

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

« Nouvelle vie ».

Semaine intensive

L'histoire se passe dans le cadre d'une semaine intensive de formation au Codéveloppement. Le groupe des participants expérimente en début de semaine une séance de Codéveloppement de 2h30, qui réunit donc des consultants, des coachs et des formateurs.

Les acteurs de la séance se « distribuent » selon 3 rôles : un animateur, une "cliente", c'est à dire la personne qui présente une situation sur laquelle elle se questionne, et les autres participants, que nous appelons "consultants" puisqu'ils sont consultés par la cliente.

Nouvelles contraintes

Virginie, cliente, s'interroge sur la manière de gérer son activité face à de nouvelles contraintes. Basée à Besançon, son activité se déroule bien, mais elle doit souvent se déplacer loin pour animer des séminaires. Or elle vient de se séparer de son conjoint et a donc la garde de ses deux jeunes enfants tous les 15 jours. Elle ne pourra plus voyager et s'absenter comme avant. Elle qui est consultante senior et très autonome se demande comment réorganiser ses activités : trouver plus de clients locaux ? Inventer une offre différente ?

Marre des cultures stressantes

Ce serait d'ailleurs l'occasion de revoir le type de clients-entreprises avec lesquels elle travaille. Il y a des formations qui la barbent. Des cultures clients qui ne lui conviennent pas. Marre de voir des gens maltraités ou sous pression. Le courant de l'entreprise libérée trouve un écho en elle.

La phase de questionnement montre qu'elle hésite beaucoup sur les choix à faire, qu'elle voudrait créer une nouvelle stratégie et réinventer son métier. Elle a une trésorerie qui lui permet de tenir 7-8 mois.

La demande

Il faudrait donc qu'elle consacre du temps pour reconcevoir et se redéployer, mais elle n'en trouve pas l'énergie. Elle se reproche de procrastiner. Quand elle veut s'y mettre elle constate qu'elle se "déconnecte" très vite sans comprendre pourquoi. Des envies de ne rien faire, carrément. Pourtant elle se sent pleine d'énergie, d'autant qu'elle a un nouveau compagnon qu'elle apprécie beaucoup. Elle dit : "J'ai 20 ans dans ma tête".

Le titre (ou "la manchette" comme nous disons souvent) qu'elle propose pour décrire la situation qu'elle expose est : "Nouvelle vie"

Et dans l'étape 3 elle formule sa demande : "*Aidez-moi à imaginer comment je peux redéployer mon offre en tenant compte de mes nouvelles contraintes. Je propose quoi à qui et notamment à des clients géographiquement plus proches ?*"

Le groupe hésite à valider cette demande, sans trop savoir pourquoi.

L'animateur finit par demander à la cliente : « Selon vous, la demande est-elle liée à un manque d'idées ou à la procrastination ? »

Il y a un débat. On se rend compte qu'on n'a pas identifié ce qui faisait vraiment problème dans la réflexion de la cliente.

Mais celle-ci insiste : elle veut les idées pour redéployer son offre. L'animateur signale alors une question qui peut permettre de situer ce qui pose problème : "Si tu ne procrastinais pas, si tu ne déconnectais pas quand tu veux penser à ton redéploiement, il resterait quoi comme difficultés ?"

Réponse de la cliente : "Rien".

Mais en même temps, elle tient à collecter des idées pour son redéploiement !

La demande devient "Aidez-moi à trouver des idées pour mon redéploiement et/ou à m'éclairer sur ce qui me freine"

Des idées pour le redéploiement

En étape 4, beaucoup de propositions sur ... le redéploiement

Le groupe vit sa première séance de Codéveloppement et n'est pas très aguerri pour se repérer dans une problématique.

L'animateur invite le groupe à faire des propositions également sur la procrastination qui gêne la réflexion de la cliente. Avec peu de succès.

Prenant sa "casquette de consultant", l'animateur dira sur la fin : "Libérée, 20 ans,tu sembles être en pleine lune de miel, non ? ... et en pleine libération ... alors peut être que c'est pas du tout le moment de te mettre à ta table pour bâtir un redéploiement, surtout si tu as encore 8 mois de trésorerie devant toi ».

En étape 5. La cliente retient pas mal d'idées de redéploiement et remercie beaucoup le groupe.

La surprise

Le même groupe poursuit sa formation au Codéveloppement.

Et soudain, le 4^e jour, Virginie nous déclare :

"Je ne sais pas ce qui m'a pris hier soir. J'avais entendu lundi que c'était pas le moment de me consacrer à ma stratégie en pleine lune de miel ! Je crois que ça m'a libérée. Et.... je me suis alors mise à travailler sur ma stratégie hier toute la soirée, comme ça, tout à coup. J'ai été très productive, ça m'a surprise".

La Systémique paradoxale

L'école dite de PALO ALTO nous a apporté ce que nous appelons la Systémique paradoxale.

Parler de « systémique » n'est pas nécessairement clair car il est question aujourd'hui de multiples approches systémiques. Sont dites systémiques :

- la sociologie de Michel Crozier
- les thérapies familiales qui rassemblent « tout le système »
- les approches « orientées solution »

- etc.

Ici nous nous référerons très précisément au courant de la « thérapie brève » initié par Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND, et Dick FISCH en 1967 à Palo Alto (Californie), autrement dit la systémique **paradoxe**.

Nous n'exposerons pas cette approche ici. Nous en rappellerons simplement le principe de base, qui semble à première vue d'une simplicité déroutante :

- *La vie est faite de nombreuses difficultés.*
- *Quand une difficulté persiste et devient « un problème », c'est qu'on utilise une solution pour la résoudre qui, en fait, maintient ou alimente le problème...*
- *Cesser d'utiliser cette solution va mettre fin à l'alimentation du problème, et l'on pourra alors faire face raisonnablement à la difficulté*

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

Si le principe paraît simple, la pratique, elle, demande une bonne formation et du doigté...

Ici, faire l'opposé de la procrastination, c'est "procrastiner" ou, au moins, ne plus mettre toute cette pression sur "Je dois... bâtir ma stratégie"

Ce qui d'ailleurs est tellement cohérent avec la précieuse invitation à la divergence qui fait partie du Codéveloppement.

Quel est donc l'apport de Palo Alto dans une telle situation ?

1. D'abord mieux voir précisément où est le problème.
2. Ne pas "pousser" vers l'objectif
3. Savoir même "freiner" (et la divergence y contribue)
4. Chercher plus à "décoincer" qu'à résoudre
5. Le faire très naturellement, dans un langage très simple

En tout cas, il s'agit de ne pas rajouter de la pression là où il y a déjà une pression qui bloque !

Surtout quand on voit à quel point il est fréquent de voir des consultants qui veulent "pousser" le client trop fort et trop directement vers son objectif. En principe pour "le faire réussir".

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