

KARINE AUBRY & ESTELLE BOUTAN



2^{ème} édition

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

KARINE AUBRY et ESTELLE BOUTAN

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	II
INTRODUCTION.....	17
PARTIE I – Les 7 étapes de la résolution stratégique.....	25
I – 0. Le caillou dans la chaussure.....	29
I – 1. Ce qui a déjà été tenté	33
I – 2. Pourquoi nous insistons (malgré l'échec répété)	38
I – 3. Comprendre la logique du cercle vicieux pour en sortir	43
a. Des faits ! Premier changement de perception	44
b. En boucle ! Voir la logique circulaire.....	48
c. Sous le capot : identifier les émotions à l'œuvre.....	53
d. Escalades entre amis : vérifier sa position dans l'interaction ...	57
I – 4. Représenter les boucles du « problème » : le mapping	61
I – 5. Prendre de la hauteur : l'interaction vue d'hélicoptère	63
I – 6. Résolution : le mouvement à 180 degrés.....	67
a. Préparer les conséquences du 180 degrés.....	71
b. Un levier supplémentaire : les émotions	72
c. Co-construire le passage à l'action à 180 degrés	78
I – 7. Consolidation & ancrage des apprentissages	84
PARTIE 2 – Exploration stratégique de 12 pièges relationnels.....	89
II – 1. Exprime-toi ! (Mais tu vas parler, oui ?!).....	93
II – 2. Sois un leader !	101
II – 3. Change, sinon... rien.	111

II – 4. Gagner sans rien miser	119
II – 5. Je vais bien, tout va bien.....	129
II – 6. L'harmonie à tout prix.....	137
II – 7. Trop efficace pour gagner la confiance.....	145
II – 8. Faire le bonheur des autres malgré eux	153
II – 9. Courir avec une jambe cassée.....	161
II – 10. La raison du plus fort n'est pas toujours la meilleure	173
II – 11. Méfions-nous les uns des autres	181
II – 12. La perfection tue... lentement mais sûrement.....	189
 CONCLUSION	 197
REMERCIEMENTS	199
BIBLIOGRAPHIE.....	201

Dans la famille “Jean Voeuhancor” et “Justine Kestion”, je demande...

Vous avez une question ou juste envie d'échanger avec nous ?

Vous êtes RH, et vous vous demandez comment accompagner un.e manager ?

Contactez-nous sur le site : www.essaye-encore.com

À bientôt !

Estelle & Karine

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 préfacer 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'entretenons 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 vivrons différemment, mais surtout nous y réagirons autrement, ce qui donnera forcément 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. Présentée au client, celle-ci suffit parfois à le faire visualiser, changer de regard et parfois évoluer. 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, rares sont les ouvrages qui donnent aussi bien que celui-ci un guide d'application d'un outil stratégique adapté aux problématiques du monde professionnel. 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 être serein au milieu de conflits quotidiens ?

Face à ces enjeux, nous pouvons essayer des solutions logiques comme : tenter de satisfaire encore mieux les exigences de ce chef, nous investir plus, chercher à 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-même ou pour notre collègue, notre conjoint qui sollicite notre soutien ?

Au travail, il est assez courant que des difficultés relationnelles n'aient pas trouvé de solution efficace. Elles s'aggravent alors ou se pérennisent, et on finit par observer par exemple : absentéisme de longue durée, turn-over, désengagement, manque d'initiative, conflits récurrents (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 souvent sur des aspects non-relationnels, comme par exemple :

– des actions organisationnelles (nième réorganisation des équipes, proclamation d'un nouvel organigramme...),

- des aménagements logistiques (déménagement de bureaux, installation de babyfoot et de canapés, salle de sieste...)
- des actions de communication « descendante » (proclamation des valeurs de l'entreprise, marketing employeur...)
- des actions ponctuelles de promotion du « bien-être au travail » (journée massages, soirée festive, initiation à la méditation...)
- 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 nous avons constaté qu'il arrive souvent que le problème relationnel resurgit après la réorganisation (ou le déménagement ou la journée bien-être ou le licenciement du « fautif »...) car aucune solution d'ordre relationnel n'a été apportée. Si ces solutions ne donnent pas de résultat, c'est qu'une autre approche est nécessaire.

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

Qu'est-ce que l'approche systémique et stratégique¹ 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** »², 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...

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

2. 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

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.

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 lui ouvre une nouvelle 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

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.