

# « Croire » en la compétence des familles : de l'idéologie à la pratique

**Maximilien Bachelart**

DANS **EMPAN** 2023/2 (N° 130), PAGES 122 À 129

ÉDITIONS **ÉRÈS**

ISSN 1152-3336

ISBN 9782749277547

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-empan-2023-2-page-122.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Érès.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# « Croire » en la compétence des familles : de l'idéologie à la pratique

*Maximilien Bachelart*

Pour les non-initiés à l'approche systémique, la « compétence » est souvent une idéologie. Pour les débutants, c'est une croyance, parfois chancelante, en fonction des difficultés liées à l'accompagnement, ou une évidence pour les plus investis. Notre propos est de la définir, d'expliquer en quoi elle est résolument systémique et d'amener le lecteur à s'approprier peu à peu cette notion fondamentale. Nous pensons qu'il y a un chemin à effectuer afin non plus de mimer un accompagnement, mais de l'ancrer et de lui donner son plein potentiel à travers une transformation du professionnel.

## **L'idée de compétence est un héritage culturel**

La compétence est l'aptitude ou la capacité de réaliser quelque chose. C'est la capacité d'un système à évoluer positivement, à reprendre son évolution en délestant certaines

énergies investies sur des points qui lui causent problème afin d'avancer. Une famille produit des enfants, des souvenirs de toute sorte, des rituels, des réunions, des repas, trouve les moyens de dépasser des moments difficiles à surmonter.

Culturellement, il est coutume en Europe de vérifier les incompétences d'autrui (par les questionnements, l'accompagnement professionnel, le système de notation scolaire, etc.), que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle, comme une habitude bien ancrée et en apparence bienveillante qui permettrait à l'autre d'en prendre note et de se surpasser. Force est de constater que ceci réussit dans bien des cas, mais dans d'autres freine quelque chose de l'ordre de l'élan.

L'approche systémique, qui provient du monde anglo-saxon, pense ce point crucial de manière différente. Cette culture n'a pas donné par hasard

**Maximilien Bachelart**, docteur en psychologie, psychothérapeute, superviseur. Fondateur de l'Institut du Comment, région parisienne.  
institutducomment@gmail.com

des descriptions portées sur le potentiel, par exemple dans le champ de la psychothérapie à travers la notion d'inconscient comme « réservoir de possibilités » selon Milton Erickson ou d'un être en « perpétuel développement » sous la plume de Carl Rogers.

Miser sur l'existence de compétence intrinsèque aux humains ou à n'importe quel système humain est donc un pari, une idéologie au départ et non une psychologie positive populaire.

Notre culture, judéo-chrétienne et latine, est ainsi faite d'insister sur l'erreur, différemment des pays d'Amérique du Nord ou des pays scandinaves, comme nous l'entendons dans le monde du travail ou de l'éducation, même s'il y a probablement, sous notre œil européen, des imperfections dans ces systèmes.

Souligner les problèmes, c'est succomber à la volonté de réparer et croire qu'en jugeant ou montrant, l'autre prendra conscience (comme s'il ne le savait pas ou ne culpabilisait pas déjà) afin de changer sa propre conduite. Ce faisant, c'est alimenter l'idée que la prise de conscience est suffisante et source de changement ; or, la majorité du temps, il n'en est rien. Comme le dit assez clairement Guy Ausloos (2010), « lorsqu'on souligne quelque chose qui ne va pas, les gens ont tendance à se défendre », c'est sous-estimer les « défenses » que cela vient activer ou « l'homéostasie » des individus et des systèmes.

La protection de l'enfance, avec le système des informations préoccupantes, fonctionne de la sorte : faute et sentiment de honte ; les individus se sentent alors attaqués, s'en défendent et sont encore moins enclins à se connecter à une énergie salvatrice à travers leur compétence, mais plutôt à une énergie dont l'inertie est puissante et destructrice : la culpabilité. Par extension, nous savons que les notes éducatives relèvent les « problèmes », « manquements » et autres « dysfonctionnements » plutôt que ce qui fonctionne et serait à apprécier.

La modernité et le développement des recherches médicales tendent à nous faire entendre qu'une majorité des phénomènes s'expliquent par la génétique, les gens pouvant se sentir moins responsables et par conséquent de moins en moins en capacité de pouvoir faire. Les Américains parleraient d'*empowerment*, que nous pourrions voir comme une vision un peu trop angélique, un pouvoir d'agir provenant de la personne à travers un environnement soulignant la capacité de l'individu en fonction d'un contexte favorable.

### **La compétence des familles est un postulat systémique**

Nous allons démontrer comment, mécaniquement, cette notion de compétence reste éminemment systémique en nous appuyant sur des principes constitutifs du fonctionnement de n'importe quel système. En modifiant l'intensité ou la place de ce qui

ne fonctionne pas bien ou mériterait d'évoluer, nous montrerons que les blocages peuvent advenir, activés par le professionnel.

- Un système s'autorégule, c'est un ensemble d'éléments en interaction. Ces éléments ont tous leur raison d'être et sont indirectement reliés entre eux ;

- un système est toujours en interaction avec d'autres systèmes, il n'est pas en roue libre ;

- dans l'approche systémique, nous intégrons l'idée qu'il existe des rétroactions permanentes, c'est-à-dire des réponses envoyées à celui qui a précédemment envoyé une information, et que ces échanges forment une boucle qui perpétuellement s'alimente d'informations (Selvini Palazzoli et coll., 1982) ;

- la totalité renvoie à une idée simple, à savoir qu'il y a interdépendance de tous les éléments constituant un système, ce qui signifie que « si un élément change, alors l'ensemble du système changera » (von Bertalanffy, 1973) ;

- la non-sommativité s'appuie sur « l'effet boule de neige » en vertu duquel chaque réaction gagne en intensité par rapport à la précédente. De ce fait, nous ne pouvons réduire le système à la somme des éléments qui le composent, et nous devons donc tenir compte des phénomènes propres au système (von Bertalanffy, 1973) ;

- l'équifinalité postule que des causes initiales similaires peuvent avoir des effets différents ou que des causes

initiales divergentes peuvent avoir des effets similaires (von Bertalanffy, 1973).

Le professionnel, en appuyant sur un élément fonctionnel, aussi petit soit-il, tend ainsi à influencer d'autres secteurs de la personne et donc du système familial. De plus, le concept d'équifinalité nous offre une porte de sortie, postulant en substance que le destin n'est pas écrit par des causes initiales qui enfermeraient un système dans une trajectoire déterminée.

Croire en la compétence des familles est un postulat, un axiome logique, que nous pouvons rattacher aux principes que nous venons d'exposer ; il va de pair avec un autre, celui d'information pertinente (Bateson, 1977) repris par Ausloos (1995) : « L'information pertinente est celle qui vient de la famille et y retourne. » Puisque le travail est celui que le professionnel arrivera à faire activer dans la famille et par la famille, ce qui compte n'est plus le génie du professionnel mais l'information partagée dans la famille et sa capacité à expérimenter de nouvelles façons d'être et de faire. L'information pertinente est celle qui provient de la famille et non du professionnel, et qui revient à la famille afin qu'elle expérimente ses auto-solutions (Ausloos, 1995).

Croire en les compétences ne peut simplement se vivre chez le professionnel, cela doit notamment s'incarner dans des questionnements, non pas simplement « positifs », mais en se centrant sur ce que la famille sait faire

plutôt que sur ses « manquements », « dysfonctions », « pathologies » et « problèmes ». Par là même, ceci permet de sortir d'une posture culpabilisante susceptible de freiner la possibilité d'une collaboration constructive.

### **Qu'est-ce qui freine la croyance envers les compétences ?**

Nous pensons que de nombreux éléments peuvent freiner le professionnel dans ce postulat d'une compétence de la famille, allant souvent de pair avec sa volonté d'être compétent pour les familles :

- une tension venant du système ou d'un membre du système que le professionnel n'a pas perçue ou désamorcée, l'engageant dans un bras de fer émotionnel (« ce père est en colère contre moi, n'écoute rien », en conséquence « je lui démontre son incapacité manifeste et acquiescée par le reste de la famille en espérant qu'il l'admette et change ») ;
- une tension venant d'abord du professionnel, pire encore quand elle n'est pas perçue par lui-même ;
- un besoin de contrôle au détriment d'un lâcher-prise qui permet de faire surgir l'inédit, la créativité et aux familles de s'occuper d'elles-mêmes. Plus le professionnel veut régler un problème qui ne lui appartient pas, plus il s'évertue à trouver une solution pour la famille, moins elle se mobilisera pour elle-même ;
- une lecture de dossier qui incrimine la famille et porte, comme habituellement, sur les incompétences ;

– l'avis négatif des collègues sur les situations ;

– trop de situations de « blocage » vécues par le professionnel comme étant des « échecs », soit provenant de lui (culpabilité), soit venant des familles (accusation, entrée dans le diagnostic pathologisant, théorisation sur leurs résistances).

Comme dans le champ de la psychothérapie, la *persistance* du professionnel n'est alors plus remise en question et laisse place à des théorisations fortes sur la *résistance* des usagers. Et cela se manifeste de cette manière, ou comment réussir à échouer dans l'émergence des compétences d'autrui :

- l'incarnation d'une idéologie institutionnelle limitante, de manière implicite, consiste à faire entendre aux familles qu'elles sont incompétentes et d'accepter d'être accompagnées pour devenir compétentes. Cela fait paradoxe avec la règle explicite qui est de dire à qui veut l'entendre que « oui, les familles sont compétentes » ;
- une centration excessive sur le système rencontré, misant trop sur ses compétences en oubliant de s'occuper du décor dans lequel il est accueilli. En d'autres termes, il est nécessaire d'observer ce que l'on peut changer : soi-même, le fonctionnement de l'équipe afin d'ouvrir un espace propice au déploiement possible de compétences du système à rencontrer. Cela renvoie à l'idée qu'on ne peut pas changer les autres (famille rencontrée ou collègues), mais on peut se changer

soi-même afin d'accroître les possibilités. Le professionnel devient alors un facilitateur d'évolution et doit veiller à ce que le cadre le permette ;

– remettre au lendemain l'expérimentation des compétences d'une famille alors qu'elle peut avoir lieu durant la séance.

Nous pensons alors que certains freins proviennent en amont du professionnel et de l'institution et qu'il y a une notion de confort de l'aidant dont il faut s'occuper prioritairement (Ausloos, 1995 ; Bachelart, 2021). Mais dans une vision systémique et plus précisément circulaire, il nous faut également prendre en compte le besoin pour le professionnel de réussir pas à pas, d'observer les familles réussir et évoluer pour qu'il puisse se laisser gagner peu à peu par le bien-fondé de sa nouvelle démarche.

Ce qui ouvre aux propos d'Andolfi (1982) : « Dans l'intervention classique, dérivée du modèle médical, le changement dépend de l'habileté du thérapeute ou des effets miraculeux du savoir scientifique. Selon l'optique systémique, le thérapeute se fonde sur l'analyse systémique des problèmes familiaux et sur l'activation des potentialités auto-curatives de la famille. Celle-ci prend en charge ses propres problèmes interactionnels au fur et à mesure de leur progressive mise en lumière ; elle devient donc elle-même le protagoniste du processus thérapeutique. »

## De la croyance à la foi

Croire, c'est tenir pour vrai, la foi est plus du domaine de l'affect, de la certitude intérieure, éloignant l'individu d'une forme de doute.

Se laisser jouer par son sentiment est le souci habituel de chaque professionnel et persister dans une direction, c'est faire ce que nous appelons du « changement de type I ».

Il existe selon Watzlawick et coll. (1975) deux types de changement : de type I et type II. Ils sont différents par leurs nature et finalité. Le changement de type I revient à faire « plus de la même chose », il permet en même temps le maintien d'un équilibre. Ce changement consiste à garder une même logique afin de résoudre un problème. Le changement de type II tend à sortir du cadre et à proposer un genre de réponse moins attendu, plus décentré, modifiant la vision du problème lui-même.

Un jeune ne se lève jamais à l'heure pour aller à son stage. Son éducateur le gronde et lui propose de mettre deux réveils sur son téléphone. Le lendemain il ne se lève pas à l'heure. L'éducateur décide de le réveiller et le jeune va à son stage. On apprend que le maître de stage note encore son retard. L'éducateur est resté dans la logique du réveil à optimiser mais n'a pas réussi à modifier ce problème qui est mis en avant. Un changement de type II consisterait par exemple à annoncer au jeune que le stage est terminé, à lui demander d'aller expliquer sa démotivation au maître de stage, à proposer

qu'il se réveille plus tard, bref à sortir de la logique du réveil qui n'est qu'un problème-écran.

Nous pensons que l'apprentissage est ponctué de moments particuliers d'expériences plus émotionnelles que cognitives. Lorsque le professionnel observe une situation en apparence immobile qui se met à devenir mobile après avoir acté autre chose que sa première intention, il constate un changement, il a appris à apprendre. C'est à ce moment-là que le professionnel entre en contact avec la compétence de son système professionnel qui permet de passer des tentatives de persuasion perpétuelles en la compétence des familles à l'existence avérée et inébranlable de compétence chez autrui. La croyance profonde en la compétence de l'autre s'étaye donc sur la reconnaissance de notre propre compétence.

Ce que le professionnel a mis en place a permis de faire fonctionner quelque chose, mais cela ne signifie pas que ce soit reproductible, notamment en termes de contenu, à d'autres situations, cela signifie que le professionnel a ressenti un processus bien réel. Mais nous devrions nous garder de penser que nous devenons la cause de la compétence, nous avons permis de poser des conditions concourant à ce qu'autrui s'autorise à devenir plus compétent.

Il faut donc pouvoir activer ses propres compétences de système professionnel puisqu'en admettant les principes systémiques, l'intervenant

n'est jamais un observateur neutre et extérieur de la situation qu'il observe. Nous disons alors qu'il y a autoréférence – nous voyons avec nos propres yeux – et qu'il n'y a pas d'extraterritorialité, nous sommes toujours en interaction dans un nouveau système que nous formons avec l'autre. De fait, nous n'observons que le résultat d'un jeu relationnel mêlant observateur-observé et observé-observateur, et jamais une famille de la vie de tous les jours : une famille sous les projecteurs et influencée.

C'est une foi qui transforme le professionnel, qui devient plus souple et interroge autrement. Cela change son rapport à lui-même et au monde. Il y a donc une voie de développement personnel et professionnel à emprunter pour être gagné par une forme de sagesse, de patience puis de malice à ne pas s'engouffrer dans des réactions trop impulsives. Pour être créatif et se permettre le fameux « pas de côté », encore faut-il prendre la posture de recul nécessaire et résister un tant soit peu à l'impulsion proposée instinctivement par le système que nous rencontrons.

Guy Ausloos (2010) fait un parallèle avec la notion de résonance développée par Elkaïm (2004). Nous pensons que la bonne utilisation de la résonance est le renforçateur de la foi, son vecteur premier ayant été l'observation de changements chez la famille qui est une incarnation première. Le concept de « résonance » nous dit que les êtres humains ont tendance à

se faire confirmer par leurs paroles et leurs actes ce qu'ils pensent d'eux-mêmes. Résonner, c'est vibrer à l'unisson, notamment ressentir une émotion qui ne m'appartient pas complètement et qui est probablement un ressenti partagé, un indicateur propre au système formé avec la famille ou l'individu que nous rencontrons. La résonance devient alors un formidable outil pour ne plus voir un problème chez soi ou chez l'autre, mais l'indicateur d'une possibilité de compréhension et d'actions. Le « symptôme » devient donc une solution partagée et non plus un problème.

Le thérapeute s'observe pour refléter à la famille compétente cette perception permettant de laisser émerger « l'auto-solution », qui est donc la croyance logique qu'une famille compétente peut solutionner ses difficultés. La logique d'un accompagnement systémique est donc de ne pas résoudre le problème, comme un investissement à fond perdu, mais d'amener les familles à trouver un meilleur équilibre. « Piaget disait : "Chaque fois que vous apprenez quelque chose à un enfant, vous l'empêchez de le découvrir." Ce que je paraphraserai comme suit en thérapie systémique : "Chaque fois que vous comprenez le problème d'une famille, vous l'empêchez de le découvrir." » (Ausloos, 2010).

## Conclusion

La compétence des familles est une croyance et un postulat fortement systémique, mais qui ne doit pas nous

empêcher de constater des difficultés chez autrui. Ce postulat n'est pas une vision idyllique, mais pousse le professionnel à optimiser sans cesse les conditions qu'il propose dans un système de protection de l'enfance français, pourvoyeur de nombreux paradoxes et créateur de difficultés. C'est uniquement après avoir optimisé les conditions d'accueil et d'accompagnement que l'on peut se centrer sur ce que nous pouvons apporter d'autre et écrire la suite de l'histoire. Il peut être question de difficultés dans une famille, nous permettant de relativiser la notion d'un danger objectif. C'est la non-mise en route de la famille suite au déploiement de moyens par l'équipe, après des efforts significatifs de mise en relation, qui doit alerter et non un constat qui se voudrait extérieur, neutre et objectif. Des situations en apparence graves peuvent alors évoluer positivement et des situations en apparence anodines peuvent persister et donc devenir de grandes difficultés. Cela permet de remettre au centre d'un suivi la notion de relation et de potentielles transformations provenant de celle-ci, nous faisant basculer du jugement à la tentative.

## Bibliographie

- ANDOLFI, M. 1982. *La thérapie avec la famille*, Paris, ESF.
- AUSLOOS, G. 1995. *La compétence des familles*, Toulouse, érès.
- AUSLOOS, G. 2010. « La notion de compétence », dans *Entre résilience et résurgence. À l'écoute des émotions*, Paris, Fabert.

- BACHELART, M. 2021. *Révéler la créativité des équipes éducatives avec l'approche systémique*, Paris, ESF.
- BATESON, G. 1977. *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil.
- BERTALANFFY, L. (von). 1973. *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.
- ELKAÏM, M. 2004. « L'expérience personnelle du psychothérapeute : approche systémique et résonance », *Psychothérapies*, n° 24, p. 145-150.
- SELVINI PALAZZOLI, M. ; BOSCOLO, L. ; CECCHIN, G. ; PRATA, G. 1982. « Hypothétisation – circularité – neutralité. Guides pour celui qui conduit la séance », *Thérapie familiale*, n° 3, p. 117-132.
- WATZLAWICK, P. ; WEAKLAND, J. ; FISCH, R. 1975. *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Paris, Le Seuil.