

L'École de Palo Alto, quels apports ?

par Dominique Bériot et Chantal George

Introduction

La pensée systémique résulte de la convergence de travaux issus de plusieurs courants scientifiques (cybernétique, mathématiques, biologie, physique...). Ils ont servi de support à des spécialistes de sciences molles (anthropologie, psychiatrie, médecine, psychothérapie...) pour élaborer une nouvelle manière d'appréhender la communication entre les individus. Dans les années 60 et 70, s'est constitué, principalement dans la ville de Palo Alto en Californie un réseau étroit de chercheurs sous la dénomination ultérieure d'École de Palo Alto. Ceux-ci possèdent deux caractéristiques essentielles : ils sont de professions différentes et adhèrent à une logique nouvelle sur la communication interindividuelle.

Ils ont été principalement influencés par les travaux (1940-1960) du mathématicien Norbert Wiener (père de la cybernétique) et de John von Neumann sur la théorie des jeux, les processus digital et analogique, le feedback, l'autorégulation des systèmes et par ceux du biologiste Ludwig Von Bertalanffy (théorie générale des systèmes) dont les propriétés des systèmes ont fondé une partie essentielle de leurs conclusions.

Au début des années 50, Gregory Bateson (anthropologue et ethnologue) et son épouse Margaret Mead (anthropologue) se sont efforcés d'appliquer les concepts dégagés par ces scientifiques à l'observation des processus culturels et de communication interindividuelle. Ils ont en quelque sorte servi de relais à d'autres chercheurs qui se sont organisés progressivement au sein du Mental Research Institute (MRI) fondé par Don Jackson avec l'aide du psychiatre D. Ruskin, et de la psychologue V. Satir.

Progressivement sont venus se joindre à eux d'autres spécialistes des sciences humaines comme P. Watzlawick, (une des personnalités la plus en vue de l'École de Palo Alto), J. Beavin, R. Fish, J. Haley, L. Segal, C.E. Slusky, J.H. Weakland... Leurs travaux les conduisirent à la construction d'un modèle de *thérapie familiale* et de *thérapie brève* qui s'est structuré grâce à l'influence du psychiatre Milton Erickson.

En se référant aux propriétés des systèmes (finalité, totalité non sommativité, équifinalité, homéostasie, complexité) développés par Ludwig von Bertalanffy et aux travaux sur l'interaction du MRI, ils ont dégagé une théorie de la communication interindividuelle (et en particulier une théorie de la double contrainte) dont la portée dépasse le simple domaine de la thérapie. Cette nouvelle communication n'est plus définie comme une simple relation à deux, mais comme un système composé d'interactions circulaires, un orchestre dont chacun fait partie et où tout le monde joue en suivant une partition invisible et répétitive.

C'est pourquoi, avec la participation de membres du réseau systémique, nous avons ressenti la nécessité d'un travail de recherche dans le domaine de l'entreprise, système à composantes humaines par définition. Ainsi, par allers et retours successifs entre la réalité du terrain d'une part, la théorie des systèmes et la

nouvelle communication d'autre part, nous avons adapté l'approche systémique à la complexité technique et relationnelle des organisations pour conduire ou accompagner des actions de changement.

Parmi les idées-forces de l'École de Palo Alto, nous avons retenu celles qui nous ont paru pertinentes pour accompagner les différentes demandes dans l'entreprise dans la mesure où ces dernières ne se limitent pas aux individus qui rencontreraient des difficultés de relation avec telle personne ou telle équipe. En effet, un grand nombre de demandes sont exprimées pour aider des personnes ou des entités à mieux fonctionner ou à s'adapter à de nouvelles exigences d'ordre économique, technologique ou social.

Donc, pour rendre opérationnelles ces idées-forces, il nous a semblé nécessaire de les traduire parce que l'entreprise, qui possède bien entendu toutes les propriétés des systèmes ouverts, présente par ailleurs quelques caractéristiques différentes de celles de la famille :

- des demandes concernant une ou plusieurs dizaines voire centaines de personnes,
- la structure souvent artificielle des organisations,
- le rythme des changements imposés par l'environnement,
- la diversité et les divergences d'enjeux des individus, des entités et de l'entreprise,
- la durée de vie du demandeur (qui peut quitter sa fonction dans un délai bref),
- la nature du demandeur (souvent simple relais d'une demande de sa hiérarchie),
- le type de demande (la majorité des demandes consistant à mettre en place des solutions dont il convient de valider la pertinence avant d'engager un changement),
- la position de l'intervenant par rapport au demandeur (elle n'est pas la même par exemple quand l'entretien se déroule au cabinet de l'intervenant ou quand il a lieu au bureau du demandeur en réponse à un appel d'offre).
- la manière de stimuler la participation d'une ou de plusieurs personnes au processus de changement fort différente de celle rencontrée dans un contexte thérapeutique ou d'aide d'un salarié dans une entreprise surtout si la demande vient de la hiérarchie et non des personnes directement impactées.

Par conséquent, nous cherchions une méthodologie d'intervention sur les systèmes humains non limitée aux relations d'aide de nature «thérapeutique» en nous appuyant sur des lois universelles révélées par la théorie générale des systèmes. Comme l'indique les chercheurs de l'École de Palo Alto : *«En résumé : nous pensons que nos principes de base sur la genèse et la résolution des problèmes, sur la permanence et le changement, trouvent une application utile et adéquate dans les problèmes humains en général»* (Changements, Seuil. P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch 1975 p.183).

Nous voulions donc apporter aux différents acteurs en charge d'accompagner un changement (consultant, coach, conseil, formateur, fonctionnel, opérationnel), le moyen de répondre, chacun à son niveau, à la diversité des demandes d'aide pour résoudre des problèmes de relation entre des personnes, des entités ou pour faire évoluer des relations (nouvelles pratiques professionnelles, nouveaux comportements) entre différents acteurs internes ou externes à l'entreprise.

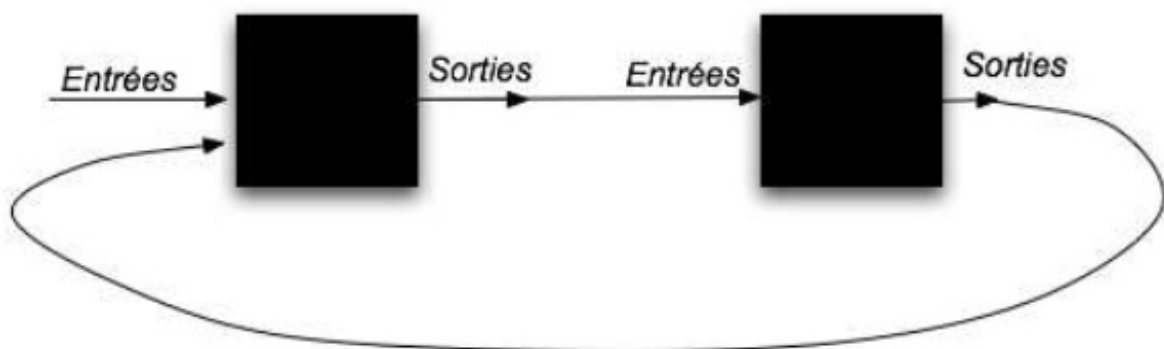
Cela nécessitait d'éviter une simple transposition et de réaliser un travail d'adaptation en particulier pour élaborer cadrer une demande et élaborer des stratégies de changement adaptées au contexte des entreprises.

Enseignements et applications tirés des idées-forces de l'École de Palo Alto

L'individu considéré comme une boîte noire

On définit une chose (à tort) par ce qu'elle est censée «être» au lieu de la définir par ses «relations» avec les autres éléments. G. Bateson.

Le concept de «boîte noire», a été à l'origine défini par les spécialistes de la cybernétique qui considèrent que pour comprendre la fonction d'une machine au sein du système plus large dans lequel elle s'intègre, il n'est pas essentiel de savoir ce qui se passe à l'intérieur, d'entrer dans la complexité de sa conception technique. En voici le principe. Considérons deux personnes A et B. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans leur «boîte» pour identifier la nature de leurs relations. Les comportements de A sont observés comme des sorties d'informations de sa propre boîte noire et deviennent des entrées d'informations pour B et réciproquement. La figure montre également que les informations se circularisent. Par ce mécanisme, elles opèrent des transformations successives non contrôlables. Seules les sorties peuvent être observées.



La circulation des informations entre les boîtes noires

Dans la mesure où les hypothèses sur les mécanismes psychologiques sont complexes et impossibles à vérifier, l'École de Palo Alto a transposé cette manière d'appréhender les comportements humains. Par ailleurs, précise-t-elle, ce concept d'individu considéré comme une boîte noire n'implique nullement le refus de reconnaître l'existence de processus intrapsychiques. Il aide seulement à saisir autrement la complexité pour agir avec plus d'efficacité dans certains contextes.

Quels enseignements en avons-nous tirés ?

- □ Ce n'est pas ce que pensent et disent les personnes qui importe mais ce qu'elles font. Autrement dit, on s'intéressera à la manière dont elles se comportent plutôt qu'à interpréter ce qu'elles disent ou faire des hypothèses sur leurs mécanismes psychologiques.

- □ L'individu ne doit pas nous intéresser en soi, il n'existe que par ses relations avec d'autres dans un contexte donné. Nous porterons donc notre regard sur les relations et non sur l'analyse de la personnalité.
- □ Ce qui est pertinent pour appréhender des relations entre deux personnes l'est peut-être aussi pour des sous-systèmes composés d'un ou plusieurs individus.
- Il est important de savoir délimiter le niveau des «boîtes noires» à prendre en compte (deux personnes, plusieurs personnes, plusieurs groupes...).

Nos applications

- □ Nous avons considéré les acteurs et leurs relations comme un constituant invariant de tout système. Il constitue l'un des dix composants fondamentaux de notre référentiel d'accès à la complexité.
- □ Nous avons créé un mode de représentation des relations entre plusieurs sous-systèmes (la modélisation synchronique).
- □ Nous avons défini parmi tous les acteurs apparemment concernés par une problématique de changement, comment choisir ceux qu'il faut retenir pour disposer d'une représentation globale et pertinente afin de déterminer une stratégie de changement. Nous avons appelé le résultat de cette sélection des acteurs à prendre en compte le système à considérer.
- □ Nous avons créé un support de suivi en temps réel des interactions entre des personnes en situation d'entretien ou de réunion : la grille de lecture systémique.

Le présent plus pertinent que le passé

Le passé, l'expérience ont sans nul doute une influence sur le comportement. Cependant, il est complexe, subjectif et aléatoire de trouver le juste lien entre la cause et l'effet. Quand il existe une relation directe entre une cause et un effet, on parle de causalité linéaire. C'est ainsi que, dans un système mécanique, il suffit d'agir sur la cause pour obtenir des modifications de l'effet. Mais la vision systémique nous montre que, dans les systèmes à composantes humaines, l'effet peut rétroagir sur la cause. Plus un système est complexe, plus la possibilité d'interactions (et donc de boucles de rétroactions) est grande et plus la causalité se circularise. Dans les relations entre les personnes, les séquences de causalité sont donc circulaires et rétroactives, elles se complexifient lorsque des éléments de l'environnement de chacune des personnes concernées s'intègrent progressivement dans les séquences de causalité.

De plus, avec le temps, le système devient de moins en moins dépendant des conditions d'origine. En effet, la différence entre l'état antérieur et l'état actuel d'un système résulte, d'une part, de tous ses échanges avec un environnement souvent fluctuant et d'autre part, des interactions internes du système entre les éléments et les sous-systèmes qui le composent. Étant donné les phénomènes permanents de causalité circulaire, plus l'intervalle de temps entre deux états d'un système est grand, moins l'état final est explicable par son état initial.

Quels enseignements en avons-nous tirés ?

- Pour agir sur un système à composantes humaines, on s'écartera volontairement de la recherche des causes, de l'étude de son histoire ou de l'interprétation des comportements.
- Partir du présent pour le mettre dans la perspective d'un avenir évite de s'empêtrer dans les recherches de causalité et de tomber dans la marmite de la complexité.
- L'objectif n'est pas la prise de conscience des difficultés ou des causes de ces difficultés par le ou les acteurs concernés par le changement. L'approche doit être avant tout pragmatique et comportementale : ce qui importe c'est que le système se comporte autrement, que les dysfonctionnements disparaissent et non que chacun ait compris leurs causes ou trouvé les coupables.
- Il est plus dynamique et par conséquent mobilisateur pour les personnes concernées par un changement de porter leur regard vers ce qui fait sens pour eux plutôt que de les plonger dans leur passé.

Nos applications

- La construction d'une démarche : l'approche systémique du changement qui part du présent (la demande) en privilégiant avant toute action l'identification des composants fondamentaux du système concerné. Elle exclut toute recherche d'explication sur les causes de la problématique présentée par le demandeur.
- L'objectif de niveau supérieur (n+1) à la demande constitue un autre composant fondamental du référentiel d'accès à la complexité. C'est cet objectif n+1 que nous identifions en priorité dans notre démarche systémique.

Des interactions répétitives : les redondances

Les échanges entre les personnes font apparaître une multiplicité de comportements. Une observation attentive montre que ces comportements spontanés et souvent inconscients sont en fait structurés. Ils donnent même l'impression de s'organiser en fonction de règles précises. En outre, ils se répètent. Ces répétitions, appelées par l'Ecole de Palo Alto, *redondances* correspondent aux interactions répétitives caractéristiques de l'organisation d'un système. Leur repérage révèle un aspect significatif et important de son processus de fonctionnement et permet d'accéder à la partie stable de sa complexité.

Prenons un exemple dans l'entreprise. En observant les relations d'un DRH avec son directeur général, nous avons repéré quelques interactions répétitives. D'abord, c'est toujours lui qui prend l'initiative des rencontres liées à des évolutions de l'organisation ou du climat social de l'entreprise. Ensuite nous avons noté que, lorsque le directeur général provoque, lui, des entretiens, c'est pour parler d'un fonctionnement insatisfaisant ou de problèmes humains qu'il doit résoudre. Après avoir assisté à plusieurs entretiens, nous ne manquons pas de remarquer que le directeur général donnait systématiquement son opinion sur les causes des dysfonctionnements et sur les solutions possibles, alors que le DRH recueillait l'avis de son directeur et l'incitait à définir l'objectif à atteindre évitant de prendre position. L'analyse systémique de cet échange conduit à considérer le directeur général «up» sur le contenu (il donnait son avis et «down» sur le processus et le DRH up sur le processus (il organise les échanges par des questions ouvertes ou directes et des reformulations) et down sur le contenu.

Paul Watzlawick et John Weakland indiquent dans leur ouvrage (Sur l'interaction, Seuil, 1981, p. 107) : «Le niveau choisi pour l'analyse étant celui de la structuration du contenu (le «comment» plutôt que le quoi (...)). On peut donc négliger ce qui est dit pour schématiser le comment, soit la manière dont un dialogue se déroule».

Les travaux de C.E. Sluzki et de J. Beavin ont abouti à faire émerger un certain nombre d'interactions que l'on retrouve systématiquement dans les échanges. Celles-ci peuvent servir de support au suivi d'échanges entre des personnes pour mieux en repérer les redondances.

Quels enseignements en avons-nous tirés ?

- Le système réel constitué par les mécanismes d'interactions entre des personnes est plus pertinent que ce que disent les personnes. Il devrait en être ainsi dans une entreprise ; ce sont les relations réelles entre les personnes et les entités qui doivent nous intéresser et non ce qu'elle présente officiellement (organigramme, définitions de fonction, organisation).
- Dans un contexte donné, l'examen des redondances entre les sous-systèmes fait apparaître que tout système se structure en présentant des interactions récurrentes dont le repérage peut constituer un accès pertinent à sa complexité.
- Les travaux de Sluzky et Beavin devraient nous guider pour élaborer un support de lecture de la structuration des interactions.
- Si nous considérons qu'à un niveau microscopique (deux personnes), les échanges de flux se structurent de manière répétitive, nous faisons l'hypothèse qu'ils se structurent également à un niveau macroscopique (des sous-systèmes entre eux composés de plusieurs dizaines voire centaines d'individus). En conséquence, cette hypothèse doit être vérifiée. Nous devrions nous intéresser aux relations récurrentes, et pour les rendre pertinentes, les mettre en relation avec un objectif. Ainsi cette mise en perspective permettrait de trouver un moyen de repérer les processus *incohérents* qui deviendraient une information clé pour trouver une stratégie optimale de changement.

Nos applications

Ces enseignements nous ont conduit à élaborer deux outils opérationnels.

- 1) La **grille de lecture des interactions** dont nous avons déjà parlé et qui permet non seulement de suivre en temps réel la structuration des échanges entre des protagonistes mais aussi de repérer leur niveau de cohérence. Cette grille est utilisée principalement pour aider des managers à améliorer la cohérence de leur comportement en situation d'entretien ou de réunion.
- 2) La **modélisation synchronique** qui présente sur un même plan, les interactions récurrentes entre des sous-systèmes (acteurs freins et ressources retenus en fonction de l'objectif de la demande). Elle est complétée par une représentation de leur influence et leurs enjeux. Comme pour une radiographie, elle permet de repérer les incohérences interactionnelles qui servent de repères pour élaborer une stratégie de changement.

Le problème, c'est la solution

L'observation du comportement des personnes fait apparaître que dans certaines circonstances, leur problème provient des tentatives de solutions qu'elles mettent en œuvre sans résultat. Il est dit qu'elles «*font toujours plus de la même chose*» pour rien. Et cette attitude chez les êtres humains se retrouve à plusieurs niveaux : individuel, dyadique, familial, social, politique...

En fait, ces personnes pour résoudre leur problème trouvant une solution inadéquate, en cherchent d'autres tout aussi inefficaces. Elles épuisent leur énergie et s'enfoncent progressivement dans la névrose en cumulant les problèmes que génèrent les solutions successives. Parfois, ne parvenant pas à s'en sortir, ou par peur d'être cataloguées comme «anormales» certaines en refusent la réalité, et font comme si le problème n'existait pas.

Dans son ouvrage - *Le langage du changement* -, Watzlawick précise : «*Le thérapeute intervient dans le présent, non dans le passé, et s'interroge sur la façon dont le patient s'est enfermé dans un jeu interactionnel sans issue en tentant de régler lui-même ce qu'il croit être son problème*». Par ailleurs, il souligne que le problème, c'est la solution tentée pour s'en sortir. Dans certaines circonstances, Palo Alto choisit comme stratégie de changement une injonction paradoxale qui consiste à demander à un patient de reproduire lui-même volontairement la solution inadaptée, l'amenant ainsi, malgré lui, soit à un contrôle de son symptôme soit à l'abandon du fonctionnement inadapté.

Quels enseignements en avons-nous tirés ?

- Toute personne en difficulté qui exprime une demande de changement a au moins réfléchi à une manière de s'y prendre ou tenté en vain quelque chose pour s'en sortir.
- Quand elle s'avère cohérente par rapport à l'objectif de niveau supérieur, une solution imaginée représente pour un intervenant une ressource. Alors qu'une solution qui constitue le problème réel du demandeur devient une contrainte à contourner.
- Une solution incohérente peut être utilisée comme stratégie de changement. Par exemple en demandant à une personne de *faire encore plus de ce qu'elle s'efforce de faire en vain* pour l'obliger malgré elle à sortir de la situation.

Nos applications

- Nous avons retenu la **solution tentée** pour résoudre une problématique comme un des composants fondamentaux de notre «référentiel d'accès à la complexité».
- Cette stratégie «**Faire plus de la même chose**» est une de nos huit stratégies dites de «rupture». Nous avons constaté qu'elle s'appliquait aisément sur un demandeur quand il était personnellement un élément bloquant du changement. En revanche, son utilisation nous paraît plus délicate sur un plan éthique ou plus difficile à mettre en œuvre quand un demandeur légitime veut modifier le comportement d'une personne ou d'une entité qui ne demande rien.

Changements de type 1 et de type 2

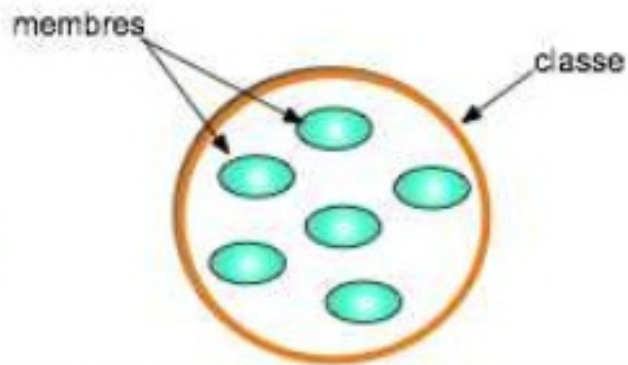
Le changement de type 1 serait une sorte de «canada dry» du changement. A savoir que le système parle de changement, engage des actions de changement, mais il ne se passe aucun changement ! Alors que le changement de type 2 mettrait en œuvre un mécanisme qui ferait disparaître le problème comme par enchantement de manière «soudaine» voire «illogique».

A la suite d'observations d'individus qui tentaient de changer, les chercheurs de l'École de Palo Alto ont fait un certain nombre de constats sur la manière dont ces individus engageaient leurs actions pour s'en sortir. Certaines aboutissaient, d'autres non. En se référant à la *théorie des groupes* et à la *théorie des types logiques*, ils se sont donné un cadre conceptuel dont ils ont tiré des idées-forces et élaboré des stratégies de changement. Ils ouvraient ainsi une voie :

- sur un nouveau mode d'appréhension des relations entre individus dans un système humain,
- sur une manière particulière et répétitive dont les personnes qui veulent changer s'empêchent dans leurs problèmes,
- et sur des techniques pour les aider à s'en sortir.

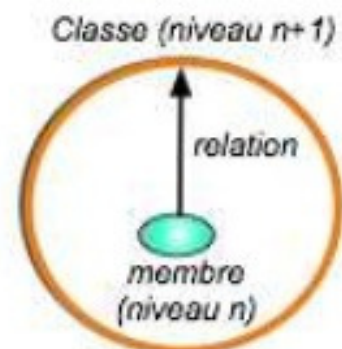
Une théorie de la permanence et du changement

La **théorie des groupes** repose sur le concept de totalité et d'éléments. La totalité ou «classe» étant constituée d'éléments ou «membres». Ainsi, dégage-t-elle un axiome essentiel : *«tout ce qui comprend tous les membres d'une collection ne peut-être membre de la collection»*. Par exemple l'humanité est la classe de tous les individus mais n'est pas elle-même un individu. Cette théorie leur fournit un modèle pour penser le type de changement se produisant à l'intérieur d'un système qui lui-même reste invariant.



Le membre n'est pas la classe et réciproquement

Avec la **théorie des types logiques**, ils disposent d'un modèle pour examiner la relation entre un membre et sa classe ainsi que la transformation que constitue le passage d'un niveau logique au niveau supérieur. Ainsi, un membre dont l'objectif (niveau n) serait en décalage par rapport à l'objectif (niveau n+1) de la classe est une information pertinente sur la nature de sa relation au sein du système. Par ailleurs, ils expliquent l'importance du changement de niveau logique. Pour nous éclairer, ils citent comme exemple le fait de passer de la méthode à la méthodologie.



Ils déduisent de ces deux théories (en ayant pris soin d'indiquer qu'il ne s'agit pas de déductions mathématiques mais plutôt d'une analogie) la conclusion suivante : il existe deux sortes de changement dont l'un prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui reste inchangé (changement de type 1), il s'agit d'une variation du processus mais d'invariance du résultat. L'autre modifierait le système lui-même (changement de type 2).

Ils considèrent le *changement 1* comme un mécanisme correspondant à l'une des propriétés développées par Von Bertalanffy : *l'homéostasie*. C'est le fait pour un système d'exercer des actions d'ajustement sur des personnes ou des sous-systèmes qui menacent leur équilibre. Ce phénomène est une tendance naturelle de tout système ouvert (personne, groupes sociaux) à résister à tout changement qu'il n'a pas initié lui-même. Dans ce type de changement, seuls les éléments peuvent changer mais l'état global du système reste lui-même inchangé. Ce qui frappe, disent-ils, dans les changements de type 1 c'est qu'ils semblent reposer sur le bon sens qui conduit pourtant le système à faire plus de la même chose pour rien. Les personnes concernées fabriquent en fait du «non changement» et dépensent de l'énergie pour se maintenir ou revenir à l'état initial.

Le changement de type 2 modifie ce qui dans un changement 1 serait une solution inadéquate, dans la mesure où cette solution ne fait qu'entretenir le problème et par conséquent maintenir le système en l'état. Ils considèrent qu'il y a changement (*changement 2*) quand on constate une modification des relations entre les acteurs. C'est à partir de ces mécanismes qu'ils ont élaboré des stratégies pour parvenir à provoquer le changement 2 et éviter de rester dans des changements de type 1.

Les conclusions de Palo Alto

P. Watzlawick, J. Weakland et R. Fish, dégagent plusieurs conclusions de ces différentes observations et réflexions (Changements, Seuil, 1975).

- Les niveaux logiques doivent être rigoureusement séparés si l'on ne veut pas tomber dans le paradoxe et la confusion (p.28).
- Le passage d'un niveau au niveau supérieur (c'est-à-dire de membre à classe) comporte une mutation, un saut, une discontinuité ou une transformation – en un mot, un changement...(p.28).
- Un changement ne peut avoir lieu que si l'on change les règles gouvernant la structure des systèmes et leur ordre interne (p.30).
- Dans la mesure où le changement 2 a toujours la forme d'une discontinuité ou d'un saut logique, nous ne serons pas surpris que les manifestations du changement 2 semblent aussi illogiques ou paradoxales (p.30).
- Il suffit pour effectuer un changement dans le système de référence, d'agir seulement au niveau méta (p.43).
- Le changement 2 est du niveau logique immédiatement supérieur - niveau n+1 - au changement 1 - niveau n - (p.45).
- Appliquer des techniques de changement 2 à la «solution» signifie s'attaquer à la situation ici-maintenant. Ces techniques s'occupent des effets et non des causes présumées ; par conséquent, la question capitale est «quoi» et non «pourquoi» (p.103)

La stratégie consiste donc à conduire le système bloqué sur la recherche de solutions à changer de niveau logique pour mobiliser ses ressources vers un objectif. Il s'agit, disent-ils, *de se déplacer du problème*, - auquel on ne s'attaque pas directement - à la structure qui l'a engendré et qui l'alimente.

En conséquence, c'est le type de comportement qui maintient le problème qui doit être changé et non le problème lui-même.

Ils nous proposent de réaliser ces changements de type 2 par deux techniques : le recadrage ou l'injonction paradoxale.

Le **recadrage** provoque un changement de représentation de la situation qui pose problème. Elle consiste à proposer à une personne ou à un groupe de regarder autrement un comportement ou une situation perçue négativement en le situant dans un contexte perçu positivement par le demandeur. Pour Paul Watzlawick, recadrer signifie : *Modifier le contexte, conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, et même mieux, aux «faits» de cette situation concrète dont le sens va en changer toute la signification.*

Il a pour effet d'entraîner une mobilisation des ressources internes qui étaient jusqu'alors utilisées à «faire plus de la même chose en vain».

L'**injonction paradoxale** repose sur le postulat que plus un individu craint l'apparition d'un problème plus il dépense d'énergie à le renforcer. L'injonction paradoxale consiste donc à lui prescrire le symptôme dont il voudrait se débarrasser. Ainsi demander à une personne de faire plus de la même chose peut, dans un certain contexte, avoir pour effet de lui faire abandonner son comportement incohérent. Cette pratique de la prescription du symptôme (un changement 2 par le paradoxe) constitue pour eux le mode de résolution d'un problème le plus efficace et le plus élégant.

Quels enseignements en avons-nous tirés ?

- Pour parvenir à un changement, l'action envisagée doit conduire à une modification irréversible des relations du système et à l'atteinte de nouveaux résultats en sortie du système.
- Des personnes qui débattent d'un sujet en se situant implicitement à des niveaux différents ne peuvent que générer une certaine confusion et aboutir à des divergences. Il importe donc de bien situer le niveau du système concerné par le changement de telle sorte que les objectifs visés et les résultats attendus du changement soient eux-mêmes au bon niveau. Ceci nécessite de ne pas se «laisser piéger» en considérant a priori comme pertinents les résultats que le système souhaite obtenir pour supprimer un problème ou mettre en place une solution. Il convient d'abord, de recueillir les résultats qui correspondent au niveau logique supérieur : l'objectif n+1.
- Il est essentiel de repérer le lien de cohérence existant entre deux niveaux (un problème, un processus ou une solution avec leur objectif correspondant) pour déterminer la nature de l'action de changement à envisager.
- Quand l'École de Palo Alto parle de changement 1 et 2, elle se réfère à une opposition binaire entre deux mécanismes utilisés par des individus pour résoudre leur problème et non à un processus pour conduire un changement. Or l'observation des entreprises montre qu'une majorité de changements sont réalisés par des actions engagées à l'intérieur d'un système en faisant participer les acteurs à leur changement. Si un grand nombre sont de type 1, certains aboutissent pourtant à un vrai changement. Il reste à découvrir les éléments qui contribuent à

leur réussite. N'existerait-il pas des «ingrédients» qui pourraient servir de catalyseur aux changements de type «évolutif» pour qu'ils réussissent ?

- S'il est possible de réaliser des changements 2 en s'appuyant comme le fait l'École de Palo Alto sur des techniques comme le recadrage et l'injonction paradoxale, peut-être est-il possible d'en découvrir d'autres en explorant chacun des composants fondamentaux des systèmes. Ne pourrait-on pas imaginer par exemple des techniques basées sur une modification de l'objectif, sur un changement du processus relationnel, sur la suppression d'un acteur influent, sur l'influence du réseau d'acteurs, ou encore ?...).

Nos applications

En nous appuyant sur les orientations et les applications proposées par l'École de Palo Alto à partir de la théorie des groupes et des types logiques, nous avons recherché des stratégies de changement et des techniques systémiques adaptées aux organisations.

- La formulation de huit stratégies dites de «rupture» adaptées au contexte de l'entreprise dont deux appartiennent à l'École de Palo Alto : «Faire plus de la même chose» et «Recadrer le contexte».
- La formulation de quatre stratégies dites «évolutives».
- Les changements de type 2 n'étant pas toujours possibles au sein d'une entreprise (en particulier quand des dizaines de personnes sont concernées et non demandeuses) nous avons détecté la présence presque systématique de certains ingrédients dans les changements de type «évolutif» qui ont abouti.
- Une technique d'explicitation des objectifs de niveaux hiérarchiques différents.

Applications tirées de plusieurs idées-forces

- La technique de cadrage d'une demande qui consiste à faire émerger le contenu des composants fondamentaux d'un système pour accéder à sa complexité.
- Une méthodologie et des recommandations pour conduire un entretien de cadrage.
- Quatre tactiques de cadrages particuliers
 - Le «cadrage ascensionnel» pour cerner un demandeur fuyant
 - Le «cadrage minute» pour répondre à une demande trop pressante
 - Le «cadrage différé» pour sortir de la confusion
 - Le «cadrage collectif» pour clarifier la demande de plusieurs personnes.
- Des outils de management
 - La présentation d'une note de cadrage à un groupe projet ou un collaborateur
 - La représentation systémique de la fonction d'un responsable hiérarchique
 - La présentation systémique des missions d'un chef de projet
 - Une méthodologie de gestion de revendications
 - Un processus de conduite d'une négociation

- Un processus de conduite d'un entretien professionnel ou d'une réunion
- Un processus d'émergence des besoins d'un client
- Et d'autres encore ...

- Un dispositif de régulation des entreprises

Nous proposons une stratégie globale du management pour l'avenir. Elle a pour buts de *donner envie* aux salariés de s'impliquer et de *changer le changement* en le faisant passer de l'état d'exception à celui de normalité. Ces deux effets concourant à renforcer *l'adaptabilité* des entités et de l'entreprise.

La mise en place de ce dispositif de régulation nécessite une forte implication des dirigeants et entraîne une véritable révolution silencieuse du management. Il repose sur un mode de management nouveau et la mise en place pour les salariés d'espaces formels de régulation - variables d'une entreprise à l'autre -, telles que par exemple :

- des ateliers de retour d'expérience,
- des antennes de veille stratégique,
- des réseaux de pratiques professionnelles,
- des projets de développement personnel,
- des conditions d'activation de la *résilience* de salariés en situation de changement,
- la création d'un comité d'éthique gérant les alertes des salariés,
- ...

La théorie de la double contrainte

Pour cette théorie particulièrement développée dans la thérapie familiale, nous n'avons pas su retenir d'enseignements applicables à l'entreprise quand plusieurs personnes étaient concernées. Nous espérons, par la rubrique «Échanges» de ce site, partager des expériences réalisées par des intervenants, découvrir ou développer des applications de cette théorie pour mieux accompagner les personnes de l'entreprise en situation de double contrainte.

Le point commun à toutes les demandes de changement, c'est la nécessité d'agir sur des relations entre deux ou plusieurs personnes. Les demandes dans l'entreprise proviennent à tout instant d'entités, de la hiérarchie, de collaborateurs, de services de fonctionnels, de clients, d'organisations syndicales, de partenaires, de riverains... Les relations à modifier peuvent être le fait d'un comportement inadapté, d'un processus de fabrication à modifier, d'une prestation de service non conforme, d'une réunion inefficace, d'une revendication syndicale, d'un conflit avec des partenaires, d'une difficulté à manager une équipe, d'un problème aigu avec un hiérarchique ou un collaborateur... Ainsi, ceux qui sont susceptibles de réaliser ces changements peuvent souhaiter être accompagnés. C'est pourquoi nous avons élaboré une démarche, des stratégies, des méthodes et des outils qui puissent répondre à la diversité des problématiques d'entreprise.