



3 TOMBER LE MASQUE AU TRAVAIL

Le codéveloppement va révolutionner l'entreprise. Cette nouvelle méthode de coaching participatif importée du Canada valorise l'entraide et la sincérité. Récit d'une séance.

Par **Laurence Lemoine**

Dans la salle de réunion d'une tour de bureaux, les tables ont été repoussées contre les murs et les chaises disposées en rond. « Ça n'a pas été facile d'obtenir cette disposition ici. Mais maintenant, c'est entré dans les mœurs », s'amuse Bernard Lévêque¹, thérapeute et coach, animateur de la séance. Les participants, cinq femmes et deux hommes, partagent café et viennoiseries, heureux de se retrouver pour leur cinquième matinée de codéveloppement.

« J'AI OSÉ PARLER À MA CHEF »

La séance démarre. Les participants sont invités à témoigner des petits changements auxquels ils se sont risqués depuis la dernière fois. Valérie, trentenaire, se lance : « J'ai osé parler à ma chef de mon projet d'évolution. C'est à vous que je le dois. » Paul, la cinquantaine, enchaîne : « Lorsque mes collaborateurs viennent me parler d'un problème, je leur demande ce qu'ils ressentent et comment je peux les aider, au lieu de me précipiter dans la recherche de solutions. C'est très nouveau pour moi. » Chacun expose comment il tente de mettre en application ce qu'il expérimente ici : prendre du recul, se donner le temps avant de décider, partager ses émotions, examiner la situation sous des angles différents. Bernard se prête au jeu aussi : « Je viens d'aller faire une semaine de jeûne. Moi qui mangeais sans

réfléchir, j'y mets davantage de conscience. Si j'ai pris des vacances pour ça ? » Il éclate de rire : « Oui, j'ai même payé pour ne pas manger ! »

« NOUS NE SOMMES PAS LÀ POUR DICTER UNE CONDUITE »

Lors de la session précédente, le groupe s'était mis au service de Nicole, proche de la retraite, qui rencontrait une difficulté avec son supérieur. Dans le jargon du codéveloppement, elle avait tenu le rôle de « cliente ». Les autres, celui de « consultant ». Elle revient sur sa situation. C'est le « retour client » : huit minutes pour rappeler les faits, témoigner de ce que la « consultation » lui a apporté et de ce qu'elle a mis en œuvre. Chacun devra ensuite lui faire une restitution en quatre temps : les faits entendus ; l'émotion qu'ils ont suscitée en eux ; le besoin qu'elle leur a permis de contacter ; la suggestion qu'ils lui feraient pour qu'elle avance encore. Nicole n'aura pas le droit de répondre, juste de s'inspirer de ce qu'elle entend. Et Bernard réaffirme un principe : « Ici, les conseils sont proscrits. Nous ne sommes pas là pour lui dicter une conduite, mais pour nous mettre au service de son désir de changement, qu'elle mènera comme bon lui semble. »

« NE RAISONNEZ PAS, RÉSONNEZ »

Nouvelle proposition du coach : noter, en une phrase, sa préoccupation du moment, « celle qui vous prend votre énergie mentale, vous empêche d'être présent à ce qui se passe et de libérer votre potentiel ». Puis lui attribuer trois notes, de 0 à 9 : l'une pour son caractère d'urgence

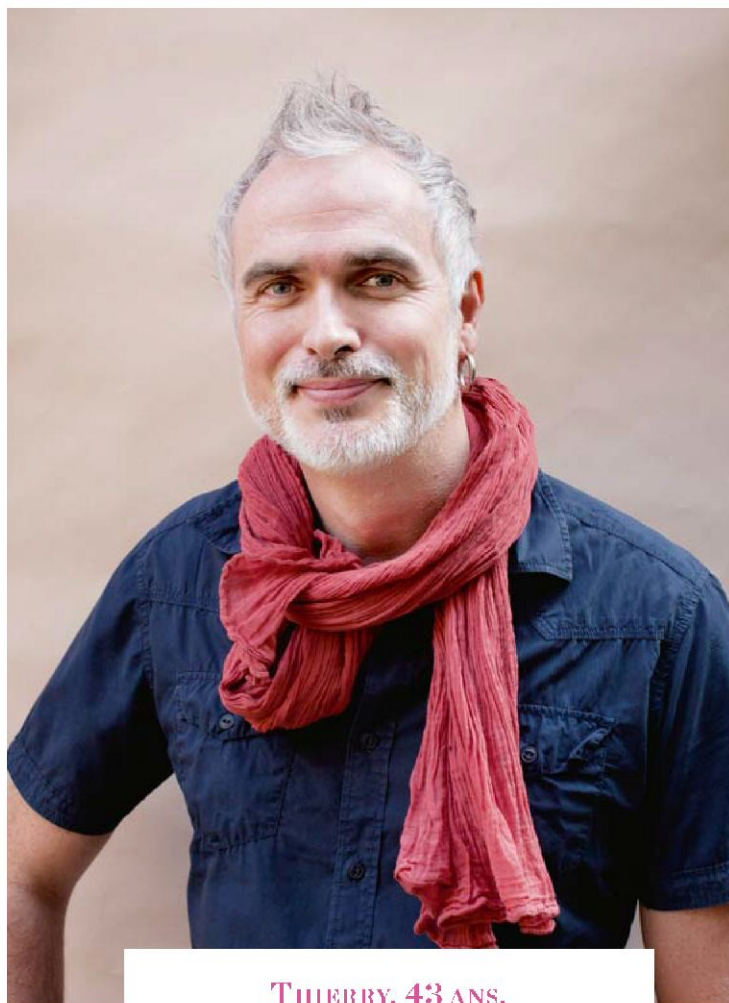
L'INTIMITÉ DU "CO"

(à quel point le problème doit être traité rapidement); l'autre pour son intensité (à quel point il me submerge); la troisième pour sa récurrence (combien de fois je l'ai rencontré). Christine, la cinquantaine, donne son liercé intérieur: « Je vais devoir abandonner un projet pour un autre et je ne sais pas comment anticiper, 5-5-1. » « Je suis préoccupé par les résultats de mon équipe, qui semble épuisée, 9-8-5 », déclare Paul, qui demande à bénéficier de l'aide des consultants en devenant le « client » du jour. Il a cinq minutes pour exposer la situation. Le groupe doit écouter « comme le ferait un enfant de 6 ans », précise Bernard. « Il s'agit de résonner plutôt que de raisonner : utilisez votre corps, vos émotions, votre imaginaire pour entendre. Le premier qui comprend ce que dit Paul a perdu », résume-t-il en riant. Le manager raconte. Le groupe restitue : une sensation d'étouffement, l'image d'un équilibriste qui oscille entre inquiétude et zénitude... Vient alors le « questionnement exploratoire » : le groupe pose des questions ouvertes destinées à permettre à Paul d'examiner la situation sous des angles variés ; puis le « questionnement stratégique », qui vise à l'aider à imaginer ses propres solutions. Paul semble apaisé.

« CETTE SUPERVISION DEVRAIT ÊTRE OBLIGATOIRE »

Trois heures se sont écoulées. C'est le moment du rituel de fin, le « Mata ». Les participants font un retour sur la séance : « m » pour ce qui les a le plus marqués ; « a » pour ce qu'ils ont appris ; « t » pour ce qu'ils pensent pouvoir transposer ; « a » pour l'état des lieux de leurs attentes. Olivier, quadragénaire, a beaucoup appris du questionnement exploratoire : « C'est difficile de poser des questions ouvertes. J'ai tendance à poser des questions fermées, qui imposent mon point de vue à l'autre plutôt qu'elles ne l'aident à réfléchir. » Inspirée par Paul, Magali a envie d'inaugurer ses prochaines réunions par un tour de table, pour s'enquérir du moral de chacun. Paul remercie Bernard : « Une telle supervision des managers devrait être obligatoire. Comment soutenir nos équipes si nous ne sommes pas soutenus nous-mêmes ? » Chacun témoigne des transformations que ce travail accompli en lui : s'autoriser à lâcher son personnage, sortir de la compétition, accepter de se montrer vulnérable, d'entendre d'autres points de vue. Rendez-vous est pris pour le mois suivant. On se quitte avec le sourire, et l'impression de contribuer à diffuser un esprit d'entraide.

1. Bernard Lévêque est directeur du développement de l'intelligence collective chez Covéa (groupe qui réunit Maaf, MMA et GMF), et président de Syscodev et de Qréo.



**THIERRY, 43 ANS,
EMBARQUE DES INCONNUS
DANS SA VOITURE**

“Mon trajet quotidien est devenu vivant”

« Au départ, m'inscrire sur un site de covoiturage était un geste écologique. Et puis le monde entier s'est invité dans ma voiture ! Je travaille dans un aéroport : j'embarque avec moi des gens qui vont prendre l'avion ou qui viennent d'atterrir. On se dit des choses qu'on ne se dit pas ailleurs. On parle de soi, de son pays, de la peur de l'avion, du voyage à venir ou terminé. Mes voyageurs ont transformé ce temps mort en temps vivant et riche. C'est un moment à part, une sorte de cadeau extraordinaire, un luxe dont j'aurais beaucoup de mal à me passer. »

Propos recueillis par V.P.