

GROUPE DE PERFECTIONNEMENT SYSTEMIQUE
Les Interventions Systémiques Coopératives - Année 2017
Jacques-Antoine MALAREWICZ, un systémicien hors du commun
Un systémicien en Entreprise

Peu nombreux sont les psychiatres, systémiciens ou non, qui se sont intéressés à l'entreprise. JA MALAREWICZ, à partir de son expérience de superviseur de consultants a progressivement adapté son approche stratégique utilisée en thérapie à ce nouveau champ clinique.

Une de ses premières publications concernant l'entreprise a été consacrée aux **entreprises familiales**, et en particulier au moment délicat de leur transmission¹. Là, la connaissance des fonctionnements familiaux s'est révélée précieuse.

Mais nombre d'entreprises ne sont pas des familles.

Avoir une certaine distance, une extériorité, semble alors indispensable pour pouvoir intervenir au niveau du système-entreprise sans être instrumentalisé par les commanditaires. Exactement comme l'alliance avec les systèmes familiaux exige de ne pas être au service du seul demandeur (d'ordinaire, pour le dire brièvement, la personne qui souffre le plus et qui se pense la moins cause-responsable du problème), **il est important de rester « libre » d'intervenir à un niveau jugé pertinent**. Vu le nombre de personnes impliquées dans une entreprise, l'évaluation initiale du périmètre sur lequel agir pour pouvoir produire un changement valable est d'une estimation délicate qui nécessite expérience et intuition.

C'est donc lors de cette première étape - évaluation de la situation et sortie de la désignation d'un bouc-émissaire - que se mettent en place ou non les moyens de produire un changement auquel, c'est un des principes de base de JAM, il faut s'attendre à ce que le système résiste.

Une autre manière de le formuler, c'est de dire que **le demandeur souhaite être aidé à réussir avec les moyens qu'il a utilisés et qui ont participé à son échec**. Il continuera donc probablement à vouloir (voir) utiliser la même stratégie.

C'est dans cette renégociation initiale du cadre, ou/et dans l'art de faire accepter son cadre d'intervention et ses prescriptions que l'intervenant va construire la possibilité pour les membres de ce système d'**une expérience différente** qui leur permettra d'adopter d'autres façons de faire, en se passant du problème.

La prise en compte de la complexité de toute situation est à la fois une difficulté et une ressource, car plus un système est complexe, plus il sera sensible à la modification d'un de ses éléments, même si le résultat de cette modification est difficilement prévisible. C'est donc dans la capacité de l'intervenant à tenir compte de cette multiplicité d'éléments contradictoires, prise en compte nécessairement partielle et intuitive, dépassant la réflexion rationnelle, qu'il sera possible d'aider à un véritable changement acceptable, adopté par les personnes impliquées, et donc durable.

Il s'agit toujours d'infléchir un processus et non d'apporter des solutions à un problème défini la plupart du temps d'une manière rétrécie, linéaire (de type : une cause explique tous les effets).

Il s'agit alors, pour JAM de développer une posture de stratège, posture intuitive aussi puisqu'il n'est pas possible de s'appuyer (seulement) sur des éléments rationnels.

¹ MALAREWICZ Jacques-Antoine. *Affaires de famille. Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*. Village Mondial, Pearson, Paris, 2006