

# **J.A. Malarewicz Conseil**

CONSEIL, FORMATION, SUPERVISION, COACHING

S.A.S. au capital de 8000 €

TVA : FR 36478450471

SIRET : 478 450471 00014

N° formateur 11921445592 Région IdF

11 RUE DU PROFESSEUR LEROUX  
92290 CHATENAY-MALABRY

[jmalarewicz@aef.com](mailto:jmalarewicz@aef.com)

## ***Formation à la systémique pour consultants et thérapeutes***

***Cycle de 10 jours/ 70 heures***

10-11-12 janvier, 14-15 mars, 9-10 mai, 13-14-15 juin 2022

### **Public Visé**

***Tous les professionnels qui interviennent en entreprise ou dans le domaine du changement et qui s'intéressent à la dimension relationnelle de leurs pratique.***

### **Objectifs**

***Définir l'approche systémique, ses principales notions.***

***Développer les compétences de chaque participant dans les domaines suivants :***

- ***L'approche systémique. Quelles sont ses spécificités, ses bases théoriques et son champ d'application ?***

- **Les spécificités de l'utilisation de cet outil en interne. L'approche systémique apporte un regard nouveau sur le fonctionnement de l'entreprise, cependant elle laisse un angle mort aux intervenants internes qui sont à la fois acteurs et spectateurs des interactions.**
- **Les techniques de communications. Les bases de la communication, les théories de Palo Alto.**
- **Mise en évidence des mécanismes d'homéostasie du système. Ceci pose la question du changement.**
- **La définition du cadre d'intervention. Le cadre est plus important que le contenu.**

## **Moyens pédagogiques et encadrement**

*A la fois apport théorique et études de cas apportés par le formateur (J.A. Malarewicz, auteur de nombreux ouvrages de référence dans ce domaine cf. bibliographie) et les étudiants.*

*Travail sur des cas apportés par les étudiants.*

*Simulations d'entretiens et travail sur vidéos de simulation d'entretiens*

*Bibliographie*

## **Méthode d'évaluation**

*En fin de formation les participants sont invités à s'autoévaluer et à s'évaluer entre eux en faisant les bilan des notions qui sont développées au cours de la formation au travers d'un ensemble d'études de cas.*

---

## **1/. Introduction : Un monde de relations.**

**Historique de l'approche systémique, ses liens avec l'Ecole de Palo Alto. Travail sur plusieurs vidéos qui illustrent cette approche..**

## **2/. Les concepts de base : Les théories de la complexité. Le constructivisme.**

Comme toute pratique, l'approche systémique dispose de bases conceptuelles solides, voire scientifiques, c'est-à-dire sérieuses et facilement transmissibles. Dans son développement, depuis environ un demi-siècle, cette approche a montré une grande capacité à s'approprier efficacement des notions et des concepts venant d'horizons très divers. C'est ce qui fait que ses bases conceptuelles ne peuvent se résumer aux notions qui ont été développées à partir de la théorie générale des systèmes, même si elles ont donné leur dénomination à un ensemble bien plus important et bien plus diversifié que ne le laisse entendre le simple terme d' " approche systémique ". Celle-ci agrège de nombreuses autres approches, dont le constructivisme et les théories de la complexité développées en France par Edgar Morin.

## **3/. Qu'est-ce qu'un système ?**

Tout système humain, comme tout système vivant, présente cinq caractéristiques fondamentales : il est en équilibre, il est en déséquilibre, il est autonome, il est dépendant et il est susceptible de recevoir de son environnement des informations à caractère aléatoire.

Liée à ces caractéristiques, la notion d'homéostasie sera particulièrement étudiée car elle est fondamentale pour tout ce qui concerne le changement.

#### **4/. Les techniques de communication : Les théories de la communication.**

Il n'y a pas de système sans communication. Un tableau récapitulatif des techniques de communication, issues des travaux de l'École de Palo-Alto, sera étudié. Le langage non-verbal est au moins aussi important, dans toute interaction, que le langage verbal. Nous développons tous des compétences dans ce domaine, comme un savoir caché auquel nous nous référons sans en avoir immédiatement conscience ; Ce qu'on appelle " intuition " renvoie à cette capacité de décodage, pour soi-même et pour les interlocuteurs, de cette dimension de l'interaction.

#### **5/. La boîte à outils du promoteur du changement**

Le terme de changement est l'un de ceux qui sont les plus utilisés dans notre culture. Ces discours, avec les promesses et les engagements qu'ils contiennent, donnent le sentiment que le changement est une entité qui se situe en dehors de chacun de nous, voire en dehors de la réalité, comme une donnée artificielle et donc, éventuellement, maîtrisable. Pour illustrer l'ensemble des positions qu'il est possible de prendre vis-à-vis du changement, un certain nombre d'axiomes seront passés en revue afin de constituer une base possible, mais non exhaustive, de toute approche du changement.

#### **6/. Le leading : le travail avec la demande. et cohésion d'un groupe**

Identifier et prendre en compte, avec pertinence, les différents contextes des entreprises afin de traiter à chaque fois de façon originale les différents niveaux de demande ; naviguer entre la logique d'information

et la logique systémique en situation de crise ; se positionner et expérimenter son savoir-faire de professionnel de la communication indirecte pour mettre en place un processus de changement : différents scénarios seront étudiés. Les différentes formes de demande dans le coaching individuel.

## **7/. Le travail avec les groupes**

Confronté à un groupe, le professionnel n'a pas simplement à gérer la transmission d'informations, il doit également " animer " ce groupe. Ce savoir-faire compte tout autant que le contenu même de son intervention : il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées, il faut également savoir les " faire passer ". Pour mieux y parvenir, il doit être en mesure d'identifier, au sein du groupe, certains des rôles qu'un individu peut y jouer. Ceci lui permet de mieux gérer l'ensemble du groupe dans la mesure où il peut ainsi mieux conduire l'interaction avec les différentes individualités qui sont, en fait, au nombre de quatre. Avec chacune de ces personnes, le type d'interaction est radicalement différent.

## **8/. La médiation systémique.**

La médiation est une intervention qui consiste à (re)mettre en place une logique de collaboration efficace entre deux individus, ou entre une personne et une instance ou entre deux instances. Il s'agit d'aller bien au-delà de " rétablir le dialogue " ou de " mettre en place une stratégie gagnant/gagnant ". Ce qui caractérise cette intervention, ce qui la rend nécessaire, c'est la redondance des mêmes séquences interactionnelles génératrices de souffrance. Toute médiation survient dans une situation de crise. Ce type de travail suppose la capacité de gérer des émotions parfois violentes. Avant d'intervenir, et en intervenant, le médiateur doit savoir en tête trois questions qui lui servent de fil rouge et qui assurent, dans les meilleurs des cas, sa pertinence tout au long de son intervention ce qui correspond aux questions suivantes :

- A quoi sert l'impossibilité apparente de collaborer ? Ce qui suppose une analyse systémique de la situation en question.
- Comment font-ils pour ne pas collaborer efficacement ? (ici le fait de se situer dans des logiques paradoxales est incontournable).
- Comment vont-ils se servir de moi pour ne pas y parvenir ? Cette question oblige l'intervenant à savoir être à la fois acteur et spectateur de sa relation avec les protagonistes.

## **9/. Les personnalités difficiles, leur gestion d'un point de vue systémique**

De plus en plus fréquemment les consultants et surtout les coachs se trouvent confrontés à ce qu'on appelle des « personnalités difficiles ». Une rapide analyse culturelle et sociologique permet de mieux comprendre ce phénomène. Dans le cadre de l'entreprise et dans une logique systémique la question du pouvoir et l'importance de l'effet Pygmalion seront étudiés pour aborder la prise en charge de ces personnalités. Celles-ci seront passées en revue, selon leurs différents types à l'aide d'exemples.

## **10/. Les entreprises familiales, Spécificité, Exemples.**

Alors que les entreprises familiales concernent plus de 80 % du PNB dans les pays occidentaux, elles sont mal connues et seulement étudiées depuis quelques années. Nous verrons que la confusion de la logique familiale, irrationnelle et affective, prend le pas sur la logique managériale, notamment au moment d'une succession, l'entreprise connaît des problèmes parfois graves.

## **11/. Culture et reflet systémique**

Tout intervenant en entreprise peut partir de l'hypothèse que ce que produit l'entreprise – au sens le plus général du terme – détermine le mode de management dans cette même entreprise. Autrement dit, la finalité de l'entreprise se retrouve très immédiatement dans ce que sont

les relations entre ses membres. Tout se passe comme si les valeurs, les pré-requis et même la philosophie qui sous-tendent ce qui est produit se retrouvent, d'une manière ou d'une autre, dans les relations humaines au sein de la structure. La nature de ce qui est destiné à être vendu à l'extérieur de l'entreprise a tendance à se retrouver dans le management. C'est ce qui constitue, pour sa partie la plus intime, la culture d'une entreprise.

#### Références bibliographiques

- 1/. Malarewicz (J.A.), Réussir un coaching grâce à l'approche systémique, Village Mondial, Paris, 2003.
- 2/. Malarewicz (J.-A.), Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines, ESF, Paris, 1992
- 3/. Malarewicz (J.-A.), Systémique et entreprise, Village Mondial, Paris, 2000.
- 4/. Malarewicz (J.A.), Quatorze leçons de thérapie stratégique, ESF, Paris, 1992
- 5/. Malarewicz (J.A.), Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines, ESF, Paris, 1992.
- 6/. Malarewicz (J.A.), Comment la thérapie vient au thérapeute, ESF, Paris, 1996.
- 7/. Malarewicz (J.A.), Supervision en thérapie systémique, ESF, Paris, 1999.
- 8/. (codirection avec J.C. Benoit) Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques, ESF, Paris, 1988.
- 9/. Reynaud (M.), Malarewicz (J.A.), La souffrance de l'homme, Albin Michel, Paris, 1990.
- 10/. Malarewicz (J.A.), Petits deuils en entreprise, Village Mondial, Paris, 2011 (Prix Manpower/HEC 2011).
- 11/. Malarewicz (J.A.), Gérer les conflits en entreprise, Village Mondial, Paris, 2011.
- 12/. Malarewicz (J.A.), Comment être un mauvais manager et ne pas fonder de startup ?, Paris, Village Mondial, 2016.

#### **J.-A. Malarewicz**