

**Séminaire changement et intervention dans les organisations**

# **LE CHANGEMENT ET L'ÉCOLE DE PALO ALTO**

**Jean-Mark Monachon  
Nathan Bento  
Julien Moncalvo**

**Groupe 1**

# **LE CHANGEMENT ET L'ECOLE DE PALO ALTO**

## **Table des matières**

### **1. L'Ecole de Palo Alto**

#### 1.1. Introduction

#### 1.2. Les principaux membres de l'Ecole de Palo Alto

#### 1.3. Concepts et apports

##### 1.3.1 L'approche systémique

##### 1.3.1.1 La notion de système

##### 1.3.1.2 Les propriétés des systèmes ouverts d'interaction

##### 1.3.1.3 L'organisation comme système

##### 1.3.2 Une logique de communication

##### 1.3.2.1 Quelques notions-clefs élaborées par l'Ecole de Palo Alto

##### 1.3.3 Les modèles d'interaction : symétrie et complémentarité

##### 1.3.4 La pathologie de la communication

##### 1.3.4.1 La perturbation des niveaux de la communication

##### 1.3.4.2 La ponctuation discordante

##### 1.3.4.3 L'impossibilité de métacommuniquer

##### 1.3.4.4 La pathologie des modèles de communication

##### 1.3.4.5 La communication paradoxale

### **2. Changement et intervention systémique**

#### 2.1. Typologie du changement

##### 2.1.1 Changement I et changement II

##### 2.1.2 Petits changements et réactions en chaîne

#### 2.2. Typologie de l'apprentissage

#### 2.3. Buts de l'intervention

## 2.4. L'intervention

2.1.3 Principes

2.1.4 Symptômes institutionnels et critères

2.1.5 Démarche et stratégie d'intervention

## **3. Analyse d'un cas**

3.1. Brève présentation

3.2. L'entreprise

3.1.1 Organigramme

3.1.2 Fonctionnement et problèmes

3.1.2.1 La hiérarchie

3.1.2.2 Politique économique et politique commerciale

3.3. Le jeu des deux dirigeants

3.4. Une démission

3.5. Concepts et apports du cas

3.5.1 Coalition

3.5.2 Changement

3.5.3 Désaccord fonctionnel

## **4. Conclusion**

## **5. Références bibliographiques**

# **LE CHANGEMENT ET L'ECOLE DE PALO ALTO**

## **1. L'Ecole de Palo Alto**

### **1.1 Introduction**

L'« Ecole de Palo Alto » désigne un groupe de chercheurs d'origines scientifiques diverses qui, à un moment donné de leur existence, ont travaillé à Palo Alto, petite bourgade de la grande banlieue sud de San Francisco.

Les travaux de ce groupe se sont orientés selon trois grands axes de recherche : une théorie de la communication, une méthodologie du changement et une pratique thérapeutique ; l'unité de ces recherches se retrouve dans leur référence commune à la démarche systémique, démarche que l'on retrouve autant dans l'approche de la communication, du changement que dans les techniques thérapeutiques. L'inspiration du groupe, son orientation théorique et ses fondements épistémologiques trouvent leur origine dans l'œuvre de Gregory Bateson qui travaillait à l'hôpital psychiatrique de la Veterans Administration à Palo Alto à partir de 1949.

### **1.2 Les principaux membres de l'Ecole de Palo Alto**

- **Gregory BATESON** (1904-1980)  
Zoologue, ethnologue britannique, mari de l'anthropologue Margaret Mead.  
Homme de génie prônant l'interdisciplinarité et dénonçant la démesure humaine, il est convaincu de la pertinence de l'application de la démarche systémique aux sciences humaines. Instigateur de l'Ecole de Palo Alto.  
Principaux ouvrages :
  - Naven, 1936.
  - Vers une écologie de l'esprit, 1956.
- **John WEAKLAND**  
Ingénieur chimiste, ancien étudiant de Bateson et psychothérapeute.
- **Jay HALEY**  
Psychiatre.
- **William FRY**  
Psychiatre.
- **Don D. JACKSON**  
Psychiatre.
- **Paul WATZLAWICK**  
Docteur en philosophie, psychanalyste, psychothérapeute autrichien. Membre du M.R.I. (Mental Research Institute).

## **1.3 Concepts et apports**

### **1.3.1 L'approche systémique**

L'Ecole de Palo Alto n'est pas à l'origine même de la démarche systémique, son mérite est d'avoir cherché à l'appliquer de façon méthodique et rigoureuse au domaine des relations humaines et notamment aux problèmes des troubles psychiques. C'est dans ce sens qu'il s'agit d'une véritable novation par rapport aux démarches antérieures de la psychologie.

L'approche systémique n'est donc pas une nouvelle science, ni même une nouvelle discipline ; il s'agit d'un point de vue original sur la réalité, d'une méthode pour aborder les phénomènes complexes. Elle envisage une vision synthétique des problèmes alors qu'à long terme prévalait une démarche analytique dans les sciences. Là où la vision analytique décompose un phénomène en autant de parties élémentaires dont elle étudie les propriétés et va du simple au complexe, la vision synthétique essaie de penser la totalité dans sa structure et sa dynamique ; au lieu de dissocier, elle recompose l'ensemble des relations significatives qui relient des éléments en interaction, attitude à laquelle correspond la notion de système.

#### **1.3.1.1 La notion de système**

Il s'agit d'une notion générale qui a fait l'objet de nombreuses définitions. La plus répandue est celle d'un « ensemble d'éléments en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un d'entre eux entraîne une modification de tous les autres ». Les caractéristiques essentielles d'un système sont sa structure, sa fonction ainsi que son aspect communicationnel avec son environnement.

La théorie générale des systèmes s'applique autant aux systèmes biologiques, mécaniques, économiques que relationnels.

#### **1.3.1.2 Les propriétés des systèmes ouverts d'interaction**

- **Principe de totalité**

Un système se définissant comme un ensemble de relations, on ne peut l'aborder comme un simple agrégat d'éléments indépendants ; un groupe n'est pas une collection d'individus ; si l'on veut saisir « la dynamique de groupe », c'est au niveau de la totalité qu'il faut le situer et non au niveau des individus.

- **Principe de rétroaction**

Le feedback ou la rétroaction conduit à un dépassement d'une conception linéaire de la causalité et correspond à l'action en retour de l'effet sur sa cause.

On distingue deux sortes de rétroaction : la rétroaction positive conduit à amplifier un phénomène, alors que la rétroaction négative tend à neutraliser un phénomène.

- **Principe d'homéostasie**

Il s'agit du caractère d'un système auto-régulé ; un tel système réagit à toute perturbation d'origine interne ou provenant de l'environnement par une série de mécanismes régulateurs qui ramènent l'ensemble à son état initial. C'est l'une des

caractéristiques les plus importantes des systèmes ouverts complexes et qui se retrouve tout particulièrement dans les systèmes écologiques, biologiques ou sociaux.

L'homéostasie est une des caractéristiques nécessaires des systèmes ouverts d'interaction qui leur assure une identité et une permanence temporelle ; mais c'est également un mécanisme qui s'oppose au changement et qui peut donc, lorsqu'un système doit affronter des modifications internes ou contextuelles importantes, nuire à ses qualités adaptatives.

- **Principe d'équifinalité**

Ce principe souligne le fait que le système est à lui seul sa meilleure explication, ce qui signifie que si l'on veut comprendre ce qui se passe dans un système, c'est l'analyse des interactions contemporaines qui importe plus que la genèse du système et de ses éléments. Pour le formuler autrement, l'analyse systémique conduit à privilégier le point de vue synchronique par rapport au point de vue diachronique (ou génétique).

### **1.3.1.3 L'organisation comme système**

Les systèmes stables d'interaction continue se définissent comme des ensembles humains qui ont une certaine permanence dans le temps et dans lesquels les relations entre les membres sont relativement durables. Cette définition coïncide pratiquement avec celle d'institution et l'on peut citer comme exemple l'organisation.

### **1.3.2 Une logique de la communication**

L'approche de l'Ecole de Palo Alto repose sur le postulat essentiel *qu'il est impossible de ne pas communiquer*. En effet, il est impossible de ne pas avoir de comportement (l'immobilité ou le mutisme absolu étant aussi des comportements) et *tout comportement est communication*. Dès que des individus sont en présence, qu'il y ait brouhaha ou silence, gesticulation ou immobilité, une certaine forme de communication s'établit entre eux et leurs comportements respectifs dépendent au moins en partie de celui des autres, que les acteurs soient ou non conscients de ce phénomène.

#### **1.3.2.1 Quelques notions-clefs élaborées par l'Ecole de Palo Alto**

- **Les niveaux de sens d'un message : contenu et relation**

Tout message comporte deux sens ; d'un côté il transmet une information sur des faits, des opinions, des sentiments, des expériences dont parle le locuteur (*contenu*), de l'autre, il exprime aussi, directement ou indirectement, quelque chose sur la relation entre les interlocuteurs (*relation*).

- **La dualité des messages : langage digital et langage analogique**

Pour communiquer, nous nous servons de signaux qui sont d'ordres différents (mots, gestes, postures, mimiques), mais afin que la communication passe entre un émetteur et un récepteur, il faut que les signaux utilisés par le premier soient compréhensibles par le second : autrement dit, ils doivent appartenir à un « code » qui soit commun à l'émetteur et au récepteur.

Nous utilisons deux types de codes : l'un est objectif, définitionnel, cérébral, logique, analytique ; il s'agit du langage de la science, de l'explication, de l'interprétation et on le désigne comme étant *digital*. L'autre est affectif et imagé ; il utilise des figures, des métaphores, des symboles et on le désigne comme étant *analogique*.

Ainsi les deux modalités de la communication seront définies comme digitales si la communication s'établit grâce à un signe dont le rapport avec la signification donnée est de pure convention, et comme analogiques si elle se fonde sur des signaux qui ont un rapport immédiat manifeste avec ce qu'ils signifient par le biais d'une ressemblance ou d'une symbolisation.

Le langage digital est beaucoup plus précis que le langage analogique, mais cette précision lui est une gêne pour saisir et décrire les nuances subtiles, les émotions, les sentiments. Par contre, le langage analogique laisse une plus grande part à l'interprétation subjective dans la transmission des signaux, il est plus imagé mais il est moins précis et sa signification reste souvent floue.

#### ▪ **La ponctuation de la communication**

La ponctuation désigne deux choses : en premier lieu, la façon dont les partenaires d'une interaction *découpent* leur communication en une suite de segments ; en second lieu, le *regard* ( le point de vue) que chaque interactant porte sur son comportement et celui de son partenaire.

#### ▪ **La métacommunication**

Métacommuniquer se définit, pour deux ou plusieurs personnes en interaction, comme le fait *d'échanger sur leur communication*. La métacommunication peut porter sur le contenu ou sur la relation d'un message. Elle peut être explicite et verbale, ou implicite et s'exprimer de façon comportementale ou contextuelle.

### **1.3.3 Les modèles d'interaction : symétrie et complémentarité**

En optant pour un point de vue plus étendu que les séquences d'interaction en soi et en observant les redondances de séquences à séquences, on peut dégager des catégories plus larges, des sortes de *modèles* généraux de types d'interaction.

Dans le *modèle symétrique*, l'accent est mis sur les efforts déployés pour établir et maintenir l'égalité entre partenaires ; cette égalité s'établit par des messages « en miroir » : tout comportement de l'un entraîne un comportement similaire chez l'autre.

Dans le *modèle complémentaire*, la relation se fonde sur la reconnaissance et l'acceptation de la différence ; les partenaires y adoptent des comportements contrastés, s'ajustant l'un à l'autre.

### **1.3.4 La pathologie de la communication**

Une communication est qualifiée de « pathologique » lorsque à la place de remplir sa fonction de lien positif entre les individus, elle contribue au contraire à les éloigner ou à dresser entre eux un écran d'incompréhension et de ressentiment. Au point que plus ils communiquent, plus se développent entre eux des sentiments négatifs et moins ils se comprennent. Cela peut aller de la simple altercation jusqu'au conflit le plus aigu et risque d'entraîner chez les interactants des perturbations plus ou moins graves.

La pathologie de la communication peut trouver sa source dans n'importe laquelle des dimensions qui viennent d'être présentées ci-dessus et qui vont être reprises pour montrer les distorsions dont elles risquent d'être l'objet.

#### **1.3.4.1 La perturbation des niveaux de la communication**

Lorsque l'on échange des messages, on communique à des niveaux différents : celui du contenu et celui de la relation. Il y a perturbation des niveaux de la communication soit lorsque les partenaires ne font plus la distinction entre contenu et relation : il y a alors *confusion* ; soit lorsqu'il y a incompatibilité entre eux sur la façon dont ils définissent respectivement leur relation et leur image de soi : il y a alors *rejet* ou *déni* de l'autre.

#### **1.3.4.2 La ponctuation discordante**

Lorsqu'il y a une discordance dans la façon de ponctuer, c'est-à-dire de découper ou de porter un regard sur une interaction, les partenaires entrent dans un conflit sans fin, une sorte de cercle vicieux où chacun rigidifie son attitude de « victime » de l'autre.

Le problème repose sur le niveau de la relation, et c'est en partant du niveau du contenu qu'on tente généralement de la résoudre, donc qu'on échoue dans ce projet.

#### **1.3.4.3 L'impossibilité de métacommuniquer**

C'est généralement en parlant *sur* leur relation que des partenaires peuvent corriger une interaction ; métacommuniquer consiste à la considérer sous un autre angle et à repartir sur d'autres bases. Nonobstant, il est quelquefois impossible à des partenaires d'envisager cette possibilité, que ce soit pour des raisons de règles implicites ou explicites, de peur ou de gêne.

#### **1.3.4.4 La pathologie des modèles de communication**

La symétrie et la complémentarité ne sont en soi si « bonnes » ni « mauvaises » et constituent deux modèles d'interaction qui obéissent à des modèles de relation différents et qui peuvent alterner pour un individu selon les contextes et selon la nature de son partenaire. Il y a problème par contre lorsqu'il se produit un « emballement » dans l'un ou l'autre des modèles ou que des partenaires ne voient plus la possibilité de communiquer en dehors d'une stricte symétrie ou d'une stricte complémentarité ; ils rigidifient alors leurs relations dans une seule forme stéréotypée de rapport à l'autre.

Une *relation symétrique* rigidifiée devient vite une relation de rivalité et de surenchère. L'évolution « pathologique » d'une *relation complémentaire* peut aboutir à deux formes de « perversion ». La première consiste en la transformation de la différence en inégalité et en oppression. La seconde s'exprime par une complémentarité rigide qui ne laisse place à aucune modulation et à aucune évolution permettant aux partenaires de modifier leur relation.

#### **1.3.4.5 La communication paradoxale**

Un message paradoxal est un message dont la structure enferme une contradiction telle qu'il communique en même temps deux contenus incompatibles. Les paradoxes pragmatiques exercent leur influence sur le comportement de celui auquel ils sont adressés. Ces derniers ont une portée existentielle et peuvent envahir l'interaction entraînant un état de confusion tel que dans certains cas ils arrivent à ébranler notre santé mentale. Les paradoxes pragmatiques



peuvent de subdiviser en deux sous-catégories : les injonctions paradoxales et les prévisions paradoxales.

Une *injonction paradoxale* se présente sous la forme d'un ordre qui contient en lui-même une contradiction telle que celui à qui il s'adresse n'a aucun moyen d'y répondre de façon satisfaisante. La « double contrainte » est une forme particulièrement pernicieuse d'injonction paradoxale.

La *prévision paradoxale* revient à communiquer un message indécidable, c'est-à-dire à faire une prévision qui ne peut pas se réaliser. Le fait de communiquer un message indécidable n'entre dans le cadre d'une communication paradoxale que si le partenaire concerné par la prévision ne peut que la considérer comme valide et qu'il s'ensuit des troubles plus ou moins grave dans la poursuite de la relation.

## **Une méthodologie du changement**

L'Ecole de Palo Alto a élaboré une théorie de la communication à portée très générale, même si elle intéresse en premier lieu les situations d'interaction humaine. Cette théorie sert de base à une approche originale du changement. L'Ecole de Palo Alto envisage la question du changement en s'appuyant en partie sur la théorie de l'apprentissage élaborée par Gregory Bateson. Dans le domaine des conduites et des relations humaines, tout comportement, mis à part ceux déterminés par des mécanismes purement génétiques, résulte d'un processus d'apprentissage. Si le changement peut être conçu comme une modification du comportement des sujets, relativement à une situation donnée, on peut en conséquence le ramener à l'apprentissage de nouveaux comportements.

## **2. Changement & Intervention**

### **2.1 Typologie du changement**

#### **2.1.1 Changement I et changement II**

Watzlawick distingue différentes sortes de changements pouvant intervenir dans un système, c'est-à-dire :

- le changement d'un élément du système (changement de surface, changement I) qui ne vient pas en perturber l'équilibre
- le changement des règles du système (changement du système, changement II) qui amène celui-ci à un nouvel équilibre

Ces notions, développées dans le cadre de la théorie générale des systèmes, se révélèrent fort utiles lors de thérapies familiales, c'est-à-dire pour un petit système où les relations ont un rôle prépondérant. Cependant, l'application de ces concepts à des systèmes plus grands et plus complexes tels qu'une organisation s'avère nettement plus difficile, car en plus du sous-système des relations, co-existent des structures, des buts, du pouvoir et un marché. Donc, pour être efficace une intervention ne peut exclure tous ces systèmes qui interagissent entre eux. Au contraire, l'approche systémique tente d'expliquer le plus simple par le plus complexe (au contraire d'une démarche analytique qui tente de simplifier la complexité) ce qui, au vu du nombre des sous-systèmes impliqués, accroît considérablement la complexité de l'analyse, et par conséquent la difficulté de l'intervention.

En tenant compte de la complexité des relations, de la co-existence de différents niveaux de réalité (point de vue constructiviste) et de l'interdépendance des sous-systèmes d'une organisation, on peut affirmer qu'une intervention visant le changement d'un élément ne constitue en rien une intervention efficace. En effet, imaginons une entreprise où le taux de *turnover* est inquiétant, la direction, en règle générale, tentera de remplacer les employés quittant l'entreprise. Elle remplace donc un élément du système sans en changer les règles. Or, à ce stade, il est manifeste que l'organisation rencontre un problème de taille et, il est tout aussi manifeste, que les solutions qu'elle préconise ne font que renforcer celui-ci (on parle de rétroactions positives ou de cercle vicieux). Dans cette situation, seul un changement de nature plus profonde est pertinent. Il ne s'agira pas seulement de trouver les causes des départs des employés, mais d'élargir la vision du problème à l'ensemble de l'organisation et de redéfinir de nouvelles règles du système qui font apparaître les anciennes comme étant aberrantes (recadrage).

#### **En résumé :**

Changement I :

- Résoudre un problème avec les mêmes normes, les mêmes règles, le même contexte
- Plus ça change, plus c'est la même chose ; « toujours plus de la même chose »
- Le système (et ces règles) reste inchangé

Changement II :

- Trouver de nouvelles règles, de nouvelles normes, un nouveau contexte
- Recadrage (nouvelle signification) et méta communication (nouvelles représentations de la relation)
- Changement des habitudes méta communicatives, nouvelle définition de la relation

### 2.1.2 Petits changements et réactions en chaîne

*« Le groupe du MRI maintient que même le plus petit changement effectué au sein d'un système rigide entraîne une réaction en chaîne qui finit par modifier le système tout entier. »*

Paul Watzlawick

Cela peut paraître paradoxal avec ce qui vient d'être vu, mais Watzlawick soutient que prévoir de grands bouleversements est le meilleur moyen de ne rien changer car cela n'a pour résultat que d'augmenter la résistance au changement. Selon lui, l'être humain a tendance à commettre une erreur fondamentale qui se base sur l'a priori selon lequel, vu l'énormité de la tâche, seule une solution gigantesque et transcendante, à la mesure du problème, a des chances de succès. Bateson affirme au contraire que "qui veut faire du bien doit s'y prendre à toute petite échelle. Le bien de tous est l'argument des patriotes, des politiciens et des escrocs".

#### En résumé :

La "politique des petits pas" (comme l'appelle Karl Popper) a plusieurs incidences :

- celle d'impliquer activement le commanditaire du changement
- celle de provoquer, par le jeu des rétroactions, des changements dans d'autres sous-systèmes (phénomène de réactions en chaînes)
- celle de réduire la résistance au changement vu que les objectifs fixés semblent facilement atteignables (mais sont censés provoquer néanmoins une nouvelle représentation du problème -> changement II !)

### 2.2 Typologie de l'apprentissage

Par analogie à ce qui a été dit sur le changement, Selvini Palazzoli propose dans son ouvrage intitulé "Dans les coulisses de l'organisation", une typologie de l'apprentissage :

- Apprentissage 0 : base des actes qui ne sont pas susceptibles d'être corrigés par essai et erreur
- Apprentissage 1 : correction du choix dans le cadre d'un même ensemble d'alternatives
- Apprentissage 2 : changement de l'ensemble dans lequel s'opère le choix
- Apprentissage 3 : restructuration des contextes d'apprentissages

Bateson considère l'apprentissage dans un sens large comme un changement d'un type quelconque et que le contexte, en tant que cadre d'apprentissage, indique à l'organisme quel est "l'ensemble" des alternatives au sein duquel il doit faire son choix ultérieur, lequel guidera son comportement. Le concept de contexte d'apprentissage est relativement important étant donné qu'il décrit, non pas les qualités et caractéristiques individuelles, mais les échanges et les influences réciproques entre l'individu et l'environnement. Il est d'autant plus important dans le cadre d'une intervention ou d'un changement car il va déterminer les modalités relationnelles de l'intervenant avec l'organisation.

Le seul moyen de prendre du recul est donc de savoir identifier un répertoire adéquat de signes de reconnaissance du contexte et de connaître ses propres contextes d'apprentissages, sans quoi l'intervenant se trouvera "coincé" dans des modalités relationnelles qu'il ne contrôlera pas. Or, la seule chose qu'un psychologue puisse changer lors d'une intervention est lui-même, c'est-à-dire, ses propres comportements-communications-réponses. Il est

indispensable de disposer d'une flexibilité et d'une agilité afin d'adapter ses propres modalités relationnelles aux divers contextes. Sinon, le risque d'être happé par les jeux de pouvoirs serait inévitable et ferait perdre à l'intervention toute pertinence.

Le niveau d'apprentissage zéro correspond donc à un changement nul. L'apprentissage 1 correspond au changement I, c'est-à-dire le changement d'un choix, d'un élément parmi l'ensemble d'alternatives (système). L'apprentissage 2 conçu comme changement de l'ensemble des alternatives est analogue au changement II conçu comme changement des règles du système. Cet apprentissage est donc à privilégier au sein d'une organisation afin qu'elle devienne elle-même le moteur de son changement, qu'elle puisse, non pas varier les solutions à un même problème (changement I), mais changer sa perception du problème afin d'élargir les choix qui s'offrent à elle pour le résoudre. En d'autres termes : élargir les possibilités d'action.

Pour faire plus simple, on peut définir l'apprentissage de type 2 comme consistant à : "apprendre à apprendre".

### En résumé :

N°	APPRENTISSAGE	CHANGEMENT
0	Base des actes impossibles à corriger par essais-erreurs →	Aucun changement
1	Correction d'un choix dans un ensemble d'alternatives →	Changement d'un élément du système
2	Changement de l'ensemble des alternatives →	Changement des règles du système

## 2.3 Buts de l'intervention

Le but de l'intervention systémique est finalement de provoquer un changement de type 2. En effet, elle vise une nouvelle compréhension de la réalité, c'est-à-dire l'instauration de nouvelles "règles du jeu" qui ne soient pas en contradiction avec les règles précédentes mais qui les fassent apparaître comme étant obsolètes, inutiles voire absurdes. Il est important que les nouvelles règles de systèmes ne soient pas en totale contradiction avec les anciennes sans quoi le changement n'a aucune chance de se faire (à cause d'une résistance) et l'intervenant risque fort de se voir disqualifié par les personnes concernées. C'est pourquoi certaines précautions sont à prendre depuis la demande d'intervention de la part du commanditaire jusqu'au départ de l'organisation.

## 2.4 L'intervention

Remarque préliminaire : la présentation qui suit concerne l'engagement au sein d'une organisation de ce que nous appellerons un intervenant (qu'il soit psychologue, consultant ou autre).

### 2.4.1 Principes

L'intervenant doit d'emblée favoriser un climat de collaboration et de récolte d'informations. Il devra éviter les propositions de coalitions contre quelqu'un mais favoriser une alliance pour l'atteinte des objectifs et la fonctionnalité de la communication.

L'intervenant doit toujours occuper une position hiérarchique supérieure au terrain de l'intervention sans quoi toute possibilité de méta communiquer verbalement sur les relations en cours serait impossible.

#### **2.4.2 Symptômes institutionnels et critères**

*« Toutes les fois qu'une institution dépense de façon prévalente ses propres énergies — humaines, sociales, économiques — en se limitant à son propre milieu intra-institutionnel, elle tend à devenir dysfonctionnelle et stérile. »*

M. Selvini Palazzoli

Le critère empirique et opérationnel utilisé pour savoir depuis quel instant une organisation tend à minimiser les interactions avec son environnement et augmenter des mécanismes homéostatiques internes est le suivant : dès que le temps et l'énergie consacrés au milieu intra-institutionnel dépassent un tiers du temps et de l'énergie totale.

Les "symptômes institutionnels" subséquents sont les suivants : réunions répétées, discussions enflammées et interminables pendant celles-ci, rédaction de documents et de contre-documents, motions, projets et proposition d'intervention permanents, analyse par l'organisation de son propre travail, discussions à propos de la pertinence et de l'efficacité sur le terrain, etc....

#### **2.4.3 Démarche et stratégie d'intervention**

Étapes :

- 1) Récolte d'informations, observation, exploration du problème
- 2) Programme de travail, définition des objectifs
- 3) Négociation sur le programme de travail et sur la place de l'intervenant
- 4) Définir le type d'intervention (relationnelle ou technique)

##### **1) Récolte d'informations, observation, exploration du problème**

Cette étape est cruciale, car c'est à ce moment que va être tenté une coalition avec le psychologue. La demande d'intervention émane donc en général d'une personne se considérant comme perdante. Il est donc impératif d'analyser la requête non seulement au niveau explicite (problème à résoudre), mais aussi au niveau implicite (coalition contre). L'intervenant aura donc tout intérêt à exiger une période d'observation avant de s'engager avec qui que ce soit. Cependant, il est tout aussi important de s'assurer de la collaboration du commanditaire, c'est pourquoi le psychologue aura tout intérêt à accepter et être à l'écoute des requêtes sur le plan digital (verbal) et montrer, à la fois, son indépendance au niveau analogique (posture, intonation, mimiques, etc...). C'est également lors de cette étape que s'élaboreront des hypothèses sur les situations relationnelles en cours.

La période d'observation devrait lui permettre de "prendre la température" de l'organisation et déceler les jeux de pouvoir en cours et ceci au travers d'une récolte d'information auprès des employés de l'organisation.

##### **2) Programme de travail, définition des objectifs**

Une fois la période d'observation et de récolte des informations passée, l'intervenant devra établir un programme de travail clair où figure les bénéficiaires de l'intervention et les projets qu'il est à même de réaliser. Ceci constituera la base d'une négociation globale avec l'institution.

Dans l'élaboration de ce programme, il faudra faire très attention lors de la manipulation de différents cadres de références et différents niveaux de réalités, d'autant plus que les acteurs d'une organisation ont souvent des buts différents, parfois contradictoires. Ce programme ne vise donc pas à réduire la réalité organisationnelle mais à en accroître la complexité afin de déceler les influences réciproques, les rétroactions et les phénomènes récurrents.

### 3) Négociation sur le programme de travail et la place de l'intervenant

Cette étape vise essentiellement le champ d'intervention et la marge de liberté consacrés à l'intervenant. Elle sert de point de référence pour les négociations ponctuelles ultérieures. L'intervention et les prescriptions devront naturellement suivre la voie hiérarchique sans quoi elles seraient rejetées.

### 4) Définition du type d'intervention

En simplifiant, on peut distinguer deux types d'intervention: "l'intervention relationnelle" et la "consultation technique".

L'intervention relationnelle s'appliquera aux problèmes relationnels minant la productivité de l'organisation. L'intervenant devra donc imaginer des méthodes visant à atténuer les conflits relatifs à la définition de la relation entre les différentes parties.

La consultation technique est principalement centrée sur les contenus. L'intervenant se voit donc demander de transmettre ses compétences spécifiques aux sous-groupes qui en font la demande (conférences, cours, etc.).

Cependant, l'opposition entre ces deux types d'intervention est plus formelle que fondamentale !

L'intervenant inséré dans l'organisation aura tout intérêt à orienter son programme vers des initiatives centrées sur des contenus spécifiques. Cependant, il ne s'interdit pas la possibilité d'intervenir sur les relations. Au contraire, il place cette forme d'activité à un niveau implicite, analogique qui est, de par sa nature, plus efficace et moins soumis aux disqualifications.

#### **En résumé :**

Principes :

- Eviter les coalitions
- Promouvoir la collaboration active et la communication fonctionnelle
- Occuper une position hiérarchique supérieure au terrain d'intervention

Symptômes :

- Réunions répétées
- Discussions enflammées
- Motions

Critère :

- Si + de 1/3 du temps et de l'énergie est consacré au milieu intra-institutionnel
- Dès lors ; entropie, diminution du flux productif, diminution du feed-back institution - environnement, augmentation de l'homéostasie

Étapes :

- Période d'observation, récolte d'infos, hypothèses de travail
- Programme de travail, définition des objectifs
- Négociation sur le programme et sur le champ d'intervention
- Définition du type d'intervention (relationnelle ou technique)

### **3. Analyse d'un cas**

Tiré de « Un psychologue dans une entreprise » in  
M. Palazzoli, L. Anolli, P. Di Blasio, L. Giossi, I. Pisano, C. Ricci, M. Sacchi, V. Ugazio,  
(1984). Dans les coulisses de l'organisation. Paris, Les Editions ESF. Pp 16-57.

#### **3.1 Brève présentation**

Un psychologue systémicien est engagé dans une grande entreprise industrielle italienne. Il a pour tâche la sélection du personnel et la rencontre avec des employés en difficulté. Ses liens d'amitié avec le vice-président lui font en outre espérer pouvoir analyser les problèmes plus globaux rencontrés par l'organisation.

#### **3.2 L'entreprise**

##### **3.2.1 Présentation de l'organigramme**

##### **3.2.2 Le fonctionnement et les problèmes de l'entreprise**

###### **3.2.2.1 La hiérarchie**

La hiérarchie est sans cesse court-circuitée. Les gens « sautent » les niveaux hiérarchiques, chacun se sentant le droit d'avoir des rapports directs avec les directeurs au sommet. Les intermédiaires se sentant alors disqualifiés et les communications s'écoulent de façon désordonnée, sans contrôle des principaux concernés.

###### **3.2.2.2 Politique économique et politique commerciale**

Les deux politiques sont au même niveau hiérarchique (opérationnel), alors que la politique économique devrait se trouver au niveau de la haute direction et influencer la politique commerciale. Le but recherché est peut-être de faire apparaître une égalité entre les deux dirigeants.

Comme le secteur « politique économique » n'a aucune influence sur la politique commerciale, il est confiné dans des tâches routinières, vides de pouvoir. Dès lors, le président demeure le seul vrai maître de la politique économique. Cette situation enlève du pouvoir au vice-président qui devrait lui aussi avoir son mot à dire.

L'égalité des pouvoirs est rétablie en permettant au vice-président de diriger sans partage les secteurs commerciaux et de production. En fait, c'est lui qui dirige *réellement* la politique économique à travers la gestion de la fabrication. Il contraint ainsi le président à modifier ses objectifs.

En résumé, cette structure empêche tout contrôle réciproque sur les secteurs dirigés par les deux chefs. Paradoxe : ce qui est communiqué formellement par l'organigramme est nié dans les faits (fonctionnement).

### 3.3 Le jeu des deux dirigeants

On est en présence de deux secteurs :

- un secteur inefficace (président + administration). Le président passe pour incompetent et incapable de mettre en place une politique innovante.
- un secteur hyper efficace (vice-président + production). Le vice-président arrive à liguer ses subordonnés contre la menace des innovateurs et en faire une équipe soudée.

Cette pseudo-confrontation entre les deux secteurs est en fait parfaitement fonctionnelle pour le maintien des pattern de fonctionnement au sein de l'entreprise.

Attitude du président :

Il cherche à donner à l'extérieur l'image d'une organisation moderne, employant des cadres hautement qualifiés, lui permettant de mettre en place une gestion innovante. Le but concret est d'obtenir des fonds, tant publiques que privés.

A l'intérieur, il se pose en chantre de l'innovation, ouvert à toutes les nouvelles idées.

Pour cela, il nomme un état major d'experts en programmation, organisation et contrôle de gestion (P.O.C)

Attitude du vice-président :

Il bloque systématiquement tous les projets provenant de l'état-major de POC et les disqualifie. La frustration engendrée pousse les ingénieurs à démissionner les uns après les autres. D'autre part, coalise ses subordonnés en leur faisant miroiter les dangers que représente l'état-major.

Conséquence :

Ce jeu a pour conséquence de maintenir un contrôle exclusif de la part des deux directeurs. De plus, il permet de distribuer équitablement les torts :

- le président doit assumer une réputation d'inefficacité et d'incapacité à diriger ses collaborateurs.
- le vice-président est considéré comme rétrograde.

### 3.4 Une démission

La situation :

- L'ingénieur désire démissionner car il s'estime incapable de travailler dans un contexte si frustrant.
- Il a recours au psychologue en tant qu'expert en communication pour l'aider à démissionner « en douceur ». En effet, il est très important pour lui de garder des contacts qui lui seront utiles dans sa future fonction.

La connotation positive :

- Le psychologue et l'ingénieur mettent au point un discours qui connotera positivement la gestion du président. Ceci devrait permettre à l'ingénieur de quitter élégamment l'entreprise.
- Le but caché de cette manœuvre est, pour le psychologue, de fournir une information imprévue au président. Cela devrait provoquer une réaction inattendue et pleine d'enseignement. Son analyse devrait permettre d'y voir plus clair dans son jeu.



La réaction du président :

- En réaction à cette connotation positive, le président cherche par tous les moyens à arracher une connotation négative (sur lui ou sur l'entreprise) à l'ingénieur. Il est en effet plus facile de répondre à des critiques qu'à un message si ambigu. L'ingénieur ne tombe pas dans le piège et continue à faire son *mea culpa*.
  - Le président lui fournit alors de nouvelles informations pour le surprendre et l'obliger à le critiquer.
  - La rencontre dure environ 3 heures. A la fin, c'est le président qui, déprimé, s'accuse de légèreté, d'incapacité et d'incompétence.
- ⇒ Grand changement d'attitude de sa part.

### 3.5 Une intervention

Le psychologue tente finalement une manœuvre hasardeuse dans le but de faire évoluer la situation. Il décide d'envoyer un rapport à la présidence en décrivant clairement le jeu des deux associés tout en le connotant positivement.

Cette fois, la direction conserve le silence radio en n'envoyant même pas un accusé de réception.

Quelques temps plus tard, des changements interviennent dans l'organisation, mais sans l'intervention du psychologue, qui reste confiné dans une position de spectateur. On assiste alors à trois changements capitaux :

1. Les chefs de service sont promus au poste de contrôle de gestion, secteur qui passe aux mains du vice-président. En conséquence, le vice-président gagne du pouvoir.
2. Il existait un conflit entre le DRH (un ancien, engagé par le vice-président) et son nouveau directeur adjoint (engagé par le président). Ce dernier n'avait cessé de demander une clarification des rôles au président, ce que celui-ci n'a jamais daigné faire. Puis, d'un jour à l'autre et sans aucune consultation, le vieux DRH est transféré dans une maison-fille, tandis que le nouveau reprend la tête de tout le département. Ici, c'est le président qui voit son pouvoir augmenter.
3. Les deux associés finissent par se séparer lorsque le vice-président prend la tête d'une entreprise qu'ils viennent de racheter. L'organisation n'est pas réellement modifiée : les chefs de service sont promus, le secteur production continue sans broncher et le psychologue, après avoir sélectionné le personnel pour les postes vacants, est remercié.

Seule l'attitude du président change : il prend plus de repos et il se montre beaucoup plus conservateur car l'image-but est atteinte à travers l'acquisition de l'autre entreprise.

### 3.5 Concepts et apports du cas

#### 3.5.1 Coalition

Le psychologue est engagé à l'instigation du « perdant », avec une offre implicite de coalition contre quelqu'un.

- On a vu le modèle interactionnel des deux associés proche du double lien :
  - Du personnel engagé pour réaliser des projets novateurs.
  - Ces mêmes projets étant systématiquement ignorés et boycottés par la suite.

- ⇒ malaise au sein des employés.

Or ce malaise s'accroît, ayant pour conséquence un haut taux de turn-over. Les commentaires augmentent, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, et commencent à attirer l'attention. On engage le psychologue pour mettre un frein à ce malaise.

- Les deux directeurs se mettent d'accord pour engager le psychologue. Au premier abord, on pourrait croire à une proposition de coalition du Président contre le Vice-président. Mais il s'agit en fait d'une offre de coalition des deux dirigeants contre les innovateurs.
- Le psychologue est engagé pour les rôles suivants :  
Donner une image d'entreprise moderne, se préoccupant du bien-être des employés.  
Servir de « docteur » non pas à l'entreprise, mais aux personnes stigmatisées comme cas clinique. Ainsi, on tente d'occulter le problème plus profond du double-lien.

### 3.5.2 Changement

*L'entreprise peut montrer sa volonté de changement à travers de coûteuses structures*

On constate souvent trois étapes :

- A, prolifération des projets non réalisés.
- B, scissions et luttes de factions en vue de faire passer « son » projet.
- C, apparition de symptômes chez certains sujets.

### 3.5.3 Désaccord fonctionnel

*Un désaccord évident au sommet de la hiérarchie permet de maintenir le contrôle. Toutefois, il peut se résoudre très vite si apparaissent des phénomènes susceptibles de remettre en cause ce contrôle.*

- La paralysie des initiatives permet :
  - 1, le contrôle de la définition de la relation (c'est moi le chef et je commande).
  - 2, le contrôle des contenus, en gelant tout projet « dangereux ».
- Trois circonstances peuvent permettre de résoudre le désaccord :
  - 1, les troubles atteignent des groupes importants de la base.
  - 2, les troubles se révèlent à l'extérieur de l'organisation.
  - 3, les objectifs sont atteints, le jeu n'est plus nécessaire.
- Dans notre cas :
  - 1, on assiste à une mutinerie des subordonnés.
  - 2, les rapports du psychologue adressés à la présidence démontrent que le jeu est devenu évident.
  - 3, la séparation finale des deux associés intervient après le but fixé : l'acquisition d'une entreprise concurrente.

## **4. Conclusion**

En guise de conclusion, nous constatons que la perspective ouverte par l'école de Palo Alto s'impose comme l'une des plus intéressante en ce qui concerne l'explication du changement et l'analyse de la communication au sein d'un système, ainsi qu'un modèle d'intervention peu commun.

Le modèle systémique de Palo Alto permet d'analyser et de trouver des voies de résolution de problèmes lorsqu'on a affaire à un groupe d'individu en relations, comme c'est le cas dans une famille, une organisation ou tout autre système.

Cependant, ce modèle ne peut agir que sur des relations interpersonnelles (celles-ci étant tout de même au cœur de toute organisation) et non sur les tâches. De plus, cette approche fut élaborée pour la thérapie familiale et non pour des systèmes aussi complexes que des organisations, où le niveau et le nombre de variables sont extrêmement grands et enchevêtrés.

Il convient de mentionner que ce « modèle » n'en est justement pas un, car il ne propose pas de recettes d'intervention ayant fait ses preuves, mais une capacité d'adaptation à de nouveaux contextes, à de nouvelles réalités. C'est un modèle constructiviste qui ne se veut pas prescriptif.

## **5. Références bibliographiques**

- Marc E. & Picard D. (1984) L'école de Palo Alto. Retz, Paris
- Nizet J. & Huybrecht C. (1998) Intervention systémique dans les organisations. De Boeck, Bruxelles
- Selvini Palazzoli M. (1972) Dans les coulisses de l'organisation. ESF, Paris
- Waltzlawick P. (1978) La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication. Seuil, Paris
- Waltzlawick P. & Nardonne G. (1990) L'art du changement