

Michel Crunenberg

L'art et la manière d'intervenir en entreprise

Préface d'Isabelle Orgogozo

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN : 2-7081-3055-2

Éditions

d'Organisation

LES PHASES DE L'INTERVENTION

Pour imaginer ces différentes phases, on peut s'appuyer sur la ligne du temps. Il s'agit effectivement d'un processus qui se déroule linéairement, qui a un début, une fin, dans le temps. Chaque instant est précédé d'un avant et suivi d'un après.

Mais, malgré ce découpage quelque peu théorique, il ne faut pas perdre de vue que ces différentes phases sont étroitement dépendantes les unes des autres et que l'ensemble constitue un tout indissociable.

Avant le premier contact

L'erreur serait de penser que le travail ne commence qu'une fois le contact physique établi entre le client et l'intervenant externe. Comme on l'a évoqué, le client a très souvent

réfléchi, et parfois longuement, avant de faire appel. Le choix de tel ou tel intervenant n'est donc pas le fruit du hasard.

Cette dernière remarque concernant le hasard doit être comprise dans son sens le plus large car, même si le choix se fait au hasard (la personne qui ouvre un bottin à la rubrique « consultant » et choisit le premier de la liste), il n'en demeure pas moins vrai que c'est un choix délibéré.

Autrement dit :

On ne choisit pas au hasard « par hasard » !

Ce père de famille rencontre pour la première fois cet intervenant. Lors de cette rencontre, il lui explique combien la démarche de prise de rendez-vous a été difficile pour lui. Il dit qu'il pense depuis plusieurs mois à se faire aider et que ce n'est qu'après avoir pris des informations sur le fonctionnement du service et la confirmation par des amis de l'opportunité de cette démarche, qu'il s'est finalement décidé à le faire. Il peut ensuite exprimer ses craintes et ses attentes.

Cette mère de famille, dont les trois enfants (12, 8 et 6 ans) ont été placés en institution durant deux ans, en a de nouveau la garde. Elle doit cependant rendre des comptes régulièrement à une assistante sociale qui vient chaque mois, veillant ainsi à la réinsertion des enfants. La relation entre elles n'est pas bonne, dans la mesure où cette même assistante sociale est à l'origine du placement des enfants après avoir constaté un problème d'hygiène et de déscolarisation. La mère n'a donc aucune confiance en elle et il se confirme par ailleurs que cette dernière doute toujours des compétences de la maman. Un jour, l'institutrice d'un des enfants s'inquiète car il dit constamment qu'il a faim. Sans en parler à la maman, l'assistante sociale est informée. Elle débarque sans prévenir dans la famille et demande des explications à la maman. Cette dernière, outrée des accusations qui lui sont faites et du manque de tact de l'école (elle estime légitimement qu'elle aurait dû être informée en premier), s'emporte et la discussion s'envenime. Au soir de cette discussion, la maman passe chez ses propres parents où elle revoit une de leurs amies. Encore sous le coup des sous-

entendus, elle leur raconte tout. L'amie en question pense qu'il faudrait qu'une psychologue intervienne. Elle cite le nom d'une personne dont on lui a dit grand bien. « Que ce soit n'importe qui, mais il faut que j'en parle à quelqu'un très vite sinon ça va mal tourner et je risque de perdre de nouveau mes enfants injustement », dit la maman. Le lendemain, le nom de la psychologue est donné et la maman prend rendez-vous en urgence chez cette personne choisie « par hasard ».

En général, l'offreur de service, d'une façon organisée ou non, de son côté, a lui aussi fait en sorte de se positionner sur le « marché » afin d'être contacté. Dans l'exemple ci-dessus, cette psychologue avait vraisemblablement réalisé des interventions auprès de personnes en difficulté et le bouche à oreille a fait le reste.

Ce service d'aide aux familles est connu sur le territoire de la commune. En effet, de nombreuses réunions entre professionnels psychosociaux ont depuis plusieurs années permis que le fonctionnement de chaque institution soit connu de tous et que les articulations des uns par rapport aux autres soient claires. Dans ce contexte, les familles en difficulté sont opportunément orientées mais aussi préparées, voire accompagnées, par des professionnels afin de favoriser la première rencontre avec des intervenants spécialisés.

Clés pour l'intervention

Quelques questions pour se préparer à la première rencontre avec un client :

Pourquoi pense-t-il que je peux être utile ?

Qui lui a conseillé de prendre contact avec nous ?

Depuis combien de temps réfléchit-il à faire intervenir une personne extérieure ?

Pourquoi maintenant ?

Est-ce urgent ?

A-t-il déjà fait appel à des intervenants externes. Si oui, quel souvenir en a-t-il ? Quel souvenir en ont les autres personnes qui ont été impliquées ?

Le premier contact

La première rencontre entre le client et l'intervenant externe est d'une importance considérable car c'est d'elle que va dépendre ou non l'instauration d'une relation de travail. La complexité de ce qui se joue dans ce contact rend quasi impossible l'énumération des éléments qui le caractérisent. Sans prétention d'exhaustivité, notons : les attitudes, la façon d'accueillir, de se présenter, les regards, les échanges non verbaux (langage analogique), la position des corps, le ton des voix, les efforts pour se faire comprendre, le souci réel ou feint de s'intéresser à l'autre, etc.

Il faut ajouter tous les éléments de contenu, proprement dit, qui valident de part et d'autre l'idée d'une possible collaboration. Le client recherche des éléments de compétence et d'expérience dans les domaines qui l'intéressent, et l'intervenant externe se positionne par rapport à une demande qui lui est adressée.

Ce superviseur rencontre la direction d'une institution. Le directeur se dit intéressé par une supervision des équipes. Afin d'identifier la demande propre aux travailleurs et réservant sa réponse quant à se charger ou non de cette mission, le superviseur préconise de rencontrer chaque équipe en présence du directeur pendant une heure. C'est ce dernier qui présente la séance, pose le cadre, avant de quitter la pièce. Ensuite, le superviseur fait connaissance avec les membres du personnel. Le passage dans les équipes est en outre l'occasion de s'imprégner de l'ambiance propre à chacune d'entre elles, mais aussi de s'intéresser à certaines individualités fortes qui les composent. C'est également pour ces personnes l'occasion de tester cet intervenant externe en le mettant face à des jeux relationnels et des attitudes parfois singulières.

Clés pour l'intervention

Quelle est la toute première impression de l'intervenant?
Positive, négative, ne sait pas?
En quoi le client est-il singulier?
La relation est-elle tendue?
Le client consacre-t-il un temps suffisant à cette rencontre?
Est-il dérangé lors de cet entretien?
Apprécie-t-il les suggestions, les hypothèses, les remarques de l'intervenant?

La première formulation

Lors de la première rencontre, le client formule sa demande. S'arrêter sur la première façon d'exprimer cette demande est, à l'expérience, un indice intéressant pour la suite de l'intervention. Il s'agit donc de noter le plus fidèlement possible cette phrase qui explicite la problématique, qui explique l'appel à l'extérieur, et qui donc justifie l'existence de cette relation.

Dans cette formulation se trouvent souvent le problème et la façon de le résoudre (voir construction silencieuse de la demande), et, donc, les éléments principaux de l'intervention tels que le client l'a conçue.

Les échanges qui en découleront seront souvent l'occasion pour l'intervenant externe d'ouvrir des pistes par la pertinence de son questionnement et sa capacité à présenter des idées originales. Cela pouvant déboucher sur l'évocation d'options d'intervention auxquelles le client n'avait pas songé. Dans ce cas de figure, il importe d'être attentif (d'un point de vue diagnostic) à la façon dont le client sera capable de prendre en considération le recadrage réalisé.

Dans le cas où le client est à même de modifier effectivement sa définition du problème et/ou de sa solution, on peut faire l'hypothèse que le système dans sa globalité est lui-même capable de transformation¹. *A contrario*, si à la fin de l'entretien, la demande formulée s'exprime toujours dans le même registre (voire avec les mêmes mots), on se trouve devant un système dont on peut supposer qu'il n'est pas capable d'adaptation à ce moment.

Ce raisonnement (qui peut paraître fragile), reposant sur le postulat selon lequel la sensibilité du système global peut être appréhendée à travers un de ses éléments, constitue une piste significative².

Le formateur rencontre le directeur qualité (promoteur du projet) d'une entreprise. Sa demande est, telle qu'il le dit, « simple ». Il s'agit de former les responsables « qualité » présents dans les différents départements de l'entreprise et de les motiver à s'engager plus loin dans cette voie de la qualité. Il demande combien coûtera l'intervention de formation et combien de temps cela prendra. Il est pressé.

Au travers des questions posées par l'intervenant externe, il apparaît que ce directeur a déjà tenté de réaliser lui-même cette formation mais qu'en raison de la participation très faible des responsables en question, la direction générale (décideur) a décidé de faire appel à une ressource extérieure.

L'interlocuteur de l'intervenant a donc conçu le programme de formation et demande au formateur extérieur de la réaliser. Le formateur tente de comprendre les causes de ce fiasco; il demande en outre s'il peut rencontrer la direction générale. Il lui est répondu que celle-ci n'en a pas le temps et ne considère pas cette formation comme prioritaire...

1. D'un autre côté, l'intervenant sera également attentif à un client qui très rapidement s'aligne sur les propositions et les recadrages réalisés, démontrant peut-être par là une forme d'inconsistance dans la mise en place du projet. S'agit-il du bon interlocuteur?
2. Des variables telles que la taille du système considéré, la représentativité de l'interlocuteur et son degré de légitimité par rapport à l'ensemble des acteurs, etc., relativisent évidemment la pertinence de ce raisonnement essentiellement linéaire.

D'autres éléments d'informations sont obtenus difficilement. L'entretien est tendu. À deux reprises, le demandeur doit répondre au téléphone et, une fois, il doit sortir régler une affaire urgente. Le formateur se propose de prendre congé et de faire une offre. À ce moment l'interlocuteur lui tend un dossier reprenant tout le processus de formation tel qu'il l'a conçu. Le formateur n'emporte pas le dossier, il salue poliment et confirme qu'il fera offre prochainement. Celle-ci ne débouchera pas sur une intervention.

Une première précaution importante

Très fréquemment, la tendance est de considérer que le « diagnostic » est positif (favorable) lorsque le client démontre des capacités de transformation et qu'il est négatif (défavorable) si ce n'est pas le cas. C'est une lourde erreur liée à une représentation selon laquelle ceux qui se transforment, qui changent, qui s'adaptent sont mieux, plus « dans le coup » que les autres.

Ce mythe du changement ne tient cependant pas compte du fait que :

- ▶ Le changement n'a pas de sens s'il n'y a pas du « non-changement ».
- ▶ Chaque système humain ouvert sur l'environnement est au fil du temps soumis à des tensions internes et externes qui l'amènent à devoir faire des choix de stabilisation ou de changement.

Il n'y a donc pas de « bonne organisation » ni de « mauvaise organisation ». Il y a des organisations qui, à un certain moment de leur histoire et pour des raisons bien particulières, font appel à des ressources extérieures. Cela afin de les accompagner dans des processus de changement, de transformation ou de stabilisation.

Une seconde précaution importante

Les « diagnostics » ici posés n'ont qu'une valeur très indicative (certains diraient anecdotique). Il faut en effet relativiser leur importance et, surtout, se garder de conclure après cette première rencontre que l'on se trouve devant tel ou tel système déterminé.

Ce qu'il est important de conserver à l'esprit, c'est que cette rencontre recèle des informations intéressantes (qui permettent des hypothèses) pour la gestion de la suite du processus.

D'une façon générale, je considère que la rencontre du client est en effet une sorte de porte ouverte sur une dynamique globale du système. À l'intervenant de « se pencher un peu » (comme on tend l'oreille) afin de percevoir quelques indices sur les velléités de transformation du système.

Clés pour l'intervention

D'autres personnes partagent-elles votre définition du problème ?

Qu'attendez-vous de nous ?

Comment concevez-vous notre intervention ?

Quel est le climat (social) actuel ?

Des personnes sont-elles en souffrance ?

Avez-vous déjà travaillé en collaboration étroite avec un consultant ?

Qui est au courant de votre appel à un intervenant extérieur ?

La proposition d'intervention

La réalisation de celle-ci n'est pas chose aisée car il s'agit de donner réponse à une demande explicite d'une façon qui intéresse le client, sinon qui l'étonne. La proposition

d'intervention doit en fait tenir compte autant des éléments explicites de la demande que de ses éléments implicites.

En puisant dans ces derniers, l'intervenant extérieur pourra créer une proposition qui « fait la différence ». En « créant le hiatus¹ », l'intervenant va intéresser le client. Sa proposition d'intervention se base sur des singularités, des particularités culturelles, des résistances, des ressources, des mouvements, des alliances qui ont été décodées (à partir de messages explicites et implicites) lors du premier contact.

Deux consultants de la même société (dans une logique d'offre) rencontrent un directeur. L'un d'eux réalise la présentation théorique de l'approche systémique en faisant des parallèles avec les applications dans le système famille.

Le directeur montre son intérêt pour le modèle et l'approche et semble souhaiter entamer un travail de réflexion dans le cadre d'une mission. Cependant, si la demande explicite est très peu claire, on devine une demande implicite certainement plus importante mais qui ne semble pas pouvoir être formulée à cet instant par ce client (contexte à trois). S'en rendant compte, le consultant pressenti pour intervenir propose une rencontre d'analyse de la demande en face à face dans les jours qui suivent. Ce repositionnement agrée le client car il respecte son rythme, voire sa réserve à s'exprimer devant l'autre collaborateur. L'intervention ainsi enclenchée débouchera sur plusieurs séances de coaching.

Une fois réalisée, la proposition d'intervention pourra bien entendu constituer un média sur la base duquel une seconde ou une troisième rencontre pourra avoir lieu. Une relation de travail s'ébauche alors et les probabilités de contractualisation augmentent fortement².

-
1. Par là, il faut entendre cette « différence qui fait la différence » et positionne cet intervenant-là comme singulier, et donc susceptible d'être choisi.
 2. Il n'est pas rare de constater que des clients peu scrupuleux demandent à l'intervenant des trésors d'ingéniosité successifs lors des propositions d'intervention pour aboutir à une non-contractualisation. Ce « sport » pouvant permettre au client de mieux cibler sa demande prochaine. Il faut savoir que ces pratiques existent et, à moins qu'on y prenne plaisir, ne pas s'y laisser piéger.

L'intervention proprement dite

Cette phase est celle qui résulte de l'accord passé entre les deux parties. L'intervenant fait des prestations, pour lesquelles il est rémunéré. Cette façon de présenter l'intervention en donne une image faussement simpliste. Les éléments de réflexion qui suivent tentent d'en appréhender la richesse et la complexité qu'elle représente en termes de gestion du processus.

En réalité, les entrées et sorties de l'intervenant au sein du système concerné constituent des mouvements qui doivent être considérés comme autant de stimulations. Cela signifie que l'intervenant externe doit concevoir son intervention plus largement qu'il n'y paraît. En effet, une fois le processus entamé, le système est mis sous tension, presque mis en alerte par l'intervention. Il réagit aux *inputs* produits par la présence de l'intervenant, mais est également susceptible de produire des effets une fois l'intervenant « sorti » du système.

Cette vision donne ainsi à l'intervention une dimension d'impact beaucoup plus large que celle qui consisterait à ne considérer celle-ci que lorsque l'intervenant est dans le système – une vision étriquée qui serait dangereuse.

Le mécanisme des effets concentriques permet de comprendre ce qui se passe. Quand vous jetez une pierre dans l'eau, des ronds se forment à partir du lieu de son impact. Et si vous continuez votre chemin, il est clair que les effets de cette stimulation de la surface de l'eau continuent à opérer (l'onde de choc) très loin du point d'impact. Il en va de même avec l'intervention (la pierre – l'intervenant – ayant quitté la surface de l'eau – le système – continue à réagir à cette stimulation et produit des mouvements susceptibles d'engendrer des réactions).

L'intervention proprement dite implique ainsi de la part de l'intervenant une vigilance sur ce qui se passe en son absence. Il est essentiel de connaître le mécanisme de ces effets concentriques et les modes de gestion de ceux-ci pour avancer dans l'intervention de la façon la plus correcte possible pour le système. L'aide d'une ou plusieurs personnes appartenant au système (notion de référent organisationnel¹) pour collecter, voire réguler, les phénomènes observés et en faire part à l'intervenant est évidemment très précieuse.

Ce service public comporte près d'une centaine de personnes. L'intervention commandée impliquera directement un certain nombre d'acteurs privilégiés que va rencontrer le consultant. Ils seront donc plus au fait que les autres des objectifs du processus. Une information globale a été réalisée. Elle est souhaitable mais pas suffisante; il faut mettre au point un moyen qui tienne compte des réactions éventuelles. Pour ce faire, le consultant a compté sur des membres du personnel qui veillent à la bonne santé du système et à ses manifestations. Repérer ces signes d'incompréhension et y répondre garantira un rythme correct dans le travail. Les signes en question étant propres au système, ce sont les acteurs qui en font partie qui sont les plus à même de les percevoir. Ici, on a noté une augmentation des rumeurs, des bruits de couloir et l'expression de craintes de règlement de comptes. Cela a amené le consultant à solliciter rapidement la DG afin qu'elle apaise et clarifie les enjeux.

La dynamique ici décrite montre combien les processus d'intervention sont soumis à des réactions, ou plutôt rétroactions, qui peuvent modifier le rythme, les axes de travail, la position des acteurs, voire la méthode initialement proposée. Cette créativité de la part de l'intervenant externe est précieuse pour la gestion du

1. Celle-ci sera développée ultérieurement.

processus. Elle est cependant tributaire de son acceptation par le client.

Ceci pose la question de savoir ce que l'intervenant a vendu au client. Dans le cas le plus favorable, qui n'est pas rarissime, le client de son côté a compris l'importance de se garantir une marge de manœuvre permettant de prendre une autre orientation que celle définie d'entrée. Cette possibilité s'est négociée lors des premiers entretiens et à fait l'objet d'une précision explicite dans la proposition d'intervention.

Une intervention de conseil en marketing est vendue au client. Le consultant anime un groupe composé d'acteurs appartenant à des services différents, lesquels ont un passé de conflit non résolu. Les deux premières réunions se déroulent correctement. Puis, à la troisième, le consultant animateur constate qu'il est explicitement boycotté par un noyau d'acteurs. Ceux-ci remettent en cause la légitimité de son travail et de ses méthodes. Souhaitant s'en expliquer, il leur accorde un temps complémentaire et réalise un écrit qui clarifie l'ensemble de sa démarche. En outre, il reprend contact avec son client et lui demande un rendez-vous. Celui-ci dit avoir entendu des gens exprimer leur déception et ne comprend pas non plus ce qui se passe. Il interrompt néanmoins le travail du conseiller en marketing et lui demande une analyse écrite et circonstanciée afin de pouvoir expliquer ce qui se passe au comité de direction. Enfin l'intervenant est invité à défendre sa position devant un comité accusateur.

La facture des prestations de l'intervenant comporte les trois journées de formation, plus l'ensemble des heures consacrées à la gestion du processus. Ces dernières, non prévues explicitement comme faisant partie de l'intervention, ne seront pas payées par le client.

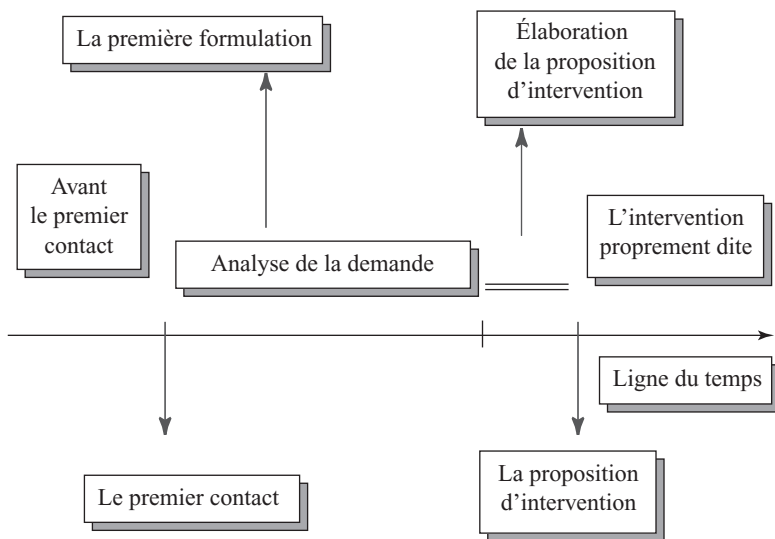


Schéma récapitulatif

Michel Crunenberg

L'art et la manière d'intervenir en entreprise

Préface d'Isabelle Orgogozo

© Éditions d'Organisation, 2004
ISBN : 2-7081-3055-2

Éditions

d'Organisation

NOTE MÉTHODOLOGIQUE EN VUE DE L'ANIMATION D'UNE FORMATION

Date: 05/1994

Mots clés: métarègle - analogie situationnelle

Contexte général

Il s'agit d'une formation adressée à des travailleurs sociaux qui travaillent dans le secteur de l'aide à la jeunesse. Le thème de la formation est « l'analyse de la demande ».

Caractéristiques de l'intervention

Cette phase prépare l'intervention proprement dite. Elle constitue le plan soumis au responsable de formation afin qu'il valide le type d'animation que je préconise.

Extraits de la note

« Travail sur la notion de choix de l'intervenant.

◆ Question 1: Demandez à quelqu'un de vous présenter.

◆ Question 2: Pourquoi vous a-t-il choisi? »

Analyse critique actuelle

D'abord une explication complémentaire: les travailleurs sociaux qui constituent le groupe de formation viennent d'institutions différentes. Réunis autour de la table, je propose à la place du traditionnel tour de table qu'une personne choisisse une autre personne pour la présenter. Il s'agit bien d'une proposition, que certains acceptent (la plupart) et d'autres pas. Ces derniers se présentent personnellement. Cette consigne doit donc être souple (voir rigidité et métarègle).

Compléments théoriques

Rigidité et métarègle

Souvent les bonnes idées ne manquent pas à l'intervenant. Le tout est de garder une souplesse d'esprit qui permette de ne pas s'y enfermer. Lorsque je propose cette présentation dès le début, je sais que je suis à un moment clé de la constitution du groupe, parfois vécu avec tension par certains. Il s'agit donc de travailler sous forme de proposition.

Exemple de présentation de la consigne: « Je vous propose une présentation un peu différente de celle qui est réalisée habituellement. Il s'agit pour chacun d'entre vous de demander à une personne qu'il choisit de le présenter. Si vous ne souhaitez pas pratiquer de la sorte, vous pouvez vous présenter de la façon qui vous convient le mieux. »

Cette façon de faire donne de la souplesse à la consigne. La règle de présentation formulée est en effet accompagnée d'une métarègle (une règle sur la règle) qui permet de la contourner.

Analogie situationnelle

Cette présentation recèle un certain nombre d'analogies qui sont ensuite précisées une fois l'exercice de présentation (dite croisée) réalisé. En utilisant cette consigne: « Demandez à quelqu'un de vous présenter », on met le participant à la formation dans une situation analogue à celle des personnes qui adressent une demande à des intervenants sociaux. Détaillons :

Situation de la personne qui sollicite de l'aide	Situation du participant en formation
Elle est tendue.	Tension chez le participant.
Cette demande est importante pour elle.	L'image qu'on va lui renvoyer (à travers cette présentation) est importante.
Elle espère une réponse.	Il espère une réponse ¹ .
Elle espère une réponse positive à sa demande.	Il espère que la présentation qui sera faite de lui sera positive (dans le sens de favorable, gratifiante).
Elle choisit cette institution-là (cet intervenant social-là) plutôt qu'une autre.	Il choisit ce participant-là plutôt qu'un autre.
Elle dispose parfois de peu d'informations avant de se lancer dans la démarche de demande.	Pratiquement aucune information sur les personnes qui se rencontrent pour la première fois. Donc la personne sollicitée est celle qui semble la plus adéquate.

1. Lors d'une formation, une personne du groupe a sollicité le participant qui lui fait face. Celui-ci, visiblement très surpris, reste sans voix, puis dit qu'il ne s'y attendait pas. Il se risque ensuite à une présentation très maladroitement qui sera vécue très difficilement par la personne demandeuse. Cet épisode, analysé dans un second temps, a permis au groupe d'appréhender les attentes inhérentes à toute demande et, partant, combien l'intervenant doit en être conscient s'il ne veut pas décevoir (parfois durement) la personne qui a sollicité l'aide.

Pourquoi vous a-t-il choisi? Cette question est également très intéressante sur le plan des analogies. En effet, elle interroge la personne choisie sur les raisons qui, selon elle, ont justifié ce choix.

Le simple fait de s'en inquiéter est l'occasion de se rendre compte que cela dépend des informations dont on dispose avant de faire des choix. On remarque ainsi qu'en fonction des individus (participants à la formation), les informations qui permettent de prendre le risque de demander à un étranger de vous présenter sont très variables et parfois ténues.

Par analogie, cet exercice permet aux professionnels d'appréhender le processus de prise de risques qui est au centre de toute demande d'aide. En effet, les bénéficiaires de l'aide sociale, en général, vivent des situations problématiques par rapport auxquelles ils doivent prendre le risque de demander l'intervention d'un professionnel. La question des informations dont il dispose pour réaliser le choix du « bon »¹ interlocuteur peut ainsi se discuter.

Le débat est ainsi lancé et le processus de formation bien engagé.

1. Entendre celui qui convient le mieux au demandeur à ce moment-là.

Michel Crunenberg

L'art et la manière d'intervenir en entreprise

Préface d'Isabelle Orgogozo

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN : 2-7081-3055-2

Éditions

d'Organisation

Fiche 8

NOTE POUR CONSULTANTS IMPLIQUÉS DANS UN PROCESSUS D'ANIMATION DE GROUPES

Date: 04/1996

Mots clés: dynamique de groupe - expertise

Contexte général

Il s'agit d'un travail réalisé par une équipe de consultants dont je fais partie. L'intervention est de grande ampleur puisqu'elle intéresse quelques centaines d'acteurs. Les consultants encadrent des groupes de travail qui sont animés par des membres du système client appelés les coordinateurs. Il s'agit d'une forme de co-intervention.

Caractéristiques de l'intervention

La note est une note d'observation à l'attention de mes collègues consultants. Elle se base sur mes observations lors des deux réunions de coordinateurs auxquelles j'ai assisté en appui de l'animateur consultant. Elle fournit des éléments sur le travail des coordinateurs et donne une idée de la dynamique de travail entamée dans certains groupes (deux ici).

Cette note est utilisée en interne par les consultants. Elle fait si nécessaire l'objet de réactions de l'équipe de consultants. L'objectif est de veiller à ce que, dès le début de ce large processus de travail, les consultants restent vigilants pour prendre en compte une série d'informations que les membres du système nous fournissent mais qui sont trop rarement utilisées. Elle affine aussi les modalités des co-interventions.

Extraits de la note

« Le groupe n° 9

Monsieur B (coordinateur) semble à l'aise dans son rôle. Il montre qu'il connaît les initiatives réalisées. Il appelle certains par leurs prénoms. Capacités à poser clairement le cadre général de l'intervention. Dans cette fonction, il s'appuie régulièrement (signe de tête, regards) sur le consultant pour demander son assentiment.

Monsieur B donne son avis personnel, s'implique et n'hésite pas à formuler des critiques.

Impression générale:

- ◆ *Coordinateur actif et proche des membres présents.*
- ◆ *Implication forte.*
- ◆ *Communication spontanée et franche.*
- ◆ *X se montre un allié explicite.*

Suggestion:

- ◆ *Dans un premier temps, la place à prendre pour le consultant pourrait être celle de ressource au service de l'animateur qui semble à l'aise lors de cette première réunion.*
- ◆ *Utilité de se tenir à côté de lui (spatialement).*

Le groupe n° 4

C'est monsieur V (coordinateur) qui anime le groupe. Il commence par un tour de table.

Le thème de discussion qui concerne l'argent est rapidement "pollué" par les réflexions inopportunes.

L'animateur est pris dans la même logique, il n'a pas la possibilité de donner au groupe la créativité nécessaire pour tenter de dépasser ces propos plaintifs.

Le groupe a beaucoup de très bonnes raisons de prouver qu'il n'y a rien d'autres à faire que ce qu'ils font déjà.

Impressions générales:

- ◆ *Ce coordinateur n'est pas un animateur, il le reconnaît lui-même.*

◆ *Le groupe est « lourd ». C'est peut-être dû au fait que les débats tournent autour de la question de la relation à l'argent, au profit. C'est un thème très sensible qui touche chacun personnellement et qui est à la croisée de deux logiques, celle du social et celle de l'économique.*

◆ *Les membres du groupe avaient besoin de montrer combien leur travail est difficile. Ils ont été entendus par Monsieur V. La cohésion du groupe s'est faite sur le mode de la plainte. C'est une cohésion malgré tout.*

Suggestion :

◆ *La prochaine réunion devrait les rendre plus positivement actifs sur des questions moins susceptibles de plaintes collectives.*

◆ *Monsieur V devra être activement aidé dans l'animation par le consultant.*

◆ *Ce groupe devrait être aidé à parler de ce qui fonctionne. »*

Analyse critique actuelle

Nous sommes ici devant une analyse sur la dynamique des groupes. Les notes réalisées visent à donner un premier *feedback* sur la capacité de production des groupes.

Cette analyse est renvoyée à l'équipe des consultants. On pourrait opportunément se poser la question de transmettre également cette note aux coordinateurs eux-mêmes.

Compléments théoriques

Observation et bénéficiaires

La pratique qui consiste à ce que des observations réalisées par un intervenant extérieur ne soient utilisées que par lui seul ou ses pairs fait penser à une méthode de type expertise, où un spécialiste ne dévoile les résultats de son analyse qu'à qui de droit.

Dans la gestion d'un processus d'évolution tel que celui qui est initié ici, il est tout à fait concevable que les coordinateurs puissent personnellement disposer de ces informations (adaptées si besoin au niveau de la forme) afin qu'ils puissent notamment progresser. De plus, je pense qu'une pratique plus transparente de la part du consultant sur ces questions est de nature à favoriser un dialogue constructif entre les parties.

Cohésion négative?

Un des groupes de travail établit sa cohésion autour de la plainte. Ce phénomène n'est pas rare au début des interventions auprès de groupes. Certes, et la remarque qui est faite reste judicieuse, les membres du groupe partagent ainsi un point commun, mais le fait que l'on soit dans le registre de la plainte peut être préoccupant, et ce tout particulièrement dans des secteurs où se plaindre est chose courante. En fait, on assiste à ce moment-là, à un effet lié à une culture d'entreprise commune où il est coutume de réagir de cette façon face au « danger ».

Ces manifestations aux allures négatives qui trouvent leur pertinence dans un ancrage culturel sont à repérer au plus vite dans un processus d'intervention. Selon moi, la première attitude susceptible de la contourner n'est pas de s'y opposer mais de la prendre en considération pour en évaluer l'importance. La démarche de reconnaissance est souvent nécessaire dans un premier temps. Elle évite la symétrie¹ souvent coûteuse en énergie.

1. L'attitude symétrique consisterait par exemple à tenter de rassurer les participants. Si celle-ci procède d'une réaction rationnelle, elle est susceptible de renforcer de la part de ces acteurs les peurs qui sans doute nourrissent la plainte. Prendre en considération celles-ci, tenter de leur donner un sens, et donc d'une certaine façon les justifier, pourra aider l'intervenant dans la suite de son positionnement.

Michel Crunenberg

L'art et la manière d'intervenir en entreprise

Préface d'Isabelle Orgogozo

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN : 2-7081-3055-2

Éditions

d'Organisation

SOMMAIRE

Remerciements	V
Préface	VII
Avant-propos	XI
EN THÉORIE	1
Introduction	3
Chapitre 1 - Les caractéristiques générales de l'intervention	9
Une définition minimale	9
L'appel à ses propres ressources	10
L'appel au tiers ou la demande	11
L'offre et la demande, deux logiques différentes	14
Chapitre 2 - Les phases de l'intervention	19
Avant le premier contact	19
Le premier contact	22
La première formulation	23
La proposition d'intervention	26
L'intervention proprement dite	28
Chapitre 3 - Éléments de systémique appliqués	33
L'ouverture	34
Le principe de totalité	36
L'autorégulation	38
Le système significatif	43
La fonction du symptôme	44
Les règles du système	47
L'explication circulaire	51
Chapitre 4 - Les acteurs de l'intervention	59
Le prescripteur	59
Le décideur	63
Le demandeur	65
L'objet de l'intervention	67
Le référent du système	73

Chapitre 5 - La gestion du processus	79
Les outils de gestion	79
Le niveau analogique	84
Un cas d'école	92
Chapitre 6 - Des avantages et des inconvénients de l'intervention externe ou interne	101
L'extériorité.....	101
L'intériorité.....	106
Chapitre 7 - Les informations dans l'intervention	111
Des informations officielles et officieuses.....	111
Deux dimensions de l'intervention: matérialité et immatérialité	115
Chapitre 8 - La confiance et ses déclinaisons	121
Relation de confiance et consultation.....	121
La confiance dans les compétences du client	125
EN PRATIQUE	129
Introduction	131
Fiche n° 1 - Courrier	133
Fiche n° 2 - Rapport final d'intervention	136
Fiche n° 3 - Note de travail sur la coordination des formations	139
Fiche n° 4 - Note d'intervention lors d'une formation cogérée avec le client	142
Fiche n° 5 - Note méthodologique en vue de l'animation d'une formation	147
Fiche n° 6 - Présentation d'un projet de méthodologie « projet » dans le cadre d'une coordination	150
Fiche n° 7 - Extrait d'une note adressée à un client après un travail de coaching	153
Fiche n° 8 - Note pour consultants impliqués dans un processus d'animation de groupes	156
Fiche n° 9 - Note de présentation d'une formation de consultants	160
Fiche n° 10 - Extrait d'un rapport final concernant l'entrée des NTIC dans les services publics	163
Fiche n° 11 - Réflexion théorique à propos du coaching interne	168
Fiche n° 12 - Note sur la relation du consultant et la relation de confiance	171
Fiche n° 13 - Trois notes de travail interne suite à des réunions avec des consultants	173
Fiche n° 14 - Méthodologie d'animation de panels de membres du personnel	177
Fiche n° 15 - Réponse à une demande de deux collègues consultants	182
L'ARBRE DES CHOIX	187
Le schéma théorique	189
Introduction.....	189

La métaphore de l'arbre	190
Les niveaux de l'intervention.....	191
Les applications	195
Premier exemple d'une logique d'offre.....	195
Deuxième exemple d'une logique d'offre.....	198
Premier exemple d'une logique de demande.....	200
Deuxième exemple d'une logique de demande.....	203
Conclusion	207
Bibliographie	211