



Mardi 13 septembre 2005
L'intervention systémique brève de Palo Alto

Soirée animée par Irène Bouaziz

Modérateur Jean-Yves Arrivé

150 personnes présentes

Psychiatre, responsable de formation à l'École Paradoxe et membre fondatrice de l'Association Paradoxes

Exposé de Irène Bouaziz

Je ne vais pas vous parler de l'approche systémique en général, ni de la pensée systémique, ni du modèle systémique. Je vais vous parler de quelque chose de très spécifique au sein de l'immense champ de la systémique, qu'est **l'approche de Palo Alto**.

Elle a 3 caractéristiques :

- Elle est caractérisée par une *approche stratégique de la résolution de problème*, avec une posture active et directe de l'intervenant sur l'objectif et sa démarche.
(Par exemple JA Malarewicz est systémicien stratégique, mais pas selon Palo Alto.)
- Elle est *minimaliste*, faire le minimum pour obtenir le maximum de changement, ce qui est très original, en décomplexifiant le problème.
- Elle est centrée sur une *intervention paradoxale, l'arrêt des tentatives de solutions*. C'est sa spécificité qui la différencie des autres approches.

1. Les fondateurs

L'école de Palo Alto recouvre les travaux de 2 groupes :
d'une part les travaux de Gregory Bateson, anthropologue,
d'autre part ceux du MRI (Mental Research Institute) fondé par Donald Jackson.
L'intervention systémique brève a été inventée par le 2^{ème} groupe.

1. Gregory Bateson fait des liens entre tout et tout. Il a repensé toute la communication humaine par :

a/ l'application des principes de la *cybernétique* aux relations humaines.

La cybernétique est une branche de la systémique qui concerne les systèmes autorégulés par feed-back (par exemple la température du corps, la régulation du taux de sucre dans le sang, les missiles à tête chercheuse,...)

b/ la *théorie des types logiques* de Whitehead & Russel (prix Nobel) pour résoudre l'énigme du paradoxe.

Ne pas confondre le paradoxal (si c'est oui, alors c'est non) avec le contradictoire (soit oui, soit non).

On peut résumer cette théorie à « ne pas mélanger les torchons et les serviettes ». Différencier la classe et les éléments de la classe (par exemple la classe du linge de maison et les éléments de la classe du linge de maison, les torchons et les serviettes), faire la différence entre moyen et objectif.

c/ le texte de 1956 « Vers une théorie de la schizophrénie » sur la notion de *double contrainte* (double-bind), fait de coincer quelqu'un dans un paradoxe par une injonction qui le met toujours en tort.

Ce texte a été un vrai pavé dans la mare, permettant de regarder autrement les problèmes de la psychose en particulier, les problèmes humains en général.

2. Milton Erikson, psychiatre qui a révolutionné l'hypnose. Il a apporté :

- l'optimisme thérapeutique, l'idée que les gens ont en eux les ressources pour s'en sortir.
- l'idée de donner des tâches à ses clients
- l'utilisation de techniques paradoxales

3. Donald Jackson, psychiatre, thérapeute familial, qui a travaillé avec Gregory Bateson dans la recherche sur la communication au sein des familles de schizophrènes.

Il a fondé le MRI (Mental Research Institute) à Palo Alto en 1959. En 1967 a été créé, au sein du MRI, le Centre de Thérapie Brève (John Weakland, Richard Fisch, Paul Watzlawick, Arthur Bodin) dont l'objectif était de trouver la façon la plus rapide et la plus simple de provoquer un changement dans une famille. Ils ont abouti au postulat selon lequel les problèmes sont maintenus par les tentatives de solution inefficaces mises en place pour les résoudre. Empêcher ces tentatives de solution permet au système de trouver une solution qui marche.

Par exemple : je suis angoissée dans cette conférence, je dois me calmer. Je me dis « calme-toi, calme-toi, respire lentement ! ». Quelquefois ça marche.

Mais quand ça ne marche pas et que je suis de plus en plus angoissée, ce qui peut aider à sortir de là, c'est d'arrêter de faire ce que je fais d'habitude pour en sortir. « Parle plus vite, angoisse-toi encore plus, ils ne comprennent rien ! » Et ça passe ...

2. Les trois niveaux logiques du modèle de Palo Alto.

Il y a 3 niveaux logiques dans tout *modèle d'intervention* (AT, PNL, ...).

1. la théorie (les prémisses, l'épistémologie, la philosophie, le regard porté)
2. la stratégie (le modèle d'intervention), comment s'y prendre pour résoudre quelque chose
3. les techniques (les outils)

Ce qui est spécifique dans le modèle d'intervention systémique de Palo Alto, c'est la stratégie.

1. *la théorie* (les prémisses, l'épistémologie)

la systémique
le constructivisme

2. *la stratégie* (le modèle d'intervention)

La stratégie Paradoxe d'arrêt des tentatives de solutions, voilà la spécificité.

3. *les techniques* (les outils)

questionnement
recadrages
recadrages métaphoriques
prescription de tâches

2.1. La Théorie

a/ La Systémique

C'est une façon de regarder le monde, centrée sur les relations. Dans le cadre de la communication humaine, on s'intéresse aux interactions, aux messages échangés entre les personnes, entre les systèmes et entre un individu et lui même.

L'homme a une conscience réflexive, il a conscience d'avoir conscience, il pense sur lui-même (par exemple : je n'ai pas confiance en moi), c'est pourquoi on peut parler d'interaction d'un individu avec lui-même.

Les systèmes sont régis par un certain nombre de Lois :

- l'interaction (tous les éléments sont en relation les uns avec les autres et dans les systèmes autorégulés par feed back, la relation de causalité est circulaire (par exemple : X fait du mal à Y qui fait du mal à X, etc.) et non linéaire (par exemple c'est X qui n'a pas dit bonjour ce matin).

Comme le langage est linéaire, on ne peut pas décrire la circularité de l'interaction.

(par exemple on a tendance à dire : il a un problème d'autorité à cause de X, et on retombe dans la linéarité).

- la totalité, le tout est plus que la somme des parties

- l'équifinalité, on ne peut pas prévoir comment le système va évoluer à partir d'un événement

- l'organisation,

- la complexité

L'implication de la théorie systémique pour un intervenant est qu'il va porter un regard particulier sur :

- les séquences interactionnelles entre les individus (qu'a t-il dit, qu'avez-vous dit, qu'a-t-il répondu...)

- la notion de contexte, ici et maintenant, sans tirer de généralités.

Le modèle est non-déterministe, n'est pas normatif. Il ne typologise pas.

Par exemple en PCM vous êtes « typologisé » travaillomane etc..

En systémique c'est le contexte qui détermine le mode de fonctionnement de la personne, pas sa nature, elle peut être travaillomane ici seulement dans ce certain contexte.

Pour introduire un changement dans un système, il est plus facile d'agir sur l'élément du système qui est le plus loin de son point d'équilibre. Tous les systèmes sont en équilibre dynamique entre les forces homéostatiques qui visent à maintenir l'équilibre et les forces qui permettent le changement. Pour faire un changement dans un système, on doit donc faire beaucoup d'efforts à cause de ces forces homéostatiques.

Il est donc plus facile d'agir sur l'élément qui est le plus en déséquilibre. Avec la méthode de Palo Alto, on va travailler avec les personnes qui sont les plus prêtes à bouger, qui souffrent le plus de la situation.

b/ Le Constructivisme

C'est une façon de voir le monde, en contradiction avec ce qui règne depuis des millénaires dans notre culture. C'est une théorie qui dit qu'on n'a aucun moyen de connaître la réalité qui existe en dehors de soi. Comme on fait partie du monde, on ne peut pas savoir comment est le monde en dehors de soi.

Par exemple pour connaître les contours d'une forêt, il faut sortir de la forêt. Comme on ne peut sortir du monde, on ne peut savoir comment il existe en dehors de soi. Tout ce qu'on sait du monde a été construit à partir d'informations filtrées par nos sens. Il n'y a pas de réalité objective.

Les conséquences sont importantes sur la façon dont on voit les autres.

Tout n'est que représentation propre à chacun. On ne peut pas dire « j'ai raison dans l'absolu ! », mais seulement « j'ai raison pour moi ! » Par exemple, il n'y a pas de bonnes façons de manager dans l'absolu.

Les implications dans l'intervention sont qu'on adopte une position basse dans la relation, c'est le client qui est l'expert de son problème, on ne va donc pas faire de diagnostic, on ne va pas non plus apporter de solution, c'est lui qui va la trouver.

Tout ce qu'on fait est de l'empêcher de faire ce qu'il faisait avant et qui ne marchait pas.

Puisque chacun a sa représentation, sa carte du monde, son territoire, sa construction, on ne sait pas qu'elle est sa vision du monde, on est comme devant un extra terrestre.

Par exemple : « je roule lentement en voiture sur autoroute ! » Qu'est-ce que ça veut dire pour lui ? Peut-être est-ce 70 km/h ou 90 ou 120 ? On ne peut pas savoir pour lui.

De même, qu'est-ce que ça veut dire réussir professionnellement, bien manager, avoir confiance en soi, ... ?

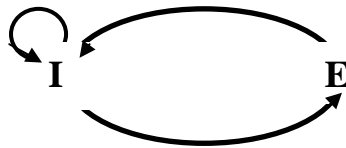
On est libre de se construire une autre réalité, une autre vision du monde, d'en changer.

Donc on considère que les gens sont responsables, et toute l'intervention systémique va les amener à assumer la responsabilité de leur vie, de leurs actes.

2.2. Le Modèle de Palo Alto

Il est très facile à présenter, et très difficile à mettre en place.

a/ Schéma cybernétique de la communication



Modèle cybernétique de la communication

« I », l'individu, est en relation circulaire avec lui-même et avec « E », son entourage.

b/ Les 4 questions à se poser face à une situation

1. qui est le « client », la personne avec qui on va travailler ? Celui qui est le plus loin de son point d'équilibre dans un système.

La question à se poser par le coach : cette personne est-elle « cliente », est-elle prête à bouger ? Le demandeur ne serait-il pas lui aussi un « client » potentiel ? Bien positionner la personne.

2. quel est le problème ? C'est très difficile à déterminer, ça change tout le temps, il faut bien cerner le problème.

3. quel est l'objectif ? Il change avec le changement du problème.

4. quelles sont les tentatives de solutions inefficaces de la personne, de l'entreprise ?

c/ L'intervention selon le modèle de Palo Alto

Elle est très simple, il suffit d'arrêter les tentatives de solution. Sauf que de convaincre quelqu'un d'arrêter de faire ce qui lui paraît logique, c'est très difficile.

Par exemple : pour vous désangoisser, angoissez-vous !

- **Les outils ? Les techniques ? pour le faire**

- *les recadrages* : intervenir sur la vision du monde de la personne, l'amener à voir autrement, en souplesse.

- *les tâches* : ce sont les interventions comportementales pour empêcher de faire toujours la même chose.

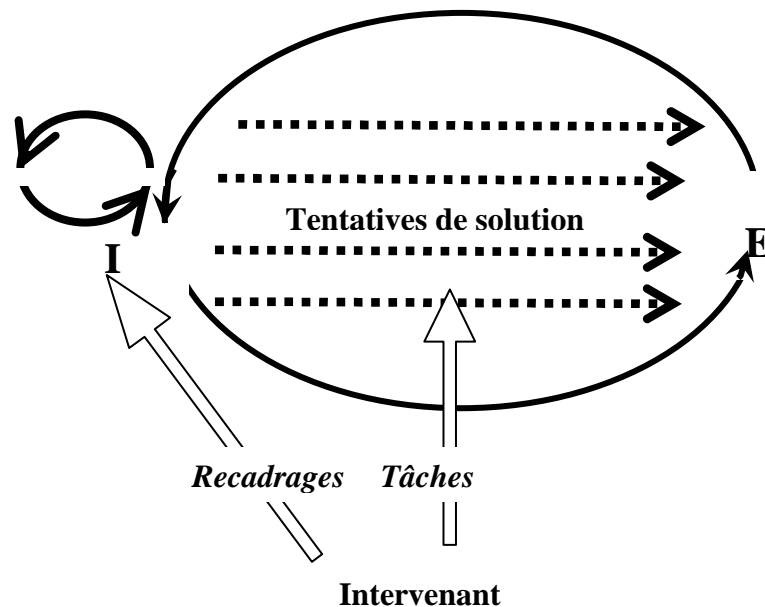


Schéma de l'Intervention

© Schémas : Ecole du Paradoxe

Par exemple : en cohésion d'équipe, les tentatives de solutions passent toujours par les mêmes messages (communiquer entre nous, atteindre les objectifs, ...).

Amener les gens à voir les choses autrement, en souplesse. Et par des tâches on va amener les gens à arrêter de faire ce qu'ils font habituellement. Ça ne sert à rien de dire « Arrêtez de faire ça ! » Il faut leur dire de faire quelque chose qui va vers : ils ne pourront plus faire ce qu'ils faisaient auparavant.

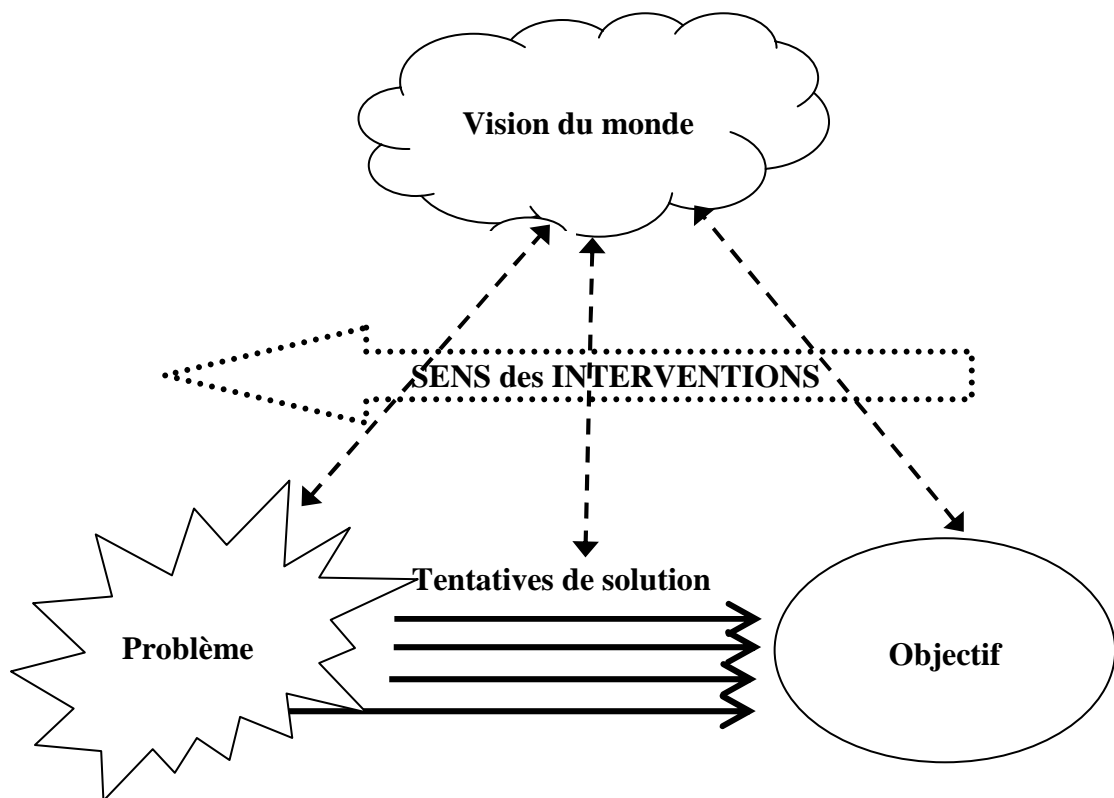
- La stratégie

Faire d'abord tout le travail de problématisation, co-construction du problème présenté par la personne. Il faut bien définir le problème de la personne, ce qui est de l'ordre du fait, donc bien faire le ménage parce que, bien souvent, le problème est mélangé avec des explications.

Il faut ensuite définir l'objectif, les tentatives de solutions, c'est-à-dire tous les comportements ou les pensées, tous les messages envoyés à l'autre ou qu'il s'envoie à lui-même pour atteindre l'objectif et qui ne marchent pas.

(NB : si ça marche, c'est qu'il n'y a pas de problème, donc pas la peine d'arrêter.)

Tout ça est en relation, en interaction avec la vision du monde, le domaine des idées, l'explication des choses données par la personne. C'est parce que la personne a cette vision du monde que ceci est un problème.



La stratégie du modèle de Palo Alto

© Schémas : Ecole du Paradoxe

Quelqu'un qui a une autre vision du monde peut considérer que le même fait n'est pas un problème. Idem pour l'objectif ou pour les tentatives de solutions.

L'ensemble des interventions Palo Alto va aller à contre sens des tentatives de solutions. C'est pour ça que c'est un modèle paradoxal, parce que vous avez un contrat qui est « Oui, je vais vous aider ! » et vous allez faire en sorte qu'ils arrêtent de faire les efforts qu'ils faisaient pour l'atteindre leur objectif. On ne le dit pas comme ça évidemment, mais c'est le sens du modèle !

Conclusion

Comme on est dans une conception constructiviste, ce modèle est une invention, il n'est pas vrai, il n'est pas plus vrai qu'un autre ! C'est une façon de voir les choses.

On ne détient pas la vérité, il n'est pas mieux qu'un autre. Mais comme c'est le seul modèle paradoxal, il est incompatible avec tous les autres modèles, au niveau de la stratégie, pas au niveau des outils.

Enfin ce qui est très important pour travailler avec ce modèle et réussir, il faut tenir une posture pas toujours compatible avec la rentabilité. Adopter la position basse de celui qui ne détient pas la solution. Le client peut avoir l'impression qu'on n'a rien fait du tout, il peut dire « Merci de m'avoir écouté », quand l'intervenant travaille avec application à bien suivre la stratégie.

Interactions avec la salle

? La position basse est-elle compatible avec le fait de donner des tâches ?

IB : on suggère, on ne prescrit pas.

? Que faire quand des solutions marchent sur un aspect du problème ?

IB : c'est que le problème n'est pas assez défini.

? Que faites-vous de l'inconscient (le mot, le substantif, non adjectif) ?

IB : ça fait partie d'une construction de la vision du monde d'un autre modèle. Si le client y croit, ça fait partie de sa vision du monde et on s'en sert, sans le heurter.

? Que faites-vous avec la prescription de médicament, en tant que médecin ?

IB : Je fais toujours des interventions paradoxales. Quand je prescris des médicaments, je m'assure que ça ne va pas à l'encontre de ma stratégie.

Par exemple pour quelqu'un déprimé demandant un antidépresseur, je lui en prescris en lui disant que ce n'est pas pour ne plus être triste.

Face à un insomniaque qui veut faire une psychothérapie, je ne prescris pas de somnifère, je lui demande de ne plus dormir.

? Vous intéressez-vous à l'histoire du sujet ?

IB : On ne travaille pas avec l'histoire de la personne, mais on l'utilise dans les liens qu'elle fait avec le problème posé, sa vision du monde, les liens de cause à effet à changer.

? En cas de tentative de suicide, que faites-vous ?

IB : le suicide est un moyen. Quel est le problème, quel est l'objectif ?

L'aider à retrouver le goût de vivre, mais ne pas lui dire « La vie est belle, il ne faut pas vous suicider ! », ce qui irait dans le sens de ses tentatives de solutions qui ne marchent pas.

Il faut avoir une forte expérience dans le maniement du paradoxe et une grande qualité de relation avec la personne pour savoir lui dire « je vais vous aider à aller mieux en allant plus mal », mais évidemment pas en passant par la fenêtre !

? En quoi le plus simple apporte la solution ?

IB : Des études ont été faites par les chercheurs de Palo Alto sur de nombreux cas de personnes qui voulaient changer. En amenant les gens à arrêter de faire ce qu'ils faisaient qui ne marchait pas, ils se sont rendus compte que c'était le plus efficace.

C'est rapide, simple, efficace, beau élégant, respectueux de l'autre. « Arrêtez de faire cet effort pour trouver une autre voie, par le lâcher prise ! »

? Travaillez-vous avec des personnes atteintes de problèmes neurologiques ; maladie de Parkinson, Alzheimer ?

IB : avec certaines limites. Oui, si la personne est cliente, prête à se bouger. Par exemple, une personne atteinte de la maladie d'Alzheimer va rarement demander de l'aide, la limite est là.

? Quand vous faites faire des tâches, quelles sont les réactions des personnes ?

IB : on les prépare par recadrages successifs qui vont les amener à trouver ça tout à fait logique. On les propose en douceur, en position basse, sans expliquer. Souvent les gens se fixent les tâches eux-mêmes quand ils comprennent la logique du paradoxe.

? Comment favoriser la diffusion dans le système ?

IB : ça dépend de la position hiérarchique au sein du système.

? Y a-t-il des impacts différents en fonction des catégories de personnes, des types de services, des sous-systèmes ?

IB : ça dépend complètement des situations, des contextes.

? Avec qui ça ne marche pas ?

IB : pour tous ceux qui ne sont pas clients du modèle, pour les plaignants qui ne croient pas aux solutions ou qui attendent que la solution vienne des autres.

? Pour une équipe, quelle peut être sa vision du monde ?

IB : c'est à la fois la somme des visions individuelles et la vision commune. C'est un sacré boulot.

? Que faire quand il y a un verrou décisionnel bloquant au-dessus du client ?

IB : si on a besoin qu'il agisse pour un changement, on essaye d'amener celui qui est au-dessus à être prêt à bouger aussi, en lui créant un problème, pour qu'il devienne client aussi.

? Le sujet le plus éloigné de l'équilibre est-il toujours celui qui porte le symptôme ?

IB : non pas forcément.

? Si un changement s'opère à travers le client, se peut-il que le système ne change pas ?

IB : c'est le jeu du changement et des forces homéostasiques. Le changement ne va pas forcément dans le sens désiré.

? Y a-t-il des coachs qui travaillent avec ce modèle ?

IB : je forme des consultants depuis 11 ans.

? Des exemples de votre pratique ?

IB : pour des parents amenant un enfant en demandant « réparez-le-moi, il est désobéissant ! », je prends une position haute sur le cadre et je travaille avec les parents en suggérant de faire autrement.

A quelqu'un qui se plaint de son conjoint qui est toujours en retard et ne cesse de le lui reprocher, je suggère de dire « Ne sois pas à l'heure, puisque tu ne peux pas être à l'heure ! »

A quelqu'un qui n'arrivait pas à gérer ses émotions, se mettait en colère dans certaines circonstances, et qui a essayé de rester calme sans succès, je lui ai prescrit de se mettre colère « Je ne dois plus maîtriser ma colère puisqu'on me demande de me mettre en colère volontairement ». Et il a cessé peu à peu de se mettre en colère malgré lui.

? Peut-on faire faire des tâches paradoxales par le questionnement ?

IB : par les recadrages. Quand il dit : « Finalement ce n'est pas une bonne solution de ne pas m'énerver en réunion », je réponds : « Ah ! Bonne idée, comment faire ? »

? Utilisez-vous l'hypnose eriksonienne ?

IB : c'est un outil que j'utilise parmi d'autres, pour arrêter des tentatives de solutions inefficaces. Je le fais être mal en séance, par exemple il va arrêter de ne pas rougir en trouvant une autre voie.

? Quelles sont les compétences de l'intervenant ?

IB : avoir un petit ego et être très souple.

Dernier exemple de recadrage paradoxal : une femme de 38 ans n'arrive pas à savoir si elle veut un enfant ? Son objectif est : « Je dois arriver à savoir si j'en ai envie ! »

Je propose un recadrage en lui disant « il y a des questions indécidables dans le monde. Si votre question en faisait partie, que feriez-vous ? » « C'est évident, j'en ferais un ! »

© Schémas : Ecole du Paradoxe

Propos recueillis par Hervé Callot
et relus par Irène Bouaziz