

■ François Balta
Gérard Szymanski

Moi, toi, nous...

Petit traité des influences
réciproques

Découvrez comment *chaque jour*
nous co-construisons
nos malheurs et nos bonheurs

Tout le catalogue sur



Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :
<http://www.intereditions.com>

Illustration de couverture : © dvarg-Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, Paris, 2012
ISBN 978-2-7296-1271-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Introduction	1
<i>Moi, toi, nous... la danse des influences réciproques</i>	
1. DANSER AVEC LE MONDE	9
<i>À l'orchestre : Approche systémique et Circularité !</i>	
2. LE TANGO DU COUPLE	33
<i>Qui a commencé, la poule, l'œuf ou... le coq ?</i>	
3. QUADRILLE EN FAMILLE	59
<i>Une juxtaposition d'égoïsmes ou des liens de loyauté et de confiance réciproques ?</i>	
4. LA VALSE DES ENTREPRISES	87
<i>Des tâches, des rôles et des pouvoirs</i>	
5. COURS DE DANSE AVEC LE MONDE	123
<i>Relation d'aide et d'accompagnement, coaching et thérapie</i>	
6. RETOUR AU BALLET DU MONDE	157
<i>Citoyen de chez soi ET du monde</i>	
Conclusion	193
<i>Un monde d'influences réciproques où chacun ressent le plaisir de danser...</i>	
Courte bibliographie des ouvrages cités	197
Table des matières	201

*Tous nos remerciements à
Anne, pour ses réflexions et ses apports enrichissants
Clément et Mef Brun-Cottan, pour leurs relectures attentives
et correctrices
Marie, pour son soutien sans faille
Céline, François, Corinne, Isabelle, Claudine*

*Tout ouvrage est une œuvre collective ;
la liste non exhaustive qui précède en est la preuve indiscutable
au même titre que la bibliographie partielle à la fin de ce livre...*

Introduction

*Moi, toi, nous...
la danse des influences réciproques*

« **I**NTERDÉPENDANCE », « MONDIALISATION », « écologie », « économies liées, de gré ou de force »... Voilà autant de mots qu'on entend de plus en plus souvent. Mais qu'on les aborde sur le versant des craintes ou sur celui des espérances, ils sont généralement pensés sur le mode de l'individualisme, ou du nationalisme – la nation considérée comme une personne. Les relations établies entre ces individus sont alors le plus souvent décrites comme fondamentalement compétitives et concurrentielles, exceptionnellement comme coopératives.

Ne peut-on regarder le monde de manière différente ?

Oui, bien sûr, et c'est l'objet de ce livre.

Nous allons nous intéresser aux *relations* entre les individus plutôt qu'aux individus eux-mêmes. Cette *conception relationnelle* de la vie modifie notre manière de nous

impliquer, depuis l'acte quotidien le plus simple, jusqu'à la dimension politique la plus globale.

Nous pouvons qualifier cette approche de « systémique » car elle s'intéresse fondamentalement à ce que nous construisons *ensemble*, au-delà de nos intentions individuelles, simplement parce que nous sommes reliés les uns aux autres bien au-delà de ce dont nous sommes conscients.

À travers ce livre, nous souhaitons mettre à votre disposition les éléments qui nous semblent essentiels pour regarder d'une manière différente le monde, les événements qui s'y produisent et les relations entre tous les éléments qui le peuplent.

Nous sommes habitués à ne voir les objets, les choses, les personnes... qu'en eux-mêmes, comme des entités autonomes, isolant ainsi les éléments, et les considérant comme séparables de leurs contextes.

Sous cet angle, l'individu n'est plus alors qu'un sujet coupé de tout, chassé du monde qu'il habite et qui lui permet d'exister, de se réaliser. Nous continuons à nous regarder ainsi, comme indépendant, autonome, sans lien avec le monde quand ce n'est pas en opposition ou en lutte avec lui. Dans cette vision, chacun¹ est doté de propriétés

1. Le masculin employé ici désigne bien sûr autant une femme qu'un homme. Rebelles à une manie anglo-saxonne de spécifier à chaque fois le sujet masculin et le sujet féminin - il/elle - ce qui alourdit passablement le texte et la lecture, nous tenons solennellement ici à dire que, dans tout l'ouvrage, l'emploi d'un sujet grammatical masculin représente toute personne de l'espèce humaine quels que soient son sexe, son genre - pour ceux que la radicalité d'une différence sexuelle effrayerait - son absence d'activité sexuelle, ou ses pratiques et choix d'objets des plus classiques aux perversions les plus contraignantes. D'ailleurs, nous emploierons d'une manière que nous espérons équilibrée quantitativement, parfois le terme individu (n. masc.), parfois le terme de personne (n. fém.) pour désigner tout être humain.

censées le caractériser, le définir. Elles lui appartiendraient, et seraient permanentes, indépendamment de tout contexte. La communication avec le monde s'établirait alors à partir de ce point stable, *l'individu*, regardé sans référence à son environnement pour être étudié et analysé selon les critères les plus habituels des sciences classiques.

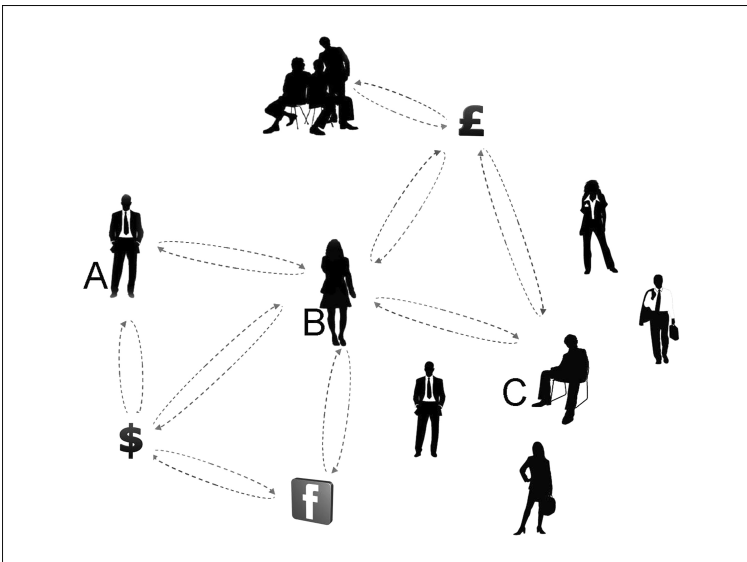


Figure 1 – Chacun de nous est créateur d'échanges

Chacun est un centre qui communique avec d'autres centres. C'est de l'individu que part la communication, et ce sont les personnes (A, B, C...) ou des instances symboliques (\$, £, €...) qui, selon leurs caractéristiques, besoins, désirs et volontés, s'engagent ou non dans des échanges. On peut appeler cette vision une vision « transactionnelle », chacun gérant ses échanges avec les autres éléments au coup par coup.

Passer de cette vision à une vision systémique, c'est renverser cette lecture : c'est mettre les relations au centre et

considérer les personnes comme « produites » par une multiplicité infinie de relations avec non seulement d'autres personnes, mais aussi des éléments matériels, animaux, géographiques, symboliques, imaginaires, esthétiques... sans oublier celles qu'on entretient avec soi-même... dans un processus d'échanges permanents, incessants et indispensables.

C'est un peu comme passer de l'âge de la photographie à celui du cinéma en relief !

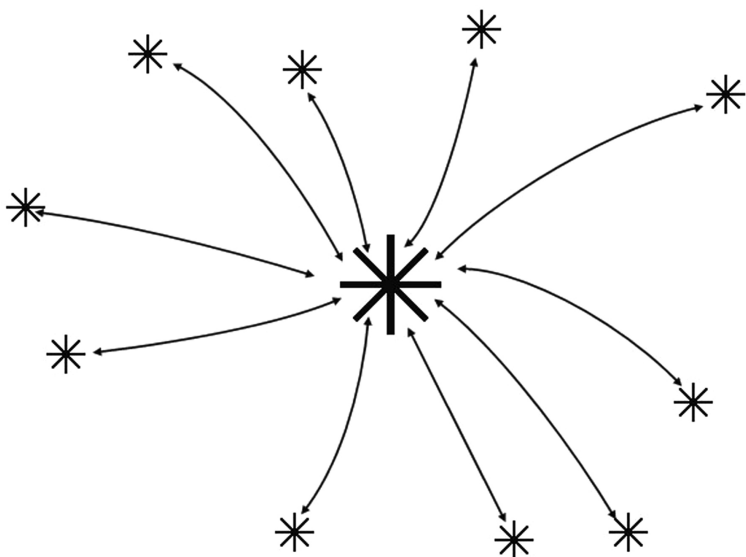


Figure 2 – Chacun de nous (n')apparaît (qu')au centre de multiples relations...

Ainsi chacun de nous peut être considéré comme le centre d'un ensemble de relations qui le font exister. Ce ne sont plus les individus qui ont des relations, *ce sont les relations qui font émerger des individus*, qui rendent les organismes vivants. Relations hétérogènes et multiples, qui humanisent tout ce que les Hommes abordent. Lorsque les relations, ou les possibilités d'être en relation, disparaissent,

les sujets laissent place à des organismes en survie, qui n'existent plus en tant que personnes que dans le regard de ceux qui y sont attachés.

Qu'arrive-t-il si nous partons de ce point de vue relationnel, ou « systémique » ? Voilà le questionnement de notre ouvrage. On peut passer avec intérêt d'une vision isolante à une vision systémique. Vous le découvrirez en explorant pas à pas avec nous les conséquences enrichissantes de ce changement de point de vue. Les bénéfices qu'elle peut nous apporter valent largement les efforts qu'elle demande.

Tout au long de notre voyage, le concept de *circularité* ou *récurtivité* sera notre fil conducteur de chapitre en chapitre. Circulariser, c'est insister sur la double dimension qui fait de nous à la fois des acteurs *et* des agis, des influenceurs *et* des influencés, des construits-détruits. Il faut apprendre à penser le ET à la place du OU, comme nous l'a si souvent et si justement répété Edgar Morin¹.

Dans un premier chapitre nous regarderons chacun de nous comme un objet face au monde et constaterons l'impossibilité de ne pas à la fois influencer et être influencé. Nous rencontrerons et commencerons à expliciter alors les notions de circularité et de co-construction. Nous ferons un premier pas vers une vision processuelle et relationnelle de la personne, qui d'objet, s'animera, c'est-à-dire y gagnera un esprit.

Au second chapitre, nous ferons appel à une expérience fréquente, que nous vous espérons familière, celle d'une

1. On ne redira jamais assez tout ce que nous devons à l'auteur de *Terre-patrie* (avec la collaboration d'A.B. Kern), Le Seuil, 1993, et de *La Voie* (Éditions Fayard, 2011) ainsi que des six tomes de *La méthode*. Son inlassable énergie au service d'une vision qui relie, ses développements d'une philosophie du « et » à la place d'une pensée du « ou » ont nourri tout ce qui est dit ici.

relation affectueuse, amicale ou amoureuse. Elle nous servira à explorer comment notre *identité*, bonne et mauvaise, se conforte et se renforce, ce qui nous permettra d'aborder la notion de « don », mode d'échange particulier et essentiel.

Au cours du troisième chapitre, nous ferons un pas en arrière pour réfléchir à la *construction* de cette identité dont nous aurons déjà vu le maintien. C'est le plus souvent dans le cadre familial qu'elle trouve ses fondations, et nous nous appuyerons donc sur la famille pour introduire les notions d'*appartenance* et de *loyauté*.

Puisque l'homme doit gagner son pain à la sueur de son front, ou de celui de ses salariés, nous irons faire un tour du côté de l'entreprise et de l'État. Ce quatrième chapitre sera l'occasion de passer au crible systémique les notions de *pouvoir*, de *contrat*, et de *souffrance au travail*, les fameux risques psychosociaux.

Avec le cinquième chapitre, nous aborderons le terrain de l'accompagnement, qu'il soit thérapeutique ou non thérapeutique (coaching, conseil, bénévolat, entraide amicale...). Les notions de *cadre*, *explicite et implicite*, de *qualité relationnelle* et d'accompagnement du *changement* seront passées sous la loupe systémique.

Enfin, dans un sixième chapitre, nous prendrons le risque de poursuivre une réflexion plus large, concernant le monde, réflexion que nous avons abandonnée à la fin du premier chapitre. Il s'agit là, de notre point de vue, d'une mise en question importante de notre conception du politique. C'est une invitation à réfléchir qui nous semble de plus en plus urgente car nous disposons maintenant de moyens irréversibles de destruction, et nous semblons mettre en place toutes les conditions qui y mènent... à

moins qu'une autre forme de pensée et d'action ne se fasse entendre plus fortement.

Ainsi, nous croyons que « *penser systémique* » est un outil dont chaque citoyen du monde a besoin. C'est un outil exigeant, dont le maniement ne nous est pas « naturel » car tout ce qui nous a été enseigné va dans le sens d'une individualisation sauvage, d'une dé-liaison entre les éléments du monde.

Une histoire de relation

D'ordinaire, le mot *relation* est fortement connoté *attachement*, *affectivité*.

Dans tout cet ouvrage, il doit être entendu d'une manière tout à fait neutre, sans aucune considération autre que l'obligation inévitable, constitutive, d'être relié à ce qui nous entoure, sans préjuger ni de la qualité, ni du contenu, ni de l'intensité de ces liens.

Nous sommes dans le monde, et nous en sommes une partie, nécessairement, et indépendamment de tout investissement affectif.

Rompre les liens de l'atome, c'est créer une bombe atomique.

Voulons-nous atomiser aussi nos sociétés

– ou comprendre comment chaque jour

nous pouvons co-construire ensemble notre bonheur ?

Telle est la question.

1

DANSER AVEC LE MONDE

À l'orchestre : Approche systémique et Circularité !

ON NAÎT ET ON MEURT SEUL, c'est bien connu. Mais entre les deux, on vit dans un monde habité. Donné au monde, mon moi ne le quittera que pour retourner à la poussière, recyclage obligatoire¹. Entre ces deux temps, nous ne pouvons vivre qu'avec d'autres, ceux qui nous accueillent.

Dans ce premier chapitre, nous aborderons les notions de circularité et de co-construction. C'est-à-dire le fait qu'à chaque instant nous sommes sous l'influence de notre environnement que nous influençons en retour.

Dans ce processus dit circulaire ou récursif, il est vain de chercher un point d'origine ! Ceci amène à revoir notre

1. Nous ne parlons ici que de la réalité matérielle du corps. Que ceci ne contrarie en rien vos possibles croyances, amis lecteurs, en la réincarnation ou à la vie éternelle de l'âme.

manière de penser : cause, origine et responsabilité de chacun dans cette œuvre commune.

PREMIERS PAS DANS UN MONDE CIRCULAIRE

Adolphe boit. Pourquoi s'adonne-t-il à la boisson ? « Parce que le monde est désagréable, parce que la vie est dure »
Et pourquoi le monde est-il si désagréable avec lui, et la vie si difficile ? « Parce qu'il boit »... bien sûr ...

On serait tenté de chercher qui a commencé, qui est LE responsable... Question stérile, puisque la réponse que chacun peut donner est infiniment prévisible : « c'est pas moi, ce sont les autres, c'est la vie... » ou bien « c'est lui, c'est l'autre, c'est de sa faute... ».

D'une causalité simple et rassurante, il nous faut bien passer à une circularité un peu plus complexe : chacun fait ce qu'il fait... « parce que » l'autre fait ce qu'il fait. Et réciproquement. Mais renoncer à la recherche de l'origine, de la cause première n'est cependant pas chose si facile.

Telle est l'approche systémique. Elle s'intéresse à la relation des éléments en présence plutôt qu'à chacun d'eux. Elle renonce à savoir qui a commencé, puisque les choses sont simultanées, même si le discours ne peut en rendre compte qu'en inventant un début, toujours arbitraire.

En regardant une clôture, il est plus facile de voir les poteaux que l'intervalle entre eux. C'est pourtant à ces intervalles que s'intéresse l'approche systémique, subodorant que les poteaux ne sont là que pour définir, inventer, créer un espace et donc que c'est cet espace qu'il est important de percevoir.

Voulez-vous que quelque chose change ? Changeons-nous ! Difficile de changer le monde, mais on peut toujours

faire évoluer son point de vue, ou modifier son comportement. Et si je change, les réponses que j'obtiendrai auront quelque chance de changer elles aussi.

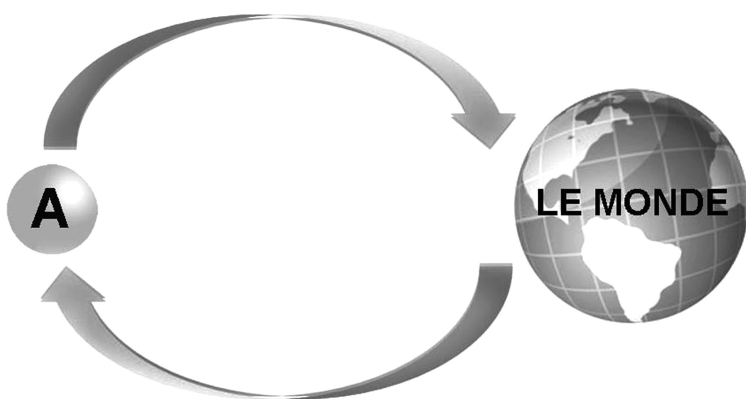
Dans le cas contraire, en faisant « plus-de-la-même-chose », j'obtiendrai probablement « plus-du-même-résultat »¹. Si ce résultat est insatisfaisant, tout ce que je pourrai obtenir, ce sera, au mieux... du pire.

Au fond c'est une bonne nouvelle, car attendre que le changement vienne de l'extérieur nous déresponsabilise et nous laisse démuni devant l'imprévu ou l'aléatoire. Sa survenue et ses réponses nous échappent... mais nous aurons toujours un certain pouvoir, limité, de l'influencer en retour.

Un schéma simple résume ce mode d'appréhension de la réalité. A, c'est-à-dire Adolphe, moi, vous, chacun de nous... (inter)agit avec B, le reste du monde, qui (inter)agit en retour avec A, Adolphe encore, moi, vous, chacun de nous...

Dans ce schéma, inutile de chercher qui a commencé. Bien sûr, alphabétiquement A se situe avant B, chacun restant le centre du monde ! Mais dans cette boucle de récursivité, désigner celui qui a commencé ne saurait être qu'injustement arbitraire, même si cela semble subjectivement juste.

1. Ces notions de début arbitraire (« ponctuation arbitraire » dit-on classiquement) et de « plus de la même chose qui fait que la solution utilisée devient le problème » sont issues de l'école de Palo Alto qui, à partir de ces principes et de quelques autres, a développé une approche essentiellement stratégique. Tout en reprenant ces idées à notre compte, nous voulons y adjoindre une préoccupation éthique qui ne doit pas être perdue de vue sous prétexte d'efficacité.



**Figure 1.1 – Adolphe, c’est-à-dire chacun de nous,
et le Monde**

DANS LES COULISSES DE LA CIRCULARITÉ

Derrière l’évidence des comportements qui s’inter-influencent, il y a les particularités de chaque élément impliqué dans ce processus.

En effet, qu’il soit physique, végétal, animal, humain, chaque élément s’implique et est impliqué dans cette co-construction avec sa propre « logique ». Cette logique ressort de ses propriétés, de ses exigences, de ses limites, de ce que l’on peut appeler sa logique propre. D’ailleurs, on pourrait appeler « propriétés » d’un élément ce qui « résiste » aux pressions de son environnement, ce qui apparaît chez chacun dans la rencontre elle-même, à cette occasion.

Pour agir sur de l’acier par exemple, il faut tenir compte de sa résistance, de sa dureté, de ses propriétés. L’artisan qui le travaille sait bien que la matière à laquelle il a affaire possède sa logique propre. Il lui faut en tenir compte et la respecter s’il veut atteindre ses buts.

De même, toute personne familière de telle ou telle espèce animale s'habitue à tenir compte de ses caractéristiques propres. On peut alors se poser la question de « qui dresse qui ? ».

Dans son labyrinthe, un rat de laboratoire dit un jour à un de ses congénères nouveau venu : « Regarde, j'ai dressé le type en blouse blanche que tu vois là-bas, je l'ai dressé à nous apporter à manger. Tu prends la première à droite, la deuxième à gauche puis tout droit, tu appuies sur le bouton, et il te donnera à manger. »

De plus, au sein d'une même espèce, chaque animal aura ses particularités. Plus on a affaire à des organismes complexes, plus les singularités de chaque sujet nous apparaissent importantes.

Chaque être humain suit sa propre logique, invisible, accessible indirectement à travers ce qui est montré. On ne peut que déduire ou supposer cette logique à partir de ce qui est perçu, de ce qui est constaté. Derrière l'émergence comportementale observée, c'est toute une machinerie neuro-endocrino-musculo-squelettico-psycho-consciento-inconsciente (ouf !) qui est à l'œuvre.

La philosophie antique avait adopté une vision de l'homme en trois dimensions : tête, cœur et corps. Nous allons nous réapproprier ce modèle en le précisant quelque peu :

- les processus de pensée (aujourd'hui, on parle de cognition)
- les émotions (de la sensation aux sentiments)
- la conation (volonté, action, comportements).

Il est essentiel de se rendre compte que nos propres pensées et émotions ne nous sont que partiellement accessibles. Et elles ne sont accessibles aux autres qu'indirectement,

par le biais de nos expressions et actions, volontaires et involontaires.

Il est tout aussi essentiel de se rendre compte que, quel que soit le contenu de notre conscience, ces trois dimensions fonctionnent en permanence et en même temps. Ceci rend inutiles, sinon ridicules, les débats qui voudraient absolument trouver laquelle de ces trois dimensions est la plus importante, ainsi que ces querelles pour mettre en concurrence un Quotient Intellectuel et un Quotient d'Intelligence Émotionnelle. En attendant qu'un jour enfin quelqu'un se décide à oser parler d'un Quotient d'Intelligence Manuelle qui manque singulièrement de la reconnaissance qu'il mérite.

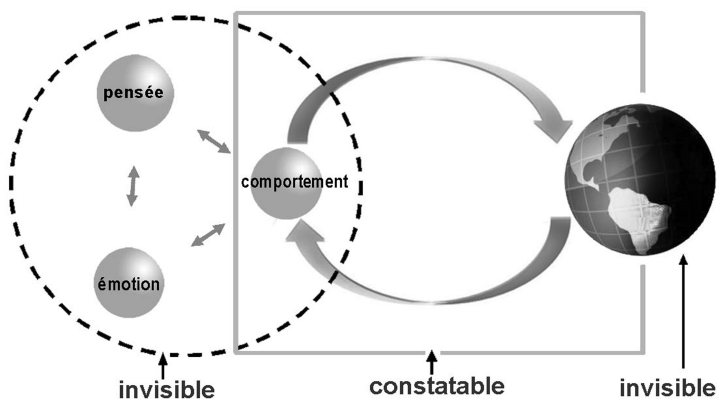


Figure 1.2 – Le visible et l'invisible dans la circularité

Représentons de manière schématique ce système dans le système et détaillons quelques caractéristiques importantes de chacune de ces dimensions :

Comportements : ils sont partiellement sous notre contrôle volontaire : nous pouvons choisir de faire ou de ne pas faire telle ou telle chose. Nos comportements en disent