

Effizienz et mécanismes de mise en œuvre de l'approche systémique stratégique dans la résolution des conflits au travail

Audrey BECUWE

IAE Limoges, Université de Limoges – CREOP EA-4332

Grégoire VITRY

Université Paris Descartes – CERMES3-Paris

Université Paris 8 – Laboratoire de Psychopathologie et Neuropsychologie

Résumé

Plusieurs auteurs montrent que l'approche systémique et stratégique des interventions en organisation est efficiente. Cependant, ces démonstrations se basent sur des études de cas ou de petits échantillons qui ne permettent pas de généraliser les résultats. C'est pourquoi nous mesurons quantitativement l'efficacité des interventions systémiques stratégiques. La population de l'étude quantitative est basée sur les données issues du réseau de recherche Syprene. L'efficacité est mesurée sur la base de trois indicateurs : le GHQ-12, l'échelle de résolution des problèmes, et le nombre de séances d'intervention réalisées. Nous complétons ces données par l'observation d'un intervenant systémique missionné pour résoudre un double conflit de hiérarchie et d'autorité afin de décrire les processus de changement et d'intervention à l'origine des résultats obtenus. Premièrement, notre étude est la première à proposer des outils de mesure de l'efficacité des interventions systémiques dans la sphère professionnelle. Deuxièmement, notre étude quantitative confirme dans le champ du travail les résultats sur l'efficacité de l'approche stratégique systémique dans le champ de la santé mentale (Vitry et al., 2020). Enfin, à partir du concept fondateur de tentative de solution, notre étude qualitative permet de décrire et de rendre tangible le processus dysfonctionnel qui alimente les difficultés et conflits au travail. Nos résultats nous invitent à préconiser de sensibiliser à l'approche systémique les acteurs susceptibles d'accompagner les personnes en situation de conflit, mais aussi les acteurs RH. Nos travaux pourraient être complétés par l'évaluation de l'efficacité d'une consultation en organisation combinant des interventions à la fois sur les structures organisationnelles et sur les relations interpersonnelles pour résoudre durablement les conflits au travail.

Mots-clés

efficacité, approche systémique et stratégique, tentative de solution, SYPRENE, conflits au travail

1. INTRODUCTION

Ainsi que le montre une étude menée dans 9 pays d'Europe – dont la France et du continent américain, 85% des salariés sont confrontés à des conflits au travail et passent en moyenne 2,1 heures par semaine à gérer des conflits (OPP & Chartered Institute of Personnel and Development,

2008). Dans le contexte organisationnel, le conflit peut prendre des formes variées qui dénotent des comportements hostiles au travail (Keashly & Jagatic, 2003) telles que les agressions, les incivilités, le harcèlement moral, ou encore le *mobbing i.e.* le processus collectif d'élimination d'un employé (harcèlement moral collectif). Dans une approche contingente et linéaire, des travaux ont identifié les causes (Wall & Callister, 1995), les conséquences (Peterson & Behfar, 2003) et les modérateurs (Jehn & Bendersky, 2003) des conflits au travail. Plus récemment, des chercheurs ont mis en exergue la pertinence d'une lecture circulaire des conflits interpersonnels au travail en s'appuyant sur l'approche systémique et stratégique issue du modèle de Palo Alto (Barth & Bobot, 2011 ; Bériot, 2014 ; Diné, 2007 ; Milanese *et al.*, 2018 ; Scorraille *et al.*, 2017 ; Valitova & Besson, 2021). Cette approche porte son attention sur les dysfonctionnements relationnels, dans la relation de soi à soi, de soi aux autres, et de soi au monde.

L'approche systémique a été mobilisée dans le champ des organisations (Dutermé, 2002 ; Orgogozo, 1998 ; Roussillon & Potel, 2000) pour gérer le mal-être (Chabanet *et al.*, 2019) ou encore pour résoudre les conflits interpersonnels (Barth & Bobot, 2011 ; Diné, 2007 ; Valitova & Besson, 2021). Le paradigme systémique-stratégique a pour références théoriques la cybernétique et la théorie générale des systèmes (Wittezaele & Nardone, 2016). Cette approche propose une conception originale de la genèse des problèmes relationnels et psychologiques et une stratégie d'intervention permettant de les résoudre (Vitry, 2021). Plusieurs auteurs (Althaus *et al.*, 2013 ; Hassini, 2014, 2016) montrent que l'approche systémique et stratégique des interventions en organisation est efficace. Cependant, ces démonstrations se basent sur des études de cas (Althaus *et al.*, 2013 ; Chabanet *et al.*, 2019) ou de petits échantillons (Barth & Bobot, 2011) qui ne permettent pas de généraliser les résultats. C'est pourquoi nous mesurons quantitativement l'efficacité des interventions systémiques avant d'étudier les mécanismes d'intervention de l'approche systémique à même de comprendre l'efficacité de cette approche.

L'efficacité correspond à la résolution du problème du client et à l'évaluation de son bien-être, les ressources font référence au nombre de séances moyen nécessaire pour résoudre une difficulté (Vitry *et al.*, 2020). L'efficacité, comprise comme le rapport entre l'efficacité et les ressources (Cochrane, 1972), constitue une question de recherche majeure pour la recherche sur les interventions dans le champ professionnel (Bozer *et al.*, 2014 ; Lowman, 2005). Dans une première partie, nous effectuons une revue de la littérature sur l'efficacité des interventions systémiques, les processus d'interventions systémiques et stratégiques, et les conflits dans une perspective systémique. Dans une deuxième partie, nous présentons notre méthodologie de recherche. Dans une troisième partie, nous explicitons les résultats de notre étude quantitative. Pour réaliser une démonstration d'efficacité, nos résultats se fondent sur plusieurs indicateurs à savoir le GHQ-12, l'échelle de résolution de problèmes, ainsi que le nombre moyen d'interventions systémiques et stratégiques. La population est issue de la base de données Syprene (Systemic Practice Research Network) créée par LACT (L'action pour la transformation, institut de recherche basé à Paris). Ensuite, nous consacrons une quatrième partie aux résultats d'une étude de cas. A partir de la présentation d'une situation d'accompagnement de conflits au travail analysée au moyen d'une grille de décodage (Wittezaele, 2003) formalisée dans un schéma interactionnel (Vitry *et al.*, 2019), nous mettons en exergue les mécanismes d'intervention de l'approche systémique et stratégique à même d'expliquer son efficacité et discutons nos résultats. Enfin, nous concluons en présentant les limites et perspectives de recherche de nos travaux.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. L'efficacité des interventions systémiques

Les interventions systémiques dans le champ de la sphère au travail comprennent quatre types d'intervention : (1) les services de santé au travail dans lesquels les psychologues du travail accompagnent des personnes sur des problématiques telles que le harcèlement moral, le burn-out ou encore la gestion des conflits interpersonnels, (2) la médiation accompagne les personnes qui ont un différend pour trouver un accord sur un objectif minimal, (3) le coaching est une pratique d'accompagnement mobilisée en vue de l'adaptation des individus à un contexte en perpétuel changement (Persson & Rappin, 2015), et (4) le conseil en organisation se positionne sur des problématiques organisationnelles (fusions, réorganisations, etc.). L'intervention systémique est à la croisée du coaching, de la médiation et des interventions de santé au travail en ce qu'elle s'intéresse à la relation (de Scorraille *et al.*, 2017). Là où les interventions de médiation ou de coaching vont concerner des questions de stratégie (que dois-je faire ?) ou de communication (comment je veux le dire ?), les interventions systémiques s'intéressent à la question de la relation et des processus (je sais ce que je dois faire et comment je veux le dire mais je ne sais pas comment gérer les conséquences interactionnelles et émotionnelles) et visent également un changement de type 2. Watzlawick *et al.*, (1975, p. 41) rappellent, à partir des travaux de Bateson (date ?) sur l'apprentissage, qu'il existe : « deux types de changements dans les systèmes humains : le changement qu'ils nomment de Type 1 qui intervient à l'intérieur d'un système, et le changement qu'ils nomment de Type 2 qui modifie le système lui-même ».

L'efficacité des interventions systémiques stratégiques a d'abord été mesurée dans le champ de la santé mentale (Nardone & Portelli, 2005). Ainsi, entre 1978 et 1983, 72% des clients avaient atteint les objectifs fixés au début de leur traitement ou ressentaient une amélioration suffisante pour ne pas éprouver le besoin d'une thérapie supplémentaire, alors même qu'en moyenne les patients avaient été traités en 6 séances (de Shazer, 2000 in Diné, 2007, p. 7) et ne requerraient généralement pas plus de 10 séances (Weakland *et al.*, 1974). Nardone et Portelli (2005) indiquent, quant à eux, que 87% des 3 640 situations résolues avec l'approche systémique stratégique l'étaient au bout de 7 séances en moyenne.

La démarche d'intervention issue de l'école de Palo Alto est praxéologique, c'est-à-dire qu'elle relève d'une science de l'action efficace (Brasseur, 2003). Plusieurs chercheurs se sont attachés à démontrer l'efficacité de l'approche systémique dans le champ organisationnel. Ainsi, des auteurs (Althaus *et al.*, 2013 ; Benoit & Perez-Benoît, 2006) ont mis en débat l'efficacité du paradigme systémique et stratégique dans le champ organisationnel, mais à partir d'un seul cas. Sur la base d'entretiens avec une vingtaine de praticiens spécialistes de l'approche systémique intervenant sur des problématiques de changement organisationnel, Hassini (2016) relève que près de 60% des intervenants dispensent entre 1 et 10 séances d'intervention. Chabanet *et al.* (2019) précisent que, pour les organisations, l'intérêt de l'approche systémique tient à son économie de moyens, en temps et en ressources.

Sur la base d'échantillons restreints, les recherches récentes dans le champ du travail laissent supposer que l'approche systémique est efficace. Le processus d'intervention systémique serait susceptible d'expliquer cette efficacité (Althaus *et al.*, 2013). L'objet de la section qui suit consiste à expliciter le processus d'intervention systémique et stratégique.

2.2. Processus d'intervention systémique et stratégique

Althaus *et al.* (2013) ont modélisé le processus d'intervention. Les grandes phases de celui-ci sont au nombre de trois : la délimitation (définir le problème et les objectifs), la perturbation (susci-

ter des représentations alternatives et recueillir des solutions innovantes), et l'expérimentation (expérimenter le changement) (Althaus *et al.*, 2013). Le processus d'intervention se base sur le concept central de tentatives de solution (Wittezaele & Nardone, 2016). Les tentatives de solution sont des actions de communication tentées de manière répétitive par la personne, son entourage ou son système culturel pour résoudre une difficulté de vie avec soi, les autres ou le monde, sans y parvenir ; elles créent un problème qu'elles perpétuent et aggravent en maintenant la (ou les) personne(s) affectée(s) et bloquée(s) dans une perception restreinte de la situation. Ces actions peuvent prendre la forme d'un langage, de comportements ou de pensées intentionnels ou non. Elles ont été apprises et sont perçues comme cohérentes par le retour d'expérience. (Vitry *et al.*, 2019). Le praticien co-découvre avec le client la tentative de solution infructueuse que celui-ci reproduit de façon redondante dans l'espoir de résoudre divers problèmes de vie, ce qui crée des modèles structurés en pièges constants dont les effets sont souvent dysfonctionnels (Milanese *et al.*, 2018). Lorsqu'un problème humain récurrent est présent, les solutions efficaces sont à l'opposé des tentatives dysfonctionnelles (Fish *et al.*, 1982 ; Soo-Hoo, 2019 ; Weakland *et al.*, 1974).

Pour parvenir à un changement en profondeur, l'intervenant systémique met en place une stratégie afin de bloquer les tentatives de solutions redondantes mises en place par son client qui répondent à deux processus principaux distincts (Nardone & Balbi, 2012 ; Vitry, 2021), à savoir l'évitement et le contrôle. L'évitement, réponse de retrait global et immédiat face à un danger ou une inquiétude, empêche la personne de mobiliser les ressources pour surmonter la difficulté récurrente qu'elle rencontre (Wittezaele & Nardone, 2016). Le processus de contrôle dysfonctionnel consiste à vouloir affronter de manière redondante une situation désagréable ou menaçante, ou à l'anticiper (Vitry *et al.*, 2021). Ces processus se retrouvent souvent mélangés et en lien les uns avec les autres, dans la relation de soi à soi, de soi aux autres, ou de soi au monde ; l'ensemble se stabilise autour d'une tendance principale d'évitement ou de contrôle. Par exemple, une personne qui essaie de contrôler sa réaction face à des collègues qu'il considère comme menaçants tente de s'en sortir en évitant les occasions de rencontre, en particulier les situations de conflit, ce qui intensifie les tensions relationnelles tout en renforçant la croyance, à force d'évitement, que les autres sont jugeants.

Les métaphores, recadrages et prescriptions mobilisés par l'intervenant visent alors à amener le client à effectuer des expérimentations qui permettent d'envisager la problématique d'un autre point de vue afin d'élargir le champ des possibles (Benoit & Perez-Benoit, 2006 ; Campbell & Huffington, 2008). Ces techniques visent ainsi à discriminer et à bloquer les tentatives de solutions.

2.3. Les conflits dans une perspective systémique

L'intérêt de l'approche systémique et stratégique issue de l'école de Palo Alto pour résoudre les conflits interpersonnels a été étudié par plusieurs chercheurs (Barth & Bobot, 2011 ; Diné, 2007 ; Follett, 1926 ; Kamenarovic, 2012 ; Picard & Marc, 2012 ; Rapoport, 1967 ; Valitova & Besson, 2021). Dans une perspective systémique, le conflit prend naissance au sein de la relation (Bateson, 1984). Bateson distingue les relations symétriques des relations complémentaires. Dans une relation complémentaire, il y a deux positions différentes possibles. L'un des partenaires occupe une position désignée comme supérieure ou « haute », et l'autre la position correspondante dite inférieure ou « basse » (Watzlawick *et al.*, 1972). Contrairement à l'interaction symétrique qui se caractérise par l'égalité et la minimisation de la différence, l'interaction complémentaire se fonde sur la maximisation de la différence. Dans le cas de la symétrie, ce risque réside dans la rivalité qui, en cas de compé-

tion symétrique pour la position haute, peut donner lieu à une escalade. Dans le cas de l'interaction complémentaire, par exemple dans le cadre des rapports manager-subordonné, c'est la rigidité qui est susceptible de mener au déni de l'autre ou à des affrontements, ces derniers étant souvent moins ouverts que dans une relation symétrique (Watzlawick *et al.*, 1972). Dans une approche du conflit social, Coser rappelle que dans une réalité sociale, loin d'être opposable, l'ordre et le désordre sont unis par une relation dialectique de complémentarité (Coser, 1982). On a besoin d'un changement de second ordre pour dépasser le conflit puisqu'il faut changer les règles relationnelles. Un changement de type 2, appelé changement systémique (Duterme, 2002), se traduit par une transformation des règles du jeu i.e. des règles du jeu relationnel et des modèles de redondance.

L'approche systémique offre aux gestionnaires un moyen d'agir très peu exploré par la littérature sur les conflits, cette dernière étant plutôt orientée sur l'apport de cadres de compréhension des conflits interpersonnels (Brasseur, 2003). L'approche stratégique et systémique a déjà été mobilisée en tant que méthode d'intervention en contexte organisationnel (Selvini & Palazzoli, 1984 ; Nizet & Huybrechts, 1998). En revanche, le questionnement sur son efficacité est plus récent, en particulier pour des problématiques relationnelles au sein des organisations, telles que les conflits interpersonnels. Afin de combler ce gap, nous mobilisons une approche méthodologique mixte de recherche.

3. MÉTHODOLOGIE MIXTE

Les conflits au travail sont considérés comme un sujet sensible pour lequel une méthodologie mixte est souhaitable en ce qu'elle permet de prendre en considération la complexité inhérente aux conflits (Jehn & Jonsen, 2010 ; Condomines & Hennequin, 2013). Notre design est séquentiel (une étude quantitative suivie d'une étude qualitative) et explicatif (Creswell *et al.*, 2007), les données qualitatives nous permettant d'explicitier les résultats quantitatifs dans une visée compréhensive. L'étude qualitative doit nous permettre de décrire les processus de changement et d'intervention à l'origine des résultats obtenus. Bateson (1988) rappelle que la vision binoculaire apporte le relief, et Benoit (1988, p. 126) précise que : « c'est de cette double vision binoculaire que naît une troisième perspective, de la même façon que deux clichés pris avec un léger décalage donnent une image tridimensionnelle. »

3.1. Méthodologie de l'étude quantitative

Collecte et analyse des données. La base de données SYPRENE (Réseau international de recherche de praticiens en systémique) a été constituée en 2015 (au départ sous le nom de LACT Research) à partir de la constitution d'un réseau de pratique de recherche (PRN). L'objet de ce réseau est d'évaluer l'efficacité des pratiques des thérapeutes et des intervenants en organisation utilisant l'approche stratégique et systémique (Vitry *et al.*, 2020), sur la base de données observées en milieu naturel. Les données collectées dans SYPRENE sont enregistrées par 24 professionnels et/ou chercheurs de nationalités différentes et intervenant dans leurs pays respectifs (dont 14 français, mais aussi des italiens, mexicains, espagnols, canadiens) sur des problématiques thérapeutiques et/ou de blocages relationnels dans le monde professionnel, en mobilisant l'approche systémique et stratégique. Au-delà des données socio-démographiques des clients et de leur consentement à l'enregistrement des séances, plusieurs questionnaires sont complétés par les clients et enregistrés dans la base de données SYPRENE, à savoir :

Le questionnaire de bien-être général (GHQ-12 – General Health Questionnaire). Cet outil développé par Goldberg (1972), auto-administré, est composé de douze questions,

développé comme une échelle unidimensionnelle pour mesurer le bien-être. Les réponses sont notées sur une échelle en 5 points (0-4). Le score final peut être compris entre 0 et 48 et est calculé avant la première séance, lors de la quatrième séance et après la dernière séance. Le questionnaire a pour objet de connaître l'état de bien-être du client lors des dernières semaines et, en particulier, s'il a été capable de faire face à ses problèmes. Les précédentes études ont montré que la version française du questionnaire a été validée (Lesage *et al.*, 2011 ; Pariente *et al.*, 1992).

Le problème est questionné de façon qualitative dans une approche contextualisée et interactionnelle et permet d'établir un diagnostic opératoire (Vitry *et al.*, 2021). La notion de diagnostic opératoire est au cœur de l'évaluation en approche systémique stratégique, l'efficacité des interventions dans le champ professionnel étant mesurée généralement par l'atteinte des objectifs (Roy & Savoie, 2012) davantage que par la résolution d'un problème.

L'échelle de résolution de problème trouve son origine dans les travaux de Molnar et Shazer (1987) et repose sur la formulation suivante « est-ce que le problème est résolu sur une échelle de 0 à 10 ? ». Cette échelle est complétée après la dernière séance. L'intervenant évalue également la résolution du problème de son client à l'aide de la même échelle et à la fin des séances. Lorsque le score est compris entre 0 et 3, le problème est considéré comme non résolu, entre 4 et 6 comme amélioré, et entre 7 et 10 comme résolu.

SYPRENE comprend des données issues d'interventions thérapeutiques et de coachings systémiques. Les accompagnements pour des problématiques professionnelles représentent un quart de la base de données, les données ont principalement été collectées en France. Sur ce quart, un peu plus de la moitié sont des opérations clôturées et ayant fait l'objet d'une évaluation par l'intervenant et le client (N=357). Le cabinet comprend plusieurs praticiens en approche systémique et stratégique mais les 357 clients de la base de données retenus pour l'analyse ont été suivis par 16 intervenants originaires de cinq pays : France (12), Espagne (1), Italie (1), Canada (1) et Mexique (1). 90% des clients se trouvent en France. L'ancienneté moyenne dans Syprene des coachs est de 3 ans.

La base de données est constituée de 357 personnes, dont 70,1% de femmes. De plus, 76,2% de la clientèle fait l'objet d'un contrat entreprise, les 23,8% restants sont qualifiés de clientèle privée. 26,7% des situations concernent un conflit avec le supérieur. Les principales émotions ressenties par les clients sont la colère et la peur. Des burn-out ainsi que des problématiques de confiance en soi sont également repérés par l'intervenant systémique chez les clients vivant des conflits au travail.

3.2. Méthodologie de l'étude qualitative

Une étude de cas relative à l'accompagnement individuel d'un client en proie à une forme de conflit dans son organisation permet d'illustrer et de préciser les résultats de l'étude quantitative. Les interventions ont pris la forme de séances individuelles avec le client et ont été conduites par un praticien de SYPRENE. L'approche relève de la recherche-action (Koenig, 1993) en ce qu'elle permet de favoriser l'apprentissage des acteurs et s'appuie sur la démarche de résolution de problème (Fisch *et al.*, 1982). Cette dernière repose sur l'intervention d'un tiers pour dépasser un blocage relationnel et s'organise autour de cinq « méta-questions » pour décoder une situation (formalisées par Seron & Wittezaele, 1991 – repris par Millet, 2012), à savoir :

- La personne qui se présente est-elle « cliente » pour un changement ? Ici, la notion de client fait référence au fait d'identifier les personnes mobilisables pour le changement.

- Quel est le problème ? Le problème est défini en des termes contextualisés et interactionnels (qui fait quoi ? à qui ? en quoi c'est un problème ? pour qui ? avec quelles conséquences ? pour qui ?) permettant ainsi d'établir un diagnostic opératoire.
- Quelles sont les tentatives de solution redondantes ? Pour Watzlawick (1983), ce sont les tentatives de régulation réitérées par l'individu qui, lorsqu'elles sont inopérantes, transforme une simple difficulté en un problème qui s'aggrave au fil du temps. Il s'agit alors pour l'intervenant de questionner son client afin qu'il prenne conscience du fait que ce qu'il tente pour résoudre son problème ne fait que le maintenir, d'où le concept de tentative de solution.
- Quel serait pour cette personne un premier signe de changement ?
- De quelle manière formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer ce changement en fonction de la « position » du client face à son problème ?

L'analyse de contenu thématique, réalisée à partir de la retranscription intégrale des interventions, vise à repérer la boucle interactionnelle formalisée dans le schéma interactionnel mis en place par LACT et met en exergue le concept de tentative de solution spécifique à l'intervention systémique et stratégique.

4. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

Les indicateurs d'efficacité inclus dans SYPRENE comprennent la durée moyenne d'intervention, le nombre moyen de séances, le score du GHQ-12 en début et en fin de séance, et la résolution du problème telle qu'évaluée par le praticien et par le client. Pour les 357 clients ayant consulté un intervenant systémique pour un problème de conflit interpersonnel au travail, les indicateurs sont les suivants :

- La durée moyenne des interventions est de 5,49 soit un peu moins de 6 mois.
- Le nombre moyen de séances est de 5,84. Ce résultat corrobore celui d'Hassani (2014) qui relève que 60% des intervenants systémiques dans le champ organisationnel dispensent un nombre compris entre 1 et 10 séances avant d'arriver à la fin de leur mission.
- Le GHQ-12 moyen (N=33) au début des interventions est égal à 32 sur 48 et à 13 sur en fin d'intervention. Plus la note se rapproche de 0, plus le sentiment de bien-être est élevé. Avec un score égal à 32, en moyenne, les clients ont un mal-être certain lorsqu'ils démarrent les entretiens. Au début des interventions, le score est égal à 32 sur 48 en moyenne, il est à 13 sur 48 en fin d'intervention. Un test de Student apparié (Lenhard & Lenhard, 2016) a été réalisé pour comparer les moyennes de GHQ-12 au début à en fin d'accompagnement. Une différence significative de GHQ-12 en début ($M = 32$, $SD = 8.6$) et fin d'intervention ($M = 13$, $SD = 6.8$) ; $t(32) = 9.9$, $p = 2.9e-11$; est observée. Le t-test se fait de manière appariée donc sur 33 mesures qui possèdent à la fois le score du GHQ-12 au début et à la fin de l'intervention. La différence entre le score en début et en fin d'intervention est significative.
- En fin d'accompagnement, du point de vue de l'intervenant (N=85), le problème est résolu pour 53% d'entre eux et amélioré pour 35% de plus. Ainsi, l'efficacité de l'intervention systémique est de 88% pour les praticiens si on additionne ceux qui considèrent que leur problème est résolu à ceux qui considèrent que leur situation s'est améliorée. Le coefficient de corrélation de Pearson entre la perception de la résolution du problème par le client et par l'intervenant est égal à 0,72 ($p = 2e-14$).

Les indicateurs susmentionnés mettent en évidence l'efficacité des interventions systémiques stratégiques pour les conflits interpersonnels au travail. A titre indicatif, le tableau 1

complète les indicateurs en précisant le pourcentage de réussite pour chacun des diagnostics. Les problématiques liées au conflit convoquent la relation au monde (les règles, le fonctionnement de l'organisation), à l'autre, et à soi (de Scorraille *et al.*, 2019). Elles sont liées à d'autres problématiques car la personne en conflit développe des troubles anxieux, une perte de confiance en soi, et est plus susceptible d'être sujette aux burn-out. Dans 46% des situations répertoriées dans SYPRENE, l'intervenant systémique a diagnostiqué au moins deux problèmes concomitants pour ses clients.

Tableau 1. Données issues de SYPRENE (extraction des données le 22 septembre 2021) Interventions systémiques sur des situations de conflit interpersonnel au travail (N=357)

Diagnostiques	Pourcentage de réussite (problèmes améliorés ou résolus)
Troubles anxieux	85%, n=94
Confiance en soi	85%, n=60
Burn-out	95%, n=43
Conflits non spécifiques	85%, n=34
Épuisement, fatigue	92%, n=24
Doute pathologique	100%, n=11
Perfectionnisme	100%, n=10

Les pourcentages présents dans ce tableau sont des ordres de grandeur et n'ont pas de valeur statistique en eux-mêmes.

Dans le tableau 3, le diagnostic fait référence aux problèmes liés aux situations de conflits au travail et pour lesquels les clients attendent des résultats de l'intervention systémique. Le diagnostic fait référence à la notion de problèmes tels qu'ils peuvent être questionnés et décodés (voir les 5 méta-questions présentées dans l'encadré 1).

Le rôle de l'émotion est au cœur de l'approche systémique stratégique. Quatre sensations de base sont pré-enregistrées dans SYPRENE (colère, peur, tristesse, plaisir) ainsi que cinq émotions secondaires (surprise, dégoût, culpabilité, honte, jalousie). L'approche systémique permet d'appréhender l'émotion dans un cadre constructiviste, selon deux dimensions : le vécu de l'expérience et l'expression en tant que communication. Il s'agit de comprendre le rôle de l'émotion dans un système en souffrance (Vitry, 2021). En cela, en alimentant les tentatives de solution, les émotions font partie du diagnostic global. A partir de ce repérage de l'émotion de base, l'intervenant amène le client à vivre une expérience émotionnelle correctrice (Alexander & French, 1946, p. 22). Cette dernière apporte au client une perception différente de la réalité, à présent vécue comme contrôlable et gérable (de Scorraille *et al.*, 2017). Elle peut être comprise comme une stratégie de régulation émotionnelle (Duriez, 2020).

Les prescriptions débloquent l'une des quatre sensations de base ; elles sont utilisées de manière individuelle, avec une visée de changement interactionnel (Nardone & Watzlawick, 2002 ; Wittezaele & Nardone, 2016). Parmi les prescriptions citées dans le tableau et favorisant un travail émotionnel, nous pouvons mentionner les lettres émotionnelles, le carnet de bord, imaginer le pire. Il s'agit des armes de confrontation principales employées par les praticiens systémiques, qui laissent ensuite le champ libre à un travail centré sur des tâches d'action (Vitry, 2021). Le tableau 2 précise la signification de chacune des prescriptions présentes dans le tableau page suivante.

Tableau 2. Description des prescriptions

Prescription	Contexte	Objectif	Descriptif
Comment aggraver	Problèmes relationnels Perte de sens Procrastination Conflits Stress	Identifier la ou les tentative(s) de solution mises en oeuvre	La prescription comment aggraver (Fisch <i>et al.</i> , 1982) consiste à demander au client d'écrire sa réponse à la question suivante : « Si vous voulez délibérément et intentionnellement aggraver ce problème, que devez-vous faire ou ne pas faire, dire ou ne pas dire, penser ou ne pas penser ? ». Cette démarche répond au mécanisme du « faire plus ».
Lettres émotionnelles	Problèmes de régulation émotionnelle Problèmes relationnels Conflits	Canaliser l'émotion en utilisant un exutoire écrit	La tâche consiste à demander au client d'écrire les sentiments ou les émotions qui le submergent. Cela permet au client de ressentir et de décharger les émotions de colère et/ou de tristesse et/ou de honte et/ou de culpabilité et/ou d'autres émotions. (Nardone & Balbi, 2012)
Afficher plutôt que cacher	Blocage de performance Conflits	Eviter d'éviter	Cette tâche (Nardone & Portelli, 2005, p. 134) engage le client à révéler ce qu'il a tendance à vouloir cacher, comme une faiblesse, une faute ou un « défaut ». Elle peut être utilisée aussi bien dans les situations d'évitement que de contrôle.
Technique de l'échelle	Tout type de problème	Créer un espoir d'intervention avec une notion de progrès permettant de mieux identifier un objectif	Cette technique consiste par exemple à indiquer « Si vous deviez évaluer aujourd'hui votre situation telle qu'elle était pour vous lors de notre premier rendez-vous, et où 10 est le succès de la thérapie, comment évalueriez-vous votre situation telle qu'elle est pour vous aujourd'hui » (de Shazer & Berg, 1992).
Fantasma du pire / Imaginer le pire	Confiance en soi Conflits Doute Burnout Problèmes relationnels Évitements divers	Éviter d'éviter	Imaginer le pire sera proposé souvent après quelques séances afin d'expérimenter le fait qu'en ajoutant du bois pour éteindre le feu, les clients peuvent retrouver un certain contrôle sur leur anxiété.
Pare-choc	Difficulté à exprimer un désaccord, peur de casser la relation.	Évitements relationnels en particulier quand les clients n'osent pas dire « non » ou craignent une réaction violente	Cette technique consister à indiquer au client qu'à chaque fois qu'il doit exprimer sa divergence, un point de vue différent, il va le faire, mais en mettant avant des pare-chocs à la communication et à l'information qu'il souhaite donner et pour lequel il craint une réaction violente de son interlocuteur. Par exemple en indiquant : « maintenant je vais vous dire quelque chose de déplaisant, mais vous savez, je dois vous le dire »
Carnet de bord	Pour le pic de stress, de panique, les crises avec anticipation	Affronter plutôt que d'éviter	Vous allez acheter un petit carnet, « le carnet de bord », vous allez tracer des colonnes avec la date, l'heure, le lieu, les personnes présentes, l'activité (ce qui se passe, ce qui se dit), les pensées (ce que vous vous dites), l'émotion (de 0 à 10), la réaction (ce que vous en faites). En permanence sur vous, et très important, dès que vous ressentez les premières sensations (pas avant, pas après), vous le remplissez immédiatement, même si c'est 10 fois par jour. »
Tuer le serpent avec son propre venin, prescription appelée également l'arme secrète de la douceur	Pour les dynamiques interactionnelles dites de « harcèlement ».	Changer le cadre de la relation	Cette prescription vise à modifier la manière de se mettre en relation et donne l'opportunité à celui qui s'en sert d'expérimenter quelque chose de différent dans ses interactions. « La gentillesse désarme non seulement les personnes méfiantes, mais également les personnes mal polies et sans éducation. C'est la meilleure manière de tuer le serpent avec son propre venin. » (Lenard, 2016)

Ce dernier montre que les problèmes avec soi-même et avec son supérieur sont les plus fréquents. Le conflit génère surtout de la peur et de la colère. En outre, les troubles anxieux et la confiance en soi sont les diagnostics les plus fréquemment associés aux conflits. Enfin, les deux prescriptions les plus mobilisées par les intervenants systémiques sont le comment aggraver et les lettres émotionnelles.

Tableau 3. Interventions systémiques sur des situations de conflit interpersonnel au travail (N=357)

Intervention systémique sur des situations de conflit interpersonnel au travail (N=357)			
Problèmes avec	Émotions	Diagnostic	Prescriptions
Problème avec soi-même (175)	Peur (111) Colère (99)	Troubles anxieux (94) Confiance en soi (60)	Comment aggraver (146) Lettres émotionnelles (112)
Supérieur (150)	Tristesse (54)	Burn-out (43)	Échelle (97)
Collaborateurs (62)	Culpabilité (25)	Conflits non spécifiques (34)	Fantasme du pire (90)
Problème avec un autre interlocuteur de l'entreprise (56)	Honte (17)	Harcèlement (16)	Afficher (85)
Collègues (40)		Épuisement, fatigue (24)	Pare-choc (35)
RH (19)		Doute pathologique (11)	Carnet de bord (44)
		Perfectionnisme (10)	Tuer le serpent avec son venin (30)
			Arme secrète douceur (30)

Les principales tentatives de solutions dysfonctionnelles mises en place dans des situations conflictuelles et repérées dans SYPRENE correspondent aux deux processus identifiés dans la revue de la littérature (Nardone & Balbi, 2012 ; Vitry, 2021), à savoir le processus d'évitement et le processus de contrôle.

On retrouve dans le processus d'évitement le fait d'éviter les situations sociales qui génèrent de la peur (N=34/92), d'éviter les régulations nécessaires, de céder aux pressions (N=32/92), de nier des informations, des émotions ou de chercher à y échapper (N=29/92)

On retrouve dans le processus de contrôle le fait de vouloir contrôler ses réactions émotionnelles de façon rationnelle (N=31/92), de vouloir contrôler son comportement ou sa façon de s'exprimer (ce qui devient un problème quand ce comportement se rigidifie) (N=29/92), de rechercher continuellement des preuves et des informations (N=28/92).

On constate que les processus peuvent aussi bien être des processus d'évitement que de contrôle dans les situations conflictuelles. Paradoxalement, le conflit peut émerger à force de vouloir l'éviter. Ces deux processus d'évitement et de contrôle peuvent aussi être mélangés. Dans 85% des situations (N=92), les clients ont au moins deux tentatives de solutions.

Suite aux résultats obtenus sur la base des données SYPRENE, la partie qui suit décrit une étude de cas afin de décrire les processus au cœur de l'intervention systémique et stratégique.

5. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS

5.1. Comment le fait d'éviter le conflit finit par provoquer le conflit – Le Contexte

Magali est une jeune femme de 35 ans qui nous contacte à la demande de la DRH. Elle travaille dans une rédaction depuis plusieurs années. Sur un plan personnel, elle est en analyse depuis cinq ans et fait de la méditation et de la sophrologie pour « *relâcher la pression du travail* » (Magali, Séance 2- S2).

Au sein du service dans lequel elle travaille depuis deux ans, Magali manage deux personnes, Daphné et Carole, dans un contexte tendu de changement. Celui-ci amène « *des méthodes de travail différentes et un rôle de manager qui doit être différent aussi* » (Magali, S1), ce qui accentue les exigences organisationnelles envers les managers et met Magali en difficulté. Jusque-là, la N+1 de Magali, Myriam, a protégé cette dernière mais, au moment où Magali s'adresse à l'intervenante systémique, la N+1 de Magali est affectée sur un autre projet et est moins présente dans le service coordonné par Magali. Cette dernière se retrouve alors en prise directe avec son N+2, Edouard.

Ses deux collaboratrices, Daphné et Carole, formulent des plaintes sur la façon dont elles sont managées. Magali n'aime pas le conflit, elle veut que les choses se passent bien dans son service et elle tend alors à prendre sur elle lorsque ses collègues se montrent mécontentes, voire agressives. Face au comportement « *défiant* » de ses collaboratrices, depuis un an, Magali tente de les rassurer et d'être force de proposition. Elle réfléchit beaucoup afin de trouver des solutions et d'éviter le conflit « *je prépare en avance (le travail de mon service) mais cette anticipation ne produit pas son efficacité (...)* Je finis par me dire que je suis trop exigeante » (Magali, S1).

Edouard entend les plaintes des deux collaboratrices de Magali, Daphné et Carole, qui font coalition contre Magali. Ces plaintes remontent à la DRH qui mènera des entretiens avec chacune des collaboratrices de Magali. Edouard se demande comment fonctionne ce service dans lequel le manager, Magali, a perdu le contrôle de la situation. C'est pourquoi, dans un premier temps, il s'énerve lors d'une réunion de service et décide de retirer à Magali la prise en charge d'une rubrique du journal. Lorsque cette dernière s'enquiert des raisons qui justifieraient que cette mission lui soit retirée, son N+2 lui répond « *Mais, Magali, c'est évidemment parce que tu as tout raté. Tu n'as pas su manager* » (Magali, S2). Magali ressort de l'entretien avec son N+2 très contrariée par cette décision « *J'en suis ressortie vraiment pas bien* » (Magali, S2).

Plus tard, lors d'une réunion, Edouard lui reproche de façon très « *cassante* » ses difficultés managériales « *La rédaction se plaint de travailler avec vous* » (Magali, S1). Il considère que la situation est inadmissible. Magali vit les reproches formulés par Edouard comme injustes. Elle consulte une intervenante systémique, référencée par son entreprise, car elle a peur de ne plus faire l'affaire dans son entreprise et d'être licenciée. Elle est dans un état de sidération et précise qu'« *il y a des jours où je me dis que l'idée de me pendre serait la meilleure chose à faire* » (Magali, S2). Elle ne supporte plus ni la situation avec son N+2, ni celle avec ses deux collaboratrices et dira à l'intervenante systémique, lors du premier rendez-vous « *Si rien ne change, je vais chercher un autre travail* » (Magali, S1). Le contexte dans lequel se trouve Magali et ses relations professionnelles sont synthétisés dans la figure 1.

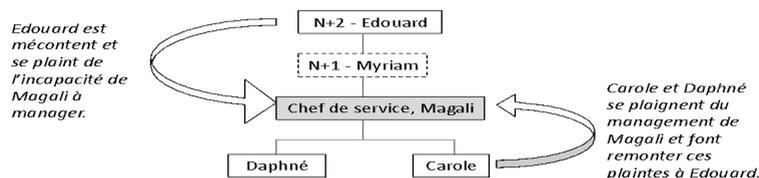


Figure 1. Le contexte dans lequel se trouve Magali

5.2. Le conflit de hiérarchie avec son N+2

Magali explique à l'intervenante que la relation avec son N+2, Edouard, s'est dégradée progressivement « *d'abord, il m'a trahi et ça m'a déçue, puis il a commencé à se montrer distant* » (Magali, S3). Il l'humilie en public et se montre autoritaire avec elle, ce qui affecte Magali qui commence à être en alerte permanente. Elle redouble de prudence et de préparation lorsqu'elle est en réunion avec lui « *Moi, je me bats avec un point de vue qui est perçu comme non légitime alors j'ai tendance à être sur la défensive, à être sèche, abrupte, et je viens avec une argumentation* ». Magali est d'autant plus en colère contre son N+2, Edouard, qu'il attend encore beaucoup d'elle « *On me dit que mon management n'est pas bon alors qu'on s'appuie encore beaucoup sur moi* » (Magali, S3).

Face aux jugements portés par Edouard, Magali est terrorisée. Plus elle a peur de lui, plus elle rationalise et se justifie auprès de lui, plus elle l'énerve. Magali ressent de la colère vis-à-vis d'Edouard car elle trouve la situation injuste mais elle n'arrive pas à en sortir et garde cette colère pour elle. Elle a peur et cherche à éviter la confrontation avec lui.

L'intervenante mobilise la technique du comment aggraver (voir la description de cette prescription en annexe 1) pour co-découvrir avec Magali sa tentative de solution redondante. La tentative de solution de Magali consiste à éviter les régulations relationnelles nécessaires avec Edouard. Le schéma interactionnel complet est formalisé en figure 2.

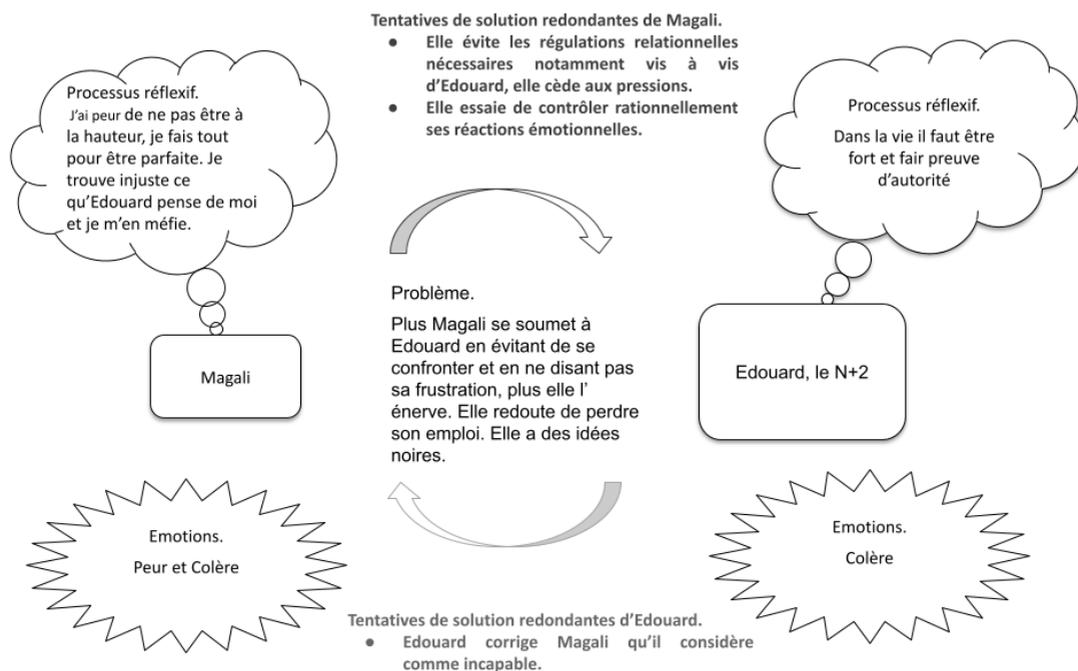


Figure 2. Schéma interactionnel de Magali avec son N+2, Edouard

Pour débloquer cette logique d'évitement, l'intervenante mobilise deux prescriptions : la lettre émotionnelle et le pare-choc (voir tableau 4).

En fin de séance 4, l'intervenante estime que le déblocage a eu lieu avec Edouard « *Le déblocage a eu lieu, elle canalise mieux sa colère* » (intervenante, séance 4, notes d'intervention).

Magali précisera « *Je ne suis pas si mauvaise manager, je ne suis pas soutenue comme il faut* » (Magali, S4). Magali comme l'intervenante systémique indiquent toutes deux, lors de cette séance, une résolution de problème égale à 5 sur une échelle de 0 à 10. A partir de là, l'intervenante systémique a pour objectif d'aborder les difficultés relationnelles de Magali avec ses collaboratrices, ce qui sera l'objet des séances suivantes.

5.3. Le conflit d'autorité avec ses collaboratrices

Si l'objet premier de la consultation de Magali est la problématique conflictuelle avec Edouard, celle-ci est révélatrice d'une difficulté d'autorité initiale qu'elle vit depuis plusieurs années avec ses collaboratrices Carole et Daphné. Cette difficulté s'est encore exacerbée dans le contexte de transformation digitale. Le travail avec Edouard, fait rapidement émerger cette problématique d'autorité. Quand ses collaboratrices insistent et lui font part de difficultés personnelles (voir figure 3), Magali est comme figée et ne sait pas comment réagir, quoi dire, comment le dire, quand le dire.

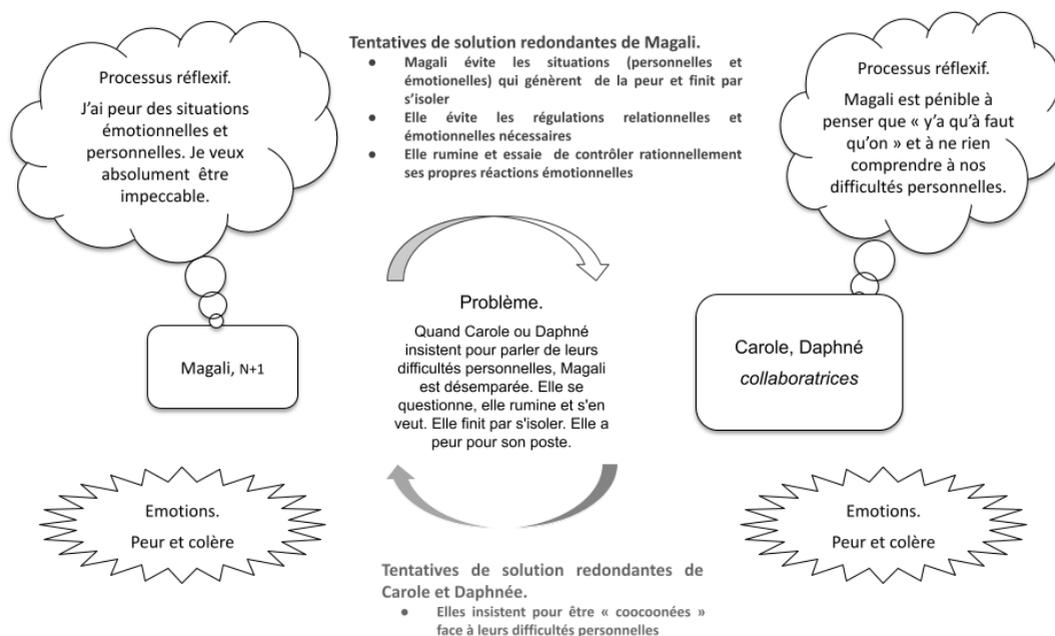


Figure 3. Schéma interactionnel relatif à la situation de Magali avec Carole

Elle est comme une petite fille démunie, qui n'a pas de repère. Un jour, par exemple, Carole évoque sa peur d'être opérée prochainement. Magali est désemparée par cette confiance ; au fond d'elle-même elle aimerait pouvoir lui dire « quelque chose de réconfortant », mais elle se ravise tout de suite et doute d'elle-même en se disant qu'elle ne sait pas quel rôle jouer. Comme souvent, elle finit par ne rien dire. Elle commence alors à culpabiliser, elle y pense tout le week-end. Elle est de plus en plus figée dans son incapacité à gérer l'émotion de cette situation. Magali se dit que ses difficultés peuvent se résoudre après avoir réfléchi et envisagé toutes les possibilités « *Je rumine pour trouver des solutions et faire en sorte que tout cela ne se reproduise pas. C'est frustrant, je n'arrive pas à trouver la solution* » (Magali, Séance 1). Elle est en boucle, comme un hamster dans

sa roue. Magali tient à distance ses émotions en veillant à « prendre sur elle » au maximum « Si je me sens irritée, je prends sur moi mais j'ai peur de lâcher des piques (à mes collaboratrices) et de faire des dégâts » (Magali, séance 2). A force de se contenir, elle finit, comme une cocotte-minute sans soupape de sécurité, par exploser et se montrer agressive envers ses collaboratrices. Magali est une femme qui veut se montrer impeccable en toutes circonstances ; dès qu'elle se sent stressée, elle évite les situations relationnelles et émotionnelles qui génèrent chez elle de la peur. Une peur qui la renvoie à sa propre peur de ne pas être impeccable. Or, sa façon habituelle à elle de faire face à cette peur, c'est de s'isoler (Magali, S2). Magali, cette femme qui veut être parfaite est sur le qui-vive et « redoute sans cesse qu'on lui reproche un problème de management » (Magali, S3). Elle se montre très protectrice et d'autant plus « vigilante pour que Daphné aille bien » (Magali, S3). Elle le sait et craint que cette protection soit déjà de la surprotection. Comme toujours, elle se trouve pleine de défauts « je me pose des questions sur ce que j'ai pu faire » (Magali, S5).

La tentative de solution principale diagnostiquée par l'intervenante systémique à l'aide de la technique de l'échelle est la suivante : Magali évite les situations personnelles et émotionnelles qui génèrent de la peur et finit par s'isoler. Le schéma interactionnel est formalisé en annexe 3. Pour débloquer cette tentative de solution, l'intervenante utilisera deux tâches : « imaginer le pire » et « afficher plutôt que cacher ». La section suivante met en exergue le concept de tentative de solution au cœur du processus d'intervention systémique.

5.4. Le processus d'intervention au cœur de l'efficience

Le processus d'intervention systémique reprend les trois phases décrites par Althaus *et al.* (2013). Dans la première phase de délimitation, l'intervenante va délimiter le problème en discriminant les tentatives de solution de Magali. Pour cela, l'intervenante a recours à la technique : « comment aggraver ? » (Fisch *et al.*, 1982). Cette prescription consiste à demander au client d'écrire sa réponse à la question suivante : « si vous voulez délibérément et intentionnellement aggraver ce problème, que devez-vous faire ou ne pas faire, dire ou ne pas dire, penser ou ne pas penser ? ». Cette démarche répond au mécanisme du «faire plus». La tentative de solution permet de réduire la complexité sans la dénaturer. C'est cette complexité qu'il est intéressant d'arriver à discriminer, c'est tout l'enjeu d'une intervention centrée sur la relation.

Dans la phase 2 de perturbation, l'intervenante mobilise des prescriptions pour bloquer les tentatives de solutions. Durant cette phase, l'intervenante propose la « lettre émotionnelle » et la « technique du pare-choc » pour rendre plus flexible le comportement qu'à Magali dans sa façon de gérer sa relation face à Edouard. L'intervenante fait « imaginer le pire » à Magali puis lui demande d'« afficher plutôt que cacher » ses craintes à ses collaboratrices. Ces interventions pour bloquer la tentative de solution de Magali sont décrites dans le tableau qui suit (tableau 3). En agissant sur ces « réactions » inappropriées ou en les éliminant, l'intervention systémique cherche joue sur la sensibilité, l'imagination de la personne, de façon à la toucher « au cœur » et à modifier sa perception qui elle-même la conduit à modifier sa réaction. L'émotion sert de levier, le but étant de « défocaliser l'attention du client de ce qui le préoccupe au détriment d'autres... de façon à élargir son champ perceptif » (Wittezeale & Nardone, 2016, p.79). C'est à partir de ce changement, de cette « expérience émotionnelle correctrice » qu'il sera à même de modifier ses réactions (Vitry, 2021). Ainsi, l'intervenante rend possible un changement en profondeur de la réaction par la mise en place de prescriptions de tâches. Enfin, la phase 3 permet au client d'expérimenter dans le temps le changement.

L'étude de cas nous permet ainsi de préciser et d'enrichir le processus d'intervention d'Althaus *et al.* (2013) en montrant que les tentatives de solution sont au cœur du processus. Dans la première phase d'intervention décrite par Althaus *et al.* (2013), l'intervenante systémique va discriminer la tentative de solution principale de son client pour ensuite la bloquer dans la deuxième phase.

Tableau 4. Analyse des mécanismes d'intervention systémique – Interventions pour bloquer la tentative de solution principale

Extraits de l'intervention de la séance de l'intervenante	Intervention et éléments d'analyse
<p>Régulation émotionnelle</p> <p>« Pour faire sortir la colère sans faire de dégâts, il faut la canaliser donc l'écrire pour l'appriivoiser (...) L'expression de la colère, c'est comme la vidange, au début ça coule fortement puis, au bout d'un moment, il y a moins de pression » (intervenante, S3).</p>	<p>La lettre émotionnelle (voir Nardone & Balbi, 2012) consiste à demander au client d'écrire les sentiments ou les émotions qui le submergent. Cela permet au client de ressentir et de décharger les émotions de colère et/ou de tristesse et/ou de honte et/ou de culpabilité et/ou d'autres émotions.</p> <p>Ce besoin de régulation émotionnelle illustre le fait que le conflit génère des difficultés certes de soi aux autres, mais aussi de soi à soi – notamment de régulation émotionnelle.</p>
<p>Conflit de hiérarchie avec son N+2</p> <p>« Pour faire sortir la colère sans faire de dégâts, il faut la canaliser donc l'écrire pour l'appriivoiser (...) L'expression de la colère, c'est comme la vidange, au début ça coule fortement puis, au bout d'un moment, il y a moins de pression » (intervenante, S3).</p>	<p>La lettre émotionnelle (voir Nardone & Balbi, 2012) consiste à demander au client d'écrire les sentiments ou les émotions qui le submergent. Cela permet au client de ressentir et de décharger les émotions de colère et/ou de tristesse et/ou de honte et/ou de culpabilité et/ou d'autres émotions.</p>
<p>Ainsi, l'intervenante lui conseillera de dire à Edouard « c'est une 1^{ère} réunion, j'espère que vous ne vous attendez pas à ce qu'on vous présente clé en main quelque chose car vous allez être très déçu. C'est ça un pare choc : vous révélez la déception avant même qu'elle ne s'exprime mais elle sera là. Donc c'est une manière de vous protéger alors que si vous êtes en défense, avec Edouard, vous montez en escalade et vous vous piègez tous les deux ».</p>	<p>La technique du pare-choc est utilisée pour les évitements relationnels en particulier quand les clients n'osent pas dire "non" ou craignent une réaction violente s'ils expriment leur position (Wittezaele & Nardone, 2016).</p>
<p>Conflit de hiérarchie avec ses collaboratrices</p> <p>C : Alors la pire situation à ce stade-là, c'est quoi ? Le pire scénario, c'est quoi ?</p> <p>M : De les mettre mal toutes les deux (Carole et Daphné).</p> <p>C : Le scénario catastrophe de cette première étape ?</p> <p>M : Détruire le travail qu'elles ont déjà fait, de ne pas le reconnaître, de ne pas le valoriser. C'est une réunion intermédiaire, donc c'est normal que tout ne soit pas en forme.</p> <p>C : Et donc en général vous essayez de le cacher ou pas ?</p> <p>M : Oui j'essaie car ce n'est pas constructif mais, le problème, c'est que je pense que j'arrive mal à le cacher, il y a toujours des trucs qui sortent.</p> <p>C : Ok donc vous essayez de gérer et, des moments, à force de prendre sur vous, en fait c'est un peu comme une cocotte-minute. (...) Ce que je vais vous proposer là, ça va être de pouvoir montrer votre inquiétude en responsabilisant Carole (...). Donc ça veut dire que vous allez partager le problème avec elle. Si sa défection pouvait menacer cet ensemble, il ne faut pas faire semblant. Cela va être difficile pour vous mais l'acte managérial, c'est aussi ça. »</p>	<p>Imaginer le pire sera proposé souvent après quelques séances afin d'expérimenter le fait qu'en ajoutant du bois pour éteindre le feu, les clients peuvent retrouver un certain contrôle sur leur anxiété.</p> <p>La tâche «afficher plutôt que cacher» (Nardone & Portelli, 2005, p. 134) engage le client à révéler ce qu'il a tendance à vouloir cacher, comme une faiblesse, une faute ou un «défaut». Elle est particulièrement mise en oeuvre dans les situations d'évitement.</p>

In fine, l'intervention systémique avec Magali a duré neuf séances au total. A l'issue des séances, le QHQ-12 est passé d'un score de 31 à 18 entre la première et la dernière séance. Les deux items qui ont le plus évolué positivement pour la cliente entre la première et la dernière séance sont les suivants : "avez-vous perdu confiance en vous-même ?" et "vous êtes-vous considéré comme quelqu'un qui ne valait rien ?". Les réponses de Magali ont également changé positivement pour elle sur ses capacités de concentration, de prise de décisions et sur ses sentiments de stress. En outre, sur une échelle de 0 à 10, pour Magali, le problème est résolu à 8. Pour l'intervenante, le problème est résolu à hauteur de 6 sur la même échelle comprise entre 0 et 10.

6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre étude vise à questionner et mesurer l'efficacité des interventions systémiques dans la sphère du travail et de l'organisation. Les apports de notre recherche sont au nombre de trois. Premièrement, notre étude est la première à proposer des outils de mesure de l'efficacité des interventions systémiques dans la sphère professionnelle. L'échelle de résolution de problème est novatrice et permet de savoir précisément sur quel problème l'intervention systémique a été efficace du point de vue du client et de l'intervenant. Deuxièmement, notre étude quantitative confirme dans le champ du travail les résultats sur l'efficacité de l'approche stratégique systémique dans le champ de la santé mentale (Vitry *et al.*, 2020). Enfin, à partir du concept fondateur de tentative de solution, notre étude qualitative permet de décrire et de rendre tangible le processus dysfonctionnel qui alimente les difficultés et conflits au travail. Néanmoins, d'autres recherches sont nécessaires pour comprendre finement dans quelle mesure cette approche des processus peut expliquer l'efficacité des interventions systémiques. En d'autres termes, qu'est-ce qui, dans l'intervention de processus, a pu permettre de déclencher une expérience émotionnelle correctrice à l'origine de l'efficacité ?

Notre recherche présente des implications pour les praticiens soucieux de résoudre les problèmes de conflits interpersonnels. Tout d'abord, nous préconisons de sensibiliser à l'approche systémique les acteurs susceptibles d'accompagner les personnes en situation de conflit, à savoir les médiateurs, les coachs et les acteurs de la santé au travail ; mais aussi les acteurs des RH, les élus, les managers et la direction. Ensuite, nous recommandons aux organisations de mettre en place un dispositif, tel qu'un contrat d'assistance à la résolution de problèmes complexes, afin que les prescripteurs aient les moyens de solliciter l'intervenant systémique afin que ce dernier aide les salariés en situation de conflits interpersonnels.

Notre étude présente aussi des limites qui sont autant de perspectives de recherche.

Si la population de notre étude quantitative est relativement importante au regard des études relatives aux interventions systémiques présentes dans la littérature gestionnaire (Barth *et al.*, 2011), collecter d'autres données dans une perspective longitudinale mais aussi comparative entre plusieurs sensibilités d'intervention que sont la médiation, la santé au travail et le coaching, avec des études randomisées contrôlées par exemple, constitue une première piste de recherche. Il serait intéressant aussi de pouvoir collecter plus de données à l'étranger afin d'effectuer une analyse culturelle comparée. De plus, au-delà de la perception du client et de l'intervenant, recueillir la perception du donneur d'ordre (RH, élu, manager, médecine du travail) sur la résolution du problème permettrait d'évaluer de façon plus complète l'efficacité de l'intervention systémique. Dans cette perspective, il serait intéressant de mesurer comment

les interventions de type 2, sur des problèmes enkystés (Wittezaele & Nardone, 2016), se reflètent dans la perception des collègues de la personne qui a été accompagnée et concernent alors aussi bien l'individu que l'organisation. Comme le rappelle Pascal dans ses *Pensées* : « le moindre mouvement importe à toute la nature ; la mer change pour une pierre. Ainsi, dans la grâce, la moindre action importe par ses suites à tout. Donc tout est important. Dans chaque action, il faut regarder, outre l'action, notre état présent, passé, futur et les autres à qui elle importe, et voir les liaisons de toutes ces choses » (Pascal, 1904, p. 378).

Enfin, l'étude de cas mobilisée se focalise sur la situation conflictuelle de Magali avec son N+2 et avec ses collaboratrices mais ne prend pas en compte le contexte organisationnel global dans lequel évolue Magali. Or, les dysfonctionnements organisationnels et la culture de l'entreprise peuvent être générateurs de conflits au travail et les entretenir. Gill (1999, 2006) considère que, dans certains cas, une intervention de consulting centrée sur les structures supprime la cause de conflit. En effet, des chercheurs (Louart, 1990 ; Orgogozo, 1992 ; Perret & Josserand, 2003) ont montré que des injonctions paradoxales – telles que des discours véhiculant la nécessité d'être autonome et, en même temps, celle de ne pas aller au-delà de ce qui est prescrit par l'organisation (Duterme, 2002) – favorisent des contextes organisationnels qui sont sources de conflits larvés. Dans ce cas, intervenir sur la structure, via la culture organisationnelle, est adéquat puisque cela va permettre de travailler sur les messages paradoxaux et générateurs de conflits. En revanche, si le conflit perdure dans le temps, alors l'approche systémique et stratégique est un outil pertinent selon Gill (2006). C'est pourquoi, cette dernière auteure préconise d'intervenir à deux niveaux : de l'organisation et des relations interpersonnelles. C'est également la posture de Nizet et Huybrechts (1998) pour qui les deux niveaux d'intervention peuvent être combinés en ce qu'ils : « forment système » (Nizet & Huybrechts, 2006, p. 214). Dans cette perspective, une première piste de recherche réside dans l'évaluation de l'efficacité d'une consultation en organisation combinant des interventions à la fois sur les structures organisationnelles et sur les relations interpersonnelles pour résoudre durablement les conflits au travail. Une seconde piste de recherche consiste à se demander dans quelle mesure on peut adapter et déployer la mise en place d'outils d'évaluation de l'efficacité pour des interventions sur la résolution de conflit collectif ?

Références

- Alexander, F., & French, T. M. (1946). *Psychoanalytic therapy: Principles and applications*. Ronald Press.
- Althaus, V., Grosjean, V., & Brangier, E. (2013). La centration sur le processus du changement : l'apport de l'intervention systémique à l'amélioration du bien-être au travail. *Activités*, 10(1), 127-149. <https://doi.org/10.4000/activites.607>
- Barth, I., & Bobot, L. (2011). Une méthode talentueuse, la solution bizarre. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(41), 259-284. <https://doi.org/10.3917/rips.041.0259>
- Bateson, G., & Bateson, M. C. (1988). *Angels Fear: Towards an Epistemology of the Sacred*. Hampton Press.
- Bateson, G., (1984). *La nature et la pensée*. Seuil.
- Benoit, J. C., Malarewicz, J. A., & Beaujean, J. (1988). *Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques*. ESF.

- Benoit, D., & Perez-Benoit, F. (2006). L'intervention systémique brève. Pour une application, hors champ thérapeutique, du modèle de résolution de problèmes développé en Thérapie Brève. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12(26), 97-141. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0097>
- Bériot, D. (2014). *Manager par l'approche systémique*. Eyrolles.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. (2014). Executive coaching: Guidelines that work, *Development and Learning in Organizations*, 28 (4), 9-14.
- Brasseur, M. (2003). L'École de Palo Alto et la Gestion des Ressources Humaines, Contributions pour la recherche et l'action. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (48), 61-78.
- Campbell, D., & Huffington, C. (2008). *Organisations Connected: A Handbook of Systemic Consultation*. Karnac Books.
- Chabanet, D., Chakor, T., Goujon, N., & Richard, D. (2019). L'approche de Palo Alto : une alternative pour gérer le mal-être dans les organisations ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(134), 161-186. <https://doi.org/10.3917/resg.134.0161>
- Cochrane, A. L. (1972). *Effectiveness and efficiency: Random reflections on health services*. Nuffield Provincial Hospitals Trust.
- Condomines, B. & Hennequin, E. (2013). Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 1(5), 12-27. <https://doi.org/10.3917/rimhe.005.0012>
- Coser, L. A. (1982). *Les fonctions du conflit social*. PUF.
- Creswell, J. W., Plano, C., & Vicky, L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage.
- De Scorraille, C., Brosseau, O., & Vitry, G. (2017). *Quand le travail fait mal*. InterEditions.
- De Shazer, S. & Berg, I. K. (1992). Doing therapy: A post-structural re-vision. *Journal of Marital and Family Therapy*, 18(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.1992.tb00916.x>
- Diné, S. (2007). *Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations: Dynamique interactionnelle et modes de résolution* [Thèse de doctorat]. Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
- Duterme, C. (2002). *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. De Boeck Université.
- Duriez, N. (2020). La régulation des émotions liées à la perte dans les familles recomposées conflictuelles. In S. d'Amore, *Les défis des familles aujourd'hui. Approche systémique des relations familiales* (pp. 59-74). De Boeck Supérieur.
- Fisch, R., Weakland, J. H., & Seagl, L. (1982). *The tactics of Change: Doing Therapy Briefly*. Jossey-Bass.
- Follett, M. P. (1926). The Psychological Foundations: Constructive Conflict. In H. Metcalf, *Scientific Foundations of Business* (pp. 114-131). The Williams & Wilkins Company.
- Gill, L. (2006). *Comment travailler avec presque n'importe qui: une démarche en 3 étapes pour amener les personnes difficiles à changer*. Simon & Schuster.
- Gill, L. (1999). *How to work with just about anyone: a 3-step solution for getting difficult people to change*. Simon & Schuster.
- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire: A technique for the identification and assessment of non-psychotic psychiatric illness*. Oxford University Press.
- Hassani, N. (2016). Conduite du changement organisationnel : le paradoxe d'une intervention systémique brève et durable. *Communication & management*, 13, 79-92.

- Hassani, N. (2014). *Résolution des problèmes de communication dans les organisations : de l'approche de Palo Alto à l'intervention écosystémique* [Thèse de doctorat]. Université de Montpellier 3.
- Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25(1), 187-242. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K. A., & Jonsen K. (2010). A multimethod approach to the study of sensitive organizational issues. *Journal of Mixed Methods Research*, 4 (4), 313-341. <https://doi.org/10.1177/1558689810380920>
- Kamenarovic, I. P. (2012). *Le conflit : Perceptions chinoise et occidentale*. Les éditions du Cerf.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, & C. L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 31-36). CRC Press.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Lenhard, W., & Lenhard, A. (2016) Calculation of effect sizes. *Psychometrica*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17823.92329>
- Lesage, F. X., Martens-Resende, S., Deschamps, F., & Berjot, S. (2011). Validation of the General Health Questionnaire (GHQ-12) adapted to a work-related context. *Open Journal of Preventive Medicine*, 1(2), 44-48. <https://doi.org/10.4236/ojpm.2011.12007>
- Louart, P. (1990, 27-28 novembre). *Trois paradoxes en gestion des ressources humaines*. AGRH, Bordeaux.
- Lowman, R. L. (2005). Executive coaching: The road to Dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 90-96. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.57.1.90>
- Milanese, R., Mordazzi, P., & Nardone, G. (2018). *Coaching stratégique : Transformer les limites en ressources*. Enrick B.
- Millet, O., (2012). *Double contrainte et apprentissage organisationnel : le rôle de la métacommunication* [Thèse de doctorat]. Université de Paris-Descartes.
- Molnar, A., & de Shazer, S. (1987). Solution-focused therapy: Toward the identification of therapeutic tasks. *Journal of Marital and Family Therapy*, 13(4), 349-358. <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.1987.tb00716.x>
- Nardone, G. (2016). *Les pièges psychologiques*. Satas.
- Nardone, G., & Watzlawick, P. (2002). *L'art du changement : Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe*. L'Esprit du Temps.
- Nardone, G., & Balbi, E. (2012). *Sillonner la mer à l'insu du ciel*. Satas.
- Nardone, G., & Portelli, C. (2005). *Knowing through changing: The evolution of brief strategic therapy*. Crown House Pub Limited.
- Nizet, J., & Huybrechts, C. (2006). Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et Palo Alto. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(26), 211-214.
- Nizet, J., & Huybrechts, C. (1998). *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*. De Boeck Université.
- OPP, & Chartered Institute of Personnel and Development. (2008). *Combattre, contourner ou esquiver? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail*. OPP Ltd. <https://eu.themyersbriggs.com/-/media/831b67b644f54abab8d6aa632447a633.ashx>

- Orgogozo, I. (1998). *L'entreprise communicante. Des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Editions d'Organisation.
- Orgogozo, I. (1992). *Paradoxes de la qualité*. Editions d'Organisation.
- Pascal, B. (1904). *Œuvres complètes de Blaise Pascal* (Vol. 1.) Hachette.
- Pariente, P., Challita, H., Mesba, M. & Guelfi, J.D. (1992). The GHQ-28 questionnaire in French: A validation survey in a panel of 158 general psychiatric patients, *European Psychiatry*, 7, 15-20. <https://doi.org/10.1017/S0924933800002455>
- Perret, V., & Josserand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Ellipses.
- Persson, S., & Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 15(4), 104-114. <https://doi.org/10.3917/rimhe.015.0104>
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 102-112. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00090-6](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00090-6)
- Picard, D., & Marc, E. (2012). *Les conflits relationnels*. Presses Universitaires de France.
- Rapoport, A. (1967). *Combats, débats et jeux*. Dunod.
- Roussillon, S., Potel, A. (2000). Non décision et situations paradoxales. *Personnel*, 408, 43-49.
- Roy, F., & Savoie, A. (2012). Les critères d'efficacité en consultation : le point de vue des praticiens. *Le Travail Humain*, 75 (4), 377-397.
- Selvini Palazzoli, M. (1984). *Dans les coulisses de l'organisation*. ESF.
- Seron, C., & Wittezaele, J. J. (1991). *Aide ou contrôle: l'intervention thérapeutique sous contrainte*. De Boeck Université.
- Soo-Hoo, T. (2019). Beyond reason and insight: The 180-degree turn in therapeutic interventions. In M. F. Hoyt & M. Bobele, *Creative Therapy in Challenging Situations: Unusual Interventions to Help Clients* (pp. 193-208). Routledge
- Valitova, A., & Besson, D., (2021). Interpersonal Communications at core of conflicts' escalation in Organization: the interplay of interpersonal communication escalation, people's habits and psycho-sociological processes are more important that contextual factor. *Journal of Organizational Change Management*, 34, 3-27.
- Vitry, G. (2021). *Pratiques et efficience de l'approche systémique stratégique dans la prise en charge des troubles de la santé mentale* [Thèse de doctorat]. Université de Paris.
- Vitry, G., de Scorraille, C., & Hoyt, M. (2021). Redundant Attempted Solutions: 50 Years of Theory, Evolution, and New Supporting Data, Australian & New Zealand. *Journal of Family Therapy*, 42, 174-187. <https://doi.org/10.1002/anzf.1448>
- Vitry, G., Duriez, N., Lartilleux-Suberville, S., Pakrosnis, R., Beau, A., & Garcia-Rivera, T., Brosseau, O., Vargas Avalos, P., Bardot, E., Ray, W. A. (2020). Introducing SYPRENE: An International Practice Research Network for Strategic and Systemic Therapists and Researchers. *Family Process*, 59(4), 1946-1957. <https://doi.org/10.1111/famp.12520>
- Vitry, G., Garcia-Rivera, T., De Scorraille, C., Paoli, B., Brosseau, O. (2019). *Stratégies de changement. 16 prescriptions thérapeutiques*. Erès.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Paris : Seuil.

- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*. Le Seuil.
- Weakland, J., Fisch, R., Watzlawick, P., & Bodin, A. (1974). Brief therapy: Focused problem resolution. *Family Process*, 13 (1), 141-168. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1974.00141.x>
- Wittezaele, J.-J., & Nardone, G. (2016). *Une logique des troubles mentaux. Le diagnostic opératoire systémique et stratégique*. Seuil.
- Wittezaele, J. J. (2003). *L'Homme relationnel*. Seuil.

Audrey Bécuwe est maître de Conférences HDR en sciences de gestion et comportement organisationnel. Membre fondatrice de l'ARIMHE, elle siège au conseil d'administration et coordonne actuellement le prix de thèse de l'ARIMHE avec Françoise Pierson. Ses thèmes de recherche portent sur le développement des compétences, les comportements organisationnels et l'approche systémique issue de l'école de Palo Alto. Elle a publié dans des revues aussi bien internationales (International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Journal of International Entrepreneurship, Journal of Innovation Economics & Management, Journal of Accounting in Emerging Economies) que francophones (Revue de Gestion des Ressources Humaines, @grh, RIMHE, Gestion et Management Public, La Revue des Sciences de gestion, revue Humanisme et Entreprise, revue Travail, Genre et Sociétés, etc.).

Grégoire Vitry est chercheur à l'Université Paris Descartes CERMES3-Paris, et à l'Université Paris 8. Il dirige LACT qu'il a également cofondé. Il a mis en place et coordonne l'école internationale LACT et le programme de recherche international SYPRENE – LACT research. Il anime un réseau de partenaires de recherches et d'enseignement autour du modèle de Palo Alto avec des organismes et écoles reconnues internationalement : MRI (Mental Research Institute) de Palo Alto, CTS de Giorgio Nardone (Italie), université de Louisiana Monroe (États-Unis), université Paris 8, Institut Mimethys, Bateson Clinic (Irlande), etc.

Title: Efficiency and implementation mechanisms of the strategic systems approach to conflict resolution at work

Abstract: Several authors show that the systemic and strategic approach to organisational interventions is effective. However, these demonstrations are based on case studies or small samples that do not allow for the generalisation of results. Therefore, we quantitatively measure the efficiency of strategic systemic interventions. The population for the quantitative study is based on data from the Syprene research network. Efficiency is measured on the basis of three indicators: the GHQ-12, the problem-solving scale, and the number of conducted intervention sessions. We complement these data with the observation of a systemic practitioner who was asked to resolve a double conflict of hierarchy and authority in order to describe the processes of change and intervention that led to the results obtained.

Keywords: efficiency, systemic and strategic approach, redundant attempted solutions, SYPRENE, conflict in the workplace
