

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

*Insistons sur quelques-uns des apports de Jacques-Antoine MALAREWICZ
auxquels j'ai été sensible :*

- L'originalité des prescriptions et leur complexité

C'est sans doute, pour quelqu'un qui découvre la pratique de JAM un des éléments les plus frappants. Des prescriptions qui ont l'air d'arriver on ne sait d'où et dont les effets ne semblent pas prévisibles. Et pourtant, elles sont « construites » avec rigueur, fabriquées « sur mesure » et se révèlent la plupart du temps efficaces, grâce à cette adaptation même.

- Les nombreux exemples cliniques dont on peut s'inspirer

Dans chacun de ses livres, JAM nous donne quelques exemples détaillés de situations et d'intervention qui peuvent servir de sources d'inspiration pour tout thérapeute. C'est sans doute à travers ces descriptions que l'on perçoit le mieux l'intérêt de l'approche stratégique qu'il préconise.

- Le rappel de la hiérarchie des clients dans le coaching professionnel

C'est un apport que je trouve important dans la mesure où les coachs ont souvent, pour ne pas dire presque toujours, tendance à considérer que leur client est le coaché, et que la confidentialité des entretiens est une condition déontologique forte. Ils oublient qu'effectivement leur premier client est « l'entreprise », entité abstraite qui n'est pas douée de parole mais qui s'exprime par la voix du commanditaire (DRH ou N+1).

- Des schémas personnels qui peuvent servir de points de repère pour guider les interventions

Quelques schémas reviennent régulièrement dans ses différents écrits. Ils peuvent tout à fait servir de « cartes » pour se repérer. Apparemment simples, ils permettent de s'orienter, mais il ne cachent pas pour autant la complexité des situations.

*Certains points de détail relèvent de définitions différentes.
Il suffit donc de comprendre le sens que JAM donne à ces concepts
pour lever une éventuelle ambiguïté*

- les rétroactions positives et négatives

Il s'agit là davantage d'une question de définitions à propos desquelles il suffit de se mettre d'accord. Pour JAM une rétroaction positive amplifie le changement, une négative maintient l'homéostasie. Pour moi, une rétroaction positive amplifie ce qui est déjà en cours (+ de la même chose), une rétroaction négative régule ce qui est en cours (c'est-à-dire qu'elle l'inverse). De mon point de vue, les deux participent donc du changement ET du non changement.

- Escalades symétriques

JAM classe comme une escalade symétrique (du « troisième type ») ce qui correspond pour moi à une escalade complémentaire. Ainsi, semble-t-il, pour lui, seule la relation symétrique pourrait être en cause dans les processus d'escalade.

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

*D'autres questions
me semblent ouvrir à discussion*

- La résistance au changement

La vision « classique » de Palo Alto est de considérer que le système « résiste » au changement ; il faut donc développer des stratégies qui font avec, qui l'utilise, d'où l'apparence « paradoxale » et « provocatrice » des prescriptions qui vont dans le sens du non changement.

Pour ma part, je préfère penser que la prescription du problème, quand elle est possible, opère un recadrage pragmatique puisqu'elle rend actif quelque chose qui était défini comme subi. Elle redonne ainsi du pouvoir sur la situation à ceux qui la subissent.

De plus, si cette prescription s'appuie sur la compréhension d'une *protection* vis-à-vis d'inconvénients identifiés qui risquent d'apparaître en cas de changement, elle est seulement de bon sens et non paradoxale : qui voudrait que ce soit pire ?

Hors situations problèmes, le changement est non seulement inévitable, mais même recherché, souhaité, même si le plus souvent il ne s'agit que de petites variations sur le même thème et non d'une remise en question complète de ses croyances ou/et de ses habitudes.

- Les paradoxes, et le changement I ou II

L'appellation « niveaux logiques » recouvre beaucoup de possibilités de compréhensions différentes. Toute distinction entre deux ou plusieurs éléments, toute polarité d'opposés, peut y correspondre. Parfois JAM distingue entre verbal et non verbal, entre linéaire et circulaire, entre individu et système, entre changement et non changement, entre intérêt des uns et intérêt d'autres, entre 1er niveau et niveau méta et niveau méta-méta, entre apprentissage 1, 2 ou 3... Dans le champ de la Programmation NeuroLinguistique Robert Dilts distingue lui 6 niveaux logiques qui correspondent aux réponses aux questions où et quand (environnement) ? Quoi (comportements) ? Comment (capacités) ? Pour quoi (valeurs) ? Qui (identité) ? Avec qui (appartenances) ? et il y rattache autant de niveaux d'apprentissage en s'inspirant de Bateson...

Personnellement, je distingue les « paradoxes logiques » qui (ne) sont (que) des constructions verbales par le moyen d'une généralisation, d'une absolutisation, et les « paradoxes existentiels » qui sont des contradictions non dépassables dans une synthèse, des apories, auxquelles pourtant chacun trouve une solution, nécessairement dynamique, fragile et personnelle. Les problématiques peuvent ainsi être considérées comme (un niveau de) contexte qui transforme des situations vécues comme paradoxales en situations contradictoires et permettre un accompagnement ouvert qui ne préjuge pas des choix à faire.

Le changement de type II, qui serait le seul « vrai » changement, portant sur le niveau des règles de fonctionnement d'un système et non sur le changement d'un de ses éléments, s'il a été un modèle théorique inspirant, me semble cliniquement inexact. Par contre il vérifie alors le fonctionnement autovalidant décrit par la systémique, car c'est le fait que le changement se manifeste comme bénéfique et durable qui le fait qualifier de type II. Et cela peut se produire par une modification à n'importe quel niveau (logique) du système.

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

- La question de la posture de l'intervenant

C'est sans doute le point qui soulève le plus de possibilité de questionnements. JAM, dans la suite me semble-t-il de Milton ERICKSON, pose le problème de la responsabilité de l'accompagnant dans le choix d'un objectif qui peut dépasser celui proposé par son client, en tenant compte des besoins supposés de ce dernier.

Il y a alors le risque de définir le but du travail à la place des intéressés, de vouloir leur bien à leur place. C'est une véritable difficulté qui nécessite de différencier clairement « imposer ce que l'on pense bien pour la personne, à sa place » et « prendre en compte des difficultés méconnues ou déniées par le client dans la mesure où ces difficultés ne sont pas à négliger car reliées au problème mis en avant », c'est-à-dire à sa « demande officielle ».

Dans son livre sur *Petits deuils en entreprise* JAM affirme ainsi, à propos de la tâche du consultant : « son souci est alors de corréliser des besoins qui ne sont pas exprimés à une souffrance qui n'est pas nécessairement reconnue » (p 155) puisque les intéressés « ne sont plus à même d'identifier leurs besoins, ils sont incapables d'énoncer une demande, même une demande d'aide. » (p 189) Ceci engage profondément la subjectivité de l'intervenant, sa propre vision du monde, ses valeurs.

Une stratégie de changement à petits pas devrait permettre d'ajuster les choses et d'aller jusqu'où la personne souhaite aller, et pas plus loin, même pour son bien. Le constat que d'autres problèmes restent à régler devrait alors pouvoir être assumé en toute conscience par la personne accompagnée elle-même.

En conclusion

JAM, par ses nombreuses contributions a beaucoup œuvré à la connaissance du travail de Milton Erickson, à la diffusion des pratiques de l'hypnose conversationnelle, au développement de l'approche stratégique dans le champ des thérapies familiales et à la diffusion, dans le milieu des entreprises des interventions systémiques.

Sa forte personnalité est un exemple de la singularité de tout accompagnement et invite chacun à développer sa propre créativité, en faisant confiance à son intuition... et en travaillant beaucoup !

Si cela n'apparaît pas au premier plan, **la posture éthique de son travail stratégique** est là, en permanence, en toile de fond de son travail qui prend en compte à la fois les demandes de changement et les difficultés à changer. En aucun cas, il ne s'agit de tenter d'obtenir un changement qui serait imposé et choisi par le thérapeute, mais toujours de rester maître des moyens qui pourraient aider à aboutir à ce changement, en utilisant les ressources créatives des patients eux-mêmes et de leurs systèmes d'appartenance.

C'est sans doute le contexte thérapeutique, par ses obligations déontologiques et humanistes, et par son respect des personnes, qui le dispense d'insister sur la nécessaire éthique de l'intervenant.

Hors ce contexte, il est évident qu'une démarche qui ne serait que stratégique pourrait ne pas être au service des personnes qui « devraient » changer mais seulement soumis aux intérêts de ceux qui dirigeraient ce changement.

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

Il y a, dans la posture thérapeutique de JAM une grande cohérence. Pour lui, les aspects théoriques ne semblent être que des appuis, importants mais secondaires par rapport aux contraintes cliniques.

Il est certain que la capacité qu'il a développé avec les années à percevoir très rapidement les éléments non verbaux relationnels, à les intégrer en tant que règles implicites du système et à les utiliser sans pour autant avoir besoin de les expliciter ou de les commenter peut sembler « magique » pour celui qui découvre l'approche systémique.

En réalité cela repose sur une extrême rigueur dans... l'improvisation et l'utilisation de son intuition. Deux compétences qui ne s'acquièrent qu'avec beaucoup de pratique. Cette dernière conduit à développer un style en harmonie avec sa personnalité et sa vision du monde. Ces dimensions singulières, qui font la variété des résonances et des parcours, sont tout autant du côté des accompagnés que de celui des accompagnants.