

Quel est l'apport de PALO ALTO ?

« Enfin prêt ? »

Se méfier de la solution qui « entretient le problème ».

Comme déjà indiqué dans le précédent article (cf Exemple n° 1) nous nous référons très précisément au courant de la « thérapie brève » initié par Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND, et Dick FISCH en 1967 à Palo Alto, autrement dit la systémique paradoxale, que nous appelons Systémique Palo Alto.

Rappelons que cette approche nous invite à un regard systémique, c'est-à-dire à être attentif à ce qui se passe « entre » les éléments d'un système en termes de communication.

Cette communication peut se faire entre 2 personnes, mais bien sûr aussi entre soi et soi.

L'approche est dite « paradoxale » car elle suppose, pour se « décoincer », de faire radicalement le contraire de ce qui nous paraît logique et vital, cette solution que nous utilisons encore et encore.

Voici le récit d'une nouvelle problématique, présentée dans une séance de Codéveloppement professionnel rassemblant des consultants. Le fait d'animer ces séances avec une sensibilité « Palo Alto » va permettre d'aider tout le groupe à ne pas repartir aveuglément dans la voie « des solutions qui maintiennent le problème ».

« Ma valeur ajoutée personnelle de coach »

Alex se lance

Alex vit un tournant. Animateur de formation en interne pendant 4 ans, il a quitté son entreprise il y a 8 mois pour devenir coach de managers. Il a donc suivi il y a un an, peu avant que de se lancer, une formation au coaching, avec succès. Il s'est donc lancé dans l'aventure et installé comme indépendant.

Il n'a pas encore de véritable client et se voit bien sûr confronté à la question du commercial de son activité. « *Comment créer et développer ma clientèle ?* »

Il a des adresses, un réseau, des relations. Il a rédigé son offre. Il a un site internet.

Il indique cependant qu'il appréhende de rencontrer des prospects. Qu'il ne se sent pas prêt.

Il continue de se perfectionner dans les méthodes de coaching tout en réfléchissant aux bonnes approches commerciales. Sa question de départ : « *Comment réussir mes entretiens de prospection ?* ». Il pense qu'il lui manque quelque chose, mais quoi ?

Une demande surprise

Il saisit l'occasion d'une séance en groupe de Codéveloppement, pour présenter sa situation. L'étape de « Questionnement » montre que le commercial l'inquiète. Il s'interroge sur la manière d'argumenter, sur l'intérêt des clients, sur la qualité de ses réponses, sur les pratiques de « shopping » (shopping se dit lorsqu'une entreprise demande au futur coaché de rencontrer plusieurs coachs)

Après l'étape de questionnement, au moment de l'Etape 3 donc, celle de la demande et du contrat, sa première formulation sera soudain : « *Ma demande, c'est que vous puissiez m'aider à définir ma valeur ajoutée personnelle de coach* »

La demande surprend car elle apparaît légèrement décalée par rapport à la question de départ.

La question du contrat

Le moment de réflexion sur cette demande sera passionnant. Est-ce que respecter le client n'implique pas de respecter la demande ? Peut-on oser discuter une demande ? La « challenger » ? La contester ?

Oui on le peut car chacun sait qu'un problème qu'on a du mal à résoudre peut-être un problème mal posé. Et en même temps on se doit de rester centré sur la problématique du « client ».

Toutefois la plupart des participants du groupe trouve la demande acceptable. « *Pas facile et même ambitieuse* », diront certains, « *mais acceptable* ». C'est une question intelligente, après tout, et si c'est cela que le client trouve utile pour lui ...

D'autres ont un doute, qu'ils ont du mal à formuler.

L'animateur suscite alors la réflexion en interrogeant : est-ce que ce qui est demandé va aider la personne à surmonter la difficulté qu'elle présente ? Ou bien est-ce que ce qui est demandé va renforcer et « nourrir » la difficulté ?

En fait les participants constatent que Alex a déjà passé beaucoup de temps à se préparer, à réfléchir, à concevoir, à rédiger. A se préparer encore.

La difficulté principale semble bien être aujourd'hui l'appréhension. Appréhension que l'on comprend et qui est justifiée. Que tous partagent. Plusieurs - même des « aguerris » - témoigneront de leur anxiété durable à faire du commercial, voire de leur forte trouille au départ !

Mais comment fait-on pour gérer l'appréhension, voire l'angoisse ? Pour certain, la solution consiste à vouloir « maîtriser » la situation, et pour cela il s'agit de se préparer jusqu'à ce qu'on se sente « vraiment prêt ». Et qu'on n'ait plus d'appréhension ? Cela semble une illusion : être prêt et compétent ne dispense pas du fameux « trac »... Si être prêt veut dire ne plus avoir de trac, alors on peut se préparer sans fin. Et d'ailleurs, le trac, il ne faut pas s'en dispenser, comme on sait !

« *Vouloir définir ma valeur ajoutée de coach* » apparaît alors comme un évitement, une temporisation, un moyen de ne pas se confronter en se préparant parfaitement mais ... sans fin.

« Le problème c'est la solution »

Nous retrouvons ici cette célèbre formule de Paul Watzlawick : c'est la solution que l'on choisit pour résoudre le problème qui entretient (et accroît) le problème. Se préparer encore et encore à affronter le « dragon » entretient une illusion de maîtrise future tout en nous gardant à distance du terrain, ce qui accroît l'inquiétude, les fantasmes et l'inexpérience. Cela fait « grossir le dragon » !

Dans les options que va se donner Alex, trois quart d'heure plus tard, on trouvera :

Centre de systémique Palo Alto. Copyright Alternatives Janvier 2015.

- prendre un contact téléphonique chaque jour avec un but très limité
- prendre 2 contacts directs chaque semaine sans chercher à vendre
- accepter de faire des erreurs et les noter
- mieux découvrir grâce aux erreurs comment raisonnent les prospects
- prendre des rendez-vous qui ont peu de chance d'aboutir et y aller pour s'entraîner
- vivre sa peur, la « mesurer » même, et voir ce qui la fait bouger en plus ou moins

Alex est reparti en se disant à la fois « débloqué » et inquiet.

Mais être inquiet, c'est la vie. Vouloir ne pas l'être, c'est l'utopie.

Et vouloir atteindre une utopie, nous rappelle WATZLAWICK, et une voie royale pour se créer un sérieux problème.

On le voit, ce qui « débloque » Alex est paradoxal : il s'agit pour lui d'agir maintenant sans maîtrise, mais surtout d'agir et de le faire à petit pas. Ce qui est radicalement l'opposé de rêver de maîtriser sans agir.

Se servir de Palo Alto

On peut bien sûr animer des séances de Codéveloppement sans Palo Alto. Et cependant ce regard systémique affûte particulièrement l'analyse de celui qui anime. Il l'aide à voir plus vite comment éviter de faire « plus de la même chose qui ne marche pas ».

En tant qu'animateur de séances de Codéveloppement, mais aussi comme consultant ou comme coach, c'est une satisfaction de se rendre compte de la direction à ne pas prendre. Mais on n'est pas tout à fait au bout de nos peines car il reste un echose importante à résoudre : comment faire que le « client » trouve lui-même acceptable, voir naturel, de faire l'opposé de ce qu'il cherche à faire avec conviction et depuis longtemps. En vain il est vrai.

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