

COACHER

**LES ORGANISATIONS AVEC LES
CONSTELLATIONS SYSTÉMIQUES**

Chantal Motto

COACHER

LES ORGANISATIONS AVEC LES CONSTELLATIONS SYSTÉMIQUES

**RENDRE VISIBLES ET DÉCODER
LES INTERACTIONS HUMAINES
ET LEURS DYNAMIQUES**

3^e édition

Préface de Jacques Antoine Malarewicz

Couverture : Studio Dunod

Illustration de couverture :
© astel design, shutterstock.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2013, 2016, 2020

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-1963-3

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

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

Sommaire

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

Première partie

RENDRE VISIBLES LES INTERACTIONS HUMAINES

1. LES CONSTELLATIONS : UNE RÉPONSE SIMPLE ET INNOVANTE À LA COMPLEXITÉ	7
<i>Un révélateur de la « logique des profondeurs »</i>	
2. ÉTABLIR DES LIENS, EXPRIMER SES RESENTIS	25
<i>Au cœur de la constellation, les liens s'explicitent</i>	
3. PRENDRE DE LA DISTANCE	41
<i>Se raconter autrement son propre scénario</i>	
4. BRISER LE CADRE POUR TROUVER DE NOUVELLES IDÉES	59
<i>Un outil au service de la créativité</i>	

Deuxième partie

... DÉCODER LES DYNAMIQUES

5. POUR UN BESOIN DE COHÉSION D'ÉQUIPE	69
<i>Identifier ses ressources, ses forces et faiblesses et les faire évoluer</i>	
6. POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET DE PROJETS D'ENTREPRISE	99
<i>Métaphore, croyances, évolution des perceptions</i>	

7. POUR UN TRAVAIL SUR LES VALEURS <i>Valeurs partagées ? Valeurs en défaut ?</i>	127
8. POUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES <i>Faire évoluer ses cadres de référence pour s'en affranchir</i>	133
9. POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE VISION <i>Se projeter individuellement et collectivement dans l'avenir</i>	157
10. POUR DÉVELOPPER LA CONNAISSANCE DE SOI <i>Laisser parler ses petites voix intérieures</i>	169
11. LE CAS PARTICULIER DE L'ENTREPRISE FAMILIALE <i>À la confluence entre le coaching et la psychothérapie</i>	177
12. DES CONSTELLATIONS POUR LES PME <i>Un outil adapté aux chercheurs d'efficacité !</i>	197

Troisième partie

... PROGRESSER RECONSTRUIRE DÉVELOPPER

13. LA CONSTELLATION, OUTIL DE COACHING INDIVIDUEL <i>Utiliser toute la puissance de cet outil en individuel et décrypter ses leviers d'efficacité</i>	219
14. LA CONSTELLATION, OUTIL DE CO-DÉVELOPPEMENT POUR UN GROUPE <i>La constellation, accélérateur d'intelligence collective</i>	247
15. LA CONSTELLATION, OUTIL DE SUPERVISION <i>Le savoir être présent du « constellateur »</i>	273
16. GÉRER LES TRAUMATISMES ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS <i>Ce que la constellation permet de révéler et de réparer</i>	295
Conclusion <i>Ces liens qui parlent et construisent</i>	311
Remerciements	317
Bibliographie	319
Table des matières	321

Préface

À UNE ÉPOQUE OÙ RÈGNENT EN MAÎTRE LE COURT-TERMISME ET LA NÉCESSITÉ D'UNE EFFICACITÉ IMMÉDIATE, toute possibilité de prise de recul est bienvenue et constructive car l'humain se définit au cœur de la durée. C'est ce que permet l'analyse des constellations organisationnelles.

Il y a déjà quarante ans Ivan Böszörményi-Nagy¹, au travers de ce qu'il a lui-même appelé la thérapie contextuelle, jetait des ponts à la fois entre les générations et entre l'approche systémique et la psychanalyse. Il donnait ainsi une profondeur, dans le temps et dans l'espace, à la prise en compte des interactions entre les individus ainsi qu'au processus d'individuation.

Ce qui semble évident est que l'approche familiale, dans l'état d'esprit qu'elle promet, se prête très facilement au passage entre la famille et l'entreprise. La notion de système est assez simple et univoque pour être appliquée à bien des contextes. Cependant, pendant un temps la question s'est posée de la permanence des règles de fonctionnement de ces mêmes systèmes lors du glissement entre un cadre intime et des groupes plus étendus comme, par exemple, ceux concernés par l'activité professionnelle. C'est Mara Selvini-Palazzoli² qui, la première, s'est servie de la notion d'organisation pour effectuer ce glissement. Ce terme infère qu'il y a des petits ou des grands systèmes, tout dépend de la focale utilisée, et des acteurs humains qui, somme toute avec

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

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

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

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

L'analogie que propose cette dénomination avec les regroupements d'étoiles, qui hantent depuis des millénaires l'imagination des hommes, est propice à bien d'autres échappées métaphoriques. Chacun est à la fois un est multiple, il existe dans sa singularité tout en construisant, de manière inattendue, des configurations que seul un observateur extérieur est en mesure d'apprécier.

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

Introduction

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

VÉRITABLE MÉTAPHORE DE LA COMPLEXITÉ D'UNE ENTREPRISE (CE QUI EST TISSÉ ENSEMBLE), la constellation est aussi le révélateur de sa profonde logique, pour ne pas dire « logique des profondeurs » !

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

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

Ainsi, bien que ce soit une approche relativement récente, l'expérience prouve sa pertinence et son efficacité pour les organisations dans le traitement de problématiques liées au changement, ou pour le lancement de nouveaux projets, ou encore pour le développement d'une vision, pour un travail sur les valeurs, pour faciliter le processus

de décision, pour clarifier les positionnements dans une organisation, ou pour la résolution de problèmes ou de conflits... la liste n'est pas exhaustive.

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

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

Par ailleurs je constate que nos matières des sciences humaines se répartissent en une myriade de techniques et d'outils à tel point que la dimension holistique de l'être humain, opérant comme un système cohérent et dont les divers éléments sont interdépendants, peut s'en trouver totalement perdue de vue.

Ainsi, face à cette offre multiple, les demandes des entreprises se résument à rechercher quelqu'un qui sait utiliser tel ou tel outil et la réponse des coachs en retour, porte sur la manière de mettre en place tel ou tel outil. Non seulement, on en vient ainsi à traiter le symptôme au lieu de traiter le terrain qui a généré ce symptôme, mais en plus, les efforts portent sur le moyen d'effacer ce symptôme. Le malade cherche qui peut lui procurer l'aspirine souhaitée et le médecin prescrit la posologie qu'il convient d'appliquer.

Or le but d'une cure serait plutôt, à mon sens, de comprendre comment l'organisme a engendré le mal de tête et d'amorcer le changement de ce processus «nocif» par une «déconstruction et une reconstruction». Ce qui oblige à prendre en compte l'action des différents organes, leurs échanges et interactions, la réaction de l'organisme, les dimensions physiologiques, psychologique et psychique de l'être.

La constellation correspond à cette démarche consistant à explorer le processus par lequel le problème a été généré, puis permettant une « déconstruction et une reconstruction » de ce processus. Ainsi, déployer une constellation, c'est s'attacher à comprendre un système organisationnel, familial ou humain, et ce qu'il génère. Ce qui va nous conduire à une lecture multiple de ce qui est observé : structurelle ou organique, relationnelle et systémique, émotionnelle, psychologique et mentale.

Cette quatrième édition de « Coacher les organisations avec les constellations systémiques » a pour objectif de consolider les connaissances et les pratiques « constellatoires » des coachs ou facilitateurs de changement successifs. Les compléments apportés permettent aux coachs de se perfectionner en accompagnement individuel, aux facilitateurs de déployer un processus extrêmement efficient et coopératif avec des groupes de co-développement, et à tout professionnel de l'accompagnement de porter un regard différent et enrichi sur l'environnement dans lequel il agit et interagit, sur sa posture et d'avoir une autre conscience de ses interventions.

Ainsi, face à la démultiplication des techniques, un remailage des lectures sera riche et porteur d'efficacité thérapeutique. Face à la focalisation sur des outils, donner un coup de projecteur sur un système permettra de renvoyer une vision intégrative, holistique. Face à la disjonction et dans un but de conjonction (processus décortiqué par Jung), ce livre propose la convergence.

Au travers des thématiques qui sont proposées, l'auteure décortique sa pratique pour le bénéfice du lecteur, met en lien et « maille » des éclairages organisationnels, anthropologiques ou énergétiques (lecture plus organique ou physiologique des systèmes), des concepts et processus issus de la psychologie freudienne et jungienne, effleure quelques découvertes des champs émotionnels,...

Quand le coach maîtrise ses outils, travaille sa posture et adopte des réflexes thérapeutiques...

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

Partie

I

RENDRE VISIBLES
LES INTERACTIONS
HUMAINES

1

LES CONSTELLATIONS: UNE RÉPONSE SIMPLE ET INNOVANTE À LA COMPLEXITÉ

Un révélateur de la « logique des profondeurs »

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

Goethe

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

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

Disposer d'un outil simple, concret et efficace qui soit le produit direct de cette logique systémique nous apporte donc une valeur ajoutée considérable. Or cet outil est à la fois original, innovant et efficace.

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

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

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

FAIRE APPARAÎTRE L'ORDRE IMPLICITE

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

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

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

Une méthode issue de la psychothérapie familiale

L'origine des Constellations nous vient du psychothérapeute allemand Bert Hellinger² qui a mis au point cette méthode et l'a pratiquée, avec un succès constant et étonnant, dans le domaine de la psychothérapie dédiée à la compréhension des pathologies familiales.

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

La méthodologie des constellations a, depuis le début des années 2000, été adaptée par des psychologues et consultants, tels que Gunthard Weber⁴, Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibed, afin qu'elle s'applique, sous certaines formes et dans certaines conditions, à des cas d'entreprise.

Elle permet alors de révéler, à un moment donné, un certain « ordre implicite » d'une organisation, pour reprendre cette notion évoquée par le consultant systémicien Peter Senge et par le physicien David Bohm⁵. Plus précisément, la constellation permettra de révéler des éléments de la dynamique implicite d'une organisation, ce qui est un atout majeur au démarrage d'un processus d'accompagnement pour un coach. En effet, bien souvent cette dynamique est difficile à capter pour un consultant à qui on expose, lors des interviews, organigrammes et processus formels et à qui on délivre nombre d'informations factuelles.

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

2. Bert Hellinger (1925-2019) est un psychothérapeute parmi les plus innovants en Europe. Après avoir été prêtre, missionnaire et éducateur en Afrique du Sud pendant 16 ans, il accompagne, en tant que thérapeute, les individus, les groupes et les familles depuis de nombreuses années. Il nous apporte une longue et profonde compréhension des systèmes humains et de leurs intrications.

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

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

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

Dès lors, comment capter les dysfonctionnements du système issus d'autres raisons beaucoup plus invisibles, inconscientes et non dites, telles que, mise à l'écart d'une équipe ou d'une partie du management, îlots de mal-être, sentiment de non-reconnaissance ou encore traumatisme suite à un suicide ?

Le problème est porteur de sa solution

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

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

« La possibilité du génie vient de ce que l'être humain n'est pas totalement prisonnier du réel, de la logique (néocortex) du code génétique, de la culture, de la société. La recherche, la découverte s'avancent dans la béance de l'incertitude et de l'indécidabilité. Le génie surgit dans la brèche de l'incontrôlable, justement là où rôde la folie. La création jaillit dans la liaison entre les profondeurs obscures psychoaffectives et la flamme vive de la conscience.¹ »

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

Primordiale sera l'attitude du « coach constellateur » qui aura pour mission d'autoriser ce déploiement. Cette création qui « jaillit dans la liaison entre les profondeurs obscures psychoaffectives et la flamme vive de la conscience », décrite par Edgar Morin, nous pourrions la qualifier de thérapeutique puisqu'elle va permettre une prise de conscience et

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

donc une compréhension, de ce qui était inconscient, mais agissait. Ainsi le génie permet création et réparation. Le déroulement d'une constellation, c'est à la fois l'émergence de l'intelligence intrinsèque à un système et la prise de conscience des scénarios qui s'y jouent ou s'y répètent ; un processus créatif et thérapeutique.

Lâcher prise en mettant en scène la représentation du système

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

En d'autres termes, le client va « mettre en scène » sa représentation du système en positionnant des représentants dans l'espace. Il va ainsi prendre une position « méta » par rapport à sa problématique, il va devenir observateur de son propre « scénario ». Nous savons combien il est difficile pour une personne partie prenante d'une problématique d'avoir une vision claire, neutre et objective de sa situation et ensuite de pouvoir trouver des solutions. La constellation permet au client « s'extraire » temporairement de son environnement et donc, va lui apporter un autre regard sur sa problématique. Mais le bénéfice et l'originalité de la constellation ne s'arrêtent pas là ! Son processus et sa nature spécifique vont autoriser le système lui-même à libérer de l'information. En effet, l'information n'étant plus sous le contrôle du client, elle redevient inhérente au système. S'exprimant via les représentants de la constellation, la connaissance qui était contenue implicitement devient explicite.

Ensuite et toujours dans ce lâcher-prise, dans un « travail d'art en commun », pour reprendre l'expression de Gunthard Weber¹, par une démarche « pas à pas » de tests et de validation des hypothèses, les représentants, le coach constellateur et son client vont recomposer le système différemment, dans une optique constructiviste de recherche de solutions, servant au mieux le système étudié.

1. Gunthard Weber, *La pratique des Constellations Familiales*.

Profondément systémique, la méthode des constellations en illustre de manière vivante de nombreux principes. L'interdépendance des éléments est dans une constellation étonnamment et magnifiquement rejouée; les éléments se situent, s'expriment et évoluent les uns par rapport aux autres. Les jeux d'acteurs, avec leurs objectifs et enjeux spécifiques, les lieux de pouvoir vont se révéler. De façon très claire, les systèmes vont offrir une brillante démonstration de leur homéostasie...

DES CONSTELLATIONS FAMILIALES AUX CONSTELLATIONS D'ENTREPRISE

Au départ donc, furent les constellations familiales; parce qu'elles répondent aux problématiques transgénérationnelles, il est pertinent de faire un pont entre la psychogénéalogie et les constellations familiales, ce que nous ferons dans un premier temps.

La mise en scène qui s'opère ressemble étonnamment au psychodrame. Certes, il y a des similitudes, mais aussi des différences et nous allons donc identifier ces distinctions. Qui sont ces acteurs de la mise en scène, ces représentants? Et quelle est leur voix d'expression? Nous apporterons quelques réponses à ces questions avant de saisir l'essence commune aux constellations familiales et d'organisation et d'en explorer les principes régisseurs fondamentaux. Nous terminerons par la finalité des constellations; qu'elle est-elle? Et comment, en tant que coach, accompagner au mieux un système humain vers cette finalité?

Les «patates chaudes» au cœur de la psychogénéalogie

Dans l'histoire de chacun, il existe bien souvent des héritages familiaux un peu particuliers; des deuils non résolus, des drames, des secrets, des non-dits qui se transmettent de génération en génération.

Il advient fréquemment que, à un moment donné d'une histoire familiale, des événements aient été cachés (exemple enfants illégitimes, morts d'enfants, actes répréhensibles, violences de guerre, etc.) parce que sources de honte pour la famille ou pour, soi-disant, protéger les enfants de ces faits désagréables. Il résulte de ces non-dits des secrets qui se transmettent de façon transgénérationnelle et, jusqu'à la levée du secret, l'histoire se répète inlassablement. Ainsi, les deuils non faits vont rester en mémoire dans la mémoire collective jusqu'à ce que, symboliquement, un membre de la famille puisse clôturer l'événement

et tourner la page (par exemple dire au revoir, pardonner, etc.). Une sorte de loyauté familiale invisible et inconsciente¹ va établir des règles familiales et produire des répétitions inconscientes heureuses ou malheureuses : par exemple, des répétitions troublantes de dates, de maladies, d'événements marquants.

Pour résoudre ce « sac de nœuds », clore les répétitions et tourner la page, la psychogénéalogie permet d'obtenir une vision globale de son histoire familiale et d'en ressentir les émotions. L'outil principal utilisé est le géosociogramme qui consiste à établir un arbre généalogique complété et renseigné de tous les événements importants et significatifs advenus dans la famille sur plusieurs générations. La compréhension de ces intrications, souvent émotionnellement forte et remuante, permet d'accepter, de lâcher prise et de se libérer.

La constellation familiale peut être comparée à la mise en place d'un « dessin animé » de la partie du géosociogramme concernée par la problématique étudiée. La constellation, par la technique de représentation qu'elle utilise (des personnes vont être les représentants des membres de la famille concernés), permet de révéler les enchevêtrements inconscients à l'origine des problèmes rencontrés. Le bienfait d'une telle démarche réside dans la compréhension de ce qui se joue inconsciemment et dans l'acceptation de ces « patates chaudes transgénérationnelles », pour reprendre l'expression favorite d'Anne Ancelin Schützenberger.

Le théâtre de l'homme libéré de ses contraintes : le psychodrame

Le psychodrame est une technique mise au point par J.L. Moreno². Son idée initiale était de « recréer le monde de façon psychodramatique »,

1. Concept créé au départ par le thérapeute Ivan Böszörményi-Nagy, puis élargi par Anne Ancelin Schützenberger, psychothérapeute, groupe-analyste, psychodramatiste et spécialiste de la psychogénéalogie de renommée internationale, auteure de nombreux ouvrages dont *Aïe, mes aïeux !* (Desclée de Brouwer) et *Psychogénéalogie* (Payot).

2. Jacob Levy Moreno (1892-1974). Ce médecin psychodramatiste crée dès 1922 un « théâtre expérimental et de jeu spontané », qui deviendra vite un « journal vivant » ; les acteurs amateurs y jouaient en public les faits divers de la journée. Il découvre ainsi la vertu thérapeutique et cathartique du jeu. Il forge en 1932 le terme de psychothérapie de groupe et publie son premier livre sur le psychodrame. Psychodrame, jeux de rôle, thérapie de groupe sont depuis des pratiques internationalement connues.

étant persuadé que l'être humain porte en lui-même une pensée créatrice qui peut être mise au jour.

Selon Moreno, le psychodrame est « la science qui explore la vérité des êtres humains ou la réalité des situations par des méthodes dramatiques ». C'est le théâtre de l'homme libéré de ses contraintes qui va, avec d'autres, revivre sa vie et la rejouer sur scène. La libération de l'expression autorise la formulation des problèmes du groupe.

Chacun dans la vie héritant, consciemment ou inconsciemment, de modèles issus du passé, la mise en scène de ces rôles, qui sont donc rejoués, montre en quoi ils font écho aux modèles du passé. D'autre part, dans l'interaction, chacun va constater que son rôle se trouve aussi grandement déterminé par le jeu de l'autre qui lui donne la réplique. Le psychodrame est donc autant lié à la vie personnelle de chacun qu'à la dynamique du groupe. Il permet de libérer des inhibitions, des difficultés voire des traumatismes du passé, par une remise au jour, par une catharsis du passé dans le présent, ou de libérer les peurs par une catharsis du futur dans le présent. Enfin, parce que l'essentiel du psychisme humain ne peut se véhiculer à travers le seul langage, la parole va être complétée par le geste, l'échange, l'interaction et le non-verbal.

Ainsi, le psychodrame est une réactivation du passé dans le présent, mais c'est également une thérapie de groupe grâce aux échos du groupe qui font caisse de résonance aux problèmes du protagoniste. Cette méthode a des vertus thérapeutiques parce que d'une part, elle permet à certaines personnes inhibées ou timides, de tenir des rôles différents de ceux de la réalité, et donc un changement dans la relation à autrui, grâce à la bienveillance du groupe. D'autre part, l'effet cathartique du jeu va, par la mise en scène symbolique qu'il procure, « libérer les passions » et résoudre les conflits. En résumé, citons Anne Ancelin Schutzenberger (in *Le psychodrame*, Payot, 2008) :

« Le psychodrame est une expérience émotionnelle, cathartique, vécue en groupe, parlée, sentie, agie, en interaction relationnelle. »

Ce qui est vécu par le groupe est fort, puisqu'il y a tolérance, compréhension mutuelle et partage d'une expérience commune, d'émotions communes, une création commune. Moreno parle de « moments privilégiés » qui sont des occasions de s'ouvrir à soi et aux autres.

Concrètement dans le psychodrame, le groupe choisit un protagoniste principal et un thème spécifique qui est expliqué au groupe. Cette personne sélectionnée choisit ensuite des « co-acteurs » (ou

« ego-auxilliaires » pour reprendre la terminologie de Moreno) qui vont lui donner la réplique. Ce jeu va faire revivre au personnage central une action du passé dans le présent, les co-acteurs prenant un rôle et se mettant le plus possible dans la peau de la personne représentée. Par ce jeu de rôles, une prise de conscience des comportements va s'effectuer.

Entre psychodrame et constellations

La technique des constellations présente des similitudes avec le psychodrame. Tout d'abord, des similitudes sur le plan du groupe et de son importance: la co-création (« la constellation est une œuvre d'art en commun »), le partage de moments privilégiés, l'effet « caisse de résonance » des autres membres du groupe par rapport aux problématiques personnelles de chacun. Ensuite une autre similitude forte est celle de la mise en scène d'une thématique qui libère l'expression et qui va révéler au protagoniste ses schémas inconscients issus du passé. Et enfin, une autre technique comparable est l'utilisation de représentants pour jouer les rôles de personnes de l'entourage (familial ou social ou professionnel) du protagoniste, personnes significatives dans l'histoire étudiée.

Cependant des différences majeures font du travail de constellations un travail autre que celui du psychodrame :

- La situation traitée, créant une problématique pour le protagoniste principal, n'appartient pas à son passé, mais à son présent.
- Les représentants vont connaître très peu d'éléments de l'histoire du protagoniste (voire pas du tout, nous verrons ce processus spécifique au chapitre 8 avec la constellation cachée).
- L'utilisation de l'espace est primordiale puisque le protagoniste principal (le « client » donc) positionnera les représentants selon l'image qu'il possède de sa situation.
- Ce sera la position des représentants qui incitera ces derniers à s'exprimer. Ils le feront à partir de leurs ressentis et non pas à partir de la connaissance de l'histoire du protagoniste.
- Le protagoniste principal pourra être lui-même représenté afin de prendre de la distance avec son scénario, avec son histoire.

Les représentants dans les constellations

Comme nous agissons en permanence en interaction avec d'autres, le phénomène du « représentant » fait partie de notre quotidien sans que

nous l'ayons forcément identifié. En constellation, on utilise tout particulièrement cette capacité de représentant que tout le monde possède naturellement.

Pour décrire ce phénomène, nous pourrions dire que c'est la capacité d'un individu, dès lors qu'il est désigné comme représentant, placé et concentré, à avoir des ressentis et expressions de la personne réelle qu'il représente. C'est un phénomène qui reste encore à expliquer totalement, bien que les travaux à la fois en physique quantique et en neurosciences soient prometteurs, notamment sur l'étude des échanges électromagnétiques entre deux personnes, échanges impliquant les émetteurs et récepteurs que sont le cœur et le cerveau de chacun.

Le psychothérapeute Steve de Shazer¹ relate à propos du rôle du représentant un exemple particulièrement illustratif, issu de sa propre expérience. Il donnait une conférence sur le sujet de la schizophrénie avec un interprète. Au bout d'un certain temps, l'interprète n'arriva plus à s'exprimer, sa parole étant totalement bloquée. Un autre interprète, également professionnel, vint le remplacer. Au bout d'un moment, le même scénario se répéta, le second interprète ne pouvait plus parler non plus. L'explication du phénomène est que, tandis qu'il s'exprimait, Shazer montrait en permanence un endroit, le même endroit : le lieu où se tenait l'interprète. L'interprète au fil de la conférence devint le représentant de la schizophrénie décrite par Shazer, provoquant en lui une coupure de la parole !

Je vous propose un exercice tout simple qui pourra illustrer de façon concrète et très probante ce phénomène de représentant. En voici le déroulé :

- Avec une autre personne, formez un binôme A et B.
- Asseyez-vous l'un en face de l'autre.
- Une des deux personnes A commence et parle (en regardant son interlocuteur B) d'une personne X de son entourage pendant 5 minutes (sœur, père, ami...).

Il est recommandé de nommer la personne, de parler d'elle, de votre relation avec elle, en allant plus loin que le simple registre purement anecdotique.

1. Le thérapeute américain Steve de Shazer (1940-2005) est pionnier de la thérapie brève centrée sur la solution.

- B, pendant ce temps écoute, reçoit, sans répondre, il est représentant de la personne X.
- Ensuite B exprime, en tant que représentant de X (de la sœur, du père, de l'ami...), ce qu'il a vécu. Il va décrire l'émotionnel qu'il a ressenti. Le représentant B dit ainsi quelque chose qui sera utile à A.
- Puis, remerciez et changez les rôles.

Le représentant va ainsi manifester ce qui résonne directement en lui et le restituer à l'autre. Pour cela, il va explorer la perception physique, émotionnelle et mentale qu'il a de sa fonction de représentant. Son premier instrument, c'est le corps ; beaucoup d'informations seront véhiculées par le corps et le visage.

À ce sujet, reportons-nous au témoignage de Bert Hellinger¹ qui rapporte son expérience sur des centaines, voire des milliers de cas :

«Ce qui étonne dans ses reconstitutions familiales, c'est que les personnes choisies pour représenter les membres de la famille, dès qu'elles sont mises en place, se mettent à ressentir les choses tout comme les membres de la famille réelle. Ils arrivent que certains présentent à leur insu les symptômes qui appartiennent à ceux qu'ils représentent [...]. Parfois, quelqu'un a des palpitations cardiaques, ou a froid sur tout un côté droit ou gauche du corps. Il s'avère alors que le membre de la famille qu'il remplace a effectivement présenté les mêmes symptômes.»

Je peux, pour ma part, témoigner de la constante et surprenante récurrence du même phénomène dans bon nombre de constellations d'organisations que j'ai eu le plaisir de guider. Un des exemples les plus fréquents et typiques rencontré est le suivant : le représentant emploie des mots qui ne font pas partie du tout de son vocabulaire habituel, mais qui appartiennent au registre de la personne, du métier, de l'entreprise représentés, ce registre étant totalement étranger au représentant.

Expression en caisse de résonance

Cependant, bien sûr, des caractéristiques personnelles au représentant vont également agir lors de la constellation, alors que son rôle est d'exprimer, de la façon la plus neutre et spontanée possible, ce qu'il ressent d'un système qui jusque-là, lui était complètement étranger. À ce propos, existe une phrase amusante du philosophe Matthias Varga von Kibed pour décrire le « hasard » avec lequel s'opère le choix d'un représentant :

1. *Les Constellations familiales*, Le Souffle d'or, 2003.

« Il y a deux secrets, le premier c'est que cela [le choix du représentant] n'a pas de signification, aucune signification avec vous. Et lorsque ceci est clair pour tout le monde, on peut dire le deuxième secret, c'est que c'est plein de sens!¹ ».

Ce qui me permet de faire le lien avec la notion de synchronicité développée notamment par le psychothérapeute suisse Carl Gustav Jung, un moment où l'inconscient rencontre le conscient, la réalité. Les représentants sont choisis de façon inconsciente par le client mais des éléments personnels du représentant vont faire écho avec la situation représentée, de même que la situation constellée peut faire écho avec l'histoire professionnelle ou personnelle du représentant. En tant que coach et facilitateur, il conviendra alors d'être vigilant afin de limiter les effets projectifs et de veiller à ce que le représentant exprime son ressenti de sa position dans le système « constellé ».

Ainsi, le phénomène « caisse de résonance » autorise l'utilisation du « matériel » personnel des représentants dans une constellation, à condition que ce soit pour servir le client et son système. Le client fera le lien avec les événements de sa réalité qui sont concernés par ce qui est véhiculé par les représentants.

La véracité, l'acuité des propos tenus par les représentants, la façon dont les situations sont perçues, vécues par les représentants et font sens pour la personne concernée confèrent à la méthode une puissance toute particulière.

La phénoménologie de la constellation : un espace de « pure innocence »

Ce qui apparaît, ce qui émerge : ainsi pourrait-on définir la phénoménologie. Un sens partagé du phénoménologique pour Heidegger, Sartre, Merleau-Ponty est le suivant : les choses qui sont vraiment sans la couverture de l'interprétation.

Dans la constellation, le système humain est considéré comme une entité vivante qui est et qui peut s'exprimer par elle-même, dès lors que cette expression peut émerger. Cette émergence se fait d'autant mieux lorsque la pensée conceptuelle baisse, ces deux mouvements ou énergies étant complémentaires l'un de l'autre. Le non-verbal, le physique se déploient et narrent une histoire.

1. Matthias Varga von Kibed et Insa Sparrer, in *Far from it!*, 2003.