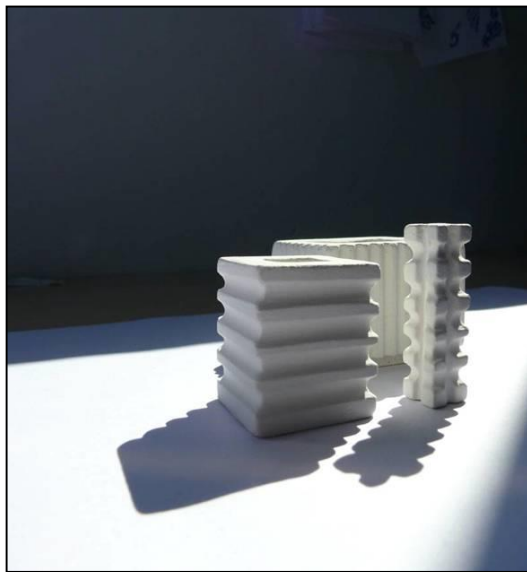


# **SYSTEMIC MANAGEMENT**



## **CONSTELLATIONS ORGANISATIONNELLES**

**Des problèmes apparemment complexes  
peuvent avoir des solutions très simples**

**Cecilio Fernández Regojo**

**TALENT MANAGER**

# INDEX

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>QU'EST CE QUE LA CONSULTANCE SYSTÉMIQUE</b>	<b>6</b>
Qu'est-ce qu'un système?	6
Notre premier système	6
L'instinct d'appartenance	6
La culture d'entreprise	7
La conscience	7
Nous appartenons à plusieurs systèmes	7
Les entreprises incluent plusieurs systèmes	8
Les thèmes systémiques	8
Les principes systémiques	8
Pourquoi aurais-je besoin de Systemic Consulting?	9
Qu'est-ce qu'une constellation?	10
Qui pourra utiliser la Consultance Systémique?	10
À quoi servent les Constellations Organisationnelles?	10
Pourquoi utiliser cette méthodologie plutôt qu'une autre?	11
<b>COMMENT FONCTIONNENT LES CONSTELLATIONS</b>	<b>12</b>
Le workshop	12
Le client et le facilitateur	12
Le choix des représentants	12
Le montage de la Constellation	13
En créant le champ	13
Le rôle des représentants	13
Le rôle du facilitateur	14
Le final de la Constellation	14
<b>UTILISATION / AIRES D'APPLICATION</b>	<b>15</b>
Dans les entreprises et les organisations	15
Pour les individus	16
<b>CONFIDENTIALITÉ</b>	<b>17</b>

## **HISTORIQUE ET CERTAINES IDÉES DE BASE** **18**

Constellations Familiales	18
Bert Hellinger	18
Petit historique	18
Quelques idées de base / principes	19
Constellations Organisationnelles	20
Historique	20
Les principes	21
Différences entre Constellations Familiales et Organisationnelles	21
Quelques phrases clés	22

## **DIFFÉRENTES FORMATAGES POUR LES CONSTELLATIONS** **23**

Les types de Constellations	23
Les formes de Constellations	24

## **CARACTÉRISTIQUES POUR ÊTRE FACILITATEUR** **25**

## **DIAGNOSTIC** **26**

Check-list pour voir des sujets systémiques	26
Ce qui est, doit être autorisé à être	26
Equilibre du donner et recevoir	27
Le droit d'appartenance	27
Ceux qui sont arrivés en premiers ont priorité sur ceux arrivés par la suite	28
La priorité du plus grand investissement	28
Check-list des applications possibles	29
Information sur les importantes décisions économiques et de personnel	29
Reconnaître les dynamiques d'une organisation (fusion, concurrence, etc.)	29
Vérifier et optimiser les fonctions de direction dans l'entreprise	29
Reconnaître quelles ressources sont nécessaires et où elles le sont	30
Développer une culture d'entreprise	30
Trouver la bonne place en tant que consultant externe	30
Atteindre des objectifs personnels	31

## INTRODUCTION

Parfois, les organisations et les entreprises font face à divers problèmes: l'entreprise ne se développe pas, les clients disparaissent, on n'arrive pas à innover les produits, les employés sont en conflit permanent, la fusion de deux entreprises ne permet pas aux affaires de se développer, les employés donnent leur démission sans raison apparente etc.

Qu'y a-t-il d'erroné? Une analyse rationnelle peut fournir des pistes et des parties du problème, mais jamais une vision générale. Les Constellations Systémiques (ou Organisationnelles) donnent le lien perdu. Le succès de cette méthode dans des entreprises comme **Daimler-Chrysler, IBM ou BMW** contribue à un intérêt croissant pour cette méthodologie dans toute l'Europe.

Les récents développements dans ce domaine ont mené à la découverte de nouvelles manières d'analyse du "comment" les organisations évoluent et se développent avec **succès**.

A travers une utilisation habile des constellations organisationnelles, on arrive à découvrir des dynamiques cachées qui sont en fonctionnement dans les organisations et dans les entreprises. Cela se fait d'une **manière simple** et directe, et est reconnu par tous ceux qui travaillent dans cette organisation.

Des problèmes complexes, tels que la structure organisationnelle, la direction ou la reconnaissance appropriée et saine des employés peuvent avoir des solutions très simples. Les entrepreneurs, les gestionnaires et les consultants deviennent de plus en plus curieux et intrigués avec les solutions trouvées, lors de l'utilisation des constellations organisationnelles et de la **pensée systémique**.

La forme originale de la technique de "**constellation**" d'un système consiste à ce que le client choisisse "des étrangers" pour représenter ses employés, les départements de l'entreprise, les clients, les fournisseurs et même les produits.

Le client place ces "représentants" à un endroit qu'il sent comme étant adéquat et cela de façon intuitive. Ensuite, ces "représentants" disent ce qu'ils sentent, quels

mouvements ils aimeraient faire et s'ils sentent que quelqu'un manque. Les représentants bougent jusqu'à ce qu'ils sentent qu'ils se trouvent à l' "endroit juste" et qu'ainsi on arrive à amener la **tranquillité** à tout le système.

Dans des situations qui exigent **confidentialité** et respect de la vie privée, il est possible d'utiliser cette méthodologie rien que avec la présence du client et en substituant les représentants par des objets, des cartes, des autocollants, etc.

Les solutions trouvées avec des représentants " réels" ont plus de force et d'impact, mais cette approche plus privée est très intéressante comme **diagnostic** et début de travail ou lorsque les circonstances elles-mêmes l'exigent.

L'intéressant de cette méthodologie, c'est que le client obtient une image de sa situation actuelle, de l'éventuelle solution et des chemins à parcourir. Tout est fait d'une manière **intuitive et fluide**, ce qui fait que la situation est totalement intégrée par le client et d'une application plus facile.

Toute personne dans une position de responsabilité, dans l'industrie, le commerce, les services, le gouvernement, dans une organisation de santé ou éducationnelle peut bénéficier de cette méthodologie et trouver de bonnes solutions en très peu de temps.

# QU'EST CE QUE LE SYSTEMIC CONSULTING (CONSULTANCE SYSTÉMIQUE)

## Qu'est ce qu'un système

“ **Un système est un ensemble d'éléments qui sont liés entre eux dans une relation continue de changement**”. En d'autres termes, un système représente n'importe quel groupe de personnes qui travaillent, apprennent, s'amuse ou se fréquentent régulièrement. Cela englobe les propriétaires d'entreprises, les fondateurs, les administrateurs, les gestionnaires, les employés, les départements, les produits, le marché, les clients, etc. dans les entreprises ou les organisations, les clubs de sport, les hôpitaux, les autarcies, le gouvernement, etc.

Le dénominateur commun de ces organisations est qu'elles sont composées d'êtres humains. La dynamique systémique surgit quand les êtres humains fonctionnent en groupe.

## Notre premier système

Notre premier système est le système familial: nous commençons dès notre naissance à apprendre comment les systèmes fonctionnent. Cette connaissance est si automatique que la plupart du temps nous n'en avons même pas conscience, il en est de même pour notre respiration...

Cette connaissance implicite du **comportement systémique** nous la transportons à d'autres groupes durant toute notre vie. Instinctivement, nous pensons que nous avons un comportement adéquat dans ces groupes sans même y penser.

Les autres, ne partagent pas toujours notre façon de voir les choses, ni notre vision de ce qu'est un “comportement adéquat”, ainsi des malentendus ou des confrontations pourront apparaître, quand nous intégrons un nouveau groupe.

## L'instinct d'appartenance

Le plus puissant des instincts humains est celui d'**appartenance** à un quelconque groupe auquel nous sommes associés; nous nous sentons dans une position confortable si nous nous y adaptons bien, mais inconfortables, si nous n'y arrivons pas. Cette loyauté au groupe est l'élément qui permet aux entreprises de fonctionner.

## La culture d'entreprise

Chaque système développe son propre schéma de comportements et de routines (**comment nous faisons les choses**) et c'est cela que nous appelons la Culture de l'organisation. Les nouvelles personnes entrant dans le système en sont informées d'une manière inconsciente et il y a toujours des membres du groupe pour rappeler aux autres si le comportement de référence n'est pas suivi. Par exemple, supposons que l'horaire normal de travail dans une entreprise est de 9H30 à 18H00. Si tous les employés se sont habitués à sortir à 19H00, ceux qui sortiront à 18H00, pourront être appelés "travailleurs à temps partiel" ou vu comme étant "à part".

## La conscience

En tant qu'être humain, nous avons un "**moniteur interne**" appelé conscience, il nous alerte constamment et nous dit si nous agissons correctement par rapport au groupe auquel nous appartenons. Ainsi, si nous sommes en désaccord avec la culture du système, nous nous sentons mal à l'aise (c'est à dire, coupables) - comme par exemple, en rentrant à la maison "tôt", dans l'exemple précédent. Au fur et à mesure que nous suivons la culture de l'organisation, nous sentons plus décontractés (c'est à dire innocents) et "à la maison".

## Nous appartenons à plusieurs systèmes

Nous appartenons tous à plusieurs systèmes. Il est normal de faire l'expérience de tensions quand les besoins d'un système sont incompatibles avec les nécessités d'un autre. Par exemple, supposons que le même jour je veuille aller à la fête de Noël de mon entreprise et voir mes fils jouer au football à l'école. Il est impossible d'être aux deux endroits en même temps, donc je me sentirai coupable ou mal à l'aise par rapport au système que je "déçois".

## Les entreprises incluent plusieurs systèmes

Une entreprise ou une organisation dans sa totalité représente un système. Mais il y a des départements, des sections et d'autres structures représentant aussi des systèmes eux-mêmes autonomes, mais d'autre part, ce sont des **sous-systèmes** appartenant à un tout. Par exemple, si j'appartiens à une entreprise ABC et que je parle à des personnes de l'extérieur, j'exprime ma fierté de travailler dans cette entreprise; mais s'il y a un match de football entre les départements de l'entreprise, j'apporterai mon soutien à mon département.

Même si la direction de l'entreprise tente de promouvoir une culture partagée au sein de toute l'organisation, il arrive parfois, que la culture des départements soit plus forte. Cela débouche sur des tensions très fortes et qui peuvent être très difficiles à dépasser.

## Les thèmes systémiques

Comme nous appartenons à plusieurs systèmes différents, des malentendus et des **conflits** entre les différentes cultures peuvent facilement surgir. Dans plusieurs cas, ces conflits sont relativement petits et sont résolus instinctivement dans le système (une espèce de processus continu de auto guérison ou de auto nivellement). Mais en d'autres occasions, cela n'est pas le cas et alors, il est nécessaire intervenir.

## Les principes systémiques

Outre les équivoques et les conflits causés par les différents besoins incompatibles des divers systèmes surgissent aussi d'autres questions quand les Principes Systémiques ne sont pas observés.

Les Principes Systémiques sont:

- Le respect est le principe le plus important (ce qui est, doit être permis d'être)
- Dans le système tous ont droit à leur place (appartenance)
- Il doit y avoir un équilibre entre donner et recevoir parmi les individus, et aussi entre les individus et le système et entre les différentes parties du système
- Le système exige que certaines priorités et certains ordres d'antériorité soient observés. Cela inclut l'ancienneté, la spécialisation, la compétence et la hiérarchie fonctionnelle



Il est important de noter que ces **Principes Systémiques** ne sont ni des “lois” ni des “règles” parce que les systèmes peuvent continuer à fonctionner tout en ignorant les principes (ils sont comme des principes d’ingénieur: la machine fonctionne mais si nous ne les suivons pas, ils pourront mettre en risque son fonctionnement). Quand les Principes Systémiques sont pris en considération, il semble que l’organisation fonctionne d’une façon plus douce, harmonieuse et confortable - il semble qu’il existe comme une sorte de sensation de confort.

## Pourquoi aurais-je besoin de Systemic Consulting?

Il serait normal de penser que, comme les êtres humains sont des êtres systémiques, tous sauraient automatiquement comment se comporter dans les systèmes et interagir avec ce qui les entourent. Mais est-ce que nous le faisons? Considérons les situations suivantes:

- Nous appartenons tous à plusieurs systèmes différents, et pour cela, il y a la possibilité de conflits entre les systèmes; Mais **comment** puis-je vérifier si cela se produit?
- Quand les Principes Systémiques ont été négligés, l’organisation réagit d’une façon inconsciente et puissante; mais **comment** pouvons découvrir quel principe a été négligé et comment pouvons-nous corriger la situation?
- Les personnes apportent aussi leurs systèmes familiaux au travail; mais **comment** arrivons nous à découvrir certains aspects originaires du système familial affectant le système de l’organisation?

Il peut être impossible de répondre à ces questions à moins que nous sachions où et comment observer. Outre l’observation, il est nécessaire d’avoir une méthode qui montre ce qui est en train de se passer, puisque toute l’information sur les questions systémiques est gardée au niveau du subconscient de l’organisation. Personne ne peut dire: “Les choses ne fonctionnent pas bien parce qu’un Principe systémique n’a pas été suivi!”. La méthode utilisée pour faire lumière sur cette information est la **méthode des Constellations**.

## Qu’est-ce qu’une constellation?

A travers une constellation on monte le système de l'entreprise ou de l'organisation pour arriver à amener à la lumière toute l'information sur les questions systémiques. En utilisant cette information, on peut conseiller le client sur d'éventuelles solutions qui pourraient restaurer l'équilibre et l'harmonie du système. Cette méthode est rapide et se traite par phases en passant par le diagnostic jusqu'à la résolution du problème. Il n'est pas nécessaire fournir une information détaillée sur l'organisation, ce qui permet de garantir la confidentialité.

## Qui pourra utiliser la Consultance Systémique?

L'utilisation de cette méthodologie s'applique aux gestionnaires et autres responsables en vue de découvrir et résoudre des problèmes dans l'organisation. Cette méthode peut être appliquée pour toute l'entreprise, pour une question spécifique et même comme coaching avant une réunion où l'on prévoit d'importants changements.

La plus grande partie du travail systémique est faite pour les directeurs, les responsables des organisations ou des départements où la découverte des **Dynamiques Cachées** des systèmes est fondamentale pour le succès de l'entreprise ou de l'organisation.

Elle est aussi souvent utilisée pour que les individus reconnaissent leur place dans l'entreprise, leur dynamique pour un éventuel changement, etc..(voir les détails dans la section Applications).

## À quoi servent les Constellations Organisationnelles?

Dans les constellations organisationnelles on cherche essentiellement à faire un **diagnostic**, le plus correct possible et montrer les changements nécessaires afin de résoudre le problème. Les systèmes organisationnels sont bien plus complexes que les systèmes familiaux puisqu'ils sont en contact avec plusieurs sous-systèmes, ainsi qu'avec le système familial de l'individu et des collègues de travail.

Dans les constellations organisationnelles, nous travaillons afin d'**analyser** des alternatives pour un changement possible, étudier les différentes possibilités, diagnostiquer des problématiques, etc... en aidant le client à découvrir les meilleures stratégies pour appliquer les solutions trouvées.

Il est très intéressant de vérifier que dans de nombreux cas des constellations apparemment sans une **solution** visible, finissent par avoir des **effets surprenants** dans la vie de l'individu, de l'entreprise ou de l'organisation.

Comme par exemple, nous dressons la liste de différents thèmes déjà obtenus en utilisant la méthodologie des constellations organisationnelles: structure organisationnelle, direction, achat et fusion d'entreprises, reconnaissance des employés, développement d'une stratégie, préparation de négociation, gestion de conflits, analyse de projets, dynamiques dans des entreprises familiales, diagnostic du fonctionnement d'une organisation, étude de marques ou de produits, outils pour la supervision des conseillers, le recrutement, la sélection du personnel et l'executive search, etc. Dans la section "Applications" vous pourrez voir plus d'exemples et d'applications possibles.

## **Pourquoi utiliser cette méthodologie plutôt qu'une autre?**

Il est important de faire remarquer qu'il n'y a pas de solutions miraculeuses. Cette méthodologie est très efficace et rapide, mais le client est toujours libre de choisir la méthodologie qui a le plus de sens pour lui.

On ne pourra pas dire que cette méthodologie en remplacera d'autres, mais bien qu'elle est **complémentaire** à d'autres formes de consultance, appui, diagnostic et analyses de solutions et alternatives.

La solution appartient toujours au client et ce sera toujours lui qui sait et décide quelle sera la méthodologie la plus appropriée à sa question, à son problème, à son entreprise ou à son contexte. Cette méthodologie pourra seulement aider, jamais résoudre.

# COMMENT FONCTIONNENT LES CONSTELLATIONS

## **Le workshop**

Normalement les Constellations Organisationnelles se font dans le cadre d'un workshop où participent des personnes qui sont étrangères au client et ne connaissent rien de son entreprise ou son organisation. Ces personnes s'accordent à agir en tant que ressources afin que le **Client** puisse monter le système de son organisation. Certaines de ces personnes pourront déjà connaître ces dynamiques, alors que pour d'autres ce sera la première fois. Cela n'a pas d'importance puisque ces personnes n'ont pas besoin de connaître le processus pour participer à une session..

## **Le client et le facilitateur**

Le client décrit au facilitateur la situation de son entreprise, organisation, département, équipe, groupe de travail ou sa question personnelle. Après un échange d'opinions, ils décident avec quelles parties ou éléments de l'**organisation** ils vont travailler.

## **Le choix des représentants**

Le client choisit des personnes et leur demande de représenter des parties définies ou des éléments de l'organisation qui sont en train d'être mises en place. Généralement, il est conseillé de choisir des représentants du même sexe, même si cela n'a pas d'importance pour le système cela aidera le client à avoir une meilleure **perception** de tout le contexte. Le client choisit également quelqu'un pour le représenter.

## Le montage de la Constellation

Le client monte la Constellation en plaçant chaque représentant dans une position de son choix. Cela ne se fait pas de façon préconçue, mais bien d'une façon **intuitive** basée sur la position que le client ressent par rapport aux relations des représentants entre eux. Une fois cette tâche accomplie, le client s'assied et observe le processus avec les autres assistants qui n'ont pas été choisis comme représentants.

## En créant le champ

En plaçant les représentants de cette manière et en montant le système de l'organisation, le client active le champ permettant de fournir l'**information** aux représentants qui la transmettront au Facilitateur.

## Le rôle des représentants

Les représentants n'ont aucune connaissance au sujet du Client, ni à propos de son organisation et souvent, il ne leur est même pas communiqué le thème qui est en train d'être traité. Nous leur demandons de se décontracter et de se permettre d'**expérimenter** ce qu'ils ressentent dans ce champ et par rapport aux autres représentants.

Quand le Facilitateur les interroge, ils relatent l'expérience faite dans cette position. Ils peuvent avoir des sensations corporelles (c.-à-d. chaud, froid, douleur, etc.), des pensées sur les autres dans la Constellation (c.-à-d. intéressé à lui/elle, mais pas intéressé à quelqu'un d'autre, etc.) ou des émotions (c.-à-d. chaleur, colère, tristesse etc.). Les représentants peuvent aussi sentir une impulsion les amenant à se mouvoir dans une certaine direction.

## Le rôle du facilitateur

Le Facilitateur observe les représentants, leur demande leur ressenti et utilise cette information pour faire le diagnostic de ce qui se passe dans le système du Client. En faisant ce diagnostic, il s'aperçoit des Principes Systémiques qui affectent l'**harmonie** du système (organisation).

En travaillant avec la Constellation, le Facilitateur peut faire bouger les représentants vers d'autres positions en traduisant ainsi les changements que le Client considère justes ou afin d'identifier des positions qui soient plus harmonieuses pour eux. Il peut aussi demander aux représentants de parler avec un ou plusieurs autres représentants et encore introduire de nouveaux représentants.

Le Facilitateur consulte le Client durant ce processus et à un moment considéré opportun, il peut inviter le Client à prendre sa place dans la Constellation.

## Le final de la Constellation

En consultant le Client, le Facilitateur termine la Constellation quand **une bonne situation est atteinte** ou quand il semble que la question du Client a obtenu une réponse aussi complète que possible. Lorsque la Constellation est décrétée terminée, le Client remercie les Représentants pour leur disponibilité.

Dans certains cas, il peut y avoir encore certains commentaires ou la communication d'informations en suspend qui seraient importantes pour le Client. Cela doit représenter un court moment, pour que le Client puisse profiter un maximum de tout ce qu'il a vu, senti, perçu, intériorisé et appris durant la Constellation qui certainement va lui être d'une grande utilité.

## UTILISATION / AIRES D'APPLICATION

Les Constellations peuvent être appliquées pratiquement à tous les domaines des affaires, des sujets individuels, de micro entreprises, des entreprises familiales, etc. L'intérêt de cette méthodologie est que le client obtienne une image claire de la situation actuelle, de la solution possible et du chemin à parcourir en vue d'une solution. Tout se produit de façon intuitive et fluide, ce qui fait que la **solution est totalement intégrée** par le client et son application plus aisée. Ci-dessous, citons certaines des applications possibles (pour plus, voir la section Diagnostic).

### Dans les entreprises et les organisations

- Définition d'une **stratégie** pour une organisation
- Vérification de la **cohérence** de la structure dans une organisation
- Préparer des **négociations**
- Intégration après la **fusion** ou l'acquisition d'une organisation ou d'une entreprise
- Gestion de projets
- Étude de **marques** et de produits
- Entreprises Familiales
- **Tester** des projets ou la constitution d'une nouvelle entreprise
- **Diagnostic** du fonctionnement d'une entreprise
- Gestion de **conflits** dans les organisations
- Analyser le processus de **décision** dans tous les secteurs d'une affaire
- Comme **méthode** de recherche dans des structures organisationnelles dysfonctionnelles
- Voir les effets systémiques "interactifs" dans les différents départements d'une entreprise
- Tester l'**efficacité** d'importants pas ou changements dans une organisation
- Tester différentes possibilités "à froid": "dois-je faire ceci ou cela, ou peut-être quelque chose d'autre?"
- Comme un **outil** de supervision pour des consultants d'entreprises: en focalisant essentiellement sur le consultant pour qu'il puisse traiter au mieux la demande du client.

## Pour les individus

- **Rester ou partir** de l'entreprise
- Décisions
- Travailler comme **indépendant** ou pour **autrui**
- Répondre à des questions personnelles comme "Dois-je rester ou partir?"
- Clarifier sa **position** dans l'organisation/entreprise
- Conflits
- Trouver une **bonne place** dans l'entreprise
- Supervision
- Clarifier des objectifs
- Trouver l'**équilibre** entre vie privée et professionnelle



## CONFIDENTIALITÉ

C'est une préoccupation évidente, dans la mesure où certains thèmes et questions sont confidentielles ou de divulgation réservée, pour cela il n'est pas de convenance de les traiter en public. Dans ces cas là, différentes techniques peuvent être utilisées pour que le Client **se sente en sécurité** et pour que la confidentialité et l'aspect privé du thème soient garantis.

Cette méthodologie peut aussi être utilisée de sorte à ce que ni le Facilitateur, ni les représentants, ni les assistants sachent quel est le problème ou le thème. Une constellation peut être faite sans aucune information ou seulement avec l'information non confidentielle.

Une autre alternative est celle de travailler uniquement avec la présence du Client en remplaçant les représentants par des objets, des figurines, des papiers, etc. Cette méthodologie peut être utilisée individuellement ou comme **coaching systémique**.

Il est clair que les solutions trouvées avec des représentants "réels" ont plus de force et d'impact pour le Client, mais travailler de manière privée est très intéressant comme diagnostic et en début de processus, ou quand il n'est pas possible de faire autrement.

# HISTORIQUE ET CERTAINES IDÉES DE BASE

## Constellations Familiales

### Bert Hellinger

En se basant sur des expériences antérieures et d'autres formes d'approches, **Bert Hellinger** a développé la méthodologie des Constellations Familiales qui est la base des Constellations Organisationnelles. Né en Allemagne en 1925, il a étudié la philosophie, la théologie et la pédagogie. Sa formation religieuse l'a amené par la suite à entrer dans un ordre religieux catholique. Plus tard, il a travaillé comme missionnaire en Afrique du Sud. Au début des années 70 il a quitté l'ordre religieux catholique se consacrant alors à la psychothérapie.

Bert Hellinger a redécouvert durant son travail, avec des centaines de systèmes familiaux, que la reconnaissance de l'amour qui existe au sein des familles émeut les personnes et change leur vie; et cela parce qu'un amour interrompu dans les générations antérieures peut causer des souffrances aux membres postérieures d'une famille. Le processus de guérison exige que les premiers soient rappelés.

### Petit historique

Le travail avec les Constellations Familiales dans sa forme actuelle a été développé au cours des 20 dernières années par Bert Hellinger. Il est basé sur la pensée systémique débutant avec **Gregory Bateson** dans les 30 dernières années et mise en pratique et développée par d'autres thérapeutes. Pour le traitement thérapeutique d'un client, il est nécessaire que sa famille et le système auquel il est connecté soient pris en considération.

En psychodrames, le psychiatre américain d'ascendance roumaine **Jakob Moreno**, a découvert à travers le théâtre, la signification des liens sociaux des clients. Il a reconnu que les problèmes et troubles psychiques d'un être humain ont une relation avec son milieu ambiant.

C'est l'américaine **Virginia Satir**, assistante sociale à Palo Alto, qui est à l'origine de la reconstruction familiale et de la sculpture familiale (qui n'est pas identique à la Constellation Familiale de Hellinger): tous les membres de la famille travaillent conjointement leur liaison à la chaîne des générations et peuvent se libérer des charges assumées par la famille.

Parallèlement à ces évolutions, Bert Hellinger travaille avec chacun de ses clients, avec son image interne de la famille et comment celle-ci se présente dans les perceptions des représentants qui ont été placés dans les constellations familiales. Bert Hellinger désigne la posture fondamentale et la procédure thérapeutique qui se développe à partir de là comme étant phénoménologique.

La réalité profondément émouvante de ce travail ne peut qu'être appréhendée à travers la participation à une constellation familiale. Certains auteurs expliquent ce phénomène comme ayant pour base les champs morpho biologiques définis par le biologiste anglais **Ruppert Sheldrake**.

### **Quelques idées de base / principes**

Il existe une conscience que nous sentons et qui a des fonctions qui conservent le système. Il s'agit, spécialement, du lien au groupe, de la réglementation de l'échange à travers la nécessité d'égalisation entre le donner et le recevoir, des avantages et des pertes et de l'imposition des normes au groupe.

Ainsi, il existe une **conscience inconsciente** qui lie les membres d'un système et impose dans celui-ci les suivants ordres ou lois (dynamique occulte des relations):

- Nécessité / droit d'**appartenance** (exclu, handicapé, mal, etc.) - la perte sera toujours compensée, souvent dans une génération postérieure.
- Nécessité / droit de préserver l'équilibre de **donner et recevoir** (des avantages au détriment des autres seront compensés, souvent dans une génération postérieure).
- Nécessité / droit d'**ordre** (les membres antérieures ont l'antériorité sur les postérieurs).

Les **Constellations Familiales** apportent toute la lumière, sur le sens des idées de base présentées ici, sur où et comment nous sommes **confus** et sur quels sont les étapes conduisant à la disparition des noeuds et à la solution. Toutes ces étapes sont liées au respect d'autrui.

# Constellations Organisationnelles

## Historique

Cela a commencé en Autriche en **1995**: deux consultants en entreprises invitèrent **Bert Hellinger** à faire un travail dans une entreprise internationale. Ce fut un travail très convaincant mais moins émotionnel que celui des constellations familiales.

Entre temps, Bert Hellinger n'étant pas très intéressé par cette thématique il suggéra à **Gunthard Weber** de faire ce travail. Au début, celui-ci ne savait pas si il était prêt à le faire, mais comme il travaillait avec les entreprises, il commença par faire quelques expériences en obtenant de très bons résultats. Il est considéré le "père" des Constellations Organisationnelles.

En 1998 le premier Congrès est organisé et les premières bases sont jetées. Au début, les premiers facilitateurs étaient des thérapeutes. Ils avaient une préférence pour les dynamiques sociales et psychologiques afin d'expliquer le contexte de l'entreprise d'un point de vue familial.

La pensée systémique est liée au contexte, aux processus et à la manière dont ils s'influencent mutuellement, à la manière dont se forme la conscience collective et comment l'observateur influence le sujet, tout cela formant un tout.

Entre temps, un autre professeur d'université, **Matthias Varga von Kibéd** a développé une présentation théorique des Constellations Organisationnelles ainsi que divers types de constellations, plus connues sous le nom de Constellations Structurées. Ce professeur considère que ce phénomène représente un **langage "transverbal"** parlé par le groupe à travers le biais de la méthodologie des constellations. Le grand défi est de trouver la "grammaire" pour ce langage.

Certaines **études de validation** des résultats et des analyses statistiques existent déjà. En Italie, une étude sur les marques a été présentée à l'Université de Milan. 24 marques ont été étudiées; 6 fois, les constellations ont été répétées et les conclusions obtenues furent très semblables. Les résultats furent surprenants, principalement parce que les participants appartenaient au secteur du marketing et n'avaient pas la moindre connaissance préalable du travail systémique.

## Les principes

Les principes des Constellations Organisationnelles ne sont pas repris, mais se trouvent dans notre for intérieur: c'est un processus guérisseur et non un processus descriptif (l'aspirine fait disparaître le mal de tête, mais la cause des maux de tête n'est pas due au manque d'aspirine).

Les principaux **principes** des Constellations Organisationnelles sont:

- L'existence du problème
- Ce qui est, doit être reconnu (**respect**)
- Montrer le changement et ce qui doit être préservé
- Egalité d'appartenance (**droit au lien**)
- **Equilibre** du donner et recevoir
- Nécessité d'**ordre** (hiérarchie, ancienneté, etc...)

## Différences entre Constellations Familiales et Organisationnelles

- Nous appartenons à une famille depuis notre naissance jusqu'à notre mort. Appartenir à une organisation est un **choix** et est **temporaire**, ce qui rend beaucoup plus complexes ces systèmes.
- La **fonction** d'un membre est moins définie et peut changer
- Dans les Constellations Organisationnelles, il est possible de **tester des solutions** ou de simuler des différents scénarios
- Dans les Constellations Organisationnelles, la **visualisation de la solution** ouvre des chemins plus rapides pour la résolution
- Les Constellations Organisationnelles ont une charge moins émotionnelle que les Constellations Familiales
- Le langage utilisé dans les Constellations Familiales n'est pas adéquat à l'environnement en entreprise et au niveau organisationnel. Il est nécessaire d'utiliser un **langage spécifique** quand on travaille en entreprise.
- L'expérience a démontré qu'il n'est pas très important de terminer les Constellations Organisationnelles jusqu'à l'obtention d'une solution comme dans les Constellations Familiales. Les Constellations Organisationnelles fonctionnent plus comme une **impulsion** qui se développe plus tard, c'est un peu l'amorce du changement
- Les Constellations ne sont pas la solution, mais une **méthode** pour montrer et trouver le chemin
- Seul le **Client** peut trouver et construire la solution

## Quelques phrases clés

- Le **tout** est plus que la somme de ses parties
- Une entreprise a un **inconscient collectif**
- Dans le système, tous sont **connectés** entre eux
- **Effets** simultanés et réciproques dans les systèmes
- Trouver des coupables n'apporte rien (**symptôme**)
- L'**évident** est bien difficile à voir
- Des **images systémiques** au lieu de descriptions analytiques...rendent les solutions claires
- Les systèmes humains fonctionnent en accord avec des **lois inconscientes** puissantes
- Quand l'**information** du système est inactive, seules des émotions vagues sont disponibles
- Les lois de système sont **simples** et sensées
- La conscience du système donne une **orientation** directionnelle, et non un jugement moral
- **Appartenir** à tout prix
- Les lois du système travaillent d'une manière **invisible**
- Sans l'appui du système, une réorganisation financière se fera sur de faibles fondations
- L'équilibre est essentiel pour le succès des **fusions**

# DIFFÉRENTS FORMATAGES POUR LES CONSTELLATIONS

## Les types de Constellations

Il existe différents types de constellations développées par différents auteurs qui s'appliquent selon les cas, les thèmes et la sensibilité du Facilitateur. En ce moment, la **croissance** dans ce domaine est très importante, ainsi apparaissent plusieurs développements nous aidant à faire un travail chaque fois meilleur et avec plus de ressources. Les principaux types de constellations sont:

- **Normales** (initialement développées par Bert Hellinger)
- **Aveugles ou cachées** (ou il n'existe pratiquement pas d'information sur le thème ou sur le contexte)
- **Structurées** (développées par Matthias Varga von Kibéd, qui inclut certaines de celles reprises ci-dessous; ce sont des formats prédéfinis de constellations pour des questions types)
- **Problème** (elle peut se faire cachée et avec des représentants pour les recours, les obstacles, la solution/objectif et pour le Client; on peut aussi inclure un représentant pour un objectif à moyen terme et pour les intérêts cachés)
- **Diagnostic** (utile quand il n'existe pas de thème spécifique et que l'on prétend seulement connaître la dynamique et avoir un diagnostic du fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation)
- **Projet** (pour l'analyse de projets, en quantifiant les sensations)
- **Tétralemme** (spécial pour le traitement et l'étude de dilemmes ou lorsque nous sommes indécis face à une alternative)
- **Triangle de valeurs** (en séparant les différentes valeurs de l'individu et en faisant une analyse indépendante pour chacun d'eux, en vue de son intégration)
- **Papillon** (étude de projet et de son évolution dans le temps)
- etc.

## Les formes de Constellations

De même qu'il existe une infinité de questions pouvant être analysées par cette méthodologie et un grand nombre de types différents de Constellations, il existe aussi plusieurs formes de Constellations enrichissant l'ensemble d'**outils** que nous avons à disposition pour mieux servir le Client. Ainsi nous avons des Constellations:

- **Avec des représentants:** la forme initiale, la plus utilisée et connue
- Avec des représentants, mais avec **différents types et niveaux** de représentants: extrêmement efficace, car elle simplifie la Constellation, en pouvant ainsi introduire progressivement la complexité et en testant la force et l'importance de chaque représentant dans le système
- **Avec des cartes:** représentant les différents éléments du système; peut se faire individuellement ou en groupe
- **Avec des flèches** (post-it): idéal pour l'analyse de structures organisationnelles complexes dans la phase du diagnostique et éventuellement dans le coaching
- **Avec des figures organisationnelles:** il existe un ensemble de figures en plastique dessinées pour travailler dans les organisations
- **Avec des figures humaines:** normalement il s'agit de pièces de Playmobil utilisées dans les dynamiques familiales; parfois elles sont très efficaces dans les dynamiques organisationnelles car il est nécessaire d'avoir une abstraction moindre
- **Avec des objets:** se trouvant sur le bureau du Client ou disponibles pour travailler
- En sessions individuelles: avec les formats cités ci-dessus ou d'autres
- etc.



# CARACTÉRISTIQUES POUR ÊTRE FACILITATEUR

Au long des années de formation dans ce domaine, nous avons demandé aux différents formateurs quelles étaient les caractéristiques fondamentales qu'ils considéraient qu'un formateur devrait avoir pour travailler dans ce domaine. En tenant compte des différentes réponses, nous avons élaboré une liste, qui sera accrue de façon dynamique et en fonction des nouvelles idées venant à surgir:

- **Maturité** (être père/mère, et ayant travaillé ses propres insécurités)
- Expérience de vie et professionnelles, de préférence dans **différents domaines**
- Être convaincu que ce travail est important
- Avoir une "**systemic view**" (vision systémique)
- Avoir une capacité à **confronter**
- Avoir une capacité à **diriger**
- Avoir un certain **talent** pour ce genre de travail
- Ne pas avoir d'opinion; si possible arriver à faire le **vide intérieur**
- **Humilité**
- Avoir une capacité d'**observation**
- Avoir de l'**intuition**, des images intérieures et avoir le courage de suivre un chemin différent
- avoir une **stabilité** et un équilibre familial
- Parler avec le **coeur**
- **Respect** absolu pour la personne, son histoire et son système

## DIAGNOSTIC

Dans cette session, **deux listes** ont été élaborées pour pouvoir vérifier si les Constellations Organisationnelles et la Consultation Systémique peuvent vous aider. La première liste sert à ce que toute personne, entreprise ou organisation puisse faire une petite analyse et vérifie si elle a un **thème systémique** nécessitant une attention particulière. L'autre liste contient une série d'**applications** qui éventuellement pourraient s'adapter à votre cas. De toute façon, ces listes ne prétendent pas être exhaustives, mais simplement donner des indications quant à la flexibilité de cet outil et à la manière d'obtenir des résultats en utilisant cette méthodologie.

### **Check-list pour voir des sujets systémiques (\*)**

#### ***Ce qui est, doit être autorisé à être***

- Les employés ont-ils connaissance de la véritable situation financière de l'entreprise?
- L'objectif (raison d'être) de l'entreprise ou de l'organisation (quels produits/services) est-il explicitement connu de tous?
- En situation de crise, en parle-t-on ouvertement?
- Les erreurs sont-elles admises?
- S'il y a eu des licenciements ou une grande rotation de personnel, parle-t-on correctement des employés qui ont quitté l'entreprise?
- La performance et le succès sont-ils reconnus?
- Dans l'entreprise, parle-t-on avec respect des clients?

\* Du livre Invisible Dynamics, de Klaus P. Horn et Regine Brick

### ***Equilibre du donner et recevoir***

- Les employés sont-ils liés au succès de l'entreprise?
- Travaillent-ils plus quand il y a des tâches à exécuter avec un délai plus court?
- Les employés considèrent-ils que leur salaire est raisonnable?
- Se sentent-ils reconnus par l'Administration/ Gérance?
- Aiment-ils assumer des responsabilités dans leurs domaines respectifs?
- La charge de travail dans les groupes et dans les équipes est-elle distribuée proportionnellement et de façon juste?
- La gérance se montre-t-elle intéressée aux besoins des employés?
- Les tâches et les instructions sont-elles distribuées d'une manière claire?
- Les réunions d'évaluation sont-elles considérées comme juste par les deux parties?
- Les exécutifs de l'entreprise assument-ils aussi un risque personnel pour l'entreprise?
- Les propriétaires ou actionnaires majoritaires sentent-ils qu'ils ont un devoir envers l'entreprise?
- Les propriétaires ou actionnaires majoritaires sont-ils reconnus ou respectés par les employés?
- Une partie des bénéfices est-elle investie dans l'entreprise?
- Les clients sont-ils vus et reconnus comme partenaires?
- La relation prix/performance est-elle juste pour le client?

### ***Le droit d'appartenance***

- Les fondateurs de l'entreprise sont-ils connus et reconnus?
- Leur histoire est-elle connue dans l'entreprise?
- Les anciens employés appartiennent-ils encore à l'esprit, à l'entreprise ou à l'organisation?
- Parle-t-on avec respect des patrons ou collègues dans l'entreprise?
- Tous les employés ont-ils le même droit d'appartenance?
- Des personnes plus faibles ou certains groupes se sentent-ils comme ayant le même droit d'appartenance?
- Les propriétaires/actionnaires majoritaires/gestionnaires/directeurs se sentent-ils comme faisant partie intégrante de l'entreprise et les employés les voient-ils comme tels?
- Lors d'une crise, la gérance et les employés sont-ils loyaux envers l'entreprise?

### ***Ceux qui sont arrivés en premiers ont priorité sur ceux arrivés par la suite***

- Dans les entreprises de plus de 20 ans: y a-t-il des traditions? Sont-elles maintenues?
- L'engagement à long terme est-il honoré (par exemple, fêtes d'anniversaire, reconnaissance et mention dans le journal de l'entreprise)?
- L'expérience des employés plus anciens a-t-elle un certain "status"?
- Les nouveaux directeurs ou les nouveaux employés utilisent-ils l'expérience des plus anciens?
- Suite à une modernisation ou à des innovations techniques, les anciennes procédures et les vieux produits sont-ils encore reconnus?
- La gérance et les fonctionnaires plus anciens travaillent-ils d'une façon constructive et coopérante quand il y a des innovations, des changements ou des restructurations?

### ***La priorité du plus grand investissement en faveur de la totalité et de la compétence***

- Les patrons ont-ils conscience de leur tâche de direction par rapport aux employés?
- Sont-ils reconnus sérieusement et respectés par les employés?
- Les décisions de la gérance sont-elles reconnues par les employés?
- Les chefs de l'entreprise ou de l'organisation sont-ils avertis de leur responsabilité pour toute l'entreprise?
- Font-ils des efforts visibles pour les objectifs communs?
- Prennent-ils parti pour leur entreprise et pour ses objectifs en public?
- Leurs déclarations publiques sont-elles bien reçues par les employés?
- Sont-elles vues comme étant crédibles?
- Les directeurs de l'entreprise ou de l'organisation se voient-ils travaillant au service de l'entreprise et des employés?
- Les employés parlent-ils de l'entreprise, de ses produits et de ses gestionnaires d'une manière positive?
- Les qualifications plus élevées et la compétence sont-elles respectées par les employés moins compétents?
- Dans les équipes ou les groupes de travail, les responsabilités des directeurs et des membres de l'équipe sont-elles clairement définies?

## Check-list des applications possibles

### ***Information sur les importantes décisions économiques et de personnel***

- Est-ce que le candidat A ou B est adéquat pour l'entreprise?
- Comment la structure d'une équipe doit-elle fonctionner dans notre organisation?
- Comment doit-elle être définie pour que les projets se déroulent sans soubresauts?
- Est-il possible de faire un effort de coopération avec l'entreprise ABC?
- Peut-on compter sur nos partenaires étrangers si nous changeons nos produits?
- Dans l'entreprise, les aires de compétence et de responsabilité sont-elles clairement définies?
- Avons-nous le nombre correct de personnes travaillant dans le département X?

### ***Reconnaître les dynamiques d'une organisation (fusion, concurrence, etc.)***

- Quel est le mauvais fonctionnement entre les livraisons et les achats?
- Pourquoi la recherche et le développement sont-ils mal vus dans l'entreprise?
- Pourquoi la position du gestionnaire de ventes est-elle si difficile?
- Qu'est ce qui bloque le flux d'information dans l'entreprise?
- Pourquoi les employés du département A continuent-ils à donner leur démission?
- Pourquoi tout le monde se plaint-il du contrôle de qualité?

### ***Vérifier et optimiser les fonctions de direction dans l'entreprise***

- Quelle est la position du nouveau directeur général dans l'entreprise?
- Comment peut être améliorée la coopération entre les gestionnaires des succursales?
- Comment pouvons-nous intégrer les nouveaux directeurs de la meilleure façon possible?
- Qu'est qui pourrait clarifier notre structure de direction?
- Quels effets provoquent l'intérêt des actionnaires dans la culture de notre entreprise?

### ***Reconnaître quelles ressources sont nécessaires et où elles le sont***

- Qu'est-ce qui nous empêche d'avoir du succès dans le marché du segment K?
- Comment pouvons nous renforcer nos principales capacités?
- Comment pouvons nous améliorer les procédures internes entre X et Z?
- Que cache la lenteur des ventes du produit AB? Qu'est-ce qui pourrait améliorer le contact avec les clients?
- Comment pouvons nous atteindre nos objectifs d'une façon plus rapide?

### ***Développer une culture d'entreprise***

- Dans notre entreprise, quel rôle jouent les valeurs, les visions et les objectifs?
- Comment les employés voient-ils la stratégie de gestion?
- Qui en réalité gère le business? Qui le gère de façon informelle?
- Qu'est-ce qui serait nécessaire pour solidifier notre équipe?
- Quelle est la véritable raison du conflit existant entre les nouveaux et les anciens employés?
- Quel est l'état de confiance et de loyauté dans l'entreprise?
- Comment cette entreprise est-elle attrayante pour les nouveaux employés?

### ***Trouver la bonne place en tant que consultant externe***

- Quelle est ma place comme consultant dans cette entreprise?
- Qu'est-ce qui bloque le processus de ma consultation?
- Est-ce que je m'autorise à être promu au sein de l'entreprise?
- Ma tâche est-elle clairement définie?
- De quoi ai-je besoin pour être accepté par mes clients?
- Comment puis-je me développer avec succès?

## ***Atteindre des objectifs personnels***

- Que dois-je faire pour atteindre mes objectifs de carrière?
- Suis-je au bon endroit dans mon entreprise?
- Dois-je considérer changer d'entreprise ou me mettre à mon propre compte?
- Qu'est-ce qu'il est nécessaire de faire pour concilier mes objectifs personnels et mes objectifs professionnels?
- Comment est-ce que je vais réussir à gérer la médiation de conflits avec succès et d'une façon juste?
- Comment vais-je réussir à concilier ma vie professionnelle et ma vie privée?

### **Texte écrit par:**

Cecilio Fernández Regojo  
(Formateur International de  
Constellations Organisationnelles)

### **Talent Manager, Lda**

Portugal & SPAIN  
Telf: +34 610 137 005  
email: cregojo@talentmanager.pt  
web: [www.talentmanager.pt](http://www.talentmanager.pt)

### **Traduction de :**

Catherine de Fauconval

Pour des informations additionnelles  
Contacter avec

<b>Talent Manager Portugal</b>	<b>Talent Manager España</b>
Av. de Pádua 400, 1º dirt	C/ Ramón Fort, 11 – 1º
2765-433 Estoril - Lisboa	28033 Madrid
Telf: +34 610 137 005	Telf.: +34 616 956 576
e-mail: <a href="mailto:cregojo@talentmanager.pt">cregojo@talentmanager.pt</a>	e-mail: <a href="mailto:chelo@talentmanager.es">chelo@talentmanager.es</a>

**[www.talentmanager.pt](http://www.talentmanager.pt)**