

**LA GESTALT,  
UNE AIDE AU MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISES  
DANS LES ORGANISATIONS**

## **INTRODUCTION**

### **1. GESTION DE CRISE : DE NOUVELLES PISTES ?**

### **2. GESTION DE CRISE : EXACERBATION DES SENS ET DE LA QUETE DE SENS**

### **3. ALTERATION, EFFRACTION, EFFONDREMENT DE LA FRONTIERE-CONTACT ET... RESTAURATION EVENTUELLE**

#### **3.1. CYCLE DE GESTION DE CRISE ET AWARENESS**

#### **3.2. INTEGRATION DE LA CRISE ET AJUSTEMENT CREATEUR**

#### **3.3. GESTALTS INACHEVEES ET AJUSTEMENT CONSERVATEUR**

#### **3.4. ABUS : DU CERCLE VICIEUX A UNE BOUCLE DANS LA SPIRALE**

### **4. RESTAURATION DE LA FRONTIERE-CONTACT : RETROUVER SON PROPRE POTENTIEL CREATEUR A L'INTERIEUR DU CADRE DE CONTRAINTES : COMMENT ?**

#### **4.1. CONTEXTE GLOBAL D'INTERVENTIONS**

#### **4.2. LA POSTURE ET LES INTERVENTIONS DU CONSULTANT-THERAPEUTE GESTALTISTE**

##### **4.2.1. LE CADRE DE CONTRAINTES DU CONSULTANT ET SON AJUSTEMENT CREATEUR A L'INTERIEUR DU CADRE**

##### **4.2.2. STYLES D'INTERVENTION, PRESENCE ET QUALITES RELATIONNELLES PERMETTENT DE RE-CONSTRUIRE LE SENS**

#### **4.3. FINALITES ET POINTS CLEFS DE TOUTES MES INTERVENTIONS**

##### **4.3.1. PREMIERE PARTIE OU PHASE DE PREPARATION DU TRAVAIL : LA FRONTIERE- CONTACT MALMENE**

##### **4.3.2. DEUXIEME PARTIE OU PHASE D'EXPLORATION A LA FRONTIERE-CONTACT : DES RESISTANCES A L'AWARENESS... A L'AWARENESS DES RESISTANCES**

##### **4.3.3. TROISIEME PARTIE OU PHASE DE RESTAURATION DE LA FRONTIERE-CONTACT : RE-CONSTRUCTION DU SENS ET AJUSTEMENT CREATEUR**

## **CONCLUSION**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **CROQUIS**

- **ANTICIPER, GERER, RECONSTRUIRE**
- **LE « MILLE FEUILLES »**
- **LA DYNAMIQUE DE L'OBSTACLE EN TANT QUE LEVIER DE CHANGEMENT**

# LA GESTALT, UNE AIDE AU MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISES DANS LES ORGANISATIONS

## INTRODUCTION

25 ans de reportages autour du monde et 7 ans d'interventions dans les organisations et j'observe toujours le même scénario.

Que la crise soit soudaine ou qu'elle résulte d'un glissement progressif, elle procède toujours d'un **excès qui rompt l'équilibre de l'ensemble**, que cet excès soit dans «le trop » ou «le pas assez » : **intrusion dans** l'espace naturel, politique, économique, social, personnel, ou **excès de fermeture**. Tout se joue **hors awareness**, dans un monde de sur-Communication et de sous-Contact.

Toute **situation de crise**, relevant des « **productions humaines** », quels que soient le contexte et la vocation de l'organisation, s'enracine, **lors de la relation à l'autre**, dans une **absence ou une perte de dialogue**. Elle est révélatrice chez les différents partenaires d'une inadéquation entre :

- les motivations de chacun (objectifs)
- la situation (contexte)
- les moyens employés pour dialoguer (méthodes)
- le sujet (contenus)

Amener mes clients à **renouer avec l'aptitude innée au dialogue** qui sommeille en chacun d'eux pour retrouver leur **capacité à gérer les « situations difficiles »**, tel est mon projet et l'engagement de résultat ambitieux que je prends vis à vis de mes commanditaires.

## 1. GESTION DE CRISE : DE NOUVELLES PISTES ?

Une étude réalisée l'année dernière par un cabinet britannique auprès d'un échantillonnage représentatif de 200 dirigeants d'entreprises français et anglais indique que 82 % des patrons d'outre-manche et 81 % de ceux de l'Hexagone pensent que « *leur entreprise peut être confrontée un jour ou l'autre à une situation de crise* ».

Parmi les fléaux les plus souvent cités : le piratage informatique, les sinistres liés à l'erreur humaine, les grèves, les produits défectueux, le décès d'un dirigeant, la fraude, le boycottage, l'OPA hostile. Les auteurs de l'enquête sont formels : disposer d'une assurance qui couvre les dommages commerciaux et industriels en totalité ou en partie ne change rien à un impact négatif de la crise sur l'entreprise placée malgré elle sous les projecteurs de la médiatisation. Suivant que la crise sera contenue ou qu'elle persiste, les pertes financières peuvent varier de 5 à 15 %.

Les investisseurs vont donc tout d'abord s'intéresser aux conséquences financières directes de la catastrophe sur les fonds de roulement de l'entreprise, puis à la **manière dont les dirigeants vont s'en sortir...**

Cette étude laisse de côté une frange importante de petites et moyennes PME, à la fois plus flexibles, mais aussi financièrement plus vulnérables et dont les **capacités d'absorption d'une crise sont plus aléatoires**.

En effet, j'ai pu constater le scénario suivant : le plus souvent, le patron, aux prises avec des problèmes de trésorerie à court terme, «le nez dans le guidon» ne prend pas le temps d'anticiper, confondant urgent et important. Son attitude dans le meilleur des cas consiste à « faire l'autruche » et à limiter les dégâts matériels, voire psychologiques, en aval de la crise, en admettant après coup qu'une intervention en amont, en ne laissant pas « pourrir la situation », aurait peut être coûté moins cher à l'entreprise, en moyens financiers et humains... !

## 2. GESTION DE CRISE : EXACERBATION DES SENS ET DE LA QUETE DE SENS

*« Sens et volonté : il n'est de sens que pour un sujet », nous dit André Comte-Sponville (La sagesse des modernes, p.283). « Le mot sens se prend en plusieurs sens : il désigne la faculté de sentir ou de juger (latin :sensus), la direction ou l'orientation (ancien germanique : sinno), enfin - et il semble que les deux étymologies se rencontrent - la signification ou dénotation...Trois sens principaux, donc qui concernent la sensation, la direction, la signification : le sens, c'est ce qui se sent ou ressent, ce qu'on suit ou poursuit, enfin ce qu'on comprend. »*

Pour pouvoir s'ajuster à la situation et **prévenir tous les abus** qui en découlent (voir ci-dessous), le manager va avoir, **dans l'urgence**, à mettre en adéquation sept paramètres <sup>1</sup> qui lui permettront de :

- maintenir la cohésion en interne,
- préserver l'image de l'entreprise en externe,
- mobiliser moyens matériels et humains en direction d'une Vision partagée, celle de la survie de l'entreprise et de ses « concitoyens ».

Une crise fait émerger dans une société toutes les failles et les conflits latents, pour le pire comme pour le meilleur.

S'il ne s'y est pas préparé, le dirigeant, en ayant des difficultés à piloter le processus, risque **à terme**, non seulement lui-même d'être victime d'un syndrome de stress post traumatique (D.S.P.T.), mais aussi d'entraîner collaborateurs et employés dans le même processus avec tous les dysfonctionnements opérationnels qui en résultent.

En effet, en rupture avec ses points de repères, alors qu'il est pris dans un faisceau de **sensations contradictoires**, écartelé entre l'intolérable de la situation et l'obligation d'agir, le dirigeant est interpellé dans sa capacité à prendre des décisions et dans son degré d'**awareness** par rapport au Sens de son action :

- sens en tant que **signification**, provoquant une crise de conscience (désir de)
- sens en tant que **direction**, provoquant une crise d'action (volonté de).

Ces mêmes difficultés, avec un impact collectif limité, se retrouvent chez toute personne confrontée à une situation qu'elle ne peut gérer.

---

<sup>1</sup> Transposition des 7S de Mac Kinsey ; voir croquis page 13.

### 3. ALTERATION, EFFRACTION, EFFONDREMENT DE LA FRONTIERE-CONTACT ET ...RESTAURATION EVENTUELLE..

#### 3.1. CYCLE DE GESTION DE CRISE ET AWARENESS

La manière dont l'entreprise va s'en sortir dépend dans un premier temps du degré d'**awareness de l'équipe dirigeante** par rapport aux phases du déroulement d'un **Cycle de gestion de crise idéal** ( sur la base du Cycle du contact de GINGER) :

- Phase 1 : Détection des signaux d'alerte
- Phase 2 : Prévention et préparation
- Phase 3 : Limitation des dégâts
- Phase 4 : Reprise et reconstruction
- Phase 5 : Tirer profit de la crise

Dans un deuxième temps, la capacité opérationnelle et relationnelle de chaque « relais de transmission » à accompagner la crise, aura une incidence directe sur la capacité de l'ensemble des collaborateurs à récupérer et à s'ajuster à la situation nouvelle.

#### 3.2. INTEGRATION DE LA CRISE ET AJUSTEMENT CREATEUR

Suite à une **crise aiguë**, mais **prévue et accompagnée**, on observera soit une **altération** des phénomènes de frontière aux différentes frontière-contact du système (individuelle, interpersonnelle, environnementale), **soit une effraction, mais passagère. La crise, vécue dans l'awareness, pourra être intégrée positivement.**

En cas de vulnérabilité préexistante chez certains collaborateurs, les facteurs de stress peuvent exacerber un trouble mental jusque là masqué et générer des conduites qui sont, non plus la conséquence des seuls problèmes psychosociaux passagers, mais qui peuvent également être la conséquence de la psychopathologie du sujet. Il y aura alors **effraction à la Frontière-contact** entre la personne et son environnement et **risque d'effondrement de la Frontière-contact**, avec apparition de différents troubles de la personnalité liés au syndrome de stress post traumatique.

Ces cas limités <sup>2</sup>, s'ils sont **rapidement** repérés et traités, pourront, la plupart du temps, être réversibles. L'expression évite l'impression.

#### 3.3. GESTALTS INACHEVEES ET AJUSTEMENT CONSERVATEUR

Il en est tout autrement dès lors que l'entreprise n'a pas su « voir venir »... !

**La crise vécue hors awareness sera potentiellement génératrice de inadaptations en série** aux différentes frontière-contact du Système, car face aux « situations difficiles » qui en découlent, l'organisation se sent souvent dans l'impuissance.

Au mieux elle essayera de « faire avec » :

---

<sup>2</sup> Environ 5 % de la masse salariale, d'après une société de conseil britannique spécialisée dans le soutien psychologique aux salariés.

- **en s'attardant sur la phase 3 du Cycle de gestion de crise**, à savoir **limiter les dégâts**, et en envoyant « curativement » les hiérarchies intermédiaires en stage de management ou de gestion de conflits et les « hauts gradés » en coaching individuel,
- **en bâclant**, par un effet miroir, **dans l'absence d'awareness, les phases 4 et 5.**

Au pire elle **défléchira**, en mettant en place des mécanismes de déni de l'impact, voire de rejet des personnes les plus affectées, **en abusant de son pouvoir sur** celui ou celle, qui diminué(e) lui renvoie l'image de ses propres fractures, narcissiquement inacceptables : brimades, agressivité verbale, violence physique, harcèlement sexuel.

En cas de vulnérabilité préexistante (voir précédemment) et d'absence d'un soutien psychologique, la personne va se marginaliser - désinvestissement affectif et opérationnel massif - et deviendra progressivement dysfonctionnelle dans son travail et dans sa vie, avec risque potentiel d'**effondrement de la Frontière-contact** - comportements antisociaux soudains et répétés, alcoolisme, tentatives de suicide, dépression sévère... Suivant le type d'entreprise - publique ou privée - elle partira en retraite anticipée, sera « mise au placard » ou « en surnombre » sans être licenciée, mutée dans un autre service, se verra proposer un changement de filière professionnelle... - voire subira un « licenciement abusif » !

La **porte est alors ouverte à tous les abus potentiels**, de la part de l'organisation, de la part du salarié qui peut s'installer dans le rôle de victime... et de la part du consultant-sauveur appelé à la rescousse à posteriori et qui peut jouer au pompier-pyromane...!

### 3.4. ABUS : DU CERCLE VICIEUX A UNE BOUCLE DANS LA SPIRALE

Le véritable **risque d'abus** en entreprise est là, dans **l'absence d'awareness**, quelque part entre **le passage à l'acte** et **la force de l'inertie** qui bloque la dynamique de l'ensemble avec son cortège de peurs, de croyances inhibitrices, ses résistances au changement.

Creuset de crises graves, ces dysfonctionnements fabriquent chez les plus « fragiles » des cohortes d'handicapés de la motivation et du dialogue, otages et interprètes du système, et chez ceux dotés du « Courage d'être », cher à Paul Tillich, des individus capables d'expérimenter et de comprendre le formidable **levier de changement** que génère **l'engagement à ce qui est possible à l'intérieur des contraintes imposées.**

*« En acceptant de faire face à ce qui est, l'homme transforme et transcende la situation et accède à la vraie liberté ».*(L.Perls, *Vivre à la frontière*, p.152)

## 4.RESTAURATION DE LA FONTIERE-CONTACT : RETROUVER SON PROPRE POTENTIEL CREATEUR A L'INTERIEUR DU CADRE DE CONTRAINTE. COMMENT ?

### 4.1.CONTEXTE GLOBAL D'INTERVENTIONS

**70 % de mes interventions dans les organisations** <sup>3</sup> - formation, analyse de pratiques, coaching <sup>4</sup>, team building, régulation, - **se font en Phase 3 du Cycle de gestion de crise** et par l'intermédiaire d'un organisme ou d'un cabinet dont je suis sous-traitant.

<sup>3</sup>Stages intra-entreprises, avec des équipes « virtuelles », sauf pour le Team-buiding - équipe naturelle. Entreprises à vocation commerciale (assurances, constructeur automobile, grande distribution,

Dans la majorité de ces organisations, l'évolution rapide de l'environnement, des clients, des structures et des modes de fonctionnement, obligent les collaborateurs à changer plus vite et dans un autre sens qu'ils ne l'auraient voulu. Les adaptations et les renoncements qu'ils impliquent peuvent être source de dysfonctionnements graves passagers ou tendant vers la chronicisation tel que décrits précédemment (paragraphe 3.3.)

J'interviens donc d'emblée dans un contexte tendu et souvent hostile : méfiance à l'égard du consultant, « incarnation du pouvoir abuseur » (sic).

Les stagiaires viennent souvent à reculons - les « prisonniers » : « *Moi je vais très bien c'est mon chef qui pense que ça ne va pas* »

Il y a aussi ceux qui trustent les stages en résidentiel - les « vacanciers » : « *Vous comprenez, avec la charge de travail qui est la mienne, c'est la seule façon que j'ai de me reposer* ».

Et il y a des demandeurs motivés par le désir d'apprendre... des recettes miracles pour résoudre un problème particulier.

Rares sont ceux qui ont déjà suivi un stage de Développement personnel. Nombreux sont ceux qui arrivent **oscillant entre le déni** d'une difficulté **et le besoin** de « vider leur sac », chargés de rancœurs à l'égard de l'entreprise, du voisin de bureau..., ou même d'un stagiaire qu'ils ne s'attendaient pas à trouver là.

#### 4.2. LA POSTURE ET LES INTERVENTIONS DU CONSULTANT-THERAPEUTE GESTALTISTE : POINTS FORTS ET RISQUES D'ABUS

##### 4.2.1. LE CADRE DE CONTRAINTES DU CONSULTANT ET SON AJUSTEMENT CREATEUR A L'INTERIEUR DU CADRE

La « carte » n'étant pas le « territoire », chaque intervention a sa spécificité : objectifs souvent contradictoires - **demande de changement de la part de l'entreprise, demande de "restauration" (retour au stade précédent) de la part des stagiaires**, messages à « faire passer », mais aussi culture d'entreprise, contexte économique et social (influence des syndicats)... et durée :

- stage ponctuel sur 3 jours (gestion des conflits),
- suivi mensuel sur plusieurs mois à l'issue d'une session préliminaire (accompagnement du stress lié à une reconversion professionnelle),
- intervention d'une journée (préparation du top management à mener des entretiens de licenciement)
- etc...

Autant de contextes différents, auxquels je vais ajuster la trame d'intervention présentée ci-après.

##### 4.2.2 STYLES D'INTERVENTION, PRESENCE ET QUALITES RELATIONNELLES PERMETTANT DE RE-CONSTRUIRE DU SENS

---

informatique, service public et fonction publique, institution à but non lucratif, milieu associatif, contexte hospitalier

4. Je ne mentionnerai pas ici mon retour d'expériences en coaching individuel, la demande m'étant :

- soit directement posée par la personne (le coaché) et rémunérée par elle-même ou son entreprise, si elle en est le patron,
- soit par l'entreprise et négociée au préalable avec la hiérarchie et le coaché (contrat triangulaire).

Ce n'est pas à un public de gestaltistes que je vais tenir un discours sur la qualité du contact. Je vais seulement partager avec vous les points qui me paraissent essentiels dans ce contexte particulier.

Mon outil de travail est mon awareness sur deux plans :

- **awareness de ce qui fonde mon discours sur l'humain**, qui donne Sens (dans les trois sens du terme exposés précédemment) à mes interventions, lesquelles, dans un tel contexte où les personnes se disent « abusées », peuvent être vécues comme réparatrices ou abusives (l'influence du consultant).
- **awareness de ce qui me semble juste de faire**, par rapport à ce que je découvre et qui contribue à la reconstruction du sens pour les participants (diminution des sensations pénibles liées à l'événement vécu, direction de son action par rapport à la stratégie globale, signification de sa fonction dans l'entreprise).

Par ailleurs, compte tenu d'une propension naturelle à la **confluence**, je m'appuie sur une saine **rétroflexion** pour **ne pas** me laisser embarquer par les stagiaires qui tentent de me mettre dans l'impuissance en me faisant tomber dans les filets de **l'identification projective** avec un « *Vous voyez bien que vous ne pouvez rien pour moi* » !

Pour permettre aux stagiaires de renouer avec leur capacité à dialoguer, je me suis rendu compte que je dois moi-même donner l'exemple.

L'une des premières actions réparatrices du consultant est donc sa cohérence entre son discours et ses actes - « *to walk as you talk*, comme disent les Américains ». C'est ce que j'appelle **l'Intervention éducative** dont les introjects positifs vont aider le stagiaire à se construire.

La deuxième, à condition qu'elle soit assimilable par les stagiaires étant tout le contraire... - pour que ces derniers puissent accéder à l'autonomie, en acceptant que le consultant ne soit pas parfait !

Pour être efficace, une certaine **disposition à lever les obstacles au dialogue** est donc requise, nous dit G.Delisle :

« *La tâche du thérapeute herméneutique* - et je reprends cette assertion à mon compte pour la tâche du consultant - *est d'entrer en dialogue avec le client... Amener le client* - le stagiaire, le groupe - *dans la conversation signifie que l'expression globale de celui-ci - de ceux-ci - n'est plus faite simplement d'énoncés, mais de questions et de réponses* » (G.Delisle, La relation d'objet en Gestalt thérapie, p.247-248).

Pour se faire j'utilise, dans un dosage dont la pertinence dépend de mon awareness (des interventions tant évocatrices que provocatrices; E.C. Nevis consacre un chapitre entier de son ouvrage « *Organizational consulting* » à cette double manière « d'influencer » - je dirais accompagner - la mise en pratique du changement. J.Zinker, dans ses « *Écrits personnels* », en parle de la manière suivante :

« *Dans le cas idéal, les deux types d'intervention débouchent sur un contact intra et interpersonnel...* »



*Les interventions évocatrices* proviennent de et s'adressent à la partie de notre être qui est **retrait-sensation-awareness**.

*Évoquer* signifie envoyer un message provenant de l'intérieur de soi-même, sans qu'il y ait intention de changer l'autre. Je peux susciter quelque chose en toi en étant simplement assis auprès de toi, en silence, sans pour autant faire une intervention formelle : la présence d'autrui me fait éprouver mon propre sentiment d'existence.

*Les interventions provocatrices* proviennent de et s'adressent à la partie de notre être qui est **awareness-énergie-mouvement**.

*Provoquer* signifie chercher consciemment à induire une réaction chez autrui. Une assertion provocatrice qui me parvient mobilise ma respiration, stimule ma pensée, m'offre la possibilité d'agir par rapport à moi-même.»

J'utilise plutôt les interventions évocatrices au début pour créer l'atmosphère.

Les interventions provocatrices permettent notamment de confronter les stagiaires à leurs propres représentations en matière de sentiment d'être abusé, lorsque cela se produit à l'intérieur du stage dans la relation à un autre stagiaire, au groupe, à l'animateur.

#### 4.3. FINALITES ET POINTS CLEFS D'UNE INTERVENTION

Toutes mes interventions ont le double objectif d'aider les participants :

- à **lever les freins au dialogue** -représentations de ce que l'on croit possible ou impossible de faire dans la situation,
- à **accéder à l'élaboration d'un Evènement Créatif Partagé (ECP)** :

*« Il n'y a pas de solutions ni de comportements imposés : les solutions et les comportements émergent de chaque personne et de chaque groupe à partir de leur perception de l'environnement et de la manière dont cette perception aura conduit à une réponse juste pour eux. » J. Van Pevenage, dans *La Gestalt une autre logique pour l'entreprise*, (Revue Gestalt, N° 13-14, p. 184.)*

La trame que je déroule ci-dessous illustre les points clefs du processus et leurs objectifs. Ceci représente le **Cycle idéal**, sachant que la durée et la possibilité d'atteindre les objectifs spécifiques de chaque étape varient en fonction du groupe, de son rythme, de ses attentes, de ses blocages à l'intérieur du temps imparti pour le stage.

**Cette trame me sert d'ancrage**, libère corps et esprit et me rend ainsi plus disponible à la relation.

##### 4.3.1. PREMIERE PARTIE OU PHASE DE PREPARATION DU TRAVAIL : LA FRONTIERE-CONTACT MALMENE, COMMENT ?

J'ai remarqué que les stagiaires au point de départ oscillent entre deux attitudes rigides qui entravent le processus de « digestion » de l'évènement :

- **déni de la situation** et du besoin d'aide qui viendrait réactiver la souffrance passée par la mise en place d'une **résistance destinée à préserver les bénéfiques secondaires en protégeant l'interne de l'externe**<sup>5</sup>
- **identification à la victime irrécupérable et manipulation de l'environnement** - le groupe, l'animateur - **pour le confirmer dans ce statut.**

La finalité pour le stagiaire est d'arrêter de « tourner en rond » :

- **en exprimant** ce qui a été imprimé tout en se sentant **contenu** et **soutenu**,
- **en faisant le distingo** entre la **situation** et le **problème** qu'elle pose.

Pour cette première partie, je m'appuie, en le transposant, sur le schéma de déroulement de Debriefing Formel tel que transmis lors de ma formation en Victimologie, ainsi que sur des outils de diagnostic en matière de stress aigu (D.S.A.) et de stress post-traumatique (D.S.P.T.) :

- Étape 1 - Accueil et présentation : acclimatation et explication des objectifs et des règles (notamment «double verrouillage et implication contrôlée») et obtention de l'accord des stagiaires
- Étape 2 - Les faits : chaque stagiaires présente son contexte de travail, ainsi que les situations pour lesquelles il se trouve ici.
- Étape 3 - Le vécu émotionnel : quels problèmes lui pose cette situation dans ses relations avec son environnement, avec lui-même.
- Étape 4 - Les symptômes de stress : identification des malaises et réactions de stress inhabituels depuis l'événement (par exemple : suicide d'un collaborateur), ou chroniques (dans un contexte stressant, excès de travail, du à l'absence d'une collègue non remplacée depuis des mois), **mais aussi ici et maintenant** quand il parle de tout cela, dans ce groupe.
- Étape 5 - L'information et la clarification : information sur les malaises de stress inhabituels qui sont apparus, clarification de ces phénomènes et stratégies d'adaptation aidant à surmonter.
- Étape 6 - Échanges autour de ce qui s'est dit et passé.

Ce démarrage **sécurise les stagiaires** par son formalisme et **me donne le temps** de « mettre en route » mon propre cycle d'expérience (j'utilise le cycle DE ZINKER, 1977) en étant attentive dans un premier temps à mes **sensations** et de me « brancher sur » **mon awareness** - observer les participants, détecter les signaux d'alerte, évaluer la situation.

L'expérience prouve que cette première partie est essentielle pour **réduire l'insécurité** inhérente au contexte. De la manière dont la « mayonnaise va prendre » dépendent l'intensité et le déploiement du Cycle de l'expérience de chacun - implication des stagiaires dans la suite du stage.

---

<sup>5</sup> Au concept de résistance tel que défini par Perls -Hefferline-Goodman en 1951, Gilles Delisle rajoute celui proposé par Fairbairn : « *Chez Perls-Goodman, la résistance est un processus à la frontière-contact qui empêche le contact de se produire et le cycle du même nom de se compléter... Chez Fairbairn, la résistance est un processus visant à isoler le monde interne et à le maintenir en tant que système fermé. Autrement dit, une opération interne (le refoulement, le clivage, la défense morale, etc.) visant à maintenir l'attachement aux objets internes.* » Gilles Delisle. *La relation d'objet en Gestalt thérapie*. Les Éditions du reflet, Ottawa, Canada, 1998 : p. 11 et 112.

Pour m'aider, avec une courbe pour chaque stagiaire, je dessine pour moi-même, la représentation graphique de ce qui me semble être **le Cycle interactif de Gestalts dans ce groupe**, à ce moment là, en m'inspirant des travaux de Edwin C. NEVIS (*Organizational consulting*, p.22 à 47) : cycle idéal - bonne amplitude et synchronicité des cycles, cycles de bonne amplitude mais asynchrones, cycles de faible amplitude et synchrones...

#### 4.3.2 DEUXIEME PARTIE OU PHASE D'EXPLORATION A LA FRONTIERE-CONTACT : DES RESISTANCES A L'AWARENESS... A L'AWARENESS DES RESISTANCES...

Pour cette deuxième partie, je m'appuie sur le « MILLE FEUILLES », outil en annexe, dont j'ai commencé l'élaboration en 1993 et qui évolue en fonction des feed-back des clients, de la supervision et de la suite de ma propre formation.

Cet outil permet au stagiaire, d'une manière ludique, de **donner d'abord une forme** à son mal être, puis **d'entrevoir des points d'appui** -fondations - pour se sortir des sables mouvants (finalité de la troisième partie)

La finalité pour le stagiaire est d'acquérir un certain regard sur « soi faisant » :

- **en explorant** dans des conditions sécurisantes les **dilemmes de contact** (G.Delisle, 1998) qui surgissent de « l'Interne » à l'évocation des situations « **ailleurs** »,
- **en expérimentant** comment se rejouent ses impasses de contact **ici et maintenant** avec lui-même et avec les autres membres du groupe,
- en prenant conscience de l'incidence de ses représentations sur ses possibilités d'action à la fois **dans le groupe et ailleurs** - **awareness** de représentations en jeux et des **conflits entre « indispensable et intolérable »**.

#### 4.3.3. TROISIEME PARTIE OU PHASE DE RESTAURATION DE LA FRONTIERE -CONTACT : RE-CONSTRUCTION DU SENS ET AJUSTEMENT CREATEUR

*« La construction du sens est la forme concrète de l'ajustement créateur, alors que le monologue interne, fixe et répétitif n'est que l'incarnation de ce qui se répète sans vitalité de l'ajustement conservateur » (G.Delisle, La relation d'objet en Gestalt thérapie, p.231-232)*

La finalité pour le stagiaire est de se projeter dans l'avenir :

- **en inscrivant** les expériences vécues dans le continuum de son histoire en entreprise
- **en contactant** au travers du dialogue avec le groupe et l'animateur **sa capacité à trouver ce qui est juste pour lui et à prendre la responsabilité de l'impact** qu'occasionne sur lui les réactions des autres membres du groupe.

Cette phase ne sera possible que :

- si **chaque stagiaire** a pu évoluer quelque peu par rapport à ses représentations
- si **le groupe** a pu développer une intimité suffisante, dans le respect des personnalités de chacun.

Pour mener à bien cette dernière phase qui va permettre au stagiaire d'accéder à ses ressources - **awareness de ses possibilités**, j'utilise comme points de repères la colonne de droite du « Mille feuilles » et comme processus pour aider les stagiaires « à accoucher de leur

créativité », celui que présente Jean van Pevenage<sup>6</sup> avec les 6 phases de l'Awareness Process Management (APM).

## CONCLUSION

*« La psychothérapie gestaltiste est un processus anarchiste en ce qu'elle ne vise pas à aider les gens à se conformer à des règles préétablies, à un système donné, mais plutôt à s'adapter à leur propre potentiel créateur ». (Laura Perls, Vivre à la frontière).*

Pour moi **l'intervention gestaltiste en entreprise vise le même but...** Elle sera d'autant plus pertinente que les points de repères auront disparu.

La personne est comme prise dans des sables mouvants... Si elle bouge elle s'enfonce ; et si elle ne bouge pas elle s'enfonce aussi ! Si elle ne s'en remet passivement qu'à l'aide extérieure, elle peut toujours attendre pour que quelqu'un lui tende la main. Elle ne peut compter que sur elle-même dans un premier temps et se recentrer sur ses propres capacités. Alors il y a ce sursaut d'énergie de survie et puis l'aide qui d'un seul coup surgit, parce qu'elle a su aller à sa rencontre, prendre le risque de demander, de s'affirmer mais aussi d'être rejetée.

C'est par la **prise de responsabilité** de son **propre potentiel créateur à l'intérieur du cadre** qu'elle retrouve son espace de liberté et que par là même elle crée les conditions propices à l'interrogation du cadre et à **l'utilisation des crises comme facteur de transformation de son environnement.**

## BIBLIOGRAPHIE : OUVRAGES CITES

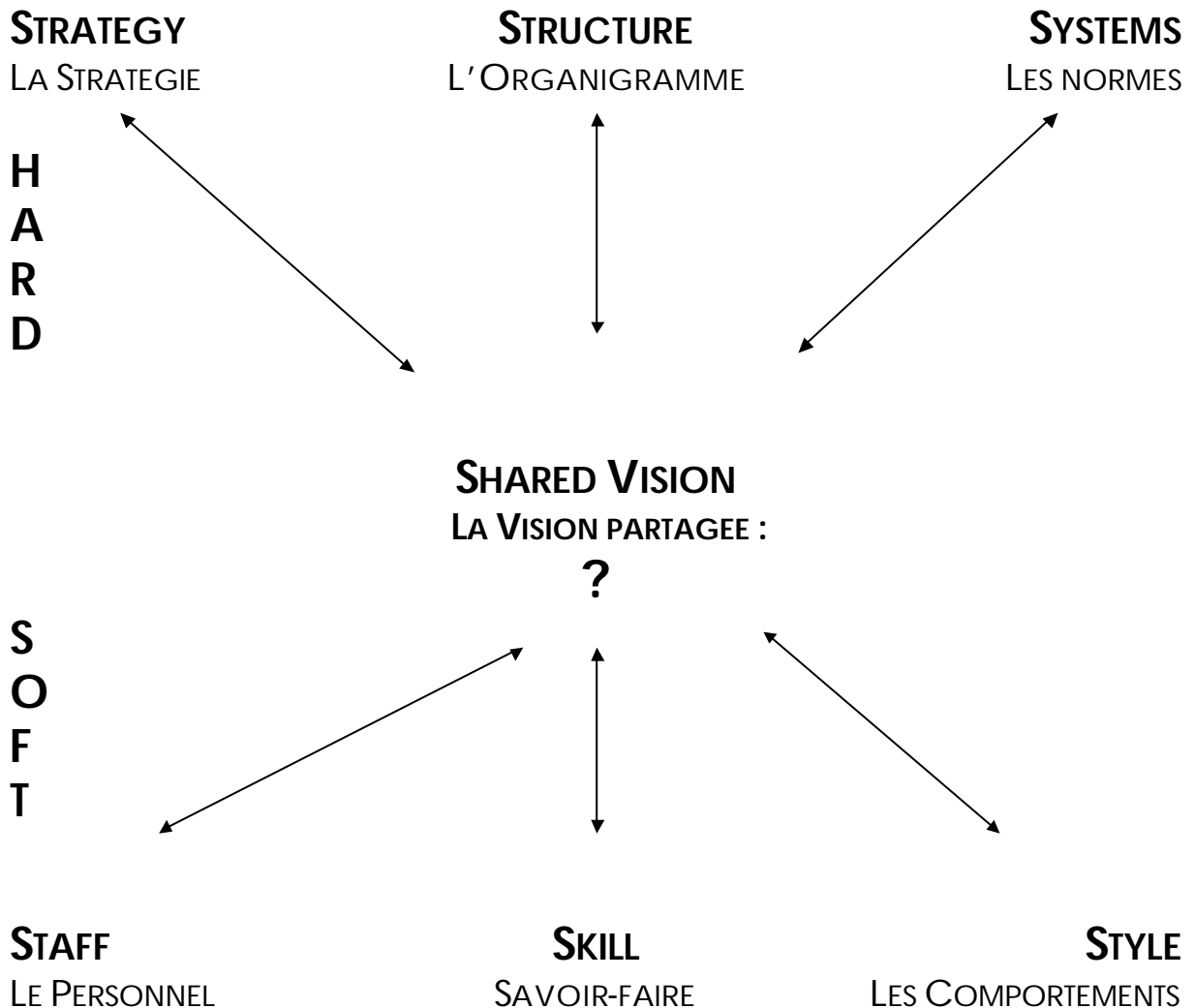
- COMTE André, FERRY Luc. *La sagesse des Modernes*, Robert Laffont, Paris, 1998
- DELISLE Gilles *La relation d'objet en Gestalt thérapie*. Les Éditions du Reffet, Ottawa, Canada, 1998 :
- KENNEDY Carol *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 1993 pour la présente traduction par Arnaud Dupin de Beyssat.
- NEVIS EK C. *Organizational Consulting, a gestalt approach*, Gardner Press. Inc., New York, 1987.
- PASCALE R.T. *Les risques de l'excellence*, (Managing On the Edge, Simon&Schuster, New York, 1990), InterEditions, 1992.
- PERLS Laura. *Vivre à la frontière*. Ottawa, les éditions du Reffet, 1993
- REVUE DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE GESTALT N° 13-14
- TILICH Paul. *Le courage d'être*. Paris, Le Seuil, 1971
- ZINKER Joseph. *Écrits personnels*, Gestalt-Académie, Paris, 1994

---

<sup>6</sup> Voir N° 13-14 de la Revue Gestalt, p.183

## ANTICIPER, GERER, RECONSTRUIRE :

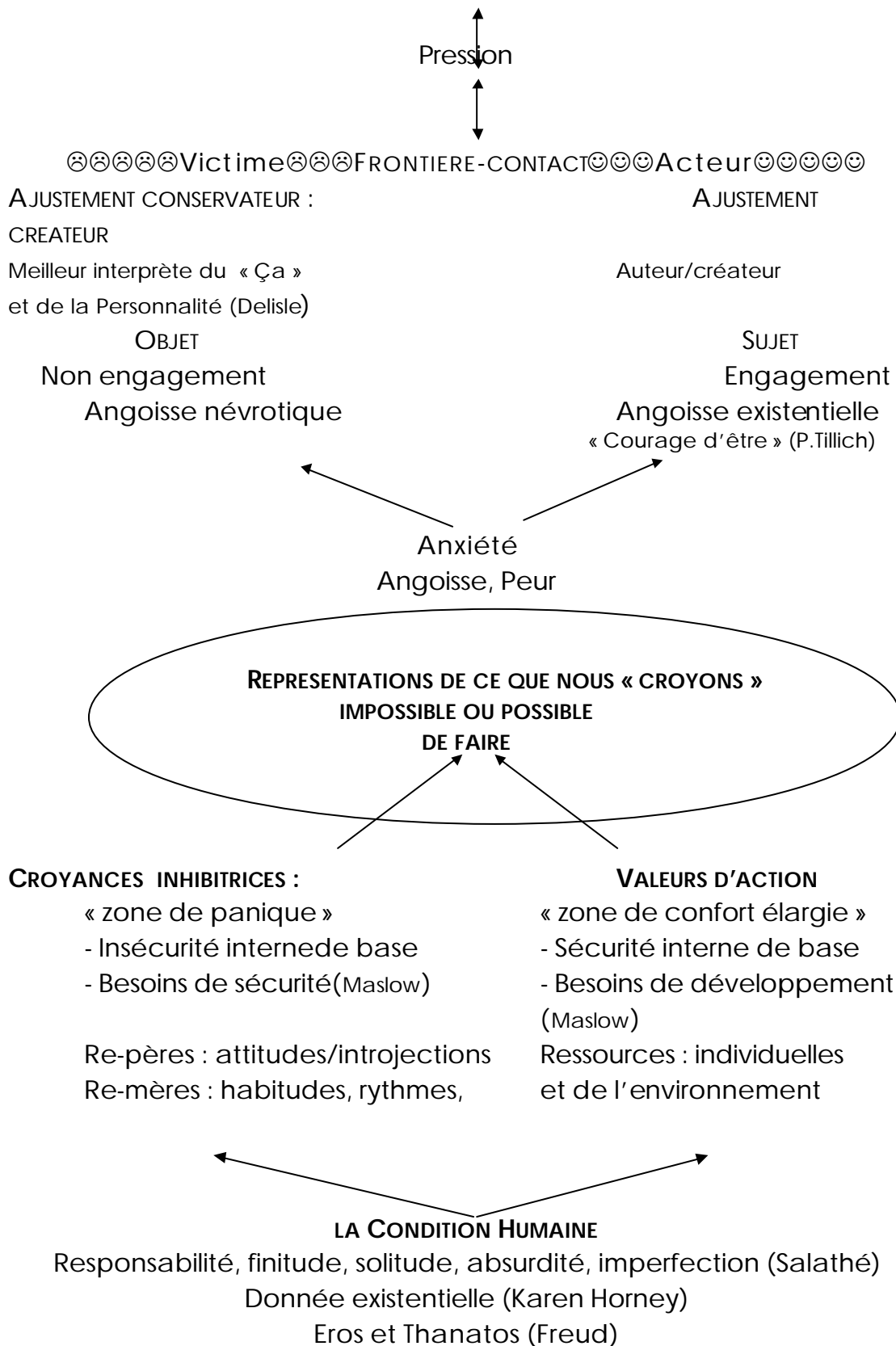
L'AFFAIRE DE TOUS...  
AU SERVICE DU  
MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISE



Ce système d'évaluation des leviers de management des entreprises mis au point en 1981 par Richard T. Pascale, consultant chez Mac Kinsey (USA), se compose de sept éléments commençant tous par un S en anglais et subdivisés en trois « leviers durs » - stratégie, structure, système - et trois « leviers doux » - staff, skills, style - , émanant et contribuant, dans une dynamique circulaire à l'atteinte d'une vision partagée. C'est d'une tension paradoxale entre les différents éléments de ce système que surgissent les solutions. R.T. Pascale, vif défenseur de l'usage créatif des conflits dans les organisations a notamment publié « *Les risques de l'excellence* », (Managing On the Edge, Simon & Schuster, New York, 1990), InterEditions, 1992.

## « LE MILLE-FEUILLE »

Environnement, les autres, l'autre...



↑  
Inconscient collectif (Jung)

© LOURY, 1993, 1995, 1998

## LA DYNAMIQUE DE L'OBSTACLE EN TANT QUE LEVIER DE CHANGEMENT

- LE CARRE : symbolise le cadre, la contrainte, l'obstacle.... mais aussi le levier ; car sans point de repère, comment prendre position ? En entreprise ce sont l'organigramme, les procédures de fonctionnement, les standards de qualité.
- LE CERCLE POINTILLE : symbolise la matrice, la dynamique circulaire de la vie, l'énergie. En entreprise, ce seront toutes les forces vives à disposition : les moyens humains et matériels, les compétences, le savoir, le savoir faire, le savoir être...

♦ **PREMIERE PHASE (A) : le cercle inscrit dans le carré, acceptation passive.**

Ce qui prédomine, c'est le respect des contraintes, des règles, des procédures, avec à terme le cercle vicieux : la personne tourne en rond, enfermées dans ses croyances inhibitrices (réflexes conditionnés, routine). Non utilisation de la totalité des ressources à l'intérieur du cadre : être en service minimum - démotivation... La personne se vit comme un objet au service de l'organisation...**ou**

♦ **PREMIERE PHASE (B) : le cercle hors cadre, rébellion...déni et refus du cadre.**

Sans point de tangence , ce qui prédomine, c'est le refus des limites, en faisant comme si les limites n'existaient pas : créativité potentielle mais danger soit, de trop s'éloigner de la réalité par absence de points de repères, soit de rechercher une limite venant de l'extérieur, notamment dans la **coercition**, la **confrontation**. C'est l'environnement qui fait rentrer dans le cadre. Risque de devenir le rebelle permanent. La personne se vit comme un *objet* au service de l'organisation...tout en demandant à être reconnue en tant que sujet.

A noter que dans les deux situations précédentes il ne peut y avoir d'engagement dans l'action. Au mieux chacun **co-existe** au sein de l'organisation.

♦ **DEUXIEME PHASE : retour à l'intérieur du cadre, le cercle inscrit à l'intérieur du cadre, acceptation.active...pour voir !**

Dans cette phase, la personne, le groupe choisit de **se recentrer sur l'essentiel** (action centripète) pour **faire évoluer la vision de ce qu'il croit possible ou impossible de faire dans cette situation** - représentations. Le cadre extérieur disparaît momentanément ce qui prédomine, c'est l'exploration des différentes attitudes possibles, le passage de croyances toutes faites aux valeurs d'action, afin d'accéder à la troisième phase.

♦ **TROISIEME PHASE : le cercle inscrit dans le carré et le cercle circonscrit au carré**

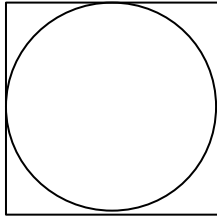
Reconnaissance des limites, appui sur le cadre et maintien du cadre dans l'évolution .

Ce qui prédomine, c'est la nécessité de se re-confronter à la situation à partir de la prise de conscience de la phase deux, de faire évoluer ses comportements en restant métaphoriquement tangent aux quatre angles ; cette figure symbolise " l'ajustement créatif " entre l'exigence personnelle et le " principe de réalité " une fois les croyances " transformées " en valeurs d'action. (action centrifuge). La personne se vit comme *sujet*, partie prenante de l'organisation (**co-opération, co-responsabilité**).

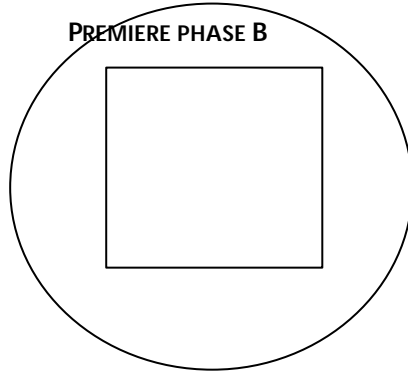
Puis chaque cercle génère un nouveau carré de contrainte (réponse de l'environnement)...lequel réamorçe le processus. Le carré, en tant que contrainte incontournable devient un levier d'action pour l'individu, le groupe. Dans une dynamique en spirale il s'agit à la fois de reconnaître la structure et la limite et de tenter de la repousser au-delà d'elle-même tout en la maintenant.



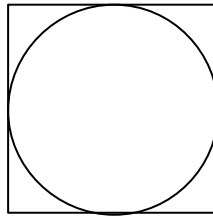
PREMIERE PHASE A



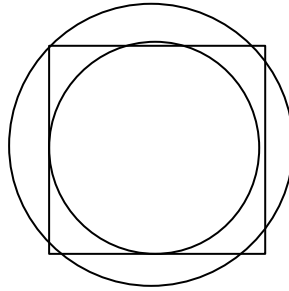
PREMIERE PHASE B



DEUXIEME PHASE



TROISIEME PHASE



UNE DYNAMIQUE EN SPIRALE

