

MON Credo AU SYSTÉMIQUE

Étienne Gaudet

Agent de relations humaines

Centre de Santé et des services sociaux du Nord de Lanaudière

Centre Le Tremplin

Psychoéducateur et auteur du livre :

Drogues et adolescence :

Réponses aux questions des parents

Éditions de l'Hôpital Sainte-Justine, 2002

Et

Des mots d'Ados

Éditions de l'Homme, 2006

1. Comme intervenant, je ne suis pas l'expert qui a réponse à tout. Je suis l'expert du processus. La façon d'y arriver et le résultat dépendent de l'individu et de son système.

Mon travail à moi, c'est : de réussir à asseoir dans un même lieu, au même moment, des personnes qui sont préoccupées par une même situation. Par exemple :

- la consommation, la gestion financière, les fréquentations sociales, la santé physique et mentale,...

Mon travail, c'est : de les amener à nommer leurs malaises respectifs, les écarts qui s'installent entre eux au niveau de leurs finalités, les motifs de leurs dysfonctions et les solutions qu'ils envisagent pour retrouver leur équilibre. Par exemple :

- un ado dans le détachement vs une mère surprotectrice, un joueur qui compulse dans le jeu une relation de couple malfaisante, un alcoolique qui va chercher de l'appartenance sociale qu'il ne trouve plus dans son système,...

2. Tout système est porteur de ses solutions : tout système est compétent (*à son niveau*).

Une « mauvaise » solution du système à laquelle tout le monde adhère vaut mieux que la « meilleure » solution d'un intervenant dont personne ne veut entendre parler.

- Nous sommes des professionnels;
- Nous avons fait des études;
- Nous sommes (c'est selon!) en équilibre relatif dans nos vies;
- Nous sommes (c'est selon!) conscients;
- Nous avons un bon revenu;
- etc.

Nos standards, nos attentes, nos finalités personnelles et professionnelles peuvent sûrement colorer notre intervention. Attention! On travaille pour **EUX**.

- Il faut être capable d'écoute, d'empathie;
- Il faut être capable de se décentrer par rapport à soi-même;
- Il faut être « bien branché » sur **sa** propre réalité et sur **celle** du système rencontré.

3. Dès que j'implique l'environnement du client, le travail est en cours. Voici des questions que le client et son système se posent lors de l'invitation initiale :

- Pourquoi m'invite-t-il?
- Que me veut-il?
- Pourquoi inviter tout le monde?
- Comment va-t-on se présenter? ...
- Que pense-t-il de nous?
- Que pouvons-nous faire dès maintenant pour améliorer notre situation?

4. Dès que je rencontre des gens, le système se modifie : je fais partie du système.

Dès que je sais, comme individu, qu'un intervenant va entrer dans ma vie et dans celle de ma famille, j'ai besoin de prendre position. ⇨ Quelle place est-ce que je lui accorde? Quelle valeur a-t-il à mes yeux? Est-ce que nous, comme système, sommes assez souffrants pour ouvrir sur notre vécu? Sommes-nous prêts à laisser un étranger nous remettre en question?

Comme intervenant, est-ce que, moi, je suis prêt à prendre l'espace que le système veut me donner? Est-ce que j'aurai à m'affirmer pour occuper un « rôle » que je choisirai? Jusqu'où je veux aller avec eux...?

5. Dès que je rencontre une famille à l'extérieur du contexte de vie, je change sa dynamique.

Parler de consommation, autour de la table du souper, n'a pas le même impact que de reprendre les mêmes propos dans le bureau d'un intervenant professionnel qui est reconnu comme compétent en toxicomanie. Les mots choisis, le ton de la voix, le raisonnement vont automatiquement être différents. Donc, possiblement, l'expression et la compréhension du message vont aussi être différentes.

6. Vive la transparence ⇨ les non-dits, les secrets, les « impressions » dans un système ne sont pas aidants. Permettez-vous de jouer à « l'innocent », au « Columbo »...

Nous sommes des professionnels : souvent, les gens et les systèmes que nous rencontrons s'attendent à des changements à la suite de notre intervention. Si nous acceptons de *jouer safe*, d'être timide, de ne pas confronter ou risquer autre chose que ce qu'ils connaissent déjà, il y a peu de chances qu'ils modifient leurs fonctionnements. Si nous nous permettons d'être transparents dans nos questions, dans nos réflexions, eux aussi pourront apprendre à le faire entre eux.

7. On ne réinvente pas la roue : voyez avec eux les interventions précédentes, ce qui a été aidant, ce qui a été moins concluant. Vous êtes le numéro « X » dans leur vie.

N'hésitez pas à leur demander leur avis, leurs évaluations. Quelles ont été les raisons de leurs succès thérapeutiques? Quelles ont été les résistances des individus ou du système au changement? Quelles attitudes des intervenants passés ont été facilitantes? Quelles stratégies thérapeutiques ont été payantes? Laissez-les tous s'exprimer; ils pourront alors s'informer mutuellement de leurs expériences thérapeutiques antérieures et de leurs attentes actuelles.

8. Évitez qu'ils rejouent dans le bureau leur fonctionnement habituel. ⇒ Évitez **à tout prix** le blâme et la disqualification = allez même jusqu'à interrompre la rencontre au besoin ⇒ ils ont besoin d'un lieu où parler est possible sans se faire *blaster*.

Souvent, je déclare d'entrée de jeu aux systèmes que je suis à la recherche de solutions et non pas de coupables. La seule valeur à trouver un coupable, c'est de pouvoir lui taper sur la tête. Par le fait même, j'empêche les autres éléments du système la possibilité de se questionner eux-mêmes sur leur part de responsabilités dans la situation et la capacité de modifier leurs comportements. Que chacun cherche sa part de responsabilités et sa part de solutions. Une charge partagée par plusieurs individus est plus tolérable et viable.

Ayez comme règle d'or **LE RESPECT**. Si vous ne réussissez pas à maintenir un semblant d'ordre dans vos murs, il est probable que le système ne sera pas prêt à investir dans le processus de changement que vous lui proposez.

9. Tenez-les sur le qui-vive. ⇒ En utilisant le questionnement circulaire, tous les membres du système travaillent et s'informent mutuellement. Par exemple :

si je demande à la fille : « *Qu'est-ce que ta mère fait lorsque ton père rentre ivre? Où est-elle généralement? Que dit-elle? Sur quel ton? Quel comportement ton petit frère a-t-il lorsque ta mère gueule contre ton père?* », je viens d'inciter tout le monde à réfléchir, à s'arrêter, à s'auto-observer, à se positionner.

Chacun des individus du système est actif avec ce type de questionnement. Il est alors plus facile pour chacun des membres du système de s'informer mutuellement. Utiliser des observations factuelles (Où est-elle? Que fait-elle? Comment parle-t-elle? Quel comportement a-t-elle? À qui parle-t-elle? Quels mots utilise-t-elle?) plutôt que des états émotifs (triste, déçue, peinée).

- Tout le monde sait que la situation est préoccupante pour tous;
- Mon père apprend que je suis sensible aux comportements de ma mère lorsqu'il revient ivre à la maison;
- Ma mère apprend que je l'observe lors des retours de mon père;
- Même mon petit frère réagit à la situation;
- Comment ma mère gère-t-elle l'ensemble de la situation?

10. Pour chaque situation, il y a plusieurs portes d'entrée. Voyez celle avec laquelle vous êtes à l'aise (voyez vos propres résonances) et celles par lesquelles le système vous laisse entrer (qui ont du sens). Par exemple, une mère est surprotectrice. Qu'est-ce que cela éveille en vous? Quelles hypothèses émergent?

- a) Votre mère ayant été surprotectrice, vous avez le goût de « lui rentrer dedans »;
- b) Ayant été négligé par votre propre mère, vous la trouvez engagée et adéquate;
- c) Vous avez appris jeune à être responsable; vous l'amenez vers le détachement;
- d) Vos propres ados vous font vivre une perte de contrôle, vous l'encouragez à augmenter la pression sur son fils;
- e) Vous êtes de nature bohème, vous prônez le lâcher-prise et le laisser-vivre;
- f) Vous avez la certitude que tous les ados, tous les joueurs, tous les toxicomanes sont des manipulateurs; vous augmentez le contrôle;

- g) Il s'agit du petit dernier de la famille, la mère est incapable d'abandonner son rôle alors que tout s'est bien passé pour les autres enfants;
- h) Madame est délaissée par son conjoint; elle transfère son besoin d'amour sur son fils;
- i) Le jeune a connu un épisode d'abus sexuel plus jeune : la mère demeure traumatisée;
- j) Le jeune a connu des troubles de santé importants en bas âge; la mère est inquiète;
- k) Le frère de madame est décédé d'une overdose; elle croit que son fils va dans la même voie;
- l) Le père du jeune est violent avec son fils; madame souhaite le protéger;
- m) Madame est en dépression; elle redouble d'efforts auprès de son fils pour reprendre le contrôle;
- n) Madame a vécu du rejet en bas âge; elle veut éviter à son fils de vivre les mêmes difficultés;
- o) Madame a élevé seule son fils; elle se croit obligée d'en faire deux fois plus pour être adéquate;
- p) Madame souffre d'une déficience; elle manque d'habiletés parentales.

Quelle est la bonne piste? Avec laquelle êtes-vous à l'aise? Est-ce que le système vous permet d'entrer avec l'hypothèse que vous avez choisie? Voilà la beauté d'une approche systémique. Votre approche vaut tout autant que la mienne dans la mesure où elle amène le système à se modifier, à se stabiliser, à se rééquilibrer positivement.

11. Amusez-vous! Improvisez! Utilisez d'abord votre savoir-être. ⇨ Si le système sent que vous souhaitez le voir pour compiler de l'information, pour juger de son fonctionnement ou pour utiliser des techniques, ses membres se sentiront en face d'un « expert », donc en attente de réponse.

Lorsque vous recevez des amis à la maison pour une première fois, est-ce que vous développez un scénario sur le déroulement de la soirée? Je vais les accueillir de telle manière, je vais leur dire telle phrase à tel moment, je vais me comporter comme cela si jamais ils me disent ceci... Essayer de prévoir le déroulement de comportements pendant une soirée est impossible: si on essaie de le faire, nos comportements seront inadaptés; on essaiera aussi d'amener nos invités sur le chemin que nous avons tracé d'avance.

C'est la même chose en systémique. Il n'y a pas de recettes, de stratégies, de trucs préétablis. Il y a un cadre (on va parler de la consommation à l'intérieur de leur système), des règles (respect, pas de blâme, transparence), une durée et un lieu. Le reste s'improvise avec vos invités.

Ayez confiance en vos habiletés sociales: plus vous vous permettrez d'être à l'aise avec eux, plus ils pourront être à l'aise entre eux et avec vous.

12. Soyez humble! Exprimez vos difficultés, vos incompréhensions, vos doutes: ils pourront peut-être vous aider.

Attention! Tout est question de nuances ⇨ il ne s'agit pas d'être « nul », mais d'être humble. Vous êtes souvent le reflet de ce qui se vit dans le système. Si l'information

vous semble incomplète, incompréhensible ou peu claire, il y a un fort risque qu'elle le soit pour d'autres éléments du système.

Ayez aussi confiance aux systèmes pour valider vos impressions, vos sensations. Souvent, les systèmes « extrêmes » (très ouverts ou très fermés) sont peu connectés sur leurs états de fonctionnement; en vous y intéressant et en les énonçant, vous les forcez à se positionner.

13. Laissez le temps et l'espace jouer dans le processus. ⇨ Le changement a besoin de temps et d'espace pour se concrétiser. Faire du suivi bref à long terme (1 x 3 semaines durant 6 mois) peut être indiqué en systémique.

Que faut-il à une fleur pour s'épanouir et éclore? Eau, soleil, engrais et... temps. Les jardiniers impatientes peuvent noyer leurs plantes, les tuer en les *vitaminant* trop intensément, les exposer au soleil jusqu'à ce que mort s'ensuive. D'autres vont jusqu'à tirer sur la tige pour que leurs fleurs s'épanouissent plus rapidement.

Le même principe s'applique à un processus thérapeutique. Le changement a besoin de temps et d'espace pour se concrétiser. Souvent, comme intervenant, on croit que l'intensité de l'intervention est un gage de succès. Selon moi, l'espace entre les rencontres systémiques est le lieu pour le système d'expérimenter de nouvelles stratégies, de nouvelles approches, pour faire autrement quoi!

Oubliez aussi le concept qu'une entrevue familiale est nécessairement plus longue qu'une intervention individuelle. ⇨ Dès que vous avez l'impression de vous répéter, d'expliquer de nouveau un concept, de tenter une nouvelle fois de convaincre la famille de votre point de vue, il est temps d'interrompre la rencontre.

14. Évitez les triangles ⇨ les alliances et les mésalliances enlèvent la liberté au système d'évoluer. Si possible, ne rencontrez que la famille. ⇨ Évitez les rencontres individuelles ou les téléphones *on the side* : avertissez les membres du système de cette règle. Si cela est impossible, voyez la possibilité de travailler en cothérapie. Sinon, redonnez au système l'information qui vous a été livrée.

Es-tu pour moi ou contre moi? Est-ce que l'on peut s'allier et faire front commun? Regardons notre propre fonctionnement personnel et professionnel : souvent, nous sommes à la recherche d'alliance, et ce, pour différentes raisons. Souvent, ces motifs se trouvent aussi au niveau des systèmes que nous rencontrons dans notre pratique.

- a) Si on s'allie, on peut faire porter la responsabilité sur un seul individu, lui faire payer la note et, ensuite, reprendre notre équilibre (blâme);
- b) Si on s'allie, on peut protéger un individu plus faible du système qui ne pourrait pas faire face, se défendre par lui-même (surprotection);
- c) Si on s'allie, on peut réussir à imposer son point de vue et son pouvoir au système par la force du nombre;
- d) Si on s'allie, on évite de se positionner individuellement tout en adhérant aux valeurs d'un sous-système (fuite, évitement);
- e) Si on s'allie, on peut faire porter à autrui notre responsabilité dans le déséquilibre du système (diversion);
- f) Si on ne s'allie pas, on peut s'exclure soi-même d'un système qui ne répond pas à nos finalités personnelles (exclusion);

- g) Si on ne s'allie pas, on peut rejouer la carte de nos rapports sociaux passés (le rejet);
- h) Si on ne s'allie pas, je veux amener les individus et le système qui va entraîner une réorganisation (faire « péter » la dysfonction).

Soyez assurés que tous ces jeux d'alliance et de mésalliance sont déjà installés dans le système qui est devant vous. Ils peuvent être rigides et inflexibles dans un système rigide; ils peuvent être désordonnés et en mouvance continue dans un système trop ouvert.

À tout moment, les systèmes tenteront de vous amener à jouer un rôle. ⇒ Soyez au clair sur vos valeurs, vos finalités, vos modes relationnels. N'hésitez pas à indiquer au grand jour les alliances et les mésalliances qui s'opèrent lors des rencontres thérapeutiques. Le système et ses individus seront alors mieux informés sur leur fonctionnement et ils pourront juger de leur efficacité.

15. Le plus tôt possible dans la démarche, invitez tous les membres du système. ⇒ Aucun ne se sentira alors rejeté. Il est plus facile de laisser des membres en cours de route que d'en ajouter.

Comment vous sentez-vous lorsque vous arrivez dans une fête où les gens sont là depuis quelques heures et qu'ils en sont à leur troisième bouteille de vin? Souvent, le ton est déjà donné, le *mood* est installé, les règles sont déjà établies.

Il en est de même pour les individus du système : si les gens sont impliqués le plus tôt possible, les chances que tous partagent la même finalité thérapeutique sont multipliées. Il s'installera aussi, au cours de cette première rencontre, un système de fonctionnement non écrit (règles implicites).

Si on veut aller dans la même direction (coconstruction), mieux vaut avoir tous les acteurs qui sont impliqués dans la situation.

16. Scindez au besoin (mère-fils, père-fille, conjoint-conjointe, frère-sœur, rencontre individuelle, rencontre avec le partenaire). Tout en ramenant l'info au système de base.

Souvent, on croit qu'il faut toujours rencontrer tout le monde du système pour que notre intervention soit efficace et valable. Dans le meilleur des mondes ou avec des intervenants plus « puristes », c'est souvent l'approche proposée.

Soyons réaliste, nous sommes une ressource publique qui fonctionne dans un cadre restreint (horaires de travail, liste d'attente, personnel limité...).. Il faut donc « aménager » les grandes croyances dans notre réalité.

Ce qui importe lorsque l'on scinde un système, c'est de s'assurer que l'information qui a été travaillée et qui a circulé en sous-système revienne dans le système de base. De cette façon, tout le monde reste informé et l'on évite les alliances, les secrets...

17. Soyez au clair avec vos propres résonances. Quels ont été mes propres systèmes (*école, famille, groupe, amis...*). Dans quels systèmes est-ce que je vis actuellement? Quelles sont les pistes qui me font le plus vibrer? Quelles sont mes propres finalités?

Comment est-ce que je me situe en rapport avec les grands thèmes que sont les limites, la responsabilisation, la liberté, la consommation, le pouvoir, le plaisir, l'amour, l'appartenance, la famille...

Le vieil adage qui dit : « Connais-toi toi-même » s'applique grandement dans notre travail. Il est d'ailleurs fort possible dans notre pratique que certaines situations, certains clients nous fassent surréagir : souvent, en creusant un peu certaines problématiques, nous trouverons nos propres blessures, nos propres conflits, nos propres échecs. Par contre, l'on peut aussi trouver des zones où l'on performe, où l'on excelle...

18. Plus on est de rameurs, plus le bateau avance rapidement. Plus les rameurs vont dans la même direction, plus il est facile d'atteindre le but.

Il m'apparaît essentiel de faire travailler avec le client l'ensemble des gens qui sont préoccupés par sa situation : un professeur, un ami, une mère, une cousine, un voisin, un conjoint... Dans mon bureau, à raison d'une heure par semaine, il me faut « pédaler » pour mousser la motivation, amener au passage à l'action et maintenir les acquis. Dans la mesure où les personnes entourant le client désigné sont mobilisées et engagées, il devient plus facile à l'ensemble du système de se faire des rappels *live* entre les rencontres thérapeutiques.

Il faut par contre s'assurer que tous les acteurs ont les mêmes finalités de manière à être cohérents. Quelquefois, des éléments du système peuvent avoir intérêt à ce que la situation problématique perdure : c'est souvent pendant les rencontres familiales que des membres du système peuvent définir et partager leurs perceptions et ainsi éviter le boycottage.

19. Est-ce que l'intervention que je fais auprès d'un système peut empirer leur situation? Souvent, lorsqu'il y a des problématiques familiales importantes (violence, abus, idéations suicidaires...), on évite, comme thérapeute, de s'engager dans une démarche familiale ou systémique. Quelques pistes, par contre, peuvent éclairer ou orienter notre intervention.

- Suis-je à l'aise, comme intervenant, pour travailler avec ce type de problématique?
- Est-ce que un ou des individus du système sont en danger si j'interviens?
- Y a-t-il d'autres niveaux d'intervention à prioriser avant que je m'engage avec eux dans un processus thérapeutique? Signalement, retrait de milieu, policier, hospitalisation, hébergement...
- Est-ce que je peux me permettre d'investiguer plus à fond avant d'engager une démarche thérapeutique?

- Si la situation m'apparaît « dangereuse », est-ce que je peux vérifier auprès de mon équipe ou de mes collègues leurs visions et leurs croyances?
- Est-ce que la cothérapie serait indiquée?
- Est-ce que je peux contacter d'autres intervenants qui sont ou ont été concernés par ce dossier?

Par contre, soyons clairs. Dès qu'il y a intervention auprès d'un système, il y a risque de déséquilibre et de crise. C'est souvent au travers de ces moments de désorganisation que les individus et les systèmes développent de nouvelles stratégies de fonctionnement : jouer de nouveaux jeux relationnels avec des rôles différents peut être souhaité mais difficile à réaliser!

Il faut aussi tenir compte que les individus et les systèmes qui nous consultent sont déjà en crise. Il nous faut donc être « mesuré » dans nos interventions.

Évitons la confrontation si l'on ne croit pas être en mesure d'en traiter et d'utiliser ramasser les conséquences qui y sont associées..

Évitons l'approche paradoxale « intense ». ⇨ Souvent, les informations récupérées lors de ce type d'injonction peuvent être utilisées au détriment d'un individu du système.

Utilisons notre professionnalisme. Nos formations, nos supervisions ainsi que notre code de déontologie nous donnent des repères sur le plan de l'intervention.

Enfin, si jamais notre intervention nous semble tiède ou peu efficace, rappelons-nous que nous ne sommes pas le « nombril du monde ». Les gens que vous rencontrez existaient avant vous et ils existeront après vous. Peut-être qu'un autre intervenant, dans un autre organisme, dans un autre moment, aura plus de succès que vous.

20. Attention aux urgences! Souvent les individus ou les systèmes sont prompts à crier à la catastrophe. Guy Ausloss décrit l'urgence ainsi :

- a) Il y a déséquilibre lorsqu'un membre menace de s'enlever la vie par pendaison;
- b) Il y a crise lorsque la corde est autour du cou du client et qu'il s'apprête à sauter;
- c) Il y a urgence lorsqu'il manque d'air et que la corde doit être coupée.

Avons-nous l'équipement et l'organisation de service pour couper des cordes, pour intervenir directement auprès d'hommes violents ou pour éviter un abus sexuel qui se produit dans la nuit du vendredi au samedi? N'ayons pas peur de définir nos limites comme individu et comme organisation. En intervenant en complémentarité, nous permettrons aux individus et au système de recevoir des services adaptés à leurs besoins; nous éviterons aussi de nous « brûler » les ailes dans des situations qui dépassent notre contexte d'intervention.

21. Évitez « la prise en charge ». ⇨ Ils viennent souvent chercher un arbitre ou un juge pour leurs conflits. Si vous choisissez ce rôle, il est fort probable qu'ils vous demanderont, par la suite, d'agir à leur place

Notre rôle comme intervenant est d'outiller l'individu et son système pour qu'ils soient plus fonctionnels. Dans la mesure où j'accepte de « les prendre en charge », c'est moi qui me charge de leur mieux-être, de leur fonctionnement. Ce qui veut dire que, en cas d'échec, c'est **moi qui suis responsable** de leurs malheurs, de leurs dysfonctions. Souvent, chez les intervenants, l'épuisement professionnel, le cynisme envers le client ou d'autres institutions prennent leur source dans la vision de « prise en charge ».

Soyons humbles. Nous sommes des intervenants qui tentent d'influencer la tangente d'un individu ou d'un système à un moment de son continuum de vie. Faisons de notre mieux!

22. Osez! Risquez! Essayez-vous! L'aisance, la compétence, le savoir-faire se développent à l'usage. Et, surtout, acceptez de vous tromper!!!

On peut longtemps suivre des cours théoriques de natation : comment faire un réchauffement, comment entrer dans l'eau, quelles positions les bras et les jambes doivent-ils prendre pour bien nager, comment respirer entre chaque brasse... Ultimement, tant que nous ne nous lançons pas à l'eau, il est difficile de mettre la théorie en pratique... Il en est de même pour ce qui est de l'intervention auprès des systèmes.

- Certains se sentent à l'aise naturellement alors que d'autres ne le seront jamais.
- Certains développeront leurs propres approches alors que d'autres voudront appliquer la technique apprise.
- Certains voudront se lancer, seuls, dans l'aventure, alors que d'autres auront besoin de supervision.
- Certains ne voudront plus travailler autrement, alors que d'autres hésiteront.

Ultimement, nous devons, comme organisme du réseau, offrir des services complets aux individus et à leur entourage. Comment, comme équipe de travail, pouvons-nous offrir ces services? À vous de le définir.

23. Partagez avec vos collègues! Pouvoir exprimer les sentiments vécus envers un père contrôlant, une mère dépressive ou un adulte irresponsable nous aide à survivre. Quelquefois, nos pairs peuvent nous fournir d'autres angles d'approche de la situation.

Le transfert de dossier peut être aussi une solution envisageable à la fois pour notre équilibre personnel et professionnel pour permettre à l'individu et à son système de recevoir des services adaptés et aidants.