

La Lettre de PALO ALTO

L'apport de la Systémique paradoxale

Lettre de Septembre 2018

Palo Alto, c'est mieux ?

Tout le monde a lu Watzlawick

Il y a quelques jours, j'animais un forum de présentation de la Systémique Palo Alto. Une participante me demande : "Finalement pourquoi avez-vous choisi et pourquoi préférez-vous cette approche ?".

J'eus tout d'abord un premier réflexe de prise de recul. Ne pas plonger dans un échange du type : "Le mien est mieux que le tiens..." ou "Je vais vous montrer que ...".

Cela dit, je dois bien reconnaître que j'ai nettement cette préférence aujourd'hui.

Evidente. Mais ce n'est que la mienne. Oui, comme tout le monde j'ai eu mon cheminement. J'ai été fasciné par la psychanalyse. Séduit par l'analyse transactionnelle. Etonné par la PNL. Très intéressé par l'approche narrative. Tout cela sur une vingtaine d'années.

Pourtant, c'est depuis longtemps que j'avais été accroché par les ouvrages de Watzlawick, riches d'anecdotes, de culture, de coups de théâtre et d'humour. Mais ce n'est qu'en 2004 que j'ai découvert que la systémique paradoxale était un véritable ensemble de savoir-faire opérationnels dans les situations professionnelles. Je m'y suis investi et cela avec toujours plus de satisfactions.

Je vais donc oser dire que j'ai bien des préférences, tout en les reconnaissant subjectives et en déclarant humblement que toutes les approches se valent dans la mesure où elles rendent le service qu'on leur demande.

Je choisis de souligner 5 caractéristiques

Une carte qui simplifie

En systémique paradoxale on se pose simplement 4 questions. Ce n'est pas une théorie de la personnalité et du fonctionnement psychologique. C'est une carte pour se repérer dans la complexité des interactions et du changement relationnel et organisationnel.

On réduit la complexité. A l'origine il s'agissait de "thérapie brève". Et Karin Schlanger, héritière de la systémique paradoxale à Palo Alto, nous dit : "On parle de brièveté à cause de toutes les portes qu'on n'ouvre pas". Ni celle de la personnalité, ni celle du passé, par exemple.

Des responsabilités clarifiées

Quand je lis les ouvrages de coaching, quand je supervise des coachs, je suis frappé par la fréquence avec laquelle certains voient le coaching comme consistant à inciter, à encourager, à faire oser, à inciter. En fait à "pousser".

Un ouvrage de coaching ne s'appelle t'il pas "La force d'oser" ?

L'approche de Palo Alto est étonnamment à l'opposé : non seulement on ne "pousse" surtout pas, mais on est amené à freiner, à décourager, à limiter.

C'est qu'il s'agit avant tout de décoincer. L'idée étant qu'une fois décoincé, le client saura quoi faire. La question de donner des solutions ou des conseils ne se pose plus, ne peut plus se poser.

On ne dirait pas "En quoi puis je vous aider ?", mais juste "Quel est le problème ?"

Une fois décoincé, le client choisira de réaliser ou pas ou en partie son objectif. Osons le dire : l'objectif n'est plus l'affaire du coach.

La pratique des tripartites est extraordinairement variée dans les coachings prescrits.

On voit que trop souvent le coach est amené à chercher à intéresser le coaché aux objectifs fixés par le N+1. A tenter de l'intéresser...

Dans ce domaine Palo Alto apporte une démarche originale, très différente et en fait simplement responsabilisante avec la surprenante notion de "contrainte".

Le repérage des pièges

Grégory Bateson, qui a inspiré l'école de Palo Alto, était très sensibilisé aux pièges des interactions. Il avait notamment montré comment les paradoxes de la communication pouvaient générer des troubles mentaux. Il est appréciable de mieux percevoir les pièges qui peuvent se présenter. Par exemple :

- Une demande de coaching concerne le savoir déléguer. Parce que la personne est en surcharge. Or "savoir déléguer" n'est pas un but mais une solution... Et probablement une solution qui va aggraver le problème en aggravant l'anxiété de la personne dans le cas concerné.

- "J'ai un problème de confiance en moi" déclare cette femme compétente, qui énonce cela comme un diagnostic de pathologie. L'implicite étant qu'elle ne pourra pas mener son projet tant que ... "Tant mieux, répond ma collègue, comme ça vous serez moins arrogante et vous vérifierez les précautions à prendre". (Effet immédiat).

- "Je voudrais que vous m'aidiez à voir les risques de cette prise de fonction" demande la cliente, en Codéveloppement. "N'as-tu pas un problème de légitimité ?" demande un participant. Palo Alto verrait là une tentative de pathologiser une simple difficulté de la vie.

- "Fais-toi confiance" dit ce coach au client qui hésite dans une décision à prendre. Palo Alto verrait 3 pièges dans cette exhortation amicale :

. pourquoi aller vers la décision ? Hésiter n'est pas une maladie. Eisenhower a bien fait d'hésiter en juin 44. Napoléon aurait mieux fait d'hésiter avant de partir pour Moscou.

. pourquoi faire pencher la balance et déresponsabiliser le client ?

. enfin regardons de près cette expression "Fais-toi confiance" : elle signifie : tu ne te fais pas confiance, n'écoute pas ton avis sur toi-même, écoute ce que je dis-moi. Autrement dit c'est un message paradoxal dont l'implicite est subtilement dévalorisant.

L'élégance du paradoxe

Palo Alto est connu pour ses formules à succès : "Changement de niveau 1 ou de niveau 2". "Faire plus de la même chose". "Position basse". "Le problème c'est la solution".

Ce charme du changement de regard à 180°, on en a une jolie illustration avec cette grande actrice Sarah Bernhardt : avant une représentation, pendant qu'une jeune comédienne s'inquiétait de son trac, une autre déclara ingénument : « Moi, je n'ai jamais le trac sur scène ». À quoi Sarah répondit : « Ne vous inquiétez pas, ma petite, ça vous viendra avec le talent ».

Lorsque l'on se rend compte, en effet, que ce que pense ou ce que fait le client alimente le problème qu'il veut résoudre, alors on a un instant le sentiment de trouver une clé magique. Et c'est vrai que parfois, une simple remarque peut suffire à faire voir autrement, une simple tâche peut suffire pour que le client saisisse l'occasion de se décoincer. Le client est étonné. Nous aussi.

Dominique DELAUNAY

Alternatives Consulting

Centre de **Systémique PALO ALTO**

www.systemique-palo-alto.fr

www.cecodev.fr