

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

**LES BRIQUES DE BASE**

Dans ses livres, JAM revient régulièrement sur quelques points, schématiquement présentés comme les éléments de base de la vision systémique.

Dans la mesure où il insiste sur ces éléments, on peut les considérer comme des invariants dans sa conception, qu'il faudra bien sûr d'adapter aux situations singulières rencontrées, mais qui seront des points d'appui pour la pratique.

Nous trouvons là des définitions simples, pragmatiques qui peuvent nous servir de points de repère, et de points de départ pour d'autres réflexions.<sup>1</sup>

**Linéaire, chaotique et complexe**

*Linéaire = simple, cause->effet. Déterminisme fort. Procédures*

*Chaotique = uniquement des interactions circulaires, aléatoires. Indéterminisme fort.*

*Complexe = mélange d'interactions linéaires et circulaires. Déterminisme et indéterminisme. Processus.*

**Différenciation du complexe et du compliqué**

*« Une personne en contact avec un phénomène compliqué pour elle reste en mesure d'identifier les limites de son ignorance à propos de ce phénomène. Cette même personne peut considérer qu'elle est confrontée à de la complexité lorsqu'elle ignore les limites de son ignorance face à cet autre phénomène. »*

*« Le complexe n'est ni le simple, ni le chaotique, ni le compliqué. »*

**Différencier procédure et processus**

*« Les procédures sont linéaires et restent dans une description causale linéaire. Les processus sont nécessairement complexes et débordent toute procédure. »*

**La définition des changements de type 1 et de type 2**

*Le changement de type 1 correspond simplement à la mise en place d'une solution, cette solution maintenant le système à son niveau homéostatique actuel.*

*Un changement de type 2 renvoie à un saut qualitatif et significatif qui conduit le système à un autre niveau homéostatique, grâce à la traversée de ce qu'on appelle une « crise. »*

**Une définition de la communication**

*« Communiquer, c'est tenter de rendre l'autre davantage prédictible »*

**Une définition du pouvoir**

*« Le pouvoir est défini comme la capacité que peut avoir une personne de décider du contexte d'une ou de plusieurs autres personnes »*

---

<sup>1</sup>Les définitions qui suivent sont presque toutes des citations. Il n'y a pas de référence à un ouvrage précis car nous les retrouvons dans plusieurs livres de JAM.

### **Une définition des valeurs**

« Une valeur correspond à une croyance ou à un système de croyances s'imposant comme des évidences et qui servent de point d'appui à l'action. »

### **Position haute et position basse**

« La position haute est celle d'une personne qui tente de persuader les autres qu'elle sait mieux qu'eux, qu'elle comprend mieux, que ses capacités sont supérieures aux leurs.../... dans la position basse, il s'agit de persuader l'autre d'une incapacité, de la réalité de ne pas mieux savoir, de ne pas mieux comprendre, de ne pas posséder les savoirs attachés à une situation. C'est une position d'incompétence revendiquée et non pas subie. »

### **Définition du deuil**

« La traversée du deuil correspond à l'ensemble du processus de passage entre la perte et la réparation de cette perte. »

### **Facilitateurs et freinateurs du processus de deuil**

Freins	Facilitateurs
Beaucoup de procédures	Une logique processuelle
Peu de nostalgie	Beaucoup de nostalgie
Peu d'identité ou de culture	Beaucoup d'identité et de culture
Peu de valeurs mobilisées	Beaucoup de valeurs mobilisées
Peu de dimension humaine	Beaucoup de dimension humaine
définitif	Biodégradable
Non-dits, secrets, rumeurs	Ouvertures
Symétrise des relations	Complémentarise les relations
Beaucoup de changements annoncés	Peu de changements annoncés

Tableau tiré de « Petits deuils en entreprise »,  
Chapitre travail de deuil, mode d'emploi, page 149

### **Fonction et rôle**

« L'organigramme donne une vision de la fonction que chacun exerce... Le rôle est différent de la fonction »

### **Les 5 rôles dans un groupe (vis-à-vis de l'animateur)**

- Le bouc émissaire flamboyant (provoque l'animateur)
- Le bouc émissaire victime (dans la plainte, se fait rejeter par le groupe)
- Le séducteur (flatteur et anesthésiant)
- L'anticonflicteur (évite confrontations et conflits)
- le leader caché (maître de la position basse)

### **Définition de la provocation**

« Pour éviter de se trouver face à des crises subies, le mieux est sans doute de les provoquer, en allant au-delà de leur anticipation, par leur déclenchement par ceux qui pourraient les subir »

### Définition du secret

« Un secret est une information dont l'existence est connue mais dont le contenu est soit ignoré soit supposé ignoré. »

### Définition de la triangulation

« Une des manières d'analyser le fonctionnement d'un système est d'y voir un maillage de triangulations... » Un élément tiers vient alors (ré)unir deux individus : coalition contre un tiers, alliance grâce à une dette ou un secret...  
« Tout groupe est une marqueterie de triangulations »

### Définir qui est son client

Les clients d'un consultant/d'un coach sont dans leur ordre d'importance : d'abord l'Entreprise (qu'on ne verra jamais puisqu'il s'agit d'une abstraction et non d'une personne) > le prescripteur > le dirigeant > le N+1 du coaché > le coaché

### Les trois types d'interactions qui génèrent de la souffrance

<i>Interaction génératrice de souffrance</i>	<i>à partir de</i>
La protection (toujours réciproque)	Problématique de Dette
La pétérisation ⚡	Problématique de compétence
La bouc-émissairisation (la désignation d'une victime)	Problématique de responsabilité

Ces mécanismes peuvent se combiner et se soutenir mutuellement, par exemple, l'incompétence va avec le fait de ne pas assumer ses responsabilités et peut déclencher des mécanismes de protection ; de même, la protection encourage l'incompétence, et la peur de certaines responsabilités la protection... Il est donc important de rappeler qu'il s'agit, là encore, davantage d'une orientation dans la compréhension de phénomènes complexes que d'une description de la Vérité de ces relations.

⚡ substantif tiré du célèbre livre « *Le principe de Peter* », de Laurence J. Peter et Raymond Hull (1970), principe qui peut se résumer ainsi : chacun, dans une organisation hiérarchique s'élève jusqu'à son niveau d'incompétence.