

Coacher les organisations  
avec les Constellations  
Systémiques

Tout le catalogue sur



**InterEditions.com**  
Des livres qui vous veulent du bien

■ Chantal Motto

# Coacher les organisations avec les Constellations Systémiques

Rendre visible et décoder  
les interactions humaines  
et leurs dynamiques

*Préface de Jacques Antoine Malarewicz*

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :  
<http://www.intereditions.com>

Illustration de couverture : © d3images-Fotolia.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© InterEditions, Paris, 2013  
ISBN 978-2-7296-1263-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

Préface	VII
Introduction	1
<i>Une représentation animée de l'organisme vivant qu'est l'entreprise</i>	

## *Première partie*

### AU CŒUR DU MÉCANISME DES CONSTELLATIONS

1. LES CONSTELLATIONS : UNE RÉPONSE SIMPLE ET INNOVANTE À LA COMPLEXITÉ	5
<i>Un révélateur de la « logique des profondeurs »</i>	
2. ÉTABLIR DES LIENS, EXPRIMER SES RESSENTIS	25
<i>Au cœur de la constellation, les liens s'explicitent</i>	
3. PRENDRE DE LA DISTANCE	43
<i>Se raconter autrement son propre scénario</i>	
4. BRISER LE CADRE POUR TROUVER DE NOUVELLES IDÉES	63
<i>Un outil au service de la créativité</i>	

## *Deuxième partie*

### PRATIQUER LA CONSTELLATION SYSTÉMIQUE D'ORGANISATION EN ENTREPRISE

#### *Quelques formes de Constellations d'Organisation et leur utilisation*

5. POUR UN BESOIN DE COHÉSION D'ÉQUIPE	75
<i>Identifier ses ressources, ses forces et faiblesses et les faire évoluer</i>	
6. POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET DE PROJETS D'ENTREPRISE	107
<i>Métaphore, croyances, évolution des perceptions</i>	

7. POUR UN TRAVAIL SUR LES VALEURS	137
<i>Valeurs partagées ? Valeurs en défaut ?</i>	
8. POUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES	143
<i>Faire évoluer ses cadres de référence pour s'en affranchir</i>	
9. POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE VISION	169
<i>Se projeter individuellement et collectivement dans l'avenir</i>	
10. POUR DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE DE SOI	183
<i>Laisser parler ses petites voix intérieures</i>	
11. LE CAS PARTICULIER DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	193
<i>À la confluence entre le coaching et la psychothérapie</i>	
Conclusion	215
<i>Ces liens qui parlent et construisent</i>	
Remerciements	220
Bibliographie	221
Table des matières	225

# Préface

À UNE ÉPOQUE OÙ RÈGNENT EN MAÎTRE le court-termisme et la nécessité d'une efficacité immédiate, toute possibilité de prise de recul est bienvenue et constructive car l'humain se définit au cœur de la durée. C'est ce que permet l'analyse des constellations organisationnelles.

Il y a déjà quarante ans Ivan Böszörményi-Nagy<sup>1</sup>, au travers de ce qu'il a lui-même appelé la thérapie contextuelle, jetait des ponts à la fois entre les générations et entre l'approche systémique et la psychanalyse. Il donnait ainsi une profondeur, dans le temps et dans l'espace, à la prise en compte des interactions entre les individus ainsi qu'au processus d'individuation.

Ce qui semble évident est que l'approche familiale, dans l'état d'esprit qu'elle promeut, se prête très facilement au passage entre la famille et l'entreprise. La notion de système est assez simple et univoque pour être appliquée à bien des contextes. Cependant, pendant un temps la question s'est posée de la permanence des règles de fonctionnement de ces mêmes systèmes lors du glissement entre un cadre intime et des groupes plus étendus comme, par exemple, ceux concernés par l'activité professionnelle. C'est Mara Selvini-Palazzoli<sup>2</sup> qui, la première, s'est servie de la notion

---

1. I. Böszörményi-Nagy et B.R.Krasner, *Between Give and Take*, New York, Brunner Mazel, 1986 ; I. Böszörményi-Nagy et G.M. Spark, *Invisible Loyalties : Reciprocity in intergenerational family therapy*, New York, Brunner Mazel, 1973.

2. M. Selvini-Palazzoli, *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris, ESF, 1984.

d'organisation pour effectuer ce glissement. Ce terme infère qu'il y a des petits ou des grands systèmes, tout dépend de la focale utilisée, et des acteurs humains qui, somme toute avec assez peu d'imagination, utilisent leurs compétences pour s'aimer, se mettre en alliance, se repousser, exercer toutes les formes de pouvoir et – éventuellement – se haïr en toute sécurité au cœur de liens auxquels ils ne peuvent se soustraire. Ils tissent la complexité des interactions entre les individus, quelle que soit l'étendue du « territoire de jeu » dans lequel ils évoluent. Ainsi, l'être humain « est » avant tout communicant, sa compréhension ne peut rester focalisée sur l'analyse de la « boîte noire », comme le disent les cybernéticiens, contenue dans les os de son crâne. Ses liens avec les autres ont une « valeur d'être » équivalente à celle à laquelle peut prétendre toute personne.

Bien évidemment, comme le propose ici judicieusement Chantal Motto, cette convergence entre les deux extrêmes de nos cohabitations avec les autres, dans un groupe plus ou moins étendu, n'est jamais aussi éclatante que dans les entreprises familiales. Curieusement, alors qu'elles constituent – de loin – les structures professionnelles les plus répandues et celles qui abondent majoritairement à l'économie, les études qui leur sont consacrées restent, en quelque sorte, les parents pauvres de la recherche et de la réflexion sur les modèles organisationnels. Il me semble évident qu'il n'est pas possible d'intervenir dans une telle structure, notamment autour de la transmission d'une génération à une autre, là où tous les liens se radicalisent parfois au risque de la disparition, sans utiliser des outils qui permettent d'appréhender les multiples niveaux relationnels et l'entremêlement des logiques par lesquels chacun tente d'exister. Cependant, il ne s'agit pas seulement d'analyser mais également d'agir. C'est ici que l'approche en termes de « Constellation d'Organisation », dans sa dimension systémique, est des plus pertinente.

L'analogie que propose cette dénomination avec les regroupements d'étoiles, qui hantent depuis des millénaires l'imagination des hommes, est propice à bien d'autres échappées métaphoriques. Chacun est à la fois un est multiple, il existe dans sa singularité tout



en construisant, de manière inattendue, des configurations que seul un observateur extérieur est en mesure d'apprécier.

Ce passage de l'unique à la multitude, toujours de manière paradoxale dans une liberté créatrice qui nous échappe, est aussi celui qui anime l'espérance de tout auteur. C'est ce qui fait que je souhaite aux nombreux lecteurs de cet ouvrage, un plein d'émergences !

*Jacques Antoine Malarewicz*



# Introduction

*Une représentation animée de l'organisme vivant  
qu'est l'entreprise*

VÉRITABLE MÉTAPHORE DE LA COMPLEXITÉ d'une entreprise (ce qui est tissé ensemble), la constellation est aussi le révélateur de sa profonde logique, pour ne pas dire « logique des profondeurs » !

Les Constellations d'Organisation peuvent être utilisées au niveau d'une équipe ou au niveau individuel, en complément des autres outils de coaching et d'interventions à disposition des consultants. Pour les consultants coachs, elles offrent aussi une méthode de supervision aux résultats probants. Leur mise en œuvre est simple, donc peu onéreuse.

Plusieurs types de constellations peuvent répondre aux besoins de l'entreprise. De façon commune, elles permettent toutes de travailler sur les représentations individuelles, sur leur évolution et sur l'émergence d'une vision commune à partir de représentations individuelles. La constellation constitue bien souvent une étape dans un processus d'accompagnement d'un manager, d'une équipe. Elle peut tout à fait en être le point de départ par sa capacité à mettre en scène les représentations individuelles et collectives, ainsi que par son efficacité à initier un processus de changement.

Ainsi, bien que ce soit une approche récente (moins de dix ans), l'expérience prouve sa pertinence et son efficacité pour les organisations dans le traitement de problématiques liées au changement,

ou pour le lancement de nouveaux projets, ou encore pour le développement d'une vision, pour un travail sur les valeurs, pour faciliter le processus de décision, pour clarifier les positionnements dans une organisation, ou pour la résolution de problèmes ou de conflits... la liste n'est pas exhaustive.

Après avoir effectué un cursus « *Master in Management Systemic Constellation* » et un approfondissement « *Core Constellations Theory and Practice* », très complets sur plusieurs années, auprès des meilleurs spécialistes européens, j'ai animé depuis 2005 plus de deux cents ateliers et séminaires uniquement basés sur la pratique des constellations et je forme et supervise depuis plusieurs années des consultants et coachs à l'utilisation de cet outil.

Au vu de son succès croissant dans plusieurs pays européens (Allemagne, Angleterre, Pays-Bas, Suisse, Autriche, Italie, Espagne...) et aux États-Unis, je suis convaincue que cette méthode est promue à un bel avenir, parce que foncièrement adaptée aux environnements professionnels actuels et particulièrement pertinente dans l'accompagnement du développement des organisations. Dans cet ouvrage, je souhaite vous faire partager mon enthousiasme vis-à-vis de son efficacité maintes fois éprouvée et de son originalité.

Que vous soyez consultant, coach, accompagnateur du changement ou manager, bienvenue dans l'univers symbolique et créatif des constellations systémiques !

*Partie*

**I**

AU CŒUR DU  
MÉCANISME  
DES CONSTELLATIONS



# 1

---

## LES CONSTELLATIONS : UNE RÉPONSE SIMPLE ET INNOVANTE À LA COMPLEXITÉ

*Un révélateur de la « logique des profondeurs »*

*« Ne cherchez pas derrière les phénomènes,  
ils enseignent par eux-mêmes. »*

Goethe

LE MONDE DE L'ENTREPRISE devient de plus en plus « complexe » au sens littéral du terme, parce qu'il est de plus en plus difficile pour les acteurs de l'entreprise, et en particulier pour le management, de comprendre, d'analyser un système dans lequel les interactions, les rapports entre les éléments (entités, relations, personnes...) se densifient et se multiplient.

Face à ces évolutions, les consultants, les coachs, les accompagnateurs de changement connaissent bien les limites d'une logique purement analytique, cartésienne qui découperait les éléments d'une problématique et les isolerait les uns des autres pour les expliquer et leur trouver une solution. La logique systémique devient alors essentielle pour faire émerger la représentation globale d'un système, ainsi qu'une compréhension des interactions inhérentes à ce système et percevoir la dynamique propre à une organisation.

Disposer d'un outil simple, concret et efficace qui soit le produit direct de cette logique systémique nous apporte donc une valeur

ajoutée considérable. Or cet outil est à la fois original, innovant et efficace.

Original parce qu'au confluent de diverses approches ; la loi systémique par ses principes régisseurs (interaction des éléments, jeux d'acteurs, équilibre du système), le co-développement managérial par son processus (les participants co-construisent une émergence de solutions), le psychodrame (la mise en scène d'un scénario joué par des représentants).

Innovant parce que son fonctionnement mobilise les ressources de l'intelligence intuitive, ou émotionnelle, sans faire appel aux habituels schémas analytiques de résolution de problèmes, parce que son déroulement exige bien souvent la sortie des logiques purement dichotomiques (le « ou » exclusif) pour prendre en compte les polarités (le « et » inclusif) et enfin, parce qu'une constellation est bien souvent le coup d'envoi à un processus d'organisation apprenante.

Efficace parce qu'il y a toujours un résultat à une constellation. Ce résultat peut être l'obtention d'une lecture différente de son système, de son problème. Ou bien, la prise en compte d'éléments restés inconscients jusqu'alors (par exemple, logique familiale interférant dans la logique de l'entreprise). Ou encore, la nécessité de rééquilibrer un système dysfonctionnant (par exemple, phénomène d'exclusion d'une partie de l'équipe, non reconnaissance du travail effectué par les prédécesseurs ...). Ou enfin, une avancée significative en peu de temps sur un changement de représentation ou sur l'émergence de solutions possibles.

### *FAIRE APPARAÎTRE L'ORDRE IMPLICITE*

Les Constellations Systémiques d'Organisation, par la représentation, la « mise en scène » dans l'espace d'un système, permettent aux managers et aux dirigeants de prendre du recul, de décoder la dynamique implicite d'une organisation et de la rendre explicite, de disposer de clés de lecture qui vont au-delà des constructions mentales habituelles, mais qui s'appuient sur le vécu de l'organisation observée et sur le ressenti de ses acteurs.



En mettant en exergue les liens qui composent un système, les Constellations Systémiques d'Organisation en font émerger du sens.

« À une pensée qui isole et sépare, il faut substituer une pensée qui distingue et relie. À une pensée disjonctive et réductrice, il faut substituer une pensée du complexe, au sens originaire du terme complexe : ce qui est tissé ensemble.<sup>1</sup> »

## Une méthode issue de la psychothérapie familiale

L'origine des Constellations nous vient du psychothérapeute allemand Bert Hellinger<sup>2</sup> qui a mis au point cette méthode et l'a pratiquée, avec un succès constant et étonnant, dans le domaine de la psychothérapie dédiée à la compréhension des pathologies familiales.

« L'objet de la thérapie familiale systémique consiste à rechercher dans quelle mesure le sort d'un membre de la famille, comprise au sens large, est influencé de façon dramatique par celui d'autres membres qui l'ont précédé. La réponse nous est donnée par la mise en place de la constellation familiale. Le système familial ainsi mis en lumière, permet au client de se libérer des intrications qui l'emprisonnaient.<sup>3</sup> »

La méthodologie des constellations a, depuis le début des années 2000, été adaptée par des psychologues et consultants, tels que Gunthard Weber<sup>4</sup>, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibed, afin qu'elle s'applique, sous certaines formes et dans certaines conditions, à des cas d'entreprise.

Elle permet alors de révéler, à un moment donné, un certain « ordre implicite » d'une organisation, pour reprendre cette notion évoquée par le consultant systémicien Peter Senge et par le physicien

---

1. Edgar Morin, *La tête bien faite*, Seuil, 1999.

2. Bert Hellinger est un psychothérapeute parmi les plus innovants en Europe. Après avoir été prêtre, missionnaire et éducateur en Afrique du Sud pendant 16 ans, il accompagne, en tant que thérapeute, les individus, les groupes et les familles depuis de nombreuses années. Il nous apporte une longue et profonde compréhension des systèmes humains et de leurs intrications.

3. Bert Hellinger et Gabriele Ten Hövel, *Les Constellations familiales*, Le Souffle d'or, 2003.

4. Psychiatre, psychothérapeute et consultant systémique, Gunthard Weber est l'auteur de nombreux ouvrages dont *La pratique des Constellations Familiales*.

David Bohm<sup>1</sup>. Plus précisément, la constellation permettra de révéler des éléments de la dynamique implicite d'une organisation, ce qui est un atout majeur au démarrage d'un processus d'accompagnement pour un coach. En effet, bien souvent cette dynamique est difficile à capter pour un consultant à qui on expose, lors des interviews, organigrammes et processus formels et à qui on délivre nombre d'informations factuelles. Dès lors, comment capter les dysfonctionnements du système issus d'autres raisons beaucoup plus invisibles, inconscientes et non dites, telles que, mise à l'écart d'une équipe ou d'une partie du management, îlots de mal-être, sentiment de non-reconnaissance ou encore traumatisme suite à un suicide ?

### **Le problème est porteur de sa solution**

Un autre processus important à l'œuvre dans les constellations est celui par lequel la connaissance implicite contenue dans un système va pouvoir se déployer et amener le système vers une solution. Le problème étant porteur de sa solution, il en résulte pour le coach une véritable posture d'accompagnateur du système dans le déploiement d'une possible résolution, avec une bonne dose d'humilité pour accepter que « sa » solution ne soit pas celle du système.

Pour illustrer cette attitude, Bert Hellinger décrit son intervention en constellation comme une « mise au diapason » avec la dynamique implicite du système étudié, facilitant la démarche du client vers la résolution de son problème, mais sans pour autant savoir quelle serait la solution.

« La possibilité du génie vient de ce que l'être humain n'est pas totalement prisonnier du réel, de la logique (néocortex) du code génétique, de la culture, de la société. La recherche, la découverte s'avancent dans la béance de l'incertitude et de l'indécidabilité. Le génie surgit dans la brèche de l'incontrôlable, justement là où rôde la folie. La création jaillit dans la liaison entre les profondeurs obscures psychoaffectives et la flamme vive de la conscience.<sup>2</sup> »

---

1. Peter Senge, *La Cinquième Discipline*, Ed. First, 2000. David Bohm, *Wholeness of the implicit order*, Art Paperback, 1980.

2. Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil 2000.

La constellation permet d'ouvrir cette brèche pour recevoir et concevoir des idées qui ne sont pas issues d'une logique cartésienne, mais qui sont nées d'intuitions, de perceptions, de représentations spontanées. Cette émergence au cœur même de la métaphore qu'est la constellation autorise l'expression et la manifestation d'une réalité jusque-là implicite.

Primordiale sera l'attitude du « coach constellateur » qui aura pour mission d'autoriser ce déploiement. Cette création qui « jaillit dans la liaison entre les profondeurs obscures psychoaffectives et la flamme vive de la conscience », décrite par Edgar Morin, nous pourrions la qualifier de thérapeutique puisqu'elle va permettre une prise de conscience et donc une compréhension, de ce qui était inconscient, mais agissait. Ainsi le génie permet création et réparation. Le déroulement d'une constellation, c'est à la fois l'émergence de l'intelligence intrinsèque à un système et la prise de conscience des scénarios qui s'y jouent ou s'y répètent ; un processus créatif et thérapeutique.

## **Lâcher prise en mettant en scène la représentation du système**

La Constellation Systémique d'Organisation est un outil qui permet d'accompagner les entreprises et leur management dans la recherche de solutions. Par le processus de la constellation, le client dans un premier temps « exporte » sa propre construction mentale de la problématique, sa représentation du système dans lequel il interagit, ce qui va en libérer l'information contenue à l'intérieur.

En d'autres termes, le client va « mettre en scène » sa représentation du système en positionnant des représentants dans l'espace. Il va ainsi prendre une position « méta » par rapport à sa problématique, il va devenir observateur de son propre « scénario ». Nous savons combien il est difficile pour une personne partie prenante d'une problématique d'avoir une vision claire, neutre et objective de sa situation et ensuite de pouvoir trouver des solutions. La constellation permet au client « s'extraire » temporairement de son environnement et donc, va lui apporter un autre regard sur sa problématique. Mais le bénéfice et l'originalité de la constellation ne s'arrêtent pas