



PRÉAMBULE P.2
RAPPEL DES 4 ÉPISTÉMOLOGIES P.3
MOTS CLÉ DES 4 ÉPISTÉMOLOGIES P.6
MÉTAPHORE DU SAC À DOS P.7
PISTES DE RÉFLEXION ET D'INTERVENTION P.8
LES 4 ÉLÉMENTS P.18
LES TALENTS DU GROUPE DES RESPONSABLES P.19
DÉCISION PAR CONSENTEMENT P.20
POUR APPROFONDIR P.20
BIBLIOGRAPHIE ET LIENS P.24

Quinoa

PRÉAMBULE...

Le présent document est un outil d'accompagnement destiné aux responsables de projet en Education à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire chez Quinoa.

Il a été construit à partir des ateliers des seconds modules de formation pour les responsables organisés ces dernières années, y compris cette année. Ce dossier contient tant des données théoriques de l'approche systémique que des éléments de réflexions construits collectivement pendant les formations. Ces modules sont organisés en collaboration avec Daniel Cauchy (psychologue systémicien) et s'inscrivent dans une démarche globale d'accompagnement des projets dans le « Sud ».

L'approche systémique, dans le cadre des formations en éducation à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire, nous propose de mieux comprendre et de repenser les interdépendances « Nord-Sud », ainsi que de revisiter les schémas de pensée occidentaux (thèmes de réflexion du premier module de formation), mais aussi d'envisager les relations *interpersonnelles* et le contexte dans lequel s'inscrivent les groupes en tant que système, c'est-à-dire comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but (thèmes de réflexion du second module de formation).

C'est donc dans le cadre spécifique d'une formation à la gestion d'un groupe que s'inscrit ce petit dossier. Il ne prétend certainement pas donner des recettes ou prescrire des remèdes, mais bien proposer des pistes de réflexion et d'intervention pour la bonne marche d'un projet d'ECMS destiné à de jeunes adultes, en partant du postulat qu'il n'existe pas une seule bonne manière pour gérer un groupe.

Excellente lecture et... bon projet !

LES QUATRE ÉPISTÉMOLOGIES... PETIT RAPPEL

1. L'APPROCHE LINEAIRE

Nous considérons qu'à un problème donné, il y a une cause antécédente et nécessitante bien précise. Nous recherchons une solution simple et immédiate. A un effet correspond une cause : hypothèse selon laquelle un événement A est premier et un événement B est déterminé par l'existence de A. Si A influence B, la réciproque n'apparaît pas.

2. L'APPROCHE CIRCULAIRE

Lorsqu'un problème se pose, nous explorons son contexte afin d'identifier et de décrire les différents éléments du "système" dans lequel il s'inscrit, les relations entre ces éléments, les "boucles de rétroaction"¹ et les mécanismes de régulation. Les mêmes conséquences peuvent avoir plusieurs causes et les mêmes causes peuvent avoir des effets différents. La solution est complexe et va dépendre de notre capacité à jouer sur plusieurs facteurs.

Hypothèse selon laquelle l'événement A influence B, lequel exerce à son tour une influence sur A. Il n'existe pas véritablement de commencement ou de fin dans l'influence réciproque.

3. L'APPROCHE CYBERNÉTIQUE OU SYSTÉMIQUE

En plus des principes de l'approche circulaire, nous allons également tenir compte de deux éléments complémentaires :

- de l'évolution du système liée à la variable temps ;
- de la modification du système du fait même de notre présence en tant qu'observateur-trice et/ou concepteur-trice du système.

Une solution, c'est peut-être de modifier le point de vue de l'observateur-trice, ou de compter sur le fait qu'avec le temps, les choses s'arrangent parfois d'elles-mêmes...

4. L'APPROCHE MYTHIQUE

Rajoutons encore deux autres dimensions à l'approche cybernétique : la prise en compte des modifications potentielles du système :

- en fonction des changements d'espace (changement de lieu, changement d'échelle) ;
- en fonction de la culture dominante de la société ou des individus considérés.

Une solution, c'est parfois de changer d'endroit. La recherche de solution n'est peut-être pas effectuée à la bonne échelle. Dans une autre culture, il n'y aurait peut-être pas de problème du tout ou encore, il pourrait être insoluble. L'attention est ici portée à la narration, à ses qualités et à l'ouverture à d'autres narrations (intégration d'éléments nouveaux).

¹ Boucles de rétroactions : suites d'actions induites par le système lui-même suite à un changement extérieur, soit pour en maintenir la stabilité (rétroaction négative), soit pour amplifier le changement, pouvant aller jusqu'à l'explosion du système (rétroaction positive).

Pour compléter l'éclairage d'une situation, nous prenons en compte l'ensemble des croyances des personnes (acteurs-trices et observateurs-trices) et des mythes fondateurs sous-jacents (implicites) à la description de la situation. L'approche cybernétique voyageuse et multiculturelle !

Les 4 épistémologies sont donc un découpage « didactique », utilisé pour promouvoir une « souplesse épistémologique ». Ce découpage en 4 grandes familles de pensée correspond à 4 grands types de logiques. Plus simplement, on peut dire qu'il existe différentes lectures possibles du réel, que celles-ci créent des mondes et des modes d'actions différents.

QUELQUES EXEMPLES...

1. Prêtons-nous à un petit jeu : comment avez-vous choisi votre partenaire ? Avez-vous recherché surtout...

- Une belle blonde – un beau brun ? → **Démarche objectale-linéaire.**
- Une personne avec qui vous pouvez communiquer, être en relation ? → **Démarche circulaire.**
- La personne avec laquelle vous pouviez fonder un projet, être en confiance, pour le chemin de la vie ? → **Démarche constructiviste.**
- La certitude absolue qu'un hasard, qui d'ailleurs n'en était pas un, vous a jeté irrémédiablement dans les bras de l'un de l'autre ? → **Approche fondatrice – mythique.**

Bien évidemment, pour vous, ce fut un peu de tout... et pourtant ! S'il est difficile de se classer soi-même, par rapport à l'une ou l'autre logique, on les distingue bien plus facilement lorsqu'il s'agit d'interpréter notre environnement ou nos proches !

2. La petite histoire de Jason et Yvette...

Jason est alcoolique et son épouse Yvette est dépressive.

- Ils consultent **Monsieur Linéaire**. Celui-ci pose son diagnostic : **la dépression de madame est la cause** du tourment du couple. Il hospitalise Yvette pour soigner sa dépression conçue comme la cause évidente des difficultés de Monsieur. Imaginez la cause et la solution trouvées, si le couple consultait Madame Linéaire, plutôt féministe.
- Même couple, mais qui consulte **Madame Circulaire**. Celle-ci conçoit le problème comme causé par la rétroaction suivante : Jason boit parce qu'Yvette est dépressive et vice et versa. Cela forme une « danse », que Madame circulaire va tenter de soigner, par la **communication au sein du couple** et la modification de leur interaction.
- Jason et Yvette visitent **Monsieur Constructiviste**. Celui-ci essaye de **comprendre les diverses tentatives de solution** mobilisées par le couple et cherche ce que lui, en tant que thérapeute, va pouvoir apporter de singulier à ce moment précis de l'évolution du couple. Il se fait que Jason et Yvette ont commencé leur « danse » dès l'apparition de la question de l'enfant, elle-même engageant le couple dans le bouleversement qui consiste à devenir une famille. **Monsieur Constructiviste devient l'acteur** – témoin de ce moment de réorganisation. Il sait et

partage avec le couple combien sa position est délicate, et que sa propre préférence pour une vie en couple influencera sûrement son jugement.

- Cette fois-ci, le couple visite **Madame Mythique**. Son attention à la narration, tant en termes de contenu que de structure, sa curiosité et son étonnement face à la singularité du couple, les conduisent à s'étonner eux-mêmes de leur identité. En fait, Yvette est infirmière et **l'axe de sa vie est « d'aider l'autre »**. Jason fut l'enfant à problème de sa famille, émigrée de 1ère génération, perdue dans une société qu'elle ne connaissait pas. **Leur couple a fondé son identité dans une belle histoire de sauvetage**. Un récit de sauvetage réciproque se construit et permet à chacun de complexifier sa narration (et celle de leur couple). Madame Mythique partage sa perplexité, mais aussi son plaisir à co-construire une nouvelle belle histoire de radeau sur l'océan déchaîné. C'est promis, elle en descendra au prochain îlot !

MOTS CLÉS ASSOCIÉS AUX 4 ÉPISTÉMOLOGIES

LINÉAIRE

CAUSE → EFFET
1 PROBLÈME → 1 SOLUTION
PARCELISATION
MORCELLEMENT
MÉCANIQUE
AUTORITÉ
NORMATIF
RÈGLES
DISCIPLINE
CADRE
ORDRE

CIRCULAIRE

CAUSE(S) ↔ EFFET(S)
SYSTÈME *
INTERACTION
COMPLEXITÉ
OBSERVATEUR NEUTRE
CIRCUIT - BOUCLES
DISCUSSION
COMMUNICATION
MÉTACOMMUNICATION

SYSTÉMIQUE

SYSTÈME *
PLACE DE L'INTERVENANT DANS LE SYSTÈME
LE TOUT EST PLUS QUE LA SOMME DES PARTIES
QUALITÉ ÉMERGENTE
LE RÉEL EST CONSTRUIT
IMPORTANCE DU CONTEXTE
CHANGEMENT - SAUT - RÉORGANISATION
RESTRUCTURATION
TÂTONNEMENT
NON PRÉDICTIF : « ON NE SAIT PAS OU ON VA »

MYTHIQUE

ILLUSTRATION
SYMBOLIQUE - IMAGINAIRE
NARRATION
REVISITATION DES MYTHES
REPRÉSENTATIONS
CULTURE - IDENTITÉ
POLITIQUE

* APPROCHE CIRCULAIRE: SYSTÈME → STRUCTURE OBJECTIVE, EXISTANTE EN ELLE-MÊME

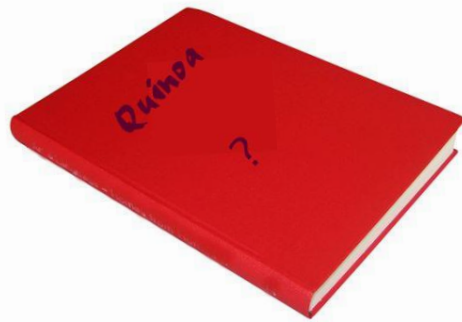
* APPROCHE SYSTÉMIQUE : SYSTÈME → STRUCTURE SUBJECTIVE, CONCUE PAR UN OBSERVATEUR AVEC UNE CERTAINE FINALITÉ

DANS LE SAC À DOS DES RESPONSABLES...

Représentation institutionnelle,
partenariat, administration...
Linéaire



Animation, communication, gestion de groupe
Circulaire



Charte de Quinoa, ED, interculturalité,
questionnements, objectifs...
Mythique



Réorganisation, changement,
événement, créativité...
Systémique



Nos talents, qualités, ressources
personnelles

PISTES DE RÉFLEXION ET D'INTERVENTION

A PARTIR DES ATELIERS DU WEEK-END ET DE REPÈRES THÉORIQUES...

COMMUNICATION ET SYSTÉMIQUE : MÉTAPHORE DE L'ORCHESTRE

Contre le modèle de l'information, suggéré par l'image de la ligne téléphonique (émetteur/récepteur) dans lequel seul importe le contenu du message, l'approche systémique propose un autre modèle, fondé sur la métaphore de l'orchestre de jazz où dans l'euphorie de l'improvisation, chaque musicien joue en s'accordant en permanence sur les autres. "*Ce modèle de la communication n'est pas fondé sur l'image du téléphone ou du ping-pong - un émetteur envoie un message à un récepteur qui devient à son tour un émetteur - mais sur la métaphore de l'orchestre... Mais dans ce vaste orchestre culturel, il n'y a ni chef ni partition. Chacun joue en s'accordant sur l'autre*".²

Dans un tel modèle, l'accent n'est pas mis d'abord sur les actrices et acteurs de la communication, destinataire/destinataire car ils se trouvent en perpétuelle interaction et ne peuvent être isolés, ni sur le message communiqué, mais sur l'ensemble du système compris comme un réseau indissociable de relations, interdépendant. Cette approche met en exergue, dans tout échange humain, la primauté de la relation sur le message et l'évolution du processus en fonction de chacun.

SOUPLESSE DES LECTURES / VARIABILITÉS DES INTERVENTIONS

Diverses approches sont possibles pour appréhender un contexte ou une situation donnée.

- linéaire : autorité, cadre, ordre
- circulaire : réciprocité, communication
- systémique : réorganisation, recherche le déclenchement d'une réaction, non prédictif
- mythique : redéfinir son identité à travers l'art, l'expression théâtrale...

L'approche systémique ne s'oppose pas à l'approche analytique ou linéaire : les différentes lectures sont en fait complémentaires. Ainsi, il n'y a pas UNE approche meilleure que les autres et plusieurs chemins sont possibles pour apprendre, interagir, intervenir dans une situation donnée. Cependant, les réponses inadaptées engendrent des impasses : le plus souvent, des solutions linéaires sont proposées alors que la situation est très complexe... Il convient donc de choisir l'approche et l'intervention la plus adéquate en fonction de la situation rencontrée et de se remettre en question si une approche ne fonctionne pas : peut-être faut-il alors essayer autre chose ? Car changer vraiment, ce n'est pas faire moins ou plus de la même chose, c'est faire autre chose. Il est bon de glisser d'une méthode à l'autre, de poser différentes lunettes pour aborder une situation de manière complexe et de concevoir un processus d'hypothétisation : tester des hypothèses et, si cela ne fonctionne pas, essayer

² BATESON, BIRDWHISTELL, GOFFMAN, HALL, JACKSON, SCHEFLEN, SIGMAN, WATZLAWICK : *La nouvelle communication*, p. 7/8, Seuil 1984.

autre chose. Il ne faut pas avoir peur d'essayer quelque chose de nouveau, même si on ne sait pas ce que cela va donner, accepter l'imprévisible.

Exemples

- > La communication émetteur-récepteur (circulaire) n'est pas la panacée universelle : certaines situations restent bloquées même après de nombreux échanges, réunions, etc. Créer un événement, réorganiser, bouger, faire autre chose que ce qui a déjà été fait peut permettre de mieux comprendre ce qu'il se passe, de dénouer un blocage et d'apaiser des tensions.
- > Donner un ordre (linéaire) dans une situation donnée peut aussi s'avérer tout-à-fait approprié : « ne met pas le feu aux rideaux ! » ou, dans le cadre d'un projet : « ne va pas seul(e) dans tel quartier ! ». Passer de la compréhension à l'autorité.
- > Si je souffre d'une péritonite, je préférerais un médecin linéaire qui décidera d'opérer directement qu'un médecin mythique qui cherchera à comprendre le pourquoi du comment de ces symptômes...

TÂTONNEMENT & MÉTAPHORE DE LA FORÊT

Cette métaphore illustre une démarche réflexive constructive et ouverte dans laquelle on progresse par tâtonnement : la trajectoire pour atteindre un but (un grand arbre visible de loin par ex.) n'est pas linéaire, toutes les voies sont possibles et il est probable qu'on se heurte de temps en temps aux arbres ou à un sanglier sur le chemin... il ne faut pas avoir peur de bifurquer! C'est la vie et faire face à l'imprévu en fait partie ! Chaque fois qu'un chemin est emprunté, de nouveaux carrefours se présentent et avec eux de multiples possibilités de choix et d'action. Approche non réductrice.

Quelle est la bonne solution ? Il n'y a pas de solution unique à un problème donné : différentes voies s'offrent à nous, qui nous demandent de nous repositionner souvent (progresser en tâtonnant), de sentir où nous posons les pieds et de « tenter » diverses interventions, réorganisations. On essaye ; action, réaction, répercussions. Bref : être souple, créatif, apprendre en permanence, essayer des pistes non explorées et pouvoir nous remettre en question. Tâtonner, c'est aussi admettre qu'on ne sait pas où l'on va et user de notre sensibilité. C'est accepter que les choses se construisent après chaque pas et que c'est la qualité du pas qui est importante.

Exemples

- > Connaître la source des difficultés n'est pas toujours indispensable pour trouver des solutions
- > Un Monsieur avait peur de l'ascenseur, son thérapeute tente une approche et lui propose de l'emprunter en présence d'une femme extrêmement séduisante et sexy (le point faible du Monsieur) focalisant son attention totalement sur elle, et non plus sur l'ascenseur !
- > Gestion des déchets : piste 1 = multiplier les poubelles, piste 2 = ne plus fournir de canettes, piste 3 = filet à canettes, piste 4 = à découvrir...

DIFFICULTÉ VERSUS PROBLÈME

Difficulté : « Ca arrive... » vs Problème : « Plus jamais ça ! »

Souvent, quand un groupe humain veut éliminer une difficulté (ex. « éradiquer la pauvreté » (cfr : Majid Rahmena « la puissance des pauvres »), il crée un problème majeur et aggrave la situation. Les difficultés existent et on les surmonte... Si on cherche à les éradiquer, on court le risque de déséquilibrer le système et de créer alors un réel problème, une situation beaucoup plus critique. En fait, parfois, ce qu'on met en place pour tenter d'éradiquer une difficulté est pire que la difficulté en elle-même.

Les difficultés font partie de la vie, les difficultés quotidiennes restent des difficultés, c'est seulement si une difficulté revient ou devient permanente et qu'elle bloque une situation qu'on parlera de problème. Aussi, Si on oublie de prendre en considération des composantes culturelles, le contexte..., une difficulté pourra aussi être considérée comme un problème (lecture linéaire et pas mythique)

Exemples

- > La génération d'angoisses face à une difficulté qu'on transforme en problème entraîne le fait qu'il y a alors beaucoup plus à gérer.
- > Difficultés engendrées par les insectes pour ceux qui cultivent la terre → éradication des parasites → utilisation d'insecticides → dérèglement des écosystèmes, allergies, infertilité...
- > On considère les microbes comme un problème car ils provoquent des maladies. On se débarrasse alors de tous les microbes et on provoque un déficit immunitaire → on crée un vrai problème !
- > Après une conférence, personne n'intervient pour enrichir le débat, on considère cela comme un problème (mauvaise présentation, manque d'intérêt du public...) alors que cela pourrait s'expliquer par des facteurs culturels (pas dans les habitudes du pays d'accueil d'interagir spontanément) qui provoquent une difficulté.
- > Un roi de Prusse qui adorait les cerises fit tuer tous les oiseaux du pays ! L'année qui suivit, il n'y eut plus de cerises du tout !
- > Dans une société où on multiplie les solutions pour éviter la souffrance, la multiplication des thérapies aggrave parfois une situation (exemple de l'hyperkinésie, étiquette dès qu'un enfant est turbulent)
- > Une dispute peut devenir un problème si on y revient sans cesse.
- > Le manque d'enthousiasme d'un groupe, si on le construit comme problème, risque de réellement en être un.
- > Un volontaire est déprimé, c'est une difficulté qui devient problème si cette déprime devient récurrente et prend trop de place dans la vie du groupe, si le groupe se sent gêné et mal à l'aise vis-à-vis de la communauté par rapport à l'attitude du volontaire.
- > Des événements imprévus comme du mauvais temps, des maladies... il faut s'avoir s'adapter et gérer cette difficulté sans en faire un problème.

POSITION MÉTA / MÉTA COMMUNIQUER

Méta → se positionner au-dessus, prendre du recul pour regarder ce qui se passe de l'extérieur, se décentrer pour considérer la chose avec distance.

- > Un bibliothécaire a achevé d'établir le catalogue de sa bibliothèque et se demande où il peut classer son catalogue qui, bien qu'ayant le format physique d'un livre, n'est pas du même ordre que les livres qu'il classifie, répertorie ou représente. En effet, le catalogue est le livre des livres, un méta-livre, une cartographie des livres de la bibliothèque.

Métacommunication → nous ne sommes plus **dans** la communication, on parle **de** la communication, de ce qu'il est en train de se passer, de se dire. On reste en dehors du contenu et on se positionne en observateur externe pour analyser le processus : la forme, l'ambiance, les difficultés rencontrées...

Exemples

- > Une dispute éclate entre deux personnes. Spontanément, on aurait tendance à prendre part à la conversation et prendre parti. Au lieu de cela, on peut dire : "je vois que vous êtes en conflit, en quoi puis-je vous aider ?". Il est parfois aussi important de ne pas avoir peur de se donner un temps pour se concerter entre responsables, de réfléchir et de trouver les ressources pour calmer le jeu. Les événements prendront souvent un tour moins dramatique ou se seront calmés d'eux-mêmes.
- > Le cas d'un débat entre spécialistes n'ayant pas étalonné leur vocabulaire ; une méta-communication sur la terminologie, au moyen du langage naturel et venant en préliminaire de l'échange des arguments sur le fond, a alors de grandes chances de débloquent la situation
- > Une personne A parle avec une personne B. Ils devisent à propos du temps qu'il fait ; à un moment donné la personne A dit « tu ne trouves pas que cette discussion est vide de sens, ne pourrait-on pas parler d'autre chose ? ». Par cette réflexion elle vient de changer de niveau logique. Elle ne parle plus de la météo mais bien de la conversation à propos de la météo.
- > Gestion de réunion : le groupe dans la répartition des rôles (gestion de la parole, gestion du temps...) peut décider qu'une personne se place en observateur et n'intervienne que quand il y a blocage. Ce rôle d'observateur peut également être endossé par l'un des deux responsables lors d'une réunion avec le partenaire par exemple (« je parle moins, je suis un peu fatigué ») pour pouvoir « ouvrir » la communication si nécessaire.

POSITION BASSE

Position de questionnement par rapport à l'autre par opposition à une position qui dicte une ligne de conduite, une position hiérarchique. Adoption d'une position de recul, de non agressivité, de relative « infériorité relationnelle », d'humilité qui permet de se déconnecter de la situation initiale, de court-circuiter la logique pour la transformer, d'ouvrir la communication. C'est amener l'autre à se poser des questions sur ses actes, son comportement... sans pour autant l'accuser directement. Tenter de montrer la difficulté dans laquelle une position ou situation nous met pour que l'autre nous aide à résoudre la difficulté. C'est généralement beaucoup plus positif de mettre l'autre en valeur, en position d'expert, en se reposant sur ses connaissances et son aide !

Exemples

- > Parler en "je", se présenter avec sa fragilité. Etre en position de demande d'aide à l'autre, ce qui le met dans une position plus confortable.
- > Stratégie pour arrêter la montée des tensions, les tentatives de « prendre le dessus » sur l'autre. Un exemple classique d'escalade symétrique est la scène de ménage, dans laquelle chacun des deux partenaires veut prendre l'ascendant sur l'autre. Leur rivalité provoque un "emballement" du système. Pour court-circuiter l'escalade, on se met soi-même sciemment dans une position basse.
- > Faire comprendre ce qu'on ressent, notre émotion "Lorsque tu t'exprimes comme ça, je me sens agressé ", au lieu de donner un ordre par exemple "Calme-toi !"...
- > Exemples : Au village, le groupe se plaint car l'eau chaude est rare, on ne peut prendre que peu de douche : « Suite à ton comportement, nous sommes mal à l'aise vis-à-vis de la communauté qui parcourt pas mal de distance pour s'approvisionner en eau... que proposes-tu ? » ou un membre du groupe « fricote » avec un membre de l'association partenaire : « quand tu te comportes comme cela, vis-à-vis des coutumes locales et vu les objectifs et la philosophie avec lesquels nous sommes venus, on se sent mal à l'aise car cela ne correspond pas à l'image que l'on souhaite donner » ou à un volontaire qui veut sortir : « je comprends ton envie d'indépendance mais je dois aussi suivre le programme fixé par Quinoa sinon je pourrais avoir des problèmes (avec les villageois, les autres volontaires...) » ...

COMMUNICATION KLAXON : PASSER AU « JE »

Communication non violente. La communication klaxon est le reproche en « tu...tu...tu », la personne risque de se sentir agressée. Pour communiquer une information sans alimenter les tensions, on peut utiliser le « je », et faire passer le même message. « Je » assume ce qu'il vit et a la générosité d'exprimer ses émotions, dit où il en est dans la relation, comment il se sent par rapport au comportement de l'autre... C'est une des formes de la « position basse ». Faire prendre conscience à quelqu'un de l'impact de son attitude sans lui dire en face et d'une manière vexante et donc peu constructive. La personne va souvent d'elle-même changer son comportement.

Exemples

- > « Je suis perdu car tu es resté un peu vague », plutôt que « tu es toujours trop vague ! »
- > « J'ai peur quand tu cries, je perds tous mes moyens et je ne sais plus quoi répondre » au lieu de « Tu m'énerves quand tu cries ! Je perds mes moyens car tu ne me laisses pas la possibilité de te répondre ! »
- > Une réunion est organisée avec le groupe et personne ne vient. En « tu » : « Vous auriez pu venir, c'est la moindre des choses ! ». En « je » : « Je suis triste parce qu'après tant d'efforts, je ne suis pas arrivé à vous motiver ».
- > Face à une démotivation d'un membre du groupe : En « tu » : « tu n'es pas motivé, tu ne veux rien faire, tu ne veux pas t'investir dans la relation avec la communauté et le partenaire... ». En « je » : « Je me trouve dans une situation difficile et délicate vis-à-vis de la famille d'accueil et du partenaire car ils trouvent que nous ne sommes pas très motivés... »
- > Cfr mise en situation au « costa verde » : « Il faut nous aider dans le potager, vous n'êtes jamais là » → « nous nous sentons seuls dans le potager, nous avons besoin d'aide »

MÉCHANTE CONNOTATION POSITIVE

Dans une situation où on souhaite formuler des reproches ou des critiques, il est bon d'amener en premier lieu l'aspect négatif et ensuite l'aspect ou l'interprétation positive, en essayant de comprendre ce qu'il y a de positif dans l'attitude de la personne. Le fait même de désigner ce qui ne va pas et de terminer sur la compréhension de l'intention, met l'autre dans une position dans laquelle il peut se remettre en question. Finir par une "touche" positive permet de ne pas braquer ou crispier l'interlocuteur et lui donne plus d'espace pour s'exprimer à son tour, cela permet de continuer la conversation, d'ouvrir un champ de discussion.

Exemples

- > En général lorsqu'on émet une critique, on commence par les aspects positifs et puis on place un MAIS...et on aborde les aspects négatifs : "je trouve que ce que tu as fait est génial, mais tu n'as pas fait ceci ou cela". On peut dire exactement la même chose, mais dans un ordre et avec des mots différents : « je suis déçu que tu n'aies pas fait ceci ou cela, mais je pense aussi que ce que tu as fait est génial, pour telle et telle raison".
- > Une mère qui est fort derrière son fils : « vous étouffez votre fils en l'appelant tout le temps mais je sais que c'est parce que vous tenez à votre fils, que vous l'aimez et que vous vous inquiétez pour lui »
- > « La manière dont tu interromps tout le monde en réunion est un peu fatigante mais c'est vraiment chouette que tu prennes au sérieux le projet, l'enthousiasme que tu mets dedans. »

FAIRE CIRCULER LES INFORMATIONS PERTINENTES

Une information est « une différence qui crée la différence ». Elle permet de pointer quelque chose sur quoi il est possible d'agir/de réagir. Si un groupe dysfonctionne, peut-être manque-t-il une info pertinente à faire circuler, quelque chose à construire au niveau de la communication. Il s'agit de se mettre en position "méta", de rechercher les informations qui informent le système sur lui-même et sur les interactions au sein du système/groupe. Il faut donc agir de telle manière que tous les membres reçoivent les infos significatives.

Exemples

- > Tout se passe bien dans le groupe durant plusieurs semaines, puis ça bloque : personne n'est motivé pour rien. On sent certaines tensions. A la fin du week-end, deux personnes du groupe annoncent qu'elles sont en couple mais ne voulaient pas que cela se sache. Tout le monde le percevait pourtant → information pertinente pour le groupe.
- > Si le responsable sent des tensions liées à une mauvaise compréhension du projet : faire circuler des infos sur le projet → informations pertinentes pour le groupe.
- > Peut être une fonction en soi, endossée par un membre du groupe : s'assurer que l'info circule et que tout le monde soit au courant (ex : le programme pour demain...)

VALORISER LES COMPÉTENCES DU SYSTÈME / GROUPE

Notion de qualité émergente : le fait de faire partie d'un système, d'un groupe peut provoquer l'apparition de qualités qui sont le fruit des interactions des membres de ce système/groupe car un groupe est plus que la somme de toutes ses parties. Le responsable du groupe peut devenir la personne qui veille à ce partage, à la mise en commun, à valoriser des qualités individuelles et à dégager ces qualités émergentes car tous sont acteurs d'un projet collectif.

Tout système est en quelque sorte un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux, telle une machine dont toutes les pièces seraient reliées par des câbles, des engrenages... Tous les joints entre les pièces sont actionnables à l'aide de manettes : ce sont les compétences du système, du groupe. C'est en quelque sorte le groupe "qui se soigne", car le groupe est compétent "en soi". Rendre le groupe acteur.

Identifier et reconnaître ses propres compétences ou talents et partir de ses propres richesses. Garder à l'esprit que nos compétences peuvent varier en fonction du contexte et du groupe dans lequel nous sommes.

Exemples

- > Pendant la récolte de fonds, un conflit éclate entre les participants car certains veulent se réunir pour parler de la prochaine activité à organiser, tandis que d'autres trouvent qu'on parle trop, qu'on a encore rien récolté, et qu'on est en retard. Ici le groupe est à la fois capable de réfléchir pour trouver des idées, et à la fois plein d'énergie pour foncer (selon le repère des quatre éléments, ce serait un mélange AIR+FEU). Valoriser les compétences du groupe : pendant que certains peuvent se pencher sur les difficultés qui restent en suspend, les plus fonceurs commencent déjà avec ce qui doit être fait de toute façon. Les rôles dans le groupe deviennent complémentaires.
- > Aider les autres à exploiter les compétences qui sont les leurs : chaque personne vient avec son histoire, ses qualités, ses spécialités (ex: les quatre éléments, le cadeau symbolique...). Au sein d'un groupe, les talents des membres peuvent être valorisés pour le bon fonctionnement global.

(CONTRAINTES PARADOXALES

Certaines injonctions ou contextes contraignants peuvent se décrire comme paradoxaux : le message est tel qu'il contient une contradiction et que, quoi que l'on fasse, on désobéit à l'injonction. Situation d'impasse par rapport à des intérêts, des attentes ou des envies apparemment incompatibles. Tant que l'on peut méta communiquer, ces paradoxes sont riches et utiles, mais mal décelés et négociés, ils peuvent poser de grosses difficultés. Ainsi par exemple, les contextes ou l'injonction « soit autonome » ne peuvent être négociés : dans l'absolu, il faut donc obéir en faisant ce que l'on veut.

Exemples

- > Injonction d'une autorité : « Sois autonome ! » « Sois spontané ! »
- > Un enfant qui dirait consécutivement "je suis grand et tu n'as rien à me dire !" puis "je m'ennuie, qu'est-ce que je fais ?".
- > Bateson raconte qu'une mère manifeste par des mots d'amour de la langue un rapprochement tout en adoptant en même temps une conduite d'éloignement ou d'évitement par les langages corporels

(« sois grand, sois un homme » tout en le prenant sur ses genoux). L'enfant ne sait pas et ne peut savoir ce que sa mère exige de lui. Il est condamné à osciller entre ces deux exigences contraires auxquelles il ne peut répondre en même temps et ne peut commenter ou discuter. Quelle que soit la réponse qu'il adopte, il est puni et reçoit l'ordre de changer de réponse et d'adopter l'autre.

- > Le responsable dit à son groupe : « responsabilisez-vous ! ». Le groupe prend une initiative et puis le responsable est furieux. Ou : les responsables à leur groupe : "soyez curieux !".
- > Répondre à la fois aux demandes de Quinoa et d'un partenaire du « Sud », de parents, de participants...

Dans ce genre de contraintes, souvent subtiles et difficiles à décoder, métacommuniquer (communiquer sur la communication), renvoyer la double contrainte aux intervenants, peut donc permettre d'éviter le paradoxe et de faire circuler des informations pertinentes pour le groupe, d'investir notre créativité pour trouver quelque chose qui convient à tout le monde.

Exemple

- > Dans le processus Quinoa, une grande liberté est laissée aux responsables et aux groupes mais dans un cadre institutionnel, administratif et philosophique précis. La métacommunication, la négociation et le dialogue (sur la créativité, les contraintes et les limites du projet) permettent cependant un enrichissement de toute la démarche d'ED.

FONCTION DANS LE GROUPE ET FONCTION MANQUANTE

Lorsque quelque chose ne va pas dans un système, dans un groupe, il peut s'agir d'une fonction manquante : un rôle lacunaire dans l'organisation / l'équilibre du système, et le système peut se mettre à dysfonctionner.

On peut alors s'interroger sur ce qui fait défaut, sur cette fonction manquante, et combler le vide en endossant temporairement cette fonction. On se charge de la fonction car sinon elle va continuer à manquer, dans le but de la redistribuer pour responsabiliser le groupe → On pourrait le résumer comme suit : rechercher la fonction manquante, prendre la fonction, la modéliser (l'exprimer au groupe), la redistribuer.

Les groupes peuvent imaginer toutes les fonctions nécessaires au bon fonctionnement du système dans le contexte du projet, c'est-à-dire les fonctions répondant à leurs besoins : exemples → fonction de décision, fonction de logistique, d'intendance, de clown, de gestion d'un budget, d'organisation d'événements, fonction de communication, de transmission d'information, de mémoire, de distance relationnelle, d'écoute, de premiers soins...

Exemples

- > La fonctionnalité peut émerger à partir du contexte. Prenons la fonction d'organisation du temps : peut-être le groupe n'en a-t-il pas besoin, mais suite à un concours de circonstance ca devient un véritable chaos si le groupe n'arrive jamais à partir à l'heure. Le responsable peut assumer ce rôle, l'exprimer au groupe, montrer ce que ce rôle implique et ensuite le redistribuer : « Je le fais aujourd'hui, tu le fais demain ».

- > Dans le cadre de la récolte de fonds, tout le monde a plein d'idées, beaucoup d'emballement (FEU) mais rien n'avance. Lire la situation par rapport à la fonction qui manque, celle d'organisateur-planificateur qui a les pieds sur terre, qui est dans le concret (TERRE).

POSITIVER / CONSTRUIRE

Relativiser, poser une vision constructive, trouver des points positifs, construire une vision en "aval" (Vers quoi allons-nous ? Que voulons-nous? plutôt que de l'"amont" (Pourquoi est-ce arrivé ? Quelles sont les causes ?) pour débloquer la situation.

Le conflit n'est pas que négatif ! Il peut être constructif et ouvrir des portes. La signification du conflit en mandarin : pictogramme crise = danger + changement.

Exemples :

- > Baguette magique peut porter ses fruits : laisser les débats de côté pour se retrouver autour d'une activité qui pourrait rapprocher le groupe, se retrouver autour d'un bon repas, changer de cadre...
- > Un participant un peu envahissant dans le groupe : lui donner une responsabilité particulière sera peut-être plus constructif que de lui faire la remarque ou d'essayer d'en discuter avec lui, positiver cette « énergie ».
- > Un papa bat son enfant, reconnaître que c'est peut-être parce qu'il est très attaché à l'éducation de son enfant, ce qui en soi est bien, ouvre une possibilité de dialogue beaucoup plus grande !
- > Voir comment une situation imprévue peut être riche à plein de points de vue et peut générer de nouvelles opportunités.

SORTIR DU PERSONNEL

Se focaliser non pas sur la personne mais sur la difficulté qui nous préoccupe. Ne pas juger la personne, contextualiser et prendre en compte le cadre de référence de chacune des parties en présence pour mieux comprendre les points de vue de chacune. Aide à rester en de bons termes avec la personne avec laquelle la difficulté est rencontrée. Désincarner les difficultés.

Exemples

- > Parler en tant que moi, responsable chez quinoa c'est-à-dire « porte-parole » de Quinoa : « je comprends mais en tant que responsable, je te demande de... »

ECOUTE ACTIVE

Prendre une part active dans l'écoute. Reformuler ce que la personne a dit comme une forme de reflet. Et quoi d'autre ?

Exemples

- > Donc, si j'ai bien compris, tu dis que...
- > Et quoi d'autre ?

DES P'TITS EXTRAITS... POUR LE PLAISIR !

« J'aime à dire devant mes étudiants ou mes patients que, d'après moi, la réalité n'existe pas ! Nous existons à travers ces liens que nous tissons avec les autres. Lorsque nous décrivons cette réalité, c'est de la représentation que nous avons de nos diverses relations qu'il est question. En acceptant que la réalité n'existe pas, j'accepte plus facilement d'être à l'écoute des émotions qui naissent en moi, j'accepte de les considérer comme des alliées et non pas comme des interférences. Mais si la réalité n'existe pas, comment se mouvoir, s'émouvoir dans ce que nous appelons la réalité ? Vous l'avez bien compris, j'accorde la plus grande attention aux messages émotionnels qui proviennent de cette réalité qui n'existe pas ! L'écoute, le décodage et le sens que ces messages recouvrent me permettent d'échanger avec les autres et de co-construire un monde à partager. »

Michel Maestre, Psychologue systémicien, thérapeute familial

« La systémique ouvre la voie à des approches ouvertes, interrogatives, et non pas des attitudes normatives et prescriptives. Il faut faire passer le message de l'ouverture et de la diversité des points de vue sur les organisations, de l'association de diverses logiques d'analyse, de la prise en compte des relations entre tout et parties, entre l'individuel et le collectif, de l'importance attachée à la dynamique des processus de fonctionnement, d'évolution et d'apprentissage des organisations. Le point de vue de l'observateur est une résultante complexe de sa perception et de son processus de connaissance, mais aussi de ses finalités et des contraintes qu'il se fixe, de son champ d'observation et des frontières qu'il établit, des invariants présumés, des pressions qu'il subit, de son imaginaire. La diversité des points de vue, donc des représentations, est normale, inévitable et souhaitable. Encore faut-il l'accepter, et même plus, savoir profiter de la richesse d'information qu'elle recèle ! »

www.systemique.levillage.org

" La porte du changement s'ouvre de l'intérieur "

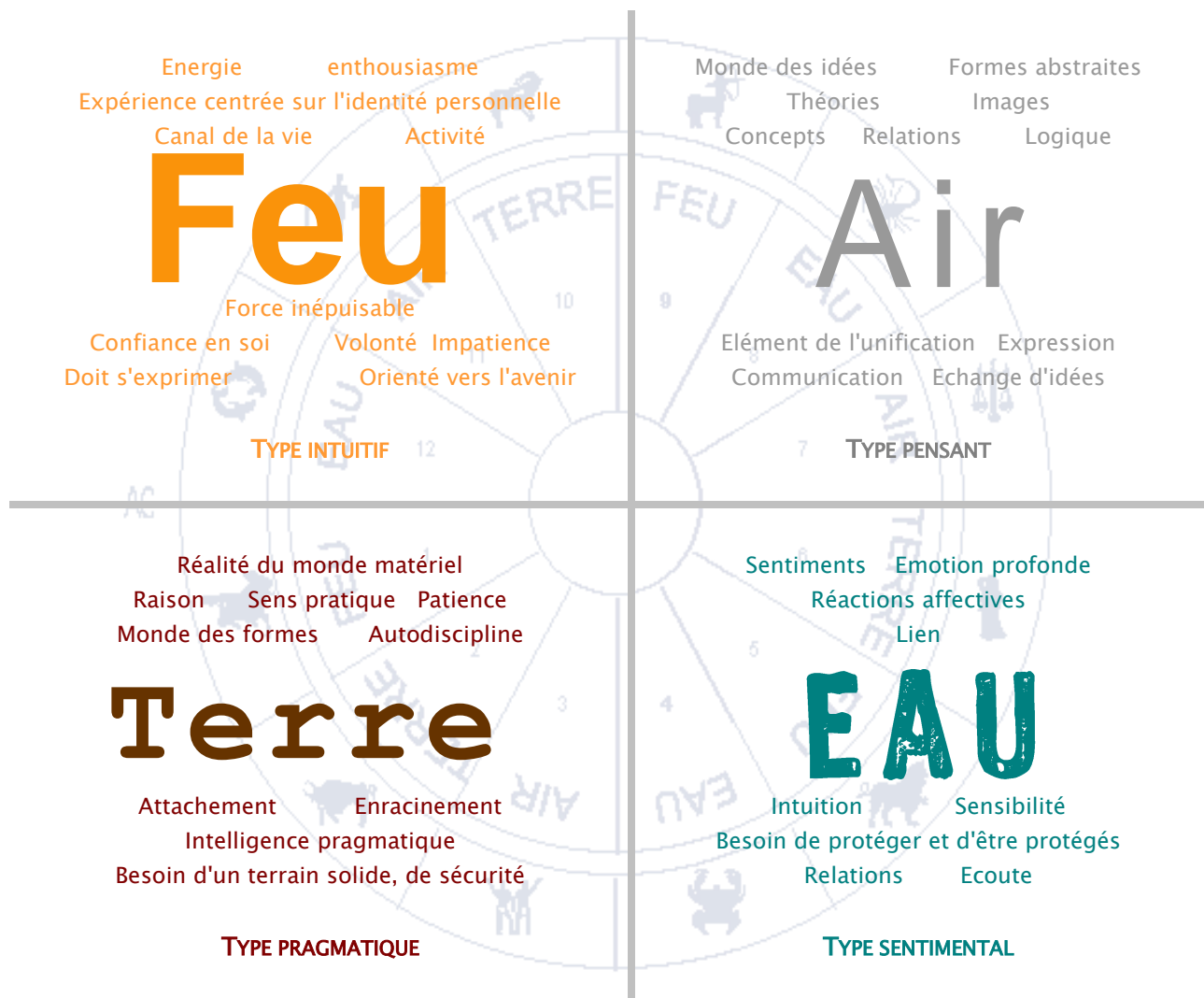
Jacques Chaize

LES QUATRE ÉLÉMENTS

« Qui connaît les autres est instruit. Qui se connaît est sage. » Lao-Tseu

Nos personnalités sont tissées de qualités, de préférences, de forces, de faiblesses, de prédispositions et d'une multitude de talents différents... Bien nous connaître et pouvoir construire des complémentarités avec d'autres tempéraments peut permettre de rassembler nos talents en une source de potentiel créatif.

De l'astrologie Maya aux typologies psychologiques de Jung, des forces élémentaires *Doshas* de l'Inde ayurvédiques aux *Fâ* et *Legba* du Vodou béninois, divers mythes nous proposent des **repères** pour nous situer dans notre identité et dans le monde, en fonction de nos références culturelles. L'astrologie occidentale, qui imprègne nos imaginaires (signes astrologiques, horoscope...), distingue quant à elle les types de tempéraments en fonction de quatre éléments qui constituent en tout ou en partie l'essence de notre personnalité.



LES TALENTS DU GROUPE DES RESPONSABLES



Une bougie parfumée : pour la présence discrète et le côté attentif à ce que tout le monde se sente bien dans le groupe

Une tortue : pour le côté qui prend le temps de faire les choses bien et qui passe les âges + le côté doux et fragile

Des allumettes : pour l'énergie, le dynamisme, la motivation et la lumière dans les moments plus difficiles

Carnet sur la démocratie participative : pour l'apport et le partage d'outils d'intelligence collective

Une boule de Noël à facettes : pour le côté spontané, vrai et transparent

Un arrosoir : parce que c'est ce qu'il y avait dans le coffre de Thomas ☺ et aussi pour faire germer des graines

Une chaussette brésilienne à faire du café : pour l'énergie (matinal), le côté positif + expérience de voyages + prendre le temps

Une corde avec nœud : pour le côté attentif à ce que tout le monde se sente bien dans le groupe et la capacité à s'adapter et faire avec ce qui vient

2 pots de vides reliés à une ficelle : pour l'écoute et l'attention à mettre le groupe à l'aise

Une boîte exotique avec un coquillage, une bougie, et de la cardamome : pour respectivement le mystère, l'écoute, l'énergie-la fiesta et la curiosité

Un livre d'Ivan Illich : pour le côté critique qui pousse à aller plus loin

Un chien en peluche : parce que c'est ce qu'il y avait dans le coffre de Thomas ☺ et pour l'autodérision

DÉCISION PAR CONSENTEMENT

<http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/process-gest-par-constt-V5BIS.pdf>

<http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/FICHE-GPC-2014-BIS-V1.pdf>

Pour d'autres outils de sociocratie, voir : <http://universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils/>

POUR APPROFONDIR... QUELQUES CONCEPTS CLÉ DE LA SYSTÉMIQUE

www.systemique.levillage.org

QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME ?



L'approche systémique s'appuie sur la notion de système, notion vague et ambiguë pourtant utilisée aujourd'hui dans un nombre croissant de disciplines en raison de son pouvoir d'unification et d'intégration. Une ville, une cellule, un organisme sont des systèmes. Mais aussi une voiture, un ordinateur, une machine à laver, ou ... une entreprise. La définition la plus courante est qu'un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. L'introduction de la finalité – le but du système – est fondamentale. En fait, aucune définition du mot système n'est satisfaisante et seule la notion de système est féconde, à

condition d'en mesurer la portée et les limites. Alors que la thermodynamique classique ne considère que les systèmes fermés, abstraction des physiciens, la systémique s'intéresse au système ouvert, en relation permanente avec son environnement (en généralisant on pourrait dire son écosystème). Il échange énergie, matière, informations utilisées dans le maintien de son organisation contre la dégradation qu'exerce le temps, et rejette dans l'environnement de l'entropie, énergie usée.

Dans la fin des années 40, la cybernétique, discipline qui étudie essentiellement les régulations et la communication chez les êtres vivants et les machines construites par l'homme, a apporté une contribution essentielle pour le développement de la systémique, en développant notamment les concepts de boîte noire et de rétroaction (feedback). Une boucle de rétroaction (où, comme son nom l'indique, des informations sur le résultat d'une transformation ou d'une activité sont renvoyés en données) peut avoir des effets divergents, pouvant conduire vers l'explosion ou le blocage total des activités (mais aussi effet assurant croissance et évolution du système) ou des effets régulateurs, assurant la convergence vers un but et le maintien d'un équilibre dynamique (mais aussi caractéristiques des résistances au changement). Le fonctionnement des systèmes repose sur le jeu combiné des boucles de rétroaction, des flux – d'énergie, d'information ou d'éléments –, et des réservoirs dans lesquels sont stockés de l'énergie, de l'information, des matériaux, ... Trois notions parmi les plus générales de

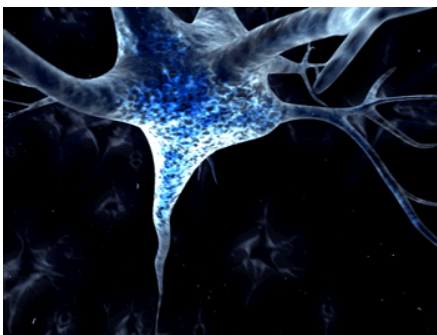
l'approche systémique et clefs du rapprochement de domaines très différents, de la biologie à la gestion, de l'ingénierie à l'écologie.

SYSTÉMIQUE CONTRE ANALYTIQUE

L'approche analytique, qui a été favorisée de manière presque disproportionnée dans notre enseignement, et l'approche systémique sont plus complémentaires qu'opposées, mais pourtant irréductibles l'une à l'autre. L'approche analytique cherche à ramener un système à ses éléments les plus simples afin de les étudier en détail, de comprendre les types d'interactions entre eux et de dégager les lois générales régissant le comportement du système. Cette démarche trouve ses limites avec les systèmes de haute complexité, constitués par une très grande diversité d'éléments liés par des interactions fortes. L'approche systémique considère au contraire un système dans sa totalité, sa complexité et sa dynamique propre et donne autant d'importance, sinon plus, aux relations (une grande variété de liaisons assurant une haute densité d'interconnexions) et aux interactions complexes entre ses éléments qu'aux éléments eux-mêmes.

A l'opposition entre analytique et systémique, s'ajoute celle entre vision statique et vision dynamique. La pensée classique, sur laquelle s'appuie notre connaissance de la nature et les grandes lois scientifiques, présente trois caractéristiques principales :

- > ses concepts ont été formés à l'image du solide : conservation de la forme, du volume...
- > le temps irréversible, celui de la durée vécue, du non déterminé, de l'aléatoire, n'est jamais pris en compte, seul prime le temps de la physique et des phénomènes réversibles
- > enfin la seule forme d'explication des phénomènes est la causalité linéaire s'appuyant sur une chaîne logique de causes et d'effets, étalée de long de la flèche du temps, alors que dans une boucle de rétroaction, causalité et finalité circulent tout au long de la boucle, sans pouvoir dire si la cause précède l'effet ou le contraire, et la flèche du temps semble se refermer sur elle-même.



Dans la pensée systémique, la notion de fluide remplace celle de solide, le mouvement remplace le permanent. Souplesse et adaptabilité remplacent rigidité et stabilité. Les notions de flux et d'équilibre de flux s'ajoutent à celles de forces et d'équilibre de forces. La durée et l'irréversibilité entrent comme dimensions fondamentales dans la nature des phénomènes. La causalité devient circulaire et s'ouvre sur la finalité. La dynamique des systèmes fait éclater la vision statique des organisations et des structures. En intégrant le temps, elle fait apparaître le relationnel et le devenir. Attitude transdisciplinaire et entraînement à la maîtrise de la complexité et de l'interdépendance, la systémique débouche sur la transmission de la connaissance qu'elle aide à organiser au fur et à mesure de son acquisition, sur l'action permettant d'affronter la complexité et sur la création qui prend sa source dans la variété. Support de la pensée inventive – par opposition à l'approche analytique, support de la pensée connaissante – tolérante et pragmatique, la pensée systémique s'ouvre à l'analogie, à la métaphore et au modèle. Tout ce qui décloisonne la connaissance et débloque l'imagination est bienvenu : elle se veut ouverte, à l'image des systèmes qu'elle étudie.

SYSTÉMIQUE ET ORGANISATIONS

La pensée systémique devient plus nécessaire que jamais car nous sommes dépassés par la complexité. Pour la première fois peut-être dans l'histoire de l'humanité, l'Homme est capable de créer des quantités d'informations plus grandes que ce qu'il peut absorber, de concevoir des relations d'interdépendance plus complexes que ce qu'il est capable de gérer, et d'accélérer le changement à un rythme que personne n'est capable de suivre. Notre niveau de complexité n'a certainement jamais encore été atteint dans le passé. Des organisations connaissent l'échec malgré des individus brillants, tout simplement parce qu'elles sont incapables de combiner ensemble leurs talents et leurs fonctions.

La pensée systémique se veut un antidote aux réactions de découragement ressenties par beaucoup lorsqu'ils sont confrontés à ces phénomènes d'interdépendance. Elle permet d'observer les structures qui sous-tendent les situations complexes, et de mettre le doigt sur les effets de levier capables de les modifier. C'est l'outil fondamental permettant aux organisations intelligentes de concevoir autrement leur univers. En analysant la totalité d'un système, nous apprenons à améliorer son état, sa santé. Mais pour ce faire, le raisonnement systémique passe par un langage qui modifie notre manière de raisonner. Il suppose une modification de notre état d'esprit, abandonnant une vision fragmentaire au profit d'une vision d'ensemble, délaissant l'idée que les individus ne font que réagir à des situations présentes, et ne sont pas capables de modeler leur avenir. Il s'agit d'un changement profond de mentalité.

L'approche systémique se démarque des autres approches en ce qu'elle donne des organisations une représentation plus globale et plus réaliste pour traiter de leur complexité. La complexité apparaît dès lors que le comportement ou les propriétés d'un système ne peuvent se déduire de la seule connaissance du comportement de ses parties : le tout manifeste des propriétés qui ne sont ni la somme, ni la combinaison des propriétés des parties, chaque niveau est conditionné par les autres et les conditionne.

(CHANGER LES ORGANISATIONS)

La situation paradoxale à laquelle se trouve confronté tout responsable du maintien et de l'évolution d'un système complexe s'exprime par cette simple question : comment une organisation stable, dont la finalité est de se maintenir et durer, peut-elle changer ou évoluer ? La crise est le moment d'apparition, pour le système, de phénomènes menaçants auxquels la structure et le fonctionnement en équilibre dynamique ne peuvent répondre de manière satisfaisante. Le changement, notion vague, correspond à un phénomène de déstructuration – restructuration : il y a rupture dans l'organisation du système et émergence de nouveautés. Sur une longue période, l'histoire nous apprend que toutes les sociétés passent par de telles phases. On entrevoit ainsi le chemin par lequel peut évoluer un système stable construit pour résister au changement : il évolue grâce à un processus complémentaire de désorganisation (totale ou partielle) et de réorganisation, ce qui se produit, soit au cours de l'affrontement du système avec les perturbations aléatoires venant de l'environnement (mutations, événement, "bruit") soit au cours du réajustement d'un déséquilibre résultant, par exemple, d'une croissance trop rapide. Une organisation doit donc être en mesure de capter les germes de changement et de les utiliser pour son évolution, ce qui l'oblige à adopter un mode de fonctionnement caractérisé par une grande mobilité des hommes et des idées. Admettre le risque transitoire d'une désorganisation passagère, c'est accepter et vouloir le changement car il n'y a pas de changement réel sans risque.

RECADRER

Recadrer signifie modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même

mieux, aux faits de cette situation concrète dont le sens, par conséquent, change complètement. En éclairant les choses d'une façon nouvelle, le recadrage tend à transformer dans le sens de l'ouverture le rapport à une situation et la signification qu'elle revêt. La technique du recadrage repose sur le principe de la variabilité des réalités subjectives : nous n'avons jamais affaire à des réalités intrinsèques mais à des images de la réalité qui s'imposent à nous comme l'évidente présentation de LA réalité, seule image possible pensons-nous, alors qu'en fait il y en a une infinité d'autres. Or, c'est justement parce qu'une image unique suppose une solution unique que nous nous acharnons à faire toujours plus de la même chose au lieu de faire autre chose.

Changement de point de vue, ouverture sur les possibles, positionnement du problème dans un contexte différent, le recadrage opère un changement de système. Ce qui, dans le contexte habituel était considéré comme la solution devient ici le problème. Alors que le changement dans le système semble reposer sur le bon sens (puisqu'il va dans le sens de la logique du système), le changement de système apparaît souvent bizarre, énigmatique, paradoxal,... Dans les techniques de recadrage, on ne s'occupe que de l'ici et maintenant, des effets et non des causes; on place résolument la situation dans un nouveau contexte qui conserve les anciens éléments mais les remanie dans un rapport et dans un sens totalement différent. Le recadrage considère le réel non comme une sorte d'extériorité objective mais comme une perception subjective qui tient compte de la valeur accordée aux choses et aux faits. L'utilisation des paradoxes et l'humour permettent souvent de recadrer une situation.

L'originalité de l'Ecole de Palo Alto est d'avoir identifié le procédé de recadrage comme un moyen efficace de sortir d'une situation problématique et de l'avoir intégré à l'action thérapeutique. Leur démarche de thérapie peut être divisée en quatre étapes : définir clairement le problème en termes concrets; examiner les solutions déjà essayées; définir clairement le changement auquel on veut aboutir; formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer ce changement.

UNE PENSÉE D'OUVERTURE...

La systémique ouvre la voie à des approches ouvertes, interrogatives, et non pas des attitudes normatives et prescriptives. Il faut faire passer le message de l'ouverture et de la diversité des points de vue sur les organisations, de l'association de diverses logiques d'analyse, de la prise en compte des relations entre tout et parties, entre l'individuel et le collectif, de l'importance attachée à la dynamique des processus de fonctionnement, d'évolution et d'apprentissage des organisations. La prédominance d'un point de vue et d'un langage est fréquente, c'est d'ailleurs souvent l'origine de la démarche réductionniste. Littéralement, un point de vue est un lieu d'où un observateur regarde un objet; au sens dérivé, c'est une manière de voir les choses, une opinion. Le point de vue de l'observateur est une résultante complexe de sa perception et de son processus de connaissance, mais aussi de ses finalités et des contraintes qu'il se fixe, de son champ d'observation et des frontières qu'il établit, des invariants présumés, des pressions qu'il subit, de son imaginaire. La diversité des points de vue, donc des représentations, est normale, inévitable et souhaitable. Encore faut-il l'accepter, et même plus, savoir profiter de la richesse d'information qu'elle recèle et non la réprimer au nom de certains points de vue dominants.

Cette systémique ouverte, tolérante, créatrice, est le cœur de l'école de pensée qui doit permettre à l'avènement d'une nouvelle société. Ses concepts sont à la base de la refondation des systèmes. Quand un quelqu'un déclare "aujourd'hui organiser, ce n'est plus mettre de l'ordre, c'est créer de la vie", n'apporte-t-il pas là le témoignage du chemin parcouru dans les esprits vers le paradigme de complexité ?

BIBLIOGRAPHIE ET LIENS

Ouvrages

- Les mots sont des fenêtres (ou des murs): Introduction à la communication non violente, Marshall B. ROSENBERG, (1999)
- Une logique de la communication, P. WATZLAWICK; Janet Helmick BEAVIN; et al. (2001)
- La Réalité de la réalité: Confusion, désinformation, communication, P. WATZLAWICK, (2000)
- L'Approche systémique: Pour gérer l'incertitude et la complexité, Arlette YATCHINOVSKY, ESF (2000)
- Vers une écologie de l'esprit: tome 1, Gregory BATESON, Seuil (1977)

Liens

- Institut de documentation, de ressources et d'études en systémique : www.systemique.org
- Association pour la Pensée Complexe: www.afscet.asso.fr
- Site francophone sur la systémique, base de données : www.systemique.levillage.org
- Programme européen MCX "Modélisation de la Complexité" : www.mcxapc.org

Quinoa

ONG d'éducation au développement – 26 rue d'Edimbourg, 1050 Bruxelles – 02.893.08.70 –
www.quinoa.be