

**Communication présentée au Colloque International Academy of
Management– 8, 9 et 10 juin 2009 - Lyon**

Version intégrale

**L'intervention en management :
une dimension thérapeutique empreinte de responsabilité sociale**

Type : enseignant-chercheur

Vincent Cristallini

Maître de conférences, Habilité à diriger des recherches

vincent.cristallini@univ-lyon3.fr

Résumé

Si l'on repère aisément des intervenants de métier dans les organisations, tels que les auditeurs internes ou externes, les consultants, certains fournisseurs de biens ou de services, les secouristes...il est aussi des intervenants qui s'ignorent. Ces derniers sont constitués de tous les acteurs dont on attend des décisions et un passage à l'acte décisif dans leur domaine. Dans ce sens, toute personne porteuse de la moindre responsabilité est un intervenant potentiel : dirigeant, cadre, responsable d'activité ou de mission. Certains sont d'ailleurs des intervenants qui sont ou qui devraient être des pilotes d'intervenants, c'est-à-dire des acteurs qui savent superviser l'acte d'intervention.

On peut tenter de montrer que l'intervention est incontournable en management, et qu'elle comporte une dimension thérapeutique. Il s'agit d'une véritable compétence fondamentale en ingénierie sociale et humaine, qui permet de réussir à transformer des situations sans diminuer l'acteur ou sa capacité à coopérer, et en améliorant les performances. Cela relève de la démarche de soin, qui se mène avec soin.

Mots-clés : Intervention en management, thérapie, intervenant

L'intervention en management : une dimension thérapeutique empreinte de responsabilité sociale

Introduction

Notre expérience de la recherche-intervention nous a conduit classiquement à nous interroger sur cette pratique. Ce principe de réflexivité est un thème particulièrement cher au domaine de l'intervention sociologique, source d'inspiration pour le gestionnaire, qu'il s'agisse de l'efficacité des méthodes, de la distanciation, de la déontologie vis-à-vis du système client, de l'objectivité. Cependant, la sociologie pose clairement un principe de neutralité de son intervention qui pose des difficultés dans les sciences de gestion.

Cette réflexion sur nos propres interventions, et notamment sur la minutie que réclame l'intervention sur la matière vivante que constituent les systèmes humains, nous a amené à deux types de résultats. En premier lieu, nous avons fait émerger des principes utiles à l'efficacité et à la réussite d'une action de changement, qui pourraient n'intéresser que l'intervenant chercheur en somme. Mais d'autre part, nous avons observé à quel point les principes d'une intervention dans le domaine du management pouvaient prendre une dimension thérapeutique générique. Autrement dit, les principes d'une intervention externe sur le management peuvent s'appliquer, par isomorphisme à toute intervention et tout intervenant en management qui souhaite réussir ses interventions. Cela revient à reconnaître l'existence d'une fonction d'intervenant chez de multiples acteurs dans l'organisation. Le concept de management porte implicitement en lui sa finalité transformative : s'il ne fallait pas intervenir, il n'y aurait pas besoin de management. Il est donc crucial de se demander ce qu'intervenir veut dire.

Si l'on repère aisément des intervenants de métier dans les organisations, tels que les auditeurs internes ou externes, les consultants, certains fournisseurs de biens ou de services, les secouristes...il est aussi des intervenants qui s'ignorent. Ces derniers sont constitués de tous les acteurs dont on attend des décisions et un passage à l'acte décisif dans leur domaine par intervention sur ou avec d'autres personnes. Dans ce sens, toute personne porteuse de la moindre responsabilité est un intervenant potentiel : dirigeant, cadre, responsable d'activité ou de mission. Certains sont d'ailleurs des intervenants qui sont ou qui devraient être des pilotes d'intervenants, c'est-à-dire des acteurs qui savent superviser l'acte d'intervention.

De nombreux intervenants dans les organisations, explicites, implicites et/ou clandestins font preuve d'une maladresse considérable parfois, lorsque de leur toute puissance technocratique ils omettent la matière vivante, la réactivité sociale et le conflit intrapsychique, comme réalités de la présence humaine en organisation. D'autres n'ont pas conscience ou omettent sciemment de respecter une éthique de l'intervention. Les dysfonctionnements sont nombreux en matière d'intervention.

Nous allons tenter de montrer que l'intervention comporte une dimension thérapeutique, véritable compétence fondamentale en ingénierie sociale et humaine, qui permet de réussir à transformer des situations sans diminuer l'acteur ou sa capacité à coopérer, et en améliorant les performances. Cela relève de la démarche de soin, qui se mène avec soin.

1. Enjeux et formes de l'intervention en management

Historiquement le concept d'intervention est né d'une véritable tradition de l'intervention de la sociologie et d'une réflexion de fond de cette discipline sur sa pratique. La gestion et le management se sont très peu saisis de cette question de l'intervention, notamment pour l'acclimater à leur objet : la décision, l'action, la transformation et la performance.

11. Concepts et théories de l'intervention en management

La psychosociologie et très particulièrement les sociologues, sont, à n'en pas douter, les plus grands producteurs d'une réflexion profonde sur les enjeux, les méthodes, de l'intervention. Arnaud (2006) montre bien avec quelle richesse la psychosociologie s'est développée au sortir de la seconde guerre mondiale, sous l'impulsion de Lewin, puis de Jaques par exemple. Cette longue tradition a pris naissance dans la recherche action et s'est prolongée dans de nombreuses approches, y compris parmi celles bien connues en théorie des organisations : l'approche sociotechnique, le développement organisationnel, l'approche identitaire et culturelle (Vrancken et Kutry, 2001).

Cette réflexion féconde a produit des concepts importants : le système client, le rôle de tiers, l'analyse de la demande, le non-dit, la réflexivité, la quête de neutralité et d'objectivité, la distanciation, la déontologie...(Dubost, 1987 et 2006, Petit, 1989, Maisonneuve, 2005). La psychosociologie a fortement travaillé sur le *rôle* d'un intervenant : expert ou facilitateur (Gouldner, 1961), catalyseur, médecin ou fournisseur (Schein, 1969). On trouve aussi des typologies comportant plus de critères avec Lippitt et Lippitt (1978), Stryker (1982). Pourtant, la psychosociologie présente une limite considérable en management, qui consiste à considérer qu'elle ne doit pas être prescriptive, portée par un principe de neutralité. Dans les sciences de gestion, sciences de la décision, de l'action et de la performance, la neutralité semble non seulement illusoire, mais encore inconséquente. En effet, l'intervenant chercheur doté d'une connaissance valide et utile pourrait se rendre coupable de non assistance à acteur ou organisation en danger.

Les questions ayant trait à l'intervention occupent peu les sciences de gestion et du management. Si l'on exclut les incursions furtives de certains chercheurs sur des soi-disant terrains, force est de constater que les gestionnaires ont une conception de la demande sociale et de leur propre responsabilité sociale bien peu développée. En témoigne l'état dysfonctionnel et la pauvreté des pratiques de management des organisations. Dans ce contexte, seulement quelques chercheurs en gestion oeuvrent

sérieusement dans les organisations, mais sans aucune commune mesure avec la tradition psychosociologique de l'intervention. On ne s'étonnera pas de la faible absence d'une production scientifique spécifique aux sciences de gestion sur les pratiques d'intervention. Quelques travaux de Louart (1995) et de Livian (2006) viennent malgré tout compléter ces travaux. En résumé, les sciences de gestion sont tellement éloignées de l'intervention dans les organisations qu'elles n'ont pas été en mesure de produire une connaissance robuste sur ce sujet par elles-mêmes. Ce sont même certains psychosociologues qui écrivent sur des thèmes proches de la gestion notamment sur les questions du conseil aux entreprises (Bordeleau, 1986, 1997)

Les sciences de gestion s'intéressent pourtant au phénomène de l'intervention sous l'angle assez restrictif de l'action des consultants dans les organisations. « *The Academy of Management* » aux Etats-Unis a créé une Division dédiée au thème de la consultance (*Management Consulting Division*, MCD). Cette division s'intéresse par la force des choses à l'intervention, mais plutôt sous l'angle de l'analyse de l'action des consultants (Poufelt et Greiner, 2004, Cummings et Worley, 2005). Il ne s'agit donc pas d'une démarche réflexive des sciences de gestion sur ses propres rapports d'intervention à l'objet organisation, mais plutôt de l'étude des pratiques d'acteurs parties prenantes du monde des organisations : les consultants. L'analyse des phénomènes liés à l'intervention reste donc déficitaire en sciences de gestion.

Nous nous trouvons, pour notre part, dans une position charnière. Très sensible à la dimension psychosociologique du management, nous sommes aussi un intervenant-chercheur actif dans les organisations, membre de la division consulting de l'académie de management américaine, la nécessité de clarifier le phénomène de l'intervention en gestion et management nous a semblé utile.

12. La variété des formes de l'intervention

121. *Que veut dire intervenir ?*

Etymologiquement, le mot intervenir vient du latin *intervenire* : se mêler de, intervenir, s'entremettre, répondre de. Ce mot comporte un grand nombre de synonymes : **participer**: s'interposer, s'immiscer, se mêler, s'ingérer ; **intercéder**: parler pour, défendre, secourir ; **survenir**: arriver, se produire, se dérouler ; **agir**: opérer, secourir.

Le mot intervention qui découle du verbe intervenir, peut aussi nous éclairer sur cette idée d'intervenir, au travers de ses synonymes : **aide**: appui, concours, médiation, intercession, soutien ; **ingérence**: immixtion, intrusion ; **opération**: action.

Le chirurgien intervient, l'armée, l'état, les secours, les banques centrales... chaque fois que la nature et l'autorégulation ne font pas bien les choses.

Nous dirons qu'il y a intervention **quand on ne laisse pas faire le cours naturel des choses, soit pour prévenir, soit pour réparer ou encore, pour tirer des conséquences d'une situation passée ou à venir, en référence à une situation jugée normale (orthofonctionnement) et d'un mandat éventuel.**

Cela ne veut pas forcément dire ipso facto que l'intervention est efficace, nous ne parlons pour le moment que de l'acte d'intervenir.

Cette communication ne traitera de l'intervention que sous son angle constructif et pas des comportements déviants négatifs, qui sont pourtant dans l'absolu des interventions, mais dont la nature et l'intention n'intéressent aucunement notre propos. Nous ne visons ici que le comportement positif et authentique visant l'atteinte de performances supplémentaires.

122. Qui fait de l'intervention ?

On peut repérer de nombreux acteurs en position d'intervenant dans une organisation.

Des intervenants internes

Dans l'absolu, toute personne à qui l'on confie une responsabilité, petite ou grande, est mise en situation d'intervenir. La difficulté est qu'elle ne se met pas forcément en capacité de le faire.

Les responsables hiérarchiques

Ils sont mandatés pour intervenir sur les comportements, les compétences, la qualité de vie au travail et la fidélisation de leurs collaborateurs. (Cristallini, 2005, 2006) Dans cette perspective, le dirigeant est un intervenant dont l'action, posée en ces termes, est déterminante pour le fonctionnement du reste de l'organisation.

Les responsables fonctionnels

Ils sont chargés de proposer, de diffuser et d'évaluer les politiques et les pratiques liées à leur domaine spécifique de compétence, notamment par intervention auprès d'acteurs qui sont leurs clients fournisseurs internes. On trouve aussi des acteurs spécifiquement et clairement dédiés à l'intervention, de ceux auxquels on pense de prime abord quand on pense intervention : service organisation, service qualité, contrôle interne...

Les responsables d'activités ou de mission

Un mandat leur est confié pour intervenir sur les délais, la qualité, la dimension économique et la coordination des acteurs coopérants ou concernés par ces activités ou missions.

Des intervenants externes

Le consultant, le conseil, l'expert et le « fournisseur de solutions »

Classiquement, on trouve dans les intervenants externes les consultants, conseils, experts et fournisseurs de solutions. S'ils sont souvent recrutés pour leurs produits ou leurs résultats, ils sont rarement évalués de prime abord sur leurs qualités d'intervenants. Certains se transforment en intérimaires, mercenaires, voyeurs. Lorsque la compétence « produit » n'est pas accompagnée d'une compétence en installation de produit, l'intervention et l'expertise externe peuvent frôler la désinvolture ou la toute puissance qui ne respectent pas les personnes en place.

Le contrôleur

On trouve dans cette rubrique les contrôles étatiques et administratifs, ceux des organismes certificateurs ou d'inspection privés, les interventions du Siège ou du Groupe, vécues comme de véritables intrusions externes parfois. Il existe en fait deux types de contrôles : les contrôles tout-puissants qui ne se discutent pas, et les contrôles d'efficacité, conformité de type quasi coopératifs. Certains intervenants ne savent pas faire la part entre ces deux types de contrôle, et quel que soit leur mandat, c'est leur comportement qui traduira le type de contrôle qu'ils opèrent. Certains contrôleurs fiscaux ou de sécurité sociale peuvent parfaitement réaliser leurs contrôles tout en se positionnant dans le type coopératif.

La forme hybride contrôleur-conseil

On peut dans certains cas parler de forme hybride de contrôle-conseil lorsque l'intervention ne vise pas exclusivement ou prioritairement la sanction ou le redressement, mais le changement durable, en profondeur et coopératif. La DDASS joue souvent ce rôle par exemple vis-à-vis d'établissements pour personnes handicapées ; elle est exigeante sur les procédures, mais à l'écoute sur les difficultés bien réelles pour les établissements à réussir à être toujours dans l'orthofonctionnement et le respect absolu des normes.

Les formateurs

Les formateurs peuvent constituer une forme d'intervention très pernicieuse car d'apparence inoffensive. L'organisation fait intervenir un formateur pour la nourrir d'un contenu qu'elle ne détient pas, mais elle fait en réalité appel à un cheval de Troie, un normalisateur déguisé et clandestin. En outre, appuyées par l'aura du savoir, les idées les plus toxiques peuvent être implantées sans qu'on y prenne garde.

123. L'intervention : critères d'énergie et de transformation

L'intervention en management constitue un apport d'énergie de transformation (Cristallini, 2001). Cette énergie se constate de deux manières : par ses constituants et par ses effets. Ses constituants sont des décisions et des passages à l'acte. Ses effets sont les transformations que cette énergie a provoquées.

Nous considérerons dans la suite de notre propos que le management comporte nécessairement intervention et que cette intervention comporte nécessairement une énergie. L'acte de management efficace conduit au final à des transformations, et non pas à des plaintes, à des « bonnes » explications ou une contemplation passive.

En regard du sujet qui nous occupe, le management comporte une dimension thérapeutique par le fait qu'il constitue dans son fondement même un *principe actif* et qu'il s'appuie sur des principes actifs, comme dans le cas d'un médicament et d'un traitement. Tout intervenant, par ses idées-concepts, ses méthodes, ses outils, manie des médicaments, il est mis en situation de thérapeute. Il est donc absolument nécessaire de tester l'idéologie cachée ou la connaissance incorporée dans ses principes d'action car il n'y a pas loin à faire de la magie plutôt que de la thérapie.

124. Intervention en management : santé, orthofonctionnement, équilibre

L'observation scientifique des organisations montre que celles-ci subissent des dysfonctionnements importants. Ces derniers peuvent parfaitement être décrits dans leur genèse, leurs effets. Ils peuvent être prévenus, ou régulés, si la prévention n'a pas suffi. Par extension, on pourrait dire que le moindre événement qui se passe dans une organisation peut être considéré sous l'angle de la bonne santé, des symptômes ou des maladies.

La performance est très relative dans une organisation puisque d'une part elle dépend des objectifs, d'autre part elle est relative à de multiples référentiels. Elle est performance par rapport à quelque chose. Tout écart à ce quelque chose est pathologique, dans le sens d'une agression de l'état de santé. On peut donc admettre dans cette perspective que tout acte *d'intervention* sur et dans une organisation prend une connotation thérapeutique, en soulignant que le mot thérapie, issu du grec ancien « *therapeuein* », signifie soigner.

La plupart des courants de pensée en management sont marqués par une forte tendance mécaniste rationnelle : les systèmes s'autorégulent. D'ailleurs le grand retour en force de méthodes ou de normes qualité témoignent significativement de cette omniprésence du rêve cybernétique. Le *vivant* est le grand absent de ces nouvelles dictatures intellectuelles et commerciales qui veulent régir le monde à coup de systèmes normalisés, insipides, uniformisés et stéréotypés. Le vivant c'est l'inattendu, c'est l'élan de vie, c'est l'envie, c'est la création. Bref, le vivant ne s'enferme pas, il se gère.

Cette recherche effrénée de systèmes sans failles, sans risques, aseptisés ne serait-elle pas le signe d'un management lui-même défaillant dans sa vitalité, et plus précisément dans sa capacité à soigner ? Plutôt que de courir après un mode d'emploi parfait et illusoire d'un système sans accroc, n'y a-t-il pas une piste à suivre vers un management du vivant, plutôt que vers une sclérose de l'existant ?

Si l'on admet que l'intervention fait converger vers des critères de performance définis de manière volontariste, alors la performance est choisie et méritée.

La réussite de sa stratégie pourrait être considéré comme le rêve de bonne santé d'une organisation, c'est-à-dire les conditions qui lui assurent sa survie-développement. Autour de cette problématique de bonne santé, l'organisation s'appuie sur de nombreux conseils ou intervenants. Chacun intervient finalement sur un organe ou une facette de la bonne santé.

La question de la santé de l'organisation est donc ardue, bien plus qu'on ne le perçoit de prime abord. Elle pose très nettement la problématique de la compétence thérapeutique d'un intervenant quel qu'il soit, afin qu'il se garde des deux écueils que sont la désinvolture et le bricolage, tant l'affaire est risquée.

13. Les risques de l'intervention

Toute intervention comporte des risques. Ne serait-ce que des risques naturels d'erreur. Mais que dire des risques lorsque, en management, l'acte d'intervention n'a pas été réellement interrogé ?

131. La très classique et très banale résistance

Il est assez étonnant que la résistance au changement provoque quasi systématiquement la surprise, le mécontentement et la déception des intervenants en management, alors qu'elle est patente dans la pratique. Elle n'est pas une surprise à l'arrivée, elle est un point de départ.

La résistance dont il est question est d'abord psychique. Dans d'autres disciplines que le management, on a très clairement admis la résistance comme un ingrédient de l'intervention. C'est le cas de la psychanalyse qui attend patiemment que les résistances interviennent pour qu'enfin le travail de transformation s'opère.

Le problème de l'intervenant n'est donc pas de fustiger la résistance, mais la manière dont il s'y prend pour intervenir. Selon sa conscience du phénomène de la résistance et sa compétence pour y faire face, il n'obtiendra pas les mêmes résultats dans différentes situations.

132. La non maîtrise du processus d'intervention : emballements, incendies, hémorragies et autres effets collatéraux – Effets négatifs visibles

Les intervenants de tous ordres, soldats du feu, secouristes, chirurgiens, militaires ont fortement intégré le fait qu'intervenir pouvait aggraver une situation. Tout dépend de la minutie des gestes, de la préparation, de l'appareillage, de la solidarité dans une équipe, de la gestion du temps. En de nombreuses circonstances de la vie la

réussite ne s'improvise pas. Pourquoi le management serait-il épargné par cet état de fait, lui qui touche à une matière vivante et réactive ?

L'observation dans les organisations montre malheureusement que le phénomène « intervenir » est très mal maîtrisé, et qu'il laisse souvent la place à des pulsions, des bricolages, des reculades. Les dysfonctionnements en la matière sont nombreux : peur d'intervenir, intervention trop molle, trop dure, trop rapide, trop éloignée dans le temps. Tout ceci n'a rien à voir avec la virtuosité et la profondeur du professionnalisme, qui s'appuie quant à lui sur un état de l'art. La figure ci-dessous synthétise quelques dysfonctionnements majeurs observés liés au manque de minutie dans l'intervention.

Figure 1. Typologie des dysfonctionnements liés à l'intervention mal maîtrisée

<p>Par le degré de réactivité (trop, pas assez) Intervention trop rapide Intervention trop éloignée dans le temps Manque d'entretien d'une relation Directivité trop forte Directivité insuffisante Manque d'information ou informations erronées Méconnaissance du terrain et du terreau</p>	<p>Par la posture Mise en accusation de l'autre Prendre la place de l'accusé Immixtion sur un domaine non légitime Manque d'ascendant sur un domaine légitime Non respect des critères de l'autre Non respect de ses propres critères Laisser dire Manque de respect mutuel des personnes</p>
<p>Par le manque d'alliés sur le contenu Non concertation Manque de cohésion sur les solutions adoptées Manque de contradiction Transformation en problème relationnel Mobilisation contre l'intervenant ou l'intervention</p>	<p>Par les effets Dégradation de la relation et de la coopération Evasion de l'autre Accroissement de la défiance Inversion des rôles Poursuivre comme avant – Rien ne bouge Dégradation ou stagnation des performances</p>

133. Le risque de statu quo – Les risques cachés

Les risques visibles de l'intervention manquée sont assez nombreux. Le nombre et leur caractère repérable ne doivent pas faire oublier qu'en management il existe un risque plus pervers, plus sournois, qui est celui du statu quo. Alors que des changements peuvent être ratés ou incomplets, le non changement est moins directement bruyant et perceptible. Lorsque rien ne bouge, ce n'est pas de l'intervention, c'est de l'observation, de la statistique et de l'explication. On comprend, mais rien ne change.

Le signe majeur d'une intervention qui a des effets est que des décisions et des actes ne se produisent plus comme avant l'intervention. L'intervenant peut alors dire qu'il a de l'ascendant, la personne prend au moins en compte ce que nous avons fait ensemble. Elle commence, sinon à épouser, du moins à accepter de regarder une autre façon d'analyser et de faire.

134. La transformation de l'objet de l'intervention en problème relationnel

En matière d'éducation, chacun sait que l'autorité appelle des interventions qui « cassent parfois l'ambiance », mais l'on sait aussi que celui qui intervient ne le fait pas pour son bon plaisir, mais parce que c'est son rôle et son devoir. Ce n'est le fruit ni d'un désir personnel, ni d'un dévouement. C'est l'action juste qui est visée.

L'intervention de management efficace devrait répondre à ce même mécanisme. Intervenir c'est garantir la LOI de l'efficacité, ce n'est pas « se faire plaisir ». Il s'agit de garantir ce qui ne se discute pas et d'entendre ce qui peut être discuté. Pourtant l'observation des pratiques des acteurs en la matière est assez édifiante. Lorsqu'un manager intervient, il est très souvent taxé d'assouvir des pulsions, des désirs personnels. Cela appelle deux commentaires. Le premier est que tout intervenant doit affûter sa conscience du fait que même lorsqu'elle est légitime, son action peut lui être retournée comme étant un problème relationnel. En second lieu, un intervenant doit apprendre qu'intervenir, même efficacement du point de vue technique ne suffit pas, et qu'il faut aussi apprendre à expliquer l'intervention, et finalement son métier, et les mécanismes qu'il implique. Il s'agit de vérifier que les autres ont compris ces mécanismes et qu'ils ne fantasment pas à leur sujet. Toute intervention légitime qui serait pervertie sous forme de problème relationnel, par exemple bilatéral, est une intervention manquée.

14. Les caractéristiques des apprentis sorciers de l'intervention

Toute intervention sur la matière humaine vivante est périlleuse. Beaucoup d'acteurs sont mis en situation d'intervenir, le font, mais pas toujours avec la pleine conscience et la pleine responsabilité de ce à quoi ils jouent.

141. Absence de travail sur de la « matière noble »

La « matière noble » est ce qui arrive vraiment à l'autre, auprès de qui l'on intervient. Cette matière ne se présuppose pas, c'est l'autre qui la fournit. Il lui faut beaucoup de courage, de confiance dans celui qui intervient. Même quand elle est livrée authentiquement, cette matière ne prend sa dimension que dans une relation durable, profondément établie. Car elle n'est, pour l'intervenant, qu'une information sur un vécu incommensurable de la personne, qui ne peut être que vaguement ressenti par l'empathie et la rationalité, jamais incarné et jamais subi en tant que tel, même par le mieux intentionné des intervenants.

L'écoute est donc essentielle car toute tentative de plaquer des analyses à l'emporte pièce ou de suggérer des solutions toutes faites va à contresens de la découverte coopérative de ces analyses et de ces solutions.

On ne peut fabriquer un bel ouvrage qu'à partir de matériaux de grande valeur. Ce matériau noble ne peut provenir que de la parole de l'autre. C'est à lui de parler, c'est à lui de parler en premier, c'est à lui de redire, d'affiner, de compléter ce qu'est la situation à faire évoluer. Même lorsqu'une intervention n'est qu'un contrôle tout puissant, pauvre dans l'intention, la coopération de l'autre est nécessaire au bel ouvrage.

142. Intervention (exclusive ou imprudente) sur le contenu

Qu'y a-t-il en matière d'intervention de plus redoutable que quelqu'un qui sait ? Ce quelqu'un qui sait, mais qui ne fait pas partie de l'équipe, qui est de passage, parfois très furtivement et qui donne des leçons.

Il y a dans le conseil direct un acte de vanité sans pareil nous y venons au point suivant, mais il y a aussi un fond d'irresponsabilité assorti d'un geste d'aliénation.

Concernant *l'irresponsabilité*, le dicton populaire « les conseillers ne sont pas les payeurs » est très explicite. Le conseil direct n'a aucun sens sans une démarche d'expérimentation, d'assimilation, de mise en conformité avec des fonctionnements et des réflexes établis. Le placage dont nous avons parlé plus haut, n'a jamais fait d'une planche d'aggloméré, une planche de chêne. Les solutions hors d'un contexte ne sont que spéculation et vanité.

Pour ce qui est de *l'aliénation*, il convient d'admettre que cette impression de faire son métier en empêchant les autres de grandir dans le leur, revient à les mettre en état de dépendance. Faire perdre son pouvoir à un acteur, d'inventer, de se déterminer, de mieux analyser, de comprendre vraiment, ne constitue certainement pas la dignité d'un métier d'intervenant.

En revanche, l'intervention réussie montre que les solutions profondes, innovantes, durables, acceptables, proviennent d'une *profondeur d'analyse* et non d'un saupoudrage. Pouvoir traiter de ce qui se joue d'essentiel plutôt que de parler des apparences est une compétence peu commune d'un intervenant. C'est son bagage conceptuel qui est interrogé et pas son kit clé en mains.

Intervenir c'est faire bouger des choses, les rendre instables, mais avec l'intention et la vigilance de ne pas les rendre totalement incontrôlables. Le psychanalyste sait bien que si un couple est construit sur la névrose, l'analyse risque de casser le couple. Il a donc intégré ce risque dans son approche puisque son travail n'est pas de casser un couple, mais de le voir éventuellement se transmuter. Lorsque l'on intervient dans une équipe de cadres qui ont créé un mode de fonctionnement fondé sur le non-dit, l'intervention risque de déstabiliser cette équipe, ce qui n'est pas le

but. L'objectif final est la refondation de l'équipe sur des bases plus saines, plus solides et plus efficaces. Toute intervention de management dans une entreprise familiale par exemple fait systématiquement ressortir de nombreux fantômes des placards, entre jalousies, échecs, place dans la famille... les choses ne sont jamais simples. La prudence s'impose.

143. Faiblesse et/ou toute puissance

Qu'il s'agisse de manque de travail sur la « matière noble » ou d'intervention sur le contenu, il se dégage un invariant en matière d'intervention, qui est le manque de modestie de l'intervenant. Si l'intervention vise à flatter l'ego de l'intervenant, à exciter sa toute puissance ou à activer son narcissisme, l'intervenant perd le sens de l'objectif à atteindre : améliorer la coopération et la performance.

A vouloir avoir raison à tout prix, à écraser l'autre de son savoir et de ses idées, à lui asséner des principes ou injonctions, on risque fort de ne pas atteindre un résultat escompté, si tant est, dans ce genre de comportement, qu'il y en est un. Certaines interventions sont tellement improvisées que même celui qui la mène n'en connaît pas la finalité. En matière d'intervention, plus encore peut être que dans d'autres domaines professionnels, le manque de compétence conduit à du désarroi, qui conduit lui-même à des délires. L'écart entre la fonction toute puissante de conseil-expert et ce que l'on est capable d'en assumer vraiment est proprement insupportable au plan psychique. A trop se regarder faire on oublie que c'est l'autre le Sujet central de l'intervention.

144. Petite conception (mesquine ?) du chiffre d'affaires

Dans un processus d'intervention, une fois les contreparties négociées, financières ou non, et si ces contreparties sont libérées comme convenu, elles ne doivent pas encombrer l'intervention elle-même. Elles ne font que partie du cadre (Cf. partie 2). En revanche, tout manque à un engagement est un signe lourd de dérèglement de la relation entre l'intervenant et son client. Il y a sur ce point une certaine ressemblance avec un *gentleman agreement* : si je suis votre intervenant, ces questions de contreparties ne doivent en aucun cas entraver nos relations. C'est pendant la négociation que ces débats ont lieu, pas pendant la prestation.

Même si le sujet n'est pas central ici, il nous semble que même en dehors de toute considération marchande, une relation d'intervenant à client doit nécessairement appeler une contrepartie, par exemple je te transfère des connaissances, tu m'aides.

Ne pas revenir sur les contreparties installées signifie qu'un intervenant « est satisfait de son sort », c'est-à-dire du respect du contrat qu'il a passé avec son interlocuteur. Lui-même le respectera scrupuleusement. Si tel n'est pas le cas, le mauvais intervenant va se mettre à rêver d'étendre son emprise, de prélever plus, de mieux se faire payer. Concrètement, lorsque l'intervenant « a faim », il commence à perdre ses caractéristiques profondes d'intervenant : indépendant, ferme, courageux, prêt à arrêter une action qui ne répond plus à des critères d'efficacité et de réussite. Il

développe par avidité une *désinvolture du résultat*. Son client ne croit plus à son intégrité, mais il sent sa fibre prédatrice se développer.

Il se dégage de cette première partie que le manque de solidité d'un intervenant provient fondamentalement d'un manque de doctrine d'intervention. Nous avons préféré ce mot doctrine à celui de savoir-faire. En effet, le mot doctrine défini comme un ensemble systématique de conceptions d'ordre théorique enseignées comme vraies, dépasse la simple technique, pour constituer un véritable système de pensée pour l'action. Le monde des intervenants a réellement besoin de ces points de repère.

2. L'intervention réussie est de nature thérapeutique

L'intervention réussie est de nature thérapeutique parce qu'elle est empreinte de délicatesse et d'habileté, d'un sens profond de la responsabilité vis-à-vis du client et du résultat.

En matière d'intervention dans les organisations, chaque intervenant fait comme il peut, avec ce qu'il sait et surtout ce qu'il est. C'est probablement ici que des changements très importants peuvent être proposés à un intervenant, grâce à une meilleure compréhension de la dimension thérapeutique de l'intervention. Ce n'est pas seulement sa personnalité qui est en jeu, mais un mécanisme thérapeutique, un protocole et des principes.

21. Qu'est-ce qu'une intervention réussie ?

Une relation professionnelle solide

Une intervention réussie s'appuie tout d'abord sur la fabrication d'une relation professionnelle de qualité. C'est sur la base du professionnalisme que les gens s'apprécient et non sur la base de relations de copinage molles et complaisantes.

Cette relation se bâtit sur quatre piliers relationnels professionnels :

- l'authenticité : ce qui doit être dit pour servir le résultat est dit, mais avec précaution, dans un secret quasi médical,
- le respect : sans une courtoisie de bon aloi la coopération ne pourra pas s'installer,
- la coopération : chaque partie facilite le travail de l'autre pour un résultat co-construit,
- la compliance : lorsque des solutions émergent, leur mise en œuvre disciplinée est nécessaire (prendre le traitement).

Chaque intervenant peut évaluer la qualité de sa relation avec un client au travers de ces critères.

Une valeur ajoutée comprise et assumée

Si l'intervenant n'est pas un pourvoyeur de « produits paquets », de solutions clé en main, comment peut-il être assuré dans sa valeur ajoutée pour le client sans vivre dans l'angoisse de sa prochaine prestation ? Comment faire en sorte que le client perçoive une réelle compétence sans pour autant obtenir des solutions directes ou dans la facilité ?

Quatre formes de valeur ajoutée peuvent être apportées à un client : l'analyse, l'énergie, l'explication et la suggestion. L'idée étant que même s'il a une très forte conviction sur ce qu'il faudrait faire, un intervenant de qualité s'interdit résolument de « déballer » sa solution. Il s'interdit cela : a) afin de modérer son orgueil plein de certitudes ; b) pour éviter que le client n'applique la solution par facilité ou dépit, et qu'il en fasse le reproche en cas de difficultés ; c) pour éviter que le client ne le fasse pas malgré la pertinence de la solution tout simplement par esprit de contradiction conscient ou inconscient.

L'analyse consiste à remonter aux racines d'une difficulté, de prendre du recul, plutôt que de se laisser abuser ou distraire par les symptômes et les épiphénomènes nombreux. L'analyse est systématiquement appuyée sur des concepts, c'est-à-dire des modélisations de la réalité chargées de sens.

L'apport d'énergie consiste à faire prendre des décisions à un client qui préfère discourir ou poursuivre l'analyse sans fin. Il consiste aussi à piloter la mise en œuvre effective de ces décisions dans le temps. L'apport d'énergie peut consister à être *efficacement désagréable*, c'est-à-dire à chamailler et interpeller son client, sur les sujets qu'il occulte, qu'il évite, qui le gênent.

L'explication consiste, sur un sujet donné, à transférer un contenu formatif au client, qu'il soit conceptuel, méthodologique ou instrumental. Cette formation-interactive¹ laisse l'entière responsabilité au client de la mise en œuvre. Un intervenant doté de conviction devra simplement faire preuve d'une très grande pédagogie pour transférer son savoir-faire et convaincre.

La suggestion est une forme de directivité douce, illustrative, fondée sur l'expérimentation. Si des solutions ont été testées quelque part et que leurs effets ont été mesurés, elles peuvent être suggérées. Cette forme de valeur ajoutée consolide la crédibilité d'un intervenant, en montrant qu'il n'a pas que des grandes idées théoriques. Elle est aussi une réelle prise de responsabilité de l'intervenant pour ne pas laisser son client dans le désarroi. Il y a néanmoins un gouffre entre le fait de dire faites ceci ou d'expliquer que d'autres ont fait cela, et d'être porteur de ce

¹ Ce concept de formation interactive est au cœur de l'intervention. Il part du principe que tout contenu de formation doit être mis en compatibilité, assimilé, par les acteurs, et non pas introduit en force. De quoi parle-t-on ? Que fait-on maintenant ?

témoignage. Dans certains cas, ne pas suggérer de piste à un client pourrait s'apparenter à de la non assistance à personne en danger.

Ceci dit, le client, même bien malade, ne se laisse pas forcément soigner. Il faut dire que le client est souvent multi-têtes dans une organisation, et que tous les acteurs ne sont pas demandeurs de l'action qui est menée par un intervenant, loin s'en faut. Néanmoins la rigueur thérapeutique peu permettre de largement dépasser ces contingences. La résistance à l'intervention constitue souvent elle-même un symptôme de l'organisation et de son management.

22. Les dimensions d'une démarche thérapeutique

Comme nous le disions en introduction, si l'objet de l'intervention est de prendre en compte la matière vivante, l'humain, et pas seulement de plaquer des modèles techniques et technocratiques, alors il convient d'adopter une démarche qui prend *le temps de l'humain* et qui le mette au cœur d'un processus thérapeutique. Ce qui est développé ci-dessous s'applique à tous les types d'intervenants que nous avons décrits au paragraphe 112, qu'ils soient internes ou externes.

221. Problématique de la profondeur

La réalité n'est pas toujours (rarement ?) ce qu'elle semble être, ou encore ce que veulent bien en dire les acteurs. Le premier réflexe dans une démarche thérapeutique est de voir plus loin que les apparences. Cela suppose d'être délibérément prudent et en éveil.

L'intervention dans le réel et le rationnel comporte une facette plus souterraine, moins visible. Cette facette ne fonctionne pas dans le même temps, pas avec les mêmes critères. Ide (1992) rappelle que l'inconscient ne fait pas dans la dentelle de Bruges. Ce qui est anodin pour le conscient peut devenir considérable pour l'inconscient.

La problématique de la profondeur ne peut être comprise et admise que si l'on lui adjoint un postulat de gênes des acteurs à exprimer ou à accepter leurs difficultés, notamment du fait de mécanismes de refoulement, d'angoisse ou d'orgueil par exemple. La vérité crue ou brute est parfois difficilement et sincèrement avouable.

La profondeur suppose que le thérapeute n'épouse pas les discours de ceux qu'il aide, tant ils sont empreints de fausses-motivations, de mécanismes de défense, de dénégation... La résolution de certains problèmes s'accommode mal de ratissages de surface tandis que les causes réelles sont un bloc de béton de 100 kilogrammes enterrés 10 mètres sous terre (Daco, 2007). Il convient alors de s'apprêter à ouvrir les yeux de son client avec détermination, prudence et délicatesse.

222. Problématique du cadre

Les problèmes enfouis, anciens, lourds demandent *un temps de traitement* qui n'est pas le temps du conscient, de la précipitation, de l'effervescence, du « tout cuit ». Les tentatives d'accéder aux causes refoulées, éloignées, non admissibles déclenchent des résistances. Toute forme de brusquerie conduirait alors à des contre-effets. La peur d'un cambriolage, d'une intrusion, conduit à renforcer les serrures. La qualité et la profondeur de la thérapie vont nécessiter du temps sur certains sujets. Du temps pour formuler, pour accepter, pour faire des deuils, pour imaginer le futur. Du temps pour semer et pour récolter.

Devant les méandres et les risques de découragement, de fuite, d'abandon devant ce temps nécessairement « long », un *cadre* s'impose pour résoudre certains problèmes de management. A la fois pour accéder à la vérité et pour prendre le temps de reconstruire. Le cadre se compose de quatre éléments : un dispositif, une fréquence, une discipline, un paiement (ou contrepartie).

Le *dispositif* est un moment de rencontre clairement établi, programmé, voire ritualisé, dont la durée est, elle aussi, clairement fixée. Les dispositifs peuvent être individuels ou collectifs, cette option est tranchée à l'avance dans le cadre thérapeutique.

La *fréquence* est le rythme, la périodicité, mais aussi un dosage des dispositifs. Il s'agit de leur occurrence et de leur durée sur une période de temps. La fréquence est d'une importance capitale dans la réussite thérapeutique, afin de ne pas laisser la vase recouvrir ce que l'on a mis tant de temps à découvrir. Une image similaire pourrait être prise avec la chaleur : ne pas laisser refroidir ce que l'on a réussi à réchauffer.

La *discipline* impose que les dispositifs se tiennent effectivement aux dates et horaires prévus, et que tout changement pour force majeure soit très clairement concerté. La discipline a pour corollaire la *fermeté* de l'intervenant, le courage de bien faire de sa part, et un savoir-faire particulier consistant à être, encore une fois, *efficacement désagréable*. Le client ne doit en aucun cas être maltraitant avec son intervenant.

Le *paiement* est à la fois le symbole de la prise en charge de ses problèmes par le client, le symbole d'un quelque chose que laisse le client, et le symbole du respect du thérapeute par le client. Un dispositif non tenu du fait du client se paye. Le thérapeute est exemplaire dans sa tenue des dispositifs, sinon il offre à son (ses) interlocuteur (s) l'occasion rêvée d'activer ses (leurs) résistances. Un intervenant ne vit pas dans le don mais dans la symétrie et la contrepartie.

Un problème lourd et difficile appelle ipso facto la mise en place d'un cadre et non un saupoudrage de quelque soi-disant expertise, déconnectée d'un traitement des non-dits et des conflits sociaux et intrapsychiques y afférents.

223. Problématique de la posture

Le thérapeute n'est pas celui qui se déshabille, c'est au patient de le faire. Ainsi, le thérapeute, puisqu'il est sollicité par une demande², par un espoir, *n'a pas à justifier de qui il est*, de ses propres problèmes, de ses titres de créance, de son âge, de sa situation familiale... C'est une des raisons pour lesquelles le copinage est extrêmement préjudiciable dans le conseil en management.

Une deuxième dimension de la posture de thérapeute est classiquement, mais ô combien importante, celle de la *bienveillance*. Dans une perspective de reconstruction du Sujet demandeur de résoudre ses difficultés, la thérapie vise une liberté d'expression, et donc un sentiment de confiance, d'accueil et de non réprobation absolu³. Le thérapeute *apprécie naturellement et sans réserve* la personne qu'il doit aider.

Enfin, le thérapeute est extrêmement prudent en ce qui concerne la demande de solutions ou de rassurement de la part de ses interlocuteurs. Il constitue en quelque sorte un canal par lequel passent les solutions plus qu'un porteur de miracles immodestes, imprudents. Le thérapeute est plutôt porteur et *miroir de la question* ou des questions, que de solutions.

224. Problématique de la mémoire

La mémoire n'est pas une simple fonction de conservation de l'information passive. Elle consiste de manière plus dynamique à « mettre les choses en perspective ».

La première séance, mais aussi la première rencontre, ou encore la première prise de contact, sont des éléments essentiels d'une démarche thérapeutique. Ce sont des instants uniques qui peuvent générer les mécanismes suivants :

- l'expression d'une chronologie : la personne prend le temps de redire l'histoire, de situer des événements ;
- l'expression d'une profondeur : la personne lève le voile, souvent partiellement, furtivement, sur l'objet réel de sa demande ou de ses réactions ;
- l'expression d'une analyse : la personne donne une explication à certains événements ;

2 On notera ici l'erreur thérapeutique fondamentale consistant à démarcher des clients puisqu'ils sont placés de ce fait dans une situation de non demande qui leur donne de l'ascendant sur le thérapeute qui ne peut plus faire réellement un travail déontologique et efficace. Les consultants en management devraient réfléchir en profondeur sur leurs techniques de vente, eu égard à cette problématique.

3 Cela constitue par ailleurs l'une des principales lacunes du management, notamment dans une relation dans laquelle le manager est porteur d'intérêts et de ce fait enclin à la manipulation des ses collaborateurs dans son propre intérêt.

- l'expression de faiblesses : la personne accepte de se montrer vulnérable ;
- l'expression d'un désarroi : la personne avoue ne pas voir d'issue à un problème.

Par définition la première fois ne se reproduira pas, mais l'essentiel n'est pas là. Il se trouve plutôt dans la puissance de la rencontre entre celui qui *dit* « tout » et celui qui accepte *d'entendre* « tout ».

L'information qui est échangée n'a pas besoin d'être exhaustive (serait-ce possible ?), elle n'a pas besoin d'être objective, c'est *le moment qui est vrai*. Car quels que soient les biais cognitifs, les oublis, les omissions volontaires, tout cela porte *un sens* qui amènera à la lumière une réalité plus complexe et plus vaste tout au long de la démarche thérapeutique.

La mémoire sert également à établir des *lignes de forces* qui prennent peu à peu du sens. Qu'il s'agisse de décisions, de discours, de réaction... ils prennent véritablement sens lorsqu'ils s'ajoutent ou se connectent. Autrement dit, face à une multitude d'événements apparemment variés et disjoints se cachent des liens puissants et fortement explicatifs des situations, que l'on pourrait qualifier de causes racines.

La mémoire est au final un instrument au service de la *cohérence*. C'est grâce à la mémoire que l'on peut comparer, mesurer des écarts, des évolutions ou des stagnations. L'on peut dès lors s'étonner pour ne pas dire s'émouvoir, de la faible prise de notes de nombreux acteurs en situation d'intervention, sous couvert, disent-ils présomptueusement, de leur excellente mémoire. Ils sont en réalité *inconséquents avec la matière* même de la thérapie, ce que nous avons qualifié de matériau noble.

225. *Problématique de la projection*

La problématique de la projection est bien connue des thérapeutes psychologues. Une des formes de projections essentielle en psychanalyse est le transfert. La projection consiste à projeter ses propres perceptions, sentiments, analyses, impressions, émotions... sur d'autres personnes en leur attribuant le comportement ou l'affect qui est projeté.

L'existence de phénomènes de projection et leur caractère inévitable ont pour conséquence que tout le monde peut projeter sur tout le monde, les acteurs comme l'intervenant. Il convient donc de se connaître suffisamment soi-même, pour prétendre aider quelqu'un d'autre. La réflexivité est donc primordiale dans l'acte thérapeutique.

Une deuxième dimension de la prise en compte du phénomène de la projection est la capacité pour le thérapeute à « être à la bonne place » et à ne pas « prendre pour soi » les réactions des acteurs avec qui il est en relation : leurs propos, leurs décisions, leurs écrits, leurs agressions parfois. Or, la projection est fondée sur les rapports de haine et d'amour, de pouvoir et de séduction, de liberté ou

d'aliénation... auxquels il convient de savoir donner le change... en sachant bien qui l'on est, ce que l'on est en train de faire et ce que l'on veut.

La projection conduit à des excès ou des manques que les acteurs ne voient même plus, qui les figent dans des situations bloquées et pathogènes, et qui en appellent au final à l'intervention d'un tiers. Parfois même, certaines situations nécessitent l'intervention d'un tiers particulier, chargé d'attributs, de prérogatives dans l'esprit des acteurs, ce que l'on peut qualifier de tiers symbolique.

Au final, la projection a deux implications : elle crée la confusion et elle permet de soigner. Elle est donc à la fois, si l'on sait la manier, un symptôme et un moyen de le traiter. De manière encore plus lucide, l'ensemble des mécanismes complexes en jeu en appellent à une supervision externe de l'acte thérapeutique (Cf. le point 229 sur la supervision).

226. La problématique de la demande

La posture de thérapeute est une posture comportant des risques importants comme nous l'avons signalé plus haut (Cf. paragraphe 13). C'est une posture qui peut induire un sentiment de toute puissance, de celui qui sait, de celui qui sauve, de celui qui est intelligent. Malheureusement, la légèreté comportementale en matière d'approche thérapeutique conduit au syndrome de l'apprenti sorcier qui s'essaye sur un patient sans le souci profond de la réussite effective.

Cela signifie qu'il convient de garder à l'esprit que *toute demande d'aide est souffrante*, quels que soient les euphémismes, les oripeaux, les masques et les discours de façade, destinés à masquer cet état de fait. Un thérapeute ne joue pas avec la souffrance, il la respecte profondément, il l'intègre, il la comprend... sans l'épouser.

Un deuxième aspect de la demande consiste à ne *jamais* « précéder la demande ». Un psychologue ne produit pas des questionnaires et ne fait pas de démarchage autour de son cabinet pour rabattre des clients. La demande est un acte essentiel de la thérapie. Il ne faut pas s'étonner dès lors qu'une action de changement demandée par un dirigeant ou une équipe dirigeante soit parfois fermement rejetée par des collaborateurs qui n'en sont pas demandeurs. Ils oublient simplement qu'en management ils sont tenus par un lien de subordination, qui dépasse leur simple liberté citoyenne. Un intervenant habile et professionnel finira par leur faire comprendre ce problème qu'ils ont de ne pas être à la bonne place, ni dans la bonne posture.

Certains actes dits de management relèvent en réalité du métier de l'assistante sociale qui transforme des collaborateurs en victimes, en les prenant totalement en charge, en les privant de l'acte noble et de construction personnelle consistant à *émettre une demande*. La limite de ce propos se situe dans la non assistance à

personne en danger qui appelle parfois une plus grande directivité dans l'invitation à se livrer, dans l'avis de l'expert et dans l'obligation de se faire aider.

227. *La problématique de la déontologie*

La déontologie pose une question importante quant au comportement professionnel de l'intervenant. Cette déontologie est par exemple portée par le secret professionnel dans le domaine de la médecine. En matière d'intervention en entreprise, la déontologie peut se décliner de différentes manières.

La première qu'il convient de reprendre est celle du secret, ou tout du moins d'une *immense discrétion*. Elle tourne autour de l'information. L'information transparente, ouverte, sincère... est nécessaire à une thérapie réussie en profondeur et durable. C'est la dure réalité. Mais dans le même temps, l'information constitue un risque pour celui qui la délivre. Ce risque tient dans des pertes possibles :

- une image : avoir l'air de... c'est la honte ou le retour à la réalité ;
- une catégorisation : dans le même sac ou dans un autre sac, perte d'une place ;
- un avantage : avouer une situation c'est poser la question de sa pérennité, de son éthique personnelle ;
- une relation : lorsque se démêlent les jeux de complicités, de complaisance, de prise d'otage... c'est l'ensemble du système des relations qui est ébranlé ;
- des illusions : l'intervention peut faire émerger des causes racines de problèmes peu gratifiantes pour les personnes : orgueil, agressivité, manque d'objectivité, manque de remise en cause personnelle.

Lorsque l'on sait à quel point il est difficile pour une personne de s'avouer elle-même certaines choses, on perçoit la nécessité d'une confiance absolue dans la capacité d'un intervenant à se taire, pour créer avec la personne, une « *entité de résolution de problème* » qui coopère en profondeur.

Dans l'intervention de changement, la demande de changement ne provient pas, ou rarement d'un individu. Donc immédiatement après la question du secret se pose la question de savoir à qui l'on rend service dans une organisation : à celui ou ceux qui nous ont mandatés ou à ceux avec qui l'on travaille ? La réponse se situe dans une loyauté multiple, qui se conçoit aisément si l'on évite la voie de la recherche du bouc émissaire. En effet, les situations à problèmes dans les entreprises sont un entrelacs de complicités. Les démêler, ce n'est pas prendre partie, c'est faire prendre leur juste place aux rapports entre les personnes, finalement les sortir des faux-semblants et des fausses-motivations.

228. *La problématique de la parole*

La parole a une place très spéciale dans la dimension thérapeutique de l'intervention. On peut s'étonner qu'elle vienne si tard ici, mais nous voulons montrer à quel point elle englobe et pénètre toutes les autres problématiques traitées jusqu'ici.

La parole joue à différents niveaux. A un niveau organique, avec les sons. A un niveau sémantique, avec le sens. A un niveau symbolique, avec les images véhiculées. Mais au regard du sujet qui nous occupe, la parole est un extraordinaire mécanisme de co-création. C'est la création à partir de ce que l'on n'a pas encore compris. La création de ce qui n'a pas encore été libéré. La création de ce qui n'a pas encore été imaginé. La parole est la matière noble parce qu'elle est rencontre et non placage, parce qu'elle est respect et non négation de la personne. Elle ne contredit pas, elle élabore. Non seulement la parole se respecte profondément, mais en plus elle se suscite.

Pourquoi libérer la parole

Laisser faire la parole, c'est dépasser la froideur technique, mécanique, méthodologique, et avoir accès à plusieurs *dimensions retenues dans le silence* et qui sont *un vécu par-delà les apparences*.

Un indicateur de relation et d'état d'esprit

Laisser parler et faire parler, c'est découvrir l'état d'esprit instantané d'une personne. Ce sont les soucis pressants qui l'occupent, ce sont les contentieux qu'elle gère, ce sont les craintes qui l'animent. Ce peuvent être les joies, les espoirs, les événements à célébrer.

L'état d'esprit ne se suppose pas, il se découvre. Une personne, quelle qu'elle soit, n'est pas forcément en état de coopérer, intentionnellement ou non. La vérification de la possibilité de coopérer doit être systématique, car les concurrents à la qualité instantanée et durable de la coopération sont innombrables et inattendus. Il est donc essentiel de connaître la qualité du terrain sur lequel on veut faire pousser les fruits de la coopération. Ne pas prendre en compte le terrain est techniquement délicat, mais plus gravement c'est l'essence même du métier d'intervenant qui n'est pas comprise et qui fait place à l'égoïsme qui menace n'importe quel intervenant à chaque seconde.

Un accès progressif à l'intimité de l'essence

Ce qui est vraiment important pour une personne n'est pas directement perceptible, ni contenu dans ses discours. L'accès à l'essence de la personne, à ses rêves, à ses difficultés, *ce qui est au cœur et qui porte les enjeux*, se fait pas un jeu de [connivence périodiquement renforcée] : maintenant que l'on se connaît bien, et que vous m'avez aidé, et que vous ne m'avez pas trahi... nous pouvons aller plus loin.

La personne elle-même n'est pas toujours consciente de ses désirs, de ses contradictions, de ses responsabilités, alors quelle prétention ce serait de vouloir les lire en quelques secondes, quelques minutes ou quelques heures. Il serait donc illusoire pour un intervenant de penser que l'accès à l'intime, le déshabillage, est banal, facile et sans retenue.

La parole comme outil de déminage ou soupape

Ce qui n'est pas toléré par le corps humain est rejeté grâce à des mécanismes naturels de défense. Ce qui n'est pas toléré dans le psychisme ne bénéficie pas de la même capacité à rétablir l'équilibre. Ce qui fait conflit se stocke, se rumine, se revit. Ce qui ne sort pas fait pression jusqu'à « sortir » de manière inappropriée, dans le meilleur des cas, ou jusqu'à l'explosion incontrôlable souvent. Ce peuvent être des explosions sans bruit, dans la destruction totale mais silencieuse.

Laisser dire et faire parler, c'est au minimum créer une soupape qui commence à laisser sortir les trop pleins de pression, pour aller jusqu'au désamorçage de situations qui prennent une ampleur démesurée, mais toujours proportionnelle à la pression psychique emmagasinée. Dans l'avis (la vie ?) d'une personne, il y a sa vie, c'est-à-dire tout le chemin qu'elle a parcouru pour arriver à cet avis. Ne pas écouter, c'est nier, avec beaucoup de désinvolture, toute une existence. Exister c'est être entendu.

La parole comme mécanisme d'élaboration

La parole n'est pas que matière, elle est aussi un mécanisme d'élaboration caché derrière le matériau. Ainsi, le « plan » de ce qu'il va falloir faire pour créer une nouvelle situation, fait partie de ce qui est enfoui dans le silence. Tout est à construire, et le plan ne vient pas comme pré dessiné de l'extérieur.

Dans la parole il y a des objectifs, des contraintes. Ce peuvent être des désirs, des délais, un résultat, un espoir. L'analyse de la parole conduit inéluctablement aux points durs qui en appellent à l'action.

Laisser la place à la parole

La parole a une telle place dans la dimension thérapeutique de l'intervention, qu'il convient d'en tirer les conséquences pour mener des interventions efficaces. Il convient de *laisser la place* pour la parole, ce qui peut s'exprimer par quelques principes.

Ne jamais parler en premier

L'intervenant est un étranger dans l'organisation, un invité. Il prend la parole lorsqu'il y est invité. En effet, parler, ce peut être prendre la place de quelqu'un. Outre le manque de sens du protocole et de la bienséance, la prise de parole peut

n'être que le reflet de la vanité et de l'arrogance de celui qui sait, de l'intrus qui s'installe.

Ne pas parler, mais faire parler

Dans un monde où le bavardage et la discussion de salon sont monnaie courante, l'intervenant garde sa parole pour qu'elle soit utile et sollicitée. La maîtrise et l'acceptation du silence sont fondamentales et permettent de faire parler les acteurs plutôt que de les envahir de sa présence.

Ne pas se positionner ou prendre pour soi

Le fait de libérer la parole doit être assorti d'habileté et de recul de la part de l'intervenant. Les acteurs vont se servir de la tribune qui leur est offerte pour jouer avec les autres acteurs et souvent tenter de les actionner. Ils lancent des slogans, des polémiques, des sous-entendus. Une erreur classique de l'intervenant est de se croire obligé de répondre, de se justifier, de contre argumenter. La parole appartient à celui qui la profère, l'habileté consiste donc à ne pas se positionner, ni à prendre pour soi. L'intervenant capable de cela ne transfère donc pas son pouvoir de liberté aux acteurs. Sa véritable compétence se situe non pas dans le contenu, mais dans le décodage de ce qui se passe.

Lâcher du lest à l'objectif visible

L'ordre du jour formel et la gestion du temps peuvent être les fossoyeurs de la parole, soit par rigidité des pilotes, qui veulent tenir des programmes coûte que coûte, soit par habileté des acteurs qui savent se retrancher derrière les objectifs visibles et les contraintes horaires. Pour libérer la parole, un intervenant doit savoir lâcher du lest à l'objectif visible, afin d'atteindre des objectifs plus durables en profondeur, grâce à une coopération non factice. Il conviendrait donc que tout le monde parle dans une séance, quitte à déraiper un peu sur les horaires ou sur le contenu. Quand on est dans le vrai, il ne s'agit pas de faire du formalisme. C'est aussi dans cette perspective que la dimension thérapeutique s'inscrit nécessairement dans le temps et dans un cadre.

Défense du respect

La liberté de la parole comporte une limite importante qui est celle du manque de respect vis-à-vis de l'intervenant. Le droit à l'expression, y compris polémique, n'autorise pas les jugements de valeur, les sarcasmes et autres mesquineries. L'intervenant doit intervenir sans attendre sur ces pratiques irrespectueuses et les faire cesser.

La question de la parole juste

La parole peut être mal utilisée, soit par excès, soit par déficit, soit par impertinence. L'excès de parole peut être une dérive vers le bavardage, la plainte, la spéculation, la critique stérile. Le déficit de parole fige les situations, ferme la coopération. L'impertinence tient dans le manque de congruence de la parole dans

une situation donnée. Entre l'excès, le déficit et l'impertinence se trouve une place pour la parole juste, c'est-à-dire une parole digne et efficace.

Rumination et vindicte

La parole juste consiste à émettre correctement des messages, donc à exprimer. La parole juste est toujours positive et constructive. Pourtant, cette question de la parole juste fait référence à deux dimensions de la parole : son émission et sa réception. En effet, la parole non émise a aussi des effets sur le non émetteur et le non récepteur. Dans ce sens le manque ou l'absence de parole juste conduit à deux réactions des acteurs : la rumination et la vindicte.

La rumination constitue un traitement intrapsychique chaotique d'une situation, sans issue, et générateur de pressions et de fantasmes. La vindicte est aussi très caractéristique de l'absence de parole juste. L'acteur qui s'est tu ou qui a reçu une parole inappropriée développe cette idée de vengeance.

Parler pour quoi faire

Dans le domaine du management de la performance et de l'action, la parole a une dimension d'utilité non négligeable. Les entreprises et organisations connaissent un fort taux de discours inutiles : ceux qui ne visent pas la coordination des activités, la coopération efficace et la résolution des conflits. D'un point de vue thérapeutique de l'intervention, il est crucial qu'un intervenant mesure la portée de ce qui est dit ou non dit. La parole juste doit alors viser ce que l'on veut faire. Ce que l'on fait de la parole est un enjeu colossal du management.

Dire pour prévenir

De nombreux dérèglements des acteurs et de leurs relations proviennent de la parole juste qui n'a pas été posée.

La parole juste permet à un acteur d'exister, d'être respecté. Elle permet de poser des limites, et finalement aux personnes de ne pas avoir à se reprocher leur propre silence.

L'intervenant constate régulièrement les grands méfaits de la parole qui ne circule pas. Il est de son rôle et de sa responsabilité de former les acteurs et de les convaincre d'utiliser pleinement et correctement leur pleine capacité à dire.

Loi du silence et délation

Beaucoup d'acteurs, d'équipes et finalement d'organisations fonctionnent sur le mode de la loi du silence pour tout ce qui est dysfonctionnel, conflictuel et dérangeant. La loi du silence est l'antithèse du professionnalisme et repose sur quatre principes assez génériques :

- ne pas révéler les dysfonctionnements,
- pour épargner celui ou ceux qui en sont à l'origine,
- pour ne pas apparaître comme un délateur,
- pour ne pas dégrader l'ambiance ou des relations.

Il y a là une immense confusion de lieu et de genre, assortie d'une hypocrisie majeure. En effet, le lieu et l'activité de natures professionnelles sont dévoyés par une posture psychoaffective : la peur de dire, la peur de contrarier, la peur de provoquer des remous... alors que le conflit et les violences qu'il véhicule sont déjà installés du fait des dysfonctionnements subis.

L'intervenant efficace lutte inlassablement contre ce réflexe toxique de l'entretien de la loi du silence.

Caractéristiques de la parole juste

La parole juste ne relève pas de la pulsion mais d'une profonde assurance et d'une réelle sérénité. Ces deux caractéristiques proviennent d'une Autonomie de la personne, convaincue de la justesse de son action civilisée.

La parole juste comporte a minima cinq caractéristiques :

- S'adresser à la bonne cible, c'est-à-dire s'adresser à la ou les personnes directement concernées, et avant toute autre.
- Agir dans une intention civilisée, c'est-à-dire dans l'intention de faire respecter les personnes et leurs intérêts, dans une communauté de vie de personnes.
- Exprimer l'autonomie authentique, c'est-à-dire des refus et des demandes, et non des jugements ou des agressions.
- Réaliser un choix réel d'espace temps, c'est-à-dire une prise en compte de l'endroit où les choses doivent être dites, dans l'instant ou dans le différé.
- Exprimer la profondeur, c'est-à-dire exprimer pleinement le sens de ce qui est en train de se jouer, jusqu'au dernier mot.

229. La problématique de la supervision et le travail en équipes

L'intervenant qui travaille seul, sans vis-à-vis, sans questionnement sur sa pratique, sans interpellation, prend des risques au plan de son efficacité et de son éthique. La dimension thérapeutique de l'intervention développée jusqu'ici est complexe et suppose une grande humilité de l'intervenant, qui dépasse sa propre conscience de ce qui est en jeu.

Absorption, contamination et discernement

L'intervention transformative s'appuie sur l'idée de différentiel. L'énergie de changement est générée par l'intervenant qui se démarque des croyances, des

pratiques, des savoirs usuels des personnes. L'intervenant doit donc être vigilant pour ne pas se faire absorber ou se faire contaminer par le système dans lequel il intervient. En lui ressemblant il deviendrait inapte à lui apporter une valeur ajoutée, un vis-à-vis.

La juste distance est un critère important de maintien de ses différences par l'intervenant. Eviter la familiarité est un axe important de conservation du professionnalisme. Se garder du tutoiement, pratiquer un humour de bon aloi, ne pas plaisanter sur la légèreté et la négligence, refuser les reports faciles de rendez-vous ou de réunions. Il est également important de ne pas étaler sa vie personnelle et encore moins ses valeurs politiques, morales ou religieuses.

Le courage en équipes

L'intervention nécessite une énergie physique et mentale importante. L'intervenant n'est pas exempt de fatigue morale et physique. Il risque de manquer de courage à tout moment. Ce manque de courage peut revêtir deux formes : le manque d'audace et le manque d'envie. L'audace consiste notamment à s'opposer, à aborder certains sujets difficiles, à se faire respecter en cas d'agression. Le manque d'envie tient dans l'idée de renoncer, de se résigner, bref de laisser faire, de ne plus vouloir faire quelque chose.

Le retour dans une équipe est le moyen pour un intervenant de conserver, par interaction avec des vis-à-vis, sa capacité à raisonner juste, à analyser une situation autrement que dans le tout affectif. Dans ce sens, l'équipe joue le rôle de tiers. Elle évite à l'intervenant de se fourvoyer dans les solutions à adopter face à certaines situations, à la fois les excès de mollesse et les excès de dureté, et plus généralement les décisions inappropriées car exemptes d'analyse stratégique et conceptuelle solide. L'équipe protège donc l'individu de ses excès et de ses faiblesses. L'équipe peut même jouer le rôle de paratonnerre en faisant porter la responsabilité d'une décision sur l'équipe et pas sur l'individu.

Finalement, c'est assuré de la justesse de son action qu'un intervenant trouve le courage de repartir et de relativiser des difficultés.

Contre Transfert

Il convient de revenir ici sur les conséquences de la problématique de la projection traitée plus haut. Par définition un intervenant ne peut pas être totalement conscient de tout ce qui vient interagir avec son propre inconscient. Ce qu'il fait au cours d'une intervention vient réveiller des choses enfouies en lui. Il est présent avec toute son histoire et tout ce qui se rejoue de son vécu. Le professionnalisme de l'intervenant suppose que l'intervenant ne se fasse pas bernier par ses propres complexes afin de garder sa capacité à jouer précisément ce pour quoi il intervient, et de ne pas faire des mélanges entre des problèmes à résoudre et ses propres enjeux.

Deux problèmes essentiels peuvent être cités ici sur cette question de la projection : le fait de superposer « quelque chose » sur une situation et le fait d'attribuer ce qui se passe à l'autre. La superposition peut consister à rejouer une situation passée, à confondre la personne avec une autre, à revivre intensément un sentiment désagréable, une peur. Le fait d'attribuer aux autres une situation consiste classiquement à rendre l'autre responsable ou à l'origine de sentiments que l'on vit soi-même. La situation la plus classique en la matière est celle d'une personne agressive qui trouve que les autres sont tendus ou agressifs. Ces mélanges, si l'on peut dire, conduisent toujours vers des situations tordues dans lesquelles l'objet initial de la coopération se transforme en demande de rassurement, en prise de distance ou fuite, en agressivité ou encore en séduction. Il ne s'agit plus de fabriquer une action mais de jouer avec l'amour et la haine.

L'équipe permet de faire émerger, de déceler, puis de diminuer les surinvestissements affectifs, les surcharges affectives ; tout ce qui interfère avec une lecture du vrai travail à faire. En matière de management, ce travail à faire tient dans la qualité des places occupées par les personnes, par les missions qu'elles doivent mener, par la qualité de coopération et les performances à atteindre. Tout ce qui vient contaminer affectivement ces sujets mérite un contre transfert conscient.

L'une des plus grandes forces d'un intervenant consiste à développer une certaine stoïcité, un grand sang froid, qui lui permet d'intégrer profondément, qu'il convient de ne pas prendre pour soi ce qui ne nous appartient pas : ni les propos, ni les sentiments de l'autre. Les colères, les mécontentements, les agressions verbales n'appartiennent qu'à ceux qui les émettent.

Conclusion

Le management est traversé par une logique constante d'intervention. Cette logique est omniprésente et concerne de très nombreux acteurs. Le management s'appuie sur des concepts, des outils et des méthodes qui soutiennent ces interventions. Pourtant, l'observation des organisations montre que de nombreuses interventions sont conduites maladroitement au plan humain et qu'elles conduisent à des contre effets non négligeables. Il se cache une dimension thérapeutique derrière l'intervention en management. Une meilleure maîtrise de cette dimension thérapeutique et des ses nombreuses problématiques est de nature à améliorer la conduite des interventions et surtout les résultats qu'elles produisent.

Bibliographie

- Arnaud, G., « Elliot Jaques : la socio-analyse organisationnelle », in Encyclopédie des Ressources Humaines, José Allouche (Dir.), Vuibert, 2^{ème} édition, 2006
- Beckhard R., « Organization Development : Strategies and Models », Addison-Wesley, 1969
- Blake R.R. et Mouton J.S., « Consultation : A Handbook for Individual and Organization Development. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1983

- Bordeleau Y., « Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel », Editions Nouvelles, 1997
- Bordeleau Y., « La fonction de conseil auprès des organisations », Agence d'Arc Inc., Chotard et Associés, 1986
- Cristallini V., « Apport du concept d'énergie humaine de transformation à l'analyse des performances d'une organisation », *Revue Economies et Sociétés de l'ISMEA, Série Sciences de gestion*, n°28, printemps 2001
- Cristallini V., « La sagesse duale en management : s'occuper effectivement des personnes », Academy of Management, Social Issues in Management Division /ADERSE-communication au Congrès de Lyon, octobre 2005
- Cristallini V., « La fonction de responsable hiérarchique et le management des personnes – De la mécanique à l'humanité », Academy of Management, Organization Development and Change, congrès de Lyon, avril 2006
- Cummings T. et Worley C.G., « Organization Development and Change », West Publishing Company, 8th edition, 2005
- Daco P., « *Les triomphes de la psychanalyse* », Marabout, 2007
- Dubost J., « L'intervention psychosociologique dans l'entreprise », PUF, 1987
- Dubost J., « Psychosociologie et intervention », L'Harmattan, 2006
- Dubost J., « Analyse sociale et sociologies d'intervention », L'Harmattan, 2007
- Gouldner A.W., « Engineering and clinical approaches to consulting » in Bennis W.G., Benne K.D., Chin R. (Eds.) *The planning of change*, New York, Rinehart and Winston, 1961
- Greiner L.E. et Metzger R.O., « Consulting to Management », Englewood Cliffs, Prentice Hall. NJ. USA, 1983
- Ide P., « Connaître ses blessures », Editions de l'Emmanuel, 1992
- Lippitt G. et Lippitt R., « The Consulting Process in Action », La Jolla University Associates, CA, USA, 1978
- Livian Y-F., « L'intervention en entreprise », in Encyclopédie des Ressources Humaines, José Allouche (Dir.), Vuibert, 2^{ème} édition, 2006
- Louart P., « Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », Paris, Liaisons, 1995
- Maisonneuve J., « Psychosociologie et formation – 30 ans de formation relationnelle en groupe », L'Harmattan, 2005
- Petit F., « Introduction à la psychosociologie », 5^{ème} édition, Privat, 1989
- Pouffelt F. et Greiner L., « Research on Management Consulting ». In Greiner L.E. et Pouffelt (Eds) *Handbook of Management Consulting. The Contemporary Consultant. Insights from World Experts*, Thompson South-Western, Canada, 2004
- Schein E.H., « Psychologie et organisations (trad. Fr) », Editions Hommes et Techniques, 1971
- Stryker S.C., « Principles and practices of professional consulting », Washington D.C., Bermont Books Inc./Consultant's library, 1982
- Vrancken D. et Kutuy O. (dir.), « La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives », De Boeck, 2001