avoir traité telle vérification très spéciale, en ne l'ayant fait qu'à moitié, etc.

Or les risques sont potentiellement importants. Bertrand est choqué et consterné.

Il a plusieurs fois alerté Véronique sur ce besoin de transparence, sans résultat : les faits contredisent les propos. Un manager senior !

Et Véronique est en effet un manager très engagé et vigoureux, très écouté, très force de proposition. Elle dynamise son équipe et a su faire passer des changements difficiles. Elle est fière aussi et peut s'emporter facilement.

Bertrand lui est un homme posé, rigoureux, avec une forte éthique. Cette situation le bouleverse et il perd du temps à reconstruire lui-même ce que Véronique affirme avoir mené à bien. Il a même (un peu) élevé le ton en vain. Il s'interroge : « Que faire quand on a perdu la confiance dans un manager ? ». Sa colère est contenue mais visible.

Les conclusions de la séance de Codéveloppement

Le groupe des participants va alors mener, avec les incitations du facilitateur, un travail de questionnement, d'analyse, de clarification, de formulation d'hypothèses.

Une question surtout a frappé Bertrand : « *Tu te sens très partagé car Angélique est un manager reconnu. Et donc tu la considères en senior pour plein de raisons. Mais es-tu sûr qu'elle soit senior dans tous les domaines que tu cites ?* »

Et la séance va au bout de 2 heures amener Bertrand aux découvertes et conclusions suivantes :

a) - *Je me rends compte que j'avais beaucoup de « respect professionnel » pour Véronique : plus ancienne que moi dans le service, plus âgée, très engagée. Cela m'a amené à penser automatiquement qu'elle était tout à fait « compétente ». Elle l'est en management, en conduite du changement, et dans son métier en général, mais peut-être pas sur un certain nombre de techniques particulières liés à sa gamme de produit.*

Et il me vient que ce n'est pas du tout ce que lui demandait son N+1 jusqu'ici

b) - *Son fort amour propre, son besoin d'image (qui m'agace) l'a amenée à ne pas me dire « je ne sais pas faire ». Elle a masqué. Par fierté. Et parce que moi-même je lui ai fait d'emblée des demandes comme à quelqu'un d'autonome sur tous les plans. Ce qui pour une part l'a piégée.*

c)- *Je vois aussi qu'avec une personnalité comme la sienne il faut que je sois très affirmé et très explicite. En fait, je suis très pudique et respectueux. Je n'ai pas été clair sur l'importance pour moi du problème et sur mes valeurs et sur ma colère.*

c)- *En fait, comme me l'a demandé l'un d'entre vous, je l'ai traitée comme une sénior dans un domaine où en fait elle est sans doute junior. Et ... ça m'a fait « tilt » !*

C'est peut être plus un problème de « juniorité masquée » qu'un problème éthique de confiance.

d)- *Mon plan d'action comporte donc des changements de ma part sur tous ces points (etc.)*

Un mois après

Le mois suivant Bertrand nous donne un retour d'expérience :

- *Junior était bien un mot clé ! Depuis, je demande souvent à Véronique de venir avec moi pour creuser certaines vérifications techniques. Au début elle avait un « gloups » de réticence, mais elle venait. On a fait les choses ensemble. On a fait le point sur ce qu'elle savait et ne savait pas. Je n'ai plus peur d'elle, je dis clairement. Cela fonctionne très bien et la confiance revient progressivement, et le confort dans la relation.*

- *Je vois mieux comment je me suis laissé impressionner par le contexte : sa force, son âge, sa réputation, son image...*

- *Enfin, dans notre séance je ne vous cache pas que le mois dernier je me sentais beaucoup « sur la sellette ». Je ne me révèle pas facilement. Mais c'est super. J'ai appris à plusieurs niveaux. Et le résultat me change la vie.*

On le voit, c'est le client qui a fait fonctionner lui-même la question dans sa tête, il a « joué » avec l'hypothèse, et il a fait bouger son regard. Il s'est « recadré ».

■ Faire réussir mon collaborateur

Martial est manager depuis 1 an. Son équipe est composée de 2 ingénieurs et 6 techniciens. Dont Jean-Michel, évalué en « satisfaisant » dans le passé. Mais lui l'a évalué en « insuffisant » en janvier dernier, après l'avoir vu à l'œuvre pendant 4 mois.

Jean-Michel a marqué le coup, fâché pendant 1 mois, semi-distant depuis, et toujours semi-engagé dans le travail. Tout en reconnaissant que des soucis personnels ont pesé effectivement sur les résultats.

Martial est préoccupé. Il a voulu être le plus objectif et le plus clair possible. Mais les faits sont là. L'insuffisance est évidente. Jean-Michel avait été évalué trop gentiment auparavant.

Il s'agit maintenant de faire « repartir » Jean-Michel et de le faire réussir. Depuis 8 mois, il a tout essayé. Lui parler à cœur ouvert, l'interroger sur ses motivations, envisager une évolution du poste, s'appuyer sur les points forts, le mettre en tandem avec un ingénieur avec lequel il s'entend bien. Les risques de non redressement ont également été un peu évoqués.

Jean-Michel n'est pas à l'heure le matin, passe environ une heure par jour à répondre à des appels personnels en lien sans doute avec ses soucis, produit un travail approximatif, répond régulièrement que telle tâche n'est pas utile, ni telle autre...

Martial se demande comment créer le déclic.

Lors de la séance de Codéveloppement, en phase 2 dite de Clarification, une question simple va provoquer chez lui un temps d'arrêt : « Est-ce que tu redoutes l'échec avec Jean-Michel ? »

Il dira en étape 6 que cette question a provoqué effectivement une réflexion utile.

Car il voyait la situation jusque là comme un test de sa capacité personnelle à manager et donc à faire réussir quelqu'un quoi qu'il se passe.

Et cette réflexion a changé son regard : il se sent soudain libre intérieurement en mettant une limite à sa responsabilité. Il se sent libre d'ouvrir les options. . Et de parler plus clairement à Jean-Michel. Il trouve une nouvelle vigueur à Le mois suivant il nous apprendra que Jean-Michel a vraiment redémarré.

■ Notre Charte de management

Brigitte est Chef de projet RH de la société Beaufort. Depuis 1 an et demi, elle œuvre sur le chantier « Charte de management » pour la société. Le projet a été initié il y a 2 ans par Jean-Marc, le numéro 2, avec une vraie volonté de « management participatif et avancé », et une exigence d'exemplarité à tous les niveaux.

Une série de séminaires et d'ateliers a diffusé les messages, tous les managers ont participé et il s'agit maintenant de poursuivre ce renouvellement des approches managériales à travers les comportements et les savoir-être.

Mais... Mais les temps sont plus durs, le chiffre d'affaire a du mal à se maintenir, et de plus Jean-Marc, le sponsor, a quitté l'entreprise.

Brigitte veut tout faire pour que ce projet-phare se poursuive. Elle veut convaincre avec passion le nouveau DRH de poursuivre, d'autant que les managers lui demandent tous « *Alors, on poursuit comment ? Qu'est-ce qui est prévu ?* »

La plupart des participants du groupe de Codéveloppement cherchent alors à aider Brigitte à réussir. D'autant que son devenir professionnel lui semble lié au projet. Elle le souligne. C'est un projet passionnant.

Mais l'un des participants va soudain poser une question après une belle énumération :

« Brigitte, vous avez dit plusieurs choses :

- le sponsor du projet est parti
- le chiffre d'affaire ramène les dirigeants sur des priorités très terre à terre
- on apprend que le numéro 3 de l'entreprise a été condamné pour harcèlement moral
- la presse en a parlé, ça a fait beaucoup de vagues
- la notion d'exemplarité, il devient difficile de l'afficher dans l'entreprise. Le PDG n'avait « rien vu »
- les dirigeants paraissent gênés et en fait ne parlent plus de la Charte
- le DRH est l'ancien Directeur commercial avec qui Jean-Marc était en tension au sujet de la Charte, dont il ne voulait pas
- les séminaires et ateliers ont été arrêtés depuis 2 mois
- le nouveau numéro 2 a déclaré au sujet de la poursuite de la Charte qu'il ne pouvait rien décider pour l'heure, qu'il était encore trop récent, qu'il avait besoin de recul

Ma question : vous pensez qu'un enterrement de première classe serait très différent ?

La cliente dira en étape 6 que cette question assez bousculante lui a permis de changer sa stratégie, à savoir :

- se mettre à chercher un nouveau point de chute au lieu de s'accrocher désespérément au projet
- argumenter en sens opposé avec le DRH : au lieu de vouloir le convaincre de poursuivre, elle a décidé de lui dire que certes, l'entreprise s'était beaucoup engagée sur la Charte et que certes les managers réclamaient la poursuite, mais qu'en fait, il était réaliste de tout arrêter...

Ce rendez-vous avait lieu le lendemain avec un DRH réticent et pressé. Il a duré 3 fois plus que prévu. Le DRH a insisté pour que ce ne soit pas un arrêt. On ne sait pas plus pour l'instant.

■ Des questions qui ne « poussent » pas le client dans le corner

Les 3 questions recadrantes racontées plus haut ont une caractéristique commune.

L'avez-vous remarquée ?

Bertrand, en colère, voulait que sa collaboratrice soit digne de confiance

La question (Junior ?) a envoyé un message opposé : elle ne peut **pas forcément** être digne de confiance si c'est une junior (qui ne se rend pas compte de la portée de ce qu'elle ne sait pas)

Martial, très responsable, tenait à faire réussir son collaborateur évalué insatisfaisant

La question (Echec ?) a envoyé un message opposé : tu n'es **peut être** pas tenu de faire réussir et protéger tout le monde par toi tout seul.

Brigitte, passionnée, voulait maintenir le projet de Charte

La question (Enterrement ?) a envoyé un message opposé : c'est **peut-être** impossible.

Le paradoxe est que ces messages, opposés à la pression que se mettaient les clients, semblent les avoir libérés.

C'est peut être l'effet le plus recadrant : une hypothèse opposée à la contrainte que se met la personne, contrainte qui la poussait à aller dans une direction et qui ne marchait pas

Tirons-en 4 points à souligner :

1 - les participants sont capables d'inventer des questions à effet recadrant, utiles au client

2 - il peut être intéressant que le client signale aux consultants, en étape 6, les questions qui l'ont fait réfléchir ou l'ont aidé à bouger

2 - les questions recadrantes « ne poussent pas » le client dans la direction de sa solution qui ne marche pas. (On pourrait dire même qu'elles « freinent »)

3 - les questions recadrantes ne cherchent pas à faire apparaître une vérité, une vision plus vraie, mais juste à assouplir une position trop rigide et permettre l'adaptation.

Tout cela fait bien sûr penser à Palo Alto.

Mais ça, c'est une autre histoire à suivre.

Anne Hoffner Lesure et Dominique Delaunay

Co-présidents de l'Association française

du Codéveloppement professionnel et managérial(Afcoddev)

Co-dirigeants du Centre Européen de Codéveloppement Professionnel (Cecoddev)

Auteurs de « Le Codéveloppement professionnel et managérial. L'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective ». Ed. *ems*

anne.hoffner@sfr.fr Tél: 06 24 70 64 65

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