

**Les dirigeants d'entreprise, managers ou responsables opérationnels, ne peuvent pas toujours s'appuyer sur leurs collaborateurs ou relations pour décider et orienter leur action.**

**Pour autant, la solitude n'est pas une fatalité.**

**Il est possible de mettre en place les conditions d'un échange authentique et ouvert, des cadres de travail qui permettent d'aborder en sécurité toute la complexité des situations, et permettre à chacun d'agir avec pertinence.**

- Comment réorganiser l'action commerciale sur nos nouveaux marchés ?
- Je ne maîtrise pas tous les aspects de ce gros projet, comment m'assurer que l'on ne met pas en danger l'activité ?
- Un collaborateur indispensable commence à poser problème, que faire ?
- Je dois réduire l'activité, quelles sont les options possibles ?
- Je sois dégager du temps, que déléguer, et à qui ?
- Ce contrat alléchant remet en cause mon éthique personnelle ; je signe quand même ?
- Suis-je vraiment prêt à prendre des associés et perdre quelques prérogatives ?
- Comment bien préparer et accompagner la fusion de deux entités ?

Aucune question n'est une mauvaise question ; mais comment inventer les bonnes réponses ?

Au quotidien, chaque dirigeant d'entreprise, manager, responsable opérationnel est confronté à des questions auxquelles il n'est pas aisé de répondre seul. Est-il condamné à la solitude pour évaluer les situations et orienter son action ?

À l'heure où la compétitivité des organisations passe par le développement de l'intelligence collective, **la plupart des décisions essentielles sont prises par un individu seul, sur la base de raisonnements ou sentiments qu'il ne peut pas ou n'ose pas partager.**

De plus, la plupart des actions quotidiennes sont accomplies sur la base de règles, de routines, de **représentations que nous ne prenons plus le temps d'interroger, de remettre en question,** même lorsque des conditions se modifient. Nous oublions de prêter attention aux signes internes ou externes du changement.

D'où des erreurs d'appréciation, des conséquences inattendues, des conflits, voire des catastrophes, ou encore un échec relatif du projet, insuffisamment étayé. Ou « seulement », mais c'est peut-être le pire, un enfermement croissant dans une logique de pouvoir et d'opposition à ceux « qui n'ont pas agi comme prévu ». Dans tous les cas, une absence de progrès individuel et collectif.

Qu'il s'agisse d'enjeux financiers, humains, techniques, stratégiques, **si la place de dirigeant justifie**

**d'assumer le pouvoir de décider, doit-il pour autant renoncer à utiliser l'intelligence et l'expérience d'autres managers** pour mieux préparer et éclairer sa décision ? Renoncer à entendre d'autres points de vue que le sien, d'autres analyses de sa situation ou de sa façon de l'aborder ? Renoncer à expliciter son raisonnement, ses choix, afin de les faire critiquer ou valider, avant de les arrêter publiquement ?

J'imagine que les objections s'élèvent déjà dans l'esprit du lecteur que vous êtes : les risques de fuites d'information, l'hésitation à montrer ses doutes, qui pourraient être jugés comme des faiblesses, la crainte d'être incompris ou jugé, la quasi impossibilité pour autrui de pouvoir « comprendre » la complexité de votre situation. Bref l'absence de confiance.

Cette solitude n'est pas une fatalité. Il est possible de mettre en place les conditions d'un échange authentique et ouvert, des cadres de travail qui permettent d'aborder **en sécurité** toutes les problématiques managériales, dans leurs dimensions objectives et subjectives.

Les livres, les formations, les séminaires vous aident à avoir de bons repères, de bonnes méthodes, de bonnes idées. Mais l'expérience montre que **nous n'utilisons qu'une infime partie de ce que nous avons appris, faute de savoir le mobiliser au bon moment.** Faute de se donner le temps qui permet de jauger toutes nos hypothèses et ressources, le temps de relier nos théories et nos pratiques.

## Réapprendre à s'entraider

Plusieurs clubs et associations ont pour objectif le progrès personnel du dirigeant, et permettent de créer des groupes d'entraide tout en constituant des groupes de formation ou de réflexion. Le Codéveloppement professionnel (*voir encadré p. 3*) s'adresse à un public potentiellement plus large, et va plus directement à l'essentiel : aider chacun à agir de la façon la plus pertinente et la plus performante en s'appuyant sur le savoir et surtout l'expérience cumulée des membres du groupe.

La confrontation saine avec les pairs, dans un cadre sécurisé, mobilise les compétences de tous, intellectuelles, relationnelles, voire émotionnelles. Cela permet une qualité d'attention mutuelle et d'interaction bien supérieure.

Pour cela, le groupe dans son ensemble doit **acquérir ou retrouver le savoir-faire qui permet d'échanger avec authenticité**, pour décrire, explorer, retravailler une problématique professionnelle, relier l'analyse à l'action, puis exploiter les expériences de chacun pour en tirer des enseignements utiles à tous.

Le codéveloppement professionnel est l'une des méthodes qui permet de créer et utiliser efficacement des temps de coopération authentique. Ainsi que l'avait reformulé une participante, c'est « un cadre et un processus d'échange rigoureux, à l'intérieur duquel une grande liberté de parole devient possible ». En tant qu'animateur du groupe, je me concentre sur **les aspects qui rendent l'échange fructueux : qualité d'écoute, clarté des demandes et des propositions, ancrage dans le vécu...**

### Penser « collectif »

Sa pratique vous donnera aussi quelques clés et réflexes pour entraîner dans votre entourage professionnel de nouvelles habitudes de travail et d'entraide. Exemples :

- *Lors de la préparation d'une réunion sur un enjeu important pour vous*, au lieu de chercher à montrer que vous maîtrisez la situation, vous saurez exprimer vos interrogations, faire exprimer points de vue et expériences, écouter, pour approfondir et décider plus tard.
- *Lorsqu'un collaborateur vient vous soumettre un problème*, au lieu du classique « que proposez-vous ? », vous saurez identifier avec lui qui d'autre peut l'aider à trouver une solution juste à ce problème ou à avancer sur ce dossier, et les inciter à collaborer.
- *Lorsqu'un tiers vous demande votre avis* sur un sujet dont il est responsable, avant de répondre, vous saurez reformuler l'enjeu de 3 ou 4 façons différentes, les valider avec votre interlocuteur. Il est probable que cet exercice l'éclaire assez sur ses propres options pour que votre avis devienne superflu.
- *Lors de la préparation des entretiens annuels*, vous penserez à mobiliser les collectifs, à la fois côté évaluateurs (regards croisés sur les actions et dynamiques individuelles et des équipes) et évalués (prise en compte de leurs contributions au delà des objectifs de production individuels).

Bref, dans les différentes circonstances, vous saurez **vous attacher à la dimension humaine, individuelle et collective du problème, autant qu'à la recherche d'une solution technique** rationnelle. Vos collaborateurs vous imiteront et vous construirez des fondements plus solides à l'action.

Les compétences et motivations de chacun seront mieux reconnues, ce qui constitue l'une des meilleures préventions des risques de toute nature, donc du stress des équipes. Vous pouvez vous entraîner seul à cet état d'esprit, mais une expérience vécue, sécurisée sur la durée, avec des pairs, permet un ancrage bien plus efficace de ces nouveaux réflexes managériaux.

Thierry MERLE, 1/10/2009

### Le coaching n'est-il pas plus sécurisant ?

Le coaching est une autre méthode utile pour assurer ses propres choix et ses actions managériales.

Le coach vous aide à clarifier votre propre fonctionnement et vos décisions pour atteindre des résultats nouveaux.

L'avantage du codéveloppement professionnel est d'agir simultanément sur l'ensemble des participants.

Il peut être vécu comme un coaching de groupe, mais aussi, lorsque la qualité des relations s'affine, comme un coaching *par* le groupe. Mais vous pouvez vous sentir plus à l'aise dans une relation duelle, face à un coach qui se centre sur vos besoins de transformation et sur votre action, dans le cadre de l'organisation ou d'un choix personnel.

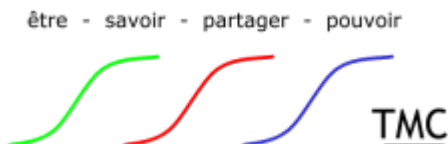
## Le codéveloppement professionnel et managérial

Cette méthode a été conçue et pratiquée par Adrien Payette et Claude Champagne, en formation initiale et continue de « gestionnaires » (\*) à l'Ecole Nationale d'Administration Publique à Montréal, mais aussi en entreprises, depuis près de 20 ans. En apparence très simple, étayé par le contrat de confidentialité entre les participants, et affiné au fil des rencontres du groupe, le codéveloppement professionnel sépare clairement 6 étapes qui rythment les échanges :

1. expression d'une demande d'un participant, problématique ou projet
2. clarifications, réactions
3. formulation d'un « contrat de consultation » avec les autres participants
4. contributions et éclairages, explorations, interaction structurée et pilotée par le demandeur
5. synthèses, plans d'action
6. analyse réflexive sur les échanges, les apprentissages, le processus de groupe

La qualité et l'efficacité des échanges sont démultipliés par le caractère périodique des rencontres, par les échos entre les problématiques des différents participants. La confiance commune s'approfondit, et permet de traiter des enjeux de plus en plus forts et subtils. En inter ou intraentreprise, ces rencontres conduisent chacun à parler et à agir de façon plus pertinente, responsable et sereine, dans un plus grand nombre de situations.

(\*) nos amis Québécois ne voient pas l'intérêt d'utiliser le terme de manager.



TMC contribue à mettre en place les conditions de la coopération pour mieux gérer, anticiper, éviter les crises, mobilise les individus et les équipes pour le changement.  
[www.tmc.fr](http://www.tmc.fr) – [tmc@tmc.fr](mailto:tmc@tmc.fr) – 02 99 50 88 37



Membre de Breizh Conseil, Chambre Professionnelle du Conseil  
et de ICF France, International Coaching Federation