

Systemique et ingénierie de l'intervention

Michel Crunenberg¹

Intervenant social, thérapeute familial, coach d'intervenants
Collaborateur scientifique à HEC, Ecole de gestion de l'Université de Liège
intervenir@skynet.be

Résumé : L'intervention au sein des systèmes humains est un métier complexe que l'approche systémique, outil de gestion de la complexité, éclaire avec succès.

Nombreux sont les experts, systémiciens ou non, qui mettent leur savoir-faire au service d'un système client et ainsi se mêlent des affaires des autres.

Restant perplexes face aux résistances, aux comportements qu'ils observent dans le système, certains seront demandeurs de conseil afin de prendre du recul.

Plusieurs années de travail en tant que coach d'intervenants ont permis d'élaborer une méthodologie systémique du processus d'intervention. Celle-ci, en se focalisant sur les prémisses du dispositif d'intervention pose les fondements d'une ingénierie de l'intervention afin d'augmenter le confort de l'intervenant donc son efficacité professionnelle.

Abstract : The intervention within the human systems is a complex profession that systemic approach, a management tool of the complexity, enlightens successfully.

There are many experts, "systemiciens" or not, who offer their knowledge to a client system and so mind others' business.

Perplexed in front of resistances or behaviors that they observe in the system, some people will ask for advises to stand back.

Several working years as coach of speakers allowed to elaborate a systemic methodology of the process of intervention. This one, by focusing on the premises of the intervention's device creates the foundations of an engineering of the intervention so as to increase speaker's comfort and consequently, his professional efficiency.

Introduction

Les nombreux domaines d'application de l'approche systémique ont prouvé la transversalité du paradigme. Son utilisation dans l'analyse des organisations et des institutions par des systémiciens², thérapeutes de famille ou non, a montré sa pertinence depuis plusieurs années.

Sur un autre plan, beaucoup d'intervenants externes mettent régulièrement d'autres expertises au service des systèmes humains. Ils appartiennent aux mondes du conseil, de la formation, de l'audit. Mais, force est de constater que ces intervenants sont fréquemment confrontés à des moments de perplexité voire de découragement qui sont d'autant plus déconcertants que leur origine n'a rien à voir avec la qualité intrinsèque de la prestation réalisée. Intervenir dans les systèmes humains demande des précautions, un soin, du temps pour mettre en place le processus d'aide. Régulièrement sollicité en tant que coach d'intervenants nous avons progressivement formalisé une méthodologie systémique de gestion du processus de l'intervention. Elle jette les bases d'une *ingénierie* de l'intervention conçue comme le dit G. Le Boterf³ comme devant « *Aider à concevoir et à monter des dispositifs simples tout en prenant en compte la complexité des processus de gestion et le développement des compétences (...) faire simple tout en évitant le simplisme* ». Celle-ci essentiellement

¹ Auteur du livre: *L'art et la manière d'intervenir en entreprise*, Editions d'Organisation, 2004

² SELVINI, EVEQUOZ, BERIOT, NIZARD, BONAMI, CAPLOW, ORGOGOZO, ELKAIM, PLUYMACKERS, LAYOLE, etc.

³ Interview de G. Le BOTERF in Ph. ASTIER *Concevoir des dispositifs dans des environnements complexes et évolutifs* in Education Permanente N° 157 p. 61

construite pour les intervenants externes⁴ vise à augmenter leur confort de travail et partant leur efficacité au profit du système client.

Extériorité et intervention

Outre leurs compétences, leurs savoir-faire, leurs expertises, les intervenants possèdent cette propriété d'extériorité qui a la vertu de potentialiser leurs capacités d'analyse. Ce recul, cette opportunité de détachement, de regard critique est d'ailleurs une des raisons⁵ qui motive l'appel à eux.

Mais il importe d'agir avec circonspection au risque d'être maladroit, en effet parfois d'excellentes idées ne sont pas reçues comme attendu ce qui provoque à tout le moins le questionnement chez l'intervenant.

Car sa position n'est pas si simple, n'est-elle pas en réalité celle d'un étranger qui *se mêle des affaires⁶ des autres*? Mais lorsqu'on s'en mêle, on risque de s'emmêler et il est, dès lors, bien nécessaire de posséder quelques outils pour permettre de se démêler.

Certes, tous n'ont pas ces questions, certains intervenants évitant même de se les poser. Cela dépend de leur intention qui oriente d'entrée le sens du travail. Il s'agit en effet de savoir, comme nous le fait remarquer Isabelle Orgogozo⁷, si pour l'intervenant il s'agit de « (...) *démontrer sa compétence en renforçant l'image d'incompétence que la famille, la ville, le groupe de citoyens consultés ont d'eux-mêmes et conforter ainsi son rôle ou bien mettre ses connaissances au service d'un groupe défini comme seul compétent pour trouver les moyens de vivre ensemble, de décider ensemble, de vivre mieux ? De cette intention initiale sortira le résultat : renforcement de la dépendance ou de la compétence du système humain souffrant ou apprenant.* ».

La formalisation méthodologique que nous avons mise au point est le résultat de nombreuses réflexions sur nos expériences professionnelles⁸ qui s'inscrivent dans la même logique que ces moments d'analyse de pratiques dont J. Beillerot⁹ nous rappelle l'importance lorsqu'il nous dit que « (...) *l'accroissement de la réflexion, de la réflexivité à plusieurs et en groupe constitué, la nécessité de penser ce que l'on fait, y compris pour rentabiliser les investissements, passent par une liberté et un engagement accrus et non par une robotisation accélérée. A cet égard, sous une forme ou sous une autre, l'analyse des pratiques professionnelles fait partie intégrante du travail de demain, parce que la réflexion sur sa pratique est une position « métacognitive » qui est devenue un facteur essentiel de changement.* »

Notre point de vue

Notre pratique de méta intervenant nous a permis d'isoler un certain nombre d'informations liées à des moments-clés qui existent dans les prémisses du travail.

⁴ Une réflexion spécifique concernant les dispositifs d'intervention réalisés par des intervenants internes est également en-cours. Article à paraître dans la revue « Communication et Organisation ».12/2005

⁵ Peut-être une des raisons majeures...

⁶ "Mind your own business" exprime assez bien une première attitude naturelle de protection par rapport à l'intrusion.

⁷ I. ORGOGOZO *Postmodernisme et action dans un monde incertain* in Thérapie Familiale, Genève, 2004, Vol 25, N°4, p. 33-451

⁸ Réalisées en tant qu'intervenant de première ligne (thérapeute, intervenant, consultant ...) et comme coach d'intervenants externes et internes.

⁹ J. BEILLEROT *L'analyse des pratiques professionnelles pourquoi cette expression ?* In Cahiers pédagogiques N° 416 2003

L'analyse de celles-ci augmente les chances de mettre en place un processus d'intervention pertinent. Le processus devant être considéré par opposition au contenu, à la technique, à l'expertise de l'intervenant que nous considérons comme avéré.

Partant, l'attention se porte sur les interrelations qui se jouent entre l'intervenant et tout ou partie du système mais aussi sur les relations qui existent au sein du système lui-même¹⁰.

Ces informations signent un fonctionnement, une relation de travail avec l'intervenant qui sont à chaque fois particulières¹¹.

Les balises méthodologiques élaborées sont des outils qui aident à la mise en place de *l'analyse*, de la *conception*, de la *réalisation* et de *l'évaluation* (Ardouin 2003¹²) de l'intervention. Bref, de son *ingénierie*, que nous concevons dans le sens que lui donne Ph. Astier¹³ qui rappelle combien une dynamique d'adaptation est nécessaire par ces mots « (...) *« l'intendance » ne fait pas que suivre : elle précède, invente, transforme, transpose, accompagne, néglige, oublie, afin que, finalement le dispositif pensé prenne forme, effet et sens, dans les situations réelles. Ainsi l'écart entre « prévu » et « réalisé » est inévitable, nécessaire et fécond. »*

Dit autrement, cette méthodologie vise à prendre soin de l'intervention, qui, comme le dit E. Friedberg¹⁴ « (...) *n'est pas une décision ponctuelle, c'est un processus. Il ne s'agit pas seulement de donner une impulsion initiale. Il faut assurer un pilotage continu qui recadre les vicissitudes au jour le jour dans une vision de développement institutionnel à moyen terme, qui amorce, accompagne et soutienne les processus d'apprentissage nécessaires et qui construise les boucles d'information permettant de suivre, d'interpréter et, le cas échéant, de corriger l'évolution sur le terrain. »*

L'offre, la demande...

D'emblée un constat majeur, celui de l'importance cruciale qu'il s'agit d'apporter à la demande d'aide, voire même à tout ce qui précède l'intervention proprement dite¹⁵.

Dès le premier contact, au moment de la première formulation, l'intervenant est devant une mine d'informations rarement exploitée. La prise en compte de l'histoire de l'idée même de l'intervention, de son cheminement dans le système en général ou/et chez le demandeur en particulier est d'une importance considérable pour s'engager ou non dans l'intervention.

V. Ugazio¹⁶ va dans le même sens lorsque, s'adressant à un psychologue intervenant dans une institution, elle précise que « (...) *les modalités diverses d'insertion dans l'institution préfigurent pour le psychologue des possibilités opérationnelles tout aussi différenciées. Nous considérons donc qu'il doit examiner, avant d'élaborer un programme de travail, sa position par rapport à l'organisation. En se basant uniquement sur cette information, même en*

¹⁰ La relation d'intervention est une relation humaine. Elle s'opère dans un climat précis, sur un ton particulier, avec une ouverture à la critique, de l'humour parfois, des tensions perceptibles etc. Le système fonctionne et se donne à voir à l'intervenant. Le cadre, l'accueil, les regards, l'environnement de travail, etc. sont des informations précieuses.

¹¹ Certes des interventions techniquement identiques possèdent un certain nombre de ressemblances que l'expérience aide à découvrir. Néanmoins il ne faut pas que celles-ci oblitèrent ces différences qui fondent la singularité de l'intervention et lui donnent un sens, une dimension originale.

¹² T. ARDOUIN (2003) *Ingénierie de formation pour l'entreprise* Dunod

¹³ Ph.. ASTIER *Objectivation et subjectivité dans les activités d'ingénierie de formation* in *Éducation Permanente* p. 78-88 op. cité

¹⁴ E. FRIEDBERG (1993) *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, col « Sociologie » p. 322

¹⁵ L'intervention proprement dite signifiant le fait qu'une convention de travail soit passée avec le client. Il est rémunéré pour ses prestations.

¹⁶ V. UGAZIO (1984) *Le psychologue et le problème des niveaux hiérarchiques – organigramme et programme* in *Dans les coulisses de l'organisation* M SELVINI PALAZZOLI ESF p. 192-193

laissant de côté les demandes spécifiques de l'organisation, le psychologue pourra déjà évaluer l'adéquation de certaines possibilités de travail et en écarter d'autres. ».

La focalisation opiniâtre de notre analyse sur ces premiers moments permet une appréciation, la plus lucide possible, de la place dans laquelle l'intervenant est invité à s'installer. La notion d'analyse systémique de la demande, bien connue dans le secteur psychosocial vient évidemment à l'esprit pour aider à ce travail. On se rappellera avec intérêt qu'il y a 20 ans déjà, E Tilman Ostyn¹⁷ thérapeute de famille, ouvrait la réflexion en ces termes, « (...) *si les spécialistes dans le domaine de la Psychologie acceptent trop vite l'importance de la plainte et s'activent à vouloir comprendre la plainte et à vouloir éventuellement la changer, ils omettent un stade préliminaire extrêmement important : celui de l'analyse de la procédure et des implications de la demande* ».

Mais, si l'analyse de la demande est évidemment d'une importance fondamentale, qu'en est-il de « l'analyse de l'offre » ? Car il n'y a pas de demande s'il n'y a pas d'offre¹⁸ !

Les propos de L. Onnis¹⁹ étayaient d'ailleurs l'importance de l'offre lorsqu'il dit que « (...) *la demande est donc fréquemment construite en fonction du service auquel elle s'adresse, c'est-à-dire qu'elle se calque sur le type de prestation traditionnellement offert par ce service (...)* » ajoutant plus loin que « (...) *la demande n'existe pas comme une donnée à priori, mais, comme l'a précisé Bateson à propos de tout comportement humain, elle s'organise et se définit à l'intérieur d'une relation.* ».

Deux logiques

Ces deux notions d'offre et de demande sont donc intimement liées, entremêlées dans la dynamique de l'intervention et, pour l'appréhender, nous suggérons que ce soit l'intervenant lui-même qui apprécie, jauge, se situe et estime s'il considère que son intervention s'inscrit dans une logique de demande ou d'offre. S'il est sollicité, il est dans une « logique de demande ». S'il fait offre de services, il est dans une « logique d'offre ».

Parfois les choses sont compliquées comme pour cet intervenant qui dans une logique de demande est tellement demandeur d'offrir qu'il perd l'affaire... Quoi qu'il en soit, chercher à identifier la logique qui prédomine a du sens et ce, étonnamment, même si l'intervenant est incapable de se situer. Ce qui est en soi une indication.

Méthodologie

Rappelons tout d'abord l'importance pour l'intervenant de prendre en compte, l'histoire du système, le contexte de la rencontre, le climat relationnel, l'observation des redondances communicationnelles, le décodage des valeurs dominantes dans la culture organisationnelle, qui lui donneront un tableau systémique singulier.

Gardons également à l'esprit que toute intervention provoque des effets concentriques au-delà du lieu de prestation²⁰. Cette remarque allant dans le même sens que ce que Boszormenyi-

¹⁷ E.TILMANS OSTYN (1985) *Analyse de l'enjeu de la « demande » au lieu de l'analyse de la plainte* Thérapie familiale Genève, Vol 6 N° p. 341-348

¹⁸ Même s'il est vrai que certaines demandes peuvent être effectuées alors que l'offre n'existe pas. Ces moments étant l'occasion de modifier l'offre, voire de créer de nouveaux « produits » pour répondre à une demande nouvelle.

¹⁹ L. ONNIS Le « système demande » : la formation de la demande d'aide selon une perspective systémique Thérapie Familiale Genève, 1984, Vol 5, N° 4, p. 341-348

²⁰ Nous référant en cela au principe de totalité de systèmes ouverts.

Nagy²¹ nous dit, pour la psychothérapie mais aussi pour le conseil, dans ces termes « *Le contrat implicite selon lequel on tient compte de toutes les personnes concernées par l'intervention est un principe qui doit guider la psychothérapie dans son ensemble, et, de notre point de vue, ce contrat est destiné à toucher toutes les formes de pratique professionnelle à venir, y compris la thérapie individuelle et le conseil* »²².

Enfin, détaillons quelques-uns des paramètres²³ de notre méthodologie, qui à l'expérience, sont apparus significatifs à prendre en compte pour fonder l'ingénierie de l'intervention qui est en construction permanente.

L'appel à l'extérieur

Tous les systèmes humains entretiennent une relation d'échanges avec l'environnement extérieur en fonction des besoins internes, des sollicitations externes.

Certains systèmes sont plus enclins que d'autres à l'ouverture, donc plus susceptibles de laisser entrer l'intervenant extérieur. S'interroger sur la relativité de cette ouverture (fréquente, rare, pour la première fois) et observer les mécanismes systémiques de contrôle de l'intrusion est éclairant pour la suite du processus de travail.

Concurrence externe

L'intervenant sera fréquemment mis en concurrence avec d'autres experts. Le système client a souvent l'occasion de « faire son marché » ce qui donne à ce dernier l'occasion de rencontrer plusieurs intervenants potentiels. Les investissements et le cadrage de l'intervention seront évidemment différents si l'intervenant est ou non mis en concurrence. Dans telle situation on observera un surinvestissement personnel « *c'est de vous dont nous avons besoin* » dans l'autre, l'intervenant constatera une démarche froide, technocratique et terre à terre « *c'est combien, qu'avez-vous de plus que M. X, quand commencez-vous ?* ». La ponctuation de la relation s'en trouvera totalement modifiée.

Concurrence interne

Cette notion, pour attirer l'attention sur l'intérêt de prendre en considération les ressources et les compétences qui existent à l'intérieur du système. Ceci permet de déjouer des attentes magiques à l'égard de l'intervenant, mais aussi de contourner la difficulté de « déqualification » dont G. Pelletier²⁴ parle en disant que « *L'un des aspects les plus difficiles, avec lesquels il faut apprendre à composer, est nécessairement celui de mettre en place une relation de conseil qui ne soit pas perçue comme une non-reconnaissance, pire une négation, de l'expertise et des compétences des personnes avec lesquelles on œuvre. C'est une situation très fragile et qui demande une attention constante.* »

D'autre part, un autre avantage de cette attitude, au-delà d'une connotation positive des compétences du système, est d'évoquer d'emblée l'éventualité d'un travail en synergie avec l'intérieur et d'apprécier les réactions du client quant à cette hypothèse de collaboration.

²¹ I. BOSZORMENYI-NAGY B. KRASNER *La confiance comme base thérapeutique : méthode contextuelle* Dialogue 1991 1^{er} Trimestre p 3-20

²² Cette préoccupation pour toutes les personnes, présentes voire même à venir, s'inscrivant directement dans le concept de « partialité multidirectionnelle » de l'Approche Contextuelle.

²³ Ils sont repris dans ce que nous avons appelé « *l'arbre des choix* », qui est un schéma qui permet à l'intervenant de représenter graphiquement sa place dès le tout début du processus d'intervention (M. CRUNENBERG (2004) *L'art et la manière d'intervenir en entreprise* Éditions d'Organisation Paris)

²⁴ G. PELLETIER *La consultance en formation : regard international et analyse de pratiques* » p.19-44 in G. PELLETIER op. cit.

Si cette option de travail n'est pas la panacée, l'approche du système sous l'angle de ses compétences présumées, a souvent la vertu de faire apparaître²⁵ celles-ci.

La solution client

La simple question « *qu'attendez-vous de moi* », posée par l'intervenant, interroge chez le client la solution qu'il a imaginée. Nous postulons en effet, qu'en amont de la rencontre, le client a élaboré une piste de travail, une solution qui a toute sa valeur puisqu'elle est produite par un membre du système.

Outre le fait d'en prendre connaissance, le dialogue qui s'établit à cette occasion est assez éclairant notamment sur la possibilité ou non pour l'intervenant de modifier un tant soit peu cette solution élaborée préalablement à la rencontre. S'il peut proposer une offre différente mais pas trop, l'intervenant pourra se distinguer et produire une proposition d'intervention originale.

Quel interlocuteur ?

La première rencontre entre l'intervenant et l'interlocuteur du système possède une importance qu'il faut relativiser suivant le statut, la fonction de la ou les personnes rencontrées. Il s'agira soit du « *décideur* » (celui qui a le pouvoir de contractualiser), soit du « *promoteur* » (celui qui a eu l'idée du projet) ou encore de « *l'objet de l'intervention* » (celui qui bénéficiera de l'intervention)²⁶. Identifier les responsabilités et implication de chacun, permet d'apprécier notamment le caractère décisif de la rencontre et, pourquoi pas, déboucher sur une analyse de la demande complémentaire en présence d'un ou l'autre acteur absent.

Remédiation ou progrès

L'objectif visé par l'intervention sera de nature différente s'il s'agit d'un appel en vue de résoudre une difficulté, ou d'une démarche visant à faire progresser les compétences du système. Les deux axes, théoriquement distincts, l'étant parfois moins dans la réalité. Questionner cet objectif c'est surtout permettre à l'intervenant de connaître la façon dont le client perçoit l'orientation de l'intervention, et ce, en étant bien conscient que le décideur et l'objet de l'intervention par exemple peuvent avoir deux versions différentes sur ce point. En prendre note permet d'anticiper quelques réactions pour la suite du processus.

Conclusions

Les fondements de l'ingénierie de l'intervention que nous avons mis en évidence trouvent leur origine dans une pratique de plusieurs années en tant que systémicien et thérapeute familial. La conjonction de ces deux types d'expérience professionnelle nous a permis de réfléchir à la fonction de méta intervenant comme ingénieur de l'intervention. Celui-ci ayant comme objectif de prendre soin de l'intervenant afin que son intervention soit plus efficace grâce à une compréhension, la plus pertinente possible, du dispositif. Les éléments méthodologiques présentés sont des biais à travers lesquels le méta intervenant va construire une relation d'aide à vocation pragmatique. Les intervenants, ici considérés comme bénéficiaires de cette méthodologie, étant incontestablement des acteurs intrinsèquement compétents.

Nous pensons qu'un travail de recherche est à continuer afin non seulement de formaliser mais aussi d'approfondir auprès des systèmes eux-mêmes la pertinence des dispositifs pensés

²⁵ L'influence de la pratique de thérapie de familles, sous l'angle des écrits de G. AUSLOOS (*La compétence des familles*) notamment, aide sans doute à être à l'aise avec cette attitude.

²⁶ Ces trois types d'interlocuteur pouvant n'être qu'une seule et même personne par exemple : une demande de coaching du directeur général lui-même.

de l'extérieur. Des projets d'évaluation qualitative sont concevables dans ce sens. Il est en effet intéressant de réaliser de constants allers et retours entre formalisation théorique et clinique d'intervention.

Le développement d'une ingénierie d'intervention passera sans doute par-là et par la conviction que l'expertise externe ne doit pas laisser de côté l'expertise des sujets qui sont à l'intérieur du système.

C'est sans doute dans la voie de la co-construction de l'interface systémique qui existe entre le système client et l'intervenant que des pistes pour l'ingénierie de l'intervention se trouvent.

