

La Lettre de PALO ALTO

L'apport de la Systémique paradoxale

Lettre du 20 Février 2020

T'inquiète pas, j'assure !

Au cours d'une séance de supervision, Pauline partage sa préoccupation : Elle occupe le poste de "Chargée de formation" dans une multinationale. Mais des réorganisations bouleversent l'entreprise. Et Pauline doit maintenant changer rapidement de fonction. Et même d'établissement.

Il lui reste seulement encore 10 jours de présence avant de terminer de transmettre son poste à Bertrand, pour qui c'est un nouveau métier.

Pauline veut faire une transmission réussie et laisser une place bien nette pour son successeur. Aussi vérifie-t-elle auprès de Bertrand :

- *Est-ce que tout ce que je t'ai expliqué te paraît clair pour toi ?*
- *Tu vois bien les priorités ? Et les pièges ?*
- *Tu te rappelles bien ceci ? Tu te représentes bien cela ? Et tu sais qu'il faut être prudent quand ... etc.*
- *Et quand il se passera cela, surtout ne panique pas, ça veut dire qu'il conviendra de ...*

Bertrand, tout à fait coopératif, répond avec netteté :

- Oui tout est clair
- Non, je ne panique pas
- Oui, oui je vois bien

La difficulté est que les réponses de Bertrand ne rassurent pas du tout Pauline :

- *Je ressens trop qu'il veut me rassurer*
- *Il pense qu'il aura le temps de s'adapter. Or je sais que ça va être difficile.*
- *Quand on n'a pas vécu ce poste, on ne peut pas savoir ou se rendre compte de ce que cela va être.*
- *J'ai beau le prévenir des risques à venir, il me répond en voulant m'apaiser*
- *Je veux le préparer à ce qu'il vive bien cette prise de fonction...*
- *Je n'arrive pas à me dire : "Après moi le déluge". Je n'y arrive pas*
- *Je n'aimerais pas entendre dire : "Tu lui as laissé une situation, un bazar pas possible" - Alors que c'est le contraire !*

Elle réfléchit, puis ajoute :

- *J'ai besoin d'être rassurée pour pouvoir partir l'esprit libre, mais ses réponses ne me rassurent pas*
- *Je n'aimerais pas avoir l'impression, après, que ce que j'ai fait pendant 7 ans n'a servi à rien.*
- *J'aurai de la colère si j'ai des retours négatifs. Je serai déçue, j'aurai plutôt de la déception par rapport à l'engagement que j'ai jusqu'au bout.*

- *C'est pour ça que je tiens à faire un passage de relai fluide.*

- *Mais jusqu' où je peux aller pour l'obtenir ?*

- *Ah, j'ai oublié de dire que ma hiérarchie me fait subir une forte pression pour que le passage de relai soit bien efficace.*

Au cours des échanges, les participants de cette supervision font part de 2 types de suggestions :

▪ Premier type de suggestions

- Partage tes craintes avec lui"

(hmm : elle le fait déjà abondamment ...et ça n'avance pas.)

Du point de vue systémique, on serait dans le changement de type 1 : "Plus de la même chose qui ne marche pas"

▪ Second type de suggestions

- Acceptes qu'il y ait des erreurs"

- Permet "au bébé" de faire ses premiers pas en autonomie"

- Ne prend rien personnellement"

- Il y a un moment où ça ne dépend plus de toi"

On voit que ces suggestions sont du type : "Lâche prise", une injonction à la mode.

Il semblerait que l'on soit, là, dans un changement de type 2 : "Fais autrement, à 180°"

Mais regardons de près maintenant le décodage systémique sous-jacent à ce 2° type de suggestions :

"Lâche prise" est effectivement à l'opposé de "Partage tes inquiétudes"

Pourtant nous sommes peut-être dans une erreur de raisonnement. Et pour l'approche de Palo Alto, il est essentiel d'identifier le problème avec rigueur.

Pour Pauline le problème n'est pas que Bertrand n'entende pas les inquiétudes de la transmission. Il les entend tellement qu'il se dépêche de rassurer, de confirmer qu'il va "assurer", qu'il comprend bien.

Pauline transmet effectivement ses recommandations et fait "plus de la même chose" qui ne fonctionne pas... (Le "changement de type 1")

Cependant, pour choisir un 180°, c'est mieux de ne pas se tromper de problème.

Pour Pauline le problème n'est pas que Bertrand s'oppose et que donc elle devrait renoncer à faire pression. Bertrand ne s'oppose pas !

Or "lâcher prise" n'a de sens que par rapport à un comportement qui serait du type "Bertrand tu dois m'entendre et prendre soin du relai".

En effet Bertrand est d'accord pour prendre soin du relai !

Le problème n'est donc pas là.

Alors quel est le problème ?

Pour l'identifier, reprenons deux propos essentiels de Pauline :

- *Quand on n'a pas vécu ce poste, on ne peut pas savoir ou se rendre compte de ce que cela va être"*

- *Je n'aimerais pas avoir l'impression, après, que ce que j'ai fait pendant 7 ans n'a servi à rien.*

On comprend alors quelle est la véritable injonction qu'elle veut communiquer à Bertrand : "Tu dois entendre tout ce qu'il y a derrière mes messages sur ce poste car

ils sont issus de tout l'investissement que j'y ai mis et de toutes les difficultés que j'y ai rencontrées ".

Le problème est donc que Bertrand ne prend pas la mesure des 7 ans investis. Qu'il ne "voit" pas. Et il ne se rend pas compte qu'il ne voit pas !

Ce que Bertrand (comme tout autre) est bien incapable de faire car c'est intransmissible en quelques jours. C'est une attente utopique.

Et la souffrance de Pauline est bien que Bertrand, en répondant en quelque sorte : "Oui, oui, pas de problème", lui montre qu'il ne "prend pas la mesure".

Quel parent ne rencontre pas cette même difficulté quand, voyant son ado partir pour la première fois à l'étranger (disons en Mandchourie ?), il lui rappelle les recommandations de base et lui demande s'il a bien son passeport, et que le dit ado répond avec assurance : "T'inquiètes pas, j'assume, y a pas de problème"...

Mais aussi pour tel directeur qui confie une mission délicate et lointaine à son nouveau collaborateur-chef de projet. Il lui demande un reporting, et ce dernier de répondre "Pas de problème, tout va bien".

La colère n'est pas loin et c'est ce que vit Pauline.

Le vrai changement de niveau 2, pour Pauline, est alors de comprendre qu'elle ne peut pas, par de simples recommandations, convaincre Bertrand de la somme des difficultés du poste et des acquis de son engagement.

Une suggestion serait alors qu'au lieu de faire passer des recommandations pleines d'expérience en position haute, elle se mette en position basse, et fasse part, non pas de ses solutions, mais de ses interrogations et difficultés dans le poste, avec une "faiblesse apparente", en demandant son avis à Bertrand.

Il ne serait plus le relai discipliné en train de prendre des notes mais le nouveau responsable plongé dans les difficultés, la réflexion et la coopération.

Il deviendrait inquiet. Impliqué. Et donc commencerait à "prendre la mesure".

Ce qui serait très rassurant pour Pauline. Et de plus valorisant. Et leurs raisonnements partagés pourront peut-être se poursuivre.

Toute la question deviendrait alors : Comment "vendre" ce changement de stratégie à Pauline ?

Mais cela est une autre histoire.

La systémique paradoxale permet de trouver des axes stratégiques pour le changement.

Ensuite l'intervenant et le client pourront inventer une concrétisation de ces axes.

Encore faut-il ne pas se tromper de problème.

Dominique Delaunay

Codirigeant du Centre de Systémique Palo Alto

www.systemique-palo-alto.fr