

# Quel est l'apport de **PALO ALTO** ?

## Exemple n°3 : « Les risques du contrat »

1

### 1. La belle invention du Codéveloppement

Le Codéveloppement professionnel, conçu par Adrien Payette et Claude Champagne, est une pédagogie merveilleuse. Pourquoi ? Pour beaucoup de raisons, mais nous allons en faire ressortir quatre.

#### **La confiance**

- quelqu'un (le client) nous fait le cadeau de la confiance, présente une difficulté et est intéressé par notre aide

#### **Le défi**

- il s'agit d'une situation réelle et actuelle : nous voilà défiés, saurons-nous être clairvoyants et utiles ?

#### **L'action**

- on est acteur tout de suite. Pas de théorie préalable, très peu de consignes. On prend le volant. On agit. On est responsable.

#### **L'intérêt des erreurs**

- dans une pédagogie traditionnelle, descendante, on apprend d'abord la théorie, les principes. Ensuite on applique. Si on a bien appris, si on applique bien, on ne devrait pas faire d'erreur. L'erreur a ici une couleur négative. Il est souhaitable d'en faire le moins possible.

Dans l'apprentissage à partir de l'action, comme il n'y a pas de théorie préalable, l'erreur est alors quelque chose que l'on découvre par la réflexion. Et découvrir les erreurs c'est faire la moisson de la séance.



L'erreur prend alors une couleur positive : elle est un signe de découverte et d'apprentissage.

Ce qui signifie que l'on est invité à accepter nos incompétences, pour être justement en posture d'apprentissage.

Et l'on fait confiance à l'intelligence collective pour être certain de progresser.

### 2. Une vision pas si sereine.

Nous voudrions maintenant assombrir un instant cette vision idyllique des pouvoirs de l'intelligence collective.

Prenons une comparaison. Une séance de Codéveloppement professionnel pourrait ressembler à une descente de rivière en rafting. Tout le monde est acteur tout de suite. On fait équipe et on s'entraide. On est protégé pour ne pas se faire mal (casque, gilet). Et le moniteur joue un rôle léger, donnant ça et là une suggestion ou un petit coup de rame qui aide. Il a toute confiance dans le groupe et quant à la descente, il la connaît et sait qu'elle n'est pas dangereuse.

Cependant, en matière de Codéveloppement, nous ne partageons pas tout à fait cette vision sereine : l'expérience nous montre qu'une séance peut en effet ressembler à du rafting, mais ...

Mais en n'oubliant pas qu'il s'agit d'une rivière nouvelle chaque fois, inconnue donc, et donc avec des dangers possibles : problème difficile à cerner, conflits inattendus, interprétations étranges de propos, jugements disqualifiants, émotions perturbantes, etc..

Bien sûr notre « moniteur » doit alors savoir alors montrer autant de force sur le cadre que de bienveillance pour chacun.



Cependant, dans les dangers possibles, nous voulons en signaler un, particulier, qui peut échapper à la vigilance du facilitateur. Il s'agit de la pertinence de la demande - en étape 3 donc.

« *Mais... n'est elle pas automatiquement pertinente puisque c'est celle du client ?* »

Certains seront surpris que l'on ose questionner la demande du client. En effet, en matière de Codéveloppement, on accorde une forte importance à l'autonomie du client : il est adulte, il sait ce qu'il veut. Et d'ailleurs bon nombre d'animateurs prennent justement telle quelle la demande.

Nous confirmons bien sûr l'importance de laisser le client décideur de ce qui est important pour lui. Toutefois il est classique qu'un client fasse une demande qui contienne déjà une solution trop fermée. Par exemple ce manager demande « comment faire pour me débarrasser de tel collaborateur ? » Quand on sait que le manager trouve son collaborateur compétent mais agaçant, on comprend que sa demande mérite d'être « ouverte » à plusieurs options.

Rouvrir une demande trop fermée en terme de solution, cela un groupe doit savoir le faire, avec l'aide d'un bon animateur bien sûr.

Non, le danger que nous voulons souligner dans l'étape 3 est un peu plus délicat à repérer.

### 3. Un risque qui ne saute pas aux yeux

Et pour cela nous allons faire un petit détour par une approche qui a le mérite d'être totalement compatible avec le Codéveloppement : nous voulons parler de la Systémique, et plus précisément de la Systémique paradoxale que l'on appelle aussi Systémique de Palo Alto, celle qui a été popularisée par Watzlawick, Weakland et Fisch et inspirée par les travaux de Gregory Bateson.

Cette approche se résume en un dicton bien connu : « Quand une personne ne parvient pas à résoudre une difficulté, quand elle est coincée dans un problème, c'est que c'est la solution qu'elle utilise qui maintient le problème ».

Watzlawick l'avait formulé en diction célèbre : « Le problème, c'est la solution ! »

Autrement dit la personne utilise un médicament qui entretient la maladie.

Prenons une image, une métaphore : le cas Joko. C'est un petit singe africain victime d'un piège classique : Unealebasse vidée (grand fruit sec) a été fixée au sol, et on a mis à l'intérieur une orange de la taille exacte de l'ouverture.

Joko ne veut pas lâcher l'orange et reste prisonnier, tout en tirant tant qu'il peut. S'il faisait une demande en étape 3 (!) ; il dirait :  
« Comment puis-je tirer assez fort pour m'enfuir avec l'orange ? ». Le cas est clair : sa solution (ou sa demande, ou son objectif) maintient le problème...



Traduction : et si les demandes en étape 3 n'étaient que des façons pour le client de ne pas « lâcher prise » sur ses solutions ? Ou sur ses objectifs ?

## 4. Donnons un exemple classique.

Une maman est choquée de voir à quel point la chambre de sa grande fille est en désordre. Elle a utilisé les conseils, les explications, les récompenses, l'exemple, et depuis peu une sanction touchant l'argent de poche. Mais rien n'y fait. Et la grande fille ingrate a même vendu son cadeau d'anniversaire pour se faire de l'argent de poche.

Imaginons que la maman soit cliente dans un codéveloppement spécial « parent ». Elle va demander en étape 3 : « Quelle nouvelle sanction dois-je utiliser ? »

Et si elle a déjà pris un peu de recul, elle va peut être demander « Comment faire pour qu'elle range sa chambre ? »

Soulignons qu'elle trouve cela extrêmement important car pour elle « Si elle ne sait pas ranger sa chambre, elle ne saura pas mettre de l'ordre dans sa vie, et justement en ce moment il semble que ... »



Comme pour Joko, il est difficile de lâcher l'orange...

Et ici, c'est même la tension vers l'objectif qui est en train de créer et amplifier le problème.

Mais si tout le groupe produit de nombreuses solutions, même divergentes, mais toujours pour ranger la chambre, c'est tout le groupe qui va maintenir ou amplifier le problème !

## 5. Un exemple vécu en séance de Codéveloppement

Voici maintenant une situation rencontrées lors d'une séance de Codéveloppement.

La séance se passe dans une entreprise, avec un groupe de managers.

Denis (client) est nouveau manager, depuis 6 mois, d'une équipe de 7 techniciens en charge de l'entretien : bâtiments, électricité, mécanique

Son problème : il ne parvient pas à se faire obéir de l'un des techniciens, Marcel.

Marcel dit « oui, oui » à tout mais fait ce qu'il veut. Il choisit le travail qui lui plaît, laisse ce qui ne lui plaît pas aux autres, ne dit pas où il se trouve ni où il va, ne rend pas compte, ne remplit pas les comptes rendus de travaux, etc.

Denis vit cela très mal car il a le sentiment de trahir la confiance qu'on a mise en lui, de ne pas être digne de sa promotion.

Que fait-il ? Il recadre, il explique, il parle fermement, en vain. Sanctionner ? Son supérieur n'est pas pour...

Sa demande en étape 3 est bien sûr : Comment me faire obéir de Marcel ?

Et spontanément tout le groupe de managers approuve cette demande. Certains sentent même la moutarde leur monter au nez, se sentent à la place de Denis, et voudraient montrer comment un manager doit savoir s'affirmer !

Mais si l'on avait très bien exploré en étape 2 on saurait :

- que Marcel est le plus âgé de tous
- qu'il est le plus compétent en électricité
- qu'il a 9 heures par semaine « déléguées » la mairie en accord avec l'entreprise
- qu'il a été candidat au poste de manager obtenu par Denis
- qu'il est grand ami depuis 15 ans avec le N+1 de Denis
- que ce N+1 a dit à Denis lors des entretiens d'évaluation : « Le mettre en « insuffisant » ? Bah pour quoi faire puisqu'au total le boulot est fait ... »

On le voit, un contrat du type « Comment me faire obéir ? » ou « Comment m'imposer à Marcel ? » ne servira qu'à confirmer l'impuissance de Denis et pire : à le culpabiliser gravement.

Car pour Denis, si le problème est de manager Marcel, sa véritable souffrance est de sentir impuissant donc indigne : « Si j'étais un manager digne de ce nom, je devrais savoir m'imposer ».

Par conséquent pousser davantage Denis à s'imposer, ce serait l'enfoncer gravement dans son sentiment d'indignité. Ce serait tout à fait nuisible.

Le vrai message « divergent » qui rendra service à Denis sera plutôt du type : « N'importe qui à votre place, Denis, aurait les pire difficultés à se faire obéir dans ce cas ». Ou encore « Vous ne pouvez pas vous faire obéir dans ce contexte ».

Pessimiste ? Non, vital. Car l'objectif est ici tout simplement, pour l'instant, utopique.

La solution de Denis, son objectif même, maintenant le problème de son indignité douloureuse. Le médicament qu'il réclame entretient la « maladie ». Sa demande est contre-productive !

Alors pas de solutions ? Oh si mais pas dans la direction demandée. Si Denis renonce à s'enfermer dans cette direction, il va regarder les choses autrement, et ... va peut-être en faire autre chose.

(Palo Alto dirait que l'on passe du changement 1 (plus de la même chose qui ne marche pas) au changement 2.

## 6. Est-ce exceptionnel ?

Nous animons de nombreuses séances de Codéveloppement. Et nous pouvons citer aussi de nombreuses situations où la demande est contreproductive, parce qu'elle maintient le problème. Des exemples ?

### ■ Le Chef de projet « négatif ».

Cette femme manager, Fanny, encadre depuis peu des Chefs de Projets, dont Christian, qu'elle découvre comme étant, critique, toujours en manque de temps et en manque de moyens. Il conteste l'entreprise, le travail, le manager. Ses raisons sont très excessives.

Fanny lui demande de se montrer « constructif ». Et elle donne l'exemple, se montre constructive, patiente, à l'écoute. Elle lui trouve des solutions, lui simplifie les choses, dégage des difficultés. En vain. Et elle n'en peut plus. Sa demande sera : « Comment l'inviter à être constructif ».

Et bien sûr cette volonté (ou solution) d'être constructive l'empêche de faire les choix utiles et entretient le problème.



### ■ Le collaborateur en pré-burn out

Stéphane, manager, voit bien que son collaborateur travaille avec conscience et se donne du mal. Il fait même de la « sur-qualité » : chaque fois qu'il fait un travail, il en profite pour améliorer la méthode et les procédures, pour revoir les outils, pour peaufiner le résultat. Mais là, patatras, 15 jours d'arrêt pour fatigue, et au retour un diagnostic du médecin du travail : « pré-burn out ».

Stéphane invite son collaborateur à se méfier de la sur-qualité, à ne pas améliorer les procédures en plus de la mission.



Mais son collaborateur y tient. C'est sa fierté.

Stéphane pense qu'il doit se montrer « soft » avec quelqu'un en pré-burn out. Donc il n'insiste pas.

Et sa demande sera : « Comment gérer avec tact et prudence un collaborateur en pré-burn out ? »

Et si sa demande, sa solution, son objectif, maintenant le problème ?

Ces situations où la demande va entretenir le problème sont donc plutôt banales.

D'après notre expérience, nous rencontrons ces paradoxes dans pratiquement 25 % des cas.

## 7. Quelles conclusions en tirons-nous ?

Il faut se rendre compte que le Codéveloppement n'est pas un jeu de société inoffensif.

On peut nuire à un client. Et on peut nuire avec les meilleures intentions du monde, même avec notre bon sens. L'intelligence collective ne fleurit pas automatiquement dès qu'on rassemble un groupe, cela se sait.

Il faut oser discuter un contrat. Et en même temps il faut le faire en respectant la problématique et le raisonnement du client. Ne pas le déposséder du sujet. Ne pas lui faire comprendre non plus que sa demande est nulle ! C'est un vrai savoir faire.

Enfin il faut que le facilitateur soit lui-même averti de ces risques que contiennent les demandes faussement évidentes.

Nous en tirons deux recommandations :

- Lors de l'étape 3, prendre le temps de faire réfléchir les participants : est-ce que c'est bien en répondant à cette demande que nous allons être utiles à la problématique posée par le client ?
- Et aller faire un tour du côté de Palo Alto pour mieux percevoir ces phénomènes paradoxaux.

Nous disons paradoxaux, parce que, pour se « décoincer », il convient de faire radicalement le contraire de ce qui paraît logique et vital, cette solution que le client utilise encore et encore.

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 une chose importante à résoudre : comment faire pour 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 ?

Cela est une autre histoire ...

Dominique DELAUNAY  
Centre de **Systémique PALO ALTO**  
[www.systemique-palo-alto.fr](http://www.systemique-palo-alto.fr)