



Le TOP pour le PDG et le Manager

**Changer de point
de vue
en restant assis
dans son fauteuil**

*Introduction aux Constellations Systémiques
Entreprises et Organisations
comme nouvelle dimension de compréhension*

Abunde *Optimisation
Entreprise et Organisation*

.....
www.abunde.com

Le TOP

pour le PDG et le Manager

Mes remerciements à ...

... tous ceux qui m'ont appris à forger pour devenir forgeron

- mes formateurs et professeurs
- mes patrons, divers et variés, pour toute l'expérience accumulée
- mes collaborateurs, partenaires et collègues

... tous ceux qui m'ont aidée à préciser ma pensée et à l'énoncer clairement

- en particulier Marion Gontcharuk, Martine Van der Elst, Jean-Claude Limpach, Olivier Cavrot et David Broman pour leurs relectures
- tous les participants aux formations d'Abunde s.c.r.l. pour leur intérêt et leurs encouragements

... monsieur Ghys (Ultrapetita sprl) pour la mise en valeur de la page de couverture

... tous ceux qui me liront : leurs remarques, questions et commentaires sont les bienvenus.

Mis en ligne en janvier 2010

Ecrit par Marilyn Droog

*Editeur responsable : Abunde s.c.r.l.
Rue de la Fauvette 15 - 1180 Bruxelles
www.abunde.com*

Préambule

Une nouvelle méthode de plus. De quoi s'agit-il ?

Extrêmement pertinente, cette nouvelle façon de percevoir les systèmes complexes s'applique, aujourd'hui, dans des domaines aussi variés que l'éducation, la santé (physique et mentale), le management, les processus de paix.

Apparemment simplissime -faut-il se méfier des apparences ?-, elle a été créée après guerre pour traiter d'affaires sérieuses, graves ou dramatiques comme la responsabilité nazie face aux victimes de guerre.

Et pourtant cela se rapproche presque d'un "jeu" dans le sens "enfantin" du terme (accepter d'y être totalement engagé, corps et âme) -tout en n'étant pas un jeu de rôle.

Paradoxale, donc, cette forme de mise en représentation laisse libre cours à l'expression de ce qui est « là », ici et maintenant, jusqu'à une vision claire de l'ensemble de la question et des « pistes à suivre » qui se mettent en place dans toute leur dimension systémique.

Il ne reste alors plus qu'à se laisser guider par cette nouvelle compétence, acquise, pour mettre en œuvre ce qui est devenu « comme une évidence connue depuis toujours ».

De séances articulées autour de LA « question-thématique » qui préoccupe dans son unicité et ses inconnues et dans ce qu'elle nécessite comme solution ou force vitale.

Dans cette méthode, soutenue par la participation symbolique (d'objets) ou physique (de personnes), les représentants incarnent les éléments-clés d'une interrogation. Ils deviendront quelqu'un, quelque chose ou quelque idée/concept de la thématique qui préoccupe.

Publier ce livre tient du paradoxe : une constellation se vit, elle ne se « mentalise » pas.

Plus qu'un concept théorique, il s'agit d'une méthode par participation.

Raison pour laquelle nous confirmons qu'il s'agit, pour la personne concernée, de rester assise dans son fauteuil, comme au théâtre ou au cinéma. Là voilà en spectateur d'une histoire qui commençait par une question existentielle, pour soi ou pour l'entreprise.

Au travers de cette pratique, et des cas particuliers que sont chacune des expériences en entreprises, quelques règles ont émergé. Proposer les enseignements acquis par l'expérience contribue à rendre hommage à cette méthode et à faire connaître ce qu'elle apporte de différent.

Une constellation se vit.

Par sa technique participative, et son approche systémique et phénoménologique, la constellation permet, en quelques heures, de répondre à une question thématique essentielle.

Se documenter sur une région n'est pas voyager...

Aucune théorie n'apprend à nager...

En Constellation de même : faut-il lire à ce sujet ou s'immerger pour découvrir ?

Lire permet de faire connaissance, de s'instruire et de s'approprier à l'inconnu.

Car rien ne peut remplacer la démarche d'ouvrir sa compréhension à ce qui régit les éléments de la situation, de se confronter à leur déploiement systémique et de se laisser évoluer dans cette expérience de l'« ici et maintenant » jusqu'à voir apparaître des pistes de solution, pour les tester et en apprécier les effets.

Cette introduction à une méthode intuitive éprouvée s'adresse

- à tout responsable qui souhaite une vision globale, rapide et efficace
- aux administrateurs de société en quête de stratégie réaliste et concrète, intégrant un maximum de paramètres, tout en pouvant en vérifier l'efficacité par anticipation
- aux chefs d'entreprises et cadres soucieux d'optimiser le potentiel de leur organisation
- aux responsables de ressources humaines désireux d'équilibre entre valeurs légales, humaines, morales et objectifs économiques

Elle propose de nouvelles options de réflexion et quelques règles essentielles, acquises à travers une quinzaine d'années d'expériences à travers le monde.

Très demandées par les *coachs* pour satisfaire leurs clients dans leur pratique professionnelle, les Constellations d'Entreprises permettent aussi aux *médiateurs* de trouver un chemin vers une réconciliation qui honore et responsabilise chacune des parties.

Elle donne aussi des ressources intéressantes aux *formateurs* qui souhaitent travailler la matière à partir d'un vécu, celui-là même qui émerge des expériences des participants ; elle permet également une transmission vivante du savoir-être et du savoir-faire des « anciens » vers les « nouveaux ».

Utile comme *outil de supervision* dans bien des domaines, tels que l'éducation ou la santé (y compris la santé au travail et la santé mentale) il l'est aussi dans des dossiers juridiques, R&D ou logistiques, pour éclaircir la situation et se centrer sur ce qui est pertinent.

Enfin, elle peut donner des indications tant sur un plan déontologique/éthique que dans la recherche de valeurs ou dans le domaine de la communication.

Introduction

Une bonne gestion repose sur des compétences, conjuguées autour d'objectifs-clés : la satisfaction des investisseurs et des clients.

Une moyenne ou grosse société dépend de la vision stratégique de ses administrateurs, de la gestion éclairée de ses managers, de la motivation et du savoir-faire de ses équipes, de l'adéquation de ses procédures.

Dans les petites entreprises, un seul homme ou une seule femme occupe tous les postes tour à tour, avec plus ou moins d'agilité, de solidité et de compétence.

Actuellement, aucune certitude n'est plus possible.

L'idéal voudrait qu'une stratégie trace des lignes de départ pour atteindre un objectif à (plus ou moins) long terme. En fonction de fluctuations importantes du marché, il peut être nécessaire de revoir le cap à atteindre et/ou la stratégie pour y arriver.

L'exercice suppose de connaître au mieux le potentiel de la société et les tendances du marché, d'établir un plan rigoureux, de fixer des objectifs ambitieux mais réalistes et de transmettre ces perspectives à l'exécutif pour qu'il les réalise en fonction d'un planning rigoureux.

Mais les tendances se complexifient et la vitesse de réaction s'intensifie...

Un bon capitaine tient le gouvernail en main, son regard sur le tableau de bord, tandis qu'il décide du meilleur cap à suivre, malgré les crises.

Réagir au coup-par-coup peut mener au désastre après quelques mauvais choix.

Il convient plutôt de revoir régulièrement sa situation, avec un outil qui soutient une vision, pour continuer à maîtriser les coûts humains, financiers ou écologiques et fixer ses objectifs.

Pour faire face à cette complexification de l'environnement mondial ou local, les Constellations d'Entreprises et Organisations permettent, en un temps record et avec une efficacité surprenante,

- de visualiser la situation et les nouvelles perspectives
- d'explorer les pistes et d'anticiper où elles mènent (le présent contient le futur)
- de vérifier les conséquences des choix retenus
- d'opter pour la solution la plus avantageuse

Nous souhaitons insister sur le fait que ce livre s'adresse à tous... et à toutes, femmes comprises, puisque « le masculin l'emporte sur le féminin » dans la grammaire française.

Il s'adresse aussi aux minorités qui veulent exploser le plafond de verre. Ils pourront voir ce qu'il y a derrière ce blocage, pour dépasser ce qui appartient à leur système, d'une part, et aussi pour voir comment déjouer les pièges qui les enferment du côté sociétal.

Les Constellations systémiques : Présentation de la méthode

Pour ceux qui ne connaissent pas la méthode :

Cette méthode phénoménologique¹ et systémique², originellement appelée « Systemische Aufstellungen » par Bert Hellinger (Allemagne), a été baptisée « Constellations » lors de sa traduction en Français et en Anglais. Pour lever toute confusion avec le système stellaire ou l'astrologie, nous préférons dire « Optimalisation ».

Vu son efficacité, sa rapidité et son adaptabilité, cette technique se répand dans les types d'organisations : entreprises et institutions, processus de Paix, famille ou développement personnel.

La question préalable « de quoi s'agit-il ? » contribue à se centrer sur les faits. En pratique, cela revient, grâce au questionnement préalable du constellateur, à mettre en évidence les éléments-clés du système. Ceux-ci sont alors placés, de manière physique (par des personnes) ou de manière symbolique (par des objets ou des papiers). Après ces préalables, le « client » devient le spectateur de sa propre thématique qu'il regarde évoluer jusqu'à l'émergence de l'image finale, qui se révèle tout-à-coup et apparaît comme une évidence.

Englobant, cet outil s'enrichit à plusieurs sources :

- des éléments puisés dans des techniques connues : psychanalyse, jeux de rôles, analyse systémique, Gestalt, A.T., PNL...
- l'utilisation des compétences du client et de la connaissance directe, puisée dans l'« ici et maintenant » avec ses allers-retours analyse/intuition
- de ce que chacun y inclut de sa pratique et de ses expériences de vie

Dans ce laboratoire « in vitro » qu'est une constellation, quoi que ce soit qui bouge dans le mobile des interactions entraîne des conséquences en chaîne pour les autres éléments et les conséquences de ces mouvements pourront être encouragées si elles sont positives ou écartées s'il est nécessaire de trouver de meilleures pistes.

¹ Phénoménologique = Dans l'« ici et maintenant », c'est-à-dire dans le présent absolu du phénomène, qui inclut ce qu'il contient de conséquences du passé qui orientent déjà son futur à travers le présent sans cesse fugitif. Cela se rapporte aussi au « Dasein » de Martin Heidegger, philosophe Allemand.

² Systémique = qui considère un tout comme l'ensemble de ses parties, qui réagissent les unes par rapport aux autres et l'ensemble par rapport à d'autres ensembles. Tous ces systèmes interagissent à leurs niveaux entre eux ou par rapport à des événements extérieurs ou des nécessités liées à la reproduction, la défense, la survie, la mort.

Concrètement, comment cela se passe-t-il ?

Au départ, la question « de quoi s'agit-il ? » centre l'intérêt sur des faits concrets et sur une intention de changement : s'agit-il d'optimiser en ajoutant de la valeur ou en résolvant un problème ?

Tout élément porteur de sens dans la représentation systémique du contexte à travailler peut devenir un « ingrédient » nécessaire à la constellation. Ces éléments, personnes concernées ou concepts invoqués (l'entreprise, le produit, le marché) sont alors figurés par des représentants humains ou d'autres supports symboliques. Puis, ils sont alors positionnés dans l'espace donné.

Cette mise en place est souvent révélatrice et donne déjà des pistes de compréhension.

Or, ce n'est encore que la première étape du travail ; la méthode va plus loin qu'un « simple (!!!) » aperçu de la photo de départ ! « Comprendre » ne nous suffit pas !

Durant la constellation proprement dite, sous les yeux des participants, et à tout le moins ceux du constellateur et du constellé, les éléments « prennent vie » les uns par rapport aux autres, donnent des indications pertinentes sur le dysfonctionnement et sur la recherche de solution, s'activent, se déplacent, puis trouvent « la » place optimale qui leur permet d'accomplir leurs fonctions respectives dans l'équilibre général. Ce faisant, ils contribuent à optimiser le système tout entier, car ce n'est que quand l'ensemble s'accorde à « se trouver bien » que le travail est terminé.

Témoin oculaire plutôt que partie prenante, le commanditaire pourra s'imprégner de tous les petits pas réalisés par le système durant la constellation et, ensuite, laissé seul avec les décisions qu'il a à prendre, il pourra se laisser guider par l'expérience et les compétences de visionnaire acquises durant la séance. Les prémisses (vision d'ensemble, mise en place d'un processus de changement et déroulement jusqu'à l'image finale) sont en place. On pourrait dire : « il n'y a plus qu'à » laisser agir, en confiance...

Méthodologie

Cette approche est à la fois simple et complexe.

Simple dans sa dynamique systémique et ses processus de simplification ou d'analogies.

Complexe parce que tous les niveaux de la question sont mis en jeu « simultanément ». Les interactions sont importantes dans leur dynamique: les liens, les enjeux, certains facteurs inconscients ou des éléments extérieurs déterminants...

Pour pouvoir mettre tous ces facteurs en évidence, la méthode utilise des supports symboliques ou physiques qui représentent les éléments du système.

Les supports symboliques s'utilisent dans les cas où le constellateur est seul avec le client, ce qui arrive la plupart du temps.

Ils permettent un positionnement, une vision éclairée de la situation et aussi une recherche de solution.

- Le client place tour à tour sa main sur les différents supports disposés sur la table. Il peut changer de place, circuler, prendre différents points de vue.
- Parfois les papiers sont disposés au sol et le client, ou le constellateur, se place tour à tour sur chacun d'eux pour pouvoir apprécier le point de vue occupé à cette place et ressentir ce qui se passe « là ».

Les deux possibilités se valent et dépendent du contexte.

Il s'agit parfois tout simplement des habitudes du constellateur ou du confort de chacun...

Parfois les supports symboliques ne suffisent pas à pénétrer la question, en particulier s'il y a des enjeux cachés, des malversations, des secrets. Dans ce cas, il se peut qu'une ou plusieurs personne(s) extérieure(s) puisse(nt) apporter des éléments intéressants pour débloquer la situation. Il est parfois fait appel à des représentants extérieurs pour jouer ces rôles (p.e.x les membres d'une équipe amenée par le constellateur).

L'usage de petits papiers est par contre tout à fait indiqué si la question porte sur un sujet (encore) confidentiel, tel qu'un rachat, une restructuration, un dépôt de bilan : seuls, le constellateur et le client sont au courant de ce qui se dessine... Dans ces cas, la maniabilité et la discrétion complètent très avantageusement l'efficacité du procédé.

Il est très important de savoir que travailler avec le personnel de la société ne se pratique que dans les cas précis où il s'agit d'optimiser une thématique déjà positive au départ (comme de lancer un nouveau produit dans une société florissante).

Dans ce cas, il est même recommandé de travailler avec les personnes directement concernées. Ce type de constellation soude le groupe autour des objectifs et des valeurs communes. Cela permet de renforcer la compréhension mutuelle ou la culture d'entreprise.

Cette expérience aura des répercussions sur l'ensemble du groupe et sur chacun de ses membres, comme s'il s'agissait de monter un chiffre en puissance, en élevant encore son indice : a^{10} devient a^{100}).

Le constellateur doit perpétuellement être vigilant, et plus particulièrement sur le fait que rien d'indiscret de la vie privée ou des relations personnelles des uns ou des autres ne puisse transparaître dans le cadre de la constellation. Pour cela, il est très important de bien placer le cadre de l'intervention et de veiller à ce que le climat ambiant soit serein quand elle inclut l'équipe de travail originale.

Exemples concrets de ce type d'application où l'équipe peut être impliquée :

- *mettre les équipes de vente face à un nouveau challenge*
- *lancer un nouveau créneau d'affaires*
- *contrer l'arrivée de concurrents*
- *(re)définir les objectifs d'un projet mené en team*
- *anticiper sur la résistance au changement dans un cadre spécifique et limité*
- *transmettre du savoir ou du savoir-faire des seniors vers des juniors*
- *développer la créativité, l'activité, ou tout autre espace de développement*
- *remonter des informations*

- *animer des ateliers de coaching pour chefs d'entreprises débutants (starters)*

Il existe une troisième voie : travailler en Workshop avec d'autres participants qui sont inscrits à une même session de travail de groupe.

Cette pratique est intéressante pour des personnes qui partagent des soucis communs : responsables des ressources humaines, starters qui débutent leur entreprise, etc.

Cela concerne alors des personnes qui ont des questions ou des responsabilités similaires.

Le fait de travailler sur ses propres questions et celles des autres permet à la fois la consultation individuelle (la personne travaille sur son axe personnel) et la formation de groupe (toutes les eaux alimentent la rivière commune).

Il est intéressant de savoir que dans ces pratiques de groupe, pour des questions délicates, la méthode fonctionne également dans la discrétion la plus absolue si nécessaire. On travaille alors sur les dossiers ou les clients A, B, C au lieu de les nommer, par exemple.

L'équipe extérieure apportée par le consultant permet d'entrer rapidement dans le vif du sujet grâce à son expérience en constellations. Le fait d'être plus nombreux et que les éléments soient personnalisés donne un caractère plus « théâtral » à la constellation, et le client devient alors le spectateur du déroulement de son thème. Dans ces représentations faites par des personnes extérieures, le sceau du secret professionnel fait partie intégrante de la convention de base.

Processus

Certains participants sont surpris par la ressemblance entre « ce qui se passe ici » et ce qui se passe dans leur réalité habituelle. Comment les représentants peuvent-ils dire des phrases ou prendre des attitudes propres à des personnes ou à des situations dont ils ne connaissent rien ? Certains vont même jusqu'à y voir un côté « magique » ! Alors que la question, les éléments et le placement dans l'espace viennent directement d'eux ! Ils peuvent avoir cette remarque au moment de la première vision (figurant une sorte de photo de départ) ou, plus souvent encore, au moment où se matérialise la « solution ». Ceux-là ignorent sans doute qu'un système recherche toujours le meilleur équilibre pour lui-même dans sa globalité, pour l'ensemble des éléments entre eux et pour chacun des éléments qui le composent. Comme lorsqu'un mobile recherche sa stabilité dans l'espace après avoir été perturbé par un élément extérieur (vent, mouvement, choc).

Il semblerait que quelque chose de l'ordre de l'Emergence³ intervienne également. En effet, si tous les éléments pertinents ne sont pas mis en place tôt ou tard dans le champ de solution, rien de concluant ne se passe. Heureusement, les éléments manquants sont généralement révélés par le champ lui-même pour exprimer une vision globale, parfois fractale de la situation.

³ Principe d'Emergence, Robert Laughlin, Prix Nobel de Physique 1998.

Conçues par syncrétisme à partir de méthodes qui ont pignon sur rue⁴, les Constellations se sont principalement développées par la pratique et, de ce fait, la recherche théorique vient « après-coup ».

Des chercheurs universitaires, à une échelle internationale, se passionnent actuellement dans les facultés de psychologie, sociologie, médecine, économie et marketing pour tester la méthode scientifiquement. Ils ont pour objectif d'arriver à expliquer son fonctionnement fondamental, son efficacité, et arriver à la valider.

Actuellement, aucun résultat probant n'est encore publié à l'heure actuelle.

En attendant ces « preuves », de nombreux praticiens argumentent en s'appuyant sur des comparaisons avec le champ de la physique quantique ou sur le champ morphogénique de Rupert Sheldrake⁵, mais il faut reconnaître qu'il n'y a pas de quoi convaincre un sceptique. Pourtant, rappelons-nous, le bois flottait avant qu'Archimède ne crie Eurêka dans sa baignoire et les pommes tombaient sur le sol sans la loi de Newton.

Le fait est que les résultats sont là...

Et la méthode est utilisée de plus en plus, y compris par des hommes de sciences, des médecins, des juristes, des financiers, des cadres de sociétés multinationales... pour les résultats et les avantages qu'elles leur apportent. En entreprise, la demande est énorme aux Pays-Bas : chacun sait que les Hollandais aiment particulièrement ce qui est immédiat, économique, efficace, et rentable ! Dans les autres pays, la demande avance à un rythme plus « prudent ».

Historique et développement géographique

Conçues au départ par Bert Hellinger comme technique thérapeutique de groupe pour reconstruire l'Allemagne sur le plan moral et psychologique après la deuxième guerre mondiale, les Constellations s'appliquent plus largement à plusieurs types de systèmes. Fidèles à leur objectif de départ, elles interviennent pour « remettre de l'ordre » ou développer. Elles tiennent prioritairement compte, par exemple,

- du Respect et de l'Amour, dans la famille
- du Respect et de la Productivité, dans les Entreprises et Organisations
- du Respect, du sens des Responsabilités et de l'esprit de Réconciliation dans les cas de traumatismes laissés par l'Histoire

Elles prennent aussi en compte les autres facteurs de la réalité, comme la Vie ou la Mort, qui se nomment « projet », « création » ou « mise en liquidation » dans le vocabulaire de l'entreprise...

C'est parce qu'il avait été frappé par l'efficacité dans le cadre microcosmique du développement individuel et familial par rapport au contexte macrocosmique de solutions entre des peuples en conflit, que l'idée est venue à Gunthard Weber d'essayer la méthode en entreprise. Et c'est ainsi qu'eut lieu une « première », en Autriche, en 1992.

⁴ Psychanalyse, Analyse Transactionnelle, Théorie et Analyse Systémique, Jeux de Rôles de Moreno et de Virginia Satir, Gestalt, etc.

⁵ Rupert Sheldrake – le champ morphogénique

Actuellement, la technique des constellations est répandue dans le monde entier et les congrès internationaux réunissent actuellement des personnes provenant de 135 pays... Chacun a le droit de contribuer à son développement en y apportant ses propres compétences. Ces rencontres internationales sont l'occasion d'échanger les bonnes pratiques entre les praticiens.

Pour accéder à un bon niveau de compétences et le garder à jour, un constellateur pratique régulièrement avec ses pairs, se fait superviser et, après une formation sérieuse, se perfectionne encore ultérieurement. Telles sont aussi les garanties qu'il peut offrir à ses clients.

Principaux avantages

Les Constellations génèrent de nouvelles perspectives, des élans d'énergie et des accès à des potentiels ignorés en un temps record.

Modèle d'économie par excellence, les Constellations allient

- souplesse contractuelle
- efficacité
- durabilité
- profondeur
- investissement-temps réduit
- apprentissage analogique
- cadre de déontologie
- perspectives et changement

Elles sont économiques en temps et en énergie, et donc économiques financièrement !

Contrairement au coaching et à la plupart des autres méthodes de consultants, le processus des constellations ne nécessite pas une continuité de temps (toutes les semaines, par exemple) : les séances se succèdent au rythme où le besoin s'en fait sentir, librement, « biologiquement » et dans la confiance...

Et lorsqu'elles s'appuient sur du matériel symbolique ou sur des représentants extérieurs, elles ne mobilisent que les personnes indispensables, c'est-à-dire le(s) décisionnaire(s) ou, le cas échéant, le team concerné par le challenge à remporter.

Comme elles se centrent sur « LA » question qui préoccupe, elles s'adaptent avec souplesse aux circonstances.

Elles conviennent à de nombreux types de besoins et peuvent se pratiquer de façons variées : en individuel, en groupe ; en consultance, en formation, en supervision, en médiation ; quelle que soit la taille de la « cellule » à considérer (système complexe, PME, projet, question individuelle)...

Elles répondent rapidement et efficacement à des demandes concrètes

La méthode permet la résolution d'**une** question en **une seule séance** de quelques heures. Si la thématique est particulièrement complexe, quelques séances étalées dans le temps seront nécessaires.

Autre avantage : l'apprentissage générateur.

Que ce soit en formation ou en consultance, l'acquis de la séance s'appuie sur l'expérience de l'« ici et maintenant », et, au-delà, le bénéfice de cette acquisition durable se propage à toutes les situations analogues, qu'elles soient antérieures ou ultérieures. En thérapie, dans les processus de réconciliation ou de retour sur l'Histoire, cela permet des amendements sur les événements traumatiques du passé. Dans les autres cas, cette nouvelle compétence rentre dans la boîte à outil pour faire face à toute autre situation semblable.

Cette technique respecte intégralement la liberté du chef d'entreprise.

- La constellation part de sa demande explicite et de sa propre mise en place du système
- Le constellateur revient vers lui aussi régulièrement que nécessaire pour obtenir d'éventuels compléments d'information ou pour avoir son assentiment sur les perspectives proposées. Il est dans la réalité du client, telle que celui-ci la vit.
- La constellation s'appuie sur ses compétences conscientes ou inconscientes, ce qui permet d'aller dans la profondeur et d'être au plus proche du sujet exploré
- Riche de « ce qui est là », la constellation offre
 - de nouveaux champs de perception, parmi lesquels le recours à l'intuition
 - une compréhension élargie, globale, de la situation
 - une ouverture à tous les possibles
 - de nouvelles clés de solution, de communication ou de négociation
- Les informations obtenues, le client aura l'occasion de les assimiler à son rythme
- Il en usera comme bon lui semble
- Averti par le déroulement de la constellation, le décisionnaire sera attentif aux signes de son système et il accueillera les changements spontanés en confiance
- Après décantation, il pourra prendre ses décisions en connaissance de cause, et, si c'est le cas, en son âme et conscience.

Pourvu qu'on soit le décisionnaire, les constellations offrent de pouvoir travailler

- sur la **gestion de l'organisation**, quelle que soit sa taille, en ce compris les questions d'acquisition, fusion, restructuration, négociations syndicales ou celles qui sont relatives à l'histoire
- sur le **développement de soi** à travers la profession : motivations, ambitions, croyances, réussite, disponibilité, équilibre vie professionnelle / privée, etc.
- sur la **santé du chef d'entreprise ou du personnel** car avant le banquier ou les actionnaires, c'est le médecin qui est informé des coups durs que traverse l'entreprise. Dans ce cadre, il arrive que des constellations d'entreprises soient prescrites par le corps médical pour contrer l'anxiété, la dépression, les troubles du sommeil ou de l'appétit, l'impuissance sexuelle, certaines formes d'alcoolisme ou autres addictions, l'hypertension et les troubles cardiaques, le burn-out, le harcèlement, les risques de suicide ou les troubles psychosomatiques induits chez les enfants ou les conjoint(e)s...

Qu'elle s'adresse à un individu pour lui-même ou dans le cadre de ses responsabilités professionnelles, qu'elle inclue des groupes ou des entités plus larges comme des peuples ou des régions du monde, *la méthode fait office de révélateur et met en lumière ce qui n'est pas nécessairement perceptible, comme des sentiments, des émotions, des valeurs (dignité, honte, colère, deuil, responsabilité, culpabilité...)*

En quelques mots, les Constellations, proposent, en un temps restreint, des *pistes de solutions concrètes, à mettre en pratique rapidement* : se recentrer autour d'un objectif, renforcer ce qui doit l'être, résoudre une problématique...

Champs d'applications dans l'entreprise

Gilles Béchet. Le Soir – Références 25/02/2006

Management : Le travail en constellations débarque sur le marché belge.

« Ne qualifie-t-on pas un chef d'entreprise qui réussit de visionnaire ? (...) »

C'est une manière de prendre du recul et de visualiser tous les termes et les enjeux de la question posée (...).

Cette technique permet de recentrer ses objectifs et de mobiliser toutes les informations disponibles, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, en questionnant directement les représentants du jeu de rôle. Cela permet ensuite de faire des essais de résolution jusqu'à faire apparaître une solution. »

Parmi les thèmes qui concernent l'entreprise, figurent, de façon non-exhaustive :

- Améliorer les capacités de visionnaire de ses décideurs
- Diagnostiquer et lever les dysfonctionnements
- Mettre à profit toutes les ressources à disposition (internes et externes)
- Agir sur les enjeux, dégager des solutions
- Trouver les termes d'une négociation
- Lever un blocage ou un différend
- Transmettre (vendre/reprendre) une affaire familiale en ayant toutes les cartes en main
- Lancer un nouveau produit, une nouvelle orientation, de nouvelles perspectives
- Déjouer les résistances au changement
- Créer, grandir, développer, acquérir, fusionner, restructurer...

En fonction des métiers dans l'organisation, cela donne les applications suivantes :

- **Administration**
 - **Stratégie**: vision à long terme, opportunités, priorités, objectifs, communication
 - **Organisation**: restructuration, fusion, planification
 - **Projet**: préparation, mise en place, budgétisation, délégation, contrôle, supervision
- **Management**: répartition de compétences, prises de décision, questions d'autorité et de pouvoir
- **Gestion de ressources humaines ou d'équipes** : embauche, répartition des tâches, gestion des compétences, motivation, gestion des revendications, de conflits, compréhension des causes de stress, de harcèlement, d'absentéisme...
C'est un excellent outil en supervision. Egalement pour les coaches et les médiateurs.
- **Marketing**: plus-value, mise en évidence, innovation, positionnement sur le marché

- **Communication interne ou externe** : crédibilité, cohérence, efficacité, ouverture au changement
- **Team Building**
- **Gestion financière** : comparaison budgétaire des offres à court, moyen et long terme ;
en cas de menace de faillite : bilan des forces et ressources subsistantes et, en fonction du cas, pistes de relance ou dépôt de bilan honorable.
- **Médiation**: bases d'accord, sources de respect

Utilisées dans le cadre de **formations**, elles ont l'avantage

- de partir de cas vécus par les participants
- de transmettre le savoir des anciens vers les nouveaux
- de donner un cadre « in vitro » pour multiplier les expériences
- de faire participer tout le monde, même les « spectateurs »
- de permettre l'introduction de nouveaux codes de conduite
- d'éviter les freins dus à la peur du changement

Les constellations sont aussi très éclairantes **en cas de confusion**. Qu'elle soit due à un manque de clarté dans le chef de l'administrateur, dans la communication, dans la distribution des tâches ou qu'elle soit due à des incohérences du passé.

Dans tous ces cas, la méthode permet de séparer les différents plans ou les différents aspects, de clarifier, de mettre de l'ordre ou de (se) réorganiser.

Il faut aussi savoir

- que les Constellations permettent de travailler sur les valeurs de l'entreprise et, si nécessaire, de réparer des erreurs commises dans le passé pour mieux s'ancrer dans le présent et l'avenir
- que tout potentiel inutilisé est une ressource qu'il est possible de valoriser
- qu'on obtient facilement une réaction positive au changement dès lors qu'on a les clés pour convaincre le personnel des avantages espérés
- que les différentes phases d'un projet peuvent être d'autant mieux cernées et contrôlées que l'ensemble de la réalisation aura été visualisée dans son entièreté systémique
- qu'une transmission de pouvoirs, anticipée, favorise la réussite d'une reprise de fonction, d'une nouvelle acquisition ou d'une succession familiale.

Coût

L'avantage économique est indéniable, puisqu'il s'agit de peu d'investissements en temps ou en énergie de personnes. En plus, les résultats, rapides et souples, donnent une réelle plus value à l'intervention. Surtout s'il s'agit d'Optimisation : l'avantage sur la gestion interne, la concurrence ou par rapport au marché peut être considérable.

Cas vécu : Alors qu'il pensait liquider sa société enfoncée dans une crise conjoncturelle, un patron de PME demande une constellation. En plaçant les éléments qui constituent ses difficultés dans l'espace, il obtient une meilleure visibilité sur la situation, et la constellation lui rend sa confiance de gestionnaire : il a les éléments en main. Il décide donc de garder son entreprise et d'être bien attentif à certains signaux de relance ou d'aggravation. Sur ces entrefaites, les concurrents ont déposé leur bilan. Au sortir de la crise, il possède la moitié des parts du marché local, de même qu'à l'exportation, puisque la crise était internationale.

Coût, bénéfice, pertes, avantages... Tout doit être comptabilisé.

Quelle que soit la taille ou le type de l'organisation, avant de se poser la question de ce que coûte une consultance, il faudrait se poser toutes les questions corollaires. C'est-à-dire celle

- du prix payé pour maintenir le problème sans y apporter de solution
- du prix à payer pour solutionner le problème quand il aura gangrené son environnement
- du gain obtenu en se lançant directement, avec force, dans la bonne direction.

Car un problème coûte. Indéniablement.

Il freine le développement : premier coût, peu perceptible à première vue.

Si cela perdure, les concurrents en tirent avantage : très coûteux et dangereux à long terme.

Il coûte également en ressources. Très onéreux, car les ressources sont chères.

Quand un dysfonctionnement, parfois même minime, concerne le personnel, il convient d'envisager avec sérieux le coût en énergie humaine et en ressources financières investies à perte en stress, en heures supplémentaires ou du fait de l'absentéisme.

Bien sûr, la consultance coûte aussi. Coût direct. Directement perceptible...

Quand la confiance est bien placée, la rapidité du résultat justifie immédiatement ce coût et le transpose immédiatement en bénéfice.

En conséquence, la balance s'impose entre les deux options : traiter rapidement ou laisser le problème s'installer...

Dans le second cas, les questions seraient plutôt « Comment peut-on traiter la négligence à résoudre le problème dans les délais ? ». Et « Quel est le prix de cette négligence ? »

Bases théoriques propres aux entreprises

Dans sa façon de participer à son mouvement phénoménologique intrinsèque, la méthode a lâché toute approche purement théorique pour s'appuyer presque exclusivement sur « ce qui est là, ici et maintenant ».

Pourtant, elle ne peut faire l'économie de quelques règles qui permettent de se référer à un cadre de fonctionnement minimal. Quand ces règles sont respectées, les énergies circulent : chacun est à sa place, dans le respect de la hiérarchie et de l'ordre chronologique d'arrivée, les filiales et les différents départements coopèrent, les énergies financières et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise circulent de façon fluide...

Les 5 règles et quelques autres principes

Certaines sociétés sont florissantes et créatives.

D'autres traînent des boulets, n'arrivent plus à motiver leur personnel, souffrent d'absentéisme ou d'un turn-over impressionnant et contreproductif.

Pourquoi ? Personne n'en sait rien...

Les motifs cachés, oubliés, incompréhensibles à première vue peuvent être retrouvés et modifiés, et l'énergie vitale de la société relancée si l'on prend la peine de s'arrêter et de se poser la bonne question.

Le plus tôt sera le mieux pour enrayer rapidement les surcoûts en temps, en argent, en énergie, et d'éviter une accumulation de retards face au développement de la concurrence!

Si elles sont peu nombreuses, les lois fondamentales de bon fonctionnement d'une entreprise, selon les Constellations, sont néanmoins incontournables et implacables.

Elles mettent en évidence :

- **Le droit d'appartenance**
- **Le respect de la hiérarchie**
- **Le respect de l'ordre chronologique d'arrivée**
- **Le respect des préséances dues à des rôles particuliers**
- **L'équilibre entre donner et recevoir**

Les quatre premières règles ne sont pas organisées de façon hiérarchique.

L'équilibre entre donner et recevoir est universel. Il s'additionne aux autres.

Ces cinq règles DOIVENT être respectées, quand elles sont d'application.

1. Le droit d'appartenance :

Premier principe puisqu'il est l'essence même d'une organisation, qu'elle soit familiale, institutionnelle, clanique ou autre.

Principe de base

Pour mieux comprendre l'appartenance, prenons l'exemple de la famille.

Dans une famille ou un peuple, l'appartenance fait partie de l'essence, dès la conception.

Ce lien est éternel.

Nier ce droit (par exclusion, par exemple) est destructeur pour l'individu rejeté, mais il l'est aussi pour la famille ou le clan. Cette incapacité à trouver une solution intégrante peut avoir des conséquences jusque dans les générations suivantes, aussi longtemps que le système n'apprend pas à gérer le droit à l'appartenance pour tous ses membres.

La notion de « conception » elle-même est essentielle, qu'elle soit biologique ou qu'elle touche à un désir ou à un projet.

De cet élan part la vie ou la réalisation future.

Si cet élan est cassé, une période de deuil plus ou moins longue sera nécessaire.

Si ce deuil n'est pas opéré sur le plan humain, il entraînera des souffrances, qui peuvent se transmettre aux générations suivantes ; sur le plan entrepreneurial, il peut devenir la source de problèmes récurrents (par exemple projets systématiquement avortés, abandonnés ou sans force, etc.).

Dans les organisations qui ne sont ni transgénérationnelles ni claniques, le lien d'appartenance est établi suivant une convention entre les parties, sur base d'un engagement volontaire⁶.

Comme le mariage civil, par exemple, qui est conventionnel.

L'appartenance peut aussi être concrétisée par le paiement d'une cotisation, comme dans les associations.

Ces appartenances conventionnelles ou par association s'inscrivent dans une temporalité⁷.

Et l'organisation étant constituée en raison d'une finalité, l'adhérent ou le contractuel accepte, par son engagement, de participer à cette finalité.

Il y a donc trois dimensions minimales au lien d'appartenance volontaire : une convention, la temporalité et une finalité. Cela suppose droits et devoirs plus ou moins explicites, et cela implique, tacitement, de s'intégrer dans l'histoire et la culture du groupe depuis sa création.

Chacun des groupes dont nous faisons partie a sa propre histoire qui s'inscrit dans celle d'ensembles systémiques plus larges : l'histoire familiale, régionale, nationale, mondiale ; les lois propres à l'humanité ; les valeurs en cours dans leur rapport à l'espace et au temps.

⁶ Nous prenons le parti de ne pas parler d'organisations basées sur des liens de subordination sans engagement volontaire dans ce chapitre (sectes, traite d'êtres humains...).

⁷ Même un contrat à durée indéterminée est limité à l'âge de la retraite ou soumis à des clauses qui finalisent la convention. De la même manière qu'au point précédent, nous ne tenons volontairement pas compte d'organisations qui s'arrogeraient un droit absolu sur la vie et la mort des individus.

Toute appartenance implique des droits et des devoirs⁸, quel que soit le groupe (familial, sportif, professionnel, etc.). Ces règles, implicites et explicites, en régissent le fonctionnement ; certaines sont nuancées, d'autres implacables ou paraissent immuables. Souvent ces règles se recouvrent sans heurts ou ont assez de souplesse pour permettre à chacun de s'en arranger en conscience.

Quand aucune souplesse n'est possible, pour quelque raison que ce soit, les contradictions entre les valeurs ou les règles des deux systèmes vont provoquer des tensions, voire des conflits internes. Cela peut aller jusqu'à des comportements excessifs et expliquer certains attentats-suicides ou d'autres actes terroristes, du hooliganisme ou d'autres types de débordements.

Pour qu'un système, ou plusieurs systèmes, puisse(nt) fonctionner de façon fluide et harmonieuse, il est indispensable que ses règles

- participent du PRINCIPE D'EVOLUTION
- se basent à tout le moins sur LE RESPECT
- et la responsabilité de chacun de s'assumer en conscience
- et, dans le cadre d'une entreprise à caractère lucratif, la rentabilité (alors que dans d'autres types d'organisation, cela dépendra de l'objectif soutenu).

2. Le respect de la hiérarchie :

Ce point paraît sans doute le plus évident et en apparence le plus facile à mettre en application, car tout le monde « sait » de quoi il s'agit...

Et pourtant : Qui détient le vrai pouvoir ? Quelles sont les préséances dont il n'est pas fait état ? Y a-t-il une hiérarchie (cachée / implicite) entre des divisions d'un même niveau ou des sociétés-sœurs ?

Y a-t-il des enjeux cachés qui pipent les dés ?

Les rôles sont-ils (bien) définis ou y a-t-il confusion de rôles ?

Quand la question des rôles, de l'autorité ou de la hiérarchie se pose, oser rechercher ce qui coince permet d'ouvrir de nouvelles perspectives, de remettre les horloges à l'heure, de reprendre le vrai cap, de recentrer les énergies (dispersées) vers les objectifs fixés.

3. Le respect de l'ordre chronologique d'arrivée :

Cet ordre-là, souvent en contradiction (apparente) avec le respect de la hiérarchie, est souvent négligé, quel que soit le type d'entreprise.

Imaginons-nous l'impact, occasionné par l'engagement d'un jeune cadre surdiplômé et prétentieux, sur le fondateur de l'entreprise, le vieux concierge ou sur un autre cadre assis sur

⁸ La question des abus de pouvoir fera l'objet d'un chapitre ultérieur.

un siège éjectable. Il est probablement difficile de deviner à quel point ils pourraient être touchés dans leurs rôles respectifs. Même leurs nuits peuvent en être perturbées ! Et il est donc intéressant de se poser la question des énergies -et de la productivité- perdues en cas d'arrogance pour cause de non-respect de l'ordre d'arrivée.

4. Le respect des préséances dues à des rôles particuliers :

En fonction du secteur d'activité, de l'histoire de l'organisation et de particularismes propres à son fonctionnement interne, certaines divisions, certains rôles ou certaines fonctions ont droit à une préséance particulière, méritée ou justifiée. Ce principe est trop peu connu.

Voici quelques exemples illustratifs.

Vu la responsabilité légale d'un pharmacien d'industrie dans une entreprise pharmaceutique, celui-ci a des droits, des devoirs et des obligations prépondérants face à tout autre membre du personnel, y compris tous les membres de la direction. Il est, entre autre, de sa responsabilité d'arrêter la production ou de faire revenir tous les lots « à risque », si nécessaire !

De la même manière, d'un point de vue systémique et de façon surprenante, dans un hôpital, le directeur administratif a préséance sur le directeur médical : c'est lui qui l'engage et le paie. Le directeur médical n'a l'avantage que pour les questions d'ordre purement médical.

Enfin, citons le cas paradoxal où, pour un bon redressement d'une société, il convient d'honorer le sacrifice des personnes qui ont été limogées pour permettre la sauvegarde de l'emploi des autres...

Que ce soit sur le plan pratique, légal, juridique, fonctionnel, individuel, systémique, rentable, etc., le non-respect de cette règle des préséances engendre des dysfonctionnements graves, pouvant aller, au pire, jusqu'à l'arrêt complet des activités et la mise sous scellé.

5. L'équilibre entre donner et recevoir :

Simple à énoncer. Pas aussi simple à mettre en pratique...

Quelle est la monnaie d'échange ? Rémunération, médaille, pouvoir ?

Quel est le mode d'action ? Négociation, revendication, grève, absentéisme, négligence ?

Quels sont les mots-clés ? Droits acquis, valorisation, motivation ?

Restructuration, gestion par projet, responsabilisation ?

Quels sont les résultats des évaluations ? Prime et reconnaissance ? Ou frustration ?

C'est vaste et périlleux, l'équilibre entre prendre et donner dans le champ professionnel !

Cette loi de l'équilibre entre donner et recevoir est universelle. Elle se cumule à toutes les autres et se retrouve dans tous les types de relations (familles, relations interpersonnelles,

loyauté transgénérationnelle, questions d'ordre privé, gestion d'organisations ou d'entreprises, négociations ethno-politiques, etc.).

C'est la réciprocité et la recherche d'un intérêt commun, au-delà des intérêts claniques ou locaux, qui donne aux négociations un effet durable.

Actuellement, le concept américain « Win-Win », traduit en français par « Gagnant-Gagnant », répond assez bien à la nécessité fondamentale de reconnaissance mutuelle.

Prenons soin de ne pas le galvauder. Plus qu'un effet de mode, il est une réelle prise de conscience d'une nécessité qui se doit d'exister. Et qui donne son crédit à la relation.

L'incontournable inconscient

L'inconscient travaille nuit et jour, sans relâche ! Aussi en entreprise !

Il donne de la force aux projets, à l'ambition.

C'est sous son impulsion que se construisent des vies, des villes, des ponts, des objets d'art.

C'est lui qui pousse les communautés humaines à la paix, au commerce ou à la guerre...

Ce phénomène gère l'entreprise à côté de ses administrateurs, totalement incognito.

Et pourtant, il se mêle, mieux que personne, des relations internes et externes, de toutes les affaires, à tous les étages, entre toutes les personnes, sans qu'on puisse l'en empêcher !

Il motive, crée, entreprend, ancre les apprentissages et donne des ailes à tout ce qui se fait naturellement et sans souci...

Il peut aussi occasionner de gros dégâts : s'il mène une société à la faillite ou dans des directions incontrôlables, mieux vaut avoir de bons outils ou un accompagnement, pour réagir adéquatement, « en pleine conscience », rapidement et efficacement !

Car l'inconscient est partout : dans notre désir d'entreprendre et dans nos peurs, dans nos bonnes ou mauvaises relations, dans nos réussites et nos échecs.

Dans les motivations d'achat des clients.

Dans les bonnes ou mauvaises relations qu'entretient le personnel en interne, avec la culture d'entreprise, avec les clients et les fournisseurs...

Il se nourrit de tout ce qu'il trouve à sa portée, que ce soit biologique, transgénérationnel, culturel, publicitaire ou quoi que ce soit. Et à partir de là, il s'infiltré dans la réalité concrète des relations, émotions, projets, rêves, utopies...

Le travail sur l'inconscient comme source d'apprentissage et de nouvelles perspectives

Dans tout système complexe de réseaux et interconnexions, tout n'est pas seulement actif, interactif et réactif mais également rétroactif (apprentissage analogique, coaching et travail thérapeutique).

Il y a donc moyen, en permanence, de retravailler mémoire, conscience et même inconscient.

Ceci explique qu'un même fait, surgi du passé (mémoire/inconscient), peut être

- stigmatisé par sa résurgence et l'incapacité répétée à franchir l'obstacle
- ou guéri, intégré, source de nouvelles perspectives,

que ce soit dans la vie privée ou en entreprise.

C'est là toute la force du travail phénoménologique en constellation.

Il dynamise tout à la fois ce qui est

- actif (et donne de la force)
- interactif et réactif (et donc systémique et/ou transférentiel)
- rétroactif (et donc réparateur et/ou formatif).

L'entreprise, au regard de ces principes

Comme nous l'avons vu en abordant les cinq règles, la question d'appartenance est cruciale dans le rapport humain à l'organisation. Dans l'entreprise familiale, comme son nom l'indique, il y a double appartenance, tandis qu'en principe, dans le cadre d'une S.A., le lien est strictement contractuel. Cela fait une énorme différence sur le plan systémique, et la double appartenance peut créer, dans certains cas, de réelles difficultés qui sont propres à ce type d'entreprises.

Par contre, toute société est soumise au cadre légal : les buts, l'organisation, le pouvoir et le fonctionnement général doivent être en concordance avec des statuts publiés ; la comptabilité, les responsabilités juridiques et le cadre de toute entreprise est régi par le code des sociétés. Et, comme tout « être vivant », les sociétés, familiales ou anonymes, peuvent un jour où l'autre, vivre des problèmes liés à la croissance, à des injonctions paradoxales ou à d'autres dysfonctionnements structurels...

Les Sociétés anonymes

Règles propres aux sociétés anonymes

Le caractère **anonyme** d'une S.A. donne le ton.

Sur le plan humain, « anonyme » rappelle et souligne que la responsabilité personnelle est reprise dans le chef d'une personne morale, même si, actuellement, les administrateurs portent plus de responsabilités qu'antérieurement.

Souvent, les salariés n'y sont pas repris en tant que personnes physiques : ils participent d'un rôle plus ou moins clairement défini, attribué en fonction d'une logique de (bon) fonctionnement, qui cadre ce que la société attend d'eux.

Société Anonyme.

Dans une S.A., en principe, rien n'est nominatif, ni les actions, ni les fonctions.

L'organigramme n'est, en principe, pas nominatif (même s'il arrive qu'il le soit).

Son objectif est de donner une image aussi complète que possible, de l'organisation et des liens entre les structures. Il permet ainsi de visualiser les différents secteurs à prendre en compte dans la gestion. Cela donne un cadre défini, lié, en principe, à des objectifs définis.

Dans les cas d'organisations très complexes, cet organigramme pourra donner plusieurs plans différents, de la vision la plus globale à la plus détaillée.

Il est sensé rendre compte, de manière schématique, de toute l'organisation « pyramidale » de la délégation des pouvoirs dans la société, c'est-à-dire « qui rapporte à qui » et « qui fait quoi ».

On pourrait croire que par son essence-même, cet outil réponde aux règles systémiques, ce qui en ferait un outil vraiment puissant. Son handicap tient de ce qu'il est figé dans le temps et devient rapidement une simple représentation « théorique » de ce qui « devrait être », sans refléter la vie actualisée de la société. Autre inconvénient, le processus de sa remise à jour est assez lourd : puisqu'en principe, il doit être approuvé par une série de comités à chaque modification.

Tant qu'il n'y a pas de soucis dans la vie de l'entreprise, il n'est pas nécessaire de se poser de questions et cet outil reste ce qui a été inventé de plus pratique actuellement.

Les constellations s'appuient dessus quand cela se justifie.

Les distorsions entre l'organigramme et la réalité sont rarement apparentes, sans quoi elles seraient repérées et rectifiées spontanément.

En cas de dysfonctionnement, conflit ou rivalité entre des personnes, des services ou des parties de l'organisation, une vérification comparative peut donc s'avérer nécessaire, avec des questions appropriées au contexte :

Dans l'organigramme // Dans la réalité

- Qui rapporte à qui ?
- Qui s'inscrit en premier ou en dernier dans la chaîne ?
- De quelle chaîne parle-t-on (pouvoir/production/rapports à la clientèle ?)
- Qui détient pouvoir, autorité, droits, contrôle ? Sur qui, quoi ?
- Etc.

En mettant en Constellation la structure telle qu'elle se présente *hic et nunc* (c'est-à-dire telle qu'elle dysfonctionne), le hiatus devient rapidement visible. Il devient alors possible d'optimiser le fonctionnement opérationnel. Ce processus de correction(s) ne s'arrête que s'il aboutit à une réelle stabilité systémique, après vérification « in vitro » de ce que les changements n'apporteront pas d'autres dysfonctionnements en cascade.

A titre d'exemples :

Un des directeurs d'une société internationale avait l'ascendant sur les autres directeurs de l'unité nationale et pour des raisons de politique régionale, il freinait certains projets et en favorisait d'autres. Cette situation provoqua évidemment des déséquilibres budgétaires énormes entre les différents secteurs de l'activité et il s'en suivit des licenciements répétés dans les services déficitaires. Comme rien ne semblait pouvoir rééquilibrer la société, une constellation fut demandée. L'organigramme montrait une structure équilibrée qui devait fonctionner ; il ne donnait aucun droit particulier à cette personne par rapport aux autres services. La question du déséquilibre, placée en Constellation, montrait comment la société dysfonctionnait, ce qui a permis de mettre en lumière l'origine malhonnête et malveillante de ces distorsions. Dans un deuxième temps, il a été possible de voir comment restructurer l'entreprise pour consolider chaque responsable dans ses fonctions.

Dans une organisation locale occupant cinq mille personnes, un directeur aux achats devient incontrôlable aux yeux de la direction générale. Il souffre subitement de problèmes psychiques graves, cause des problèmes relationnels dans son équipe, et, par le fait de son absentéisme répété et du manque généralisé de confiance autour de lui, une constellation est demandée. Cet homme occupe une place stratégique. Sa direction souhaiterait le licencier ou le remplacer. Impossible car il est statutaire. Que faire ?

Après avoir placé un certain nombre de tenants et aboutissants connus, dont l'organigramme jusqu'à ce niveau de responsabilité, équipe comprise, la constellation met en évidence que cette personne semble craindre une autorité, extérieure à l'organisation qui l'emploie, et que cette peur le paralyse. Cette découverte permet quasi-instantanément au commanditaire d'entrevoir le fil rouge vraisemblable qu'il pourrait y avoir entre cette personne et ses responsabilités des histoires de marchés publics trafiqués et de pots-de-vin. En effet, certains événements et comportements « étranges » deviennent comme évidents, et vérification faite, il apparaît que les troubles psychiques ont débuté à l'annonce de ce que les « magouilleurs politiques » étaient sous les verrous.

La direction, sur base de cette mise en lumière et d'une rapide enquête interne, a décidé de l'écarter de ses responsabilités. Et dans la réalité comme dans la séance de Constellation, un travail complémentaire a été entamé pour que les conseils d'administration et de direction puissent faire face à cette nouvelle donne et assumer leurs responsabilités face au contexte.

Dans une S.A., rien n'est nominatif. Plutôt que de parler en termes de personnes, chaque « poste » a son **Job Description** qui, comme son nom l'indique, décrit la fonction.

Cette gestion organisationnelle, basée sur le taylorisme, permet d'articuler tous les postes pour un bon fonctionnement virtuel (et si possible réel) de l'organisation, en complémentarité avec l'organigramme. Cela permet, en principe, à chacun de se situer par rapport à son propre emploi et aux attentes qui y sont liées ; par rapport à la hiérarchie, aux collègues, aux clients ou aux fournisseurs ; par rapport à la place à occuper dans la chaîne des services internes ou externes de la société ou par rapport à la fabrication ou la distribution du service ou du produit. En principe, salaire, objectifs et perspectives d'avancement y sont étroitement liés.

Utilisé indirectement comme un véritable outil de communication vers le monde extérieur (titres sur la carte de visite, profil d'embauche) ou à l'intérieur (évaluation personnelle, évolution de carrière), le Job Description induit insidieusement ses propres contradictions dans le système. Quelque peu personnalisé dans les rares cas où quelqu'un occupe une fonction taillée sur mesure, il peut également être valorisant pour qui se place au sommet de la hiérarchie. Par contre, il nie toute spécificité dans les couches de l'organisation où les personnes sont contingentées (en masse) par fonction.

Ce contexte impersonnel, où « humanité », « sens à donner au travail » et « responsabilisation » sont absents, engendre souvent beaucoup de souffrances liées au travail. Et quand telle compétence particulière est négligée, tel niveau d'engagement nié ou toute autre implication personnelle omise, il n'est pas rare de constater que ce qui devait servir la production, finit, paradoxalement, par la desservir : la motivation et tout ce qui fait la valeur ajoutée du travail disparaît.

Quand c'est nécessaire pour le développement de « leur boîte », certaines personnes motivées et compétentes prennent spontanément en charge des rôles transversaux ou stratégiques. Si elles ne reçoivent pas, à temps, la reconnaissance individuelle méritée (évaluation, prime, augmentation, valorisation de leur fonction), leur motivation finit par se lasser. Et, si cela perdure, des erreurs, des négligences ou des absences (justifiées ou injustifiées) pourraient signifier leur insatisfaction (consciente ou inconsciente). Vu l'impact transversal ou stratégique pris spontanément par ces personnes, leur non-reconnaissance et leur mécontentement peut devenir la cause de turbulences inexplicables dans l'organisation, puisqu'il y a ignorance de plusieurs niveaux phénoménologiques. En l'occurrence : ce besoin de l'entreprise qui est ignoré, la prise en main spontanée non organisée, la compétence non reconnue, la démotivation non comprise, les troubles ingérables et incompréhensibles.

Cette vision mécaniciste de l'organisation et l'incohérence qu'elle peut parfois induire provoquent - dans certains très grands groupes, où chacun devient interchangeable- de la frustration, du mécontentement, des tensions et un stress propices au harcèlement, aux accidents de travail, à l'absentéisme, aux revendications syndicales et, parfois, à des suicides professionnels...

Mettre le doigt sur la faille et endiguer le dysfonctionnement en connaissance de cause précise peut transformer la Qualité de Vie dans l'entreprise, et la façon dont elle est perçue à l'extérieur.

Si cela n'intéresse pas toujours les actionnaires « à priori », il serait pourtant utile de chiffrer cette différence, pour en tenir compte dans la culture et dans la stratégie de l'entreprise, car, bien sûr, cela intervient directement et indirectement sur le capital et dans la communication.

Dans un holding ou dans toute structure complexe, l'organigramme représente les relations théoriquement fonctionnelles entre les différentes sociétés, divisions ou localisations.

Certains dysfonctionnements graves peuvent provenir de ce que les rôles (des personnes, des services, ou des entités) ne sont pas correctement définis, les limites entre les fonctions pas suffisamment claires,

les tâches mal réparties (en charge de travail, par exemple), les horaires ou la localisation mal adaptés aux contingences, etc.

Ce phénomène n'existe pas que dans les grandes structures.

Il se rencontre aussi dans des petites entreprises, quand elles franchissent certains seuils de croissance sans que le cadre ne suive de façon appropriée.

Pour régler ces dysfonctionnements, le consultant en Constellations s'appuie, bien sûr, avant tout et essentiellement, sur les compétences conscientes du chef de l'entreprise. Et en mettant le système en place, il rend visible l'image inconsciente sous-tendue par la question posée. Il pourra ensuite l'interroger ce qui est révélé, comme par exemple des espaces « vides », des éléments orientés dans un même sens ou à contre-sens, etc.

Comme la méthode permet l'importation de nombreuses sources d'information, le constellateur peut également s'appuyer sur les outils qui appartiennent à l'entreprise : statuts, organigramme, règlement d'ordre intérieur, charte, ou toute autre ressource pertinente.

La société qui grandit trop vite.

Autre dysfonctionnement qui paraît « illogique » par rapport à son contexte : la société qui grandit trop vite. Alors que tout porte à croire qu'elle s'envole, et qu'effectivement elle n'a plus tout à fait les pieds par terre, c'est à ce moment là qu'elle risque fort de « se planter ».

Où est le risque ? Dans ses investissements, en ressources humaines essentiellement, et dans toute sa structure : lieux de travail, encadrement, frais généraux, impôts. Mal ou trop peu budgétisés, ils vont mettre en danger la viabilité de la société.

Si une phase de restructuration ou de réorganisation s'impose, les gestionnaires en ont-ils conscience ? En ont-ils les compétences ?

Malgré leur réputation, ces processus de réajustement ne sont pas nécessairement douloureux s'ils sont conduits avec cohérence, en connaissance de cause.

Une vision d'ensemble, conduite grâce aux Constellations, permet de se pencher efficacement sur les moyens à mettre en œuvre pour déjouer les risques, freins ou obstacles éventuels et pour profiter des atouts et ressources à disposition. Cette technique permet aussi d'anticiper la résistance au changement en mettant en évidence les différentes phases d'implémentation, la communication appropriée aux différentes parties-prenantes et les résultats espérés, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Liens de filiation entre sociétés : société-mère et -fille ou sociétés-sœurs

Règles propres aux sociétés mères-filles ou sociétés-sœurs

Si, intuitivement, nous savons que les sociétés grandissent comme le font les enfants, nous ne pouvons négliger que les liens qui unissent une société-mère à une société-fille, ou des sociétés-sœurs entre elles, répondent également à des règles bien spécifiques.

Ainsi, par exemple.

La société-mère doit être en mesure de « nourrir » la société-fille aussi longtemps que celle-ci est incapable d'être productive au point de s'auto-suffire et de devenir réellement productive par elle-

même. Ainsi, aussi longtemps que la société-fille est en croissance, la société-mère pourvoira à ses besoins spécifiques et particuliers, en mettant à sa disposition tous les moyens utiles à son développement (ressources financières et humaines, relations bancaires et juridiques...).

La budgétisation (temps, argent, ressources humaines, etc.) doit être suffisante.

Si ce n'est pas le cas, le développement de la fille peut mettre en danger les moyens de (sur)vie de la mère... On verra alors la société-mère s'impatienter face au développement de sa fille et surgir entre elles des problèmes de tension ou de confiance au niveau du management des deux sociétés.

Lors de la « crise d'adolescence » de la société-fille, les tensions entre elle et la société-mère permettent à chacune de revisiter leurs liens et de progressivement prendre de l'indépendance. Cela se passe souvent pas à pas, et rarement de façon globale. Pouvoir comprendre et anticiper ce phénomène, permet à la société-mère d'organiser avec souplesse et diligence l'ajustement de l'encadrement de la société-fille jusqu'à son autonomie complète, sans heurts ni fracas.

Et c'est là tout l'apport des Constellations : elles peuvent apporter des informations sur les risques encourus, sur « ce qui peut donner de la force » à la société-fille, sur « ce qui freine ou bloque » entre mère et fille, sur la nouvelle stratégie à prendre au moment où la société-fille prend son indépendance, etc., sans remplacer le plan financier ou toutes les approches traditionnelles, mais en donnant une vision précise sur les points dont il faut tenir compte pour s'assurer toutes les chances de réussite.

En effet, tous les passages cruciaux peuvent être consolidés par une vision à court, moyen et plus long terme.

Les liens entre sociétés-sœurs

Les sociétés-sœurs peuvent tirer le meilleur de leurs relations (transmission de compétences et d'expériences, complémentarité des fonctions), quand elles se sentent dans un juste rapport de fratrie par rapport à la société-mère, et entre elles, comme une sœur aînée, une puînée et une petite cadette ; chacune acceptant sa place avec les avantages et les inconvénients qui y sont liés...

Cette place et leur raison d'être (en principe repris dans l'objet social, et souvent laissé volontairement dans le flou pour des raisons administratives par rapport à l'Etat) doivent être définies avec soin en interne pour préciser leur identité propre. A partir de là pourront se déterminer le champ de leur développement spécifique, la structure des relations entre elles, l'intégration de chacune dans le groupe et le positionnement des parties et du tout sur le marché, local ou international.

A ce titre, nous avons déjà dit à quel point la consolidation d'un organigramme renforce la société (comme par exemple en améliorant la concertation entre les entités productrices et celles qui ont une vocation administrative ou commerciale).

Lorsque les rôles sont bien répartis et les contraintes connues et reconnues pour chacune des divisions ou des sociétés-sœurs, la communication entre elles se fluidifie. En conséquence directe et immédiate, cette forme de respect s'installe jusque dans les délais (d'organisation interne, de production, de livraison), ce qui, à tous les niveaux augmente la motivation au travail. Ces performances n'échappent à personne. Vue de l'extérieur, cette entreprise possède une plus-value incontestable pour attirer des talents et/ou des fonds.

De même, s'il faut organiser ou corriger la transversalité entre différents points de l'entreprise ou entre sociétés-sœurs, pour plus de rapidité ou de cohérence par rapport aux clients, pour plus de concertation et de précision dans le cadre d'une certification, ou pour regrouper des compétences multidisciplinaires dans le cadre de Recherches et Développement, la constellation permet de trouver la juste place *pour chacun* des éléments, en optimisant les ressources, l'efficacité et la rentabilité et/ou l'économie.

Pour travailler ce type de dynamique tendue vers un objectif, toutes les personnes concernées peuvent être invitées et participer, si cela a du sens. Sinon, il suffit que le plus haut responsable en charge de la question participe à la Constellation Systémique pour qu'il ait une idée des mesures à mettre en place pour donner toute la force à son projet, y compris communiquer de manière ciblée en insufflant de la confiance. Cette vision claire et à long terme inclut la gestion du changement.

Règles propres aux entreprises familiales

Jouant à la fois la carte de la famille et celle de la société (parfois anonyme pourtant), une entreprise familiale a, elle aussi, ses propres modes de fonctionnement puisque l'appartenance y est double : à la fois familiale et contractuelle.

Cette double contrainte la rend particulièrement complexe et, parfois, vulnérable.

Il n'est pas rare que des dysfonctionnements reposent sur des confusions systémiques à double entrée quand les plans « famille » et « entreprise » ne concordent plus, même très partiellement.

1. Bon fonctionnement d'une entreprise familiale

Généralement, quand le fondateur est au pouvoir, les problèmes sont du même ordre que dans toute autre société, ni plus, ni moins.

Si la société est récente et que plusieurs générations travaillent ensemble, le Père en est le fondateur et les enfants sont les assistants. Dans ce cas, il a chevauchement parallèle entre les ordres familiaux et les ordres de l'entreprise. De même si un frère aîné crée une société et engage des puînés ou des cousins. Tant que, hiérarchiquement, « le grand » dans le cadre familial est « plus haut » sur le plan professionnel, en principe, il n'y a pas de conflit entre les systèmes.

Pour les sociétés qui se sont imposées sur plusieurs générations, où ce principe de parallélisme entre arbre généalogique et organigramme historique persiste depuis la création de l'entreprise, la réussite dans le temps témoigne du succès familial à communiquer en interne son savoir-faire, son sens du respect, son « bon » sens. Sans que ce modèle ne soit infiniment rigide : certaines familles ont trouvé des parades notariées ou de bonne gouvernance pour que soient reconnues les compétences avant le droit d'ânesse. Pour une réelle réussite, cela demande une bonne connaissance légale, de la finesse et souvent des apports de consultants extérieurs.

2. Dysfonctionnements dus à des conflits entre les systèmes

Tout n'est pas toujours simple dans l'équilibre d'une entreprise familiale. Des complications surviennent quand certaines préséances professionnelles (de compétences, par exemple) passent avant l'ordre générationnel, donnant l'impression, du point de vue de l'ordre familial, qu'il y a passe-droit dans le cadre de l'entreprise. Cela s'exprime, dans les deux systèmes, par des conflits sur base de revendications honorifiques, de pouvoir, d'autorité ou de manque à gagner. Et pourrait malheureusement finir en procès, voire en faillite, par « bêtise » comme le diraient des personnes extérieures.

C'est pour cette raison qu'une passation de pouvoir à l'intérieur d'un groupe familial ou toute question d'héritage d'une affaire demande une bonne maturation préalable.

L'ouverture de l'entreprise familiale vers des étrangers pourrait également présenter des phases critiques, comme l'introduction d'actionnaires extérieurs ou la remise de l'affaire (et donc sa reprise par un étranger à la famille)

Exemples typiques de dysfonctionnements :

- *le père remet l'affaire à son fils mais garde un pied dans l'affaire et contrecarre toute nouveauté*
- *le petit frère a eu l'idée du produit et obtenu le brevet, mais c'est l'aîné qui dirige la société*
- *une cousine est plus compétente que le fils du patron et passe donc avant lui dans la hiérarchie*
- *un grand-père décède et n'a rien prévu pour sa succession... un de ses fils, décédé, a 2 héritiers très compétents et en situation (âge, diplômes, expériences extérieures) de pouvoir lui succéder, tandis que le 2^e fils, vivant, a presque l'âge de la retraite et des enfants beaucoup plus jeunes. Qui va hériter de quoi et comment pour que le partage soit juste ? La société restera-t-elle dans la famille ou devra-t-elle être vendue ?*

3. Différentes situations « à risque » en entreprise familiale

1. La confusion systémique :

Ce qui caractérise ce type de situations, c'est que dans l'exposé du problème, il paraît impossible de débrouiller les tenants et les aboutissants. Chacun a raison et tort à la fois: la confusion est partout et les choses s'enveniment avec le temps et les essais d'arranger les choses.

Si les deux ordres, de préséance familiale et de hiérarchie, ne sont plus alignés ou si des compétences entrent en conflit avec des droits d'aînesse, il convient de rétablir l'ordre entre les deux systèmes pour rétablir la paix dans la famille et le bon fonctionnement dans la société.

Plus facile à dire qu'à faire, sans doute !

Une bonne analyse des deux systèmes associée à une constellation menée par un expert permet de percevoir les dissymétries et de comprendre les causes. S'il n'est pas toujours possible de « réparer », il est néanmoins possible de rétablir une meilleure compréhension et, souvent, un meilleur fonctionnement. Car il peut aussi s'agir de causes oubliées, tels que d'éventuels ayant-droits disparus prématurément (morts à la guerre laissant des enfants en bas âge qui ont perdu leur droit ensuite au profit d'une autre branche de la famille) ou de raisons logiques à une certaine époque mais inacceptables dans leurs conséquences actuelles (les garçons héritaient de certains droits au détriment des filles).

S'il est possible de réussir ce type d'intervention en quelques séances pour une petite société, il faut prévoir un nombre suffisant de séances dans le cadre de grosses entreprises familiales en dysfonctionnement.

2. Passation de pouvoir

Parfois le fondateur a des compétences d'intelligence et de cœur qui lui permettent de faire la passation de son entreprise de son propre chef, sans aide extérieure. Ces spécimens sont rares.

Le plus fréquemment, il se fait conseiller (par un bon coach, ou un juriste, ou un spécialiste en reprises d'entreprises, par exemple) et il prend des décisions claires et muries quant à la passation de son pouvoir à son successeur.

Souvent, comme nous venons de le voir, le contexte familial apporte ses confusions dans les rôles, ce qui rend parfois la situation complexe à débroussailler.

Par exemple :

Quand « le fiston » débarque dans la société comme successeur, « fils du patron », sa place n'est pas banale :

- *il peut être anormalement choyé par certains membres du personnel qui l'ont connu tout petit. Mûr à présent, il aimerait être pris au sérieux, sur base de ses compétences professionnelles...*
- *il peut au contraire être particulièrement haï parce qu'il hérite de ressentiments nourris contre ses ancêtres-patrons (de l'époque de Zola). Il aimerait être apprécié pour ses compétences et l'humanisme qu'il apporte à l'époque actuelle.*

Comment se faire apprécier pour ce qu'il est et ce qu'il apporte comme plus-value ?

Devant quel dysfonctionnement systémique se trouve-t-on ?

Il peut y avoir une antinomie (relative) entre les lois qui régissent deux types de systèmes, ce qui entraîne de la confusion entre les différents plans :

- Du point de vue de l'entreprise
 - Maintenant responsable de la pérennité de l'entreprise, le successeur doit en assurer l'actualité et la réactivité sur le marché
 - pour ce faire, il va défendre ses idées « nouvelles » par rapport à ce qui s'est « toujours » fait et il devra vaincre la résistance au changement due à la loyauté des anciens envers ses ascendants, dont il est lui-même héritier...
 - une des façons d'y arriver sera de faire preuve d'un certain respect vis-à-vis des seniors de la société, même s'il a l'impression d'avoir toujours fait partie de l'entreprise, y étant né...
- Du point de vue familial
 - Le fondateur accède à sa pension.
Multiples changements de statut : révolution psychologique
 - Il doit se séparer de son « bébé » et en assurer la pérennité dans le cadre familial avec les éventuelles tensions que cela engendre, ou revendre ce qu'il a créé (compétence dans les négociations + deuil et lâcher-prise)
 - S'il transmet sa société dans la famille, il doit coacher le successeur en prenant une nouvelle position. Dans le meilleur cas, son souci porte à la fois sur la pérennité de son entreprise et sur la réussite de son fils/neveu (diplomatie + lâcher-prise).

- Comme tous les futurs-pensionnés, il aimerait passer le cap sereinement (deuil de fin de carrière)
- La pension suppose de donner un nouveau sens à sa vie (création d'un nouveau type de vie ou de relation de couple)
- La pension suppose aussi d'accepter de vieillir et d'entrer dans cette nouvelle tranche de vie (renoncement).
- Le successeur reste le fils de son père (ou le neveu de son oncle).
 - S'il en est le fils, il lui doit la vie, l'éducation, l'entreprise et le respect. Sinon, il aura aussi une dette de reconnaissance pour l'avantage obtenu.
 - Le successeur devra faire ses preuves pour obtenir la pleine confiance sur le plan de l'entreprise et se libérer, dans l'entreprise, des entraves « familiales »...

Une passation de pouvoir mal gérée peut causer des tensions à tous les niveaux et sur tous les plans, y compris entre les partisans de la tradition et ceux qui souhaitent du changement, avec comme conséquence, parfois, un « dé-tricotage » systématique de ce qui a été mis en place, la dispersion des énergies, des coûts extravagants en investissements incohérents, du mécontentement, des licenciements, ... et parfois une profonde déception dans le chef des parents qui ont cédé l'entreprise, qui ne comprennent pas ce qui se passe.

En s'appuyant sur une compréhension phénoménologique et systémique de la situation, des pistes de transmission dans le respect de toutes les données pourront se faire jour, comme la transmission du savoir-faire du père vers le fils, sous le sceau de la confiance et de la pérennité.

En fonction de la situation, une constellation pourrait permettre

- au père
 - de faire son deuil de ce qui n'est plus
 - de se réjouir de ce qui se met en place, pour lui, pour son fils et pour la société
 - de prendre confiance dans le bon déroulement des opérations sous le contrôle de son fils
- au fils
 - de prendre sa place comme nouveau patron
 - de marquer son respect de façon appropriée aux anciens qui ont accompagné son père dans le développement de cette société dont il « hérite »,
 - de développer une politique de lancement de sa nouvelle autorité et de ses nouvelles activités, planifiées et budgétisées avec son père, dont il a la confiance et l'adhésion.
 - de réparer l'Histoire de l'entreprise, si c'est approprié
- aux deux
 - d'entamer un dialogue concerté, quant aux affaires qui intéressent encore le Père ou dans lesquelles le fils a encore besoin d'un suivi d'informations
 - d'assurer au personnel, aux clients, aux fournisseurs une passation sans heurts

Bien menées, les constellations peuvent donc aider à dissocier ce qui appartient à chacun des systèmes, familial et entrepreneurial, et à sortir des confusions.

Prises plus tard, comme technique « pour réparer les dégâts », la constellation s'intéressera

- à mettre de l'ordre dans les confusions entre le plan familial et le plan entrepreneurial
- à apaiser les tensions à tous les niveaux
- à rassembler les énergies dispersées
- à « remailler » ce qui a été mis en place puis « détricoté » lors des tensions entre les partisans de la tradition et ceux qui souhaitaient du changement
- à faire converger les investissements « incohérents »
- à donner des nouvelles pistes pour atteindre les objectifs

Il peut paraître conseillé d'envisager ces questions avant la passation de pouvoir ou avant l'arrivée éventuelle de frères, sœurs ou cousins, d'âges et de compétences diverses ?, de travailler la vision anticipative avec une constellation et, si nécessaire, de proposer un coaching au fils (et au père ? de préférence avec un autre coach, indépendant)

3. *Héritage (en entreprise familiale ou dans le cadre privé) :*

Qu'est ce qui donnera plus de force à mes héritiers et renforcera les liens de famille ?

Nous pouvons supposer que quelqu'un de fondamentalement « juste » voudra donner à ses héritiers non pas tant une valeur numéraire équivalente à chacun, sans distinction de ses besoins ou de ses attentes personnelles, que des ressources appropriées qui permettront de s'épanouir : de quoi développer ses compétences, ses talents, ses goûts, son cœur ; s'ancrer dans des objets-souvenirs ; réaliser des investissements...

« Faire fructifier », au sens biblique du terme.

Dans ce souci anticipatif de partage du patrimoine, tout peut-être envisagé : biens mobiliers, immobiliers, actions, argent ; descendants légitimes, naturels, adoptifs, handicapés ou personnes particulièrement fidèles à la famille ; gestion de ses biens et legs quand on est sans famille...

En plaçant tous les éléments du partage et les personnes concernées, de façon symbolique dans le champ de la constellation, il est possible de faire des attributions, intuitives et analytiques à la fois, et donc d'anticiper les risques de conflits, rivalités, jalousies, malentendus en donnant à chacun de quoi « faire fructifier » selon ses dispositions.

Il est même possible de poser la question : « Qu'est ce qui donnera plus de force à mes héritiers et renforcera les liens de famille ? ».

Cette question peut d'ailleurs être posée, et, espérons-le, résolue, de son vivant, sans qu'il soit même question d'héritage. Il s'agit alors d'une constellation familiale, comme certaines grandes familles (en nombre ou sur le plan social) en commandent maintenant lors de réunions familiales particulières ou à l'occasion d'un jubilé, dans le but de réconcilier certaines branches de la famille, de remonter à la source de problèmes transgénérationnels et d'amplifier l'esprit de famille, le flux de l'amour et de la légèreté.

Hériter, est-ce toujours un bonheur ?

Parfois, ce moment de la passation des biens entre les générations a été préparé avec soin par celui qui « cède la place à la jeunesse », qu'il soit mort ou vif. Parfois, aussi, l'héritier attend ce moment avec une certaine impatience, depuis un temps plus ou moins long, que ce soit par avidité ou pour se réaliser pleinement.

Il arrive que ce ne soit pas une bonne affaire.

Outre le fait qu'il est toujours possible d'accepter un héritage sous réserve d'inventaire pour se préserver de déconvenues éventuelles sur le plan purement financier, il est difficile de savoir, sur le plan énergétique, de quelles implications ces biens sont porteurs. Car, dans les cas d'origines douteuses, celles-ci ont été, bien évidemment, tenues secrètes...

De quelles énergies cet héritage est-il le vecteur ?

Hériter de biens acquis dans le cadre d'une bonne gestion correspond à une transmission de valeurs telles que le sens de l'économie, la capacité à faire fructifier, la prévoyance, la réussite, (et l'amour).

A l'inverse, hériter de biens mal acquis peut devenir un cadeau empoisonné, surtout s'il s'agit de biens spoliés ou acquis au détriment d'une vie.

Dans le cadre des constellations, il peut être possible de remonter le fil de l'Histoire pour trouver comment créer un espace de réparation qui permette d'accepter le côté « cadeau » sans avoir à porter le poids qui appartient à une certaine histoire, familiale, locale ou univeselle. La méthode des constellations en connaît un brin, puisqu'elle a été créée pour restaurer les héritiers de nazis dans leurs droits à une vie actuelle saine, au-delà des atrocités de la guerre et des séquelles laissées sur leurs consciences par les abus et les génocides.

Un outil à l'usage des Notaires, Curateurs, Médiateurs ou des héritiers en colère :

En l'absence de volontés clairement exprimées de la part du défunt, s'il y a plusieurs héritiers ou associés en discord, les constellations peuvent être utilisées comme ressource pour rendre le partage équitable aux yeux de chacun, même dans des cas limites ou litigieux. En effet, il arrive que le bon droit n'y suffise pas pour des raisons d'investissements personnels non reconnus, de préséances ou quoi que ce soit comme causes difficiles à démêler.

Le juriste, le médiateur ou les parties soucieuses de solutionner l'affaire dans le respect des lois et dans un esprit de satisfaction des parties, trouveront dans la méthode un outil pour un partage plus équitable. Elle permet aussi de remettre de l'ordre quand il y a confusion, enjeux cachés, passe-droits ou tout simplement recherche de plus d'humanité (enfants handicapés, par exemple).

Exemple de situation délicate :

- lorsque le deuil de certains enfants, frères ou sœurs n'a pas été opéré par la famille et a une incidence sur le règlement de l'héritage

- dans le cadre de familles éclatées, recomposées, etc.
- quand certains nécessitent des soins ou ne peuvent subvenir à leurs besoins par eux-mêmes, comme des malades chroniques ou des handicapés
- quand il y a des revendications d'une descendance illégitime...

Cette constellation peut se faire avec le notaire, le curateur ou les membres concernés. Mais la présence de ces derniers n'est pas obligatoire. Le demandeur peut être l'homme de loi lui-même agissant dans ses fonctions.

4. *Conflit sur un partage (par exemple de bénéfiques)*

Pas besoin de donner d'exemple, il en existe malheureusement trop.

Pour départager les intérêts et gérer le conflit, il s'agira de mettre en place le partage financier entre les héritiers ou les associés, c'est-à-dire de représenter chacun des antagonistes, les enjeux à partager et les droits des uns ou des autres.

Il se peut que les investissements de chacun soient différents ou que le partage soit difficile pour des raisons subtiles, inconscientes ou liées à l'histoire de la famille ou de l'entreprise, ou de l'association entre ces personnes.

Pour arriver à conduire ce genre de situation jusqu'à une solution, il ne suffit pas de jouer à l'apprenti sorcier et de laisser des situations délicates, parfois douloureuses ou franchement hostiles en friche.

Le travail de résolution ne s'arrête que lorsque chacun est content de son lot, et que cette satisfaction est complète et durable, c'est-à-dire quand tous les intervenants sont réellement dans l'acceptation de la solution, ce qui se vérifie par le soulagement profond des intervenants : oui, maintenant c'est réellement « juste ».

S'il faut être si prudent, c'est qu'il peut s'agir, dans certains cas, de magouilles, de manque ou d'abus de confiance réels, qui ne peuvent se révéler que dans une relation empreinte de tact, parce que la mise à plat sera salutaire, malgré tout.

Il se peut aussi qu'il s'agisse d'argent noir, spolié, maudit, à un niveau transgénérationnel ou historique à cette société, à la région, à l'origine de ces fonds ou dans le cadre de ce type d'activité.

Dans un contexte d'entreprise familiale, il se peut aussi qu'il y ait résurgence, dans le présent, d'une affaire qui a secoué la famille antérieurement et que le transgénérationnel transparaisse à l'occasion de ce partage.

Toutes ces raisons diverses et variées pourraient être source de blocage ou de conflit.

Exemples de causes d'héritages difficiles :

- *Descendants de bourreaux publics (qui pendaient ou torturaient pour la Justice)*
- *Investissement d'argent mafieux ou biens acquis suite aux exterminations nazies*
- *Argent honnêtement gagné par le comptable d'une mine de diamants 'esclavagiste'*
- *Famille où toutes les générations entrent en procès lors d'un héritage parce que cela s'est 'toujours fait' depuis au moins quatre générations, quand les filles avaient été lésées au profit des fils dans la succession d'une usine où tous étaient engagés également.*

Il est rare que la personne qui demande la consultation soit informée, à un niveau conscient, de la cause du blocage. C'est par ce qui émerge dans la constellation que des bribes semi-conscientes remontent dans la mémoire et deviennent pleinement conscientes. Parfois, quelques jours plus tard, de souvenirs issus d'une tradition orale ressurgissent et donnent tout son sens à ce qui a été vécu durant la séance. Mais il arrive que personne ne puisse relier ce qui apparaît dans la constellation à des faits connus.

Dans ces cas-là, seule la résolution rapide de la question posée (qui persiste parfois depuis des années malgré toutes les recherches de solution) permet de donner foi à ce qui est apparu dans le travail de la Constellation.

Quand des faits « historiques » peuvent être reliés à ce qui origine ce problème de partage, le client est souvent « saisi ». Et dans ces cas, on se trouve évidemment devant quelque chose qui s'apparente à la « preuve par 4 » de l'efficacité de la méthode.

Mais même dans les cas où un tabou scelle profondément les mémoires inconscientes, il est possible, par des petits rituels symboliques, de cheminer, en constellation d'abord, et dans la vie courante ensuite, vers un accord et une paix durables entre les associés ou les héritiers.

Oser laisser émerger le fond du problème, pouvoir le regarder en face avec les clients, sans jugement, avec délicatesse, en laissant chacun devant ses responsabilités, dans la dignité, n'est pas une aptitude donnée à tous. C'est un apprentissage permanent. Une remise en question qui demande beaucoup d'humilité.

Car il est de la responsabilité du constellateur de ne pas se retrancher, ni de nier ou de passer à côté de ce qui est apparaît soudain. Il est engagé contractuellement à accompagner son client jusqu'au bout (du possible) dans sa recherche de solution.

Jusqu'au bout du possible : parce que le client reste bien sûr maître des décisions qu'il prendra suite à la constellation, y compris le droit de refuser ce qui s'est révélé et d'annuler tout le travail qui a été fait pour « continuer comme avant ».

5. Introduction d'actionnaires extérieurs

Dans ce cas, nous supposons que les actionnaires extérieurs sont minoritaires, sans quoi l'affaire perd de son caractère familial et prend des aspects de S.A.

Parmi les difficultés à éviter, le « complexe de caste », d'origine clanique, typique à certaines familles ou à certaines branches de famille, peut mettre rapidement en échec l'ouverture faite à l'extérieur. Car, si les actionnaires familiaux affichent une attitude « supérieure », les réactions ne se feront pas attendre, telles que des conflits (stériles), avec risques de procès...

Ici aussi, mettre en évidence les rouages générateurs de freins ou d'obstacles et ceux qui libèrent énergies et ressources permettra d'opérer les changements utiles.

Pour le reste, les complications « classiques » sont toujours possibles, tout comme les autres dysfonctionnements que peut rencontrer toute société lorsqu'elle passe un cap stratégique. Le cadre de base pour retrouver de l'ordre consiste le plus souvent à s'appuyer sur les cinq règles, mais parfois il faut aller chercher ailleurs... en fonction du cas, ici et maintenant !

6. Reprise (vente ou achat)

La valeur de l'entreprise, ses plus values

Lors d'une vente pour une reprise extérieure, vendeur et acheteur souhaitent collecter le plus d'informations précises, claires, détaillées sur la marche à suivre, les contraintes, les avantages, les bonnes pistes, les risques, les embûches et les solutions.

Les constellations peuvent aussi dire s'il faut vendre/acheter ou non, maintenant ou plus tard, etc.

Le tout étant, pour la personne qui consulte, de poser « la bonne question » !

Le constellateur veillera à bien cerner la demande pour qu'elle soit pertinente.

Il aura aussi le souci de vérifier, avant de s'engager, que les termes du contrat correspondent aux normes légales et à son éthique (ou une certaine éthique professionnelle), et que sa mission soit soutenable avec la méthode.

Son professionnalisme s'appuiera sur tous les atouts qu'offrent les constellations, pour permettre au client de se relier à son discernement et de sortir de certaines illusions/confusions.

Voici quelques exemples d'applications :

- *Côté vendeur, il s'agit parfois de commencer par faire un deuil. Cette étape, est trop souvent escamotée (par pudeur ?) et reléguée à un niveau inconscient. Pourtant, ne dit-on pas « son bébé » à propos d'une société qu'on a fondée ? C'est aussi elle qui a nourri l'entrepreneur et sa famille jusqu'à présent... Tant que ce deuil n'est pas pris en compte à un niveau conscient, il risque fort d'être une source d'auto-sabotage, d'atermoiements incompréhensibles, de pertes de forces morales et/ou physiques, avec l'impression (objective ou subjective) de « tourner en rond ».*
Au-delà de cette première étape, quasi-inévitable, il sera (enfin) possible d'envisager la vente en tant que telle : BIEN communiquer en se centrant sur le VRAI/BON acheteur potentiel : celui à qui on a du plaisir d'avoir revendu son affaire car il a tous les atouts pour réussir.
En se mettant en adéquation intention-émotion-action, il devient possible de gagner sur tous les tableaux : temps, satisfaction complète, argent équivalant à la juste valeur tant pour l'acheteur que pour le vendeur.
- *Pour l'acheteur, il s'agira de connaître ses besoins réels, de sélectionner le bien à acheter avec précision et discernement, de vérifier l'intérêt de l'investissement dans son plan stratégique.*
La méthode des Constellations lui offre d'être informé d'éventuels vices cachés ou bizarreries (au niveau du contrat, de la situation cadastrale, des énergies...) ou autres points faibles de l'affaire qu'il souhaite acquérir.
- *S'il est déçu d'une occasion ratée, acheteur ou vendeur pourra plus promptement en faire le deuil pour réagir efficacement face aux nouvelles opportunités qui se présentent, surtout s'il connaît la « leçon » à retenir de cet échec.*
- *Dans tous les cas, il est question de gagner du temps à tous les niveaux de l'opération et de bien connaître les enjeux pour pouvoir jouer cartes sur table avec les experts, négocier le prix, conclure la convention...*
- *Dans certains cas particuliers, il arrive que l'offre inclue la reprise du fondateur comme salarié, ou que le repreneur fasse offre de partenariat à l'ancien patron. Ce type d'opération peut très bien se passer, spontanément, sans le moindre problème, parce que chacun s'y retrouve, et œuvre avec un bon esprit de communication, dans le respect et l'honnêteté.*
Pour mettre toutes les chances de son côté, il peut être intéressant d'aller voir les

*tenants et aboutissants de l'affaire : motivation, avantages, risques...
Il n'est pas rare que durant la constellation, le client reçoive des indications précieuses sur le meilleur mode de fonctionnement, y compris en matière de clauses particulières à ajouter au contrat, concernant le meilleur positionnement de l'un par rapport à l'autre, en ce qui concerne la meilleure distribution des rôles et des tâches, etc.*

Les objectifs entrepreneuriaux, au regard de ces principes

Après avoir regardé la structure de l'entreprise, voici quelques applications plus spécifiques en fonction du but à atteindre ou de l'enjeu primordial:

- santé physique et morale au travail
 - pour le responsable lui-même quand il a des coups durs qui se prolongent
 - pour la qualité de vie et la sécurité des ressources humaines
- gestion
 - stratégie
 - ressources humaines
 - valeurs et culture d'entreprise
 - communication
 - négociations
 - restructuration, fusion
 - redresser une entreprise : stop ou encore ?
 - transformer dysfonctionnement en fonctionnement
 - passer du projet à la réalisation : créer son entreprise

Santé

1. Celle du chef d'entreprise

Au centre de l'entreprise, il y a bien sûr le chef d'entreprise lui-même.
Tous attendent de lui qu'il gère au mieux (la pérennité de) la société.

Il y arrive ...

S'il prend aussi soin de sa santé physique, relationnelle, émotionnelle, mentale

S'il travaille aussi ses compétences, ses motivations, ses faiblesses, ses élans.

Etre chef d'entreprise suppose passion.

Et la passion le porte à se réaliser, à concrétiser ses ambitions, à répondre à toutes les attentes et obligations de l'Administration, des clients, du personnel, de sa trésorerie...

Ressource pour l'économie régionale, nationale, voire mondiale, et source de revenus et de plaisirs variés pour l'entrepreneur lui-même, son entreprise est directement liée à ses motivations, ses élans, ses compétences, ses faiblesses.

Il est responsable, seul ou collégalement, de la pérennité de son entreprise, légalement, fiscalement et contractuellement vis-à-vis de ses créanciers et de ses ressources humaines, fournisseurs, clients, et autres personnes qui lui font confiance...

On attend de lui **dynamisme, clairvoyance, visibilité et créativité.**

Bref, qu'il soit un visionnaire. Qu'il puisse anticiper l'avenir, réparer les mauvais pas du passé, éviter les embûches du présent. Organiser une stratégie, dresser les bilans adéquats en temps opportuns, prendre les bonnes décisions.

Il doit donc être bien informé, prospecter, coordonner ses troupes, déléguer un maximum. Ne pas stresser. Rester maître de la situation dans tous les cas de figure.

Rester zen et surtout en bonne santé...

Entre les vœux pieux des autres et sa réalité quotidienne, il y a de la marge : il est abonné aux heures supplémentaires pour profiter au bureau des « plages de calme », aux réceptions le soir pour prospecter, aux heures volées sur son WE pour tenir ses engagements professionnels...

Trop rarement il a l'occasion de prendre du recul !

Souvent parce qu'il s'identifie à sa société ou à son invention.

Souvent parce qu'il y trouve une valorisation personnelle directe.

Souvent parce qu'il n'a pas éclairci ses motivations.

Souvent parce qu'il est « seul à la barre ».

Souvent parce que les débuts furent difficiles et que les réflexes de survie subsistent.

Souvent parce qu'il faut trouver des clients ; puis parce qu'il faut contenter les clients.

Parfois parce que les choses tournent moins bien que prévu...

Le Travail, c'est la santé...

Et pourtant !

Le premier à savoir que tout ne se passe pas comme prévu dans la société, avant le banquier de préférence, c'est le médecin (ou le psy de madame, ou le bulletin des enfants, si le chef d'entreprise ou le cadre ne consulte pas pour lui-même...)

Les signes de stress professionnels sont quasi-immédiats : angoisses, insomnies, impuissance, changement de poids, irritabilité, ulcères d'estomacs, hypertension, tachycardies et troubles cardio-vasculaires sont les tous premiers symptômes dont souffrira le chef d'entreprise.

Si la conjoncture paraît sans appel et la situation sans solution, la santé du chef d'entreprise (et de sa famille) peut se trouver menacée de risques plus redoutables, touchant à des organes vitaux (comme le cœur) ou se manifester par de l'alcoolisme, de la dépression, des violences familiales, des idées de suicide, des accidents de la route...

Il s'agit malheureusement d'une triste réalité pour certains, quand les choses vont trop loin...

Et, avec quelques remèdes pour ses symptômes physiques ou psychologiques, le médecin lui conseillera de « lâcher le pied » ou de « prendre quelques jours de vacances », car la médecine ne peut rien pour les entreprises...

Depuis peu, pourtant, certains médecins bien renseignés parlent à leur patient de l'intérêt des Constellations d'Entreprises pour régler le problème de fond dans la société, tandis qu'ils s'engagent dans la relation interpersonnelle pour soutenir l'effort de la personne et lui prescrivent les médicaments nécessaires pour franchir cette période difficile. A partir du moment où il y a une solution à la cause profonde, il est plus facile d'intervenir sur les

symptômes médicaux. Et chacun (médecin y compris) a plus d'espoir de trouver une solution raisonnable aux problèmes.

2. Santé et Ressources Humaines

Santé, bien-être, créativité dans l'entreprise ... & ... Cours en Bourse
Un parallélisme évident que certains ne voient même pas !
Et pourtant !???

Les sociétés qui progressent régulièrement mettent leurs Talents en avant, au point qu'actuellement il est question d'une Guerre des Talents !

Pour conserver ces plus-values en ressources humaines, il n'y a pas de secret, il faut une bonne culture d'entreprise, où le respect prime sur toutes les autres valeurs et où se retrouvent aussi dynamisme, créativité, place pour les initiatives...

Ces sociétés-là sont prêtes à se remettre en question, à évoluer, et, à force de souplesse bien gérée, deviennent toujours plus adaptables aux mouvances du marché, donc rentables sur le plan de leur productivité et fiables au niveau des cotations en bourse.

Chacun y a un rôle à jouer, où il est investi et où il s'investit.

Et donc plus rien ne peut échapper à la sensibilité de la société par rapport à son marché : chacun remonte les informations pertinentes vers le haut, est capable de coacher son équipe valablement, de prendre les bonnes initiatives parce que la communication est claire et va dans le sens du « bon sens ». En conséquence de ces flux, de la motivation qu'ils génèrent et de la circulation des informations dans des circuits ouverts, la direction est parfaitement informée des tendances de terrain et peut utiliser ses connaissances internes et externes quand il s'agit de prendre de nouvelles décisions stratégiques.

Et là aussi ils seront gagnants car la stratégie de crise demande une souplesse tout terrain !

Mais tout n'est pas idéal partout !

De vieilles infrastructures sont encore dirigées par des dinosaures dans des tours d'ivoire...

Ils n'ont pas vu le monde changer, et le monde non plus ne les voit pas changer !

Ils peuvent engloutir beaucoup d'argent (investi par les pouvoirs publics, par exemple)

Quand ils finiront par mourir, ou par s'écrouler, le paysage changera enfin.

Compassion pour ceux qui n'ont pas le choix quand il s'agit du seul employeur dans la région.

Car, malheureusement, lorsqu'il y a un dysfonctionnement systémique, que ce soit en société anonyme ou en entreprise familiale, avant que n'apparaissent les bilans rapportant le problème au niveau de la rentabilité ou de la viabilité, les premiers signes tangibles se manifestent au niveau humain : tensions, stress, agressivité, accidents du travail, turn-over, absentéisme.

Ces problèmes cumulés (dysfonctionnement + ressources humaines) peuvent insidieusement devenir très coûteux.

Un service des Ressources Humaines vigilant observera s'il y a des mouvements inquiétants dans le personnel (menaces de grèves, revendications ou stress, accidents et absentéisme, par exemple). Il lui incombe, en principe, de mettre en œuvre des solutions efficaces dans les meilleurs délais et au moindre coût. Mais quelle marge de manœuvre a-t-il réellement ?

Quel pouvoir a-t-il si la cause est ailleurs (conflit d'intérêt entre deux départements, représailles de loyauté après un licenciement décidé par la maison-mère à l'étranger, crise financière et crainte généralisée pour l'emploi dans le secteur concerné) ?

Souvent, il n'a de vrai pouvoir qu'au niveau de son propre service. Avec des budgets limités... Et une écoute trop distraite de la Direction Générale.

En plus, comment peut-il identifier une cause « imperceptible » ? Déjà bien qu'il en perçoit les turbulences !

Si son service n'est pas équipé pour faire face et qu'il n'a pas de ressources extérieures pour l'aider, il devra remonter la question en conseil de direction, avec le risque ou la crainte que ce soit perçu comme un aveu d'incompétence. A ses propres yeux et/ou dans la structure de l'entreprise. Car qui mieux que lui pourrait faire face à la question, puisqu'il s'agit d'un problème dans le champ des Ressources Humaines ?

Dans la plupart des entreprises, il y a fort à parier qu'il sera tenu pour responsable du problème (apparent) par ses pairs du conseil de direction.

Mécontentement, syndicats, tensions, stress, agressivité, accidents du travail, turn-over, absentéisme, c'est de son ressort, non ?

Il est payé pour maîtriser, non ?

Ne reçoit-il pas des formations pour être à la hauteur ?

Une Constellation peut l'aider à relever le défi en apportant une vision sur la cause réelle, en montrant les pistes qui ouvrent à des solutions.

Et s'il peut traiter le problème, les « symptômes associés » disparaîtront et cette expérience réussie pourra être intégrée dans le processus d'évolution de la société. Du fait de ce surassement, de nouveaux potentiels pourront se dégager et une nouvelle dynamique pourra se mettre en place.

Gestion stratégique

Quand elle travaille sa stratégie et qu'elle agit en cohérence avec ses valeurs, une société accroît son pouvoir attractif.
Donc sa visibilité et sa présence par rapport au marché.
Et son crédit auprès des banques, des fournisseurs et des ressources humaines potentielles.

Basée sur le vocabulaire militaire, la stratégie d'entreprise vise des objectifs de pérennité et de rentabilité, et d'autres buts propres à chacune. S'il est vrai qu'il faut se situer dans un marché et que le contexte peut y être agressif, il apparaît de plus en plus que ce sont des valeurs de respect (mutuel, ou de l'environnement, par exemple) qui se mettent en place dans ce 21^e siècle.

Les expressions martiales de « stratégie », « client-cible » sont elles menacées d'extinction ? Une nouvelle philosophie de la gestion apporte de nouvelles formes de relation, supportées par un langage plus chargé de respect.

Avec une vision large et claire sur le monde où son entreprise progresse, le chef d'entreprise peut faire face aux risques auxquels sa société est exposée.

Certains sont de véritables « visionnaires », de façon spontanée : ils savent quasi-naturellement où ils vont, comment mener le bateau à destination par le chemin le plus profitable ou comment faire s'il convient de changer de cap. Ils voient à long terme ce qui n'est pas encore apparent pour les autres.

Ils ont, en plus, le privilège d'être seuls maîtres à bord et de pouvoir mettre leurs idées « révolutionnaires » en pratique. Ils utilisent inconsciemment leur intuition en complément à leurs compétences de bons managers.

- Lego a fait partie de ces sociétés qui ont tout misé sur le plastique à l'époque où c'était une bonne idée dans un univers en pleine expansion industrielle. 1958
- Walt Disney a créé le cinéma pour enfants via le dessin animé, et des personnages qui fascinent toujours petits (et grands) un siècle plus tard...

Ce don de visionnaire et de créateur n'est pas naturellement donné à tout le monde !
Cela se saurait !

Que ce soit face à une crise financière, des matières premières ou de main d'œuvre, ou que ce soit dans l'exercice de sa stratégie à long terme, un chef d'entreprise averti, conscient, au fait, pourra anticiper et réagir au bon moment dans la bonne direction. Il connaîtra les signes qui lui indiquent le chemin, comme on suit une carte avec des bornes et des points de références. Cette clair vision lui confère de multiples avantages, dont la maîtrise sur la communication interne et externe : il sait où il va, pourquoi et il peut l'expliquer. Cette confiance et les perspectives qu'elle ouvre répondent aux attentes des actionnaires, comme à celles des

banquiers et des fournisseurs. Elle se transmet à son personnel et à ses partenaires : il est maître à bord du navire qu'il conduit, et cela se sent.

Ses compétences d'anticipation lui permettent de rester vigilant et de ne pas céder à une panique qui en effraie d'autres.

Malgré la crise (ou à cause d'elle ?) il se permettra de manœuvrer vers des affaires où il innove : il percevra des niches de clients jusqu'alors ignorées ou méconnues et saura comment répondre à leurs besoins.

En avance sur les différentes formes de concurrence possibles, il tient compte des intérêts des parties prenantes et utilise les influences extérieures à son avantage.

Pour lui, gérer, c'est ça. Rien de moins !

L'autre n'est pas un ennemi, puisqu'il n'en a pas peur. Il négocie. Il a le temps pour allié.

Ses rapports vers l'extérieur se déclinent en partenariats, nouvelles valeurs, nouvelles méthodes. Elles lui apportent leur manne de nouvelles ressources et d'opportunités de croître. La société, le marché, le(s) produit(s) ou service(s), les budgets, les moyens à mettre en œuvre, les ressources, la logistique, les brevets et certifications, la R&D, la concurrence, les nouvelles tendances, les clients, les clients des clients, les succursales en place ou à créer... : il maîtrise le tout pour avoir tout vu fonctionner, sous ses yeux, dans le champ constellatoire.

Car chacun peut prendre une « méta-position » (ce qu'on appelle aussi « vision d'hélicoptère ») pour avoir une perspective complète, globale, détachée de la situation. Et pour savoir « comment mener le bateau à destination par le chemin le plus profitable ou comment faire s'il convient de changer de cap », il n'y a qu'à...

Cette nouvelle technique permet de compenser l'académisme de nos schémas décisionnels pour nous qui avons appris à lister, plutôt qu'à placer dans l'espace, et encore moins à visualiser des systèmes complexes, dans l'espace et le temps régis par l'ici et maintenant...

Pourtant, comme dans une recette de cuisine, il convient d'avoir les bons ingrédients, de les utiliser dans le bon ordre, de mettre à cuire et de passer à table !

Les ingrédients ? Connaissance, ordre et humanité !

- Connaître
 - Son/ses objectif(s). Tous ses objectifs... Ceux de la société et les siens propres. Y compris ses motivations (éventuellement secrètes ou inavouables !)
 - Le bilan interne de ses ressources, contraintes, limites (financières, humaines, technologiques, énergétiques, informatiques...)
 - Ses zones de sécurité, de confort, ses protections, et leurs faiblesses
 - La législation et les bonnes pratiques du secteur
 - Les besoins des clients (et des clients de ses clients)
 - La concurrence et les tendances du marché régional, national et international
 - Ses propres atouts spécifiques et les atouts/faiblesses de ses concurrents
 - Les atouts, les forces et les faiblesses de ses fournisseurs
 - Les points de complémentarité dans le secteur
 - Les points de vigilance ; technologies, philosophies ou valeurs émergentes

- Ordonner
 - Ses priorités
 - Ses valeurs
 - Ses ressources (financières, humaines, technologiques, énergétiques, informatiques, fournisseurs...)
 - Sa communication, interne et externe
 - Les moyens à mettre en œuvre pour arriver à l'objectif (budgets, formations, R&D, méthodologie, investissements, logistique, etc.)

- Agir en centrant ses valeurs sur le cadre humain et environnemental
RH, clients et toute autre ressource humaine (actionnaires, fournisseurs, banquiers...)
 - Communication
 - Mission
 - Valeurs
 - Ressources
 - Moyens à mettre en œuvre pour joindre l'objectif
 - Talent, Compétences, Evaluations, Développement, Carrière
 - Créativité, R&D, Investissements humains, Projets

Pour les mettre dans le bon ordre ?

Du bon sens et vos compétences d'administrateur de société.

Et si nécessaire, l'approche systémique pour que cela sorte « tout cuit » du four : comment intégrer de nouvelles ressources ou une nouvelle philosophie ; comment implémenter de nouveaux projets, créativité, impulsion, team building, management du changement...

Il peut aussi s'avérer utile de vérifier la cohésion entre les objectifs de la société, son activité, les différentes structures qui la composent et sa communication interne et externe... Ou de faire le tour de sa gamme de produits, de leur rentabilité, de leur dynamique de vente... sans oublier les points de vigilance.

Pour lancer une nouvelle stratégie, quelques positionnements de quelques heures seront sans doute nécessaires, tout comme lorsqu'il s'agit de donner de la force à une société essoufflée, « en bout de course » et/ou menacée de faillite.

Comme le disent les Chinois, une stratégie de crise est une occasion exceptionnelle de saisir des opportunités. Profitons en pour explorer les pistes suivantes :

- faire l'inventaire des risques, des ouvertures, du potentiel et des occasions à saisir
 - décider en connaissance de cause entre
 - continuer et à quelles conditions
 - ou déposer le bilan dignement et passer à autre chose
 - en profiter pour lancer de nouveaux produits « de crise »
 - faire un petit détour, durant le temps nécessaire, dans une zone de prudence accrue
- Et voyons comment tirer de la force de cette situation paradoxale.

Ressources humaines

Nous allons faire le tour de quelques questions qui se posent régulièrement en RH.
Cette liste n'est pas exhaustive...

1. Rentabilité et RH ou RH et rentabilité !?

Questions personnelles ou stratégies d'ensembles ?
Toutes les questions méritent d'être posées, si elles concernent la collectivité.
Et surtout si elles concernent la RENTABILITE...

Le plus souvent, les questions individuelles rejoignent la question collective et donc la question de la rentabilité. C'est une évidence.

Elles se déclinent

- soit individuellement
 - Moi et ma juste place
 - Me situer dans le rôle qui m'est attribué ; mon rôle par rapport aux autres
 - Quelles sont mes motivations ?
 - Comment améliorer mon rapport à l'autorité, aux clients, à l'argent... ?
- soit dans les relations entre les individus
 - Développer des compétences manageriales, coaching, délégation
 - Team-building
 - Autorité et Pouvoir
 - Timing et gestion de projet
 - Stress
- soit par rapport à la collectivité
 - Prévention : sécurité, stress, abus, harcèlement, absentéisme...
 - Formations, transmission de compétences des seniors vers les juniors
 - Supervisions : évaluations, coaching, responsables d'unités

Une question qui renvoie au domaine professionnel, qu'elle soit posée dans le cadre de l'organisation (coaching, par exemple) ou à titre privé (psychothérapie, constellation personnelle...) touche nécessairement aussi à l'entreprise et à ses performances. Chaque personne engagée qui va bien ou qui va mieux contribue à ce que l'entreprise se porte mieux, à ce que les relations internes soient plus fluides et saines.

Dans la mesure où les Ressources Humaines apportent leur dynamisme et leur enthousiasme à l'entreprise et que toute la société en profite, il est primordial (principe Win-Win) que chacun reçoive compassion et support nécessaire s'il traverse une crise d'évolution: parentalité, divorce, enfants malades, parents âgés, deuils. Avec justesse, et sans que vie privée et vie professionnelle ne soient mêlées... Pas simple comme enjeu d'être à la bonne place avec humanité, d'une part, et le recul et la discipline nécessaire, d'autre part.

Exemples :

Le père de la comptable est assassiné à l'étranger. Dans l'instant, elle prend congé pour se rendre sur place et régler les questions administratives et juridiques. Elle annonce qu'elle aura besoin d'un temps (médical et psychologique) pour faire face à ce décès brutal et tragique et prendre soin de sa famille en deuil. Jusqu'où ira la patience du service des Ressources Humaines devant les délais qui se prolongent ?

Un joueur de football de haut niveau. S'il travaille sur ses questions personnelles, même privées, ou sur ses relations à l'équipe ou à l'adversaire, cela aura un impact direct sur sa façon d'appréhender le prochain match et peut-être même que cela ouvrira de nouvelles perspectives à toute l'équipe. Jusqu'où prendre en compte au sein de l'équipe ?

2. Embaucher

Investir sur la bonne personne : un gain de temps et d'énergie pour chacune des parties.

Si je vous dis qu'avec les constellations, et peut-être d'autres méthodes, par le biais d'une simulation, il devient possible, avant d'embaucher du personnel spécifique ou de haut niveau, de pressentir ses capacités d'intégration ? Cela permet de mieux cerner les attentes réciproques, les compétences et les failles par rapport au besoin et au contexte.

Sur base de ce qui y apparaît, il sera possible d'aborder les questions adéquates avec le candidat, ou de prendre les bonnes dispositions pour qu'il soit plus rapidement « en selle ». Avantage considérable pour les deux parties : décision éclairée de part et d'autre, gain de temps et d'énergie, prévision possible des supports à mettre en place pour renforcer la réussite.

Pour des raisons d'éthique et de transparence, il est préférable que le(s) candidat(s) soi(en)t invité(s) à participer à la partie qui le(s) concerne personnellement. Ainsi il peut, lui aussi, apprécier mieux la proposition qui lui est faite et s'en faire une idée concrète.

L'avantage est multiple puisque, engagé, cette expérience « in vitro » lui permet de s'intégrer plus rapidement du simple fait de savoir ce qui est attendu de lui.

S'il n'est pas retenu, il pourra mieux comprendre pourquoi et pourra choisir de remédier aux éventuelles lacunes révélées. Il pourra aussi contre-argumenter s'il pense que la constellation n'apporte pas le reflet de ce qu'il est réellement et présenter les facettes qu'il tient à mettre en évidence, ce qui peut aussi être très enrichissant.

Entrons-nous dans l'ère de l'embauche dynamique ?

3. Divas et personnes indispensables...

Comment remettre les divas à leur juste place sans les perdre ?

Quels domaines de compétences devraient être (mieux) couverts ?

Pour pouvoir se poser ces questions à bon escient, il faut y trouver solution.

Quand celui qui s'interroge possède en lui les réponses, sans pouvoir les percevoir, il a besoin d'un regard extérieur pour lui révéler ce qu'il connaît déjà.

N'est-il pas confortable de s'installer dans un fauteuil pour être le spectateur de ses propres solutions temporairement inaccessibles par peur, inquiétude, stress, agacement, souci de tempérance ?

4. Abus (harcèlement, abus de confiance, abus d'autorité, vols...)

La question du respect est une question délicate où chacun doit savoir prendre sa part de responsabilité.

Certains ne se sentent jamais assez respectés, et d'autres ne respectent jamais assez...

Quelles sont les normes et les limites dans tout ça ?

La méthode des Constellations permet de façon « assez simple » de conjurer des questions d'abus de pouvoir ou de harcèlement. Cette compétence particulière dans la résolution des relations bourreaux-victimes, elle la tient de son histoire : sortir les générations post-nazies du poids de la conscience transgénérationnelle, reconnaître les victimes et les pertes subies.

Quand les personnes consultent directement pour elles-mêmes, pour sauver leur peau d'une attirance vers le suicide par exemple, les constellations leurs donneront la force de faire face à leur bourreau ou de demander de l'aide au service concerné. Toute l'énergie sera focalisée pour rendre confiance en elle à la « victime ».

Comme souvent en constellation, la confrontation des deux énergies (dominant-dominé) se fait par l'intermédiaire de représentants, avec ou sans la présence des personnes impliquées dans la vie de tous les jours. Il y est question des parts de responsabilité incombant à chacun et d'actualisation de la situation (la situation du présent ou du futur et celle du passé doivent être séparées pour sortir de la confusion). La reconnaissance de la dignité de chacun est un des points centraux de cette mise à plat d'une affaire, souvent liée à des histoires personnelles, voire à des phénomènes de transfert.

Dans les cas extrêmement délicats où le responsable des Ressources Humaines a besoin d'éclaircissements pour intervenir adéquatement, la question éthique doit considérer ce qui est préférable avant d'inviter les parties concernées à une confrontation. Ce manager pourra dès lors apprécier quelle attitude prendre et quelle place/distance donner à chacune des personnes en cause pour éviter de provoquer un nouveau traumatisme en confrontant une « victime » à un « abuseur », par exemple.

Pour bien assurer ses propres responsabilités morales ou celles de son client, le constellateur peut demander une supervision anticipative, où « protections » et « déontologie » pourront être représentées. Il pourra ainsi vérifier comment optimiser le cadre pour la séance.

Ces énergies ne sont pas toujours seulement le fait des personnes. Parfois, certaines sociétés ou certains organismes sont empreints d'une énergie propice aux passages à l'acte (acting out). Les personnes concernées ne sont alors que le reflet de « quelque chose qui se passe à un autre niveau », comme une histoire (coloniale, esclavagiste, nazi...) ou d'un dysfonctionnement actuel, secret, à un autre niveau dans l'entreprise (corruption, promotions-canapé...). On pourrait presque dire que, dans ces cas, « bourreau » et « victime » expriment quelque chose « qui ne peut se dire », propre à cette entreprise-là. De ce fait, ils seraient tous les deux « victimes » de cette expression involontaire qui les dépasse.

Il peut aussi s'agir d'une « erreur humaine », comme on dit quand un train tue pour des raisons qui ne sont pas techniques. En effet, telles des locomotives en furie, certaines sociétés sont vouées corps, âmes et bien au capitalisme. Dans la course aux résultats, les dirigeants eux-mêmes peuvent être happés dans le délire de rentabilité à tout pris. Ils ne se rendent pas compte de la violence que ces exigences de rendement ou de productivité engendrent. Quand la tension atteint un certain point paroxystique, harcèlement, burn-out ou suicides sont autant de formes d'appels au secours pour plus de respect humain. Pour du changement. Pour qu'un sens soit rendu au fait de « gagner sa vie ».

Pour ne pas charger inutilement des personnes désignées comme boucs-émissaires, les différents acteurs seront donc représentés, comme par exemple : l'organisation, la personne en charge de la question du harcèlement, les règles de prévention, le contexte, le bourreau et la victime présumés, les témoins passifs, tout ce qui fait le contexte de cette histoire-là... En étant spectateur de ce qui se passe dans la constellation, et parce que les choses sont nommées, une prise de conscience de ce qui se joue entre les personnes dans leur réel leur permet de prendre conscience de l'ampleur du problème pour chacun des partenaires. La séance prend fin quand la relation bourreau-victime se mue en relation d'individu à individu ou quand le représentant de la victime se sent capable de prendre sa défense adéquatement par

rapport à la situation, sans s'enfoncer dans les attitudes de régression, de peur ou d'autodestruction qu'il a prises dans l'intention de faire face.

Ces mêmes remarques et dispositions s'appliquent à tous les autres cas d'abus. Le voleur, l'abuseur d'autorité, l'abuseur de confiance ne sont pas des personnages sur lesquels le doigt se pointe en constellation. Pour comprendre, tout le contexte est examiné, sans jugement : quelles sont toutes les parties prenantes dans cette histoire, quelles sont leurs relations, pourquoi cela se passe-t-il ainsi entre eux, dans ce contexte-ci ?

Consécutivement à ce travail, il est probable qu'il sera question de réattribuer les droits et devoirs à chacun, de réorganiser les tâches, d'éventuellement restructurer ce qui doit l'être, et de faire circuler à nouveau des énergies constructives, de respect et de collaboration.

Ce travail de dé-confusion et de réattribution peut également se faire si une seule personne est présente, à condition qu'elle soit concernée ou impliquée. Il n'est pas nécessaire que les protagonistes soient demandeurs, parfois un consultant externe ou le Responsable des Ressources Humaines peut être la personne concernée qui consulte, comme ci-dessous dans le cas de l'avocat.

Exemples :

Dans tous les cas que nous avons traités, la « victime » a pu reprendre confiance en soi, y compris dans un cas de licenciement abusif consécutif à une longue période de harcèlement. Immédiatement après la signification de son « renvoi pour faute grave (abusif) », cette personne a pu faire appel à ses ressources personnelles pour se faire entendre et faire respecter ses droits. Après une seule séance de Constellations. Ensuite, après une psychothérapie courte et quelques séances de Constellations complémentaires, elle a trouvé une nouvelle situation professionnelle valorisante et se félicite de son changement de vie. Riche de cette nouvelle énergie positive pour elle, elle a pu écrire son « aventure » à la direction générale en termes clairs et pesés pour dénoncer les actes de son harceleur, incontournable car lui-même responsable des plaintes des victimes de harcèlement. Il continue à sévir incognito protégé par ses fonctions. Récemment elle a pris la plume pour dénoncer la récidive sur d'anciennes collègues prises actuellement dans le même piège institutionnel.

Un autre cas nous a été apporté par un avocat pour un éclaircissement sur un dossier. La demande de Constellation porte sur son malaise face au cas d'un homme accusé de harcèlement sexuel. Il hésite à accepter de prendre sa défense car l'affaire n'est pas claire : la plainte de la victime n'est pas claire, la demande du client n'est pas claire. Rien n'est clair. La constellation, menée en présence de cet avocat (exclusivement) et sur base d'un travail avec des représentants, a montré que la personne qui se vivait dans la position de victime occupait la place (chaise et fonction) d'une personne qui, elle, avait vraisemblablement subi des agressions sexuelles de la part de cet homme, et avait finalement choisi de quitter - la vie ? la société ?- Cette information incita l'avocat à refuser cette défense. Rien ne permettait de savoir si les représentants avaient vu juste dans la constellation... Si ce n'est que l'affaire se solutionna spontanément le lendemain de la séance, où fut mis de l'ordre entre passé et présent en séparant symboliquement les destins des deux « victimes », l'ancienne et l'actuelle. La plainte déposée contre cet homme fut purement et simplement

retirée par cette dame. Aucun des antagonistes n'a jamais su que cet avocat constellait sa décision de défendre ou non l'accusé.

5. Régler des différents

**Les différents minent (un groupe, une société...)
Comment les désamorcer au plus vite !!!???**

Travail sur les motifs conscients ou inconscients, les sources à l'origine du conflit, les ressources utiles et plus particulièrement les arguments qui sont porteurs de réconciliation apparaissent dans le décours de la constellation, qu'elle soit menée avec des « petits papiers » ou avec des représentants.

Bien entendu, dans la mesure où au moins une des personnes est demandeuse de pacification, le constellateur pourra s'appuyer sur son énergie positive. Et cette personne pourra apprendre à dépasser les causes qui lui sont personnelles. Il y a fort à parier qu'après la constellation, elle y aura aussi gagné une meilleure compréhension de la globalité de la situation. Souvent, cette nouvelle perspective ouvre à une autre dynamique relationnelle.

Il arrive que la constellation apporte aussi des pistes de réparation, mais ce n'est pas systématique. Et pas toujours souhaitable. Il est possible de voir dans quels cas oui, ou non.

6. Valeurs et culture d'entreprise :

Le XXI^e siècle s'appuie progressivement sur plus de valeurs éthiques qui contrebalancent certains excès et abus des siècles antérieurs ou l'extrême légèreté de certains choix actuels. Premières concernées par ces défis, les sociétés sont appelées à se positionner. Le temps de prendre ses responsabilités a sonné.

Dans la vision stratégique intervient un point non-négligeable : la question des valeurs et de la communication.

Si chacun a des valeurs qui lui sont propres, familiales et transgénérationnelles, conscientes ou inconscientes, définir celles qui positionneront l'entreprise, sur le marché et en interne, est une démarche réfléchie, consciente, où chaque mot est pesé, travail collectif des administrateurs et/ou du conseil de direction qui s'appuie parfois sur des experts en communication.

Véritable aura de la société, avec logo et couleurs assorties à l'impact que la société veut se donner comme image, ces valeurs sont relayées par une charte, un site web, une newsletter et tout un arsenal d'outils de communication.

Les constellations peuvent fournir des pistes intéressantes concernant ces valeurs. Utilisant des techniques variées qui lui sont propres et se basant sur la théorie des couleurs de Graves, cette approche par constellation permet de définir, par exemple, quatre piliers comme valeurs de base (en principe, immuables) et trois valeurs secondaires (qui pourront évoluer avec le temps).

L'émergence de l'écologie, du concept de développement durable, de (dé)croissance, d'équité, d'égalité des chances sont des exemples d'évolution de certaines valeurs.

A partir de ces valeurs-couleurs et de leur décryptage symbolique, il est possible d'extraire l'essence-même de la société, de définir sa mission et ses bases éthiques, les couleurs et messages d'un logo-signature et de lancer les fondements d'une communication cohérente, forte, incontournable (en interne et en externe).

Parce qu'elles sont accessibles en prise-directe et qu'elles s'appuient sur conscient-inconscient/analyse-intuition, les constellations donnent des résultats fulgurants, qui paraissent « évidents » après-coup. Et elles remportent facilement l'adhésion des personnes concernées parce que le travail repose sur des bases profondes menant à la solution optimale.

Après vérification (une nuit ou deux de repos), il « ne reste qu'à » concrétiser : mettre en place ce qui fait maintenant consensus.

Exemple :

Il s'agit d'un Ministère de 12.000 personnes. Une toute nouvelle politique de formations est programmée au niveau de l'Etat central. Dans cette institution, jusqu'alors, le mot « formation » n'existait ni dans le vocabulaire, ni dans la pratique !

La toute nouvelle responsable de cette transformation demande une constellation pour envisager comment instaurer cette nouvelle pratique : « par quel bout le prendre !? »

Avec 12 représentants, il a été possible de représenter symboliquement et systématiquement, les 12.000 personnes -tous statuts et niveaux confondus, puisque le programme concernait le sommet de la hiérarchie autant que le bas-, mais encore : la nouvelle culture, la motivation des personnes à se former, les obstacles à l'implémentation du plan, la communication, la responsable elle-même, son chef, la Ministre...

En finale, dans la constellation, la résistance au changement ne put être vaincue qu'à partir du moment où les (représentants des) hauts fonctionnaires eux-mêmes se sentaient concernés. Et ils ne purent être touchés que par le biais de la communication interne.

Forte de son expérience vécue dans la constellation, la responsable mit sa priorité sur la communication interne, visant dès le départ les différents niveaux hiérarchiques, y compris les plus hauts niveaux qui furent ciblés prioritairement. Les structures furent mises en place très rapidement : le plan a pu fonctionner à plein rendement après quelques mois de rodage et un nouvel institut de formations, lié spécifiquement à ce ministère, fut créé en six mois environ.

Communication

A grande distance, à grande échelle ou simplement avec les plus proches !

Savoir précisément ce que l'on veut dire, à qui, quand et comment.

Et s'offrir le luxe de percevoir comment cela sera perçu.

Pour pouvoir rectifier le tir, si nécessaire...

Côté lumière :

Quand la question posée en début de séance cherche à « donner de la force » : pour valoriser les personnes, structurer les équipes et donner un élan, travailler sur le groupe concerné sera une plus-value pour tous : ils peuvent voir comment aligner leurs efforts pour atteindre (facilement) l'objectif fixé.

Il s'agira, par exemple :

- de clarifier la culture d'entreprise, sa mission, ses valeurs, la dynamique des projets, la cohérence de la communication
- de renforcer l'esprit d'équipe
- de recentrer les personnes autour des objectifs et de les orienter vers le succès de leur entreprise
- de positionner des choix stratégiques
- d'optimiser une fusion ou une restructuration.

Pour étayer tout cela, de nombreuses techniques existent, parmi lesquelles les constellations. Dans ce cadre, elles peuvent se pratiquer avec les personnes concernées à l'occasion d'une demi-journée de formation-rencontre, par exemple.

Côté ombre :

La question est orientée recherche de solution pour un problème, dont les tenants et aboutissants sont plus ou moins connus. Dans ces cas, il est toujours préférable de travailler avec la personne en charge de cette question ou l'un de ses supérieurs hiérarchiques, et il est fortement déconseillé d'impliquer le personnel dans de telles questions. Il est souvent utile de mettre en place des représentants extérieurs (par exemple une équipe de « figurants » engagés par le constellateur).

Dans les questions délicates qui « posent problème » et sont réputées insolubles, il arrive que soient en cause, incognito, des enjeux cachés, parfois connus mais tenus secrets, parfois inconnus parce qu'oubliés ou tenus cachés dans un passé trop lointain. Ces secrets pèsent parfois très lourd sur l'énergie générale de l'entreprise, sur son personnel ou sur son développement (financier, entre autres).

Ces enjeux particuliers peuvent être

- tantôt légaux mais inavouables, pour quelque raison que ce soit (personnelles ou basée sur un malentendu – honte, discrédit)
- tantôt du ressort de pratiques illégales, douteuses ou mafieuses.

- parfois liés à l'Histoire universelle, de la région, de ce type d'activité ou de l'entreprise elle-même.
- parfois dus à des erreurs qui ont touché à la vie ou à l'intégrité (physique ou patrimoniale) de clients ou du personnel.

Les constellations sont la seule technique actuelle à permettre de travailler sur ces dynamiques cachées particulièrement pernicieuses pour le développement d'un projet, d'une région. Même si, parfois, ces « enjeux cachés » restent des secrets inviolables, la seule reconnaissance de leur existence permet déjà de les intégrer, avec pour conséquence immédiate que le discours, les options et le développement stratégique gagneront en force, en cohérence, en alignement et donc en résultats.

Exemple :

Il s'agit d'un cas de supervision/recherche dans un colloque.

La séance propose de vérifier le pouvoir de révélation d'enjeux cachés par les Constellations, en comparaison avec d'autres méthodes de consultance. On recherche donc un cas qui s'y prête et, par chance, dans l'assemblée, un consultant a un client qui possède de gros avoirs cachés qui l'embarrassent en raison de l'évolution éthique et du contexte légal de son pays. Cette demande est traitée à la façon des supervisions anticipatives : le constellateur veut savoir où il met les pieds s'il accepte la mission, car son client est une très importante société Suisse de renom. Il s'agit en quelque sorte d'une étude de faisabilité.

Dans le positionnement des personnages de la constellation, tous les représentants regardent en l'air, ailleurs, avec un air discret ou tournent carrément le dos à la personne qui représente l'« argent noir ». Ils représentent les directeurs, des banquiers, des fonctionnaires du fisc et différents consultants...

Seule, la trésorerie « déclarée » (représentée dans la constellation) regarde le représentant de « l'argent noir » bien en face et dit : « Je me sens très concernée, il s'agit d'une ressource pour moi ». Réponse de « l'argent noir » : « Oui, je suis une ressource pour les ressources ». Tous les autres représentants (directeur, banquiers, fisc) de se distraire d'autant plus, et les représentants des autres consultants de se retirer faute de pouvoir regarder cette réserve occultée.

Le représentant du consultant en constellations, restant seul en piste, de connivence avec la trésorerie, intéressa le directeur à tous les avantages qu'il gagnait à mettre cette réserve en lumière. Quand ce fut intégré, toutes les parties prenantes purent elles aussi se féliciter de cette nouvelle dynamique et regarder ces ressources avec un œil positif.

Durant tout ce travail (qui dura environ une heure) des pistes pertinentes furent révélées sur les moyens d'y parvenir en toute légitimité !

Négociation

Négocier en connaissant le dessous des cartes n'est pas tricher mais progresser !

Il y a négociation et négociation. Toutes ne nécessitent pas la mise en place d'une Constellation. Les enjeux sont parfois tels, tant en budgets que sur les questions de l'équilibre des forces, qu'il est parfois intéressant de sacrifier un petit peu de son temps pour s'assurer une vision éclairée de la situation.

- Quels sont nos atouts, ceux de l'autre ?
- Quelle sera la bonne voie pour faire aboutir la négociation (par exemple Win-Win) ?
- Comment faire pour ne pas entrer en affrontement et rester en dialogue ?
- N'est-ce pas l'occasion de construire un partenariat ?
- Quels sont les arguments déterminants qui permettront de « marquer des points » ?
- Comment organiser l'espace pour optimiser la rencontre ?
 - face à face ?
 - côte à côte ? et qui de quel côté ?

Autant de pistes et de questions qui peuvent être envisagées « en laboratoire » jusqu'à arriver à ce que tout le système « tourne » dans une énergie dynamique et dans le respect.

Il y a plusieurs types de négociations : de la négociation syndicale aux négociations de paix en passant par les négociations stratégiques dans le cadre de gros investissements...

1. Enjeux à plus large échelle : négociations syndicales ou négociations de paix

Dans ce type de négociations, l'intérêt commun devrait primer sur toute autre considération. Or, pour des raisons x ou y, souvent liées à l'Histoire ou à l'appartenance, il est inimaginable de s'allier à l'autre : faire compromis serait se compromettre. Et nous voilà repartis : toutes les raisons sont bonnes pour rester frères ennemis.

Malgré la nécessité de changement, ressentie impérieusement de part et d'autre et souvent même par des tiers impliqués (qui cherchent d'ailleurs souvent à arranger les choses en les compliquant d'autant mieux), ce type d'opposition peut entraver durablement le développement d'un pays, d'une région, de l'entreprise ou d'une procédure de paix. Ces négociations ont une forme de lien d'autant plus durable qu'il est quasi-improductif, sorte de guerre de tranchées où ce qui a été donné hier sera repris demain par l'un ou l'autre camp. Plutôt que d'aboutir à des solutions, ces négociations alimentent des problèmes récurrents, voire de nouvelles violences ou violations des traités, qui anéantissent tout effort ou tout espoir de consolidation.

Interrogées, les Constellations peuvent prendre du recul et révéler ce que les différents points ont à dire : la douleur, la passion, la rage, la haine, l'exacerbation, le point de vue historique. Toutes choses inexprimables dans un contexte ordinaire de négociation.

Quand celles-ci auront été reconnues, ce qui peut prendre du temps, il sera possible de parler

d'autre chose, c'est-à-dire de pistes de réparation et de solutions, de l'intérêt commun, d'une valeur commune à laquelle se rattacher pour progresser ensemble.

Ces tractations sont possibles grâce à la puissance de la méthode et les progrès seront rapidement remarquables, mais il faut prévoir un agenda dans la durée pour pacifier les cœurs quand il y a eu crime contre l'humanité ou atrocités.

Quand une réparation est nécessaire, souvent, ensuite, elle devient une ressource de développement durable. C'est encourageant de le savoir. Encore faut-il que cette réparation soit juste et apporte réellement de la dignité et de l'autonomie aux deux entités. Là aussi, les Constellations peuvent apporter leurs compétences pour vérifier la valeur réparatrice.

Bien sûr, il faut du courage aux différentes parties pour suivre ces pistes de résolution, car il s'agit souvent de retourner aux sources et de retraverser l'Histoire, avec les faits, leurs conséquences sur le présent et les responsabilités de chacun dans ce qui est et ce qui a été : deuils impossibles, traumatismes subis dont la guérison n'a pu être faite, prix des efforts pour survivre, poids porté par les générations suivantes...

Souvent, devant ces constats, à posteriori, chacun est heureux d'entrer dans une nouvelle ère et de mettre son dynamisme dans le changement.

Exemple :

Dans un séminaire d'ouverture à la Paix, en 2005, une psychologue Rwandaise demande l'aide d'une Constellation pour comprendre en quoi la recherche de la Paix s'avère impossible. Après une mise en place des différents intervenants, il apparut que certains étaient négligés ou oubliés. Il apparut aussi, et surtout, que, par réflexe d'appartenance, un deuil complet était impossible. En effet, chacun a perdu bien plus que des membres de « son » clan, puisque ces clans sont déterminés arbitrairement « par les Blancs » de l'ère coloniale et perpétués depuis par les autochtones eux-mêmes. Une même famille compte donc des membres de l' « autre clan » et par conséquent aussi des métissés... sans compter les amis, les proches, les relations de cœur ou d'affaires, pour lesquelles un véritable deuil doit aussi être fait. Et en finale, le deuil d'une innocence, de la paix agraire ancestrale et le souvenir des atrocités.

Ces différents deuils ont pu être traversés avec elle, au prix de larmes et de beaucoup d'émotions et de respect de tous les participants. Douleur incommensurable. Nous étions tous pris dans le sens fort du mot « condoléances ». Dans la dignité, le respect. Et dans la reconnaissance de ce qui est, de ce qui a été et de ce qui s'ouvre comme nouvelles perspectives.

Dans la reconnaissance de chacun aussi, car, au début, j'étais « le blanc qu'elle attendait de rencontrer depuis toujours » parce qu'assimilée à l'Histoire Coloniale. Suite à ce travail, je suis une amie véritable qui a partagé cette nouvelle étape : choisir de redevenir Rwandaise au-delà des questions claniques et de s'engager dans la Politique.

Après un exemple aussi émouvant, il peut paraître terre à terre de revenir aux questions monétaires et à l'entreprise.

Ne nous trompons pas : une société bien gérée est aussi une source de paix (sociale ou économique) et peut devenir une source de développement durable et de respect de l'humanité et de la Vie.

C'est, en principe, son rôle premier.

2. Questions stratégiques : gros investissements, études de marchés (offres, achats ou soumissions)

Quand il s'agit de gros investissements, le détail des offres est parfois difficilement comparable point par point sur papier car postes et budgets ne se correspondent pas nécessairement. Et plus encore, la complication vient de ce que certains éléments, des plus déterminants, ne font pas partie de l'offre. Quelle proposition garantit le plus d'avantages à l'usage, dans tous les domaines (attentes réelles et réponses à ces attentes, efficacité, prix et accès aux consommables, nuisances inconnues éventuelles, agrément de l'utilisateur final ou des parties prenantes concernées) ? Quelle est la technologie la plus porteuse à long terme, en matière de suivi, de primes, taxes, économie d'énergie, compatibilités diverses avec d'autres technologies ? Que faut-il savoir qui n'est pas annoncé ?

Si les bonnes questions sont posées, et sans jouer au devin, les constellations peuvent néanmoins apporter des pistes de réflexion qui alimenteront la négociation ultérieure avec les fournisseurs retenus : comparaison guidée des différents postes et nécessité de compléments d'informations, références, garanties...

Exemple :

Une très grosse usine allemande doit intégralement rééquiper toutes ses installations de climatisation. Deux offres compétitives sont finalement retenues. Laquelle choisir ? Elles offrent chacune des avantages sérieux qui se contrebalancent. L'une est une société fiable mais locale, l'autre est une multinationale renommée. La différence de prix varie du simple (fournisseur local) au quintuple. Quoiqu'il en soit, le budget est « Kolossaaaal ». Durant la constellation, des représentants furent placés pour la société cliente, pour son personnel et ses installations techniques, pour les deux installations compétitrices et les deux sociétés compétitrices, pour l'efficacité à long terme et les ressources qu'engageraient chacune des offres.

Cette constellation a mis en évidence une série de questions qui ont permis d'obtenir des informations plus pertinentes de la part de ces fournisseurs potentiels.

La société locale a finalement été sélectionnée par la direction de l'usine, sur base de tout l'ensemble des points envisagés, dont, principalement, le budget, l'adéquation de leur proposition et les garanties offertes dans le cadre de leur service après-vente.

Bien que, de prime abord, certains étaient réticents à faire confiance à un fournisseur moins connu, les administrateurs de cette société furent très satisfaits de leur choix local, offrant, paradoxalement à leurs yeux, plus de garanties à long terme en matière de suivi. En ouvrant leur réflexion au-delà des termes des offres-papiers, ils ont pu renforcer leur dossier et enrichir leur réflexion pour finalement se mettre d'accord sur la solution « de bon sens ».

Restructuration, fusion

Une restructuration peut être positive et signifier seulement repartir dans “le bon sens”. Avec la bonne énergie et les bonnes personnes à la bonne place.

En bref, il convient de revisiter régulièrement le fonctionnement de l’entreprise (responsabilités des cadres, organisation de la production ou des achats, équipes de ventes, logistique...), l’actualiser adéquatement (et de préférence rapidement) et redéfinir les rôles impartis à chacun (en révisant l’organigramme et les jobs descriptions, par exemple).

Dans certains cas, il paraît impossible de faire l’omelette sans casser les œufs. Imaginer le contraire serait naïf. Mais personne n’y gagne à ce que cela se passe « mal ». Si cela se passe souvent aussi mal, c’est faute de moyens rapides et efficaces pour avoir une bonne vision sur une meilleure solution, moins coûteuse. Car une mauvaise solution coûte cher, à la fois dans l’immédiat et sur le long terme. Et, trop souvent, faute de temps et de moyens, c’est au prix de ces sacrifices (financier – et humain, ne le négligeons pas) que la fusion ou la restructuration aura lieu, inexorablement.

De nouvelles perspectives s’ouvrent avec les Constellations : une claire vision, sur les objectifs à atteindre, les différentes possibilités d’y arriver et les conséquences de ces choix, l’ouverture à des alternatives avec des pistes à explorer et leurs conséquences. En transformant l’impact négatif de la décision à prendre et en introduisant des changements inspirés par le respect de la marque et de ses ressources (qui ne seront plus « sacrifiées » mais utilisées à bon escient), la méthode permet de concrétiser l’objectif, en s’assurant de ses choix et de leur pertinence. Cela donne de la force aux arguments de communication, aux négociations et honore la motivation. En autant de fois quelques heures... Peu de temps par rapport à ce que coûtent des décisions lapidaires. Avec pour retour, un gain de forces.

Exemple :

Environ un an après le déménagement d’une société IT vers une nouvelle localisation, les responsables RH s’inquiètent du turn-over de leur personnel, jusqu’alors très fidèle. Comme aucun argument rationnel ne justifie ce souci majeur, des éléments irrationnels commencent à être invoqués.

Différentes solutions sont essayées, en vain. Ils demandent donc une constellation pour vérifier s’il y aurait des « énergies négatives » dans ce nouveau site ou s’il y aurait quelque enjeu caché...

Durant les préliminaires de la séance, il apparaît rapidement que la structure a grandi rapidement, sans autres ajustements que ce déménagement. Mais cela n’apporte qu’une réponse causale, pas de solution.

Dans la constellation menée avec un groupe de représentants extérieurs, il apparaît que parmi les trois directeurs-associés, les motivations et niveaux d’engagement sont disparates au point de laisser de véritables « trous » dans la cohérence de la gestion.

La constellation s'oriente alors vers une réorganisation des responsabilités de ces cadres autour des objectifs, avec, pour corollaire, une restructuration complète de la centaine de collaborateurs.

En finale, spontanément, le système montre une nouvelle logique (de process) dans la constellation, réorganisant les différents services suivant la boucle client-analyse du besoin--offre-commande-crédation-administration-facturation-implémentation-client...

Il n'y avait donc rien de surnaturel dans ce nouveau bâtiment !

Le turn-over cessa du jour au lendemain mais le processus complet s'inscrit dans une énergie de fond qui dura plus d'un an.

Toute la constellation, telle que décrite ci-dessus, prit un peu plus d'une heure et fut menée avec une équipe extérieure en présence exclusive du RHM. Il n'y eut qu'une seule séance.

Actuellement, la société est remise sur les rails de façon durable puisqu'elle navigue depuis plus de deux ans dans un processus de croissance équilibré et contrôlé.

Toute restructuration ne signifie pas nécessairement licenciement. Mais cela touche toujours au personnel.

Dans les cas qui ne sont pas médiatisés, il s'agit « simplement » de trouver de nouvelles perspectives, de nouveaux déploiements, d'autres concepts. Et cela pourrait se traduire par une plus grande fluidité des personnes (mobilité internationale, par exemple), dans l'organisation interne de leur carrière (formations intégrées donnant une plus-value à la personne, à son rôle et à la société), dans la gestion de la motivation (conservation des talents) : le plaisir d'appartenir à une société qui progresse et respecte un désir d'épanouissement de son personnel.

Tout changement important (nouveaux objectifs, nouveaux produits, nouvel équipement) est une occasion de reconsidérer, à petite ou grande échelle, quelle serait la meilleure utilisation de ses ressources, quelles qu'elles soient.

Les ressources humaines sont un porte-drapeau de la marque, parties prenantes dans la chaîne de consommation.

Redresser une entreprise

Stop ou encore ?

Pouvoir regarder en face la Vie ou la Mort de l'entreprise, avec tout le contexte, permet de prendre du recul pour évaluer les ressources encore disponibles, y compris des potentiels non exploités, mais aussi les risques, les freins, les obstacles.

Après ce bilan réaliste, il devient possible d'envisager la **meilleure** solution et de l'assumer : déposer le bilan ou continuer.

Lorsque les administrateurs d'une société sont acculés à envisager le pire : annoncer sa faillite ou choisir de continuer, ils se trouvent confrontés au risque de prendre une mauvaise décision alors qu'ils n'ont plus droit à la moindre erreur !

Or, l'urgence est mauvaise conseillère.

La peur, l'angoisse ou la honte n'aident pas à prendre les plus sages décisions.

Et parfois, l'inconscient pousse à l'auto-sabotage ou à la faillite.

Comment agir avec discernement, sans précipitation ni atermoiements, avec une stratégie adaptée à la situation réelle ?

En s'appuyant à la fois sur toutes ses compétences et ses réflexions cartésiennes, et en y adjoignant la vision stratégique d'une constellation. C'est elle qui ouvrira le champ à tous les possibles : voir quelles pistes envisager et parmi celles-ci lesquelles donnent de la force pour aller de l'avant.

Avec la méthode, toutes les solutions déjà effleurées ou envisagées par le chef d'entreprise seront explorées, telles que « chercher de nouveaux actionnaires ou des partenaires », « vendre » ou « déclarer faillite », mais il sera aussi possible de chercher du côté de ressources inconnues ou laissées en friche ; de crédits possibles jugés à tort « inaccessibles » ; d'opportunités existantes qui ne sont pas perçues comme telles alors qu'elles ne demandent qu'à être saisies...

S'il convient, en finale, de déposer le bilan, ce sera en connaissance de cause, avec une vision claire des avantages et des inconvénients de cette décision, et, au-delà du deuil à faire, une vision d'avenir basée sur les expériences accumulées.

Exemple vécu :

Redresser une PME de 17 personnes spécialisée dans la climatisation a été possible en quatre séances de deux à trois heures échelonnées à la demande, de trois en trois mois.

Après un an, la société avait retrouvé sa santé, et son responsable également : cet homme d'une quarantaine d'année, « bon père de famille », doit une fière chandelle à son médecin qui lui a prescrit des constellations d'entreprises au lieu d'anxiolytiques et de somnifères !

Suite à une vision globale des tenants et aboutissants de la situation précaire dans laquelle il se trouvait, face au mur au propre comme au figuré puisqu'il avait placé les actionnaires « au pied du mur » dans la représentation symbolique. Dans cette première constellation, il a pu se retourner et faire face aux représentants (les constellations travaillent par représentation) de ses banquiers, de ses fournisseurs et de ses clients.

Après quelques nuits de cheminement personnel sur base de ce qu'il avait perçu durant la séance, il a repris confiance dans ses compétences et celles de ses équipes, a repris contact avec certains gros prospects et trouvé les ressources pour rendre confiance à ses principaux créanciers.

Tel était le thème de sa première constellation !? La confiance !

La seconde permit de « rattraper la vague ». Toujours basée sur la confiance comme ressource, la constellation lui a permis de voir qu'il était possible de choisir un fournisseur privilégié, de négocier les acomptes et les délais de paiement en aval et en amont, de présenter aux banquiers un plan financier basé sur ces nouvelles perspectives de financement, de changer de banquier et d'obtenir le crédit de soutien... Ce qu'il a concrétisé rapidement dans les jours suivants.

La troisième l'a aidé à voir clairement comment restructurer ses équipes en fonction du type de chantiers (certains avaient dû être licenciés et d'autres étaient partis spontanément). La

séance permet aussi de prendre conscience qu'il possédait d'autres ressources, facilement disponibles, qu'il sous-estimait, et dont il pouvait disposer à la demande (coût lié à la prestation). Il les a rapidement intégrées dans ses équipes et mises à l'œuvre à bon escient. Comme la crise était passée (après un an de redressement), la dernière demande porta sur le repositionnement. Après s'être unis pour redresser l'entreprise, il fallait qu'il reprenne les commandes en main, laissant son épouse trouver un travail qui lui convienne à l'extérieur, en s'organisant pour gérer ensemble les contingences de la vie familiale. La question portait aussi sur des défis économiques régionaux. A cette dernière constellation correspondait un bilan de santé favorable : les symptômes physiques avaient complètement disparu.

Transformer dysfonctionnement en fonctionnement !

Le chemin à parcourir entre projeter et réaliser.

Tout ce qui s'organise de façon systémique peut être soumis à une « vision par hélicoptère », et a fortiori les procédures, qu'elles soient informatiques, logistiques ou autres.

Dans la mesure où elle maîtrise les systèmes complexes, la méthode peut également s'appliquer à des processus de création, fonctionnement ou contrôle et s'appliquer à la chaîne de production, à la logistique, à l'informatique ou à tout autre cycle qui commence par un point d'entrée et se termine à un point final.

Dans le cadre du lancement d'une nouvelle activité, elle permet de faire le tour virtuel de son projet, en quelques heures, en mettant en perspective les besoins des différentes étapes et des différents intervenants (soi-même, les éventuels partenaires, le projet, les futurs clients), en y incluant les forces, les faiblesses et les remèdes aux faiblesses et les éventuelles protections ou ressources à envisager pour chacun des intervenants, ou quoi que ce soit qui s'avère utile dans le cas précis de cette activité.

Par ailleurs, quand il s'agit de transformer un dysfonctionnement en déroulement fluide, chaque étape du processus, représentée comme dans toute autre constellation, permet d'apprécier l'efficacité des rouages ; les boucles, les retours ou la continuité des flux ; les freins, les lacunes et les absurdités du système.

Et donc d'agir sur les causes,

- parfois connues (pourquoi ne peut-on alors intervenir dessus ?)
- souvent inconnues
 - déterminées par des éléments extérieurs au système dont il n'est pas tenu compte
 - les éléments perturbateurs ne sont pas quantifiables et ne peuvent donc pas entrer dans une logique « mathématique ».

La méthode s'applique aussi à l'optimisation de tracés ou tout autre type de circuits de validation ou de vérification. Dans ce type d'application, elle permet aussi de diminuer les coûts, le stress et

parfois les heures supplémentaires. Elle permet surtout d'augmenter la fiabilité du système et donc l'image de marque de la société.

Les constellations peuvent aussi intervenir comme facilitateur dans la mise en place d'une certification ou l'acquisition d'un label. En concrétisant de manière symbolique les parties prenantes du dossier, il est possible d'aller jusqu'à percevoir l'ossature et la logique de construction dans le réel, avec ses faiblesses (et leur remède) et ses forces. Elles rendent perceptible ce qui ne l'était pas nécessairement et permet donc des corrections qu'il eut été difficile de mettre en place sans elle...

Conclusion

L'énoncé des avantages des Constellations permet de mieux en faire connaissance dans le cadre concret, même si, comme nous l'avons dit, il s'agit de quelque chose qui se vit, dont les résultats sont des témoins d'efficacité. Les connaître par le biais de la lecture ouvre déjà à de nouvelles perspectives : comprendre mieux une méthode jusqu'ici peu connue dans le monde des entreprises et organisations francophones et percevoir ses applications.

Il peut paraître étrange qu'au XXI^e siècle, il soit possible d'encore découvrir dans notre culture sociétale, des champs totalement inconnus, probablement enfouis dans un inconscient très ancien, avec des possibilités de résolution jusqu'ici inexplorées, telles qu'aller voir les enjeux cachés, personnifier les freins ou les obstacles, creuser dans l'ici et maintenant pour trouver les causes profondes des échecs successifs, de négociations de paix ou syndicales par exemple.

Bien sûr, l'œil d'un « expert en la matière » peut aussi reconnaître et nommer les éléments manquants du fait d'un oubli ou d'une méconnaissance (oubli de placer les clients dans la chaîne de production, par exemple), vu sa position extérieure et ses compétences propres. Et ce rôle de consultant n'est certainement pas remis en question ici.

Conduire une constellation jusqu'à la **résolution de la question, problème insoluble ou force à donner au système**, demande au constellateur une grande écoute et une bonne compréhension de la question sur laquelle il fait contrat, un sens accru de la perception (observation) de ce qui est mis en présence dans le système, un lâcher-prise (vacuité) du mental, une confiance absolue dans le processus, un sens éthique aiguisé, une capacité à se vider de toute intention, à priori ou jugement.

Ces qualités s'éduquent et se renforcent avec la pratique.

Quelques lectures ne suffisent pas pour connaître le monde de l'entreprise.

Travailler sur la Paix suppose d'être confronté aux atrocités de la guerre, de la haine...

Des formations existent, de longue durée. Ce cheminement est indispensable pour avoir les connaissances et l'expérience suffisante face aux missions.

Pour protéger le public des contrefacteurs qui s'imaginent qu'avec un séminaire ils ont « tout compris », les personnes certifiées se regroupent en associations et présentent leur cadre déontologique.

La démarche de ces « guides » demande de l'humilité pour

- se soumettre aux éléments apportés par « le client » et lâcher toute intention préalable
- partir avec le client dans l'inconnu qu'ouvre sa question, sans à priori, ni jugement
- savoir où et comment trouver la force, la centrer et la placer
- rendre au client ce qui lui appartient : santé, productivité, bien-être, développement...

Il existe actuellement quelques références sérieuses en matière de Constellations d'Entreprises et d'Organisations, parmi lesquelles Infosyon sur le plan international et Cofasy (www.cofasy.be) sur le plan de la Belgique (francophone).

Bibliographie : Publications sur les Constellations en Français

Les références sur le sujet qui nous intéresse (l'entreprise et l'organisation) se trouvent essentiellement en Allemand (Aufstellungen), puisqu'ils sont les initiateurs de la méthode ; en Néerlandais (Opstellingen) : nous avons dit combien les Hollandais sont friands de cette méthode rapide, efficace et donc directement profitable ; en Anglais (Constellations) et en Portugais.

Actuellement peu de livres (à notre connaissance il n'y en a pas au moment de notre mise en lien : 2010) traitent des Constellations d'entreprises et organisations dans la langue française. C'est la raison pour laquelle les références en Français ci-dessous parlent essentiellement de Constellations familiales, qui commencent à être mieux connues dans les pays francophones. Leur objectif touche plutôt au développement de soi, à la résolution de troubles transgénérationnels et/ou comme méthode psychothérapeutique. Par contre, les Allemands, les Anglais, les Néerlandais et les Brésiliens écrivent dans leur langue ou traduisent les principaux écrits d'une langue à l'autre déjà depuis quelques années.

Contient un chapitre sur les constellations d'entreprises et organisations

CONSTELLATIONS SYSTEMIQUES PRATIQUES ET PERSPECTIVES

Constanze Potschka-Lang+Mathias Engel
Editions Souffle d'or

Concernant exclusivement les Constellations Familiales

LES LIENS QUI LIBÈRENT

La thérapie familiale systémique selon Bert Hellinger
Dr Günthard Weber
Éditions Grancher/ IFKA (1998)

CONSTELLATIONS FAMILIALES

Guérir le transgénérationnel
Constanze Potschka- Lang
Éditions Le Souffle d'Or (2000)

CONSTELLATIONS FAMILIALES

Comprendre les mécanismes de pathologie familiale
Bert Hellinger / Gabrielle Ten Hövel
Éditions Le Souffle d'Or (2001)

LA MATURITÉ DANS LES RELATIONS HUMAINES.

Liberté, sentiment d'appartenance et liens affectifs
Bert Hellinger
Éditions Le Souffle d'Or (2002)

LES FONDEMENTS DE L'AMOUR DANS LE COUPLE ET LA FAMILLE

Bert Hellinger
Éditions Le Souffle d'Or (2002)

GUÉRIR DANS SA FAMILLE
La méthode des constellations familiales de Bert Hellinger
Marlies Hotlitzka et Elisabeth Remmert
Éditions Guy Trédaniel 2002

MANUEL DES CONSTELLATIONS FAMILIALES
Introduction à la pratique de la thérapie systémique de Bert Hellinger
Bertold Ulsamer
Éditions Jouvence 2005

LES CONSTELLATIONS FAMILIALES
Joy Manné
Éditions Jouvence (2005)

POUR QUE L'AMOUR RÉUSSISSE La dynamique de l'amour dans les relations de couple
Bert Hellinger
Éditions Guy Trédaniel (2004)
(textes rassemblés par Johannes Neuhauser / traduits par Bernard Munsch et Frédéric Wieder)

ALLONS DE L'AVANT : La vraie raison des crises conjugales et leurs solutions.
Bert Hellinger
Éditions Trédaniel (2004)

LA CONSTELLATION FAMILIALE, PSYCHOTHERAPIE ET CURE D'ÂME
Bert Hellinger
Editions Chemins de l'harmonie

CE QUI REND L'ÂME MALADE ET CE QUI LA GUERIT
Thomas Schäfer
Editions Courrier du livre

En Anglais : Sélection concernant les Constellations en Entreprises

INVISIBLE DYNAMICS : Systemic Constellations in Organisations and in Business.
HORN, Klaus – BRICK, Regine.
Carl Auer International 2005.

ORGANISATIONS CONNECTED : A Handbook of Systemic Consultation.
CAMPBELL, David - HUFFINGTON, Clare.
Karnac Books: 2008.

THE WAY OF NOWHERE

8 questions to release the creative potential of organisations and their people.

UDALL, Nick - TURNER, Nic

HarperCollins 2008.

SYSTEMIC CONSULTANCY IN ORGANISATIONS : Concepts – Tools – Innovations.

KOENIGSWIESER, Roswita & HILLEBRAND Martin

Carl Auer International 2005.

THE ORGANISATION OF SELF-ORGANISATION : Foundations of Systemic Management.

SIMON, Fritz B.

Carl Auer International 2004.

FIELDS OF CONNECTION: The practice of Organisational Constellations.

STAM, Jan Jacob.

Carl Auer International 2006.

AROUND THE WORLD IN 80 SEMINARS

Gunthard Weber

Hardcover 2005 ISBN 8080

En Néerlandais : Sélection concernant les Constellations en Entreprises

HET VERBINDENDE VELD

Jan Jacob Stam

Organisatieopstellingen in de praktijk.

Noorderlicht 2004 ISBN 90-77290-02-8

SUCCES VAN ORGANISATIEOPSTELLINGEN

Gunthard Weber

Altamira Becht 2002 ISBN 90-69-635-690

DYNAMIEK IN FAMILIEBEDRIJVEN

Gre Honingh-Pauw

Boekenmaker.nl ISBN 9789088420467

SYSTEMISCHE ORGANISATIEOPSTELLINGEN

Marlies Holitza – Elisabeth Remmert

ISBN 90-76-771-561

JIJ HOORT BIJ ONS

Systemisch denken voor ouders, leraren en leerlingen

Marianne Franke-Griksch

Noorderlicht ISBN 90-806874-9-9

DE WIJSHEID IS VOORTDUREND ONDERWEG

Bert Hellinger
Noorderlicht ISBN 90-806874-5-6

SYSTEEMDENKEN

Bill Bryan, Michaël Goodman, Jaap Schaveling
ISBN 90-5261-552-7

En Allemand : Sélection concernant les Constellations en Entreprises

GANZ IM GEGENTEIL

Matthias Varga von Kibéd
Carl-Auer Systeme Verlag 2000

PRAXIS DES ORGANISATIONAUFSTELLUNG

Gunthard Weber et al.
Carl Auer Systeme Verlag 2000

SYSTELEDYNAMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

Klaus en Castella Grochowiak
Carl Auer Systeme Verlag 2001

DIE ORDNUNG DES ERFOLGS

Kristine Erb
Kösel Verlag, München 2001

DAS VERBORGENEN NETZWERK DER MACHT

HORN, Klaus – BRICK, Regine.
Carl Auer International.

ORGANISATIONSAUFSTELLUNGEN UND SYSTEMISCHES COACHING

BRICK, Regine – HORN, Klaus
Carl Auer International 2003 ISBN 389749292X

MANAGEMENT CONSTELLATIONS : Mit Systemaufstellungen Komplexität managen

ROSSELET, Claude – SENONER, Georg und LINGG Henriette K.
2007 ISBN 978-.-608-94469-3

POTENZIALE DER ORGANISATIONSAUFSTELLUNG

Innovative Ideen und Anwendungsbereiche

GROTH, Torsten – STEY, Gerhard
Carl Auer Verlag in Heidelberg 2007 ISBN13 : 978-3-89670-543-3

Brésil (en Portugais) : Sélection concernant les Constellations en Entreprises

CONSTELLAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Klaus Grochowiak e Joachim Castella
Atman editora – Brasil 2009

A ALMA DE NEGOCIO

Jan Jacob Stam
Atman editora – Brasil 2008 ISBN 8598540080

CONFLITO E PAZ : Uma resposta

Bert Hellinger
Cultriz ISBN 978-85-316-0967-1

Table des matières

Préambule.....	2
Introduction	4
Les Constellations systémiques : Présentation de la méthode	5
Concrètement, comment cela se passe-t-il ?	6
Méthodologie	6
Processus	8
Historique et développement géographique.....	9
Principaux avantages.....	11
Champs d'applications dans l'entreprise.....	13
Coût.....	15
Bases théoriques propres aux entreprises.....	16
Les 5 règles et quelques autres principes	16
L'incontournable inconscient.....	21
L'entreprise, au regard de ces principes.....	22
1. Bon fonctionnement d'une entreprise familiale.....	27
2. Dysfonctionnements dus à des conflits entre les systèmes.....	27
3. Différentes situations « à risque » en entreprise familiale.....	28
Les objectifs entrepreneuriaux, au regard de ces principes.....	37
Santé.....	37
Gestion stratégique.....	41
Ressources humaines.....	44
Communication	51
Négociation	53
Redresser une entreprise.....	57
Transformer dysfonctionnement en fonctionnement !	59
Conclusion.....	61
Bibliographie : Publications sur les Constellations en Français.....	62
Table des matières	67



Abunde s.c.r.l.

rue de la Fauvette 15 – 1180 Bruxelles

Tél-Fax: 02/ 375 89 31 GSM: 0495 53 55 63

Contact : Marilyn Droog, administrateur déléguée

abunde.mdroog@gmail.com infos : www.abunde.com