

Contact

mai 2009 - n°80

BELGIQUE-
BELGIE

P.P
Bruxelles x
1/4072

Bureau de dépôt
Bruxelles X
Bimestriel
mai 2009
P 302062

Alexis Kestermans

Regard systémique sur les buts de nos organisations - Gare à l'efficacité !

ATTEINDRE LES OBJECTIFS EST UN DES LEITMOTIV DE TOUTES NOS ENTREPRISES OU ASSOCIATIONS. MAIS DE QUELS OBJECTIFS PARLE-T-ON ? CEUX QUI DÉCOULENT DES MISSIONS ? CEUX DES COLLABORATEURS ? CEUX DES ACTIONNAIRES ? CEUX DES CLIENTS ? POUR COMPRENDRE LES ENJEUX RENCONTRÉS DANS UNE ORGANISATION, SOUVENT DIFFÉRENTS, PARFOIS MÊME CONTRADICTOIRES, **CONSIDÉRONS L'ENSEMBLE DES ACTEURS, LEUR DYNAMIQUE, LE SYSTÈME DANS SON ENSEMBLE, BREF, AYONS UN REGARD SYSTÉMIQUE.**

Pour entrer dans ce propos, il convient de nous rendre compte que nos organisations sont des ressources, des moyens, des infrastructures, des fonds, des possibilités de formation, des sources d'emploi, des technologies... et que ceux-ci vont naturellement être utilisés par des acteurs internes ou externes pour réaliser leurs enjeux.

Ainsi, un actionnaire peut y voir l'occasion d'accroître son capital quel que soit le métier de l'entreprise. Un parent membre du conseil de participation d'une école défendra aussi son propre point de vue pour qualifier l'efficacité de l'école, mais ce point de vue peut être différent de celui de l'inspection. Nous soutiendrons que le critère d'efficacité dominant est bel et bien fixé aux yeux de ceux qui contrôlent l'organisation.

Cette multiplicité de regards sur l'organisation nous montre que ce qui apparaît comme bon pour le client, le bénéficiaire ou le citoyen ne l'est pas forcément pour les travailleurs. Ce qui est bon pour l'actionnaire ne l'est pas forcément pour le client ! Dans chacun de ces cas, un même discours domine : il faut être efficace !

Mais que recouvre ce concept d'efficacité ? Avec Mintzberg, nous suggérons qu'il s'agit d'atteindre le maximum de n'importe quel but qu'une organisation s'assigne : forte croissance, meilleure qualité, plus de prise en charge de bénéficiaires, employés plus heureux... Soit le plus grand bénéfice !

Ainsi une école efficace le serait si elle est en croissance (et l'on sait l'enjeu financier que cela recouvre) mais au risque qu'elle perde son âme ! Gare aux tensions dans la communauté éducative ou dans la cours de récréation mal adaptée. Ainsi, une entreprise efficace produirait des dividendes avantageux mais aux prix de freins sur des investissements nécessaires pour la qualité de sa mission ou la dépollution. Un hôpital produirait le maximum de soins à des rythmes cadencés et contrôlés mais les professionnels y sont écartelés. Une ONG produirait le maximum de projets attractifs pour les donateurs ! Voici donc le piège identifié !

Dans ce numéro

- **Regard systémique sur les buts de nos organisations - Gare à l'efficacité !** P 1/2
- **Constellations systémiques - Un autre regard de la systémique** P 3/4
- **Agenda** P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be





L'efficacité peut devenir
une idéologie qui supplante
la finalité fondatrice
de l'organisation. Une crise
de sens en sera le témoin.

Comment expliquer ce mécanisme ?

Comment comprendre cette force qui menace d'éloigner les organisations de leurs missions ou du moins en produire des orientations préjudiciables ?

Toujours selon Mintzberg, le problème n'est pas tant dans la définition donnée à l'efficacité mais plutôt dans la manière dont cette définition est actuellement appropriée au sein des organisations ou de ceux qui les contrôlent (actionnaires, propriétaires, services publics, pouvoirs organisateurs...).

Si au départ de la définition de l'efficacité, on considère la recherche d'un bénéfice élevé pour un coût donné, on évoluerait vers la recherche du plus grand bénéfice mesurable pour un coût donné mesurable ! Ceci consacre le culte du calcul.

“L'organisation deviendrait alors investie par des réflexions en termes de moyens mesurables, de bénéfices mesurables, laissant là les bénéfices plus flous. Les premiers sont pourtant à côté de l'enjeu”.

De l'efficacité, concept neutre, on en vient à un contenu fortement idéologique : il faut être efficace. Un effet produit de cette obsession de l'efficacité peut en être “l'inhibition de la sensibilité sociale”.

Et pourquoi cet intérêt du mesurable ?

1 / D'une part, *des coûts peuvent être plus faciles à mesurer que des bénéfices*. Par exemple, le coût d'un élève par rapport au bénéfice de son apprentissage. Cela conduirait à une restriction des subsides aux universités faute de pouvoir objectiver facilement leur utilité !

2 / Ensuite, *les coûts et bénéfices économiques sont plus faciles à mesurer* que des coûts sociaux. La pollution, l'abrutissement au travail ne sont pas chose facile à mesurer. Quoiqu'il en soit, ces coûts sociaux et environnementaux peuvent ne pas être imputés à la responsabilité de l'organisation. Nous pouvons nous réjouir d'un renversement progressif de cette tendance (calcul de l'emprunte écologique de la production, par exemple).

de Gaulejac attire notre attention depuis longtemps sur les implications de la dissociation entre le capital et le travail. Particulièrement présente depuis les années 90, elle suggère une nette cassure entre le métier (avec tout ce que le travailleur peut y trouver) et la contribution de ce talent à un capital.

L'effet produit en est une perte de sens nettement observable actuellement alors que l'identification à son métier est un levier important pour la mobilisation du travailleur et son développement. Soulignons à ce sujet la décision du parfumeur Clarins de quitter la bourse, estimant que les pressions à l'efficacité étaient contreproductives.

3 / Enfin, *les coûts économiques sont plus faciles à mesurer que les bénéfices sociaux*, “une morale économique peut donc impliquer une immoralité sociale”. Il coûterait trop cher de prendre en charge les personnes handicapées !

Nous comprenons dès lors mieux que les organisations, outils en principe consacrés à des missions (voyez nos plans stratégiques, nos chartes, nos lettres de mission ou nos mandats qui sont autant de déclinaisons opérationnelles de la mission), menacent de devenir des “outils” jugés à partir de critères qui sont incomplets pour qualifier leur utilité



Nul doute que la pression de l'environnement, la “victoire du client” (de Gaulejac), les actionnaires, les services publics ou les gouvernements exercent une pression forte sur les organisations pour qu'elles soient efficaces. Cette préoccupation est bien compréhensible. Le souci de l'efficacité est bien nécessaire !

Il importe donc, là où c'est possible, de rester mobilisé sur la raison d'être de nos organisations et de nous poser les bonnes questions quant à leur finalité pour en faire des outils efficaces, c'est-à-dire qui produisent bien ce qu'elles sont censées produire. Il importe aussi de mettre en place des critères variés et complets pour mesurer l'efficacité. Au moins ne pas se leurrer lorsque l'on se limite au facilement mesurable. Des marges de manœuvre existent pour s'approprier cette question même s'il est vrai qu'elles sont différentes d'une organisation à l'autre.

Constellations systémiques - Un autre regard de la systémique

VOUS CHERCHEZ À SORTIR DE SITUATIONS QUI VOUS SEMBLENT A PRIORI INEXTRICABLES. VOUS DÉSIREZ AVOIR ACCÈS À DES NŒUDS INCONSCIENTS ET À DIAGNOSTIQUER LES ENJEUX (Y COMPRIS CEUX CACHÉS PAR LE SYSTÈME). VOUS SOUHAITEZ FAIRE APPEL À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR DES SOLUTIONS NOUVELLES FACE À UN SYSTÈME COMPLEXE. VOUS CHERCHEZ À VOIR L'ESSENTIEL EN UN COUP D'ŒIL, ET LAISSER ÉMERGER DES SOLUTIONS AVEC JUSTESSE ET CRÉATIVITÉ.

Travailler avec les **CONSTELLATIONS SYSTÉMIQUES** veut dire **mettre l'image intérieure en trois dimensions**, ce qui permet de "voir du point de vue du metteur en scène" quelque chose dans lequel on est pris, pour qu'un positionnement, un mouvement, en accord avec la réalité vécue et la motivation intime, deviennent possibles. Elle rend perceptibles les blocages et les ressources et rend possible l'émergence d'une **vision nouvelle** en mettant à jour les dynamiques cachées.

Cette approche originale offre une **porte d'entrée corporelle**, sensitive qui permet de "voir" ce qui est intuitif. La prise en compte de la **sensibilité**, au-delà de la perception, englobe le vécu corporel, l'affectivité, l'émotionnel et l'imaginatif. C'est d'une certaine manière "**connaître par le corps**". Ce nouvel outil concret, émergent et pragmatique permet de **visualiser** et de **ressentir** les mécanismes qui régissent un système de travail.

Les Constellations Familiales sont pratiquées depuis 1980, les Constellations d'Organisations depuis 1995 et les Constellations Sociétales et Politiques depuis 2003. Elles peuvent être utilisées dans des **contextes très divers tels que le coaching, la consultance et l'intervention, la création et l'accompagnement de projets ou de produits, des questions relationnelles ou organisationnelles complexes, etc.** Les domaines d'application sont tout aussi variés: conflits de valeurs et leur perception par les groupes, questions liées à la distribution du pouvoir dans un contexte avec ses influences et ses limites, conflits liés à des différences socio-économiques et du manque de ressources naturelles, questions personnelles, relationnelles et interactions entre destins individuels et bien collectif, effets à long terme de guerres, d'occupations de territoires, colonialisme, conflits interculturels et sources de forces liées à la patrie, au lieu de naissance, etc.

L'approche des constellations systémiques permet des changements de vision, de nouvelles prises de conscience et une capacité d'agir nouvelle et rafraîchie. Elle aide à percevoir la complexité d'un système, poser un diagnostic à partir de la première image placée dans l'espace, à lever la confusion et réorganiser en connaissance de cause, à laisser émerger des solutions et en tester les effets possibles, à prendre des décisions éclairées. Ce travail est une excellente manière de **développer l'intelligence**

émotionnelle, cette approche systémique travaille avec des énergies connues usuellement comme "plus féminines". L'essentiel devient perceptible grâce à une **écoute centrée et profonde** et la **sensibilité**, une **présence** qui d'une certaine manière permet de **laisser parler le corps pour donner du corps à la parole**. Dès lors, rien n'est exclu, il s'agit d'élargir le regard à tout ce qui peut avoir un effet dans un contexte, y compris les domaines transpersonnels et les difficultés et surprises associées.

Cette méthode s'enrichit d'éléments puisés dans différentes techniques connues comme le psychodrame, les jeux de rôles, l'AT, la PNL, la Gestalt, les sculptures de Virginia Satir,... Elle s'appuie sur l'utilisation de la **connaissance directe**, puisée dans l'"ici et maintenant", à travers la dimension corporelle (lien – corps – émotion – sensation – affectivité – inconscient). Elle s'enrichit de ce que chacun y inclut de ses compétences, connaissances, expériences et autres acquis.

L'idée de Bert Hellinger, fondateur de cette méthode dans un contexte de travail avec les individus et les familles, est de **laisser l'espace libre** pour le mouvement **sans jouer de rôle**. Il propose aux participants de représenter une situation en 3D en plaçant les représentants dans l'espace **sans les sculpter**, mais, au contraire, de faire confiance à ce que ceux-ci vont eux-mêmes ressentir. Ce qui est opérationnel, c'est ce qu'on appelle la **perception représentative**, à savoir l'effet de la résonance entre individus, et de celle du groupe.

PAR EXEMPLE: *un représentant positionné dans une direction peut fournir l'occasion d'explorer ce qu'il regarde. Vers qui ou vers quoi regarde-t-il, que ressent-il en attendant d'accueillir ce qui se présente à lui à cette place? Là, il se garde bien d'interpréter, d'induire ou de "vouloir" trouver une solution.*



Le travail part des faits et permet de mettre à jours les nœuds affectifs inconscients et la multitude d'émotions dont nous nous chargeons et qui ne nous appartient pas nécessairement. Il peut être utilisé pour poser rapidement un diagnostic, accompagner la résolution, proposer la recherche d'alternatives bonnes et efficaces pour le système entier où chacun se sent à sa place, vérifier des options innovantes et les effets possibles.



En lien avec cette formation :

- L'ÉCOUTE : EXPLORER LE LIEN CORPS-PRÉSENCE
- LE COACHING
- L'AT : MODULES "CHANGEMENTS PROFESSIONNELS : LES RÔLES, FONCTIONS ET CONFUSIONS D'ENJEUX"
- LA SUPERVISION INDIVIDUELLE OU EN GROUPE

C'est pourquoi le CFIP vous propose une formation introduisant "Les Constellations systémiques pour les organisations", et des interventions dans vos organisations autour de vos problématiques.

Renseignez-vous dans notre prochain programme 2009-2010.

LES PROCHAINES CONFÉRENCES - RENCONTRES AU CFIP

COF1309	Une entreprise peut-elle apprendre ? Apprentissage des personnes et/ou apprentissage organisationnel	Michel Bonami	12/05/2009 à 19h
COF1609	Conférence: Introduction à la PNL	Jean-Charles Ribue	9/06/09 à 19h
COF1709	Socrate en Californie : les nouvelles maïeutiques contemporaines	Christian Lestienne	25/06/09 à 19h

LES PROCHAINES FORMATIONS AU CFIP

ATG409	Analyse Transactionnelle - Module 4 : Gestion des groupes et des organisations	Véronique Sichem	9 et 16/05/09
GEH109	Le rapport à l'argent	Chantal Neve-Hanquet	9 et 10/05/09
PNL109	Introduction à la PNL - 1 ^{er} groupe	Nicole Duhamel	15-16-29 et 30/05/09
MAQ109	Manager la qualité : objectifs, stratégie, évaluation	Johan De Beer	27 et 28/05/09
STG109	Vivre avec le stress	Marc Drèze	4 et 5/06/09
ATG509	Analyse Transactionnelle Module 5 : "Renoncements et redécisions" Deuils, frustrations, ruptures, et nouveaux choix!	Véronique Sichem	6 et 13/06/09

Merci à tous.



Cette année, et pour la cinquième fois consécutive, le CFIP a obtenu le **label Q-for** garantissant la satisfaction des clients des organismes de formation et de coaching.

Si nous insistons souvent sur l'importance de vous écouter, c'est que vos besoins et vos feedbacks comptent pour nous. Année après année, nous cherchons à améliorer notre service et à vous proposer des conseils et des actions de formations, de consultance et de coaching les plus adaptés à votre demande.

Aujourd'hui, le Q-for révèle 100% de clients satisfaits, avec un taux de satisfaction générale et de satisfaction concernant nos formateurs et intervenants de 100%.

Ces chiffres sont un réel encouragement pour nous, à mobiliser toujours plus d'efforts et de ressources pour vous offrir un service de qualité. Dans cet état d'esprit, nous avons récemment implanté un nouvel outil informatique de gestion intégrée. Nous travaillons également au réagencement de notre site internet afin de vous offrir une information plus claire.

Nous savons que notre meilleur atout, c'est vous, et nous souhaitons vous remercier pour vos remarques qui nous ont permis de nous améliorer depuis bientôt 40 ans. En 2010, le CFIP fêtera en effet ses 40 ans.

Merci pour votre confiance et pour votre fidélité.

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

www.cfip.be
secretariat@cfip.be
02/770 50 48