



Journée de l'A.M.E 76
mercredi 30 avril 2008
**Construire un partenariat autour
des situations scolaires difficiles :**
L'apport de l'analyse systémique

Intervenant : Mr Jean-Pierre Duchemin, formateur de l'ARECE

Rédaction du compte-rendu pour l'AME 76 : Thérèse Barabé, Pascale Havrez, Pascale Thoumyre

L'ARECE, association de recherche et d'étude sur la communication à l'école, est née d'une volonté de changement d'un groupe de praticiens de l'Education Nationale (psychologues, rééducateurs , secrétaire de commission spécialisée...) , qui les a conduits à s'intéresser à l'analyse systémique, sans exclure aucune autre approche théorique. Ils se sont alors interrogés pour savoir en quoi cette pensée pourrait modifier concrètement les pratiques. La famille fut d'abord l'objet de leur étude, puis très rapidement l'école prise comme système, son fonctionnement et ses interactions avec les systèmes environnants.

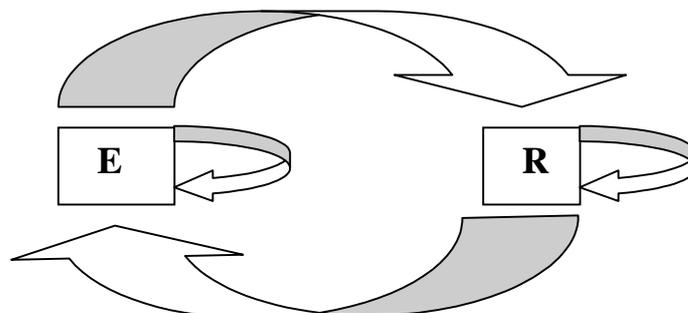
Jean-Pierre Duchemin fait partie des fondateurs de l'ARECE . D'abord enseignant en Institut de rééducation, puis en classe d'adaptation, il a ensuite exercé comme maître E en Rased, puis comme secrétaire de CCPE. Il est actuellement IEN sur la circonscription d'Ecouen.

La journée a commencé par une présentation historique rapide de la théorie générale des systèmes. Cette théorie s'est construite à l'origine à partir des recherches de Shannon¹ sur les schémas de la communication , conçue comme modèle verbal, conscient et linéaire : E (émetteur) —————> R (récepteur)

(transmission)

Mais il est vite apparu qu'un schéma aussi simple ne pouvait s'appliquer à la communication entre individus, transformée par des paramètres multiples : pluralité de signification des messages ; non-passivité du récepteur (qui filtre, sélectionne, transforme, envoie des signes non-verbaux en retour) ; rôle joué par le contexte, influant sur le contenu de la communication...

L'école de Palo Alto² a défini, pour expliquer les phénomènes de communication, un schéma de type circulaire prenant en compte rétroactions et interactions, et correspondant à la plus petite unité de communication observable :



¹ 1949- ingénieur chez Bell Telephone

² Palo Alto est une ville de Californie. Référence théorique = travaux de Grégory Bateson- années 1930

1. Mise en situation

Une mise en situation ludique nous a permis d'entrer dans le vif du sujet par le vécu et l'observation avant d'approfondir l'approche théorique.

Les participants à la conférence ont été séparés en 2 groupes, notre intervenant donnant à chacun des groupes ses consignes particulières, inconnues de l'autre.

Le groupe 1, composé d'une douzaine de personnes, devait effectuer des déplacements régis par une seule règle : chaque personne du groupe choisissait, en secret, 2 autres personnes, chaque membre du « trio » ainsi formé sans le savoir devant rester à égale distance des 2 autres...

Le groupe 2 avait pour rôle d'observer et d'émettre des hypothèses sur le fonctionnement du groupe 1, mais certaines personnes avaient été désignées pour s'introduire progressivement dans le groupe 1 en tant qu'éléments surajoutés (potentiellement perturbateurs).

Au cours des déplacements, certains paramètres comme la vitesse furent également modifiés...

Ce jeu nous a amenés à prendre conscience de :

- la multiplicité des hypothèses sur une situation donnée, chaque hypothèse étant *influencée par les projections personnelles de chacun* : recherche d'un leader ; d'une règle ; notion de « pouvoir » et/ou de choix interne au groupe (« organigramme caché ») ; perception ou non d'un effet de « clan », voire même impression d'obstacle, de rejet ou de violence ressentie par certains...
- L'importance des « effets de contexte » et de l'implicite : le groupe 1 s'est ainsi rajouté des contraintes qui n'étaient pas définies dans la consigne de départ, assez ouverte, s'interdisant par exemple de communiquer par la parole ou de sortir d'un espace délimité ; la centration sur la « tâche personnelle » à accomplir a pu se faire pour certains sans être concernés par le fonctionnement d'ensemble du groupe, pour d'autres non,...et personne ne s'est préoccupé de l'intégration des nouveaux éléments en cours d'activité !
- L'oscillation du groupe entre temps de mouvement (avec accélérations et ralentissements pouvant être ou non perçus comme déséquilibres) et temps d'équilibre/repos (ces temps d'arrêt du mouvement étant d'ailleurs ressentis eux aussi différemment suivant les personnes, soit positivement comme « respiration », soit plus négativement comme immobilisme inconfortable...)
- La part d'influence d'éléments internes (personnes choisies/non-choisies) et externes (personnes nouvelles ou consignes) sur la dynamique du groupe

Toutes ces observations pouvaient se trouver en écho avec les situations professionnelles que nous rencontrons à l'école : nous avons fait le lien avec les questions d'accueil, d'intégration dans un groupe, de « bienveillance »...avec l'influence du contexte et de l'implicite dans les situations pédagogiques...avec l'importance des

interactions ... avec les paradoxes de la relation d'aide (jusqu'à quel point on accompagne ou on étaye ; à partir de quel moment l'aide se retourne-t-elle contre ses objectifs initiaux...)

2. La théorie des systèmes

Initiée par Ludwig von Bertalanffy³ et prolongée vers une application possible aux systèmes humains par l'école de Palo Alto , elle essaie de définir un certain nombre de principes communs pouvant caractériser des systèmes différents :

➤ Définition des propriétés des systèmes

- La totalité⁴ : une modification d'un élément du système entraîne un changement du système dans son ensemble (le comportement d'un membre d'un groupe n'est pas dissociable du comportement des autres membres, et ce qui lui arrive modifie le groupe dans son ensemble)
- La non-sommativité : un système n'est pas la somme de ses éléments, il faut nécessairement prendre en compte quelque chose qui est *un tout*, indépendamment des individualités
- L'équifinalité : dans tout système qui est la source de ses propres modifications, des éléments semblables peuvent être liés à des éléments initiaux différents , la présence d'individus nouveaux peut influencer, remettre en mouvement un système (d'où l'intérêt de tiers extérieurs dans certaines situations).
Cela implique qu'un symptôme donné ne peut s'analyser uniquement en termes d'étiologie, en cherchant une ou des causes initiales dans les expériences traversées, mais qu'il faut, à chaque fois, étudier dans son ensemble le système humain où a surgi le symptôme.
- L'homéostasie : il s'agit du concept d'un mécanisme de régulation (par rétroaction) ayant pour fonction de ramener à l'équilibre un système en danger de changement. Dès lors, approcher un symptôme revient à s'interroger sur la fonction de ce symptôme, non seulement au niveau d'une économie personnelle, mais aussi à celui du système plus large où ce symptôme est apparu et s'est maintenu. A noter qu'Ausloos infléchira ensuite la réflexion sur ce sujet en inversant la formule et en parlant du « symptôme de la fonction », c'est-à-dire du symptôme comme interrogeant quelque chose dans le système (ex : interrogation de la fonction d'encadrement par les débordements d'un élève)

³ Théorie générale des systèmes- 1973

⁴ les passages qui suivent utilisent en plus des notes de conférence certains extraits du document « recueils d'éléments théoriques » communiqué à l'AME par JP Duchemin

En ce qui concerne l'étude des rétroactions, c'est à partir des recherches de la cybernétique que se sont définies les notions de rétroaction positive (amplifiant les mouvements au sein d'un système jusqu'à la rupture) et rétroaction négative (atténuant ces effets, concept de feed-back négatif basé de l'auto-régulation)



➤ La pragmatique de la communication

Elle s'intéresse aux

- modes et codes de communication, car « nous obéissons en permanence aux règles de la communication, mais les règles elles-mêmes, la « grammaire » de la communication, est quelque chose dont nous sommes inconscients »⁵

Il y a un mode de communication « analogique » (correspondant globalement à la « forme », non-verbal, gestes, mimiques, et actes) et un mode « digital » (correspondant au contenu, formes verbales, plus limitées pour communiquer sur la relation).

Une communication correcte, où le « contenu » du message peut passer, nécessite la congruence de ces 2 modes. Lorsque ce n'est pas le cas, c'est toujours le mode analogique qui prend le dessus

exemple : dans une formule comme « vas-y tant que tu y es, monte sur la table ! », c'est le mode analogique qui fait comprendre que ce qui est demandé/souhaité est l'inverse du contenu explicite

autre exemple : les problèmes de gestion des groupes, souvent liés à une question de non-congruence

Il est parfois nécessaire, pour mobiliser un groupe au-delà d'un individu, ou replacer le cadre, de recourir alors à une « méta-communication » permettant de se dégager de l'implicite...

⁵ Watzlawick- Sur l'interaction

- effets de la communication sur les comportements, déterminés par les réactions de l'entourage (champ des relations interpersonnelles). Il s'agit alors de « *prendre en compte le réseau relationnel de la personne, sans se focaliser seulement sur un déterminisme intra-psychique* »⁶

Une relation satisfaisante pourrait être définie comme « symétrique et complémentaire ». Si elle est seulement symétrique, on risque d'assister à un phénomène d'emballement pouvant aller jusqu'au conflit et à la rupture de communication (« escalade symétrique »). La complémentarité est liée aux questions des positions adoptées dans la communication, « position haute » ou « position basse » (qui ne sont pas systématiquement un reflet de relations de pouvoir) . Si toutefois cette complémentarité s'avère trop rigide, c'est alors la dimension « symétrique » qui est atteinte (ex utilisé dans la conférence : extrait du film « Le Parrain »)



3. Quel impact de ces théories sur nos pratiques ? Qu'en est-il pour « aider à construire un partenariat autour des situations scolaires difficiles » ?

La réflexion s'est faite à partir de 2 cas pratiques évoqués dans des réunions de l'AME et que nous avons soumis à notre intervenant : le cas d'une école présentant un dysfonctionnement global et touchant des champs à la fois internes et externes à l'école ; et le cas d'un dysfonctionnement « autour d'un élève »....

En préalable à toute construction d'un projet autour d'une difficulté rencontrée, il s'agit d'identifier réellement d'où vient la demande- et quelle est la demande : Jean-Pierre Duchemin parle « d'affiliation au problème posé » plutôt que de demande d'aide...

⁶ Bateson

Pour que les personnes se mettent à « bouger » autour du problème rencontré, une part de souffrance et une part d'humilité sont nécessaires.

Trois consensus préalables sont également nécessaires :

- *un accord sur la difficulté comme affaire de l'équipe*
- *un accord sur le principe d'éducabilité cognitive*
- *un accord sur l'objectif d'amélioration de la qualité d'enseignement*

Dans le 1^{er} cas évoqué , il s'agira avant tout de réfléchir à ce qui peut être (re)construit dans le champ pédagogique, sans « externaliser » trop le problème, même si des actions peuvent être également envisagées, en partenariat et sur un plus long terme, dans un champ « éducatif » plus large . Il s'agira aussi de trouver dans le(s) système(s) concerné(s) le *tiers extérieur* susceptible de favoriser et permettre l'élaboration du travail d'équipe. Ce ne serait probablement pas la place d'un maître E, trop impliqué *dans* le système-école, mais ce rôle appartiendrait plutôt à un psychologue, ou à un IEN.

Dans le 2^{ème} cas, la question sera d'identifier dans le système la personne la mieux à même d'être *référente* pour l'enfant concerné. Et il sera important de veiller à ce que la dimension *scolaire* reste essentielle- et explicite pour l'élève- dans le projet construit.

Mais avant de s'orienter vers des actions à construire, le *temps du questionnement* est essentiel (toute la difficulté étant de se poser les bonnes questions , comme nous l'avons vu en opérant ce retour sur les cas préalablement évoqués en réunion !)

Quelques principes sont à garder à l'esprit : la singularité et la complexité de chaque situation ; le respect du rôle et des missions de chacun ; la nécessité d'une cohérence des adultes autour du projet qui sera construit , et d'une congruence entre les discours et les actes.....

➤ Pour établir un diagnostic du problème⁷

Essayer d'identifier (c'est de préférence le rôle d'un tiers extérieur) les interactions qui tendent à renforcer ou maintenir le problème posé, les catégories d'interactions circulaires définies ci-dessous n'étant suivant les cas pas toutes présentes, et n'étant pas non plus indépendantes les unes des autres :

- interaction entre l'enseignant et le contexte extra-scolaire du ou des élèves (généralement familial)
- interaction entre l'enseignant et le groupe d'élèves
- interaction entre un ou plusieurs élèves désignés et leurs pairs
- interaction entre l'enseignant et ses collègues
- interaction entre l'enseignant (les enseignants) et la hiérarchie scolaire

⁷ les éléments qui suivent sont à nouveau tirés des documents écrits fournis à l'AME par JP Duchemin

➤ Pour construire un projet : une « méthodologie du changement »⁸

- 1) **Quel est le problème ? A qui se pose-t-il et comment ? Qu'est-ce qui me/nous gêne le plus dans le problème tel qu'il se présente ? (niveau du ressenti, du vécu) Y a-t-il d'autres façons de poser le problème ? Comment le redéfinir afin qu'on puisse l'aborder ?**
- 2) **Définir l'objectif : vers quoi veut-on aller ? A quoi veut-on aboutir ? Que veut-on changer ? Que peut-on changer compte tenu des contraintes contextuelles et individuelles ?**
- 3) **Déterminer des sous-objectifs opérationnels**
- 4) **Identifier les systèmes impliqués dans cette situation, leurs interrelations, et plus particulièrement le « système à considérer », constitué par l'ensemble des éléments dits pertinents par rapport à un objectif précis de changement, ce qui inclut toute personne dont l'influence a ou peut avoir un impact déterminant, positif ou négatif, sur l'évolution de la situation**
- 5) **Identifier le point de vue et les contraintes des personnes impliquées dans ce changement (les personnes facilitatrices ou résistantes au changement)**
- 6) **Définir des stratégies d'intervention avec les différents acteurs de changement. Quelles sont les propositions minimales raisonnablement acceptables par tous ? Quelle serait l'amélioration minimale qui serait le signe d'un changement ?**
- 7) **Mettre en place le projet de changement, l'évaluer et le réguler au besoin**

➤ Le questionnement paradoxal : et si on abordait les choses d'une façon un peu moins grave ?

Bien que cela puisse paraître un peu surprenant au premier abord , il s'agit de prendre le questionnement « à l'envers », donc de « *se demander ce qu'il faudrait faire pour que se produise ce que , précisément, on veut éviter* »⁹...

Ainsi par exemple , dans notre domaine : « que faire pour mettre en difficulté un enfant ? »- « que faire pour ne pas avoir de dialogue avec les parents ? »- « que faire pour que l'équipe d'une école dysfonctionne ? »

⁸ le texte de l'encadré est tiré de la revue de l'ARECE, « Changement 2 » n°4

⁹ Paul Watzlawick- « les cheveux du baron de Münchhausen »

Comme nous avons pu l'expérimenter en choisissant cette dernière question, procéder ainsi peut contribuer à lever une partie des inhibitions ou des blocages dans le groupe, en supprimant une part de la pression liée à l'importance du sujet...

Mais au-delà de l'aspect ludique, ce type de questionnement s'avère aussi très efficace pour identifier les sources des problèmes, faire émerger et permettre un travail sur les représentations de chacun (sur les enfants, sur les missions de l'enseignant...)

A partir de là, il sera possible d'effectuer un travail de catégorisation sur ce qui aura été listé, de sélectionner aussi les données les plus pertinentes, en mettant en commun les plus convergentes (partagées par le groupe, susceptibles d'entraîner l'accord) et en laissant à la périphérie les plus minoritaires (type de travail qui peut être facilement réalisé en utilisant des post-it). On pourra ensuite déterminer des objectifs opérationnels sur les changements...



BIBLIOGRAPHIE de base :

- revue ARECE « *changement 2* » n°4
- Amado, Guittet : *Dynamique des communications dans les groupes* (Armand Colin)
- Guy Ausloos : *La compétence des familles : temps, chaos, processus* (Eres)
- Beavin, Jackson, Watzlawick : *Une logique de communication* (Points Seuil)
- Birdwhistell, Goffman Hall, Jackson, Schefter, Sigman, Watzlawick : *La nouvelle communication* (Points Seuil)
- Mona Elkaïm : *Panorama des thérapies familiales* (Seuil)
- Evequoz : *Le contexte scolaire et ses otages* (Unesco, Documents et publications)
- Teresa Garcia, Witterzaele : *A la recherche de l'école de Palo Alto* (Seuil)
- Chantal Huybrechts, Jean Nizet : *Interventions systémiques dans les organisations* (De Boeck Université)
- Watzlawick : *Les cheveux du Baron de Münchhausen* (Psychothérapie et réalité, Seuil)