

ESTELLE BOUTAN ET KARINE AUBRY



# *Essaye* **ENCORE !**

DÉJOUER LES PIÈGES RELATIONNELS AU TRAVAIL

AVEC L'APPROCHE DE PALO ALTO

Enrick · B · Éditions



ESSAYE ENCORE !

Déjouer les pièges relationnels au travail  
avec l'approche de Palo Alto



ESTELLE BOUTAN et KARINE AUBRY

## ESSAYE ENCORE !

Déjouer les pièges relationnels au travail  
avec l'approche de Palo Alto

© Enrick B. Éditions, 2017, Paris  
Conception couverture : Marie Dortier

ISBN : 978-2-35644-161-4

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

# Sommaire

PRÉFACE .....	9
INTRODUCTION .....	15
PARTIE I – Les 7 étapes de la résolution stratégique .....	23
I – 1. Avec la meilleure volonté du monde... .....	29
I – 2. Pourquoi nous insistons (malgré l'échec répété) .....	32
I – 3. Comprendre la logique du cercle vicieux pour en sortir .....	39
a. Des faits ! Se recentrer sur le concret factuel .....	40
b. En boucle ! Voir la logique circulaire .....	44
c. Sous le capot : identifier les émotions à l'oeuvre .....	49
d. Escalades entre amis : vérifier sa position dans l'interaction ...	52
I – 4. Représenter les boucles du « problème » : le mapping .....	56
I – 5. Prendre de la hauteur : l'interaction vue d'hélicoptère .....	59
I – 6. Résolution : le mouvement à 180 degrés .....	63
a. Préparer les conséquences du 180 degrés.....	66
b. Un levier supplémentaire : les émotions.....	67
c. Co-construire le passage à l'action à 180 degrés.....	72
I – 7. Consolidation & ancrage des apprentissages .....	78
PARTIE 2 – Exploration stratégique de 12 pièges relationnels ....	85
II – 1. Exprime-toi (mais tu vas parler, oui ? !) .....	89
II – 2. Sois un leader ! .....	97
II – 3. Change, sinon... rien .....	105
II – 4. Gagner sans rien miser .....	113

II – 5. Je vais bien, tout va bien .....	123
II – 6. L'harmonie à tout prix .....	131
II – 7. Trop efficace pour gagner la confiance .....	139
II – 8. Faire le bonheur des autres malgré eux .....	147
II – 9. Courir avec une jambe cassée .....	155
II – 10. La raison du plus fort n'est pas toujours la meilleure .....	165
II – 11. Méfions-nous les uns des autres .....	171
II – 12. La perfection tue... lentement mais sûrement.....	179

## Préface

C'est avec beaucoup de plaisir et très touchée par la proposition d'Estelle Boutan et de Karine Aubry que j'ai accepté de préfacier un ouvrage qui mérite vraiment le détour à plus d'un titre.

Tout d'abord bien évidemment, parce qu'il partage un modèle qui me tient vraiment à cœur pour son efficacité à soulager la souffrance humaine. Déclinée ici, à propos de l'entreprise, la souffrance reste une des priorités pour qui tente d'aider, d'accompagner les individus. Même si nous savons qu'il n'est pas possible de traverser cette vie sans la croiser un jour ou l'autre, le modèle de Palo Alto permet de repérer comment nous l'entretiens et de trouver d'autres manières de la traverser pour passer sur une rive plus calme.

Cette approche, fondée par l'équipe du Mental Research Institute à la fin des années 50 en Californie, se base sur les recherches de Gregory Bateson et sur l'expérience clinique de Milton Erickson. Elle propose une nouvelle manière d'aborder les problèmes humains.

Sa lecture ou son décodage systémique met en avant la circularité d'un problème ou, autrement dit, son aspect « cercle vicieux ». L'intervenant cherche à comprendre comment le problème se maintient plutôt que pourquoi il a existé ; le fonctionnement du problème plus que ses causes.

Lorsque ces boucles interactionnelles qui entretiennent le problème sont repérées, l'intervenant propose à son client une « tâche » qui empêchera à cet « engrenage dysfonctionnel » de se maintenir. L'idée étant de faire vivre au client une nouvelle expérience dans sa relation à son problème.

Afin de couper le cercle vicieux et d'entraver la boucle dysfonctionnelle, la prodigieuse idée de Weakland, Watzlawick, Fisch et Don Jackson a été de proposer au client de faire l'inverse. Ce virage à 180°, comme ils le

nommaient, permet d'être certain d'empêcher la personne de continuer à mettre en place ses solutions aggravantes.

Le fait que le changement soit expérientiel, plutôt que cognitif dans un premier temps, le rend plus puissant et plus durable. Nous nous construisons par les expériences que nous vivons, alors quel meilleur moyen de nous faire évoluer que de nous faire vivre une expérience différente qui change notre perception du problème...

L'approche est pragmatique et actuelle, basée sur les faits autant que possible plutôt que sur leur interprétation ; elle ne va pas chercher de causes dans le passé mais se centre au contraire sur le déroulement du problème au présent.

Cette approche d'abord développée dans le champ thérapeutique et clinique, sous l'appellation de thérapie brève, montre très vite toute son efficacité et séduit l'entreprise par la rapidité de changement qu'elle génère.

Son aspect stratégique la rend presque ludique dans les subtilités qu'elle permet et correspond à l'intelligence fine des auteures.

L'approche semble a priori simple d'application et sa logique l'est effectivement : regardons comment nous réagissons à un problème et si ça ne fonctionne pas, arrêtons nos tentatives infructueuses car elles deviennent la source même du problème. Paul Watzlawick, lors d'une célèbre conférence, le disait mieux et avant moi : « le problème, c'est la solution ».

Dans un monde qui prône le lâcher-prise, le modèle de Palo Alto est vraiment d'actualité avec sa philosophie fondamentalement non interventionniste étant donné que notre intervention a pour unique objectif d'arrêter ces solutions qui entretiennent le problème, la personne trouvant ensuite ses propres solutions dans le nouvel espace ainsi créé.

Malgré cette simplicité théorique, l'application de ce modèle demande une réflexion à un niveau constamment plus haut que celui des comportements concrets, il s'agit, en effet, toujours de monter de niveau pour comprendre le message implicite envoyé à travers ces solutions qui nourrissent le problème. On comprendra qu'il est capital de développer une finesse de décodage pour parvenir à ne pas se tromper de nuance.

Enfin, l'étape finale qui consiste à proposer au client de faire quelque chose qui représente l'antipode de ce qu'il faisait préalablement demande une compétence relationnelle qui se travaille et grandit avec l'expérience. Bien évidemment, par leur partage d'expériences justement, les auteures vous permettront de mieux connaître cette logique souvent paradoxale.

Karine Aubry et Estelle Boutan ont fait un magnifique travail de présentation des étapes concrètes de l'approche de Palo Alto. Elles ont illustré

le processus de l'intervention par un cas spécifique qui permet de vivre le déroulement de la logique stratégique du coach tout au long de la première partie de cet ouvrage.

La deuxième partie offre une autre bonne raison de se plonger dans cette lecture : elle présente une série d'histoires tirées de leur pratique. Ces cas racontés sont autant d'occasions de plonger et de saisir la finesse de la logique de notre approche et permettront au lecteur de retrouver des situations probablement déjà rencontrées dans ses propres expériences professionnelles. On se délecte...

La richesse et la diversité des métaphores choisies ou construites sur mesure pour les clients mérite également le détour. Quand on sait que ce sont nos perceptions qui nous guident, que ce sont elles qui déterminent si une expérience est positive ou non, elles doivent rester au cœur d'une intervention centrée sur le changement. Épictète déjà disait que ce ne sont pas les événements eux-mêmes qui nous posent problème, mais bien la perception que nous en avons. Si les recadrages et les métaphores permettent de percevoir autrement ce qui nous arrive, non seulement, nous le vivons différemment, mais surtout nous y réagissons autrement, ce qui forcément donnera d'autres résultats. Et ainsi, change la relation au problème... Il est donc crucial de pouvoir user de recadrages et de métaphores et ce livre en est une riche illustration.

Les auteures concluent chaque cas en l'élargissant vers des situations et des problématiques humaines connexes, ouvrant ainsi des pistes pour le lecteur intéressé.

De plus le Mapping, outil développé chez Virages, à partir de notre pratique clinique, bien expliqué dès la première partie de ce livre et plusieurs fois illustré dans la seconde, est peu connu encore à ce jour. Il s'agit d'un des premiers ouvrages à le présenter si clairement.

Il permet de valider un questionnement complet, concret et interactionnel pour en faire une représentation systémique. Celle-ci suffit parfois, présentée au client, pour le faire visualiser, évoluer et parfois changer. Certains sont si ébranlés dans leurs croyances en prenant conscience de l'effet aggravant de leurs réactions au problème qu'ils les arrêtent spontanément.

Le Mapping permet également de repérer le cercle vicieux qui doit être bloqué et de le faire à plusieurs niveaux, car il prend en compte tant les interactions externes que celles de l'individu avec lui-même au niveau émotionnel, au niveau des pensées et des sensations.

Il est donc l'outil de base pour visualiser les possibilités de recadrage ou de métaphore et surtout pour construire des tâches sur-mesure afin d'induire un changement.

Un autre intérêt de cet ouvrage est qu'il s'agit d'une première à plusieurs niveaux.

Pour les auteures, Estelle Boutan et Karine Aubry, déjà reconnues par la communauté de l'École de Palo Alto et du management par leurs blogs aux articles pointus, délicieux à lire et toujours éclairant un point ou l'autre de ce grand modèle.

Une première francophone aussi dans le monde de l'entreprise pour ce modèle stratégique de déblocage de problèmes humains. Malgré l'évidence de son efficacité si adaptée à l'entreprise, malgré l'actualité des tensions et du souci toujours plus grand d'améliorer les conditions de travail dans le milieu professionnel, rares sont les ouvrages qui donnent aussi bien que celui-ci un guide d'application d'un outil stratégique adapté aux problématiques du monde du travail. Il pourrait, à cet égard, être distribué à tout manager soucieux de l'équilibre humain de son équipe.

Nous observons aujourd'hui pour des raisons économiques, culturelles, sociales ou politiques de plus en plus de tensions et de risques de souffrance en entreprise. Une nouvelle vigilance sociale s'est d'ailleurs développée ces dernières années.

N'est-il pas indispensable d'élargir les outils, de trouver de nouvelles ressources, des coachings d'un nouveau genre pour des souffrances qui émergent du travail aujourd'hui ?

En présentant l'outil du coaching stratégique qu'elles utilisent depuis plusieurs années, les auteures offrent au lecteur un nouveau moyen d'intervention au service de l'humain en entreprise. De plus, par la multiplicité des exemples tirés de leur expérience, elles permettent de projeter cet outil, d'en découvrir d'autres finesses, de comprendre le mouvement stratégique du virage à 180° encore et encore et à force de le sentir et de l'intégrer. Ce livre peut transformer votre pratique du coaching ou votre posture de manager en vous ouvrant de nouvelles perspectives d'action.

Une autre richesse de ce livre que vous tenez en main est la complémentarité des auteures : la rigueur et le pragmatisme de l'une, l'empathie et la sensibilité aux émotions de l'autre fournissent ensemble un éclairage complet sur les cas. À travers leur description de ses douze situations,

vous pourrez aussi sentir la finesse de leur décodage systémique, et la légèreté avec laquelle elles donnent l'envie de les suivre dans le virage à 180 degrés.

Ensemble, elles ne pouvaient que vous proposer un ouvrage complet, stratégique et émotionnel et c'est exactement, là où stratégie et émotions se rejoignent que le modèle de Palo Alto porte les plus beaux fruits... On peut utiliser la stratégie pour faire évoluer les émotions, notre premier moteur d'action. Le coach est, par exemple, capable de faire réagir autrement celui qui passe de la peur de décevoir en n'étant pas parfait à la peur plus grande de perdre son emploi à force de ne rien finir.

Mais les émotions peuvent, elles aussi, être au service de la stratégie si le coach peut les transformer : il est évident que mobilisé par la colère, le client réagit autrement que mobilisé par la peur, il sera, par exemple, plus capable de mettre ses limites pour se faire respecter.

Stratégie et émotions sont sans cesse en interaction dans notre pratique du coaching.

Estelle Boutan et Karine Aubry ont trouvé leur chemin et, par leur association dans cette recherche, ce chemin prend d'autres dimensions. Elles se complètent donc à merveille pour une écriture à quatre mains en toute harmonie avec un résultat tellement plaisant et apprenant à découvrir.

En vous souhaitant de le savourer et d'y revenir en fonction de vos besoins professionnels, de vos questions personnelles ou simplement de vos intérêts du moment, je vous laisse découvrir cette nouvelle pierre à l'édifice Palo Altien.

**Marina Blanchart**

Psychologue et coach, directrice de VIRAGES  
(centre de formation et de recherche  
en intervention systémique et stratégique)



# Introduction

## *Comment bien gérer les relations au travail ?*

Parfois les relations au travail nous donnent du fil à retordre :  
Comment satisfaire un chef ultra exigeant ?  
Comment s'investir quand les autres sont démotivés ?  
Comment surmonter la résistance d'un collaborateur ?  
Comment avoir confiance quand les autres en manquent ?  
Comment mieux vivre les conflits ?

Face à ces enjeux, nous pouvons essayer des solutions logiques comme : tenter de satisfaire encore mieux les exigences de ce chef, nous investir plus, convaincre ce collaborateur, nous montrer encore plus confiant... voire en dernier recours nous répéter que « ça va aller ».

Ces solutions peuvent fonctionner mais parfois, au contraire, elles aggravent le problème au lieu de le résoudre et nous nous épuisons à tout essayer.

Que faire alors en cas de problèmes relationnels récurrents ? Pour nous ou pour notre collègue, notre conjoint qui sollicite notre soutien ?

Il est assez courant au travail que des difficultés relationnelles n'aient pas trouvé de solution efficace. Elles s'aggravent alors ou se pérennisent, et on observe par exemple : absentéisme de longue durée, turn-over, désengagement, manque d'initiative, conflits récurrents non résolus (parfois jusqu'à une « guerre de clans » ou à l'inverse un pacte tacite « pas de vagues »)...

Face à ces impasses relationnelles, les stratégies habituelles de résolution se focalisent sur des aspects non-relationnels, comme par exemple :  
– des actions organisationnelles ou logistiques (nième réorganisation des équipes, déménagement de bureaux, ...),

- des actions de communication « descendante » (proclamation des valeurs de l'entreprise, marketing employeur,...)
- des actions centrées sur des personnes considérées comme étant « le » problème (envoi du manager en formation, licenciement...). Or, selon nous, une personne n'« est » pas le problème, elle fait ce qu'elle fait parce qu'elle est prise dans des interactions qui l'amènent à réagir ainsi.

Ces solutions peuvent fonctionner dans certains contextes, mais si elles ne donnent pas de résultat, c'est qu'une autre approche est nécessaire.

L'approche stratégique et systémique propose des solutions relationnelles, élaborées en prenant en compte la spécificité des protagonistes et du contexte, et avec pour seul critère pour guider l'intervention, « ce qui fonctionne ici et maintenant ». C'est ce que nous allons détailler dans ce livre.

### Difficulté ou problème ?

L'approche systémique et stratégique distingue « difficulté » et « problème » :

- une **difficulté** est « un ensemble de conditions gênantes que nous surmontons par quelque action de bon sens (...) sans avoir nécessairement recours à une technique spéciale de résolution des problèmes »<sup>1</sup>
- un **problème** désigne « des impasses, des situations inextricables, des dilemmes insupportables, etc. »<sup>2</sup>

Nous pouvons nous accommoder des difficultés, du moins pendant un temps. Les problèmes, en revanche, nous empêchent de vivre « normalement », ils occupent une place prépondérante dans notre quotidien et nous demandent de trouver des solutions nouvelles.

Les chercheurs de Palo Alto ont découvert que « de nombreuses difficultés, loin de se stabiliser, sont portées à s'intensifier, et à empirer, si on ne leur trouve pas de solution, ou si on leur donne une mauvaise solution – et tout particulièrement si on renforce une *mauvaise* solution. »<sup>3</sup>

Aussi, face à des difficultés, ce sont nos décisions qui en font, ou non, un problème : **une mauvaise solution appliquée à une difficulté, la transforme en problème.**

1. Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, *Changements*, Seuil, 1975 p. 56-57

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*, p. 50

Ce modèle d'intervention est pertinent surtout en cas de problème installé, récurrent, auquel les personnes ne trouvent pas de solution malgré tous leurs efforts. L'approche systémique et stratégique de Palo Alto se montre alors souvent efficace, parce qu'elle vise à essayer quelque chose de radicalement différent.

Quant aux simples difficultés, elles peuvent généralement être prises en charge par les personnes impliquées au sein de l'entreprise : il serait dommage de se substituer à elles, dans une forme d'assistanat !

### *Dans quels cas ce livre peut vous être utile*

Nous avons écrit ce livre en présentant pas à pas notre démarche, de A à Z, en tant que coachs et intervenantes en entreprise. De façon la plus pédagogique possible, pour vous lecteur qui ne seriez pas familier avec notre métier !

Aussi, nous avons facilité l'accès aux notions essentielles, et à des clés de compréhension – présentées sous forme d'encadrés – que le lecteur pourra parfois utiliser sans nécessairement suivre le cheminement total. Comme autant d'atouts dans lesquels piocher pour améliorer votre stratégie de jeu relationnel en entreprise.

**Vous êtes manager ?** Ce livre peut vous aider à résoudre certaines problématiques de management, à éviter des pièges de communication avec votre équipe, à jouer une partie gagnant-gagnant en comité de direction.

**Vous êtes dans une fonction RH ?** Cet ouvrage vous apportera des clés pour décoder autrement des situations pour lesquelles vous avez à trouver des solutions (conflits, problèmes de management, personnalités présumées « difficiles », etc.)

**Vous êtes collaborateur d'une entreprise, ou d'une organisation ?** Vous trouverez ici des stratégies nouvelles d'adaptation pour mieux gérer la relation avec votre N+1, avec vos pairs, ou vos clients.

**Vous êtes coach, psychologue, consultant ?** Ce livre peut enrichir votre pratique, élargir votre palette d'outils, et ajouter une corde systémique à votre arc d'intervenant.

### Qu'est-ce que l'approche systémique et stratégique<sup>4</sup> de Palo Alto ?

Chaque jour, nous avons à réguler des difficultés, et la plupart du temps nos régulations fonctionnent de façon satisfaisante. Mais parfois, il arrive que nos régulations ne soient pas efficaces. Nous avons alors facilement tendance à insister dans ces « **tentatives de régulation** »<sup>5</sup>, ce qui non seulement ne règle pas le problème mais finit par le renforcer, ouvrant parfois la porte à d'autres problèmes plus lourds : conflits, démotivation, émotions bloquantes, situations de burn-out, mal-être, dépression,...

C'est ce que des chercheurs pluridisciplinaires du Mental Research Institute de la ville de Palo Alto (Californie) ont découvert dans les années 60. Les quatre chercheurs – Don Jackson, Paul Watzlawick, John Weakland, Dick Fisch – ont alors mis au point une manière révolutionnaire d'aborder les problèmes humains.

Nous l'appelons aujourd'hui : l'approche systémique et stratégique de l'école de Palo Alto.

Elle consiste à décrypter les cercles vicieux dans lesquels nous sommes pris malgré nous, puis à nous amener à agir d'une manière radicalement différente, à l'opposé de ce qui n'a pas fonctionné jusque-là. L'effet de ce virage à 180 degrés est de stopper la spirale aggravante et de provoquer un changement. Nous pouvons alors retrouver notre liberté de mouvement et l'accès à nos ressources.

4. Pour simplifier la lecture de notre ouvrage, nous parlerons d'« approche de Palo Alto » ou de « résolution stratégique ».

5. L'expression que nous utilisons est celle du centre de recherche, de formation et d'intervention Virages, l'expression historique de l'École de Palo Alto étant "tentatives de solutions". "Tentative de régulation" a notre préférence : il nous semble que nos tentatives sont parfois involontaires (réactions) et aussi internes et non seulement externes (réactions à nos émotions ou à nos pensées, par exemple), alors que le terme "solutions" laisse entendre une recherche active et volontaire. Gregory Bateson utilisait ce terme "régulation", issu de la cybernétique, et qui désigne les actions qui maintiennent un paramètre d'un système complexe au plus près de sa valeur de référence.

## *Pourquoi cette approche est différente*

Elle a trois particularités :

- **Systémique**, elle s'attache uniquement à observer les **interactions** entre les personnes (et de la personne avec elle-même), sans entrer dans des considérations « intra-psychiques » (profil psychologique, diagnostic pathologique, recherche dans l'histoire passée,...)

- **Stratégique**, elle peut sembler aussi **paradoxe** : elle propose aux personnes de renoncer à des manières de faire qui leur semblent parfaitement logiques et de bon sens ! Quand ces tentatives de régulation, bien que « logiques », s'avèrent maintenir voire aggraver le problème, l'approche de Palo Alto propose d'arrêter de faire « encore plus de la même chose » qui ne fonctionne pas ; la personne fait alors une expérience différente, qui modifie sa perception du problème et sa capacité à trouver des solutions.

- Elle est étonnamment **pragmatique** : centrée sur le présent, sur ce qui se passe dans les interactions « ici et maintenant », l'approche de Palo Alto délaisse donc les jugements, les normes pour se concentrer sur « comment générer un changement ». Elle se focalise uniquement sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ainsi face à des comportements surprenants, qui n'entrent pas dans le manuel du parfait manager ou collaborateur, nous questionnons seulement : « Et cela fonctionne ? Le coût n'est pas trop élevé pour vous ?... Non ? Alors... pourquoi ne pas continuer ! »

C'est après avoir constaté que les autres approches échouaient parfois, que nous nous sommes intéressées au modèle systémique et stratégique. Nous y avons découvert avec bonheur une philosophie qui fait écho à nos valeurs.

Ainsi, c'est une approche qui invite à élargir sa vision du monde : elle permet de rejoindre chacun là où il est, plutôt que de lui imposer – implicitement parfois – une façon de vivre et de voir les choses, ce qui serait à nos yeux « normatif ». Nous trouvons cela infiniment respectueux de chacun.

Elle vise à trouver avec la personne ce qui pourrait mieux fonctionner pour résoudre son problème. Ce que nous apprécions, c'est que nous évitons de chercher des coupables.

Ensuite, elle propose à la personne de vivre une expérience émotionnelle, et ceux qui l'expérimentent (nous en avons fait partie !) disent

que cela leur apprend quelque chose de fondamental qui change leurs relations avec les autres.

Enfin, nous aimons le caractère « non prévisible » de ces accompagnements : si le coach stratégique facilite le déblocage d'une situation, il ne sait jamais à quoi ressemblera la situation nouvelle. Nous redonnons à notre client l'accès à ses ressources, parfois insoupçonnées, et nous ne pouvons prévoir quelle suite il écrira à l'encre de ses nouvelles possibilités.

Pour finir d'évoquer ce qui nous enthousiasme, citons ses aspects scientifiques. L'approche de Palo Alto a émergé de la rencontre entre scientifiques de disciplines qui d'habitude ne se parlent pas (ou peu) : on y trouve ainsi des apports des mathématiques, de la cybernétique, de la biologie, de l'éthologie, de l'épistémologie (science de la connaissance). Nous trouvons porteur de pratiquer une approche dont les axiomes systémiques, exprimés il y a 60 ans, sont aujourd'hui confirmés par les avancées scientifiques en neurosciences, en biologie, en science des écosystèmes complexes notamment.

Ce qui nous plaît dans ce modèle c'est aussi la rigueur dans la démarche qui a guidé les pionniers à l'origine. Depuis ses débuts, les chercheurs de l'École de Palo Alto s'appuient sur des enregistrements audio ou vidéo, un travail d'équipe, des mesures quantifiables et des statistiques établies pour certaines difficultés humaines, pour un ajustement continu entre la théorie et son application.

### *Un mot sur les auteures*

Nous sommes toutes deux coachs en entreprise et régulièrement sollicitées par des organisations pour accompagner des managers et leurs équipes à atteindre leurs objectifs ou à résoudre des situations problématiques telles que celles présentées dans cet ouvrage.

Nous avons découvert dans nos parcours que les interactions et la communication entre les personnes font une grande part du résultat collectif.

Que ce soit dans nos accompagnements de professionnels, ou dans les postes que nous avons occupés auparavant, nous avons acquis la conviction que bon nombre de projets échouent en raison de facteurs humains négligés. Quelques exemples :

– quand on cherche à convaincre au lieu d'écouter pour comprendre la logique des personnes qui doivent mettre en œuvre un changement,

- quand on ne tient pas compte de l'émotion et du ressenti et qu'on cherche à faire passer un changement de façon très rationnelle,
- quand on cherche à s'imposer à tout prix ou par la force, enfermé dans une position où l'on est convaincu d'avoir raison.

Un changement concret et opérationnel passe par la prise en compte des aspects interactionnels et des émotions à l'œuvre chez les personnes concernées : c'est la force de l'approche que nous allons vous présenter.

Nous nous sommes dit que la littérature francophone sur l'entreprise, sur le management, manquait d'un ouvrage sur cette approche appliquée à l'entreprise.<sup>6</sup> Nous l'avons donc écrit, à quatre mains, en mettant en commun nos expériences et parcours. Respectivement ingénieure et littéraire de formation, nous nous sommes retrouvées autour de cette approche et la partageons avec vous d'une manière qui, nous l'espérons, parlera à tous les esprits, les littéraires, les créatifs comme les scientifiques !

### *Ce que vous trouverez dans ce livre*

Nous vous proposons de découvrir avec pédagogie, pragmatisme et mise en pratique, comment l'approche stratégique et systémique de Palo Alto permet de trouver des solutions efficaces et durables aux problèmes récurrents en entreprise.

La première partie de ce livre présente pas à pas la méthode que nous utilisons. Pour l'illustrer, nous allons suivre l'un des cas que nous avons rencontrés en entreprise. Nous vous ferons vivre les sept étapes de sa résolution stratégique, en alternant des encadrés sur les notions théoriques, des illustrations pédagogiques et une mise en pratique sur notre cas d'entreprise « fil rouge » de cette première partie.

Dans la seconde partie, nous explorerons 12 pièges relationnels, pour offrir au lecteur un panorama de différentes situations où la résolution stratégique a permis le changement.

Nous prendrons des cas réels<sup>7</sup>, issus de notre expérience en tant que coachs en entreprises et auprès de particuliers, des situations

6. Mentionnons, paru outre-Atlantique et traduit en français, l'excellent ouvrage de Lucy Gill : *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde*, Retz, 2006

7. Nous avons modifié les prénoms et quelques détails de contexte afin de préserver l'anonymat des personnes concernées.

emblématiques des problèmes que rencontrent les managers et dirigeants en entreprise.

Nous aborderons de manière détaillée ces cas afin de permettre au lecteur de se familiariser avec l'approche, et de se l'approprier pas à pas.

Nous vous souhaitons une promenade ludique dans ces histoires qui rejoindront probablement des situations que vous pouvez rencontrer.

## PARTIE I

### Les 7 étapes de la résolution stratégique



Commençons par le commencement.

Lorsque nous sommes sollicités pour un coaching, nous prenons le train en marche d'une situation en cours, et découvrons à la fois ses protagonistes, son contexte et la demande de changement.

Voici l'histoire d'Erick Nume, fil rouge qui va nous suivre tout au long de cette première partie : pour vous, cher lecteur, nous allons détailler pas à pas comment nous appliquons la démarche de Palo Alto.

*L'entreprise VademeCom vend des solutions télécom sur-mesure à destination des entreprises. L'équipe de Monsieur Erick Nume est composée d'ingénieurs et de « pricers » ; ils fournissent des études techniques et tarifaires à destination de l'équipe commerciale qui les utilise comme support à la vente. L'entreprise demande d'accompagner Monsieur Nume, un manager dont l'équipe connaît des performances en-dessous des attentes ; il y a eu des remontées négatives de la part de ses collaborateurs à leur N+2 au sujet de sa façon de manager. Le N+2 commande un coaching pour ce manager : il doit arriver à mieux mobiliser son équipe, et à conserver une ambiance de travail positive et efficace.*

Avant de nous lancer dans l'accompagnement, nous rencontrons le futur « coaché » pour connaître son point de vue sur la situation : comment la vit-il ? Que veut-il améliorer ou voir changer aujourd'hui ? Qu'attend-il de ce coaching ?

*Lors d'un premier entretien, ce manager nous décrit la situation, et nous explique qu'il a identifié dans son équipe des tire-au-flanc et des saboteurs ou freins ; pourrions-nous l'aider à les mobiliser plus efficacement afin qu'ils fournissent un travail de meilleure qualité ? Il a également identifié une difficulté à coopérer entre ses collaborateurs : il commence à se demander s'il n'y a pas des clans dans son équipe, car*

*il observe que certains travaillent dans leur coin, que d'autres refusent de déjeuner avec une partie de l'équipe. Il veut savoir comment faire pour que l'équipe fonctionne et fournisse le travail attendu. Il est prêt à trouver des solutions nouvelles avec son coach.*

### **Le caillou dans la chaussure**

Comme souvent, lorsqu'une situation problématique nous est présentée, nous avons affaire à un sac de nœuds avec plusieurs demandes emmêlées, ou une liste de course de problèmes à résoudre !

Afin de ne pas nous disperser, nous devons prendre le temps de cibler le problème actuel le plus aigu, celui qui, s'il était résolu, rendrait tout le reste gérable. C'est le nœud principal du problème, qui est le plus douloureux ou le plus gênant du point de vue de la personne (et non de notre point de vue extérieur au système). En effet, c'est le coaché qui va devoir mettre en place le changement, et il est absolument nécessaire qu'il veuille enlever un caillou, suffisamment pénible dans sa chaussure.

#### **Point de vigilance : la notion de « client »**

Le nœud principal (le caillou qui fait le plus mal) peut être différent pour le coaché et pour le commanditaire du coaching : ils ne marchent pas avec les mêmes chaussures ! Quand c'est le cas, notre travail consiste à mobiliser le coaché, en identifiant avec lui en quoi le caillou dans la chaussure de sa hiérarchie est aussi un problème... pour lui !

En d'autres termes, nous cherchons qui est « client » de quel changement dans le système des personnes en relation avec le coaché. Nous validons que la personne à coacher est bien d'accord pour un changement pour elle-même, et qu'elle est prête à y travailler. En effet, nous ne pouvons pas accompagner quelqu'un qui ne serait ni demandeur, ni concerné par la demande, ni prêt à agir vers un changement.

#### **Questions clés sur le « problème »**

Qu'est-ce qui vous pose le plus problème dans la situation actuelle ?

Qu'est-ce qui vous est le plus inconfortable aujourd'hui ?

Que souhaitez-vous voir évoluer en priorité ?

En quoi est-ce un problème pour vous aujourd'hui ?  
 Quelles conséquences si la situation perdure encore ?

NB : nous cherchons à obtenir une réponse aux questions :

- Quel est le problème que la personne ne parvient pas à résoudre ?
- Quelle est sa demande ?
- Quel changement souhaite-t-il ?

Nous veillons à formuler ces questions d'une manière que le client puisse entendre : nous pourrions utiliser par exemple une formulation « qu'est-ce qui vous gêne le plus dans cette situation ? », plus acceptable que « en quoi est-ce un problème pour vous ? »

Nous adaptons aussi nos formulations au langage du client : parle-t-il d'une préoccupation ou d'une catastrophe ? Est-ce que cela le « soucie » ou lui « pompe l'air » ? Cet ajustement du langage du coach est essentiel pour la relation avec la personne qu'il accompagne.

*Le « caillou » de M. Nume, c'est la performance actuelle de son équipe qui est très insuffisante par rapport aux attendus de la direction. Et si cela ne peut durer, c'est que ce manager se sent lui-même sur la sellette : il a la pression des résultats, stresse d'avoir une mauvaise évaluation en fin d'année, et peut-être de perdre son poste.*

*L'objectif global du coaching est formulé, d'un commun accord entre ce manager et son N+1, de la manière suivante : mettre en place les conditions pour mobiliser l'équipe, qu'elle fournisse un travail de meilleure qualité et avec plus d'engagement.*

### Questions clés sur l'objectif

- Cet objectif est-il atteignable par vous, coaché ?

Nous invitons à questionner le réalisme de l'objectif et sa compatibilité avec les contextes dans lesquels la personne évolue, avec une vigilance sur tout objectif qui ne dépend pas de la personne : changer les autres, contrôler un comportement incontrôlable, éliminer des émotions... Nous n'avons pas de baguette magique !

- Dans quelle globalité s'inscrit cet objectif ? Que permettra son atteinte ?

Nous recherchons la valeur ajoutée de l'objectif, autour et au-delà de l'objectif lui-même. De façon la plus concrète possible, nous amenons ainsi la personne à préciser ce qu'elle cherche à obtenir, en différenciant le résultat souhaité des moyens pour y parvenir. Ces questions aident parfois à ouvrir d'autres moyens plus écologiques pour obtenir cette valeur ajoutée.

– Quels sont les inconvénients ou les risques à l'atteindre ? Le client est-il prêt à les assumer ?

À approche paradoxale, questions paradoxales ! Dans l'enthousiasme d'atteindre un objectif, il est fréquent de ne pas envisager les risques que comporte son accomplissement, avec des conséquences pour soi et/ou pour son environnement.

Exemple : Yolaine souhaite dégager du temps pour affiner la stratégie de l'entreprise qu'elle a créée, tout en maintenant un haut niveau de service client. Elle identifie clairement qu'elle risque d'être moins présente sur l'opérationnel, qu'elle affectionne. Yolaine revisite alors son objectif initial en y intégrant ce nouveau paramètre : mieux gérer ses craintes de déléguer.

– Que se passe-t-il si on ne parvient pas à atteindre l'objectif ?  
Surtout en coaching prescrit en entreprise, la question des enjeux autour de l'objectif est loin d'être un détail.

– Pourquoi maintenant ?

Qu'est-ce qui pousse à vouloir changer maintenant ? Y a-t-il un événement, un déclencheur, un entourage (extérieur) ou une sensation, une nécessité (intérieure) qui incite au changement ?

Les réponses à ces questions donnent des informations précieuses sur :

– la puissance du moteur à vouloir changer (le sentiment de nécessité et d'urgence d'un changement, le niveau d'inconfort actuel, les enjeux etc.)

– les leviers qui pourront être utilisés pour le changement.

Tant que le caillou dans la chaussure reste supportable et n'empêche pas d'atteindre notre destination, il est rare que nous prenions sur notre précieux temps pour nous arrêter, dénouer notre chaussure et enlever l'intrus.

Ainsi les situations de crise – petites ou grandes – sont-elles pour nous des opportunités criantes qui incitent à changer, grâce au constat que des comportements sont devenus inadaptés.

– Quel serait un premier objectif dans cette direction, un premier pas ?

Rome ne s'est pas faite en un jour : nous cherchons un objectif minimal pour un effet boule de neige.

### *Étape 1 – Avec la meilleure volonté du monde...*

La première étape dans notre approche, après nous être assuré que la personne est « cliente » d'un changement, c'est de voir si elle se trouve coincée dans des solutions inopérantes qui maintiennent ou aggravent son problème.

Nous le disions, la raison d'être de l'approche stratégique en résolution de problème, c'est que nous nous enfermons parfois dans une logique qui ne fonctionne pas.

Avec la meilleure volonté du monde et le bon sens le plus solide, nous pouvons échouer à résoudre certains problèmes, voire les maintenir et souvent les aggraver... avec pourtant la certitude que nous faisons de notre mieux.

Ainsi, écoutons ce que M. Nume nous raconte de ses différentes tentatives pour résoudre sa situation. Qu'a-t-il déjà tenté de faire, avant que sa hiérarchie ne lui propose un coaching ?

#### **Questions-clés sur les actions déjà tentées**

Qu'avez-vous tenté de faire pour résoudre ce problème ? Comment vous y êtes-vous pris ? Quelles solutions avez-vous essayées ? Et quel résultat cela a donné ?

*Erick Nume nous explique qu'il a à peu près tout essayé, pourtant la performance de son équipe ne s'améliore pas, voire elle baisse encore.*

*Il a l'impression que c'est de pire en pire et il consacre beaucoup de temps et d'énergie à ce qui est devenu son problème prioritaire.*

Concrètement, voici ce qu'il a déjà tenté pour résoudre le problème et avec quel résultat :

- *il a fait des demandes de plus en plus pressantes et précises à ses collaborateurs (ex : il a expliqué le format de tableau Excel attendu, il a envoyé un modèle pour leur faciliter la tâche, il a relancé plusieurs fois) ;*
- *il a contrôlé le résultat, vérifié minutieusement au moment de la livraison du document ; puis, il a commencé à contrôler le résultat en cours de route, car de plus en plus inquiet, de moins en moins confiant. Il a demandé des états intermédiaires ;*
- *il a « recadré » avec fermeté un collaborateur à qui il avait fait confiance pour fournir un document destiné à des commerciaux, et qui avait laissé des informations erronées ; il a accru ses contrôles par la suite sur ce collaborateur, qui pour lui est un saboteur ;*
- *il a organisé une réunion collective où il a appuyé ses demandes, et a sermonné ses collaborateurs sur la piètre qualité de leur travail et sur leur manque d'autonomie ;*
- *il a surveillé de plus en plus les congés et les absences de ses collaborateurs, il a commencé à passer dans les bureaux le matin pour valider qu'ils étaient bien au travail ;*
- *il a commencé à prendre une marge sur les délais de ses demandes à ses collaborateurs afin de disposer de plus de temps pour corriger le tir ;*
- *il lui arrive de plus en plus souvent de reprendre le travail de ses collaborateurs tellement il peine à leur faire atteindre la qualité attendue ;*

*Malgré tous ses efforts, ce manager a obtenu un résultat décevant : aucune amélioration de la qualité des livrables et même, elle baisse et l'équipe semble désengagée. Il interprète cela en disant : « ils ne sont pas rigoureux ni exigeants » ; il regrette de n'avoir pas lui-même choisi l'ensemble de ses collaborateurs, au moins il n'aurait pas pris de « bras cassés ».*

Prenons du recul avec l'approche Palo Alto : au lieu de nous attarder pas dans une lecture-interprétation des faits (car qui peut décréter que c'est la « bonne interprétation » ?), nous nous attachons plutôt à observer l'efficacité des actions par rapport au but attendu (c'est-à-dire ce qui est obtenu concrètement en retour des actions.)

### Feedback ou Rétro... action !

Quand nous parlons de « feedback » lors de nos interventions en entreprise, beaucoup l'entendent comme une parole explicite prononcée par un manager, un collaborateur, ou un client, lors d'un moment spécifique !

Ce que nous appelons « feedback » est beaucoup plus large : c'est, dans la définition cybernétique, la rétroaction ou information en retour sur les résultats de nos actions. C'est ce que nous obtenons comme résultat de ce que nous faisons.

La question centrale que l'approche stratégique propose de se poser c'est : **est-ce que ce que je fais fonctionne ou non par rapport à mon objectif ?** Qu'est-ce qui fonctionne, ou ne fonctionne pas ? Mes actions me rapprochent-elles ou m'éloignent-elles de mon objectif ?

Le feedback est en somme ce que nous disent les faits ! Il nous reconnecte au réel. Le feedback est non seulement un constat d'une situation, mais aussi une possibilité de modifier une situation, le critère étant ce qui fonctionne effectivement et non « ce qui devrait fonctionner. »

Il peut s'agir d'une réaction non-verbale, d'un comportement de personnes qui reçoivent notre message, d'une action que cela déclenche dans l'environnement du système, et bien sûr parfois aussi d'une parole explicite.

#### Questions clés :

Et quand vous faites cela, qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce que vous obtenez comme résultat ? C'est ce que vous souhaitiez ou pas ? Par rapport à votre objectif, cela vous en rapproche ou vous en éloigne ?

*Avec la meilleure volonté possible, ce manager échoue à améliorer la qualité de travail de son équipe, et même, il semble que la situation s'aggrave. Le feedback semble indiquer que ce qu'il fait ne fonctionne pas. Et pourtant, M. Nume continue d'essayer...*

*Comme le dit Jacques Prévert avec humour : « Si quelqu'un vous dit : « Je me tue à vous le répéter », laissez-le mourir. »<sup>8</sup> C'est un peu ce que répond l'équipe, par son attitude, à ce manager.*

8. *Spectacle*, in *Œuvres complètes*, tome 1

### **Mais c'est du management très contrôlant ?!**

Oui, grosso modo, ce que fait ce manager c'est beaucoup de contrôle – voire du micro-management (un mode de management où le manager contrôle étroitement les tâches de ses collaborateurs, leur laissant peu d'autonomie). C'est de cela que se sont plaints certains membres de son équipe.

Le lecteur avisé pourrait se dire : « Il suffit qu'il lâche prise ! » Malheureusement, ce serait trop simple ! Les conséquences du lâcher-prise sont souvent inacceptables en entreprise : il n'est pas envisageable de laisser sortir une erreur ou des documents de mauvaise qualité de son département.

Le lecteur pourrait aussi invoquer que « Micro-manager, c'est mal ». Or, dans certains cas, cela peut s'avérer un mode de management pertinent. Ex : un manager qui a un nouveau collaborateur très inexpérimenté et un peu « fufou », aura peut-être besoin de le micro-manager quelques temps, avant de le laisser progressivement prendre de l'autonomie.

### *Étape 2 – Pourquoi nous insistons (malgré l'échec répété)*

Telle une mouche qui revient dix fois heurter la vitre, et recommence inlassablement sans voir qu'une autre fenêtre est ouverte, ce manager insiste dans des efforts qui maintiennent le problème voire le compliquent. Quel aveuglement, non ? En fait, cette insistance est dans notre nature !

*« Tant l'homme que l'animal ont une tendance fatale à s'accrocher aux solutions qu'ils connaissent. Ces solutions étaient sans doute les meilleures ou les seules possibles à un moment donné, mais on continue à les mettre en œuvre alors que les circonstances ont changé et les ont rendues inopérantes. À cet instant, la solution devient le problème. »*

Paul Watzlawick<sup>9</sup>

Ainsi notre mouche, qui a connu cette fenêtre ouverte, cherche à la traverser encore une fois alors qu'elle est fermée.

9. Conférence "Quand la solution est le problème", Stuttgart 1987. Traduction française : Peter Cogen. (lien Youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=3lx3EjEoTrw>)