

RENONCER POUR PENSER ENSEMBLE

Les renoncements de l'approche
systémique coopérative

D'après une conférence de François Balta
Synthèse rédigée et enrichie par Olivier Guidi



Renoncer pour penser ensemble

Les renoncements de l'approche systémique coopérative

D'après une conférence de François Balta

Synthèse rédigée et enrichie par Olivier Guidi

Liminaire : l'accompagnement comme art du renoncement

Toutes les pratiques d'accompagnement - thérapie, coaching, conseil - partagent un même horizon : aider l'autre à construire une vie digne d'être vécue. Les frontières qui les séparent sont moins nettes qu'on ne le croit, car il s'agit toujours du même geste fondamentalement humain, celui par lequel les êtres s'épaulent les uns les autres. C'est dans cette conception large et généraliste de l'accompagnement que prend place la thèse défendue par François Balta : pour accompagner véritablement, il faut d'abord consentir à un travail paradoxal, celui de désapprendre.

L'idée n'est pas neuve, et elle naît de l'expérience clinique elle-même. On apprend des savoirs, on déploie des efforts considérables pour les acquérir puis pour les mettre en pratique, et l'on découvre que, à l'épreuve de la rencontre, « ça grince ». La clinique oblige à réfléchir, donc à se construire un savoir théorique ; mais elle ne cesse simultanément de remettre en question les connaissances acquises. C'est de cette tension que procède l'invitation à renoncer à un certain nombre d'apprentissages - non pour faire table rase, mais pour retrouver une intelligence plus juste des situations.

La difficulté de désapprendre

Changer une habitude de pensée est un travail rude, car l'habitude n'est pas seulement logée dans le corps : elle est inscrite dans le cerveau et dans la manière même de penser. Une anecdote ordinaire l'illustre. Ayant changé de logement pour deux studios quasi identiques d'un même immeuble, dont la seule différence tenait à la position de l'interrupteur de la salle de bains - à l'intérieur dans l'un, à l'extérieur dans l'autre -, Balta constate que, cinq ans après, sa main cherche encore l'interrupteur au mauvais endroit. Une habitude se prend vite et se défait difficilement. Si tant d'énergie et de temps neuronaux ont servi à édifier nos représentations et nos convictions, les remettre en question ne peut être qu'un effort exigeant.

À ce renoncement répond toutefois une consolation, et même un « lot de remplacement » : abandonner d'anciennes manières de penser ouvre sur des possibilités neuves, plus riches et plus satisfaisantes. L'exposé articule ainsi, à chaque étape, ce à quoi il faut renoncer et ce qu'on peut mettre à la place.

Un savoir systémique d'origine

Le point de départ est paradoxalement rassurant : chacun a d'abord été systémicien, de fait. Avant le langage, le nourrisson vit dans l'interaction et la co-construction ; il dispose d'un savoir intuitif de ce qui marche et de ce qui ne marche pas pour satisfaire ses besoins, s'adaptant à son milieu tout en l'adaptant à lui. C'est déjà le principe de la circularité : l'enfant qui a faim réveille ses parents, et nul n'est durablement « en position haute » dans cette

histoire. Ce savoir premier n'a pas disparu ; mais le langage, en le recouvrant, nous a en partie trompés. Le retrouver, et surtout le mettre en mots, est devenu la difficulté.

Une systémique de la deuxième cybernétique

La systémique dont il est ici question n'est pas une pensée surplombante qui observerait les systèmes du dehors, comme si l'observateur leur était extérieur. Elle relève de ce qu'on appelle la deuxième cybernétique : l'accompagnant fait partie du système qu'il considère, et c'est à partir de la façon dont il s'y trouve impliqué qu'il lui faut penser ce qui arrive. Penser ce qu'on vit, c'est aussi penser ce qu'on pense, et le faire avant d'agir. De là le nom proposé pour cette synthèse : une approche systémique coopérative, qui insiste sur la co-construction permanente entre les parties prenantes.

Cette inclusion de l'observateur dans l'observé n'est pas une trouvaille isolée : elle porte un nom et une histoire. Heinz von Foerster en a fait le principe de la cybernétique de second ordre, qu'une formule tranchante résume : l'objectivité est l'illusion qu'on pourrait observer sans observateur. Humberto Maturana et Francisco Varela en ont donné la version biologique : « tout ce qui est dit est dit par un observateur », et les systèmes vivants, parce qu'ils sont organisationnellement clos, ne reçoivent pas d'instructions du dehors mais réagissent selon leur propre structure. Gregory Bateson, enfin, en avait posé l'assise épistémologique en faisant de la relation, et non de l'objet, l'unité première de toute connaissance. L'approche coopérative hérite de cette triple filiation : l'accompagnant ne surplombe pas le système, il en est un élément couplé, et c'est de cette implication même qu'il tire sa capacité à penser.

Le principe de base : contradiction et ambivalence

La simplicité de la complexité tient en une formule : nous sommes des êtres de contradiction, mus par l'ambivalence. On veut tout à la fois la liberté et la sécurité, être protégé et n'être pas importuné ; nos désirs sont en permanence contradictoires. Le critère décisif en découle : chaque fois qu'on tranche entre les termes d'une contradiction, qu'on choisit l'un contre l'autre, on quitte le mode de pensée systémique. Les renoncements qui suivent sont autant de manières de tenir ensemble ce que l'apprentissage ordinaire nous a appris à séparer.

Première partie — Les sept renoncements : apprendre à penser autrement

1. Renoncer à la vérité absolue

Le premier renoncement n'est pas de renoncer à la vérité, mais de renoncer à l'absolu de la vérité. Contre le glissement relativiste qui, du « pas de vérité absolue », conclut à « pas de vérité du tout » et à l'équivalence de tout, il faut maintenir que chacun entretient un rapport vital à la vérité : on a besoin de penser que ce qu'on croit est vrai, vérifiable, partageable, convaincant. Mais cette vérité vaut dans un contexte de validité. Hors de ce contexte, ce qui était vrai peut cesser de l'être.

Toutes les constructions du monde sont, à leur manière, vraies : elles reposent sur des expériences vécues et sur leur interprétation, et ne se modifieront qu'au prix de nouvelles

expériences. C'est l'expérience, et non l'argumentation, qui ébranle les convictions et révèle qu'une chose tenue pour vraie ne l'était que dans un contexte donné. Il faut donc renoncer à la pensée du « ou » - c'est vrai ou c'est faux - pour une pensée du « et » : plusieurs lectures peuvent être simultanément vraies, en fonction du contexte où l'on situe la chose.

Deux images condensent cette idée. Une sculpture intitulée Yes/No donne à lire « yes » sous un angle et « no » sous un autre, selon l'endroit où l'on se place. De même, un dé posé entre deux personnes montre à chacune une face différente : le chiffre que l'une voit est vrai, celui que l'autre voit l'est tout autant. Le monde est assez complexe pour autoriser plusieurs lectures ; ces lectures sont vraies, mais partielles. Renoncer à l'absolu, c'est précisément accueillir cette pluralité de points de vue comme un enrichissement.

Cette position a une longue postérité dans la pensée systémique, où on la nomme constructivisme : nous n'avons jamais accès à la réalité « en soi », mais seulement aux mondes que nous construisons à partir de nos expériences. Paul Watzlawick en a réuni les principales expressions dans *L'invention de la réalité*, et l'image du dé prolonge presque mot pour mot l'avertissement d'Alfred Korzybski : « la carte n'est pas le territoire ». Que l'expérience - et non l'argumentation - soit seule capable d'ébranler une conviction, c'est aussi la thèse centrale du pragmatisme de William James et de John Dewey, pour qui une idée est « vraie » tant qu'elle fait ses preuves dans le commerce avec le monde, et cesse de l'être lorsqu'elle y échoue.

Encore faut-il tenir la ligne de crête. Le constructivisme radical d'un Ernst von Glasersfeld, poussé à son terme, risquerait de dissoudre toute vérité dans l'équivalence générale des opinions - précisément le glissement relativiste que ce renoncement refuse. La parade n'est pas un surcroît de certitude, mais une posture : ce que Gianfranco Cecchin appelait la curiosité, l'art de tenir plusieurs lectures pour simultanément plausibles sans se précipiter d'en élire une. Renoncer à l'absolu de la vérité, c'est gagner cette curiosité-là.

2. Renoncer à traiter « la cause » du problème

L'apprentissage commun pousse à chercher la cause et à la « traiter à la racine », sur le modèle du geste radical qui veut extirper le mal. Or, comme la betterave qu'on peut arracher, les problèmes humains ne se laissent pas déraciner ainsi : ce sont des constructions à plusieurs, plus proches du rhizome que de la racine - tel le bambou qui, sectionné, repart de partout par ses réseaux souterrains.

Il faut donc renoncer à penser en termes de cause. On peut bien identifier des causes, mais tous les éléments repérables font partie du système et participent à la construction du problème. À la causalité unique se substitue la multicausalité, et mieux encore une pensée en termes de paramètres. Le tout étant plus que la somme des parties, déplacer n'importe quel paramètre fait bouger le reste du système - sans qu'on puisse prévoir exactement comment, car les autres éléments ne sont pas mécaniques : ils ont leurs intérêts, leurs attentes, leurs besoins et leurs peurs propres. Agir sur un élément quelconque peut donc produire une modification intéressante ou catastrophique. Qui veut provoquer le changement doit s'attendre à l'inattendu. En contrepartie, renoncer à « la » cause, c'est se découvrir une multitude de paramètres accessibles.

Le passage de « la » cause aux paramètres reformule un acquis classique de l'école de Palo Alto. Dans *Une logique de la communication*, Paul Watzlawick, Janet Beavin et Don Jackson ont montré que, dans les systèmes humains, la causalité n'est pas linéaire mais circulaire : ce que chacun tient pour « la cause » n'est qu'un effet de ponctuation, une manière arbitraire de découper la séquence des échanges : le mari se referme parce que sa femme le harcèle, qui le harcèle parce qu'il se referme. L'image du rhizome, que Balta oppose à la racine, est d'ailleurs celle-là même que Gilles Deleuze et Félix Guattari forgeaient pour penser ce qui croît par connexions latérales plutôt que par enracinement. De cette circularité découle une conséquence pratique, au cœur des thérapies orientées vers la solution de Steve de Shazer : mieux vaut renoncer au « pourquoi » - la quête de la cause - pour le « comment » et le « quand », c'est-à-dire pour les paramètres sur lesquels on peut effectivement agir.

3. Renoncer à l'exhaustivité

Beaucoup veulent posséder toutes les informations avant d'agir. C'est une illusion : le monde est assez complexe pour déborder en permanence nos capacités. Le physicien, le chimiste, le biologiste, le médecin, le psychologue ont chacun, dans leur seul domaine, de quoi s'occuper pour plusieurs générations. Croire qu'on aura un jour toute l'information sur une situation est une chimère dont il importe de guérir.

L'habitude veut qu'on collecte d'abord les informations, qu'on les trie ensuite, et qu'on pense après. C'est inverser l'ordre réel : la pensée est déjà là avant que les informations n'arrivent, et elles arrivent par de multiples canaux. Ce qui importe n'est pas leur accumulation, mais ce qu'elles révèlent des contradictions et des tensions du système. On dispose toujours de suffisamment d'informations pour faire ce qu'on a à faire ; et il ne faut en jeter aucune. Dès le premier coup d'œil sur une personne qu'on reçoit, une foule de sensations et d'idées se présentent : il y a déjà largement de quoi travailler.

Le ressenti est lui-même une information venue du monde extérieur. Mony Elkaïm rapportait l'histoire d'un patient à peine assis qu'il en éprouvait, sans raison apparente, une vive irritation. Plutôt que de la refouler, il la lui restitua avec délicatesse : « Vous venez d'arriver, vous n'avez rien fait, et je suis furieux contre vous ; pouvez-vous m'expliquer pourquoi ? » - ce à quoi le patient répondit qu'il venait précisément pour cela, tout le monde étant toujours après lui. Encore faut-il, pour que le ressenti soit fiable, n'être pas trop centré sur soi : c'est alors l'influence de l'autre qui s'y exerce. Ce ressenti n'appartient pas au seul accompagnant ; il est un bien commun. Mais on ne peut le remettre dans la relation brut de décoffrage : il faut l'offrir d'une manière recevable, qui permette à l'autre de se le réapproprier. Tout le travail tient dans cette remise en circulation - ce que prolongera la notion de résonance.

Renoncer à l'exhaustivité, c'est admettre une borne que les sciences de la décision ont théorisée. Herbert Simon a nommé rationalité limitée le fait qu'aucun esprit ne dispose jamais de toute l'information ni du temps de la traiter : nous ne maximisons pas, nous nous contentons d'une solution « assez bonne », ce qu'il appelait le *satisficing*. Gerd Gigerenzer a montré, contre l'idéal de l'information complète, que des heuristiques frugales décident souvent mieux que des modèles saturés de données. Côté clinique, l'injonction trouve son écho dans le précepte de Wilfred Bion - accueillir chaque séance « sans mémoire ni

désir » - et dans la définition que Bateson donnait de l'information : non pas une accumulation, mais une différence qui fait une différence. Ce qui compte n'est jamais la quantité recueillie, mais l'écart qui, soudain, fait sens.

4. Renoncer aux certitudes

On ne peut renoncer entièrement aux certitudes, car le cerveau humain est, en un sens, structuré sur le mode de la paranoïa : on ne sait pas avoir tort. Celui qui dit « j'ai tort » parle en réalité au passé — « j'ai eu tort, mais à présent j'ai de nouveau raison ». Avoir tort en le sachant, sur le moment, est insupportable. Le doute lui-même n'est pas l'aveu d'un tort : on est certain d'avoir raison de douter, on ne doute pas de son doute.

Comme pour la vérité, on renonce à la certitude en la relativisant et en la contextualisant. On est sûr de ce qu'on pense maintenant, sans savoir ce qu'on pensera dix minutes plus tard : un événement imprévu peut, dans l'intervalle, bouleverser la compréhension du monde et l'image de soi. Les certitudes les mieux établies sont fragiles. Le témoignage d'une psychologue ayant perdu ses deux filles dans un accident de la route le montre de façon saisissante : de retour dans la chambre des enfants, elle vit le plancher s'incliner et se sentit aspirée vers la fenêtre ouverte, plusieurs étages plus haut, avant d'être retenue par son mari. Non qu'elle voulût mourir : c'est le monde lui-même qu'elle voyait basculer.

De telles expériences extrêmes sont rares, heureusement, mais elles révèlent à quel point l'expérience seule remet les certitudes en question. La question qui se pose à l'accompagnant est alors : comment créer les conditions d'une expérience qui chamboule et renverse, mais qui demeure acceptable, une expérience qui tire vers le haut plutôt que vers le bas ? Il ne s'agit pas de convaincre, mais de créer le contexte d'une expérience renouvelée, dont la rencontre elle-même est l'enjeu : l'accompagnant peut servir de contexte créateur d'expérience. D'où une posture qui rassure sans être une posture d'autorité : la tranquillité de celui qui assume de ne pas savoir par où l'on va passer, et qui n'a pas de procédure toute prête.

De ce point découle une réserve à l'égard de la prolifération des procédures. On célèbre l'autonomie, l'initiative et la créativité, mais on les enserme dans un nombre croissant de contraintes, de reporting et de cadres normatifs - comme si les procédures pouvaient remplacer la recherche, garantir la qualité, ou tenir lieu de la singularité de la rencontre. Elles ne le peuvent pas. Une anecdote le dit mieux qu'une démonstration : recevant un jeune patient, Balta éclata de rire avec lui en découvrant qu'ils portaient la même paire de chaussures ; ce détail fortuit suffit à instaurer une alliance, supposant des goûts, et peut-être des pieds communs. Aucune procédure ne saurait prescrire ni garantir ce genre de rencontre ; ce sont ces imprévus et ces singularités qu'il faut savoir accueillir et travailler.

Cette « tranquillité de celui qui ne sait pas » a, elle aussi, été élevée au rang de méthode. Harlene Anderson et Harry Goolishian l'ont nommée l'approche du non-savoir (*not-knowing*) : l'accompagnant tient le client pour l'expert de son propre monde et se garde de tout savoir préalable qui dispenserait de l'écouter. Gianfranco Cecchin, Gerardo Lane et Wendel Ray en ont tiré une vertu paradoxale, l'irrévérence : se défier de ses propres hypothèses autant que de celles des autres, ne s'attacher à aucune au point de ne plus voir ce qui la dément. Le

poète John Keats avait nommé d'un mot heureux cette aptitude à demeurer dans l'incertitude sans courir fébrilement après le fait et la raison : la « capacité négative ». La réserve à l'égard des procédures n'est donc pas une humeur, mais la conséquence rigoureuse de ce renoncement : nulle procédure ne peut tenir lieu de la disponibilité à ne pas savoir.

5. Renoncer au tri entre informations « pertinentes » et « non pertinentes »

On a appris à trier l'information en pertinente et non pertinente. Mais il n'existe pas d'information non pertinente : tout au plus une information « impertinente », qui dérange. Lorsqu'une information paraît sans intérêt, c'est surtout notre incapacité à la penser qu'elle révèle. Un autre tri est plus fécond : distinguer les informations redondantes - celles qui répètent toujours la même chose, comme les griefs interminables qu'on entretient sur un proche en taisant soigneusement les raisons qu'on a de l'aimer - et les informations discordantes, incongrues, contradictoires.

C'est la relation entre les deux qui importe. Une formule le résume : l'incohérence n'existe pas ; elle n'est que dans la tête de celui qui la perçoit, et signale un manque de compréhension de ce qui relie les éléments tenus pour incohérents. Josiane de Saint Paul, à qui l'on faisait remarquer qu'elle disait « non » de la tête en disant « oui » de la bouche, expliqua qu'elle avait d'abord envisagé une réponse, puis s'était ravisée : le mouvement de tête reflétait le travail de pensée intérieure, non une contradiction. De même, le « sourire du pendu » - ce sourire qui accompagne l'énoncé de choses dramatiques - n'est pas une incohérence : il est parfaitement cohérent de sourire pour ne pas pleurer, de vouloir à la fois que sa souffrance soit entendue et montrer qu'on tente de tenir bon. Plutôt que de juger de la pertinence, mieux vaut développer la sensibilité aux contradictions et aux signaux faibles : « tiens, cela ne colle pas avec le reste, donc cela m'intéresse ».

Ce déplacement du tri - non plus « pertinent contre non pertinent », mais « redondant contre discordant » - reprend la conception batesonienne de l'information. Pour Bateson, une information est une différence qui fait une différence : ce qui se répète, la redondance, finit par ne plus rien apprendre, tandis que ce qui détonne, l'écart, est porteur de nouveauté. La théorie de l'information de Claude Shannon avait déjà distingué le redondant du nouveau ; la systémique en fait une discipline du regard. On reconnaît là, transposé, le précepte freudien de l'attention flottante : ne pas trier d'avance ce qui mérite d'être entendu, mais suspendre le jugement pour laisser venir ce qui, autrement, serait écarté comme insignifiant. La sensibilité aux signaux faibles est exactement cette neutralité active que Cecchin appelait de ses vœux.

6. Renoncer à penser les objets en eux-mêmes

La grande différence entre la pensée apprise et la pensée systémique tient là : on a appris à définir les objets en eux-mêmes, dans leur être propre, alors que la pensée systémique relie les éléments entre eux. Il ne s'agit pas de nier qu'on puisse isoler un élément ; mais dès qu'on le sépare d'un ensemble, il entre dans un autre, en relation avec autre chose. Il y a toujours un contexte à ce qu'on observe - ne serait-ce que celui de l'observateur. Si l'on peut isoler certaines substances pour en définir les propriétés, c'est beaucoup plus difficile pour les êtres humains : nous n'existons, nous ne nous manifestons, que dans des relations et des contextes relationnels.

L'humain est de surcroît un être de devenir. Il est produit par son histoire, mais aussi par ses projets, c'est-à-dire par son futur. Nous ne sommes jamais purement « là, maintenant ». Le pur présent, le *carpe diem* absolu, est le lot de ceux qu'une maladie comme celle d'Alzheimer enferme dans l'instant : privés de la prévision du futur, ils peuvent réagir violemment, emportés par l'émotion présente. C'est l'expérience passée qui m'avertit du danger, et l'attente fondée sur elle qui donne sens au présent : le sens n'est pas contenu dans l'instant, mais dans la relation entre cet instant, le passé et le futur. Êtres de devenir, nous sommes pour une large part des êtres d'imaginaire et de projet, tournés vers ce qui n'existe pas encore.

S'intéresser aux processus plutôt qu'aux objets confère souplesse et fluidité, et change la manière d'aborder les problèmes. Le problème n'est plus un objet qu'il faudrait extirper, mais le résultat d'un processus construit par une infinité de paramètres modifiables. Souvent, il disparaît du seul fait qu'un élément a été retiré ou ajouté, et que la configuration ne produit plus le même résultat. On évite ainsi l'escalade et le combat frontal contre le problème. Solide tant que le soutiennent les actions, les certitudes, les besoins et les peurs de chacun, le problème ressemble à un château de cartes : il suffit parfois d'en déplacer un élément pour le voir s'effondrer.

Faire du problème non plus un objet mais le résultat d'un processus, c'est le geste fondateur des thérapies narratives de Michael White et David Epston, qui le condensent dans une formule : « la personne n'est pas le problème, le problème est le problème ». En externalisant le problème - en le traitant comme une entité distincte de la personne, entretenue par un réseau de relations et de récits -, on lui retire la solidité de la chose et l'on rend ses paramètres de nouveau manipulables. La sociologie l'avait pressenti : Norbert Elias dénonçait l'illusion de l'*homo clausus*, l'individu clos sur lui-même, pour lui substituer la notion de configuration, où les êtres n'existent que pris dans les réseaux d'interdépendance qui les façonnent.

Quant à l'être de devenir, tourné vers ce qui n'existe pas encore, il a ses répondants philosophiques. La durée bergsonienne refuse de réduire le temps vécu à une succession d'instantanés juxtaposés, comme autant d'objets alignés ; l'existentialisme de Jean-Paul Sartre fait de l'homme un projet, un être dont « l'existence précède l'essence » et qui se devance perpétuellement vers son futur. Penser les processus plutôt que les objets, c'est rendre à la personne accompagnée cette épaisseur temporelle : non un état figé à corriger, mais une trajectoire en train de se faire.

7. Renoncer à la simplification

Le dernier des sept renoncements vise la simplification - plus précisément la simplification du compliqué. Le compliqué simplifie beaucoup les choses : on en devient expert. Le complexe, lui, est paradoxalement plus simple, car il n'est que l'articulation d'éléments contradictoires. C'est là le cœur de la complexité, et ce que rappelait Edgar Morin : là où le compliqué relève du « ou », le complexe relève du « et ». Penser la complexité, c'est tenir ensemble les contraires plutôt que choisir entre eux.

Cette distinction est au cœur de l'œuvre de Morin. Dans *Introduction à la pensée complexe*, il oppose le paradigme de simplification - qui sépare, isole et hiérarchise pour maîtriser - au paradigme de complexité, qui relie : la *reliance* en est le maître mot. Le compliqué peut, en

droit, être entièrement déplié et réduit à ses éléments ; le complexe, lui, comporte de l'irréductible, de l'incertain et du contradictoire qu'il faut tenir ensemble sans les dissoudre. En langue française, Jean-Louis Le Moigne a prolongé ce programme du côté de la modélisation des systèmes complexes. Renoncer à la simplification, ce n'est donc pas renoncer à comprendre, mais renoncer à l'illusion qu'on comprend en découpant.

Deuxième partie — Le huitième renoncement : ne pas s'appropriier l'objectif du client

Aux sept renoncements épistémologiques s'en ajoute un huitième, présenté comme le plus important et le plus difficile : il est celui dont l'oubli fait tourner au vinaigre tant de situations de coaching, de thérapie ou d'accompagnement. Il consiste à renoncer à s'approprier l'objectif du client.

Le piège est tendu par la générosité même de l'accompagnant. On a tellement envie que l'autre aille mieux, on désire tant l'aider, et l'objectif qu'il propose - toujours « plus haut, plus fort, plus beau » - est si séduisant qu'on l'adopte aussitôt, croyant faire alliance. Mais en faisant sien cet objectif, on oublie une question décisive : si la personne savait l'atteindre seule, en quoi aurait-elle besoin d'un accompagnant ? Si la réponse est qu'elle ne sait pas s'y prendre, alors c'est de formation qu'il s'agit - transmettre un savoir-faire, montrer comment faire - et la frontière entre formation, coaching et thérapie devient plus floue.

Le coaching, au sens propre, commence ailleurs : lorsqu'on est face à quelqu'un qui se prend les pieds dans le tapis de ses propres contradictions. On ne peut alors se contenter d'approuver son objectif ; il faut s'intéresser à ce qui fait que, tout en le voulant, il n'y parvient pas ; à ce qui l'en empêche, à la façon dont, à son corps défendant, il s'organise pour échouer. La tâche de l'accompagnant n'est pas de lui apprendre comment faire, ni de l'obliger, ni de le mener là où il dit vouloir aller : c'est d'identifier les contraintes qui l'empêchent d'obtenir satisfaction. Sans s'opposer à l'objectif du client, l'accompagnant reste à sa place et ne lui « vole » pas son objectif.

Construire un contexte de réussite plutôt qu'un contexte d'échec

S'approprier l'objectif du client, c'est se construire un contexte d'échec. Si l'accompagnant fait sien le but de l'autre et se persuade qu'« on va y arriver », il n'aura plus le choix qu'entre l'échec et le succès - et il sera, en cas d'échec, dans le monde de son client, échouant avec lui. Le succès qui consiste à atteindre l'objectif relève de la formation individualisée ; la réussite propre au coaching tient compte des contradictions et des systèmes contradictoires dans lesquels les personnes sont prises. Vouloir à toute force atteindre l'objectif, c'est fabriquer une situation d'échec partagé.

Robert Dilts l'aurait dit autrement : « Si vous voulez avoir un problème, donnez-vous un objectif. » La formule est juste, car l'objectif suppose toujours un écart entre l'état actuel et l'état désiré. On peut attribuer cet écart à un manque de ressources ou de savoir-faire - et fournir alors de l'information formative, des cadres de référence qui aident à se repérer. Mais encore faut-il vérifier que ces cadres ouvrent des possibilités nouvelles, plutôt que d'enfermer

davantage la personne dans le sentiment de son incapacité, soit qu'elle n'arrive pas à les mettre en œuvre, soit qu'ils heurtent des valeurs importantes pour elle.

Que l'accompagnant ne puisse s'approprier l'objectif du client trouve une justification plus radicale encore dans la biologie de la connaissance. Maturana le formulait par l'impossibilité de l'« interaction instructive » : on ne peut déterminer du dehors le changement qui s'opérera dans un système vivant, car celui-ci ne réagit que selon sa propre structure. L'accompagnant peut perturber, jamais programmer. La thérapie orientée vers la solution en a tiré une clinique : Steve de Shazer et Insoo Kim Berg distinguaient le « visiteur », le « plaignant » et le « client » selon le degré d'engagement de la personne dans sa propre demande, et de Shazer allait jusqu'à proclamer « la mort de la résistance » : ce qu'on prend pour de la résistance n'étant souvent que le signe que l'accompagnant a fait sien un objectif qui n'était pas celui de l'autre.

On retrouve ici l'impératif éthique de von Foerster : agir toujours de manière à augmenter le nombre des choix, plutôt qu'à imposer une issue unique. La « générosité » qui tend le piège a, du reste, un nom dans l'analyse transactionnelle : c'est la position de Sauveur du triangle dramatique de Stephen Karpman, qui maintient l'autre en position de Victime sous couvert de l'aider. À l'inverse, ce que Carl Rogers nommait la tendance actualisante suppose de restituer à la personne le *locus* interne de l'évaluation : c'est elle, et non l'accompagnant, qui sait - fût-ce obscurément - ce qui vaut pour elle.

Troisième partie — La circularité et la co-construction

Au cœur de l'approche se trouve la circularité : la co-construction permanente entre les personnes. Penser la circularité des processus, c'est commencer à ouvrir le champ des possibles. Un schéma simple en rend compte : « moi » d'un côté, « toi » de l'autre - ce « toi » pouvant être le client, les autres, le monde. Chacun influence l'autre par son comportement. Le client influence l'accompagnant par ce qu'il dit, ce qu'il montre et ce qu'il fait éprouver ; l'accompagnant l'influence à son tour par le sien. La description impose un « l'un après l'autre », mais dans les faits l'influence est simultanée.

Derrière les comportements visibles se déploie un travail invisible, considérable, de pensées et d'émotions. Chacun n'a qu'une perception partielle de ce qu'il pense et ressent lui-même, tant cela va vite ; et il ne fait que supposer les pensées et les émotions de l'autre. On projette, on se construit une représentation de soi et de l'autre. Or pensées et émotions ne sont pas visibles : elles relèvent de l'intimité de chacun, et chacun est plus ou moins libre de les exprimer ; et même d'en être conscient, certaines pensées et émotions paraissant inacceptables ou insupportables. Il existe donc, pour tout un chacun, un vaste champ d'élargissement possible dans la prise en compte de ses propres pensées et émotions.

Cet élargissement n'est possible que si l'on comprend que la pensée et l'émotion ne déterminent pas immédiatement le comportement. Penser ce qu'on ressent, percevoir ce qui vient de l'extérieur, sert à choisir ce qu'on va faire. Cela demande un temps de recul : non pour se couper de sa pensée ou de son émotion, mais au contraire pour en élargir la prise en compte. Il ne s'agit pas d'une « prise de conscience » - terme peu prisé - mais d'une prise en compte de ce qui est là, suivie d'une réflexion sur ce qu'on en fait dans le cadre où l'on se

trouve. Et le rôle de l'accompagnant est précisément d'aider l'autre à élargir, lui aussi, son propre cadre de référence.

Quatrième partie — Les contraintes, les valeurs et le prix à payer

Offrir des possibilités passe par l'identification des contraintes : ce que la personne pense et ressent la contraint. Le travail de l'accompagnant consiste à repérer ces contraintes et à demander si elle est prête à les assouplir un peu, ou si elles sont à ce point intangibles qu'il faut en accepter le prix. Parmi ces contraintes, les valeurs occupent une place particulière : une valeur est ce à quoi l'on tient au point que, si l'on n'y répond pas, on perd de l'estime de soi, « un trou dans l'estime de soi-même ». Plus on tient à ses valeurs, plus elles contraignent. Il y a toujours un prix à payer.

Il en va de même des croyances, trop vite dites « limitantes ». Les croyances sont faites pour limiter, un monde sans limite serait un monde fou. Construites au fil des expériences, elles ont protégé, elles ont permis de supporter des douleurs et des frustrations, de passer à autre chose : on peut leur dire merci. Le problème n'est pas qu'elles limitent, mais qu'adaptées à un certain contexte, elles continuent de fonctionner « en tâche de fond » alors que le contexte a changé, ou qu'on pourrait en changer. Reconnaître ce qu'une croyance a permis est souvent la condition pour en interroger, ensuite, l'actualité.

Cinquième partie — Transformer la difficulté en ressource

Les personnes viennent avec leurs problèmes, et il n'y a aucune raison que ces problèmes laissent l'accompagnant indifférent : ils vont le mettre en difficulté. Le premier réflexe, lorsque le client nous met en difficulté par ce qu'il dit ou fait, est de lui demander d'arrêter - persuadé qu'alors tout irait mieux. Mais c'est inverser les rôles : le client devrait fournir l'effort pour que l'accompagnant se sente bien. Même différée, même enrobée de patience et de bienveillance, la demande de changement finit par faire de l'accompagnant lui-même une contrainte pesant sur l'autre.

L'enjeu est de transformer la pression qu'exerce le client - et qui met en difficulté - en ressource pour le soutenir dans sa propre recherche. Influencé par le problème, l'accompagnant peut influencer à son tour, non en imposant une solution, mais en aidant à penser les contraintes dans lesquelles l'autre est pris et à les identifier. Car ces contraintes, comme les pensées et les émotions, fonctionnent le plus souvent en tâche de fond : le cerveau pense bien plus que ce dont on a conscience, et l'on ressent mille nuances que le langage réduit à un seul mot, « triste », quand mille autres émotions accompagnent la tristesse. Le langage donne un point d'appui, mais un point d'appui réducteur.

Ainsi la difficulté de l'accompagnant devient-elle sa porte d'entrée dans le monde de l'autre, ce monde qui n'est pas le sien, fait d'expériences, de croyances et de ce qui compte pour lui. Cela ne dépend pas du client mais de l'accompagnant : on peut toujours faire de sa difficulté une ressource, à condition de comprendre qu'elle est le seuil d'un monde étranger. La difficulté ainsi transformée n'est pas seulement une ressource pour l'accompagnant : elle lui permet de faire sa part du travail, qui est de soutenir la personne dans la recherche d'une

solution tenant compte de la complexité de ses contraintes - solution que le client mettra lui-même au point, l'accompagnant demeurant, sans s'en interdire, une simple force de proposition parmi d'autres.

De là une mise en garde contre la tentation de livrer trop vite « la bonne solution ». Lorsqu'au bout de trois ou quatre minutes la solution paraît évidente, mieux vaut se méfier : la personne en face l'a déjà entendue cent fois. À la femme victime de violences conjugales, tout le monde a déjà dit « quitte-le » ; ses amies le lui ont répété au point qu'elle s'est éloignée d'elles. Plutôt que de répéter ce conseil, on peut le retourner : « Puisqu'on vous l'a sûrement déjà dit, qu'est-ce qui vous a empêchée de le suivre ? En quoi n'était-il pas adapté pour vous ? » On se débarrasse ainsi d'une idée qui, sinon, pèserait sur la relation, on apprend dans quelles contraintes la personne est prise - certaines femmes restent parce que le conjoint menace de tuer les enfants si elles partent - et l'on fait alliance, au lieu de proposer une solution qui, refusée, ferait sortir l'accompagnant du même bateau.

Sixième partie — La résonance

La résonance ne se confond pas avec le fait de s'approprier l'objectif du client - ce dernier étant plutôt un « défaut de jeunesse » de l'accompagnant, l'envie que ça aille mieux, parce que la réussite de l'autre serait aussi la sienne. La résonance est plus complexe, et ne se réduit pas au ressenti. Au sens où Mony Elkaïm l'entendait, elle est la zone de rencontre, l'assemblage particulier entre la construction du monde de l'autre et celle de l'accompagnant, l'intersection de leurs représentations. Le ressenti, interprété et replacé dans l'histoire de l'accompagnant, relève du contre-transfert ; c'est un élément de la résonance, mais la résonance, elle, est tournée vers ce qu'elle apprend sur le monde de l'autre. Elle n'appartient pas à l'accompagnant seul : elle est l'espace d'un « nous ».

Trois formes peuvent en être distinguées. La résonance d'alliance est empathique : on partage la tristesse ou la joie de l'autre ; elle rapproche, ce qui n'est pas négligeable, mais apporte peu au travail. La résonance complémentaire est plus féconde : le ressenti indique la place où l'autre, émotionnellement, nous assigne - certains clients « terrorisent » sans un mot ; il faut alors se demander comment ils s'y prennent pour nous mettre à cette place, et en quoi il leur importe de s'y retrouver. La résonance de substitution, enfin, est plus singulière : on se met à ressentir ce que le vis-à-vis ne peut pas ressentir, ce qu'il a exclu de son monde mais qui doit bien exister quelque part, phénomène fréquent avec des fonctionnements psychotiques. Dans ce cas, il est plus difficile de remettre le ressenti en circulation : il faut le porter, plutôt que de le restituer à un propriétaire qui n'en veut pas entendre parler.

Le concept de résonance est la contribution majeure de Mony Elkaïm, exposée dans *Si tu m'aimes, ne m'aime pas* : l'accompagnant n'est pas un miroir neutre, mais une caisse de résonance dont les vibrations propres renseignent sur le monde de l'autre. La notion se distingue du contre-transfert de la tradition psychanalytique, qui rapporte le ressenti à la seule histoire de l'accompagnant ; la résonance, elle, est tournée vers le système et vers ce « nous » qui se construit dans la rencontre. Ce travail engage ce que la systémique appelle l'usage de soi ou la « conversation intérieure » du thérapeute : la part de soi mobilisée dans l'échange n'est pas un parasite à éliminer, mais l'instrument même de la connaissance clinique.

Travailler ainsi suppose de mettre, selon une formule volontairement provocante, « sa névrose au service de la sienne » : non d'attendre trois ans de divan avant d'accompagner, mais d'accepter que sa propre sensibilité, avec ses limites et ses imperfections, soit l'instrument de la rencontre. Point n'est besoin d'être parfait pour aider. Un spécialiste du développement personnel vint un jour consulter, désespéré : après vingt-cinq ans de travail sur lui-même, il s'affligeait d'être triste à la mort d'un ami d'enfance, y voyant un manque de « forces personnelles ». La seule remarque utile fut de s'étonner : s'il n'avait rien éprouvé, aurait-il jugé son absence d'émotion à la hauteur de cette amitié ? Ce qu'on vit, on le vit avec ce qu'on est ; et les émotions désagréables qui nous traversent peuvent être accueillies comme un don, une occasion d'agrandir notre intérieur, avant de réfléchir à ce qu'on en fera au service de l'accompagnement.

Conclusion — Les deux cadres et le « d'abord ne pas nuire »

Le travail de l'accompagnant peut, au fond, se ramener à deux points qu'il s'agit de tenir chez celui qu'il accompagne. D'une part, un cadre explicite qui contienne la situation telle qu'elle est : on se laisse parfois imposer un cadre trop rétréci, dans lequel on travaille mal, et il faut alors le rétablir. D'autre part, un cadre implicite d'acceptation inconditionnelle de ce qui se passe. Cette acceptation, recommandée mais peu évidente, est un véritable travail : il existe des personnes qui font tout pour être rejetées, parce qu'il est plus rassurant pour elles d'avoir des ennemis que des amis, on n'est jamais trahi que par des amis. Les familles maltraitantes en offrent l'exemple : elles font tout pour qu'on ne se mêle pas de leurs affaires, et l'on ne peut les accueillir avec bienveillance qu'en comprenant que ce mécanisme les préserve de la honte et de leur souffrance.

Ce « cadre implicite d'acceptation inconditionnelle » porte, chez Carl Rogers, un nom devenu classique : le regard positif inconditionnel, l'accueil de la personne indépendamment de ce qu'elle fait ou dit, sans lequel aucun changement ne devient possible. Mais accepter une situation n'est pas s'y résigner : c'est, selon le recadrage cher à Watzlawick, en changer le sens pour en rendre les éléments de nouveau mobiles. Ne pas vouloir que ce soit pire, ne pas s'acharner à ce que le malade « meure guéri », c'est créer les conditions où l'acceptation, loin d'être passive, devient le préalable de toute transformation.

Construire un cadre qui contient la situation, c'est l'accepter au moins momentanément. Ce qui aide à l'accepter est simple : ne pas vouloir que ce soit pire. La médecine le dit « d'abord, ne pas nuire », et l'on pourrait ajouter qu'on ne tient pas nécessairement à ce que le malade « meure guéri ». Ce que vivent les personnes est parfois terrible ; on veut les aider à ce que ce soit mieux, sans que ce mieux devienne pire. Or nul ne sait d'avance où se loge le pire pour autrui. Le rôle de l'accompagnant n'est pas de trouver la solution, mais d'aider à démasquer cet empêchement - tissé dans les réseaux d'histoire, de relations et de projets - et à décider qui est prêt à y faire face.

Ce n'est donc pas le savoir qui protège l'accompagnant, mais sa curiosité pour découvrir en quoi le monde de l'autre est un monde qu'il ne connaît pas. Même quand on parle la même langue, on ne vit pas dans le même monde ; et chaque difficulté éprouvée est une petite dissonance entre deux visions du monde. Si l'accompagnant voyait les choses exactement

comme son client, il ferait comme lui - ce qui est heureusement impossible. La part de travail qui revient à l'accompagnant est ainsi de se laisser émouvoir, toucher, mettre en difficulté par les difficultés de ceux qui viennent le voir, sans jamais s'opposer à leurs objectifs, mais en se posant toujours la question : pourquoi n'y sont-ils pas déjà parvenus ? Qu'est-ce qui les en empêche ?

Repères de lecture

Au fil de l'exposé sont évoqués plusieurs ouvrages utiles à qui veut prolonger la réflexion : les écrits de François Balta sur la systémique, notamment *L'auto-supervision* — « petit ouvrage à lire à doses modérées » — et son ouvrage le plus récent autour du « donnant-donnant » ; ainsi que *Moi, toi, nous. Petit traité des influences réciproques*, entièrement centré sur les concepts de circularité et de co-construction, recommandé comme une base fondamentale pour penser les processus.

À ces ouvrages s'ajoutent, pour les références introduites en complément au fil de cette synthèse, quelques jalons. Du côté de la cybernétique de second ordre et du constructivisme : Heinz von Foerster, Gregory Bateson (*Vers une écologie de l'esprit*), Humberto Maturana et Francisco Varela (*L'arbre de la connaissance*), Paul Watzlawick (*L'invention de la réalité ; Une logique de la communication*, avec J. Beavin et D. Jackson) et Ernst von Glasersfeld. Du côté de la complexité : Edgar Morin (*Introduction à la pensée complexe*) et Jean-Louis Le Moigne. Du côté des cliniques de l'accompagnement : Steve de Shazer et Insoo Kim Berg (thérapie orientée vers la solution), Harlene Anderson et Harry Goolishian (l'approche du non-savoir), Gianfranco Cecchin (curiosité, irrévérence), Michael White et David Epston (*Les moyens narratifs au service de la thérapie*), Mony Elkaïm (*Si tu m'aimes, ne m'aime pas*) et Carl Rogers. Pour les apports transversaux, enfin : Herbert Simon et Gerd Gigerenzer (décision et heuristiques), Norbert Elias (sociologie des configurations) et Stephen Karpman (triangle dramatique).

Document de synthèse rédigé à partir du verbatim de la conférence. La parole orale, à la première personne, a été reformulée en une exposition structurée à la troisième personne ; les anecdotes, exemples et références cités par François Balta sont conservés tels qu'ils ont été rapportés. Des références et arguments complémentaires — issus de la systémique, du constructivisme et de la littérature de l'accompagnement — ont été ajoutés pour étoffer le développement de chaque renoncement ; ils ne figuraient pas nécessairement dans la conférence d'origine.