

La Lettre de PALO ALTO

L'apport de la Systémique paradoxale

Lettre du 10 octobre 2022

Le projet de secteur

Au cours d'une séance de supervision, Virginie partage sa préoccupation :

Un plan pour 3 ans

Virginie, consultante interne en intelligence collective dans cette entreprise, est sollicitée par un Directeur de secteur, Mathieu. Il s'agit d'animer des ateliers participatifs avec les équipes pour élaborer et lancer le Plan de secteur à 3 ans.

Les plans précédents sont parfois réalisés par le Directeur de secteur lui-même, dans son bureau, quand il n'arrive pas embarquer les équipes.

L'objectif est donc, ici, d'impliquer les équipes. Et Mathieu pense le projet important pour avoir une bien meilleure présence sur le marché, car le contexte a bien changé. Il souhaite qu'à cette occasion les équipes s'approprient le chantier, diminuent les silos, développent une démarche collaborative.

Le cadrage de l'opération a lieu entre Mathieu et Virginie. Puis un lancement est réalisé avec les équipes.

Organigramme : Mathieu, Directeur de secteur
rattaché à Olivier, Directeur national, son N+1
Des référents qui coordonnent fonctionnellement les équipes
Les équipes opérationnelles

Le lancement

Lors du lancement, avec Mathieu et Virginie, des réticences apparaissent

- des problèmes de charge de travail, surtout de la part des référents et des anciens (les jeunes sont plus embarqués)
- des doutes sur l'utilité réelle du projet (rituel impératif mais qui habituellement est souvent fait dans un bureau)
- des priorités annoncées par le national qui créent d'autres sollicitations.

Mathieu a été surpris de ces manques d'adhésion.

Et léger coup de froid pour Virginie qui s'interroge.

Entre temps elle a rencontré Olivier qui lui a dit : "Il faut aider Mathieu, il semble seul"

Virginie sait qu'avec des équipes peu mobilisées, animer de manière collaborative est ingrat. Il faut "soutirer" les informations et les contributions. C'est contraire même à l'esprit de la démarche.

D'un côté, elle a à cœur pourtant d'accompagner Mathieu, d'autant que ce type d'accompagnement est bien dans sa fonction et qu'elle est très intéressée.

De l'autre elle ne se voit pas animer en forçage avec des gens réticents.

Elle est bien tiraillée. Et même un peu "paumée".

Décoder les informations

Lorsque nous écoutons le client, surtout pour une situation collective, nous disposons rapidement d'un grand sac d'informations variées et mélangées.

La systémique paradoxale nous invite à décoder ces informations. Voir déjà là où nous avons des faits ou des idées ou des émotions et comment nous remplissons nos cases.

"Il est seul" est une idée. De quoi s'agit-il : seul parce qu'éloigné ? isolé parce que trop dans son bureau ? ou en tension avec les équipes ? autre chose ? Là il nous faudrait des **faits** car cela ressemble à une incitation (une commande ?) encore floue. C'est bien une boucle mais avec trop d'implicites : "Qui demande quoi ?"

"Lancer le plan de secteur à 3 ans" est un objectif encore vague : cela servira à quoi concrètement ? Quels indicateurs de succès ? Sinon est-ce que l'on confond moyen et objectif ?

"animer des ateliers participatifs", *"impliquer les équipes"*, *"diminuer les silos"*. Ce sont des objectifs ? Ce ne serait pas plutôt des moyens ? au service de quoi finalement ? En effet il est difficile de convaincre les troupes si on confond les buts et les moyens.

"avoir une bien meilleure présence sur le marché, car le contexte a bien changé". Ah, peut-être un objectif. On gagnerait à bien le préciser, à en valoriser les enjeux

"Tiraillée", *"Paumée"* : tiens, une émotion. Savoir comment elle se manifeste (les faits) pourrait nous informer sur le niveau de tension de notre cliente et peut-être sur un début de problème "palo altien", un cercle vicieux.

Par ailleurs, "comment elle explique cette émotion" nous informerait sur sa VM (Vision du monde) : quelque chose comme : "Quoi que je choisisse, ça ne va pas. C'est un dilemme". Ce qui nous amènerait à un freinage : "C'est normal que tu ne puisses pas décider ici car les 2 enjeux sont également importants"
Et il nous faut regarder ce qui pourrait bouger dans cette construction en dilemme.

Cadrage et lancement : c'est donc le moment de la demande. Palo Alto accorde une **importance particulière à ce moment**, à cette "boucle" : Qui demande quoi à qui dans quel contexte et obtient quoi ?

Ce moment mérite d'être explicité avec des faits

- Qu'est-ce qui est demandé précisément ?

- Qui répond ? et répond quoi ?

- Et ensuite que dit Mathieu ? Que pense Mathieu ? Que fait-il ? Que décide-t'il ?

C'est là qu'on aime avoir **un peu de vidéo et des faits**

Il semble que Mathieu n'a pas convaincu et n'a pas cherché non plus à convaincre...

Virginie a-t-elle un client ?

Dans quelle mesure Mathieu est-il client ? Il est décidé sur son projet ?

Ou il peut s'en passer s'il y a des réticences ? Il veut de l'aide ? Quelle aide ? De l'aide pour animer les ateliers ou de l'aide pour convaincre les réticents ?

Ou encore il est décidé mais craint de mal s'y prendre ? Un coaching serait bienvenu ? Il serait preneur ?

Un prescripteur doit se positionner. Ou on l'aide à le faire

Un patron fait donc une demande d'aide pour faire agir ses équipes. Il est donc prescripteur.

Voilà qu'il obtient des réticences. Cela arrive bien sûr

Mais alors, du point de vue systémique, il doit SE POSITIONNER

Soit il décide d'être en **position haute** : il impose - ou encore il précise ce qui est non-négociable (tout ou partie) et éventuellement négocie juste une partie ou le comment.

Ou bien il choisit la **position basse** : il renonce. L'enjeu ne vaut pas de mettre de l'énergie ou de l'autorité. Ce qui signifie que les équipes ont donc comme un pouvoir de veto. Elles décident.

On voit ainsi que si Virginie est bien prise dans un dilemme, coincée entre 2 barrières en quelque sorte, il est possible de commencer à faire bouger ces barrières :

- prise par son engagement envers Mathieu (mais est-il lui même vraiment engagé ?)
- prise par son refus d'animer en forçage (mais est bien à elle de convaincre qu'il faut y aller ?)

Comparaison bien connue avec un coaching "Palo Alto"

Prenons un instant pour comparer avec une tripartite de coaching selon Palo Alto : un prescripteur "A" à un problème avec un collaborateur "B". Il ne s'en sort pas et demande un accompagnement par un coach "C"

"A" se positionne : que veut il que "B" change ? Non seulement il l'explique mais il énonce une contrainte : en cas de non-changement, il y a aura des conséquences. Parce que l'enjeu est important.

"B" peut alors se positionner : il entend la contrainte, et il est d'accord (ou pas !) pour changer quelque chose, en tout ou en partie.

"C" joue donc alors 2 rôles essentiels :

- Aider "A" à clarifier PB, Objectif et contrainte ("A" ne sait en général pas le faire)
- Aider "B" si - et seulement si- "B" a besoin d'aide pour réaliser les changements que lui-même "B" a décidé après la demande de "A"

On voit qu'en aucun cas "C" n'est là pour forcer ou inciter "B". Il n'est pas le bras armé de "A"

Pour Palo Alto ce raisonnement est le même dans une situation collective telle que des ateliers, des séminaires, des formations, bien que les "tripartites" soient souvent quelque peu escamotées dans ces actions collectives.

Contrainte ?

Question : que devient la notion de contrainte dans une situation collective ?

C'est à inventer chaque fois mais on pourrait, juste pour donner une illustration, imaginer que Mathieu parle à ses équipes :

- L'enjeu de ce plan a 3 ans est essentiel pour occuper ou récupérer des parts de marché qui sont en phase avec notre offre. Parts qui sont menacées suite à telles et telles évolutions que vous connaissez..

Sinon nous courons tels et tels risques et la branche XY de notre activité peut disparaître. Etc.."

Il continue d'énoncer des risques et des conséquences.

Il mobilise donc en soulignant les conséquences (contraintes) qui se produiront si pas de changement. Il fait en sorte, s'il y croit, d'obtenir un minimum d'adhésion

Quelle adhésion ?

Les managers recherchent bien sûr une adhésion. Mais jamais à 100%

On manage toujours avec une part, plus ou moins grande :

- d'autorité, de "non négociable" (la position haute) qui d'ailleurs est un facteur de sécurité et de clarté. Et qui fait pencher les hésitants.
- une part de négociable (la position basse) qui est un facteur de mobilisation, d'implication puisque chacun peut influencer et obtenir
- et sans doute une part de mobilisation par les valeurs déjà partagées : notre mission, notre raison d'être, notre aventure commune en équipe, notre devoir, etc.
(ce qui correspond à la position "en symétrie", c'est à dire entre égaux : "vous comme moi nous avons en commun certaines valeurs, certains enjeux")

Un manager a besoin d'une adhésion juste suffisante, jamais à 100% (sauf si dictature).

De nouveau nous pouvons retrouver, comme en coaching individuel, l'importance de la préparation préalable avec le prescripteur pour l'aider à se positionner le plus clairement possible. A préparer sa demande et sa réponse en cas de réticence. Comme en coaching, donc ou comme, on s'en souvient, pour les éducateurs belges qui préparaient avec le juge les messages à transmettre aux parents d'adolescents, pour ne pas être eux-mêmes bras armés du juge.

Toujours les boucles

Pour Palo Alto, le monde est fait d'interactions, et les interactions sont des messages, et plus précisément des demandes.

On est très attentif aux demandes. On apprécie "d'avoir la vidéo" de la demande. Et de la réponse. La demande de Mathieu à Virginie, la demande de Mathieu à ses équipes, la demande d'Olivier à Virginie. Notre travail est d'examiner les boucles.

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