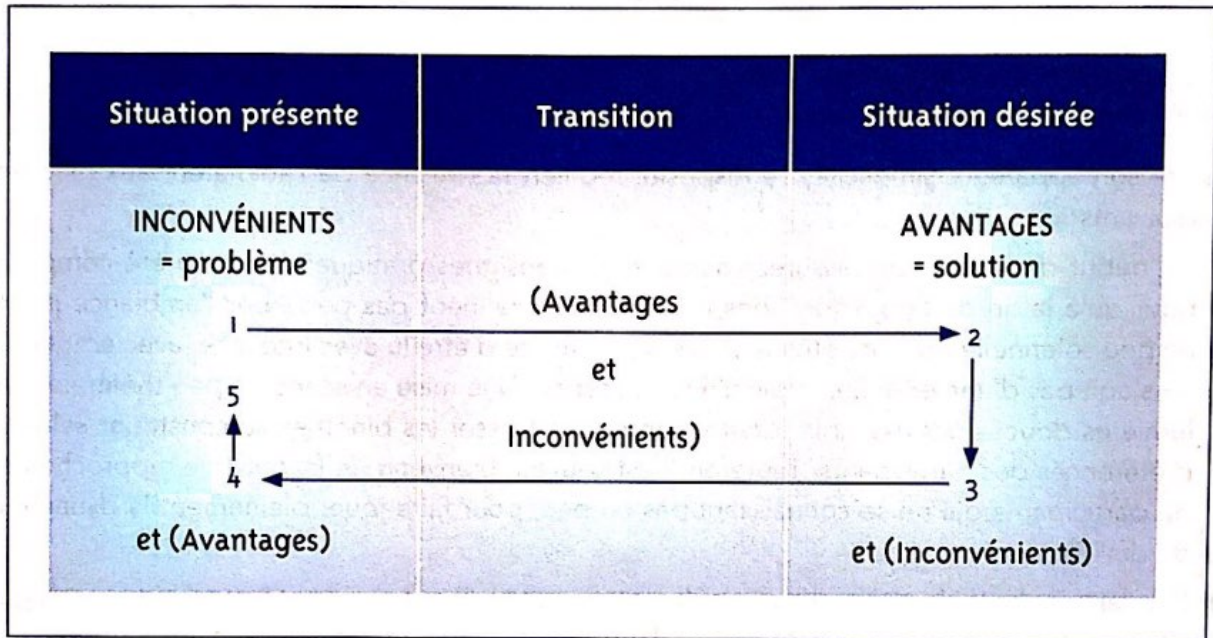




Le modèle Avantages/Inconvénients



[Objectifs]

- ➊ Délimiter un espace de requalification d'un état actuel problématique et définir un objectif acceptable.
- ➋ Créer un espace d'accompagnement du changement le plus confortable et sécurisant possible.



Le concept

Si on n'arrive pas à mettre en place un changement pourtant désiré et souhaitable, ce n'est pas par manque de bonne volonté ou de compétences, puisque chacun fait de son mieux, de son point de vue. Si cela ne change pas, c'est parce que le changement qui semble désirable ne l'est que d'un point de vue, point de vue limité qui ne prend pas (suffisamment) en compte correctement et respectueusement les dérangements qu'il occasionnerait sur d'autres plans ou pour d'autres personnes.

Le changement est un processus qui modifie un processus. Toute situation, si on la regarde d'une manière suffisamment élargie comporte un mixte d'éléments positifs et négatifs, d'avantages et d'inconvénients qui relèvent de logiques hétérogènes et différentes.



Cadre

- ▶ Pour qui : pour toutes les personnes en posture d'accompagnement (coachs, managers, thérapeutes...)
- ▶ Modalités : conversation, que ce soit en individuel ou en collectif
- ▶ Durée : entre 20 et 45 min



Situations de mise en œuvre

Dès la première discussion à propos d'un problème ou d'un changement (au niveau personnel, de l'équipe ou de l'organisation), lorsqu'on aborde cette situation.



Méthodologie

Il s'agit d'un questionnement qui vise à restituer le processus qui soutient l'apparition (et la possible disparition) de tout problème. Il s'agit donc d'en respecter les étapes.

Étape 1 : l'état actuel – ce qui justifie la demande d'aide/de changement. On prend la description du problème comme elle est présentée, sans rechercher les causes de celui-ci mais en s'intéressant aux personnes qui y participent, c'est-à-dire celles qui sont identifiées comme à l'origine du problème + celles qui luttent contre lui + celles qui sont au courant de la situation + celles qui sont tenues à l'écart.

Étape 2 : dès que possible, c'est-à-dire dès que la personne demandeuse d'aide se sent suffisamment comprise, posez des questions sur l'état désiré : comment souhaiteriez-vous que les choses soient ? Quelle est la solution qui vous conviendrait ?

Étape 3 : une fois recueillie cette description de l'état désiré/la solution, en s'appuyant sur le point de vue selon lequel il n'y a aucune situation qui n'ait que des avantages ou que des inconvénients pour tout le monde, demandez : quels inconvénients, et pour qui, y a-t-il à la solution que vous souhaitez ?

Étape 4 : recherchez ces inconvénients avec la/les personnes, jusqu'à en trouver au moins un suffisamment important (aux yeux des intéressés) pour justifier de ne pas se précipiter vers la solution envisagée.

Étape 5 : revenez alors à la situation présente en la requalifiant de « situation acceptable (moins pire) tant qu'on n'aura pas trouvé de manière de faire avec les inconvénients démasqués qui accompagneraient la solution rêvée ».

D'ordinaire, les personnes accompagnées modifient leur objectif en prenant en compte les éventuels effets négatifs que leur projet initial pourrait engendrer.

Découvrir que l'objectif a lui aussi des inconvénients permet de valider la situation actuelle comme « à conserver tant qu'on n'a pas trouvé mieux ». Cela peut sembler conforter le non-changement et même empêcher le changement. Mais pourquoi faudrait-il changer pour pire ? C'est à

l'accompagnant de soutenir la recherche prudente des modifications envisageables, qui seront éventuellement amplifiées par les réactions de l'environnement, si ce dernier y trouve son intérêt.

Que faire si on ne trouve pas d'inconvénients majeurs? Deux stratégies possibles :

- ▶ On cherche les inconvénients de la période de transition (qui peut être « longue », « coûteuse », « incertaine », « demandant beaucoup d'investissements »...) : c'est peut-être ce prix à payer qui justifie de ne pas s'engager dans le changement.
- ▶ Partant de l'affirmation qu'il n'y a pas de situations sans inconvénients, le fait de ne pas en voir doit inquiéter et inviter à n'introduire que de petits changements dans la situation actuelle et à être particulièrement vigilant sur les réactions de l'environnement. S'il n'y a aucun obstacle majeur, pourquoi n'est-on pas déjà dans la situation souhaitée ?



Cas pratiques

1^{er} exemple

M. A. est furieux de voir que, pour la troisième fois, une promotion adaptée à ses compétences lui est refusée. Au lieu de rechercher les « causes » de ces refus répétés, son coach lui demande de s'imaginer dans la situation réalisée : il est promu ! Qui sont ses collègues ? Comment se sent-il avec eux ? Quelles difficultés rencontre-t-il alors ? La réponse ne se fait pas attendre : « Ce sont tous des exploités. Il n'est pas question que j'appartienne à leur groupe. » Fils d'un militant syndicaliste, M. A. se sentirait déloyal, traître par rapport à ses valeurs familiales. Il est monté dans la hiérarchie grâce à son mérite et à ses compétences techniques. Il est donc tout à fait légitime qu'il demande une promotion, qui est en même temps inacceptable. Double bénéfique : il peut penser qu'il n'est pour rien dans le refus qui lui est fait, et, en même temps, il entretient son sentiment de fidélité à ses valeurs familiales qu'il vérifie à cette occasion. Il est donc maintenant devant un choix : soit accepter de ne pas être promu en restant en accord avec sa vision du monde, soit remettre en question sa croyance sur les cadres supérieurs.

2^e exemple

Mme B., assistante de direction, se sent très malmenée par sa directrice, Mme D. Cette dernière n'est jamais contente de son travail, alors qu'elle fait de son mieux pour donner satisfaction. Il semble que ce ne soit jamais assez. Du coup, Mme B. commence à perdre confiance en elle, et même à faire des erreurs, des fautes d'attention, qui justifient les reproches qu'elle endure si mal. Son objectif serait que Mme D. lui manifeste davantage de reconnaissance pour ce qu'elle fait bien, qu'elle soit plus « gentille » avec elle, qu'elle apprécie sa disponibilité et sa bonne volonté. Son accompagnant lui demande, « puisqu'il n'y a pas de situation qui n'ait que des avantages ou que des inconvénients pour tout le monde », quels pourraient être les inconvénients pour Mme D. à se comporter comme Mme B. l'attend. Cette dernière ne voit absolument pas ce qui pourrait faire obstacle, sinon peut-être, la méchanceté foncière (les spécialistes disent le « côté pervers narcissique ») de Mme D. D'autres options, moins disqualifiantes, lui sont alors proposées : et si Mme D. pensait que son rôle n'autorise aucun rapprochement avec ses subordonnées ? Si, pour des raisons qui lui sont personnelles, elle était dans l'impossibilité de se montrer chaleureuse ? Il y a des gens qui pensent que leur rôle hiérarchique est incompatible avec une relation proche, vécue comme un affaiblissement de leur position. Pour eux, le chef n'est là que pour corriger ce qui ne va



pas. Lorsque ça va, ce n'est que normal, et ils n'ont rien à faire. Mme B. envisage alors cette possibilité et aussi un moyen de la tester: se montrer plutôt chaleureuse et souriante, et observer les réactions de Mme D. Il est probable, si cette hypothèse est juste, qu'elle se raidira et se montrera plus désagréable encore. Auquel cas, Mme B. comprendra que ce n'est pas elle le problème, mais que Mme D. a un problème. Si, face au sourire de Mme B., Mme D. se montre plus sympathique, on peut espérer qu'un cercle plus positif ira en s'amplifiant entre elles.

Bénéfices

- ▶ Cette exploration, dès qu'on aborde la situation problème, permet de proposer un cadre de travail plus confortable pour tous les participants. Il ouvre la possibilité d'une construction progressive et prudente de solutions davantage acceptées de tous.
- ▶ Dans tous les cas, quel que soit le résultat, il y aura amélioration: soit parce que le changement espéré se sera réalisé, au moins partiellement, soit parce qu'on aura compris et vérifié en quoi changer aurait été pire que ne pas changer.

Recommandations

- ▶ S'intéresser davantage aux conséquences d'un changement quel qu'il soit plutôt qu'aux causes du problème.
- ▶ Il ne s'agit en aucun cas de peser statiquement le pour et le contre de chaque situation, en particulier il ne faut surtout pas passer de 1 à 4 tant qu'on n'a pas mis en évidence un inconvénient majeur (reconnu par la personne qui veut le changement) à réaliser l'objectif qui semblait désirable. On ne demande pas à quelqu'un qui se plaint d'une situation quel avantage il a à avoir un problème! Mais on fera apparaître avec ce modèle quels inconvénients il a eu la sagesse d'éviter intuitivement.

Liens avec d'autres outils et pratiques

- > Figure 6. Le cadrage systémique de la demande
- > Figure 21. Le coaching basé sur les cinq disciplines
- > Figure 53. La matrice SWOT inversée

Pour aller plus loin

Balta F., Muller J.L., *La systémique avec les mots de tous les jours*, ESF éditeur, 2009.
Balta F., *L'autosupervision, pour coachs et psychothérapeutes*, Fabert, 2017.