



Intervenir en situation difficile.

Matthieu POIROT

Docteur en gestion et Psychologue social

Dirigeant de Midori Consulting

Intervenir pour « déminer » des situations difficiles, nécessite quelques précautions d'usage. L'intervention nécessite une vision complexe et un positionnement le plus stratégique possible. Que l'on soit dirigeant ou consultant, ce type de situation s'exprime de 2 manières :

1. Au détour d'un projet, l'on découvre un « nœud »
2. L'intervenant est directement appelé pour gérer la situation

Dans le premier cas, nous devons gérer la surprise et intégrer de nouvelles informations dans le projet pour lequel nous étions initialement mandatés. Avec l'expérience, je considère que paradoxalement, cette entrée en matière est la plus intéressante, car elle oblige à utiliser l'émergeant et le potentiel de la situation.

Dans le deuxième cas, l'on mandate l'intervenant pour gérer la situation. Quelque personne que se soit, le mandatant aura tendance à imposer sa vision, voir la vision officielle, qu'il vous est naturellement demandé de conserver. Plus la situation est perçue comme « gluante », « difficile », « explosive », plus la logique du « gentil » et du « méchant » se développe. On recherche un bouc émissaire et vous êtes mandaté comme « juge » voir « bourreau ».

Dans ces conditions, le cadrage initial de la mission est l'alpha et l'oméga pour la réussite de la mission. L'objectif d'un intervenant est de rechercher la solution optimale ; en terme écologique, celle nécessitant le moins de moyens pour le plus de résultats durables. A ce titre, le « travail » de l'intervenant commence dès la première rencontre.

Au stade d'une demande explicite d'intervention, les difficultés sont suffisamment installées pour que leur résolution nécessite un apport extérieur. Quelques points d'entrée, pour intervenir dans ce type de situation :

1. *La transparence est la clef d'une intervention efficace dans la durée* : plus la méthode employée sera basée sur le « secret », plus la rumeur et les comportements déviants pourront s'épanouir. La solution fera progressivement partie du problème. La communication a tout intérêt à s'appuyer sur la dramatisation (au sens théâtral) de la situation plus que sur la minimisation. Mieux vaut générer de bonnes surprises (« ce n'était pas si grave ») que des déceptions (« je pensais que l'on arriverait à plus de résultats »).
2. *L'exemplarité et l'implication des dirigeants accélèrent le processus* : si le capitaine du navire n'est pas là lors d'un incendie, il devient immédiatement le « bouc émissaire ». Les dirigeants doivent être mis en situation de « sauveur » de la situation. C'est un paradoxe, des plus importants à prendre en compte : plus l'on monte haut dans la hiérarchie plus l'on devient conservateur, ce qui n'a rien de choquant. En fait, l'innovation s'effectue souvent en latérale ou en périphérie. Ce processus se nomme des « déviations positives ». L'intelligence stratégique consiste à faire que les « chefs » soient mis en situation de s'approprier le succès de ces innovations, tout en ayant le respect d'en reconnaître les innovateurs.
3. *L'intervenant, extérieur est « biodégradable »* : intervenir en situation difficile c'est un peu mettre les mains dans la boue. L'on devient vite « sale ». La sagesse veut que l'on se positionne d'emblée comme un pompier, que l'on préfère ne pas trop voir. Ce point indique que pour être efficace, l'intervenant doit réfléchir en permanence à son degré d'indépendance personnelle et financière aux clients.
4. *Une situation difficile se construit sur des problèmes structurels* : l'intervention nécessite d'amorcer de nouvelles « solutions » que celles, qui de manière structurelles, ne permettraient pas de résoudre le problème. Cependant, après disparition des symptômes, le système se reconfigure très rapidement à l'état initial. La meilleure innovation est celle qui arrive à créer de

l'apprentissage organisationnel, tout en permettant au système de s'équilibrer. Le plus écologique est souvent d'amplifier les anticorps du système.

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com

Matthieu POIROT,



Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. Psychologue social et Docteur en gestion, formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques. **Consultant, coach et conférencier**, depuis 11 ans. Son expertise concerne les domaines de la qualité de vie au travail, du management et du développement organisationnel. Il partage son temps entre l'entreprise, la recherche et l'enseignement, en France (principalement à HEC, Paris II et ESSEC) et à l'étranger.

Son expérience et ses compétences pluridisciplinaires lui permettent de proposer un conseil sur-mesure en management humain des organisations.

Ses interventions favorisent une approche globale (Organisation, Management, Psychologie) et multi-acteurs (Direction, IRP, RH, SST,...) visant l'intégration du bien-être des personnes, de la diversité et de l'efficacité organisationnelle. Il travaille pour des grandes entreprises, des organisations publiques, des associations et des PME.

Il est co-auteur d'un livre (avec Bruno Lefebvre) et de plus d'une dizaine d'articles académiques. Son travail a été cité dans plusieurs médias: Le monde.fr, Europe 1, france 5, les échos, la tribune, l'agence Reuters, management, cadre-emploi, 01net, Ouest France, Newzy,...

Pour le contacter directement : matthieu.poirot@midori-consulting.com

Retrouvez-le sur son blog : [psychologie positive au travail](#)

Directeur académique du Certificat Management des Risques Psychosociaux.

Suivre @MatthieuPoirot : 1 ou 2 tweets par jour sur le management, les RPS, la gestion de crise, la vie au travail...