

## DOSSIER

### Approche systémique et relation d'accompagnement

## REGARD SUR ...

- Oser la VAE un projet de travail pérenne
- Régulation des conflits par trois médiations psychocorporelles croisées :  
Théâtre de l'Opprimé, Psychoboxe, Psychodanse
- Réfléchir sur sa pratique professionnelle

## VIENT DE PARAÎTRE

**ACTIF INFORMATION**  
259, avenue de Melgueil - B.P. 3  
34280 LA GRANDE MOTTE  
Tél. 04 67 29 04 67 - Fax 04 67 29 04 68  
Site Web : [www.actif-online.com](http://www.actif-online.com)  
E-mail : [info@actif-online.com](mailto:info@actif-online.com)  
Parution bimestrielle

JANVIER/FÉVRIER 2022

# N°548-549

## Approche systémique et relation d'accompagnement

### S O M M A I R E

#### ÉDITORIAL

#### DOSSIER

#### I - Pourquoi et pour quoi l'approche systémique ?

##### **L'approche systémique dans la relation d'accompagnement en institution médico-sociale**

*Karine Alberne, pédopsychiatre en CMPP et co-directrice médicale, ancienne P.H. des Hôpitaux, ancienne interne de la Faculté de médecine de Marseille, thérapeute systémique et Thierry Alberne, Pédopsychiatre en Centre Hospitalier et en IME, ancien chef de pôle de psychiatrie ..... 9*

##### **Les approches théoriques ont-elles encore du sens ? L'exemple de la systémie**

*Gilles Brandibas, psychologue clinicien, formateur, Président de l'IPCRA (Institut Pratiques Cliniques et Recherches Appliquées)..... 25*

##### **Vivre la scène systémique : le comment du pourquoi**

*Maximilien Bachelart, docteur en psychologie, psychothérapeute, superviseur, fondateur de l'Institut du Comment. .... 37*

##### **Le fanatisme technocratique : obstacle à une approche systémique vertueuse**

*Jean-Claude Bernadat, directeur d'établissement en protection de l'enfance de 1989 à 2010, directeur d'EHPAD de 2010 à 2015, consultant et formateur sur certaines thématiques (démarche qualité, SERAFIN-PH, projet d'établissement, projet personnalisé, évaluation, entretiens professionnels, etc.), évaluateur externe ..... 59*

##### **L'approche systémique comme nouveau paradigme de l'accompagnement socio-éducatif - Focale sur le modèle d'intervention solutionniste**

*Erica Estevan, formatrice Consultante & Coach certifiée - Action sociale et médico-sociale. [www.ericapestevan.com](http://www.ericapestevan.com) et Lina Ouatiya, éducatrice Spécialisée en Service de Prévention Spécialisée Territorialisée (SPST) - ADVSEA 84 ..... 75*

## II - Quelques outils systémiques

### **Que peut, pour les professionnels, une modélisation systémique de la relation d'accompagnement ?**

*Jean-Paul Gaillard, membre titulaire de la Société Française de Thérapie Familiale (SFTF) et de l'European Family Therapy Association (EFTA), docteur en psychologie, professeur honoraire des universités, formateur certifié Qualiopi. .... 99*

### **Les « Pâtes au Beurre » : une recette « systémiquement » en évolution !**

*Baptiste Fiche, psychologue clinicien, accueillant PaB sur les permanences, intervenant en analyse des pratiques, conférencier, Catherine Guilloux, psychologue clinicienne, accueillante PaB sur les permanences et les consultations familiales et Gilles Libeau, Thérapeute familial systémique, intervenant en analyse des pratiques et en consultations familiales. .... 123*

### **Le travail relationnel auprès des couples âgés désorientés par une maladie neuro-évolutive - e processus d'externalisation de la maladie, un outil systémique pertinent en psycho-gérontologie**

*Emmanuelle Ballarin-Chamillard, psychologue clinicienne, thérapeute familiale, formatrice en approche systémique, doctorante à l'Université de Toulouse 2, Jean-Jaurès. Thierry Darnaud, psychologue clinicien, thérapeute familial, formateur en approche systémique, maître de conférences-HDR à l'Université de Toulouse 2, Jean-Jaurès. .... 147*

### **La systémie : une révolution en protection de l'enfance**

*Michel Diaz, éducateur spécialisé, a travaillé auprès des tribunaux pour enfants en PJJ, créateur d'une consultation familiale systémique, formateur en systémie dans des écoles d'éducateurs, des institutions et à l'Université Paris Descartes. Actuellement attaché d'enseignement à l'IRTS de Paris. .... 169*

## REGARD SUR...

### **Réfléchir sur sa pratique professionnelle**

*Aziz Abakouy, formateur et Consultant en travail social, responsable de TRANS-FORMATION 84. ... 191*

### **Régulation des conflits par trois médiations psychocorporelles croisées :**

#### **Théâtre de l'Opprimé, Psychoboxe, Psychodanse**

*Colette Mauri, psychologue clinicienne, ESAT de Colmar, Adapei Papillons Blancs d'Alsace, docteure en psychologie clinique et pathologique, danse-thérapeute, chorégraphe, Richard Hellbrunn, psychologue clinicien, psychanalyste, créateur de la Psychoboxe, Sébastien Castells, directeur de l'association Le Lieu, metteur en scène, formateur Théâtre de l'Opprimé. .... 201*

### **Oser la VAE : un projet de travail pérenne - La Validation des Acquis de l'Expérience, une reconnaissance?**

*Christian Fournival, éducateur spécialisé de formation, docteur en sciences sociales, formateur, consultant, expert dans divers jurys et psychothérapeute des dépendances. .... 235*

## VIENT DE PARAÎTRE

<b>Travail social - Pratiques professionnelles</b> .....	251
<b>Formation - Management des organisations</b> .....	255
<b>En revue</b> .....	256

## BON DE COMMANDE

# Vivre la scène systémique : le comment du pourquoi

*Nous proposons ici une réflexion à partir de l'adage «le problème est dans la définition du problème» pour illustrer les démarches de l'action systémique.*

*Notre époque de surmédiatisation perd toute sa profondeur. Toute production intellectuelle est réduite à son plus simple appareil afin d'obtenir des éléments digestes, communicables et reproductibles.*

*Si ce n'est déjà fait, le coaching remplacera la psychologie et la spiritualité remplacera la philosophie. Il en va de même pour le concept de systémie ou systémique, qui est en passe de devenir une caution à tout un méli-mélo de pratiques surannées remises au goût du jour.*

*Nous proposerons donc une présentation de ce qu'est l'approche systémique, de certains de ses concepts fondateurs qui se doivent d'être perpétuellement incarnés dans l'œil, l'oreille, la bouche, mais aussi la main de l'intervenant.*

*La pratique et le regard systémiques vont de pair et sont indissociables, à tel point qu'il n'est pas entendable de les réduire à un seul de leurs différents principes et de les exercer séparément. Dans cette idée dynamique d'aller au bout d'une réflexion, le pourquoi importe peu en systémie, le comment est souvent décrit, et nous tenterons ici également de parler d'une dernière étape, cruciale, qui est celle du faire. En miroir de la personne qui demande une «aide», sait pourquoi elle n'y arrive pas, sait comment faire, mais ne fait pas, l'intervenant peut être confronté à cette même difficulté humaine.*

**Maximilien Bachelart**

*Docteur en psychologie, psychothérapeute, superviseur, fondateur de l'Institut du Comment.*

## INTRODUCTION

Les définitions de l'approche systémique ne manquent pas. Elles sont souvent éparpillées, insistant sur des points théoriques, des fondements épistémologiques et des formules bien connues. Mais au-delà de cela, il nous a paru important de redéfinir sa singularité et ce que l'on entend observer de manière pratique, en somme sa finalité.

Nombreux peuvent se réclamer de la systémie en ne s'en étant approprié qu'une lecture réductrice, ne construisant et ne respectant clairement pas leur cadre d'une manière cohérente et logique.

**L'approche systémique n'est ni une théorie universelle qui intégrerait les autres disciplines, ni une théorie du management ou de la psychothérapie,** même si elle s'adapte parfaitement à l'accompagnement des individus, des couples ou familles en difficultés lors de consultations. Ajoutons à cela en dehors du soin, la compréhension et le pilotage d'une entreprise, le management et la conduite du changement dans les organisations.

S'approprier une pensée systémique réclame toute une vie, l'Homme, en tout cas occidental, ne serait pas formaté pour intégrer pleinement ce logiciel sans effort.

La systémique est une manière pragmatique et cohérente d'appréhender les interactions entre les acteurs ainsi que leurs contraintes et leurs enjeux.

Elle découle des principes de la *cybernétique*, terme contenant le radical -tique, l'«art», *κυβερνώ* (cyberno) signifiant «gouverner», racine grecque qui donnera *gouvernail*.

La cybernétique est alors l'art de gouverner et de diriger en fonction de la connaissance de toutes les interactions.

Notons déjà un lien avec la question de la dissolution du symptôme selon François Roustang (2006), nous permettant d'introduire un lien entre la pensée systémique et l'hypnose : «*qu'est-ce que le changement si ce n'est l'accès progressif à la coordination de tout ce qui entre en jeu dans une existence ?*»

Le systémicien n'est donc pas observateur passif, il n'est plus dans la théorie, mais un acteur corporellement engagé d'une scène en temps réel (Cassanas, 2005, 2007, 2013).

Pour comprendre la systémique, il faut savoir que **l'état d'esprit qu'elle nécessite est proche de la pensée asiatique.**

En géopolitique, notamment, la pensée occidentale est habituellement régionale, alors que la pensée asiatique est plus souvent globale. C'est également le cas dans la poésie, la culture ou la vision de l'économie. Les Orientaux privilégient l'unité, là où les Occidentaux privilégient l'opposition. C'est bien d'Occident que proviennent Descartes ou Kant et leur vision dualiste, là où des auteurs chinois décriront une dualité dans l'unité. La question de l'opposition, mais aussi des contradictions, a par contre fait le lit d'une longue tradition de débats amenant à la l'émergence de la démocratie. On pourrait presque dire qu'une vision « intégrative » est bien plus naturelle et évidente dans la pensée chinoise, mais plus cloisonnée, mécaniste et fondée sur des raisonnements linéaires dans la pensée occidentale.

François Roustang disait d'ailleurs qu'il avait cherché à parler d'hypnose en Asie, un terme inconnu. Après la description de ce qu'il entendait par cela, on lui répondit qu'il décrivait en fait ce qu'ils nomment le « *Tao* », un principe de philosophie chinoise.

Pour conclure ce parallèle avec l'Asie, le mot *crise*, *wei-ji* en chinois, est transcrit par deux idéogrammes 危机, le premier signifiant *danger* et le second *opportunité*.

---

## I - LA SYSTÉMIE EST UNE ANTIPSYCHOLOGIE ET UNE ANTÉPSYCHOLOGIE

---

L'approche systémique combat l'étiquetage des personnes pour que le thérapeute ne réduise pas son propre regard à une somme d'hypothèses à valider, et pour laisser la possibilité au sujet de se vivre à travers une autre identité.

Les diagnostics sont des termes englobant une somme de phénomènes (thymiques, comportementaux, cognitifs, etc.) ayant le pouvoir de figer la pensée dans l'optique de concentrer des efforts sur la réduction des symptômes et donc de centrer l'aidant sur ce seul objectif.

Avec le temps, diagnostic et identité peuvent former une entité dont le sujet peut devenir la caricature. Son horizon devient limité par la croyance qu'il ne peut plus dépasser certaines de ses habitudes. Parfois angoissant, le diagnostic est aussi porteur d'une réassurance, car il vient donner de l'ordre et porter attention sur des points, il est porteur d'un pronostic : « *j'ai cette maladie, docteur, que dois-je faire désormais ? Est-ce à vie ? Quel est le bon traitement ?* »

### Illustration

Camille<sup>1</sup>, une enfant de 7 ans, est vue en consultation avec ses parents, à la demande du médecin et de la psychologue scolaire, car elle présenterait une « *phobie scolaire* ». Elle ne peut se rendre à l'école depuis plusieurs semaines, la mère ayant pris plusieurs jours de congés pour rester avec elle. Les parents ont longuement interrogé leur fille sur le pourquoi de cet évitement, mais face à leurs interrogations, elle reste quasi mutique, s'emportant par moment en expliquant qu'elle a peur. En interrogeant comment le réveil et la préparation du petit déjeuner se fait, nous comprenons qu'il n'y a rien de particulier à noter, à ceci près que nous apprenons que la grand-mère maternelle est arrivée au domicile. Les parents de Camille lui ont proposé de venir, suite à des insuffisances respiratoires, afin de l'épauler au lieu d'être seule chez elle. Le sujet semble réveiller Camille de sa passivité, qui nous fait alors part de sa peur de retrouver « *mamie morte* » en revenant de l'école, nous expliquant qu'elle ne connaît personne dans le voisinage et que ses parents ne sont que rarement à la maison pour la veiller. Les parents sont alors étonnés et n'avaient pas réalisé cela. L'intervenant ne pouvait le deviner, il a simplement élargi la vision en s'éloignant de l'obsession du symptôme qui serait à détruire.

La systémique ne s'intéresse donc pas spécialement aux individus, mais aux interactions entre eux, à leur communication.

On pourrait même dire que c'est une « antépsychologie », elle précède la question d'une vie psychique et s'intéresse à ce qui peut la déterminer : l'environnement comme influence sur nos états internes et nos comportements. Il n'y aurait rien qui soit et resterait naturel dans un être humain, tout est tout de suite pris dans le langage et donc dans les relations. C'est sur cela que se fonde la systémie pour étudier les êtres humains, et pas seulement quand ils dysfonctionnent.

Quand un enfant se porte bien, c'est tout autant le résultat de ce qu'il est, en tant qu'organisme, que les mots et les liens dans lesquels il baigne. L'homme est pétri de mots, d'un langage qui le dépasse. « *On lie les bœufs par les cornes, et les hommes par les paroles* », disait le juriste Loysel, signifiant qu'en échangeant leurs paroles, les êtres humains s'engagent et se lient les uns aux autres.

On ne peut pas ne pas communiquer, le silence ou la passivité étant des réponses à quelque chose. Il est utile de rappeler les observations, en psychologie de l'enfant, qui démontrent que l'absence de communication avec ce dernier, y compris bien traité sur le plan physiologique, peut aboutir à sa mort, selon les observations connues de René Spitz. « *Il est d'une importance fondamentale pour notre santé mentale que nos perceptions interpersonnelles soient reconnues et que nos définitions relationnelles soient acceptées et confirmées par nos partenaires* » (Watzlawick, 2000). La communication serait la clef de voûte de tout système,

1. Le prénom a été modifié.

sans communication le système meurt. Nous pourrions dire qu'**un système seul comme le bébé seul n'existe pas.**

---

## II - LA SYSTÉMIE NE PEUT ÊTRE SUPERFICIELLE, ELLE A DES FONDEMENTS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET UNE HISTOIRE

---

Affirmer qu'il faut « *prendre en compte la complexité des situations* » ou « *travailler de manière transversale* » n'est pas un travail systémique. Si c'était le cas, nous serions effectivement tous systémiciens à mesure que nous prenons du recul sur une situation.

Ces affirmations sonnent comme des évidences, elles ont envahi nos espaces professionnels, puis personnels, elles sont des préconisations que nous entendons dans le monde de l'entreprise, le monde médical ou le monde social. À l'image des citations sur les réseaux sociaux, nous sommes tous convaincus et rassurés par ces messages. Le risque est d'obtenir un agrégat idéologique et pratique sans histoire, sans épistémologie, à l'image du *coaching* et de la *facilitation*.

Il ne s'agit pas uniquement de prendre en compte, mais de travailler cette complexité à laquelle nous participons, au même titre que les multiples interactions qui consolident les situations.

L'analyse d'une situation ne peut en effet s'extraire de notre influence, nous ne sommes pas neutres, même silencieux. Il s'agit donc bien plus d'entrer entièrement dans le paradigme de la deuxième cybernétique que de s'impliquer littéralement dans la chaîne interactionnelle.

La première cybernétique donnait l'illusion d'être extérieur en étant observateur, la deuxième prend en compte l'analyse de notre influence sur ce que nous observons. Il n'est alors plus question de se débattre avec la deuxième cybernétique, mais d'en faire quelque chose, car il y a une dimension de jeu, c'est-à-dire d'expérience vivante en temps réel.

Il y a souffrance de l'intervenant quand il retourne sur le terrain de la raison, du débat d'idées, d'une volonté de trop comprendre. Se fourvoyer dans cette démarche, s'y engager à demi-teinte reviendrait à mimer une recherche qui se voudrait objective afin de nourrir finalement la recherche d'une causalité linéaire, c'est-à-dire la découverte du fameux problème qui expliquerait tout. C'est la logique qui conduit à trouver le bouc émissaire. C'est malheureusement ce qui advient trop fréquemment sur le terrain, une vision systémique nous ramenant au travers anti-systémique une fois le coupable trouvé !



Soutenir une démarche systémique n'est pas simplement prendre note du rapport exposant que le jeune est en difficulté à l'école, c'est rencontrer ou contacter son environnement, c'est aussi sortir du constat d'une famille immobilisée autour d'une question et la rencontrer, la découvrir, plutôt que la juger. C'est par la suite s'interroger, puis acter concrètement un cadre qui permettra de ne pas créer les conditions d'un échec maintes fois expérimenté par le passé.

La complexité effraie, demande un engagement, demande de se modifier soi-même, de se remettre en question ou de lâcher l'étiquetage. Un des exemples les plus parlant pour le thérapeute en formation que nous sommes finalement tous est celui du couple, la folie pouvant s'y inviter, chaque partenaire pouvant tour à tour nous paraître suffisamment fou pour être la cause de cette «*folie à deux*». Il est alors intéressant d'observer certaines dyades fonctionner depuis des décennies, le thérapeute doit alors saisir ce que chacun apporte à l'autre, ce à quoi il répond, constatant qu'il y a des problèmes, mais que ce chemin de croix est en fait une solution commune qu'il faut alors saisir pour peut-être un jour espérer une fin de la plainte.

### Illustration

Prenons l'exemple d'une famille que d'aucuns qualifient de «*dysfonctionnelle*», qui en fait fonctionne, mais dont la posture se rigidifie dans un cadre paradoxal et accusateur mis en place par la protection de l'enfance. Prenons sinon l'exemple d'un jeune «*diagnostiqué Haut Potentiel Intellectuel*», suscitant l'admiration de ses parents, devenant alors tyrannique et fainéant, et dont on accuse son diagnostic d'être à l'origine des difficultés familiales. Il peut alors se nichier une erreur d'attribution causale classique, ne sachant plus qui est l'œuf et la poule, il est bien habituel d'observer que ce que nous prenons pour la cause est parfois un subterfuge, souvent peu conscientisé, permettant de ne pas se poser des questions plus pertinentes, mais par conséquent plus responsabilisantes.

Il peut être fait beaucoup de constats, encore faut-il qu'ils soient utiles et pertinents. La systémique impose une action en conscience, puisqu'on ne peut s'identifier comme partie prenante d'un potentiel problème que par son pouvoir de le maintenir.

Plusieurs principes existent, notamment, qu'on ne peut pas ne pas communiquer dans un système où tout est finalement relié, le silence ou la passivité étant des réponses à quelque chose. Nous ne voyons qu'à travers nos yeux (principe d'autoréférence) et nous sommes une partie du système que nous influençons et qui nous influence en retour, en cela il n'y a pas d'extraterritorialité. Chaque action ou non-action est donc une réaction face à un phénomène : ne pas agir face à une agression dont nous sommes témoins est une réponse qui aura des conséquences. Les principes de causalité circulaires, d'homéostasie, de non-sommativité, de totalité, d'autorégulation et d'équifinalité permettent également

de comprendre comment fonctionne un système et donc de prévoir ses réactions afin d'ajuster nos actions dans une visée stratégique et non impulsive.

La raison n'est pas le moteur principal du changement, et il est important de saisir que tout problème est l'émanation d'une tentative de solution, voire en constitue une, même si cette solution est aussi vécue comme un problème pour la personne ou le système qui le contient.

Il est nécessaire d'avoir conscience que chaque personne ou élément du système est agi et que nos premières intuitions sont parfois au service du maintien d'une problématique, par effet de résonance. La résonance étant la capacité de «vibrer à l'unisson autour de la même règle» (Elkaïm, 2022), de ressentir des émotions sur la même fréquence.

Nous formons donc un système et nous devenons une «caisse de résonance» nous permettant de capter des éléments non pas spécialement révélateurs de notre façon de fonctionner, mais indiquant que quelque chose se joue dans la rencontre. La question étant alors «à quoi cela sert-il que je ressente cela pour l'autre, que vais-je lui confirmer de sa vision du monde ?»

### Illustration

Un chef d'entreprise demande l'aide d'un intervenant pour le soutenir dans ses fonctions. Le contrat est conclu avec l'intervenant. Le jour de la première rencontre, il se trouve que le demandeur n'est pas présent au rendez-vous. Après deux appels de l'intervenant, ce dernier s'en va, le chef d'entreprise se rend au rendez-vous avec une heure de retard. L'intervenant est quelque peu échaudé, le chef d'entreprise lui signifiant qu'il ne «*fait pas toujours ce qu'il veut dans la vie*» et avait «*des problèmes à résoudre*», mais s'excuse pour ce contretemps. Un deuxième rendez-vous est convenu, le travail est engagé, mais l'intervenant signifie qu'il n'a toujours pas obtenu le contrat signé par le demandeur... ce qui l'agace. Il lui signifie alors qu'il a l'impression de n'être pas entendu et qu'il est de plus en plus difficile de lui faire confiance. Le chef d'entreprise lui répond alors «*c'est exactement ce que me rabâchent mes collaborateurs, pourtant je me plie en quatre pour eux!*» Cet effet de résonance permet de voir, au-delà du ressenti de l'intervenant, ce qui se produit en lui qui vient signer un mode relationnel engagé par le demandeur. Ce n'est pas tant la résonance qui devient un levier, mais la prise de conscience par l'intervenant, puis l'utilisation de cette information. Malgré tous les efforts du demandeur, ceux-ci sont vains et ne compensent pas l'attitude de retrait et de méfiance qu'il suscite chez les autres. Il est désormais non plus question de transmettre de simples outils, mais de comprendre par quels moyens le chef d'entreprise parvient à décourager les autres, lui-même étant au bord du découragement. Il est probable qu'à travers la réaction des autres il ne fait que confirmer ce qu'il craint : ne pas être à la hauteur, ne pas être suffisamment respectable, voire abandonné. Et c'est bien cette dynamique qui pose le plus problème, bien plus que quelques trucs et astuces lui permettant de tenter de cadrer son temps de travail.

### III - LA SYSTÉMIE EST UN ÉLARGISSEMENT DE LA VUE AU SERVICE DE LA COMPLEXITÉ

L'humain est formé du langage, pris de fait dans les interactions et les relations, c'est en cela qu'appréhender les difficultés de l'humain via un regard systémique est plus pertinent que d'isoler des hypothèses individualistes qui sont de fait très partielles, voire partiales.

La systémie ne cherche pas à réhumaniser, mais à interroger les places et fonctions des êtres humains, afin notamment de les voir changer leurs paramètres pour en ressentir les effets.

En médecine, la prise d'un médicament peut concourir à l'apparition d'autres symptômes ou l'opération chirurgicale d'un organe sans prise en compte des autres n'est pas pensable. Les phénomènes de compensation nous montrent que plusieurs éléments sont reliés, comme nous pouvons le constater aussi en écologie environnementale, certaines bonnes intentions venant déséquilibrer un fonctionnement bien plus vaste de manière délétère. En détruisant une espèce, nous ne permettons plus qu'une autre puisse s'en nourrir, déconnectant les cycles écologiques les uns avec les autres. Tout est donc interdépendant et une action pleine de bonne intention, mais ne prenant pas en compte ses effets plus globaux peut mener au mieux à maintenir une stabilité, au pire à des catastrophes.

Nous comprenons alors qu'il est difficile de saisir d'un simple coup d'œil toutes les implications dont nous avons besoin à propos d'un phénomène. Cela nécessite du temps, une patience qui n'est plus de mise, mais nous évitera de perdre un temps plus important à force d'essais et d'erreurs dont les conséquences sont parfois catastrophiques. En prenant en compte la complexité, l'action devient alors plus raisonnable. Il y a un temps nécessaire d'appropriation des principes systémiques, permettant d'affiner le regard de l'intervenant au sens d'une assimilation, puis d'une accommodation progressive. Si nous prenons l'exemple de la rénovation dans le bâtiment, le quidam ne voit rien hormis un chantier confus, puis à force d'apprendre à construire, à manier le plâtre, les cloisons, la plomberie, l'électricité et différents outils, le novice à l'œil de plus en plus aguerri et peut évaluer où en sont les chantiers qu'il observe, ce qu'il reste à faire, dans quel ordre s'engagent les futures étapes et pourquoi. Il en va de même en cuisine, expérimenter et comprendre pourquoi nous faisons nous amène ensuite à maîtriser le comment. Apprendre à bien voir nécessite d'avoir pratiqué et conduit à élargir notre champ visuel ainsi que poser son regard à des endroits qui ne sont pas révélés d'emblée, regarder ce qu'il y a derrière et sur les côtés, interroger de manière inédite tout le système notamment en mettant en pratique le principe de circularité.

La systémie propose d'organiser les connaissances en vue d'une meilleure efficacité de l'action. Elle ne nourrit donc pas l'illusion d'apporter un savoir, elle porte l'accent au départ sur ce que l'on peut observer par celui qui l'observe.

---

#### IV - LA SYSTÉMIE S'INTÉRESSE AU COMMENT DU POURQUOI

---

La systémie renonce à chercher une cause unique, à la causalité linéaire et s'affaire à toujours faire l'effort de penser de manière circulaire ou en termes de «causalité mutuelle» comme le dit Joël de Rosnay.

Les problèmes peuvent arranger du monde : ils sont des constructions et peuvent être des alibis. Un dysfonctionnement apparent permet de compenser un autre dysfonctionnement qu'on ne veut pas faire apparaître.

Par exemple, le conflit d'un couple parental envers les conduites de l'aîné vient parfois contourner le questionnement sur la mort du couple, une question évitée depuis plusieurs années.

Il n'est donc pas possible de trouver l'ultime réponse à un pourquoi dans l'espoir de régler de manière permanente des difficultés. Il faut privilégier l'action, car «*si tu veux connaître, apprends à agir*», comme le disait von Foerster, bien à l'inverse du dogme si répandu d'un *insight* ou compréhension de causes profondes qui serait la condition de tout changement thérapeutique.

Roustant (2006) nous dira d'ailleurs, à ce propos, que «*lorsqu'il s'agit dans le cours d'une thérapie d'opérer un changement, même si on a renoncé au pourquoi mon mal, c'est-à-dire à découvrir les raisons de son apparition, on se demande encore comment opérer ce changement, on voudrait tout de même opérer ce changement, on voudrait tout de même posséder le savoir préalable du moyen ou du levier. Or, il n'y a pas de réponse possible à cette question, pas de carte qui nous montrerait le chemin à emprunter, car il n'y a nul changement qui ne s'effectue si ce n'est en s'effectuant. Cela peut sembler le comble de l'obscurantisme, mais c'est en fait le plus haut de l'éclaircissement. Le saut qui fait passer de l'analyse du changement au changement même s'opère dans un savoir qui est d'un autre ordre. Quand on est au bord de l'abîme de la modification, on voudrait s'aider de quelque intelligence de ce qui va se passer et de la connaissance de ce que l'on va trouver. Mais on ne trouverait rien si on pouvait dire ce que l'on va trouver avant de l'avoir trouvé*».

L'intérêt de la systémie, une fois la perception de la complexité de la situation obtenue, est de travailler directement la problématique.

Opérer une analyse intellectuelle de la problématique est vain, cela peut flatter l'ego ou nous permettre de rester dans le monde des idées, c'est croire qu'en ne décrivant que les faits, nous provoquerons un changement, le problème est alors repoussé autant que la possibilité d'une expérience. L'intervenant fait parfois cela et alimente donc le problème qui est le suivant : il ne peut pas changer les choses, il n'y a que le demandeur qui peut le faire.

Pointer un processus communicationnel évocateur de la problématique qui amène des personnes à consulter et s'y placer en conscience, par exemple couper la parole d'une personne pour la proposer à un celui qui demeure silencieux, c'est en direct expérimenter les effets d'une tentative de changement de règles visant la modification du système.

La systémie tente donc de sortir des anamnèses chronologiques servant à nourrir des logiques linéaires, de s'intéresser plus aux conséquences de prétendues causes ultimement invérifiables et à travers la vision d'un système plutôt que d'un « psychisme », de recadrer d'emblée l'idée d'une fonction d'un comportement plutôt que d'imputer son caractère dysfonctionnel. Le comportement-problème devient un processus adaptatif à un contexte et invite le thérapeute à proposer en retour non pas par l'explication, l'interprétation ou la confrontation mais notamment des prescriptions de comportements, des connotations positives ou des doubles contraintes thérapeutiques.

---

## V - LA SYSTÉMIE EST UNE MISE EN ROUTE DES SENS APPORTANT UN AUTRE REGARD

---

La systémie ne cherche pas une vérité, puisqu'il n'y en a pas : il y a plusieurs possibilités en fonction de là où nous nous plaçons.

C'est un regard ou une oreille sur un bourdonnement d'informations qui circulent, visant notamment à en extraire celles qui sont pertinentes. C'est l'information qui dit alors que les règles en jeu dans le système sont *a priori* parfois bousculées, puisqu'elle est différente de celles contenues dans le flot d'informations habituellement observé.

Le constat amène à la mise en pratique, l'idée peut mener à l'action et cette dernière mène à d'autres idées.

Pour voir systémiquement en amont, il faut avoir travaillé systémiquement en aval.

La systémie ne peut être une demi-pratique, la pratique forme l'œil et l'oreille et nous dit où et comment focaliser notre attention dans notre observation première.

Il faut, par exemple, avoir suffisamment travaillé auprès de familles pour pouvoir donner un avis à la première rencontre, on ne peut donc simplement donner son «point de vue systémique» sans être systémicien.

La révolution n'est pas dans le constat, mais dans la mise en pratique qui demande un engagement.

---

## VI - LA SYSTÉMIE DOIT MISER SUR LES COMPÉTENCES ET S'ADAPTER AU LANGAGE

---

Milton Erickson, hypnothérapeute, nous a montré à travers toute son œuvre la pertinence de l'adaptation au monde de l'autre, parler sa langue, comprendre son univers est le moyen le plus pertinent pour pouvoir créer l'influence nécessaire. Apprendre le langage de l'autre, c'est comprendre la façon spécifique qu'il a de construire sa réalité, notamment sous l'angle de sa culture ou des valeurs qui lui sont chères.

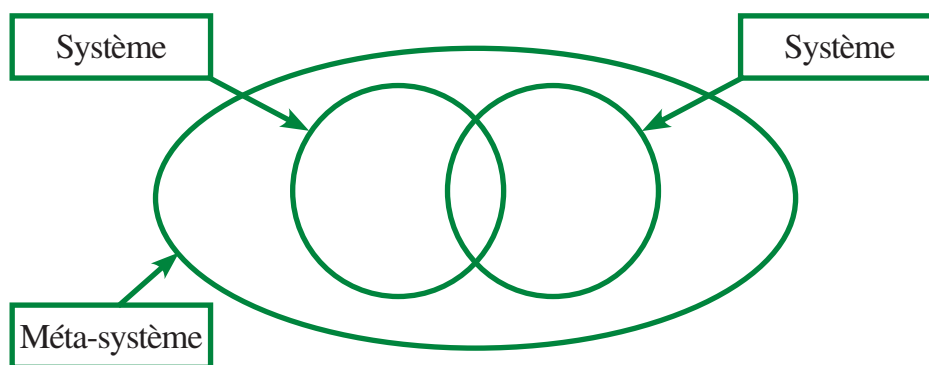
Agir systémiquement, c'est faire là où la parole et la raison ne suffisent plus, nécessitant de passer par la figure de l'analogie, via des métaphores, des images et s'en décaler.

C'est se changer soi-même afin de réaliser, d'incarner la deuxième cybernétique. Les moyens analogiques déployés dans la scène facilitent l'expression des émotions (Cassanas, 2013) dans un processus didactique et expérientiel (Trappeniers, 2005), c'est-à-dire mobilisant une situation peu connue, voire nouvelle. Cela implique le corps, les émotions et n'est pas saisi de manière purement intellectuelle, elle est mobilisatrice pour la personne, nous pourrions même dire qu'elle vient mobiliser indirectement différents systèmes dont il dépend (le rapport entretenu aux parents ou le rapport au système de valeurs notamment).

La systémique pourrait presque se passer de mots pour devenir action, comme le décrit Cassanas (2007) ou comme l'a démontré Erickson dans le cadre d'hypnoses non-verbales (Erickson, 2009). Roustang (2003) en parle, en ajoutant qu'il faut du corps dans le langage : *«le jeu métaphorique qui use des mots comme un onguent ne ferait donc que traduire une vérité qui peut se dire de façon plus générale et plus abstraite : le langage qui n'a pas de lien intrinsèque avec le corps, c'est-à-dire avec la totalité de la personne, est un langage vain ou destructeur ; à l'inverse, le langage qui prend corps, comme on le dit d'un projet, celui-là est capable de construire».*

## VII - L'ACTION SYSTÉMIQUE EST UN ENGAGEMENT DÉRAISONNABLE

La systémique est un travail constant à l'intérieur de la deuxième cybernétique, donc un travail de soi, de sa posture, de ses actions et non-actions. Mais cela peut aller jusqu'à la révélation à nous-mêmes de nos liens inconscients à la personne ou au groupe que nous accompagnons via la mise en commun des génogrammes (Goldbeter-Merinfeld, 2008). C'est faire fonctionner la résonance de manière efficiente, « *en faire quelque chose* », c'est remettre en circulation dans la relation des sensations qui nous traversent, partant du principe que c'est une information dans le système qui n'est pas liée à notre seule personne.



L'action systémique doit passer par une action déséquilibrante du système que nous rencontrons via le méta-système que nous formons donc avec autrui. Elle a pour moyen également de s'attacher à travailler parfois plus la forme que le contenu, permettant de s'extraire de la volonté de faire comprendre ou de rationaliser les difficultés et les impasses.

L'action pertinente est chuchotée à l'oreille du thérapeute, elle est souvent l'expression d'un pas de côté, elle surgit et s'impose parfois à lui, parfois avec une stratégie en tête, et semble la plus pertinente quand elle est improvisée, mais pas complètement conscientisée : quand elle ne vient pas valider une hypothèse, mais qu'elle est une volonté transcendante de provoquer un changement de type 2. Il en va de mêmes des symptômes envers lesquels il n'y a plus de lutte et qui semblent avoir disparu par eux-mêmes.

Watzlawick *et al.* (1975) nous expliquent qu'il existe deux types de changement, différents par leur nature et leur finalité.

- **Le changement de type 1** revient à faire « plus de la même chose », il permet en même temps le maintien d'un équilibre. C'est une sorte d'aménagement, une volonté de changement dans la consolidation.
- **Un changement de type 2** va permettre l'évolution du système, souvent en ne l'alimentant pas de ce qui crée indubitablement un court-circuit, à savoir « faire plus de la même chose ». Un comportement visant à mettre en place

un changement de type 2 n'est pas prévisible, ces changements tendant à sortir du cadre et à proposer un type de réponse moins attendu, plus décentré, modifiant la vision du problème lui-même.

L'action systémique engage un processus, et le processus est probablement l'intérêt principal dans l'action de l'intervenant. Ce dernier est invité à ne pas trop s'occuper des symptômes, même s'il peut y prêter une certaine attention, ces derniers étant souvent des manifestations temporaires, le résultat d'un équilibre, d'un compromis.

Jacques-Antoine Malarewicz (1996) dira par exemple dans ses écrits qu'il ne faut pas expliquer ce que nous faisons, l'intervenant n'ayant pas à se justifier, il doit agir, un principe éminemment proche de la pensée de François Roustang. On retrouvera bien des liens entre cette idée et la philosophie de Ludwig Wittgenstein : «*Ce qui peut être dit, peut être dit clairement et ce dont on ne peut parler, il faut le passer sous silence*». Il y a des choses à faire qui se passent de commentaires.

C'est donc d'une disposition de l'intervenant dont il s'agit, qui ne doit plus se soucier d'expliquer de manière pédagogique, mais pousser l'autre à habiter sa façon de faire, de tester, d'expérimenter.

Les illustrations ne manquent pas chez certains thérapeutes de talent, comme Salvador Minuchin, professeur de psychiatrie de l'enfant et de pédiatrie à Philadelphie, qui pouvait par exemple se lever en séance et s'asseoir à une autre place, pour modifier analogiquement quelque chose dans une famille, une façon d'aborder directement sa structuration effective. Cette action est une expérience vécue en direct qui vaut bien plus qu'un discours, car elle engage le corps et les sensations plutôt que l'intellect comme ce serait le cas dans une approche classique qui voudrait questionner les individus sur leurs places dans la pièce.

Il faut donc renoncer à une volonté d'exhaustivité, de collecte complète de toutes les causes ou influences possibles d'un phénomène, d'autant que Wittgenstein nous dira que nous confondons souvent les causes et les motifs.

**La systémie a uniquement pour objectif d'être une réalisation, une action, un comment.** C'est en cela que les diagnostics, les causes ou le pourquoi sont à éviter. Ce qui doit alors intéresser le thérapeute est le processus qu'il l'observe et analyse pour en jouer plutôt que se faire jouer par lui.

Toutes ses théories ne sont qu'aide pour déployer une stratégie cohérente (ou diversion) en connaissance de cause. Joël de Rosnay parle d'action combinatoire, pas une seule action dans un système l'amenant à compenser, à créer des effets pervers, mais des actions à de multiples endroits, pour amener le système à se réorganiser. **On sait ce que le système a changé quand la structure a changé.**



### Illustration

Un couple entre en consultation, la première entrée est Madame, elle a l'air déterminé et elle est souriante, le mari, entré en second, semble bouder sa venue et fuit le regard du thérapeute. La démarche classique est de leur demander de s'asseoir et de raconter le motif de leur venue. Dans ce genre de configuration, c'est la femme qui aura naturellement un besoin d'exposer sa vue du problème devant un mari ne désirant pas être présent. Nous demandons donc au mari, au moment où ils s'asseyent, « *comment vous êtes-vous débrouillé pour amener votre femme, alors que vous ne semblez pas vouloir être là ?* » Le mari est étonné, un silence se fait, la femme désire intervenir ; mais nous lui indiquons que nous désirons vraiment entendre son mari. Nous ajoutons « *nous sommes vous et moi réunis par la volonté de votre femme, en tout cas* ». Ces deux propositions le désarçonnent, lui qui attendait son procès et l'amène à se mettre au travail en nous expliquant ce qu'elle lui reproche plutôt que d'entrer dans la relation habituelle de la femme qui amène son mari pour faire alliance avec le thérapeute et le contraindre à changer, par le biais de la honte et de la validation par un « *expert* ». Lui demander comment il a réussi à amener sa femme implique l'idée qu'ils sont alors interdépendants et que le mari a un pouvoir dans son propre système, lui qui pense probablement le contraire en se sentant contraint de s'adapter, c'est donc une action de recadrage.

En interrogeant l'homme, ce dernier peut être mal à l'aise, mais nous mettons directement fin, avant même le démarrage, à un plan qui est prévisible, à savoir que Madame a probablement amené son mari pour se plaindre, cela se voit par leur communication, Monsieur n'a pas envie d'être là. Cette analyse demande donc une expérience, une habitude de ces situations, les deux venant probablement refaire ce qu'ils font à l'extérieur, mettre en scène leur désaccord perpétuel. Plutôt que de laisser tourner en boucle un dialogue dont le thérapeute serait exclu, sauf à venir confirmer des points de vue, nous mettons de suite en action, nous évitons une fatigue inutile (pour le thérapeute comme pour le couple) et largement prévisible, évitons de nous laisser prendre dans une vision du problème et permettons-nous de gagner du temps. Si Madame parle un quart d'heure, Monsieur se tait en conséquence pendant un quart d'heure, nous évitons un jeu d'alliance fantasmé par Madame ou Monsieur avec l'intervenant. Ne pas se placer serait prendre position, nous révélons alors un enjeu et nous nous y positionnons, car il n'y a pas d'extraterritorialité. En suivant le plan qui se propose à nous, il faut entendre que nous entrons d'emblée dans une répétition et que ça n'est pas en allant au bout que nous arriverons à un changement significatif, car précisément... il n'y a pas de bout dans une boucle.

Mais agir ne signifie pas « *faire à la place de* », en agissant de la sorte nous ferions barrage au processus d'apprentissage, mais surtout d'auto-apprentissage.

## VIII - QUELQUES ACTIONS PSEUDO-SYSTÉMIQUES : LES PARADOXES DE L'INTERVENANT

Malgré toute la bonne volonté et les titres que nous pouvons arborer, il existe un décalage de nature entre se persuader d'avoir un regard systémique et agir systématiquement.

La différence se fait sentir dans l'acceptation de notre propre rôle, de notre propre positionnement au regard de la situation rencontrée. Ne pas vouloir prendre en compte sa propre influence, c'est nier l'existence et la pertinence d'une deuxième cybernétique.

### PLUS DE LA MÊME CHOSE

Il est commun d'avoir en tête quelques principes systémiques, si ce n'est tous, mais, en pratique, «faire plus de la même chose» (Watzlawick *et al.*, 1975) en tentant d'amorcer des changements de type 1 renforce par conséquent des résistances ou, d'un autre point de vue, l'homéostasie du système. Dans ce cas, nous comprenons que nous ne sommes pas à l'abri de produire un paradoxe, par manque d'expérience, par orgueil ou par hésitation, à savoir créer un décalage entre une bonne intention de départ, mais créer les conditions d'un échec. La prise de conscience ne suffit pas toujours, démarrant alors un bras de fer entre un intervenant et une personne, une famille, une institution, un groupe de personnes.

### FAIRE À LA PLACE DE

Une autre manière est de vouloir faire à la place de, répondre par exemple à la demande d'exposition d'une solution magique, brisant le principe de création par le système d'une auto-solution qui sera plus adaptée. Produire une solution extérieure prendrait le risque de décupler le besoin d'homéostasie du système, qui paradoxalement demande, mais rejette les tentatives extérieures de sa propre régulation.

#### Illustration

Un intervenant en entreprise est mandaté pour rencontrer un service nouvellement instauré et provenant de la fusion de deux équipes. Le directeur de l'entreprise explique à l'intervenant que ces deux équipes ne s'entendent sur rien et qu'il serait nécessaire de créer des exercices de cohésion. Il dit avoir payé d'autres intervenants afin d'œuvrer à cela, mais sans succès. La première séance consiste à féliciter les deux équipes de leur loyauté, puisque l'intervenant peut deviner au placement dans la salle la scission apparente, des gens étant assis dans un coin et d'autres dans un autre coin. Les regards s'échangent entre les deux groupes. L'intervenant dit alors «je ne crois pas que les tentatives passées aient pu démontrer votre vision plutôt fine des différences entre les deux équipes». Il tend alors un feutre rouge à un membre

d'un groupe sur sa gauche et un feutre bleu à un membre du groupe sur sa droite. Il propose alors à chaque équipe, qu'il a clairement identifiée, nommée (il valide donc l'état de fait, plutôt que de pousser le système à s'unir, ce qui déclencherait des processus homéostatiques), d'écrire sur un paperboard appartenant à leurs équipes (il y a donc chacun un feutre et chacun un paperboard) ce que chaque équipe « adverse » pourrait faire pour que le service ne fonctionne pas. Ceci permettra à chaque équipe de noter « chez les autres » les stratégies qu'elles *pourraient* mettre en place pour que cela soit encore pire, une façon d'abaisser l'orgueil de solutions naturelles, parler directement du problème, proposer une situation paradoxale et rendre apparentes aux yeux de tous leurs stratégies pour ne pas fonctionner. Afin de parler indirectement de comment, elles pourraient se mettre à trouver une façon de collaborer *ensemble*.

Agir ne signifie pas « *faire à la place de* ». En agissant de la sorte, nous ferions barrage au processus d'apprentissage, mais surtout d'auto-apprentissage. « *Faire à la place de* », c'est valider l'entrée dans un processus de dépendance qui nourrit l'illusion que le problème sera alors anéanti par un bon conseil. Si les choses étaient si simples...

## LES SECRETS

Une autre solution est de se faire le garant de secrets entre membres d'un groupe. C'est une façon de créer une pseudo-alliance, qui permet à la fois d'entrer dans les difficultés du système, mais également de se retrouver avec le même problème que d'autres membres de la famille.

## LE CADRE : QUAND LE CONTENANT NE CORRESPOND PAS À LA PROBLÉMATIQUE DU CONTENU

Il est nécessaire de prêter attention au cadre posé, car il n'est pas toujours propice à la mise en route des compétences que nous voulons susciter dans le système. Les questions relatives au cadre sont notamment très bien exposées dans de nombreuses situations cliniques par l'équipe de Rome (Cirillo *et al.*, 2020).

Donnons alors quelques exemples tirés de la pratique : réunir toute une famille afin d'aborder la question d'un lourd secret. Cela peut être pertinent si nous désirons créer une tension, que ceci est préparé et cohérent, mais ne devrait pas susciter l'étonnement d'un thérapeute face à des résistances massives se traduisant par un silence pesant. À l'inverse, rencontrer un membre de la famille pour apprendre un secret, doit être anticipé par le thérapeute dans la mesure du possible et posera alors la question de ce qu'il en sera fait, puisque le cadre individuel posé par le thérapeute a alors suscité cela.

L'intervenant systémicien n'est jamais neutre et son cadre, même non-réfléchi, répond parfois à une problématique du groupe rencontré.

Imaginons la demande d'un chef d'entreprise, proposant que l'intervenant pose des rencontres individuelles à ses salariés, sur fond de suspicion de harcèlement, qu'en sera-t-il de la restitution : individuelle ou en groupe ? Il n'y a alors pas de réponse définitive à apporter, mais un cadre à poser comme une manière de répondre de manière analogique, en fonction de la compréhension de la situation et de ses enjeux, de la place et des fonctions de l'intervenant ainsi que de la demande institutionnelle. Le cadre incarne la réponse à un enjeu qui concerne le système rencontré et le méta-système créé par la situation d'accompagnement.

Il est intéressant de pouvoir régulièrement entretenir cette gymnastique incessante qui consiste à s'interroger sur ce que nous faisons, sur ce que cela provoque, sur le sens et la fonction de notre présence et des chemins que nous empruntons en accord avec le principe de la deuxième cybernétique.

---

## IX - QUELQUES INDICATIONS POUR ENTRER EN SYSTÉMIE COMME ON ENTRE EN TRANSE HYPNOTIQUE

---

Nous pensons qu'il y a une similitude entre s'immerger en systémie et entrer en transe, une façon d'entrer en scène, les repères se brouillent alors pour laisser place au surgissement d'une réponse. Selon nous, cet état « suspendu » n'est pas caractéristique de la seule systémie, mais émerge aisément dans ce contexte, puisqu'elle amène à intégrer de nombreux éléments, amenant par analogie à la saturation de l'attention compris dans le processus d'induction hypnotique. Par la connexion à des images ou à des sons, l'individu se déconnecte peu à peu d'éléments extérieurs à lui pour accéder à une conscience de soi accrue.

On entre en systémie comme on entre en hypnose, l'attention volontaire est alors en suspens du monde rationnel.

**La réponse qui surgit est alors semi-intentionnelle ou non-intentionnelle, mais elle est le fruit d'une analyse préalable.** Les réponses ne surgissent pas sans efforts, mais ces derniers semblent d'une autre nature que la réponse, pouvant surprendre la logique commune, mais également les consciences dans la pièce. L'action, au même titre que le changement, est une expérience au-delà de la raison.

Cet état d'esprit est lié à la nécessité, devant l'histoire du cas, de recourir à une disposition acquise à pressentir l'ensemble des déterminations passées et à en tirer une réponse, en termes d'attitude dans le présent. Autrement dit, cela ne peut pas être rationnel, parce que trop complexe, et ne peut que se muer en une action. Il faut alors accepter une approximation qui suppose un flottement de la pensée. La systémie n'est pas le flottement, c'est une précision de la complexité,

précision d'orfèvre quand une machine est à l'œuvre. Mais lorsque l'être humain y pénètre, il doit alors quitter certains de ses réflexes liés à sa conscience, vigile du monde. De la même manière qu'un «Euréka» surgit, c'est souvent en se promenant autour d'une question que l'on veut ardemment résoudre, en relâchant une forme de volonté de faire plier le monde à nos logiques causales, que surgit sous forme de créativité, un nouvel angle, une nouvelle passerelle ou une réponse tout à coup évidente. Wittgenstein, dans ses carnets secrets (Wittgenstein, 2001), nous dira *«lorsqu'on sent que l'on se heurte à un problème, il faut cesser d'y réfléchir davantage, sans quoi on ne peut s'en dépêtrer. Il faut plutôt commencer à penser là où on parvient à s'asseoir confortablement. Il ne faut surtout pas insister! Les problèmes difficiles doivent tous se résoudre d'eux-mêmes devant nos yeux»*.

Le problème est donc bel et bien dans la définition du problème, car ce dernier peut disparaître après des années de survie s'il est observé sous un angle inédit.

#### L'anecdote de Milton Erickson

Quand il était petit, Milton Erickson observait un jour son père qui voulait faire rentrer un veau dans l'étable en tirant la corde de son cou, mais le veau ne bougeait pas.

Le petit Milton s'amuse des efforts désespérés du père, puis proposa son aide. Il comprit que le veau résistait à la force exercée par son père, alors il décida d'utiliser cette résistance. Il se positionna derrière le veau et tira un grand coup sur la queue... ce dernier s'enfuit droit devant lui, emportant le père sur son passage et rentra dans l'étable. (Erickson, 1998)

*«Mais alors à quoi sert le langage au cours d'une thérapie? Beaucoup de mots y sont prononcés; ils n'ont cependant pas le même statut que dans la conversation ordinaire. Le thérapeute parle beaucoup, ne serait-ce que pour induire la transe. Le patient parle lui aussi, d'abord pour indiquer pourquoi il est venu et ce qu'il attend de sa démarche. S'il suffit d'un geste pour venir à bout des difficultés de l'existence, pourquoi tous ces discours? Mais quels discours? La parole du thérapeute qui induit la transe est essentiellement une déparole qui vise à faire perdre aux mots toute signification. Parole est ici utilisée à l'envers pour introduire à l'expérience est non pas recherche du sens, mais une entrée de la personne toute entière dans le sens de la vie. Pour laisser la place au geste, il aura fallu que le langage se dissolve.»* (Roustang, 2003).

Afin de conclure sur ce lien avec l'hypnose, il s'agirait alors de se connecter à une pensée en images, se représenter spatialement un système, sentir notre implication corporelle, parler en métaphores pour faire fonctionner la figure de l'analogie pour aboutir à réifier les enjeux, et finalement obtenir une réponse qui s'incarne alors dans la chair.

---

## CONCLUSION

---

La systémie est un état d'esprit basé sur la paradoxalité et n'est pas une mince affaire à adopter de manière naturelle.

Nous comprenons que de là où se pose l'œil sont définies les questions et les actions, de là où se pose l'œil provient une façon de concevoir le fonctionnement du monde, des gens, des systèmes.

Il est facile et habituel de créer des impasses en ayant une vision trop classique, par le biais de questions attendues, vision linéaire fixant les problématiques et renforçant le problème des demandeurs. À d'autres moments, des éclairs de génie nous mettent dans une disposition paradoxale qui mène directement à la question du changement. L'intelligence n'est alors plus l'analyse froide, le raisonnement intellectuel, elle est comprise dans une action juste, efficiente qui ne fait pas appel à l'intellect.

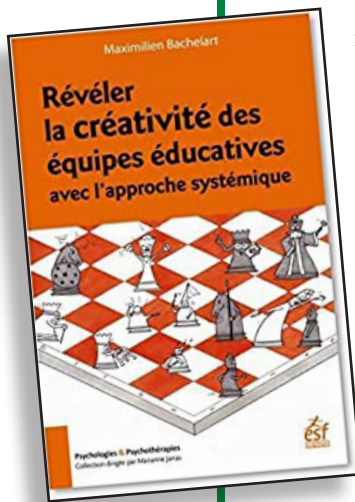
Les illustrations cliniques des «maîtres» de la systémie ou d'une approche stratégique et hypnotique ne sont «finalement» que des actions simples, découlant d'une analyse poussée, mais répondant précisément à l'endroit caché de la problématique. Leurs actions ne sont pas des essais dans une suite d'essais et erreurs, ne sont pas des tâtonnements, mais une réponse à la problématique profonde engageant le corps des personnes. Elles ne mobilisent donc pas la raison qui produit des réflexions d'après-coup. Le cerveau est rapidement démuni et il y a nécessité à mobiliser autre chose qui ne mène pas à «connaître» le système, mais à le sentir de manière intuitive. Le changement advient alors par une sensibilité, un retrait du raisonnement pour une expression pleine et entière sur la scène systémique.

L'auteur remercie Véronique Roux, Françoise Parot et Audrey Mady pour leurs relectures attentives.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Cassanas, J., « Les interventions analogiques », *in* Dialogue, 170, 2005, p. 81-89.
- Cassanas, J., « Les embrayeurs d'actions », *in* Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, 39 (2), 2007, pp. 149-160.
- Cassanas, J., « La scène de la séance », *in* Thérapie familiale, 34 (4), 2013, pp. 495-503.
- Cirillo, S., Selvini, M., Sorrentino, A.-M. *Les 7 portes pour entrer en thérapie systémique*, Fabert, 2020.
- Elkaïm, M., « Merci, mon très cher Heinz... », *in* Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, 29, 2002, pp. 253-255.
- Erickson, M. *Ma voix t'accompagnera...*, Hommes et groupes, 1998.
- Erickson, M. « À propos de deux techniques d'hypnose : "La surprise" et "Mon ami John" : signaux minimes et expérimentation dans la vie quotidienne », *in* *L'intégrale des articles de Milton Erickson sur l'hypnose - Tome 1 - De la nature de l'hypnose et de la suggestion*, Bruxelles, Satas, 2009, pp. 428-452.
- Goldbeter-Merinfeld, E., « Le thérapeute en formation. Introduction », *in* Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, 41 (2), 2008.
- Malarewicz, J.-A., *Comment la thérapie vient au thérapeute*, ESF, 1996.
- Roustang, F., *Il suffit d'un geste*. Odile Jacob, 2003.
- Roustang, F., *Savoir attendre. Pour que la vie change*. Odile Jacob, 2006.
- Trappeniers, E., *La psychothérapie du lien. Couple, famille, institution*, Érès, 2005.
- Watzlawick, P. *Les Cheveux du baron de Münchhausen : Psychothérapie et Réalité*, Seuil, collection Points essais, 281 pages, 2000.
- Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R., *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975.
- Wittgenstein, L., *Carnets secrets 1914-1916*, Farrago, 2001.

## RÉVÉLER LA CRÉATIVITÉ DES ÉQUIPES ÉDUCATIVES AVEC L'APPROCHE SYSTÉMIQUE



Avril 2021

Trop souvent, les équipes éducatives regrettent les limites de leurs interventions : travail dans l'urgence, manque d'informations sur les familles... Trouver le temps et les moyens de déterminer les causes des dysfonctionnements observés est pourtant indispensable. S'appuyant sur son travail de supervision clinique et une approche systémique, Maximilien Bachelart ouvre de nouvelles perspectives pour repenser les pratiques éducatives dans l'intérêt des enfants. À travers des expériences concrètes finement analysées, il aborde les questions du rôle de l'intervenant, du lien avec les familles, de l'identification des scénarios répétitifs ou encore de la place des émotions. La systémie – et ses outils comme le génogramme, la connotation positive – permet d'intégrer la complexité des situations pour les transformer. Cet ouvrage propose aux professionnels de la protection de l'enfance (travailleurs sociaux, équipes de direction, encadrants, mais aussi psychologues et psychothérapeutes) des bases et des outils clés en main pour faire œuvre de créativité et redonner du sens à leurs pratiques. Cette approche originale, décentrée et dynamique permet de conjuguer mieux être professionnel et intérêt de l'enfant.

ESF Sciences Humaines, 240 pages, 24 €, [www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



### INSTITUT DU COMMENT

L'institut du Comment est résolument pragmatique et a pour objectif d'inscrire ses différentes actions dans la réalité.

Il s'appuie sur une vision systémique qui est une façon pragmatique et cohérente d'appréhender les interactions entre les acteurs ainsi que de prendre en compte leurs contraintes et leurs enjeux. L'approche systémique prend en compte la complexité pour proposer des actions porteuses afin d'éviter les actions multiples et parfois vaines.

L'Institut du Comment propose des supervisions auprès des institutions : supervisions d'équipes, supervision d'équipes d'encadrement et de dirigeants. L'objectif est d'amener évidemment un espace de réflexion, mais aussi des actions dans les routines de travail, dans les prises de décision et dans le fonctionnement concret du système dans son ensemble.

Les journées d'études sont proposées mais également des conférences, débats et de l'accompagnement à la conduite du changement en entreprise.

Portés par une logique d'actions, nous espérons apporter des transformations concrètes afin de faire une différence et constater un changement dans les trajectoires des professionnels qui le solliciteront.