

**GROUPE DE PERFECTIONNEMENT SYSTÉMIQUE**  
**Approche Systémique Coopérative - Année 2024**  
**Faire d'un obstacle une ressource**

**L'art délicat de la restitution...**

*« La prise en compte du « et » et non du « ou », valide que, puisque les éléments existent, bien que parfois opposables, Il ne nous appartient pas de les faire disparaître ou de n'en considérer qu'une partie. Et même si nous en avons la volonté, le système ne changera pas pour autant, bien au contraire. C'est dans la prise en compte de l'ensemble que peut émerger une modification des interactions qui pourront faire évoluer le système, au bénéfice du consultant, voire d'autres acteurs. Le recadrage est un acte d'accueil de ce qui est différent, possibilité d'enrichissement et non d'appauvrissement (en séparant). »*  
François Scotti – La petite étincelle – ÉCOopération  
Communication personnelle

Ce qui doit être restitué s'appuie fondamentalement sur ce qui a été perçu, au sens plein du terme, c'est-à-dire non seulement ce que nous entendons et voyons, mais d'abord et avant tout ce que nous avons ressenti. **L'émotion est une voie rapide et synthétique de toutes les influences à l'œuvre à l'instant  $t$ , aussi bien influences externes qu'influences internes.** La pensée est une tortue, souvent tortueuse, par rapport au lièvre émotionnel qui impose sa présence instantanément.

Langage et Émotion ont chacun leur logique propre : le langage est analytique alors que l'émotion est synthétique. Les mots choisissent, opposent, trient et éliminent alors que le ressenti ajoute, cumule et mixte. La métaphore et l'analogie ouvrent cependant le langage à des connotations multiples. Il n'est donc pas que linéaire !

« Dire » est toujours débordé par le « vivre » et, puisque l'on sait depuis Korsybski que la carte n'est pas le territoire<sup>1</sup>, et depuis Michel Foucault que les mots ne sont pas les choses<sup>2</sup>, la difficulté pour construire une restitution utile, c'est de la rendre capable de s'approcher au plus près, avec un outil inadéquat, le langage, de la complexité affective et cognitive des situations vécues par un groupe de personnes réunies par une difficulté ou un projet.

On représente d'ordinaire les contraires comme les extrémités d'une ligne, les éloignant ainsi l'un de l'autre, les définissant sur le mode de l'opposition-exclusion et non pas sur celui de la complémentarité :

**Le négatif**                      **ou**                      **l'équilibre ?**                      **ou**                      **le positif**  
- -----X----- +

<sup>1</sup> Korsybski Alfred. *Une carte n'est pas le territoire : Prolégomènes aux systèmes non aristotéliens et à la sémantique générale*, Éclat, 2007. Et voir aussi par exemple sur ce sujet SAUCET Michel, *La sémantique générale aujourd'hui*, Retz, Paris, 1983

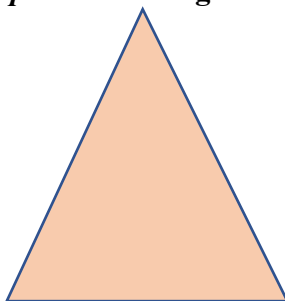
<sup>2</sup> Foucault Michel, *Les Mots et les Choses. Une archéologie des sciences humaines*, Paris, Éditions Gallimard, coll. « Bibliothèque des sciences humaines », Paris, 1966

Dans cette représentation, le point d'équilibre recherché est une « moyenne », souvent vécue comme un consensus « mou », quelque chose de ni trop chaud, ni trop froid, donc de tiède. Cette température que vomirait Dieu... C'est un résultat insatisfaisant pour chacun mais dont tous devraient se contenter puisqu'il évite les excès des deux bords.

La restitution systémique ne cherche pas à faire la moyenne de ce qui a été posé comme opposé. Elle cherche *un point de vue tiers*, qui, tenant compte des deux exigences apparemment contraires, chacune cherchant à éliminer l'autre, invente une troisième option qui les transcende en les respectant. La représentation qu'on peut en faire tient compte de ce qu'affirme la sagesse populaire quand elle dit que les extrêmes se touchent.<sup>3</sup>

Ainsi Aristote propose-t-il cette représentation, passant de la ligne au triangle, du bidimensionnel au tridimensionnel...

***Une vertu : par exemple : le courage***

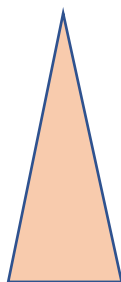


***Deux opposés : La lâcheté honteuse /vs/ L'héroïsme stupide***

... que nous pouvons généraliser, en considérant que nous devons rechercher une vision *méta* qui prenne en compte les deux éléments présentés initialement comme opposés, en conflit, s'excluant réciproquement, alors qu'ils sont les deux faces de la même médaille.

La difficulté est bien de dépasser cette opposition en la resituant dans le contexte d'une problématique qui impose d'inventer une compréhension qui « sort » de cette opposition binaire tout en la comprenant (la contenant), invitant ainsi à une nouvelle vision de la situation.

***Restitution englobante et créatrice : recadrage***



***le Négatif ET le Positif  
Défaut ET Qualité  
Contre ET Pour  
Inconvénients ET Avantages***

---

<sup>3</sup> C'est à Eric FIAT, lors d'une journée organisée par Jean-Paul Mugnier pour l'IDES, que je dois cette 2  
représentation qu'il empruntait lui-même à Aristote.

Le plus souvent, il faudra **imaginer** un élément tiers qui permettra de réunir dans le même contexte ce qui avait été présenté comme disjoint. Accepter d'en reconnaître le côté « imaginaire » évite de croire avoir découvert la Vérité ultime et indiscutable des choses. C'est intégrer la possibilité de l'erreur, l'incertitude d'une intuition. Il s'agit donc bien d'assumer que l'accompagnant est en position basse et non en position haute de sachant. C'est une posture d'autoquestionnement partagé, en espérant que l'incertitude exposée deviendra elle aussi partagée... Loin d'être un élément purement cognitif visant une objectivité imparable, nous verrons qu'il s'agit le plus souvent de quelque chose d'extrêmement vécu, affectif, dont la subjectivité est pleinement assumée.

Ce mode de compréhension qui pense *en même temps* des éléments contradictoires supposés s'exclure réciproquement est à la base même de la philosophie de Georg Simmel<sup>4</sup> ou de celle de Vladimir Jankélévitch. Ce dernier, en particulier avec le concept *d'organe-obstacle* insiste sur la nécessité pour des opposés de s'appuyer les uns sur les autres pour pouvoir exister : ainsi le courage ne peut exister que parce que la peur, qui pousse à la fuite, est ressentie, et la lâcheté qu'en référence au courage qui s'y oppose ; de même la générosité altruiste ne peut prendre sens qu'en surmontant l'égoïsme et l'égoïsme qu'en refusant l'appel de l'altruisme<sup>5</sup>... Ainsi chaque élément contient-il son contraire, ne serait-ce que comme son implicite nécessaire.

La résonance est l'outil sensible qui peut permettre de se situer à la fois *dans* le système de forces contradictoires qui alimentent conflit et problèmes, et *au-delà* de ces oppositions.

Il y a, au centre de ces tensions l'illusion qu'en faisant disparaître un des opposés, on résoudrait la difficulté éprouvée. Mais, il y a, derrière ces oppositions, une émotion commune qui alimente énergiquement et énergétiquement, les escalades conflictuelles.

Pour s'affronter, il faut se rencontrer, et cette rencontre ne peut avoir lieu que dans un espace (émotionnel) commun. La résonance des intervenants est un des aspects de cet espace commun. C'est à partir de cette émotion partagée que s'organise un système de comportements qui divergent : ainsi certains vont dans le sens de l'émotion elle-même, d'autres la dénie ou s'y opposent plus ou moins frontalement, d'autres encore tentent de l'éviter... Une émotion n'impose que rarement UN comportement, un seul, universel qui serait le même pour tout le monde. Mais elle influence nécessairement nos décisions en se combinant à nos valeurs, à notre évaluation du contexte et en tenant compte de nos expériences passées et de nos projets à venir.

---

<sup>4</sup> Cf. par exemple, pour une introduction courte au mode de réflexion de Georg Simmel : *Philosophie de la mode*, traduction de Arthur Lochmann, Allia, 2003(19051 ou, version nettement plus longue, sa *Philosophie de l'argent*, traduit par Sabine Cornille et Philippe Ivernel P.U.F., Paris, 1987

<sup>5</sup> Cf. par exemple V. Jankélévitch *Le sérieux et l'intention*. Traité des vertus, T1, Bordas, 1968 / Champs Flammarion, 1983, ou *Le pur et l'impur*. Flammarion, 1960