

*Cette Lettre est distribuée en exclusivité aux Adhérents de l'Afcodev*

## Une bonne intention

*ou les tribulations de l'étape 3*

### Linda est très embêtée

Linda est Responsable de la communication dans une entité régionale d'une grande entreprise. Elle est reconnue. Elle participe au Comité de direction de l'entité chaque quinzaine. C'est une femme engagée, généreuse, optimiste, et pleine d'humour,

Elle a recruté il y a 4 ans une assistante, Alexia, qui s'est montrée rapidement créative, passionnée et force de proposition, Alexia est appréciée de tous et Linda va jusqu'à lui demander de la remplacer au Codir quand elle-même est en congé par exemple.

Récemment, Alexia, à l'occasion de l'entretien annuel, a formulé son souhait à Linda : passer cadre.

Linda a réfléchi, a passé en revue les critères dans sa tête et a conclu que cette demande était légitime.

"Ecoute, a-t-elle déclaré à sa collaboratrice, mon avis est que cette demande est parfaitement légitime au vu de ce que tu apportes et des campagnes de communication qui ont été menées ces 2 dernières années. Autrement dit je suis d'accord et j'en parle au DG.

Tu as tout à fait raison, déclare quelques temps après le DG à Linda, oui, elle a toutes ces qualités. Cependant il en manque une, essentielle pour moi pour la position de cadre : la stabilité émotionnelle. Tu sais comme moi qu'Alexia passe par des hauts et des bas, qu'elle s'emballe vite, et peut être démontée aussi vite. Et que tu es amenée à jouer un rôle important pour la canaliser ou la reconforter. Je suis désolé, c'est non. Linda répond ... qu'elle comprend. Elle n'avait pas suffisamment vu cet aspect de la situation.

### Une séance qui tombe à point

Deux jours plus tard, il se trouve que Linda participe à une 3<sup>e</sup> journée de Codéveloppement dans l'entité régionale. Elle est cliente. Elle expose tout ce qui précède. Elle doit annoncer la décision à sa collaboratrice mais ne l'a pas encore fait. Et elle explique sa grande crainte qu'Alexia soit déçue, blessée, et pire, soit démotivée dans son travail, alors que de nouveaux projets démarrent.

A l'étape 3, elle formule sa demande : *"Comment puis-je m'y prendre pour que Alexia ne soit ni déçue, ni démotivée ?"*

Selon les "écoles" de Codéveloppement, on sait que :

certains veulent juste bien comprendre la demande, puis la valident

certains la bétonne car *"Le client doit être ferme sur son besoin et on se met d'accord sur l'objectif du client"*

certains feraient ressortir l'utopie et inviteraient le client à reformuler sa demande (ce qui en fait est une intervention brutale et bien trop hâtive et qui appartient de plus à l'étape 4)

d'autres pratiquent la "Demande inversée". (C'est nous qui l'appelons ainsi). Dans cette pratique, l'animateur demande aux consultants :

*Votre compréhension de la situation du client ?*  
*Votre lecture de la situation ?*

Certains diraient :

- a) "Il me semble que la question serait : comment me faire pardonner"
- b) "Je pense que ta demande est comment objectiver le mieux possible cette décision"
- c) "Pour moi, ton sujet c'est comment donner une perspective à Alexia"

On le voit, les consultants fournissent alors leur propre élaboration qu'ils se préparaient à donner en étape 4.

Le client peut choisir alors l'une des formules, la « a ») par exemple. Et le pire est que l'on exclut alors b) et c) qui auraient pu être d'excellentes divergences.

On voit bien l'intention : fournir une occasion de challenger la demande du client au lieu de l'acheter telle quelle.  
Mais cette bonne intention aboutit à une nouvelle "demande" tout aussi discutable et tout aussi "enfermante".

Cette pratique semble volontiers utilisée au Québec. Pourtant on en trouve trace dans une pratique datant de 1998 en Belgique (CF "Soutenir la démarche réflexive". Ed. de boeck, p.62)

Elle est aussi proposée par Claude Champagne dans son ouvrage récent (page 71) :  
Étape trois débutée "par un partage des compréhensions de la demande du client pour chaque consultant ou par un échantillon d'entre eux. Sans poser quelques diagnostics que ce soit (tu as un problème de confiance en toi) ni indiquer ce qui est le problème du client, voyant ce qu'il se dégage mutuellement ou pas, le client précise ses attentes. Si les consultants transmettent ce faisant des messages sur la lecture de la situation (ce qui sera réservé à l'étape suivante), ils élargissent ses possibilités. On ne s'y aventure pas tellement à ce moment. Ce partage est plus utile que la légère influence qui se produit. Il permet peut-être même un choix plus éclairé. Le client a toute la latitude de choisir ce qu'il préfère, incluant cette façon d'amorcer l'étape.

(Il n'y a pas d'exemples ni d'extraits de séance dans l'ouvrage)

## Vérifions cette pratique à travers une séance réelle

### Olivier veut décider

Olivier, Essec et Droit, consultant indépendant, expert connu, souhaite booster son offre originale en conduite du changement : "*J'hésite entre*

*- m'appuyer sur une vraie structure en fusionnant avec un partenaire que je connais, très solide, une vraie société avec des salariés et des experts, mais qui a une philosophie différente. Je sais que le dirigeant n'est pas commode à vivre, assez autoritaire et dur en affaire. J'ai déjà eu un clash avec lui. Mais il permettrait de booster la diffusion de mes offres et de me libérer.*

*- ou bien poursuivre selon ma structure actuelle, en libéral, mais donc en y passant pas mal de temps et avec moins de puissance de diffusion.*

En étape 3, l'animateur demande aux "consultants" de réfléchir une minute pour *reformuler leur compréhension du sujet* et formuler *ce qui serait une demande* de leur point de vue

(Il n'invite pas le client à formuler sa demande).

... Puis l'animateur invite chacun à communiquer *sa compréhension de la demande* :

*- Tu sais que la coopération avec le partenaire sera difficile du fait de vos personnalités. Tu as besoin de faire une étude sur vos 2 profils, Mbti ou autre.*

*- Il faut que tu passes du temps à identifier tes aspirations prioritaires*

*- La question c'est comment te faire aider pour inventer la bonne décision*

*- Il me semble que tu dois évaluer si cette fusion est vraiment intéressante*

*- Tu es en train d'hésiter entre autonomie et intégration, donc tu as besoin de clarifier ton projet*

*- Ton sujet, c'est comment réussir une négociation difficile pour obtenir le partenariat qui va vraiment te convenir avec cette société.*

(De nouveau nous observons que ces "demandes inversées" sont déjà de l'étape 4)

Le client réfléchit, puis indique que la dernière proposition lui convient. Il écrit au tableau :

*"Comment m'organiser pour conduire une négociation réussie"*

- Tout en écrivant le client se fait un étrange commentaire à voix basse : "*Je me demande pourquoi je crains cette solution...*"

Et l'étape 4 vient ensuite.

Malgré sa bonne intention, la demande inversée ne fonctionne pas. Elle prétend faire apporter au client un assouplissement ou un élargissement de ses perspectives (bonne intention), mais en fait elle lui fait choisir un nouveau chemin étroit, choisi bien

trop vite de surcroît, et de plus non challengé, et qui nous fait perdre les autres chemins possibles.

(Le récit complet de cette séance se trouve dans l'ouvrage "Le Codéveloppement professionnel et managérial. Tome 2" de Hoffner-Lesure et Delaunay)

## **Pourquoi se compliquer la vie à ce point ?**

On a raison de ne pas vouloir être enfermé par la demande du client : elle contient des a priori de solutions ou de valeurs ou d'objectifs qui peuvent très bien expliquer que le client n'avance pas. Assouplir ces a priori est vraiment la mission de l'étape 4.

On pourrait alors proposer une formule qui semble simple :

*Cher client, nous entendons que tu voudrais prendre une décision entre 2 options et que tu n'y arrive pas.*

*Chère cliente, nous entendons que tu voudrais que ta collaboratrice ne soit ni déçue ni démotivée, mais que tu ne vois pas de solution.*

*Eh bien nous allons te donner, si tu veux bien, nos éclairages sur cette situation. Certains iront dans le sens de tes souhaits. D'autres prendront des directions inattendues. Cela peut t'intéresser ?*

C'est alors que l'étape 4 pourra prendre toute sa place, proposer d'autres angles, d'autres hypothèses, d'autres points de vue.

Liberté d'apport pour les consultants. Et divergences garanties.

Dominique Delaunay  
Administrateur Afcoddev