

Interventions systémiques en entreprise

Préambule

Le plus souvent lorsqu'une crise se manifeste dans un groupe humain, c'est un moment à haut risque mais c'est aussi la chance d'une transformation possible, parfois d'une mutation.

Une crise a tendance à se manifester de façon synergique en associant en même temps différents plans de déstabilisation.

En premier lieu, une crise se traduit au niveau cognitif, les représentations du vrai et du faux se mêlent et il est alors difficile de rester clairvoyant pour se faire une idée suffisamment juste de ce qui est en jeu.

Le plus souvent on observe également un grand niveau de confusion au niveau de l'organisation, du fonctionnement hiérarchique et de la place de chacun.

On pourrait dire qu'il y a un télescopage entre ce qui relève de la légalité et de ce qui pourrait relever de la légitimité.

A l'extrême, on peut noter un télescopage entre l'exercice de l'autorité officielle et celui d'un ou de plusieurs pouvoirs officieux.

La dimension temporelle peut s'en trouver également affectée comme si les forces issues de « l'ancien monde » et d'autres susceptibles de représenter un « nouveau monde » se trouvaient en collision.

Pour tout acteur et particulièrement pour tout décideur exposé à un contexte aussi critique, il est alors très difficile de prendre des décisions.

Les acteurs, individu par individu, peuvent en souffrir.

Plus globalement l'organisation peut en pâtir du fait de jeux relationnels sans fin qui s'installent ou perdurent puisque de nombreux processus de décision peuvent être alors en souffrance.

Il y a donc, par rapport à toute crise, une grande utilité à l'idée de rechercher à dissiper les tensions interpersonnelles ou celles qui peuvent émerger entre les différents services et instances d'une organisation.

A cet effet, l'intervention d'un tiers indépendant, n'ayant aucun lien de subordination par rapport à l'employeur est non seulement utile mais le plus souvent indispensable.

Son positionnement doit être proche ce qui lui permet de rendre la crise intelligible mais il doit être suffisamment à distance, notamment au plan émotionnel, afin qu'il puisse guider une réflexion suffisamment distanciée. On peut ainsi aboutir à une situation permettant une communication sur la communication laquelle est généralement reconnue, au plan théorique, comme répondant à un exercice de métacommunication.

Pour dépasser toute crise d'une façon favorable dans l'organisation d'une structure quels que soient les motifs d'appel qui font l'objet de la plainte, il convient :

- d'une part d'aboutir à une approche approfondie du contexte, c'est à dire de toutes les interactions qui sont en jeu
- d'autre part de réfléchir, éventuellement de proposer, des actions correctives susceptibles de transformer les relations entre les structures et/ou entre les personnes.

A cette fin, l'approche systémique par la rigueur de l'analyse qu'elle propose, niveau par niveau, en isolant les phénomènes tout en les reliant les uns avec les autres, représente une offre pragmatique centrée sur chaque entité ou chaque individu tout comme sur les liens de chaque unité avec l'ensemble.

Ceci est une façon de souligner que le tout est non seulement différent de la somme de ses parties mais que chaque partie influence aussi le fonctionnement de l'ensemble.

L'un des autres avantages de l'approche systémique est celui de repérer les processus de répétition qui peuvent paralyser le bon fonctionnement d'une structure.

Ces perturbations peuvent se produire à la faveur d'éléments situés non pas tant dans l'actualité, « l'ici et maintenant » de la structure mais plutôt dans son passé sous la forme de résurgences de fonctionnements antérieurs parfois très anciens mais inadaptés qui perdurent cependant et ce, le plus souvent, à l'insu de la plupart des acteurs.

De telles répétitions, même si elles ne reproduisent jamais à l'identique les formes du passé, provoquent un isomorphisme entre le passé et le présent.

Afin de libérer une ligne temporelle mieux orientée vers l'avenir, le décryptage d'une telle répétition s'impose.

Ce faisant, il est alors plausible de restaurer de nombreux processus adaptatifs comme de s'attendre à une meilleure utilisation des ressources et compétences de chacun dans l'entreprise.

Il convient d'ajouter que l'approche systémique, en se centrant davantage sur le contexte d'apparition d'un problème plutôt que sur la plainte immédiate, donne une chance supplémentaire d'appréhender réellement les demandes de changement; l'expérience nous montre en effet qu'elles sont en général décalées par rapport à la plainte initiale.

L'approche systémique, en se décentrant avec tact et mesure de la plainte sans en faire un objectif exclusif, ce qui serait illusoire, a ainsi le mérite de respecter le mieux possible ce qui a tendance à faire l'unanimité dans l'équipe ou le groupe concernés par l'intervention.

En respectant la plainte initiale avant de trouver de meilleures solutions, cette approche contribue à la sécurité de l'organisation sans risquer de déstabiliser ce qui représente, le plus souvent, dans un contexte de crise, au moins provisoirement, le plus petit consensus entre tous, même si ce dénominateur commun peut s'avérer être très douloureux.

Propositions :

Elles sont représentées par un axe orienté vers l'approche individuelle, par un autre orienté vers l'approche groupale. L'axe groupal se subdivise en deux volets.

Un premier axe (individuel)

- Appuyer tout décideur exposé à un inconfort stratégique et/ou émotionnel face à un contexte très critique sur le plan humain et ce afin de libérer ses forces de décisions personnelles par une étude la plus judicieuse possible du contexte où il doit exercer son autorité.
- Soutenir le confort émotionnel du décideur, réduire les différents conflits de tendance assimilables à des conflits de loyauté auxquels la situation de décision l'expose.

L'objectif est de réduire le risque de prendre des décisions inadéquates.

Ce premier axe d'intervention est donc réservé aux décideurs confrontés à une problématique d'éthique de la responsabilité.

Il s'agit d'entretiens duels fixés selon l'évolution de la conjoncture et de la demande avec tout d'abord une rencontre en face à face entre l'intervenant et le demandeur, ensuite par conférence téléphonique.

Un second axe (groupal)

- Intervenir dans le contexte d'une ou de plusieurs structures afin d'organiser une approche collective de la problématique comme de ses solutions.
- Donner des indications aptes à rétablir un équilibre global dans une structure exposée à une crise débordant les facultés naturelles d'adaptation ou de changement propres à toute organisation.

Ces interventions **groupales** comportent **deux volets** :

➤ Un premier volet :

Il propose un diagnostic ponctuel suivi de préconisations concrètes sur le plan des communications et des relations entre services ou personnes. L'intervention se déroule généralement sur quelques journées. Elle peut associer entretiens individuels et groupaux.

Cette intervention répond le plus souvent à la commande d'un employeur.

➤ Un second volet :

Ici, l'intervention est généralement conseillée, appuyée par un employeur mais attendue par une structure comme par les individus qui la composent.

Cette intervention réclame généralement plusieurs séances. Elle peut nécessiter parfois, selon le contexte, des entretiens individuels en complément du travail groupal.

La durée de chaque intervention va d'une demi journée à une journée entière avec un intervalle entre les séances et une durée qui sont à déterminer selon la nature de la demande.

L'intervenant :

Bernard Greppo est psychiatre honoraire des hôpitaux, thérapeute familial. A exercé pendant près de 40 ans à Paris et à Lyon. Pendant près de 23 ans et jusqu'à Septembre 2018, a été responsable médical de l'IRIS de Lyon (Institut Régional d'Interventions Systémiques) dont il a été le co-fondateur.

Ancien membre de l'association internationale de psychothérapie de groupe (IAGP).

Il a beaucoup diversifié, sous l'égide de l'approche systémique, ses activités :

- Superviseur auprès de nombreuses équipes, de protection de l'enfance, de psychiatrie comme d'institutions médico-sociales accompagnant ou accueillant des personnes en situation de handicap.
- Auditeur externe auprès de plusieurs associations (APF, AFM, HANDAS).
- Médecin conciliateur puis médiateur pour deux établissements hospitaliers lyonnais.
- Expert judiciaire, spécialiste des questions familiales, mandaté par le Juge des Enfants et le Juge aux Affaires Familiales.
- Intervenant auprès de l'Ecole de la Magistrature (ENM).
- Enseignant dans plusieurs DU.
- Formateur en approche systémique appliquée à la thérapie et à l'étude des organisations.