

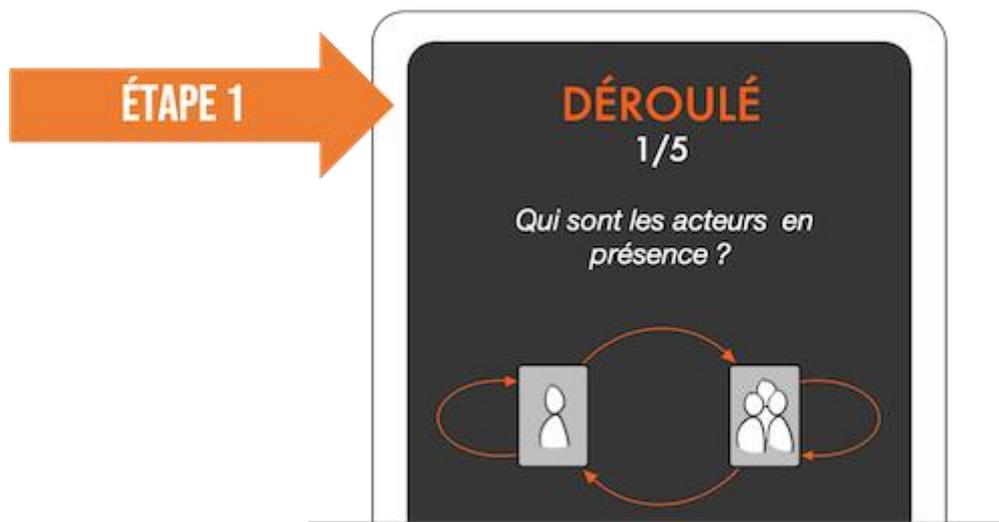
LE CAS DU “MANAGER INTRAITABLE”

Le contexte est alors le suivant :

Un manager d'équipe vient se plaindre de sa relation avec son supérieur :

Quoiqu'il arrive ce supérieur critique de manière acerbe son travail, pratique le “micro-management”, ne laisse pas d'espace à la discussion, et tue dans l'oeuf toute initiative qui irait à l'encontre de ses idées personnelles. La situation est donc extrêmement tendue et problématique pour notre manager qui se pose de sérieuses questions quant à son avenir avec ce patron...

La situation vous semble claire ? Familère ? Bienvenue alors dans son Analyse Systémique où nous serons guidés par le jeu de cartes RESOLVIA...

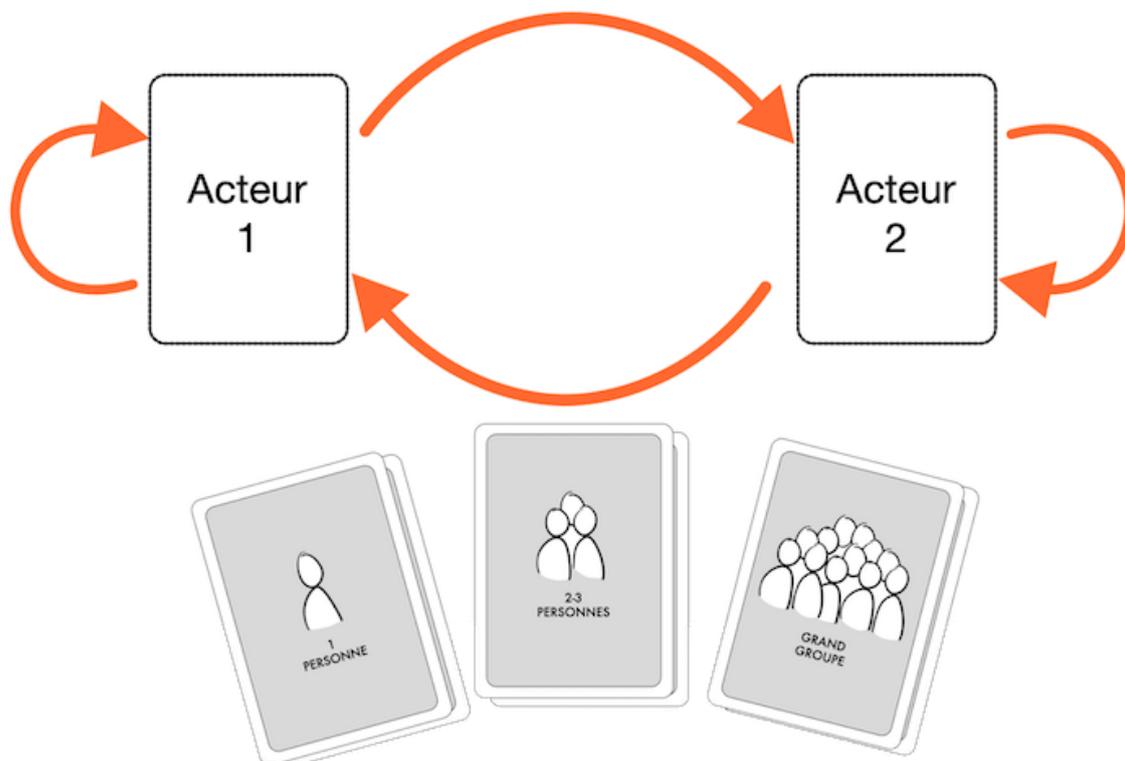


« *De qui parle-t-on ?* »

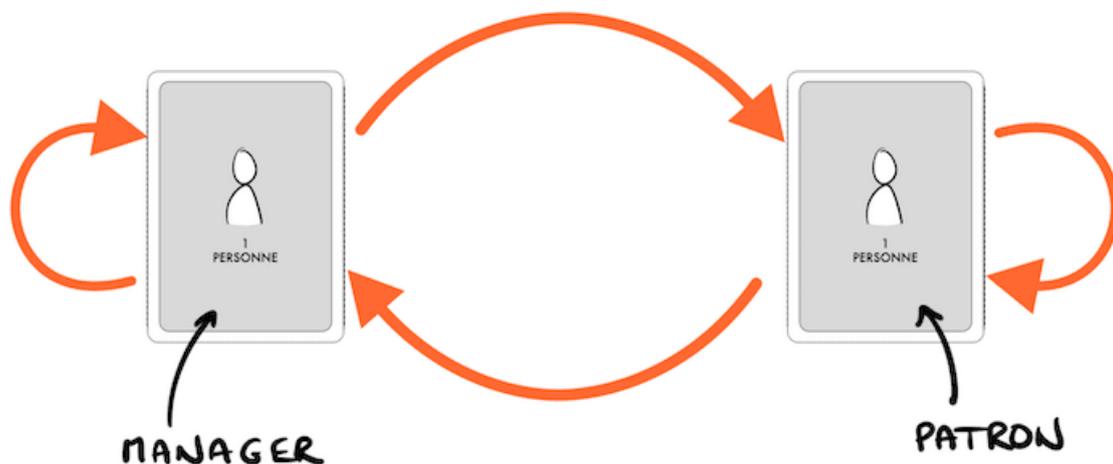
L'analyse systémique de Palo Alto se base sur une description précise des systèmes humains (voir article [Introduction à la systémique](#)) et sur la compréhension des boucles interactionnelles que nous répétons malgré nous dans nos problèmes.

Afin de pouvoir entrer dans l'analyse de la boucle interactionnelle dans laquelle notre manager est bloqué, la première chose à faire est de **déterminer qui sont les acteurs en présence** dans sa situation.

Et pour ça, le jeu vous propose de choisir **2 cartes** pour désigner les différents acteurs (individus / groupes de personnes / grands groupes) qui interagissent dans le problème à traiter.



Dans notre situation, le choix est simple : il s'agit du manager et de son patron que nous positionnons de chaque côté de notre boucle interactionnelle.

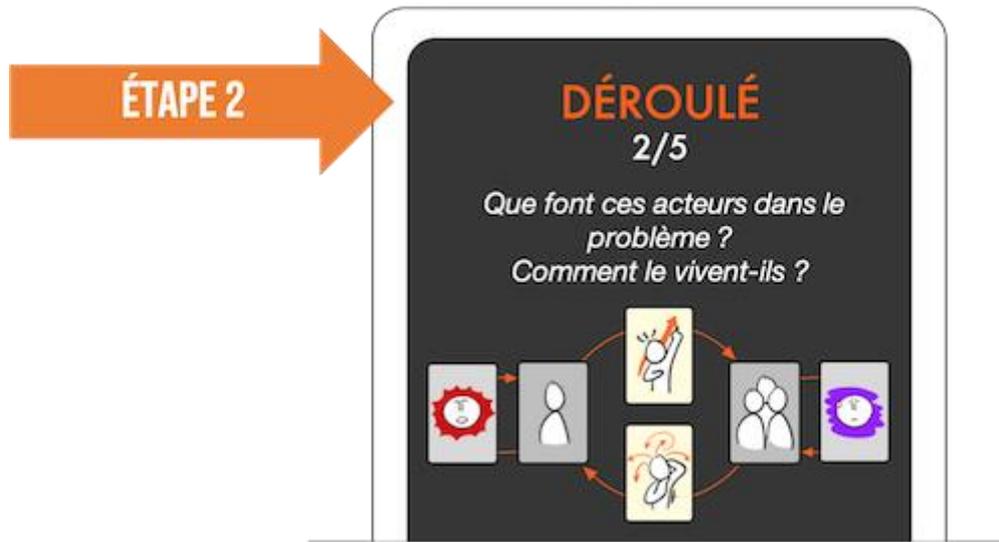


Astuces RESOLVIA :

- Si la situation que vous analysez réunit plus de 2 acteurs principaux, vous pouvez choisir de représenter :
 - un groupe de personnes (carte "2/3 Personnes" ou "Grand Groupe")
 - une seule personne dans un groupe (carte "1 Personne") en choisissant l'individu le plus concerné/mobilisable dans la situation

Le but est bien ici de représenter **les 2 acteurs les plus concernés dans le problème**.

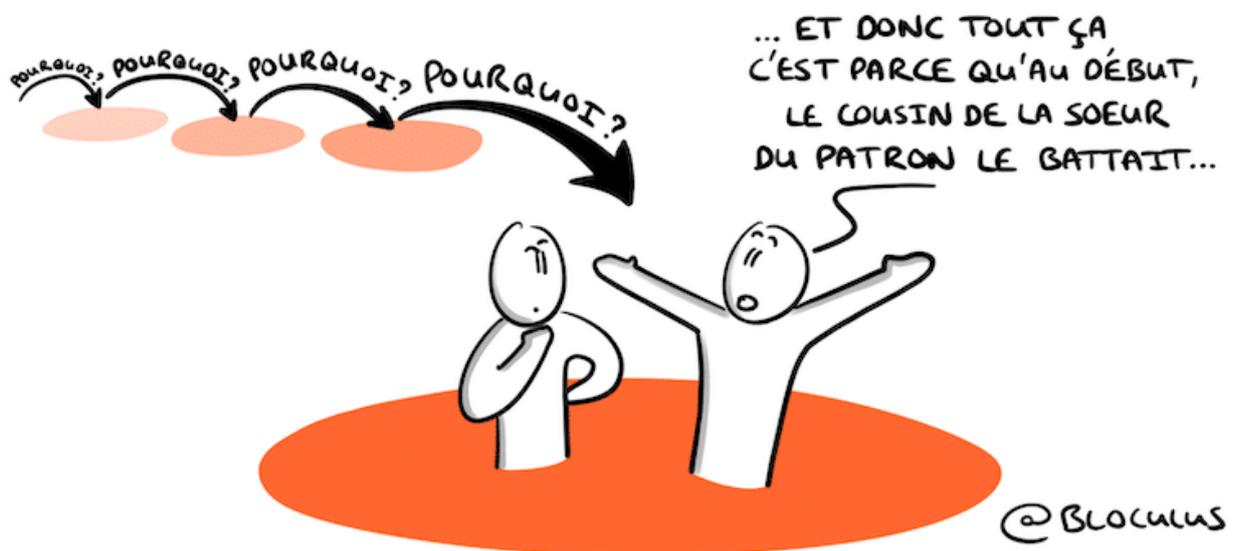
- Si votre situation ne concerne qu'**une seule personne** en prise avec ses propres pensées, choisissez 2 fois la carte "1 Personne" : vous pourrez alors traiter les interaction de cette personne avec "elle-même" !



Avant toute question d'analyse, vous devez savoir – en tant que coach ou facilitateur-trice – qu'il existe un **piège fondamental à éviter** dans la résolution de ce type de problème !

Le piège de l'« Analyse du Passé »

Généralement, lorsque nous souhaitons expliquer une situation, nous avons tendance à nous focaliser sur le **“pourquoi”** de la situation présente, sur le *“Qu'est-ce qui a amené à cette situation ?”*. Et en posant ce type de question, nous en arrivons alors à décrire les choix et actions des uns et des autres en remontant progressivement dans le temps.



La (fausse) croyance que nous avons alors, c'est que dans cette compréhension de l'historique du problème, nous finirons bien par trouver la **“cause unique et originelle de toute cette affaire”** qui nous donnera alors la solution à suivre...

Mais la réalité est toute autre !

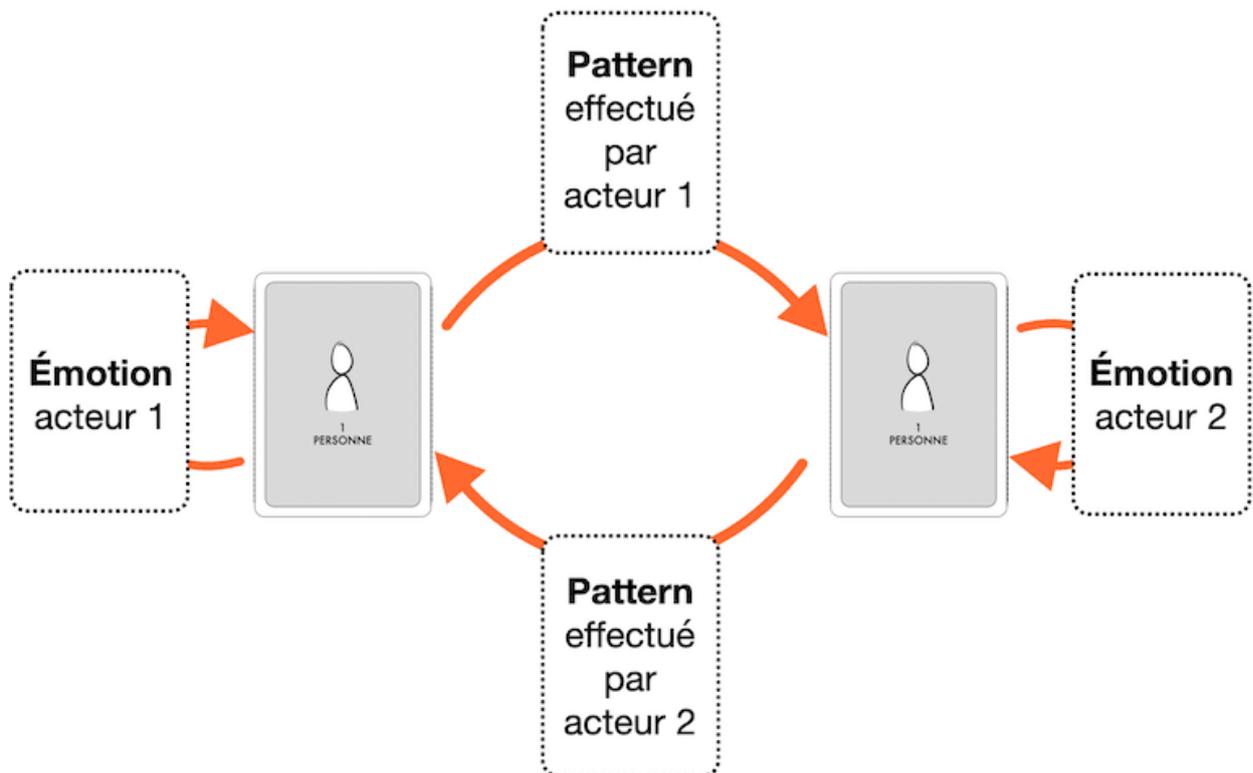
Cet état de fait fondamental dans l'approche de Palo Alto porte le doux nom de **“principe d'Équifinalité”** et affirme que si vous voulez comprendre efficacement un problème relationnel, alors creuser et analyser en profondeur son historique ne vous apportera rien d'utile. En effet, toutes les clés de l'interaction problématique se cachent dans le **fonctionnement actuel** du système (le **“comment”**), d'où la question à laquelle nous allons chercher à répondre :

« Qui fait quoi à qui et qui pose problème ? »

Avec cette question, le but de notre 2e étape d'analyse va être ici de **décrire les pensées & actions** qui se déroulent dans la situation et de **chercher les patterns** qui se répètent en boucle et constituent le réel piège dans lequel les acteurs sont empêtrés.

Pour ça avec le jeu, à vous de sélectionner pour chaque acteur :

- **une à 2 cartes “Pattern”** (grandes actions qui se répètent),
- **une à 2 cartes “Émotion”** (comment chacun vit personnellement ces interactions)



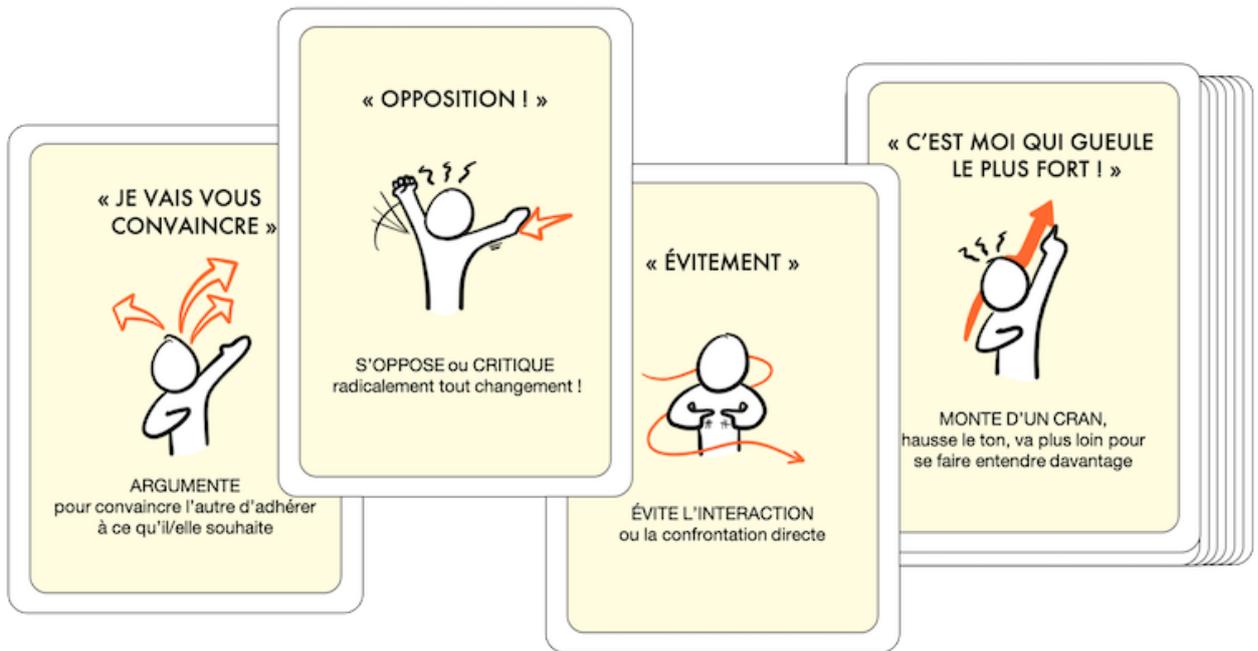
Comment découvrir quels patterns & émotions se répètent ?

Concrètement, une bonne manière d'aborder cette recherche consiste à poser les questions :

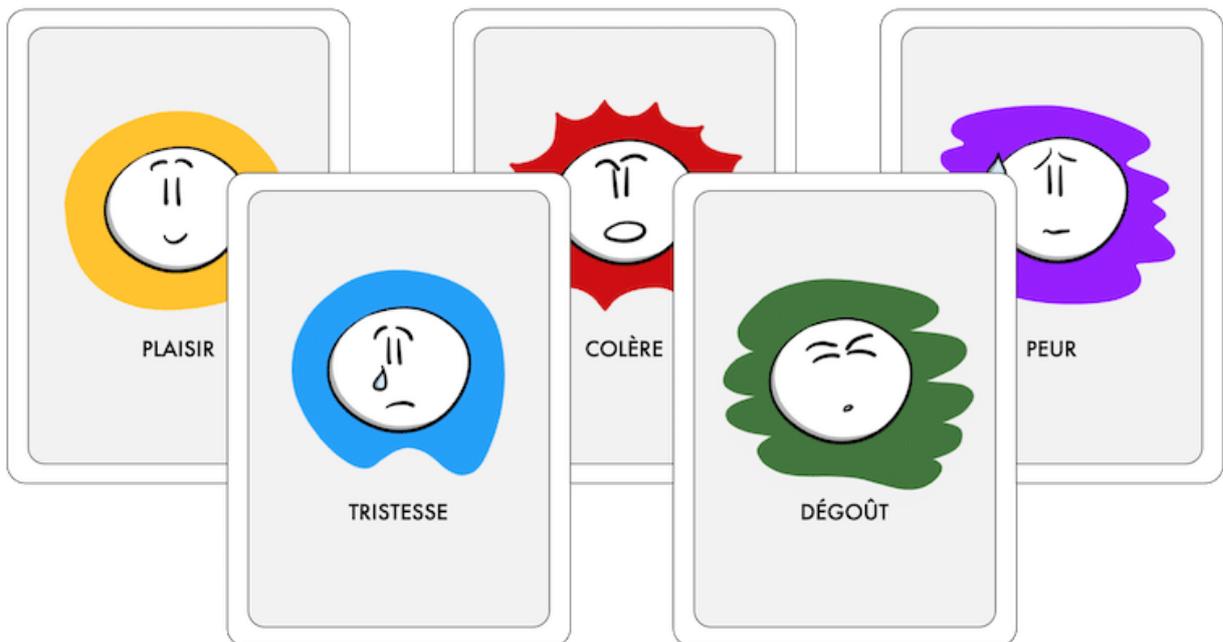
- **“Qu'avez-vous déjà essayé pour résoudre le problème ?”**
- et enfin : **“En quoi cette situation est-elle un problème ?”**

...et d'identifier dans les réponses les schémas qui se répètent.

Pour vous aider dans cette tâche, le jeu vous propose **plus d'une dizaine de grands patterns systémiques** qui se retrouvent souvent dans les situations qui posent problème, et qui vous aideront alors à mieux comprendre les interactions :



...ainsi que les 5 grandes émotions de base à combiner pour représenter les ressentis de chacun :



Et dans notre exemple de *“Boss intraitable”*, voici ce que nous apprenons en posant nos 2 questions :

Pour faire face aux “critiques & pinaillages” de son chef, notre manager a mis en place plusieurs tentatives de solution :

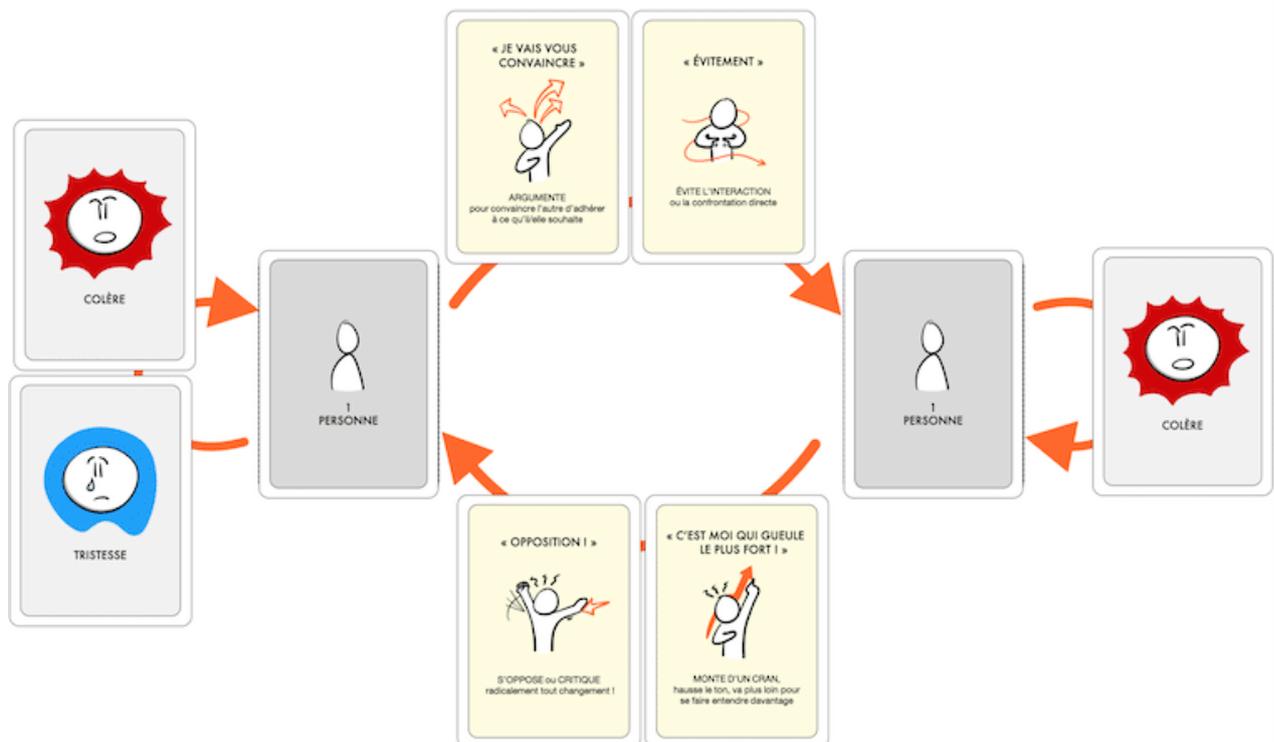
- Il a tout d’abord essayé à plusieurs reprises de **s’opposer aux critiques en argumentant et en défendant ses équipes**. Au final, son patron a toujours fini par se mettre en colère : *“Remettez-vous en question ou bien ça va mal tourner ! !”*
- Il a alors essayé de demander de l’aide à son N+2 (le manager de son patron). Résultat : Le point est redescendu en entretien managérial et le patron a convaincu son supérieur

du bienfondé de ses critiques... et a passé un beau savon à notre manager (“*Tu refais ça, je te vire !*”) !

- Face à ce relationnel difficile, ce dernier se retrouve aujourd’hui bloqué dans une position de soumission : désormais, il note patiemment et silencieusement les “sujets qui fâchent” & remontrances de son patron et **n’ose plus rien dire ou faire** qui sorte du cadre de peur d’être rembarré. Intérieurement, il bout d’exaspération et ne souhaite qu’une chose : que son chef soit muté ou se fasse virer !

Cette situation peut alors se modéliser comme suit :

- Plus notre manager cherche à convaincre qu’il a raison (pattern “*Je vais vous convaincre*”), plus son chef s’oppose, hausse le ton et s’emporte (patterns “*C’est moi qui gueule le plus fort*” & “*Opposition*”)
- Ces comportements génèrent de part et d’autres des sentiments de *colère* pour le patron, et d’injustice (*tristesse + colère*) pour le manager
- En conséquence, notre manager n’ose plus rien proposer ou faire qui sorte des chemins balisés (pattern “*Évitement*”), ce qui laisse hélas aussi son chef libre de continuer à critiquer personnes et processus et maintient la boucle d’insatisfaction ci-dessous...



À ce niveau de l’analyse, nous avons alors assez d’informations pour amorcer une réflexion vers un avenir plus heureux...

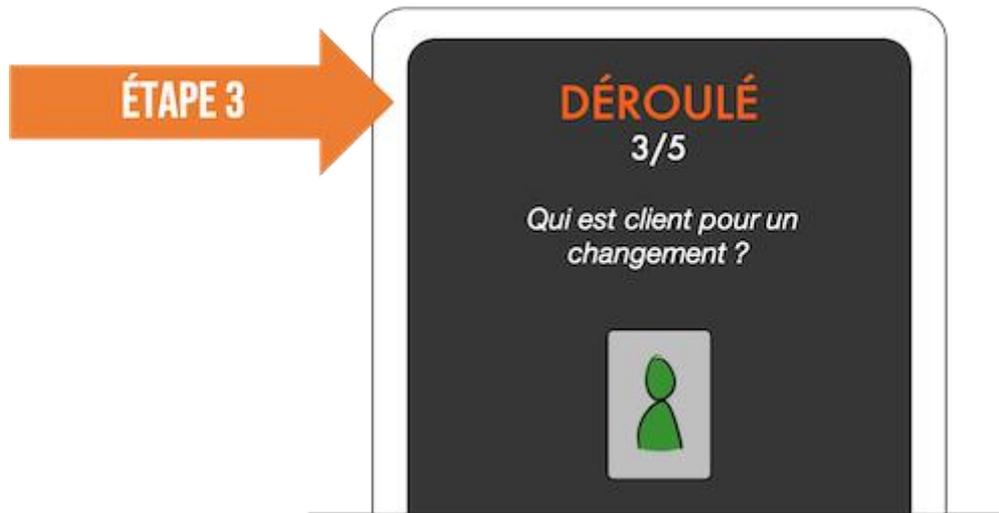
Astuces RESOLVIA :

- Pour décrire les émotions des acteurs, n’hésitez pas à **combiner les cartes** (comme dans l’exemple ci-dessus pour le manager) afin d’affiner le ressenti potentiel de chacun.

Note : Mettre des mots sur ces états émotionnels est essentiel (même s’il s’agit de

suppositions), car cela permet de percevoir le problème de chaque côté de la boucle et de commencer à comprendre comment elle s'entretient sur le plan émotionnel !

- Si vos 2 acteurs se retrouvent bloqués dans le même pattern (la même carte "Pattern" s'applique pour les 2), alors vous pouvez disposer cette **carte au centre de la boucle** sur le poster de jeu (voir bonus en fin d'article) pour montrer qu'elle **s'applique aux 2 acteurs**



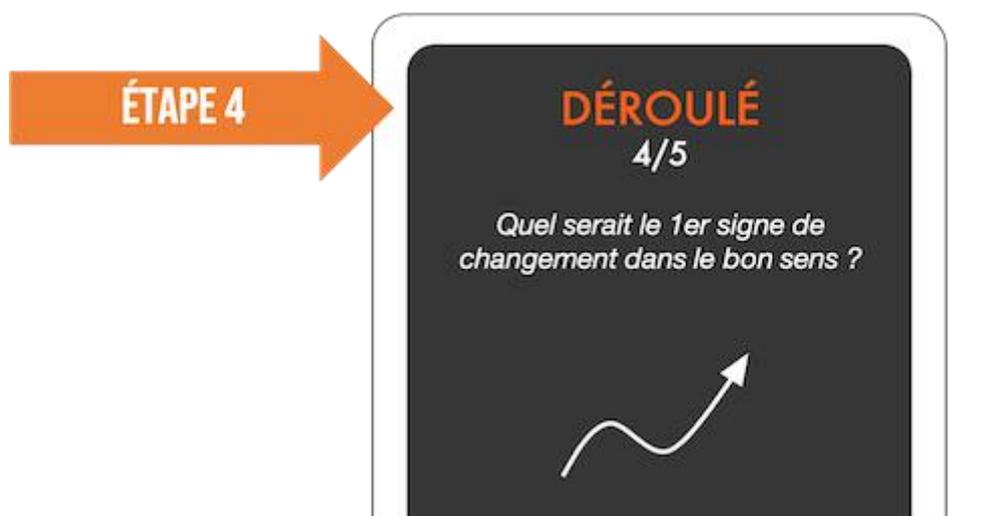
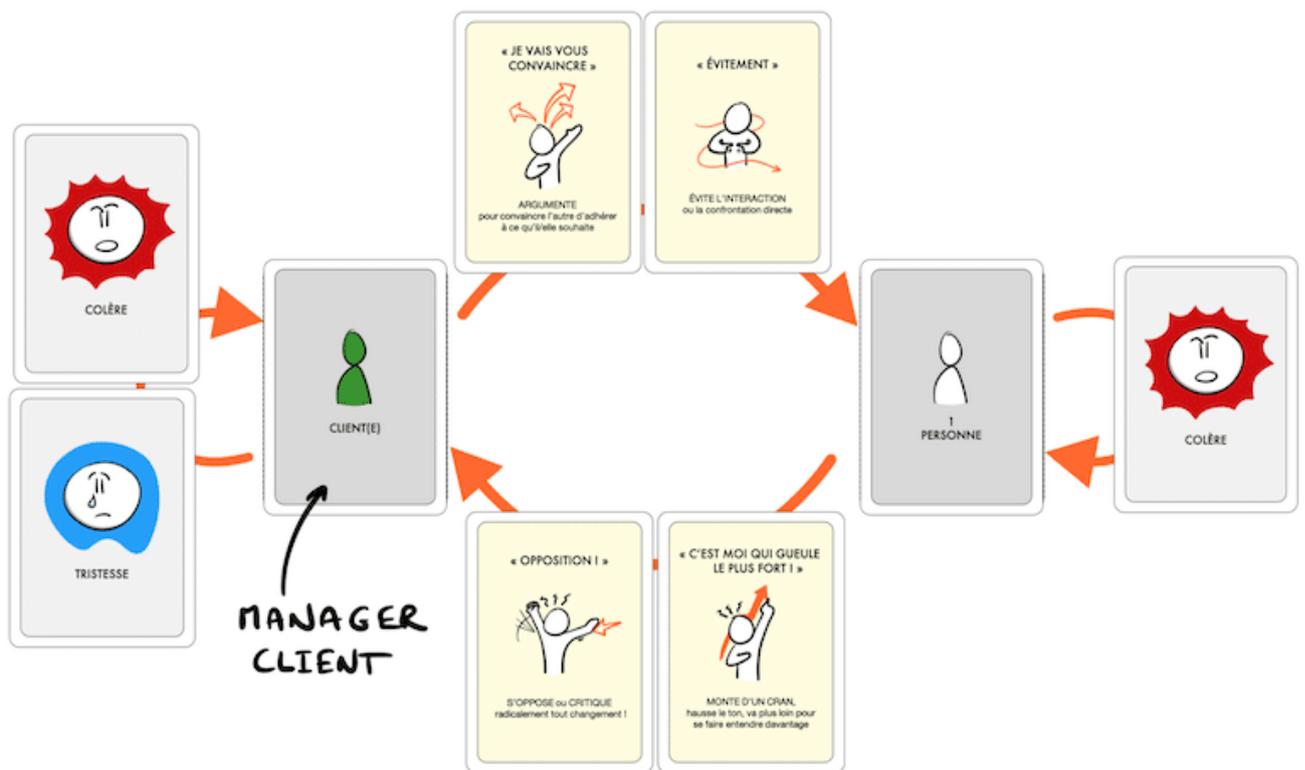
« *Qui est suffisamment dérangé pour faire le 1er pas ?* »

Si vous avez déjà passé des heures à décortiquer un problème circulaire, vous connaissez la règle : **si personne ne change, rien ne changera !** Et donc en ce sens, notre 3e étape consiste ici à répondre à la question : *“Quel acteur rencontre le problème ET est prêt à s'investir pour changer ?”*

En répondant à cette question, le plaignant (ou la plaignante) devrait alors prendre conscience que *se plaindre* ou *vouloir que l'autre change* ne sont plus des options pour sortir du problème. Dans ce type de problématique, **seul l'engagement personnel dans un changement de comportement pourra faire évoluer la situation** (Nous confirmons ici l'adage *“On ne change pas les autres”*).

Acter que c'est au « client » d'agir

Pour marquer cette posture, le jeu propose un changement de la carte acteur du client. Et ici dans notre exemple, notre manager devient donc “Client” responsable de son sort et comprend qu'il doit désormais modifier son approche vis-à-vis de son patron.



La “baguette magique” n’existe pas !

Nous avons désormais un client prêt à changer... mais qui imagine encore que LA solution parfaite à son problème est celle qu’il poursuit depuis plusieurs semaines en vain (càd que son patron apprenne la patience, devienne adepte de **Communication Non Violente**, et éventuellement prenne de loooooongues vacances...).

Il va donc falloir l'aider à revoir son objectif pour plus de réalisme, mais surtout pour devenir capable de **détecter les petits signes d'amélioration de la situation** qui montreront que l'expérience va dans le bon sens. Et pour ça, une bonne question est :

« Quels éléments infimes seraient observables si la situation commençait à peine à s'améliorer ? »

En posant cette question, nous amorçons alors un changement d'approche dans la tête de notre client.

Ce n'est plus une transformation drastique et irréaliste qu'il s'attend alors à rencontrer (un patron "à la Gandhi") mais de **premiers indices d'amélioration répartis dans le temps** (un patron qui écoute en réunion plutôt que de crier immédiatement, un patron qui s'oppose, mais sans crier, etc.).

Et ainsi, plutôt que de rester insatisfait tant que LA solution parfaite n'est pas en place, notre manager peut commencer à identifier d'infimes changements à réaliser pour aller dans "le bon sens".

C'est à ce moment que nous pouvons alors envisager notre fameux "virage à 180 degrés" !



« Que pouvez-vous tenter de radicalement différent ? »

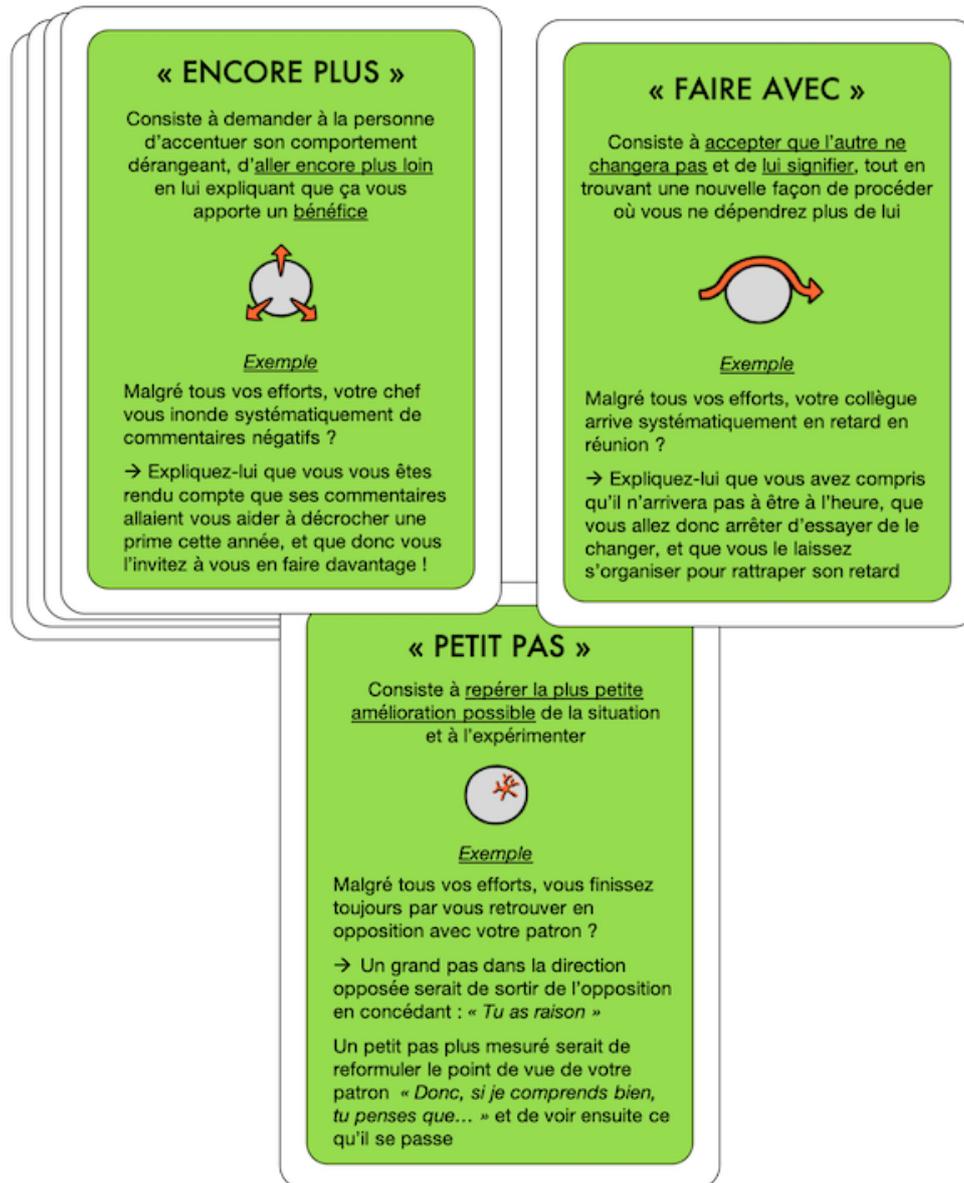
Si la question est simple à poser, identifier quel virage expérimenter pour impacter efficacement la problématique demande de la finesse !

Il s'agit en effet ici de trouver **une action qui aille dans le sens opposé des tentatives de solutions** infructueuses identifiés précédemment.

Dans notre exemple, notre manager doit donc ici **tester quelque chose de nouveau SANS retomber dans les solutions qui ont déjà échoué**, c'est-à-dire sans argumenter ni pour autant fuir la discussion...

7 stratégies paradoxales pour vous inspirer

Afin d'ouvrir le champ des possibles et vous aider à définir une expérience adaptée à votre contexte, notre jeu propose alors ici 7 grandes stratégies paradoxales illustrées dont vous pouvez vous inspirer ! En voici ci-dessous 3 qui pourraient potentiellement avoir un impact avec notre "Boss intraitable" :



Se projeter dans la meilleure stratégie à mettre en place

Le but est alors ici de se projeter dans une mise en pratique de cette meilleure stratégie possible (et pas simplement d'y réfléchir sans agir, car rappelez-vous : "Si personne ne change, rien ne changera !")

Pour notre manager, nous pouvons alors proposer des mises en situation sous la forme de **jeux de rôle** où celui-ci pourra **s'entraîner à appliquer les stratégies choisies** sans risque, et ce jusqu'à ce qu'il soit prêt à passer à l'action en face-à-face avec son patron.

Dans le cas des stratégies “*Encore plus*” ou “*Petit pas*”, il pourra alors suivre l’exemple proposé sur la carte tel quel.

Pour la stratégie “*Faire avec*”, une approche comme ci-après pourrait aussi être efficace : “*J’ai bien compris que quoique je fasse, mon travail ne sera jamais assez qualitatif à tes yeux. Du coup, désormais j’arrête d’essayer de te convaincre de quoi que ce soit, et je me préparerai à passer un mauvais quart d’heure à chacune de nos entrevues...*”.

Faire confiance à la voie paradoxale... sans rien forcer !

Bien évidemment, tester une approche aussi peu conventionnelle peut sembler incohérent, voire même **complètement illogique à première vue**... Mais c’est bien pour cette raison qu’elle aura de bonnes chances de faire bouger la situation qui jusqu’alors s’enlise !

Vous comprenez donc ici l’importance de parcourir les étapes précédentes avec le client (ou pour vous-même si vous êtes le client) pour qu’il puisse être convaincu de l’intérêt de cette action (et ensuite moteur dans son exécution !).

Néanmoins, le doute peut persister, même pour vous (en tant que coach ou facilitateur). Et dans ce cas où vous vous demanderiez si la nouvelle stratégie choisie ne risquerait pas dans les faits d’empirer la situation, voici ci-dessous...

3 règles à respecter pour ne pas empirer le problème

Ces 3 règles sont les garde-fous sur lesquels vous pouvez vous reposer pour être sûr de ne pas tenter quelque chose de “dangereux” :

1. **Ne jamais proposer une action qui irait dans le même sens que les tentatives de solutions** identifiées dans l’analyse, car même si cela paraît logique, cela reviendrait en définitive à renforcer le problème !
2. **Ne pas décider de “finalement vivre avec le problème sans rien changer”**, car cela reviendrait à nier le problème, ce qui ne fonctionnera pas dans la durée et finira à coup-sûr par exacerber les tentatives de solution (vous trouverez dans ce cas plusieurs cartes “*Stratégie*” pour vous aider dans le jeu !)
3. **Ne jamais forcer le client à effectuer une action qui irait à l’encontre de son écologie personnelle ou dont il doute profondément**. Pour fonctionner, l’action inhabituelle (180°) doit être comprise et même générer un certain enthousiasme chez lui !

Astuces RESOLVIA :

- Vous pouvez dans cette 5e étape **inviter le client à choisir une ou plusieurs cartes** qui pourraient l’aider à faire son virage à 180°...
- ...ou bien vous pouvez – en tant que coach ou facilitateur – **suggérer une/des cartes** qui vous semblent opportunes dans sa situation (tout en laissant bien évidemment le client libre de l’adapter pour sa mise en pratique) !

Note : Cette 2e approche peut sembler choquante pour des coachs puristes qui ont l'habitude de laisser leurs clients prendre seuls leurs décisions, mais elle fait néanmoins complètement sens dans l'approche paradoxale de Palo Alto qui consiste avant tout à **aider les personnes à ne pas reproduire leurs modes de résolution habituels et inefficaces**, et ce, même s'il faut leur indiquer une nouvelle voie. (N'oubliez pas que votre client est un adulte responsable, et non un pantin qui applique aveuglément vos idées !).

- Dans le cas où aucune stratégie/action ne semblerait pertinente à appliquer pour votre client, reportez-vous à la carte stratégie "*Barrage*" qui vous indiquera une démarche à suivre sans risque.

Conclusion : 5 étapes pour redéfinir vos problèmes... Et agir différemment !

Vous savez désormais comment sortir d'un cercle vicieux et définir une stratégie novatrice pour faire changer les choses ! Bravo ! Je vous souhaite d'en faire bon usage !

Dans notre exemple, il ne reste maintenant plus qu'à notre manager d'agir pour ne plus reproduire ses stratégies inefficaces et redéfinir ainsi une nouvelle relation avec son patron... patron qui bientôt réfléchira à 2 fois avant d'émettre une critique avec colère !

Pour toute autre situation, que vous soyez manager en proie avec un "patron intraitable", mère de famille face à un fils obstiné, ou coach d'équipe en prise avec une problématique récurrente de communication, je vous invite bien entendu à **faire bon usage du jeu de cartes RESOLVIA pour vous guider à trouver des solutions innovantes à vos problèmes relationnels les plus insolubles !**

GUIDE DE JEU



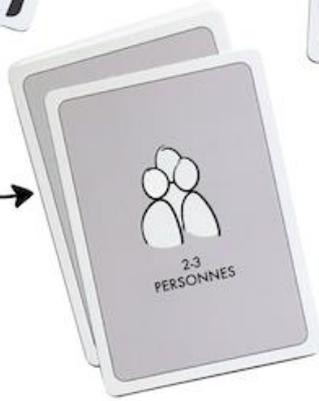
PATTERNS



STRATÉGIES



ACTEURS



ÉMOTIONS

