

**8<sup>ème</sup> Congrès de l'Union européenne de systémique**  
**Approche Systémique de la Diversité**  
**'Du savoir à la pratique - de la pratique au savoir'**  
**20-21-22 Octobre 2011**

**L'art et la manière d'intervenir en entreprise :**  
**La position difficile du consultant diversité <sup>1</sup>**

M. Crunenber<sup>2</sup>

---

## Préalable

Comme vous le savez, l'approche systémique est un merveilleux outil pour la gestion de la complexité, de la diversité. Ce paradigme permet de modéliser des processus, de baliser une intervention, afin de s'orienter, d'agir de manière pertinente.

L'approche systémique, éclaire et oriente, permet de réaliser des allers et retours entre pratique et savoir, combinant constamment action et réflexion

Mon objectif dans cette communication consiste à vous présenter une utilisation de l'approche systémique à la gestion des processus d'intervention.

Concrètement je vais vous présenter l'état actuel de mes réflexions (en tant que praticien réflexif) fruit de constants allers et retours entre théorie et pratique.

En ce qui me concerne, j'ai une pratique de près de 30 en tant qu'intervenant (je vous parlerai de mon parcours bientôt). J'ai ainsi eu très fréquemment l'occasion de constater, d'entendre puis d'aider des intervenants qui étaient dans des positions critiques, délicates à tout le moins pas confortables.

## 1. Soyons concrets

Que disent ces intervenants :

De quoi se plaignent-ils ?

C'est souvent l'incompréhension qui se manifeste.

Une grande perplexité les gagne lorsqu'ils observent les rétroactions produites par le système humain rencontré...Nous avons le souvenir de quelques remarques, réactions que ces professionnels nous formulent fréquemment ;

- C'est pas possible ils ne comprennent rien,
- Ce client est fou !
- Je ne comprends plus ce qu'ils attendent de moi,
- Cette institution est malade !
- Je dois leur consacrer plus de temps que prévu. Ce n'est pas rentable,
- Ces gens ne demandent rien. Or on m'avait dit qu'ils étaient demandeurs,
- Le Directeur général aurait laissé entendre qu'il n'était pas satisfait de mon travail,

---

<sup>1</sup> Texte lu

<sup>2</sup> Systémicien, consultant et formateur d'intervenants externes et internes. Assistant social. Master Stratégie ingénierie formation d'adultes (SIFA) Université Fr. Rabelais de Tours. Formateur IPFS Namur. Collaborateur scientifique au Service GRH et Management des organisations HEC École de Gestion de l'Université de Liège.

[intervenir@skynet.be](mailto:intervenir@skynet.be)

- Je ne comprends pas pourquoi il y a tant de tension,
- J'ai peur pour ma place,
- Ils me prennent pour ce que je ne suis pas,
- Ils pensent que j'ai du pouvoir,
- Quelle est la vraie demande,
- Je dors mal.

Encore très récemment deux autres remarques d'intervenants :

Un psychiatre : « Quand on essaye de bien faire, ce n'est pas suffisant »

Un chercheur du FNRS : « Tout ne se passe pas comme c'était prévu sur le papier »

Bref, la question devient parfois pour l'intervenant : « Comment gérer cette complexité sans y perdre des plumes ? »

## 2. Position difficile

On peut réellement parler à certains moments, d'une « position difficile »

Le travail d'intervenants, auquel peu d'universités forment, n'est pas de tout repos.

C'est un travail complexe qui demande de prendre du temps afin de voir :

- Dans quoi on met, ou dans quoi on a mis les pieds ...
- De savoir sur quel siège on est assis...
- Savoir la place de qui on prend...
- Etc.

Plus théoriquement c'est de la notion de position que je veux parler et que je propose d'interroger. Je vais y venir.

## 3. Mon parcours

Mais d'abord, et comme annoncé, quelques mots me concernant. Le terme de diversité s'applique tout d'abord parfaitement bien à mon parcours professionnel.

Depuis près de 30 ans, je partage mon temps à travers plusieurs fonctions ; intervenant social, thérapeute de famille, consultant, superviseur, formateur d'adultes, collaborateur scientifique à l'ULG et méta intervenant. Cette dernière fonction est liée à la modélisation que je vais vous présenter. Je vous expliquerai ce que j'entends par là.

A ma formation de base d'assistant social j'ai ajouté une formation en approche systémique et en approche contextuelle de Boszormenyi-Nagy puis un Master en ingénierie de formation.

Ces multiples expériences professionnelles m'ont conduit à m'intéresser à l'intervention auprès des systèmes humains au sens large, dépassant les approches familialistes

L'approche systémique constitue le référentiel qui permet d'appréhender la complexité, dont celle relative aux interventions au sein des organisations.

En fait, à partir de mes expériences en tant que thérapeute de famille, je me suis passionné pour l'intervention au sein des systèmes organisationnels. Des auteurs comme Selvini, Evequoz, Caplow, Orgogozo, Layole, De Brabandere, De Saint Georges, Bonami, de Henin, mais aussi De Rosnay, Von Bertalanffy ou Bateson et enfin Boszormenyi Nagy... ont ponctué ci et là ce processus de réflexion professionnel qui est toujours en cours

Cette communication constitue pour moi une occasion de bénéficier de vos réactions et questionnements afin de continuer mon travail de modélisation.

## 4. 2004

Cette date est importante pour moi car c'est à ce moment que j'ai jeté les bases de l'ingénierie de l'intervention dans un livre paru aux Éditions d'organisation en 2004 sous le titre « L'art et la manière d'intervenir en entreprise »<sup>3</sup>.

Avant de vous proposer une définition de l'ingénierie de l'intervention, je voudrai m'attarder sur le terme d'intervenant.

## 5. Intervenants

Mais qui sont ces intervenants dont je parle ?

La notion d'intervenant est une notion générique. Elle regroupe plusieurs types de professionnels qui réalisent des prestations intellectuelles au sein des systèmes humains.

Sur un autre plan, ils possèdent différentes compétences qu'ils mettent au service du système.

Il s'agira :

- D'un consultant spécialisé en qualité totale,
- D'un coach externe
- D'un formateur interne
- D'un superviseur clinique
- D'un médiateur spécialisé dans les conflits
- D'un chercheur expert en évaluation
- D'un DRH
- D'un intervenant social »
- D'un formateur externe
- D'un chargé de projet
- D'un administrateur délégué
- D'un DG
- D'un ingénieur sécurité
- D'un responsable pédagogique
- D'un consultant diversité
- (...)

Vous le constatez, il s'agit d'un ensemble de prestataires très différents sur le plan des savoirs et des savoir faire qu'ils activent, qu'ils mettent à disposition de l'organisation, du client, du système.

Car, un administrateur délégué n'est pas un consultant diversité, un responsable pédagogique n'est pas un ingénieur sécurité, un spécialiste en qualité n'est pas un directeur général...

## 6. Force du modèle

Mais on ne s'en soucie pas car ce qui est particulier, c'est que ces différences au niveau des contenus dispensés, des compétences utilisées, n'empêchent nullement d'envisager une réflexion, une analyse qui aide l'intervenant.

---

<sup>3</sup> M. Crunenberg « L'art et la manière d'intervenir en entreprise » Éditions d'organisation 2004

C'est une des forces du modèle, il peut s'appliquer à des intervenants réalisant des prestations intellectuelles différentes. De plus, si on envisage d'aider ces intervenants (je reviendrai sur cette aide) il n'est pas nécessaire du tout, de maîtriser les savoirs, savoir-faire de l'intervenant. Cette précision permet de distinguer clairement le travail de supervision du travail de méta intervenant.

Le superviseur est un intervenant qui est sollicité car, outre son extériorité, il possède des compétences similaires à celles des professionnels concernés. Le superviseur peut faire état de sa connaissance du métier pour étayer ses hypothèses...C'est ce que je fais dans mon travail de supervision d'équipe éducatives.

## 7. Le travail du méta intervenant

Quant au travail du méta intervenant, il repose sur un travail de modélisation qui ne s'intéresse que très secondairement au contenu prodigué.

L'attention est focalisée sur le processus, sur la dynamique particulière dans laquelle les prestations se réalisent.

Et c'est en cela que l'ingénierie de l'intervention est intéressante, c'est qu'elle ne se préoccupe donc pas du contenu, de ce qui est donné par l'intervenant. Elle cherche à donner du recul à l'intervenant et par conséquent à lui permettre de travailler dans un plus grand confort. En fait, le travail du méta-intervenant vise à développer un savoir nouveau : Le « savoir mettre en œuvre ».

Il s'agit en effet d'aider l'intervenant :

- A valoriser
- A mettre en œuvre
- A rendre pertinente
- A adapter
- A mettre à disposition

Le contenu de ses savoirs à travers de modalités d'intervention spécifiques. Il s'attache donc :

- Au comment
- Au processus
- A la dynamique

Et il réalise cela à partir de l'analyse d'un ensemble de paramètres significatifs dont je vais broser les contours bientôt.

## 8. Mais d'abord, pourquoi cet inconfort ?

Comme j'ai l'habitude de le dire le travail d'accompagnement de l'intervenant vise à lui rendre un certain confort d'intervention. Car la réalité des intervenants est parfois, ou faut-il dire souvent, difficile, préoccupante voire déprimante. C'est assez logique quand on y pense bien. Ces intervenants sont en fait des gens qui ; se mêlent des affaires des autres !

Or quand on se mêle des affaires des autres, on risque de s'emmêler (dans le sens de s'emmêler les pinces, de se « prendre les pieds dans le tapis », de « se casser la figure »).

Donc il faut des outils pour se démêler.

L'ingénierie de l'intervention en tant qu'outil réflexif est un de ces outils.

## 9. La définition

Afin de préciser les choses, je vous livre ma définition de l'ingénierie de l'intervention. Il s'agit de : « L'ensemble des activités de réflexion qui permettent à l'intervenant interne ou externe d'évaluer la position qu'il occupe dans l'accompagnement du système organisationnel, ses marges de manœuvre, les risques et les opportunités. Ce travail, qui se focalise sur les informations issues de l'examen des prémisses de l'intervention, débouche sur la construction d'un processus d'intervention singulier et dynamique qui tient compte du profil de l'intervenant, des règles systémiques et du système d'intervention »<sup>4</sup> (Crunenberg 2010)

Si tous les mots sont importants, la notion de prémisses est fondamentale car à l'expérience il apparaît que c'est très souvent dès le début de l'intervention, (voire avant !) que le travail de réflexion est le plus efficace.

## 10. La bonne volonté

Parce qu'en fin de compte, les compétences souvent très pointues des consultants et intervenants de tous poils, ne suffisent pas.

Autrement dit : Il ne suffit pas d'être intelligent pour être utile !

Si par ailleurs, les expériences professionnelles passées aident souvent à « vendre » la prestation, il n'en demeure pas moins vrai que chaque prestation est singulière et que cette singularité est à prendre en compte.

## 11. In/Out

Avant de détailler quelques paramètres qui permettent de baliser l'intervention, je voudrai insister sur l'importance de distinguer les intervenants externes et les intervenants internes. Soit ceux qui appartiennent à l'environnement extérieur et ceux qui font partie du système organisationnel.

La raison est simple. La créativité et la lucidité sont potentialisées par l'extériorité. C'est ce qui donne aux intervenants externes des armes dont ils ne perçoivent pas toujours très bien la puissance.

Par ailleurs le fait d'être dedans, dans un lien contractuel avec le système, constitue à première vue une forme de limitation à l'intervention. Cette limitation peut faire l'objet d'une évaluation grâce aux outils utilisés dans l'ingénierie de l'intervention.

Pour cela et sans entrer dans les détails, il s'agit de caractériser la position occupée par l'intervenant interne en utilisant deux paramètres.

Le premier est la perception de l'extériorité de l'intervenant (Extériorité forte ou pas) :

Le deuxième paramètre est lié à la logique d'intervention. (Logique d'offre ou de demande).

Je vais revenir sur ces notions.

---

<sup>4</sup> M. Crunenberg « Se mêler des affaires des autres – Modélisation systémique des processus d'intervention » in 2<sup>ème</sup> Colloque International Francophone sur la Complexité Lille 31/03 1/04/2010

En bref, en croisant ces deux paramètres, dans un tableau à double entrée on obtient 4 logiques d'intervention différentes qui permettent cette caractérisation. L'objectif est que l'intervenant soit en mesure d'appréhender lucidement la position qu'il occupe.

Ma conviction (forgée sur base de mes expériences de méta-intervenant) est que le confort de l'intervenant passe par une compréhension la plus lucide possible de la position qu'il occupe dans le processus.

De cette compréhension découle une plus grande efficacité dans la réalisation des prestations.

### 13. Paramètres d'ingénierie de l'intervention

Je parlais des paramètres qui aident à baliser, à se positionner

Je les brosse rapidement quelques uns de ceux-ci.

Pour information, ils sont repris sur un schéma qui constitue un support qui permet à l'intervenant d'interroger son positionnement dans l'intervention.

J'ai appelé ce schéma « L'arbre des choix ». Il permet à l'intervenant de se poser un certain nombre de questions qui l'aide à interroger la position qu'il occupe ou est censé occuper.

Voici quelques indications sur la signification de quelques paramètres

#### 13.1 Identifier la logique prépondérante

Je viens d'en parler. Il s'agit pour l'intervenant de pouvoir identifier s'il intervient « à la demande de ... » ou si son intervention est « de son initiative », dans ce dernier cas, il serait dans une logique d'offre prépondérante. Dans le cas contraire il serait dans une logique de demande prépondérante.

Être sollicité, ou faire offre de services, modifie grandement la dynamique de collaboration qui s'enclenche.

#### 13.2 L'ouverture à l'extérieur

Une indication précieuse consiste également à s'informer sur les capacités d'ouverture du système à prendre avis à l'extérieur. L'intervenant externe est-il le premier à entrer dans ce système ?

#### 13.3 La notion de concurrence

Sous l'angle externe :

L'intervenant est-il mis en concurrence avec d'autres intervenants externes. C'est important de savoir si on est considéré comme le seul à pouvoir réaliser une intervention

Sous l'angle interne :

Le projet dont il est question a-t-il été déjà traité par les membres du système ?

Quelles sont les ressources déjà mobilisées. Comme co-construire le projet ?

#### 13.4 La solution client

Qu'est ce que le client a imaginé ? Comment a-t-il anticipé la place qu'il compte donner à l'intervenant ?

L'hypothèse est que fréquemment le système a préparé la venue de l'intervenant et qu'il compte l'utiliser d'une certaine manière. Cette information est-elle disponible, la « solution » peut-elle être modifiée ?

### 13.5 L'interlocuteur

Identifier à qui on a affaire et savoir si cet interlocuteur a ou non un pouvoir de décision sur la contractualisation, s'il est directement ou indirectement concerné par l'intervention...

## 14. Décomplexifier ?

Pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple !

Les paramètres ici nommés sont une tentative non pas de réduire la complexité, mais de choisir des paramètres, des axes de questionnements qui

- Sont des portes d'entrée dans cette complexité
- Génèrent des informations pertinentes en retour.
- Qui ne font pas de mal (ils sont bienveillants), non traumatisants pour le système.

A l'expérience, l'utilisation de ces paramètres permet à l'intervenant de comprendre dans quel jeu il joue ou dit de manière un peu provocatrice ; à quelle sauce il va se faire manger...

C'est comme on veut

L'objectif poursuivi par cette démarche réflexive se résume particulièrement bien dans l'expression: « Autant savoir ! »

## 15. Deux utilisations

Maintenant, voyons les deux utilisations possibles de cette modélisation, de ce support réflexif.

Soit l'intervenant se sert de cette modélisation pour prendre du recul sur sa position Il opère ainsi un travail d'analyse qui lui permet de mettre des mots, de caractériser sa position, de la comprendre. Cette démarche auto-réflexive est déjà porteuse d'informations sur les risques et opportunités liées à la place occupée.

Le support constitué par l'arbre des choix, permet de se questionner tout en visualisant sa trajectoire.

Mais c'est parfois un travail difficile à réaliser seul. En effet poser un regard méta sur sa propre position est parfois ardu.

De plus, après l'analyse, la compréhension, il y a lieu de prendre des options, de faire des choix stratégiques qui méritent parfois l'aide d'un tiers. Ce dernier se nomme le méta intervenant. Il s'agit à ce moment d'une démarche hétéro réflexive.

Ce travail d'accompagnement, qui est géré par le méta intervenant, repose sur une technique de questionnement particulière, qui permet de faire émerger des informations pertinentes et spécifiques au contexte de l'intervention.

Le méta intervenant appréhende ainsi de proche en proche

- Le profil de l'intervenant
- Les règles systémiques
- Le système d'intervention.

A travers cette relation de « conseil sur l'intervention », des réflexions émergent et des choix s'opèrent. Parmi les questions qui peuvent être évoquées et traitées...Citons en vrac et sans exhaustivité ;

- Le rythme de l'intervention
- Les interlocuteurs à privilégier
- La redéfinition de la mission
- La prise en compte des rétroactions
- Les modalités de l'organisation du dispositif
- La circulation des informations
- L'analyse de la dynamique d'une réunion
- L'utilisation de médias
- L'établissement de synergies internes
- La prise en compte respectueuse des résistances
- La préparation d'une mise au point avec le décideur
- Etc.

Cette dynamique d'accompagnement est un processus de conseil singulier.

Il ne nécessite pas un investissement de temps important mais oblige l'intervenant à se ménager des espaces de réflexion avec le méta intervenant. Pour donner un ordre d'idée, 2 à 3 heures tous les quinze jours est une moyenne.

## Conclusion

Il est de bon ton de terminer un exposé par une conclusion, mais je dois bien avouer ma difficulté à conclure un travail de modélisation qui est n'est jamais pas achevé.

C'est un chantier ouvert que j'ai plaisir à vous présenter afin de bénéficier de vos feedbacks.

Je terminerai plutôt par une série de thèmes sous forme de questions qui continuent d'alimenter ma réflexion à l'heure actuelle. Ils sont en rapport direct avec cette communication, même si certains paraissent très périphériques.

Je vous les livre malgré tout pour vous dire ce qui m'anime actuellement.

- Quelles sont les particularités d'une formation à l'ingénierie de l'intervention ?
- Comment enrichir la technique de questionnement propre à la position du méta-intervenant ?
- Peut-on développer une recherche qualitative sur l'évaluation des pratiques d'intervention en organisation ? Et dans la foulée de celle-ci, peut-on imaginer de mettre en évidence les contours d'une éthique de l'intervention ?
- Comment comprendre que la notion de confort d'intervention soit si peu revendiquée par les intervenants ?

Et enfin, parce que les plus attentifs, l'on noté...

Faut-il, et si oui comment et pourquoi, continuer à parler du changement<sup>5</sup> sans le nommer ?

---

<sup>5</sup> Terme qui n'a pas été prononcé une seule fois durant l'exposé.