

La Lettre de PALO ALTO

L'apport de la Systémique paradoxale

Codev, Coaching, et Palo Alto

*Quand le jazz est, quand le jazz est là
La java s'en, la java s'en va
Il y a de l'orage dans l'air, il y a de l'eau dans le gaz
Entre le jazz et la java
Claude Nougaro*

Un peu comme le jazz et la java, chers à Claude Nougaro, le Codev et le Coaching ne sont a priori pas faits pour s'entendre.
De fait, les jugements mutuels abondent et parfois avec sévérité.

Peut-on y voir plus clair ?
Regardons.

Le point de vue des coachs (enfin, de certains, ne généralisons pas)

Que trouve-t'on de leur point de vue, quand il est question de Codev ?

Eh bien, par exemple, des positions très supérieures de certains coachs :

- *Si tu es coach, pas la peine de se former au Codev, c'est juste un protocole"*
- *Le Codev ? C'est le coaching des pauvres..."*
- *Désolé, ce problème là on ne pourra pas le traiter en Codev, il faut un coaching"*
(le coaching étant vu comme plus intime, plus profond)
- *Pour moi, le Codev est mieux animé par un coach*

Le point de vue des codéveloppeurs

Et que trouve t'on de leur point de vue (de certains) quand des coachs participent à une séance Codev :

- De l'étonnement devant les questions (de certains d'entre eux) qui contiennent de grossières suggestions telles que *"Qui peut t'aider ?"* ou encore *"Ah, tu as telle compétence ? Comment pourrais-tu t'en servir dans la situation qui te préoccupe ?"*
- De l'étonnement encore devant des questions étranges : *"Comment t'y prends tu pour créer ton blocage ?"* (On pense à " si tu me donnes ta montre, je te dirai l'heure")
- Une gêne devant certaines interventions.
Par exemple, entendre dire, à la cliente qui demande une aide à voir les risques pour une future fonction à laquelle elle est promue : *" Ta demande ne serait pas plutôt une demande de légitimité ?..."*

Ou entendre dire à ce client, qui quitte une petite équipe "sympa" pour prend une équipe plus difficile qui le soucie : *"Tu as sans doute un problème de deuil à résoudre"*.

Des propos qui, en plus de la préoccupation du client, ajoutent donc le diagnostic d'une insuffisance sous-jacente, d'un problème "plus profond", d'une légère pathologie.

Une différence éclairante

N'allons pas plus loin, nous risquerions de créer une accumulation stérile de préjugés, d'autant qu'en Coaching, comme en Codéveloppement, les pratiques sont multiples, les écoles sont pléthores, et les compétences... très inégales.

Mais alors, ne peut-on rien dire ?

Eh bien, malgré ces fourmillements de pratiques, il nous semble qu'il est possible de dégager au moins une différence éclairante.

Plus profond

Les coaches voient le Coaching comme "plus profond". Oui, en général, le coaching consiste à faire un détour, à aller chercher la "demande cachée", à faire le diagnostic d'un besoin, d'une déficience plus profonde.

Extraits d'un ouvrage de coaching qui raconte quelques séances :

Exemple 1

Hector voit un coach car il doit "asseoir son leadership" comme l'indique son supérieur, un DG a très forte présence, quasi autoritaire.

A la première séance, Hector explique : "je suis débordé, je n'y arrive pas, j'ai l'impression de tout faire. Je ne me sens pas soutenu par les membres de mon équipe. Les gens ne s'impliquent pas dans l'ordre du jour des réunions. Ils sont souvent en retard en réunion, ils entrent et sortent à leur guise, utilise leur téléphone portable, et il leur arrive de parler entre eux comme si je n'étais pas là".

Le questionnement, pour le raisonnement du coach, est alors de voir s'il va falloir aider Hector à franchir "les étapes du cycle de l'autonomie" pour se distancier du DG
Un diagnostic plus profond, un détour pour l'accession au leadership.

Cela fait un peu penser au modèle médical : ce qui soucie le patient, ce sont seulement des symptômes. Pour qu'ils évoluent, il convient de trouver une cause plus profonde, de faire le diagnostic d'un problème sous-jacent en choisissant un concept, une étiquette qui désigne une insuffisance. En coaching ce sera :

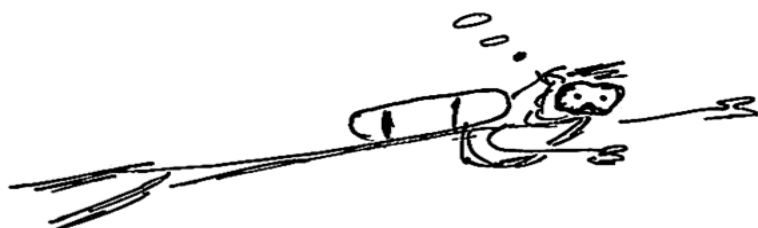
- un problème d'autonomie
- ou de confiance en soi
- ou de légitimité
- ou d'identité
- ou de réparation
- ou de deuil d'une fonction, etc.

Exemple 2

La "coachée" vient d'être nommée manager du service, ce qui ne la ravit pas.

"Son besoin profond, pense le coach, est celui d'un changement au niveau de ses habitudes de travail, son fonctionnement. Elle a en plus son deuil à faire de la petite équipe qu'elle suivait depuis plusieurs années. Je vois un accompagnement à la fois centré sur la personne, son management, et sur sa relation avec son N+1 qui représente pour elle la sécurité. Elle a un travail à faire également sur l'estime de soi. Intuitivement, pour moi, l'essentiel doit être de l'amener à l'acceptation du changement et de la prise réelle de ses responsabilités de manager".

On voit que le coach fait un diagnostic des besoins et qu'il étiquette les insuffisances "profondes". Profondeur donc.



L'ouvrage cité précise :

"Comme souvent en coaching, le véritable besoin de la personne émerge difficilement. Qu'y a-t-il de commun, en profondeur, à tous les besoins exprimés par le coaché ? Ici c'est l'intuition qui joue".

Pas profond du tout

A l'opposé le Codev peut "paraître simple et superficiel" car on reste proche de ce que le client "pense, vit et fait" comme dit Payette.

Reprenons l'exemple 1. Le client (directeur) décrit ses collaborateurs en réunion : "Ils sont souvent en retard en réunion, ils entrent et sortent à leur guise, utilise leur téléphone portable, et il leur arrive de parler entre eux comme si je n'étais pas là".



Le groupe de Codev ne se poserait pas des questions sur le leadership ou l'autonomie. Ni même sur les besoins. Ni sur une "demande cachée". Il demanderait très simplement : "*Quand tes collaborateurs agissent ainsi tu fais quoi ? Et tu te dis quoi ? Et tu veux arriver à quoi ? Et qu'est-ce qui t'empêche de gérer le problème ?*"

En Codev, on ne diagnostique pas. On réfléchit avec lui sur son raisonnement et sur son action. On s'intéresse à sa stratégie, à ses raisonnements, à ses options. Mais pas à sa personnalité et encore moins à ses insuffisances profondes.

De ce fait on est certainement plus pragmatique, plus concret et plus direct sur le problème. Moins conceptuels. On ne sait pas si Hector sera meilleur en leadership ou s'il aura avancé dans le cycle d'autonomie. Mais on regardera avec lui comment il raisonne et agit pour remettre de l'ordre dans sa réunion selon son objectif. Et on regardera si son raisonnement pourrait être orienté autrement ou si sa façon d'agir alimente le problème.

Incompatibles

Le coach est un expert du fonctionnement humain. Il fait un détour, il vise la résolution d'un besoin profond qui permettra au coaché de traiter les difficultés visibles.

Le groupe de Codéveloppement, lui, rassemble des pairs, non spécialistes du fonctionnement humain, et qui, avec leur expérience, accompagnent (ou même apprennent à accompagner) la réflexion d'un collègue, d'un pair.

Les participants en Codéveloppement ne prétendent pas réaliser des coachings.

Si, inversement, un coach garde une posture de coach en Codéveloppement, qu'il soit animateur ou participant, les dégâts apparaîtront rapidement : langage d'expert, assurance de sachant qui impressionne et déresponsabilise, diagnostics qui mettent des étiquettes et font apparaître des insuffisances profondes en public.

Ces postures ne semblent pas compatibles

Mais si Jazz et Java ...

Comme Claude Nougaro, qui trouve une conciliation finale, nous entendons aussi des propos qui permettent tout de même une considération mutuelle.

Tel coach souligne que le Codéveloppement lui a permis d'enrichir sa pratique de coach.

Et tel codéveloppeur tire son chapeau aux coachs matures qui savent adapter leur posture : on ne se rend pas compte, pendant la séance de Codéveloppement, de leur expertise. Et pourtant on a perçu la pertinence de leurs interventions.

Et la systémique Palo Alto là-dedans ?

Elle peut paraître bien plus proche du Codéveloppement que du coaching de type "demande cachée" et en bonne cohérence.

En effet, on n'est pas centré sur la personne, on s'intéresse bien plutôt à **l'interaction** du client avec le problème, et à sa stratégie, tout simplement. On ne fait pas de diagnostic d'insuffisances profondes.

Payette confirme d'ailleurs que le Codéveloppement est d'inspiration systémique.

De fait en Codéveloppement le regard systémique invite à :

- découvrir le raisonnement et la stratégie du client face au problème
- faire réfléchir le client sur son raisonnement et ses options
- observer ses interactions concrètes
- tenir compte du contexte actuel pour comprendre le client
 - et non pas son passé
 - ni sa personnalité
 - ni l'exploration de ses émotions pénibles

Et la systémique Palo Alto poursuivra ce début de regard systémique vers :

- le plein regard systémique, qui constitue souvent une sorte de "saut quantique".
- les messages échangés entre le client et ses interlocuteurs.
- le sens des messages éclairé par le contexte.
- le repérage précis de la problématique et de l'enjeu
- l'effet des messages et l'identification des cercles vicieux

Enfin pourra venir le "mouvement paradoxal" pour permettre de voir autrement ou d'agir autrement.

Ainsi Palo Alto enrichit fortement de Codéveloppement en termes de rigueur et de divergences.

Mais cela dit tout Palo Alto n'a pas sa place en Codev.

Notamment les fameuses "tâches paradoxales", elles, n'ont pas leur place dans une séance de Codéveloppement.

Dominique DELAUNAY
Alternatives Consulting
Centre de **Systémique PALO ALTO**
www.systemique-palo-alto.fr