

## La Tentation LAO TSEU

### Une séance de saison

La séance de Codéveloppement rapportée ici est une séance de saison car elle porte sur le confinement et le télétravail...

Elle dure 3h15 et se déroule dans un groupe de 8 managers, dans une entreprise de 2000 personnes. Et il se trouve que tous les métiers de cette entreprise sont compatibles avec le télétravail.

Pauline, la cliente, dirige une équipe de 9 employés/techniciens administratifs, dont 4 cdi et 5 intérimaires. Tous à distance depuis chez eux.

La direction informatique a fait tout ce qu'elle pouvait pour fournir les outils rapidement, mais il y a encore des problèmes : skype se déconnecte et est peu utilisé, pas vraiment de réunions en video (les postes ne sont pas équipés pour cela), mais uniquement en conférences téléphoniques (audio donc).

L'équipe gère des flux et il faut une bonne cohésion entre les membres pour produire. Ils échangent souvent 2 par 2.

Deux conférences téléphoniques avec tous, durant une heure, constituent les réunions de chaque semaine.

Pauline constate :

- Le "tour de table" est pauvre, les gens ont du mal à prendre la parole. Je suis amenée à aller les "chercher" un par un.
- Je prends moi-même peu la parole pour leur laisser de l'espace.
- L'ambiance me paraît froide alors qu'en présentiel c'est vivant
- Quelques-uns échangent entre eux quand même
- Je voudrais que ce soit plus chaleureux
- Alors j'ai créé de petits challenges, des devinettes, des partages de photos
- ça aide puis ça s'éteint
- Pourtant c'est une équipe jeune, des moins de 30 ans !

# A la recherche du Télé-Team-Spirit

Mon titre, ma manchette ? Où trouve t'on le Télé Team Spirit !?

Les questions de l'étape 2 font ensuite apparaître d'autres facettes de la situation :

- Je prends des nouvelles des uns et des autres, comment s'est passé le WE, mais ils ont du mal à causer...
- Ils sont contents de travailler
- A l'idée de revenir au bureau ? Ils ne disent pas grand-chose, ils semblent subir. Calme plat. Ce télé-travail n'est pas leur choix.
- Ils font du Whatsapp entre eux.
- Oui, deux des 5 intérimaires ne seront pas renouvelés
- Oui j'ai quelques leaders, j'ai 3 référents métier
- J'ai remarqué que s'il faut donner un coup de main ponctuel à d'autres équipes, là ça marche très bien
- Ah, on a pas mal de problèmes de connexions, c'est agaçant !
- Cela dit la production est faite, tous les jours
- Je leur demande comment ils sont installés chez eux : réponses évasives
- Je ne vois plus la petite flamme, je ne ressens pas l'énergie

## Retrouver la flamme

Ma demande est simple : donnez-moi des pistes pour retrouver la flamme et l'énergie à distance !

Des pistes ? C'est là que Lao Tseu intervient en rappelant la tentation de donner du poisson. L'animateur sent que le groupe commence à s'animer pour produire un brain storming abondant de pistes, d'astuces, de pratiques. Tentation sympathique, qui va remplir le panier de la cliente mais qui ne lui permettra pas de mieux pêcher.

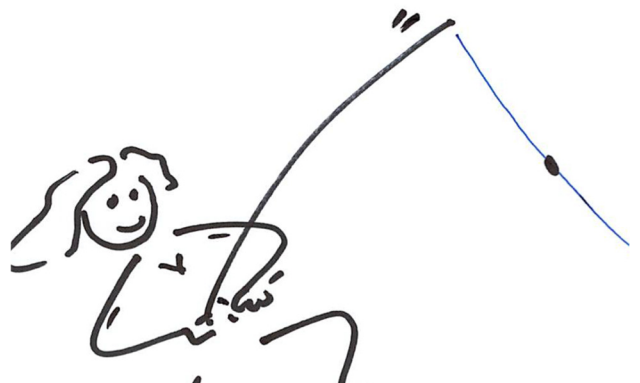
Et comme souvent le risque est qu'elle se dise qu'elle a bien fait de demander des idées car elle n'aurait pas trouvé "tout ça".

Or en Codéveloppement, on ne souhaite pas trop travailler "pour" la personne cliente en lui fournissant de plus des idées standard.

Bien au contraire on souhaite accompagner le raisonnement de la cliente, dans son contexte particulier, pour qu'elle retrouve, elle, sa capacité à avancer elle-même dans sa situation.

Bien sûr, en étape 4, du poisson a commencé d'apparaître dans le panier :

- Il y a un jeu sympa de "Secret Story" que tu pourrais utiliser
- Moi je connais un jeu de société "Killer qqchose.." qui marche très bien
- Demande leur d'envoyer des dessins
- Propose des échanges after work



# D'étonnements en étonnements

Et puis la question est venue progressivement : comment se fait-il que Pauline, manager confirmé, rencontre cette difficulté et qu'elle ait du mal à la gérer ? Comment s'y prend-elle pour "pêcher" ? Pardon, pour gérer sa préoccupation ?

Et cela a généré des réflexions sur d'autres registres, et surtout des questions pour faire réfléchir, questions que Pauline notait sans y répondre :

- *Des réunions à 9 juste en audio, c'est pas un peu difficile ? voire très difficile ?*
- *Ce sont des jeunes, pas forcément dans des appartements très confortables, sans avoir un coin télétravail pratique, peut être avec de jeunes enfants ... Est-ce que les questions sur comment s'est passé le week-end ne risquent pas de tomber à plat ?*
- *Prendre des nouvelles de l'un et de l'autre, si le conjoint est présent derrière la porte, n'est-ce pas inconfortable ?*
- *Sentir que l'activité de l'entreprise va rétrécir, quand on voit que des intérimaires ne seront pas renouvelés, n'est-ce pas un peu inquiétant pour tous ? Et une invitation à se montrer discipliné plutôt que fantaisiste ?*
- *A ce sujet comment se fait-il qu'ils ne râlent pas alors qu'ils n'ont pas de vidéo et que les connexions dysfonctionnent.*
- *Tu ressens un manque d'énergie et de flamme. Comment comprendre cela puisque tu dis par ailleurs que la production est bonne (et cela malgré les difficultés de connexion). Et qu'ils rendent volontiers service aux autres équipes pour les dépanner ?*

Pauline note, concentrée...

A la question de mi-consultation : "Tu trouves des éléments ?" elle répond "oui", avec appétit.

## Changement d'angle

En étape 5, elle reprend la parole :

- *Eh bien, j'ai découvert d'autres angles de vue*
- *Oui je leur demande trop de leurs nouvelles et des "Comment ça va ?" appuyés. Je risque d'être intrusive s'ils parlent depuis chez eux, je vais faire plus léger.*
- *Oui, un audio à 9 (10 avec moi) c'est froid. On va faire aussi des réunions par tiers et je vais m'appuyer sur les 3 référents*
- *Je me rends compte que j'aime l'énergie, je veux dire "ressentir l'énergie" et c'est tout à fait normal que je la ressente bien moins avec la distance. Or c'est vrai, ils font bien leur boulot et aident volontiers. Il faut que change d'indicateur... Je risque de faire passer le message qu'ils me déçoivent, sans le vouloir.*
- *Oui les défauts de connexion sont pénibles, ça nous "casse les pieds". Ils n'osent rien dire dans cette période où l'on serre les dents. Je vais partager des "râles" avec eux pour qu'au moins ça sorte.*
- *Bon et je vais tester aussi les petits jeux que j'ai notés, ils ont l'air plaisants.*

Pauline nous a étonnés. Lao Tseu aussi est surpris : elle a fait bouger ses propres raisonnements, ses propres perceptions. Elle a renforcé sa confiance dans ses propres cannes à pêche.

*Dominique Delaunay  
Membre du conseil d'administration Afcodex*