

# Introduction

Après un déjeuner en famille l'été dernier, une jeune femme d'une trentaine d'années et mère d'une petite fille, m'entretient, à l'écart, de ses difficultés professionnelles. Quelques semaines avant ses congés, elle a accepté une promotion, flatteuse et financièrement intéressante pour elle, mais qui nécessitera de nombreux déplacements à l'étranger. Encore « à cheval » sur deux postes, ses journées de bureau ne suffisent plus à boucler ses dossiers et commencent à avoir de sérieuses répercussions sur sa vie de famille. Elle se sent complètement débordée. Elle ne voit pas comment s'en sortir et elle appréhende sa rentrée. Comme je l'interroge sur ce qu'elle a déjà tenté de faire pour y remédier, elle me dit avoir tout essayé, comme emporter son ordinateur et ses dossiers à la maison, déléguer ce qu'elle pouvait à ses collègues, demander à sa directrice de revoir certaines priorités ou de lui accorder un stagiaire pour la soulager. Malheureusement, celle-ci lui adresse toujours une fin de non-recevoir, arguant de l'urgence des dossiers et de ses contraintes budgétaires.

Cette anecdote rappellera peut-être au lecteur certaines expériences professionnelles auxquelles il a été confronté. Situations dans lesquelles il a eu le sentiment de se retrouver dans une impasse, et quoiqu'il fasse, d'être coincé comme le serait un insecte dans un bocal.

Après cette conversation, je décide de faire une sieste. Je suis à peine allongé que soudain une énorme mouche décolle, et vole, en longeant les murs de la pièce, de manière incessante. Le vrombissement qu'elle crée par ses déplacements dans l'air, et ses virages en boucle au-dessus de ma tête m'empêchent de m'assoupir. Excédé, et sentant ma sieste compromise, je me lève pour la chasser de la pièce. Alors me vient l'idée d'ouvrir l'un des vantaux de la fenêtre, pour expulser l'intruse, mais celle-ci vient inexorablement se heurter au carreau d'à côté. Voyant les minutes s'égrener et ma sieste repoussée, je m'empare d'une revue que j'utilise pour la guider vers la sortie. Après deux ou

trois tentatives, je réussis à raccompagner ce bruyant visiteur vers la sortie, par le vantail ouvert.

Comme cette mouche, durant ma carrière professionnelle, j'ai constaté en tant que témoin, acteur ou intervenant, que les personnes, les équipes, les organisations en souffrance, sont parfois bloquées dans des systèmes interactionnels, comme cet insecte, dans une « boîte » avec un jeu limité de solutions<sup>1</sup>.

La tentation face à ce genre de situation est d'en rechercher les causes et parfois de désigner un coupable : « C'est la faute... » du service ressources humaines qui nous met des bâtons dans les roues, du manager qui n'écoute pas nos remarques, de la direction qui nous met de la pression, de la nouvelle organisation qui ne prend pas en compte les réalités du terrain, etc. Dès lors, les mécanismes simplificateurs de victime-bourreau se mettent en place car, au moins, on sait « qui est qui » et cela ne nous renvoie pas à notre propre responsabilité. Or, la vie en entreprise est plus complexe ; il n'y a pas à proprement parler de victime et de bourreau ; chacun y est pour quelque chose, y compris l'organisation, l'équipe, et y compris le salarié.

Notre rôle alors, en tant que coach, est d'amener la personne, l'équipe ou l'organisation en souffrance à arrêter ce qui coince, à dégripper le système pour qu'il retrouve ensuite de lui-même toute une série de modes de fonctionnement nouveaux.

Comme moi-même, le lecteur a sans doute été le témoin de ces politiques d'entreprise qui prônent la coopération pour améliorer la performance collective tout en développant des systèmes de reconnaissance individuelle, ou qui mettent en place des organisations dites matricielles<sup>2</sup> pour contraindre les salariés à travailler ensemble. Dans le premier cas, chaque salarié fait d'abord avancer ses objectifs personnels avant ceux des autres et dans le second cas, il ne fait rien avancer du tout, car il passe son temps en réunion ou dans son bureau, à faire des comptes rendus à différentes lignes hiérarchiques.

L'entreprise peut ainsi faire vivre à ses collaborateurs une série de paradoxes qui provoquent désaccords, tensions, blocages, désintérêts et désengagements. Il leur est demandé de faire sans avoir les moyens *ad hoc*, de créer sans avoir le pouvoir de faire, d'être autonome tout en étant constamment contrôlé, de s'exprimer tout en étant rarement écouté, d'adhérer tout en ne comprenant pas le sens, etc. Or un individu ne peut donner le meilleur de lui-même que s'il est écouté et reconnu, responsabilisé et soutenu. Certes, la compétence est

1. Richard Fisch : « Les personnes sont coincées dans une boîte à quatre solutions et notre rôle est de les aider à trouver la cinquième. »

2. L'organisation matricielle a été mise en place pour aider à la gestion de projets tels que les programmes spatiaux et militaires américains. Les personnes ayant les mêmes compétences sont regroupées et dépendent de différentes responsabilités fonctionnelles, métiers, zones, projets, etc.

devenue collective en entreprise et pourtant les personnes ont aussi besoin de voir reconnaître leurs talents et leurs contributions individuelles. Comme nous l'apprend la nature<sup>3</sup>, toute organisation a besoin d'ordre, de règles, de processus, mais aussi d'un peu de désordre, de remise en cause, de créativité, de confrontation pour pouvoir vivre et évoluer dans un environnement de plus en plus instable.

Le lecteur conviendra sans doute qu'il y a de plus en plus de complexité dans le monde du travail mais pour autant, il pensera qu'il existe des situations où les responsabilités sont assez claires, comme dans le cadre du harcèlement où les rôles de victime et de bourreau sont parfaitement connus. Ce sujet qui fait régulièrement l'objet d'articles ou d'émissions dans les médias depuis plus de vingt ans est toujours perçu ainsi, et le harceleur considéré comme un pervers narcissique<sup>4</sup>. Je ne nierai pas l'existence de ce profil psychique, mais il est, heureusement, à mon sens, assez rare. La médiatisation du harcèlement fait que de nombreux managers abdiquent leur autorité, par crainte d'entrer dans ce type de relation, et d'être qualifié de harceleur.

Or, paradoxalement, l'absence d'autorité et de cadre de travail provoque la confusion et les tensions, conduisant alors le manager à entrer, malgré lui, dans ce type de relation. Il est intéressant alors de constater que l'on retrouve les mêmes ingrédients chez le harceleur et le harcelé, à savoir : la colère, la peur, et la dépendance. En réalité, par ses tentatives, chacun renforce le problème. En effet, le manager s'aperçoit d'abord que son collaborateur ne répond pas comme il le souhaiterait à ses différentes sollicitations. Il ressent alors de l'agacement puis de la colère contre lui. Il tente, alors, de s'imposer de manière autoritaire. Il croit que l'autre, par sa désobéissance, veut lui nuire, c'est pourquoi il s'en inquiète puis prend peur. Il se méfie de lui et entre alors dans une forme de paranoïa<sup>5</sup>. À partir de là, il cherche à vérifier que sa méfiance est fondée et il se met à contrôler, de plus en plus, les faits et gestes de son collaborateur.

3. Une étude scientifique a démontré que 20 % des fourmis ne faisaient pas la même chose que les autres ouvrières de la fourmière et qu'en les supprimant, la fourmière mourrait.

4. La perversion narcissique, est décrite en premier par Paul-Claude Récamier, psychiatre, en 1986 dans un article *Entre agonie psychique, déni psychotique et perversion narcissique*. « Le mouvement pervers narcissique se définit essentiellement comme une façon organisée de se défendre de toute douleur et contradiction internes et de les expulser pour les faire couvrir ailleurs, tout en se survalorisant, tout cela aux dépens d'autrui (...). Il s'agit pour le perversif d'attaquer le moi de l'autre et jouir de sa déroute ; cette déroute lui est ensuite imputée, ce qui fait que la jouissance perverse est toujours redoublée. » L'individu est un maître dans l'art de la manipulation. Un mensonge réussi compte pour une vérité.

5. La paranoïa est une psychose caractérisée par un délire systématisé. Il y a trois formes de délires. Le délire d'interprétation, à partir d'une perception, le malade construit un délire de persécution. Le délire de jalousie est un délire passionnel portant sur l'infidélité supposée du partenaire. Le délire de revendication se manifeste à l'occasion d'un fait réel et précis, surtout d'un préjudice, un procès perdu, une injure, un avancement retardé, une réforme repoussée. L'idée de préjudice devient une idée fixe et obsédante. Le besoin d'obtenir réparation est impérieux.

Dès lors, ce dernier se sent « fliqué ». Il nourrit de la frustration puis de la colère contre son manager. Il entre à son tour dans une forme de *paranoïa*. Il commence à se méfier de lui, et à prendre peur également. Alors il l'évite le plus possible, il n'ose plus lui demander d'explications quand il n'a pas compris ce que son manager attend de lui, et se met à commettre des erreurs, lesquelles viennent renforcer les craintes et le contrôle de celui-ci. Tous les ingrédients sont alors assemblés pour nourrir le système du harcèlement. Comme cela vient d'être décrit, il s'alimente par un jeu d'interactions. Plus l'un demande des comptes à l'autre et moins l'autre rend de comptes ou plus l'un est exigeant, et plus l'autre fait des erreurs, et plus celui-ci fait d'erreurs, et plus l'autre devient encore plus exigeant. Jusqu'au jour où le manager qui pense avoir tout essayé, épuisé, monte un dossier pour se séparer du collaborateur. Quant au collaborateur qui lui aussi pense avoir tout essayé, au bord de la dépression, poussé éventuellement par son entourage, « jette l'éponge » et porte plainte contre son manager pour harcèlement.

## ***Comment sommes-nous armés pour évoluer dans ce monde complexe ?***

Malheureusement, notre éducation ne nous a pas fourni les bons outils. La conception « cartésienne » de la pensée, qui a dominé le monde occidental du XVII<sup>e</sup> siècle à aujourd'hui, est à l'origine d'innombrables progrès scientifiques et industriels dont nous profitons encore aujourd'hui. Cette pensée a fait naître une vision du monde, une interprétation collective qui constitue un paradigme, une structure imaginaire qui s'impose encore à tous les domaines de la pensée<sup>6</sup>. Nous nous faisons une représentation de la réalité dont nous ne voyons plus le caractère relatif, comme si nous portions des lunettes filtrantes et déformantes qui nous donnent une lecture limitante et partielle de notre environnement, résumée ainsi dans ces aphorismes, « la carte n'est pas le territoire »<sup>7</sup>, ou le Talmud : « Tu ne vois pas le monde tel qu'il est, mais tel que tu es. »

## ***Mais alors, de quoi sont composés les filtres de nos lunettes ?***

Tout d'abord, l'une des conséquences majeures de cette pensée est la prédominance de la logique disjonctive<sup>8</sup>. On cloisonne ou on oppose pour com-

6. Genelot D., Manager dans la complexité, Insep Consulting Editions.

7. Alfred Korzybski, ingénieur et philosophe américain, fondateur de la sémantique générale, est l'auteur de cet aphorisme « La carte n'est pas le territoire ».

8. En logique booléenne ou en calcul des propositions, elle est utilisée dans la démonstration automatique de théorèmes. Les seuls opérateurs utilisés sont le « et » logique (forme normale conjonctive), le « ou » logique (forme normale disjonctive) et la négation.

prendre. Ainsi en est-il par exemple de l'approche occidentale de la médecine, du découpage de la science en spécialités, ou encore des fonctions dans l'entreprise. On pose les problèmes en termes de contradiction ou d'opposition, comme parmi d'autres exemples, l'intuition et la logique, le bien et le mal, le vrai et le faux, les problèmes techniques et les problèmes humains, physiques et psychologiques, personnels et professionnels, économiques et écologiques. C'est le règne du « ou », de la dualité, de l'opposition manichéenne ou de la « dialogique »<sup>9</sup>, jusqu'à être systématisée.

L'autre conséquence majeure est la logique de causalité linéaire qui conduit à une approche déterministe de l'univers. A entraîne B qui entraîne C.

Ces deux logiques, disjonctive et de causalité linéaire, nous poussent à rechercher la solution unique<sup>10</sup> car on va se focaliser sur un seul élément considéré comme la cause exclusive des difficultés rencontrées. Elles aboutissent à la recherche d'un coupable, d'un bouc émissaire et à l'illusion du contrôle unilatéral.

*« Nous ne pouvons pas espérer résoudre nos problèmes les plus compliqués, avec la même façon de penser que celle avec laquelle nous les avons créés. »*

ALBERT EINSTEIN

## ***Alors, avec quelles pensées et quels outils peut-on appréhender la complexité du monde d'aujourd'hui ?***

Dans les années cinquante, aux États-Unis, a émergé un nouveau paradigme grâce aux mathématiques, à la science des systèmes, à l'invention du principe de rétroactivité et de la cybernétique, à l'épistémologie du constructivisme et à la nouvelle communication. Ce nouveau courant de pensée et ces nouveaux concepts sont devenus un modèle qui a fait école, *L'école de pensée de Palo Alto*<sup>11</sup>. C'est à cette approche que j'ai été formé pendant plusieurs années par Teresa Garcia-Rivera et son centre le Circé<sup>12</sup>.

9. Introduction à la pensée complexe d'Edgar Morin.

10. Paul Watzlawick invente le terme d'ultra-solution « en nous efforçons d'atteindre l'inaccessible, nous rendons impossible ce qui serait réalisable... »

11. L'école de pensée de Palo Alto, située près de San Francisco, désigne un groupe informel de chercheurs qui travaillaient dans ce lieu. Tous ont participé d'une dynamique initiée par deux personnages cruciaux pour la psychologie américaine, Gregory Bateson et Milton Erickson.

12. Teresa Garcia-Rivera, cofondatrice de l'Institut Gregory Bateson (IGB) à Liège et à Paris. Fondatrice du Circé à Paris, Centre d'Intervention et de Recherche sur le Changement et les Evolutions des Systèmes Humains, et représentant du MRI pour l'Europe francophone.

## ***Que nous apprend ce nouveau paradigme à propos des mécanismes de blocage, qu'il soit relationnel, de performance ou organisationnel ?***

Les changements continuels de notre vie et de notre milieu nous amènent à devoir constamment affronter des difficultés. Une difficulté passagère devient un problème persistant, lorsqu'elle a été traitée de manière inadéquate, et que la difficulté n'étant pas résolue, on répète la même « solution » encore et encore, selon la même logique. Il s'agit d'un changement à l'intérieur du système mais pas de changement de système. Paul Watzlawick le résume ainsi : « Ce que font les personnes pour s'en sortir les place dans un paradoxe qui les enfonce encore plus. » C'est le sens de ces fameux adages français *faire plus de la même chose* ou *plus cela change et moins cela change*.

En effet, tout comportement humain est le produit d'un ensemble d'interactions avec l'environnement. Pour le systémicien, ce ne sont pas les événements eux-mêmes qui construisent la souffrance mais la co-construction de la réalité qui crée une relation « pathogène ». Nous travaillons donc sur les relations, c'est-à-dire l'espace entre les personnes dans un contexte spécifique, qui constitue le système, pour le transformer. Notre approche est circulaire : les effets et les causes interagissent entre elles, A entraîne B qui entraîne C qui entraîne A. C'est ce qui, entre autres choses, distingue la systémique de la thérapie analytique comme la psychanalyse et la psychologie traditionnelle qui s'intéressent plus à la personne, et de la thérapie cognitive et comportementale qui s'intéresse aux processus mentaux, aux comportements indépendamment de l'environnement.

Ce livre a pour ambition de mettre à la portée de tous, salariés et travailleurs indépendants, managers, responsables des ressources humaines, dirigeants, des grilles de lecture et des outils d'intervention accessibles, pour leur permettre d'atteindre des objectifs qui leur paraissent inatteignables ou de sortir de blocages relationnels ou de performances. Il est structuré en trois parties.

La première partie concerne des récits authentiques d'intervention vécus par l'auteur et des salariés d'entreprise ou des professionnels indépendants, illustrant de manière concrète une bonne diversité de problèmes au travail résolus. Certains rappelleront au lecteur ses propres expériences, celles de collègues ou d'organisations dans lesquelles il évolue, ou a évolué. Il se rendra compte que ce qu'il vit est vécu par d'autres, il se sentira moins intimidé devant une situation difficile, comprendra qu'il est possible de s'en sortir lui permettant ainsi d'envisager les choses avec optimisme.

La deuxième partie de ce livre présente ma méthode, l'Intervention (Thérapie) Systémique Stratégique Brève<sup>13</sup>, issue du modèle de Palo Alto, que j'ai utilisée dans les différents récits. Il découvrira les différents types d'interventions et techniques qui rendent cette approche efficace et efficiente.

La troisième partie donne d'autres clefs au lecteur pour se sortir de blocage professionnel. Elle comprend une grille de questionnement pour se poser les bonnes questions, cerner le problème et le ramener à quelque chose de minuscule et solvable, trouver une solution qui fonctionne et faire de nouvelles expériences pour produire le changement qu'il espère. Le lecteur y trouvera également des remèdes pour se sortir de situations paradoxales et des réponses types à de nombreux problèmes courants.

Comme la démarche systémique qui repose sur le principe de circularité, ce livre a plusieurs portes d'entrée. Le lecteur pourra lire les récits ainsi que les trois grandes parties dans l'ordre qu'il veut. Je lui souhaite de trouver beaucoup d'intérêt et de plaisir à la lecture de ce livre comme il m'en a procuré pour l'écrire.

Puisse ce livre être une petite pierre posée sur l'édifice du « mieux-être au travail » ! J'en serais très heureux.

13. *Modèle Circé.*





# Partie 1

## **DOUZE SITUATIONS DE BLOCAGES RELATIONNELS RÉSOLUS**

Mon intention est de rendre compte de manière concrète, vivante et accessible de quelle manière les problèmes se créent, se maintiennent, et comment arriver à les résoudre. Pour cela, j'ai choisi, dans la première partie concernant des récits, une alternance de dialogues et de commentaires. Ces récits se lisent comme des histoires dont on veut connaître le dénouement. Les personnes sont citées avec des prénoms d'emprunt pour préserver leur anonymat.

Pour faciliter la lecture, voici le déroulé type d'une intervention et l'explication de quelques termes. Ceux-ci seront développés en deuxième partie du livre.

Au début de l'intervention, je pose le contrat d'intervention avec la personne, pour éviter toute ambiguïté et pour ne pas créer une relation de victime-sauveur. Ce contrat consiste à préciser le(s) problème(s) à résoudre ou le(s) objectifs à atteindre, de présenter mes méthodes, qui peuvent paraître parfois bizarres, illogiques, déroutantes, mais sur lesquelles je m'engage à apporter des explications, enfin de définir sa demande et ce qu'elle attend de moi.

Puis je procède à une analyse avec la personne de son système, c'est-à-dire le résultat de ses interactions avec son environnement, de sa vision de la réalité et de ce qui maintient, voire renforce son problème : ses tentatives de solution.

Ensuite, j'élabore une stratégie (chemin) pour stopper ses tentatives infructueuses et ainsi libérer le système afin de lui permettre de retrouver toute une série de modes de fonctionnements nouveaux. Ces changements demandent de l'énergie, comme pour le décollage d'un avion. En fonction du niveau de résistance du système-personne, je vais utiliser différents types d'interventions et tactiques.

À de nombreuses reprises, j'emploie dans ce livre les termes de stratégie et de stratagèmes<sup>14</sup>. Ces techniques sont traitées dans la deuxième partie du livre. Certains pourraient y voir de la manipulation, c'est-à-dire, des moyens employés par une personne pour atteindre, à l'insu d'une autre personne, des objectifs personnels (définis de manière unilatérale), sous l'apparence d'objectifs consensuels. Je me dois de les détromper sur cette interprétation. D'abord, nous, praticiens systémiciens, ne sommes pas des « juges » qui décideraient du comportement à adopter dans telle ou telle situation et nous nous interdisons de plaquer nos normes, notre vision du monde au système-client sur lequel nous intervenons. Nous respectons sa vision du monde. Nous agissons comme si nous observions une micro-culture que nous essayons de comprendre. Ce fut la démarche de Gregory Bateson qui était anthropologue. D'autre part, comme le dit Paul Watzlawick, « On ne peut pas ne pas influencer. »<sup>15</sup> Les manœuvres que nous utilisons permettent d'obtenir une collaboration qui s'avérerait improbable. Mais pour cela, « nous jouons cartes sur table » au début de chacune de nos interventions, en passant un contrat d'intervention<sup>16</sup> avec le client pour nous mettre d'accord sur l'objectif à atteindre et sur les méthodes particulières que nous allons employer.

La relation avec le client est très importante. La personne étant l'experte du contenu des informations, l'intervenant prend donc la position basse, n'étant lui, que l'expert des processus relationnels. Pour que la personne sente qu'elle contrôle le contenu de l'échange et qu'elle guide le processus, je commence mes reformulations de la manière suivante « Si je comprends bien et corrigez-

14. Stratagèmes, cf. *La stratégie et la tactique*, chapitre 16

15. Paul Watzlawick : « On ne peut pas ne pas avoir de comportement. » Si on admet dans une interaction que tout comportement a valeur de message, il s'ensuit qu' « on ne peut pas ne pas communiquer » qu'on le veuille ou non. Par conséquent, tout comportement influence les autres si bien qu' « on ne peut pas ne pas influencer » consciemment ou inconsciemment.

16. Le contrat d'intervention est présenté ainsi au client (ou patient). « Je crois avoir compris votre problème et je crois donc aussi pouvoir vous aider ; je pense pouvoir le faire dans un temps bref, mais je ne sais pas si vous serez capable de me suivre, dans la mesure où j'utilise des méthodes très particulières qui se basent sur le faire ; plutôt que de parler et de faire parler, je demande de faire des choses ou de penser à des choses entre une séance et la suivante. Cela n'aura rien d'effrayant, ni de menaçant, ni d'immoral ; ce sont des petites actions qui pourront vous sembler illogiques, banales, étranges. Mais elles devront être suivies à la lettre, même si elles vous semblent étranges, sans poser de questions. Les explications vous seront données mais après, je les donne toujours après. Est-ce que vous êtes d'accord ? »

moi si je me trompe... » Mais, pour que la lecture de ces récits soit plus fluide, j'ai supprimé la répétition de cette formule.

Ma démarche est pragmatique. Je considère que l'apprentissage passe par l'action. C'est pourquoi je prescris des tâches afin de faire vivre à la personne une nouvelle expérience émotionnelle correctrice. Celles-ci peuvent parfois paraître surprenantes, bizarres, illogiques car elles sont à l'opposé du « bon sens » de la personne et de son comportement habituel. La manière de les présenter est très importante pour que la personne accepte de les réaliser. Dans ce but, j'emploie une communication particulière pour capter son attention, empruntée à l'hypnose conversationnelle d'Erickson. Par exemple, j'utilise une série de truismes (évidences) avant de prescrire la tâche, que j'ai conservés car ils résument aussi l'intention de la personne.

J'espère que toutes ces explications faciliteront la lecture de ces récits. Quoiqu'il en soit, le lecteur trouvera des notes en bas de page, et en deuxième partie, une présentation des méthodes et techniques.