

## La Lettre du CoDéveloppement

*Lettre d'information*

*de l'Association française du CoDéveloppement professionnel*

*www.afcodev.com*

# Les 7 écueils du Codéveloppement

## Quel est le cap, capitaine ?

Un groupe de Codéveloppement qui démarre est un peu comme un voilier avec un équipage de jeunes marins. Est-ce à dire que l'animateur, qui lui en principe est un loup de mer averti, va diriger et mener le bateau à destination ?

Eh bien nous ne le pensons pas. Sa responsabilité ne peut pas être de mener le bateau à destination, (sauf à manipuler le groupe), car cette destination, autant que la route à suivre, est inconnue de tous.

Aussi voyons-nous l'animateur comme un "skipper confirmé" plutôt que comme un capitaine.



## S'il ne dirige pas le bateau, il a en revanche deux responsabilités essentielles

Sa première responsabilité est celle de faire évoluer un bateau d'amateurs vers une "Formule 1" des mers. Cela se fait progressivement, par de nombreux réglages, et surtout par un apprentissage collectif. Nous en parlerons dans une prochaine "Lettre du Codéveloppement".

Sa seconde responsabilité, c'est celle tout simplement d'éviter les écueils sur lesquels la coque pourrait se fracasser.

Se fracasser ? Le Codéveloppement apparaissant souvent comme une approche si simple et si sûre, comment cela est-il possible ?

Eh bien non seulement c'est possible, mais c'est même assez fréquent : la mer paraît calme et sereine, mais les écueils sont tout à coup bien proches, à ras de l'eau...

Quels sont ces écueils ? Avec la pratique soutenue du Codéveloppement depuis 4 ans, nous en avons dénombré 7, pour les plus importants.

## 1° écueil : les sujets n'émergent pas

Imaginons que nous nous trouvons, pour la première fois, en face d'un groupe de personnes peu ou pas très volontaires pour cet embarquement, proposé par la direction de la formation de l'entreprise qui est, elle, convaincue de l'intérêt du voyage.

Ou encore d'autres matelots habitués à défendre leur image de solides gaillards, et qui ne sentent guère l'envie d'exposer des soucis, des préoccupations, encore moins des problèmes ! N'est-ce pas là risquer de se montrer « faible » et « fragile » ?

C'est bien pourquoi la simple invitation à partager les fameux 3P (projet, préoccupation ou problème) risque fort de ne pas fonctionner.

Tout l'enjeu sera de créer une ambiance favorable à cette expression et à ce partage pour contourner ce premier écueil.

## 2° écueil : le sujet qui émerge n'est peut-être qu'un poisson-chat

Un marin pêcheur n'aime pas rentrer bredouille. Et pour ne pas rentrer bredouille, il pourrait être tenté d'accepter de ramener du menu fretin.

L'histoire se passe dans une première et unique séance de codéveloppement dans une entreprise de service. Très peu de sujets sont proposés et surtout sans enthousiasme. Sauf de la part d'un participant. Il reconnaît que son sujet est un peu particulier mais qu'il en est passionné : président d'un club de foot qui dépérit, il voudrait trouver les idées pour le redynamiser. Bien sûr c'est du "management", mais ...

"Très bon sujet" proclament les participants, attirés d'une part par la curiosité, mais peut être aussi par l'intérêt de ne pas s'impliquer eux-mêmes par des situations de travail. Un seul autre sujet est amené, avec de grandes réserves, par un responsable d'équipe informatique, Tristan. Il pense que le sujet est trop technique, trop compliqué, incertain, peu intéressant ...

Alors pourquoi ne pas faire plaisir à tout le monde avec le foot ?

Il aura fallu un moment d'inconfort, d'hésitation, de silence, pour que Tristan explique tout de même un peu plus son sujet : un conflit entre son service au sein du siège, et ses correspondants dans une filiale, et même la direction du contrôle de gestion. On comprend que c'est ce sujet qui sera choisi, mais on ne manquera pas d'accueillir les réflexions finales de tous les participants : "Incroyable, on est plusieurs à avoir le même type de problème avec les filiales", "vous avez roulé pour moi", " c'est typique de la culture de notre groupe", "Merci Tristan !".

## 3° écueil : le client change de sujet

Tout semblait bien parti, le sujet intéressait tous les participants, beaucoup de questions furent posées, on avait connaissance de la situation, de ses causes, de ses enjeux, de ses risques. Et soudain stupeur. Au moment du contrat, en phase 3, quand on ne peut plus poser de questions, et alors qu'on hésite sur la formulation du sujet, voilà que le "client" déclare qu'il préférerait

aborder un problème connexe à celui qu'il a exposé, problème qui lui paraît finalement plus pertinent...

Un skipper expérimenté sait pourquoi on peut en arriver là. Il sait surtout comment anticiper cet écueil très désagréable grâce à quelques actions décisives dans les phases 1 et 2.

## 4° écueil : le contrat est inadéquat

L'étape 4 est particulière en codéveloppement : c'est la seule qui réclame un accord de tous les participants. Comme un cahier des charges elle joue un rôle contractuel :

- le "client" doit s'y retrouver : il n'est pas assisté, il est adulte, c'est lui qui pilote sa demande
- les "consultants" doivent le comprendre et l'accepter, c'est indispensable pour qu'ils engagent leur énergie clairement et au service du client.



C'est accord n'est pas toujours facile à trouver et c'est alors que le quatrième écueil se dresse à bâbord, à tribord aussi mais également droit devant.

■ A bâbord : "N'y a-t'il pas un moyen simple de mettre tout le monde d'accord ? Ne suffit-il pas d'ouvrir le contrat en demandant toutes les idées qui nous viennent sur le sujet ?" Cette ouverture créative est certes sympathique et confortable... En réalité c'est lancer un filet à maille très large et risquer fort de laisser passer la difficulté précise qui freine le client.

■ A tribord : pour éviter les désaccords, les consultants acceptent l'une des formulations du contrat. Elle a l'avantage d'être plus ciblée. Et l'inconvénient d'être ciblée à côté de la difficulté-clé du client.

■ Droit devant : le client a posé son sujet parce qu'il se sent dans une impasse : "Comment demander à mon patron tyrannique qu'il m'écoute ?", "Comment motiver mon collaborateur qui se plaint de mes pressions ?", "Comment obtenir l'adhésion de mon équipe qui ne me respecte pas ?"

A y regarder de plus près, ces contrats sont "piégés" car s'ils contiennent un problème, ils contiennent aussi la solution déjà choisie par le client depuis longtemps, solution qui justement n'a jamais fonctionné pour lui....

L'approche de Palo Alto nous enseigne que bien souvent le "problème c'est la solution", ou pour le dire autrement : "C'est la solution choisie qui entretient le problème, et souvent même le crée !"

Cette collaboration de Palo Alto et du codéveloppement ouvre des perspectives passionnantes dont nous parlerons dans un futur document.

## 5° écueil : les participants se heurtent

L'un demande un respect strict des règles, l'autre demande de la souplesse.

L'un s'exprime avec vigueur, l'autre se sent agressé.

L'un voudrait qu'on fasse une mise au point maintenant, l'autre estime qu'il faut le faire à la fin

L'un pense qu'on n'est plus dans le contrat, l'autre est sûr qu'on y est ...



Bien sûr de tels désaccords sont fréquents et ont un caractère banal.

Et l'animateur jouera son rôle pour faciliter et protéger le travail. Ils peuvent cependant constituer un écueil et cela sous trois angles différents.

- Premier angle : le codéveloppement est pour une part une situation d'apprentissage du travail en équipe et de la collaboration. Si c'est l'animateur qui règle les tensions, l'apprentissage sera faible.
  
- Deuxième angle : le codéveloppement contient justement une étape de régulation et la tentation est évidente d'attendre cette étape 6 pour "nettoyer" toutes les tensions apparues. Cependant il arrive que ces tensions soient à la fois fortes et masquées (par du silence ou du retrait par exemple). Attendre la phase 6 c'est faire avancer le bateau avec l'ancre qui traîne au fond ...
- Troisième angle : la peur du conflit est fréquente et la tentation, non avouée, sera tout simplement l'évitement. Evitement en se mettant en retrait, ou en ne venant plus à la séance suivante, ou en tentant d'exclure celui qui est considéré comme perturbateur et déviant. Les conflits dans l'équipage ne sont ils pas la hantise du marin ? Mais une bonne équipe n'est elle pas aussi composée de personnalités complémentaires ? Donc différentes ? Donc avec des différences difficiles à vivre ? Le skipper au long cours a un talent particulier pour exploiter et clarifier ces différences.

## 6° écueil : les participants ne perçoivent pas d'apprentissage

C'est à notre connaissance une originalité du Codéveloppement : chaque participant est invité à découvrir les opportunités d'apprentissage dans le travail qu'il vient de faire.

Or ce réflexe ne nous est pas spontané. Ce sera donc un domaine d'apprentissage : il s'agira justement d'apprendre à apprendre.

"Qu'avez vous appris au cours de cette résolution de problème ?". La question va surprendre le novice. Si le client lui exprime assez facilement qu'il a découvert une autre façon de voir les choses, ou des points aveugles dans son comportement, les "consultants" eux auront besoin d'être guidés pour repérer les opportunités d'apprentissage qui se sont présentées.

L'écueil ici est de considérer la question comme claire et simple : elle ne l'est pas. Le skipper averti saura montrer dans le paysage les points remarquables.

## 7° écueil : les participants n'osent pas se réguler

Ce 7° écueil correspond à la phase 6, étape de régulation, art délicat, et cet écueil peut porter plusieurs jolis noms :

- l'amabilité : "J'ai bien aimé cette séance, je m'y suis senti à l'aise, bonne animation, et j'ai trouvé le client très sincère"

- la reconnaissance : "J'ai été étonné par la quantité d'idées fournies par vous tous"
- la simplicité : "euh, non, très bien, je n'ai rien de spécial à dire" ....

Lorsqu'on aura burlingué quelques temps, les régulations finiront par être plus instructives :

- J'ai eu du mal à rentrer dans le sujet, c'était très "relations humaines" or moi je préfère tellement raisonner "efficacité" et "rentabilité". Je me suis senti peu productif à plusieurs moments, voire "agacé".
- Je me suis senti très différent de ton fonctionnement, Michel. Tu reformulais beaucoup pour t'assurer de bien comprendre, je me suis senti même irrité parce que tu prenais de la place et que ça ralentissait. On avait un fonctionnement très différent..."
- Je me rends compte que je suis quelqu'un qui pousse à décider, à avancer, et j'ai senti que l'animation invitait à prendre du recul, j'étais entre deux chaises"

De vieux navigateurs ne cherchent plus qui a tort ou qui a raison. Ils découvrent ces différences, ces ressentis, ces perceptions et ils s'en servent pour :

- donner des feed back respectueux qui éclairent les autres
- s'écouter eux même afin de mieux découvrir leur propre fonctionnement

Il faudra savoir passer quelques écueils pour en arriver là ....

Mais quel bonheur alors de déployer le spi !



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

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