



# L'Ecole de Palo Alto

## Approche systémique des organisations

1

Master MEEF/M2 PIF

*UE12 Stages et connaissance du milieu professionnel*

Elodie GIRERD, novembre 2017

# Plan de l'intervention

1. **Le modèle de Palo Alto** : définition et influences
2. **Une théorie de la communication**
3. **Une méthodologie du changement**
4. **La Thérapie Brève**
5. **Approche systémique et stratégique des organisations**

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Définition

« **L'École de Palo Alto** » est une étiquette commode pour désigner **un groupe de chercheurs** d'origines scientifiques diverses (*psychologie, psychosociologie, sciences de l'information et de la communication*) qui, à un moment donné de leur existence, ont travaillé à Palo Alto, petite ville de la Californie, à partir des années 1950.

L'école a été fondée par [Gregory Bateson](#) avec le concours de [Donald D. Jackson](#), [John Weakland](#), [Jay Haley](#), [Richard Fisch](#), [William Fry](#) et [Paul Watzlawick](#)

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ➤ Définition

- **une méthode originale** d'appréhender les « *maladies de l'âme* » qui se distingue de l'approche psychanalytique freudienne : elle se veut de courte durée, elle s'intéresse à l'individu pris dans son environnement, et le thérapeute y assume un rôle actif comme élément provocateur de changement.
- Les travaux de ce groupe se sont orientés selon trois grandes directions de recherche : **une théorie de la communication, une méthodologie du changement et une pratique thérapeutique.**

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Définition

- Ce qui fait l'unité de ces recherches, c'est leur référence commune à **la démarche systémique**

L'approche systémique se distingue des autres approches par sa façon de comprendre les relations humaines. En effet, la personne n'est pas le seul élément analysé dans la démarche. L'intervenant accorde aussi une importance aux différents systèmes dont elle fait partie (familial, professionnel, social, etc.). Cette personne est influencée à la fois par ses intentions, celles des autres, et celles des possibilités du milieu et/ou du système

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Définition

L'Ecole de Palo Alto désigne donc **un courant de pensée et de recherche** à l'origine de la thérapie familiale et de la thérapie brève.

L'Ecole de Palo Alto a évolué pour devenir **un centre de recherches pragmatiques** sur le comportement humain, axé sur le développement de techniques thérapeutiques novatrices, carrefour de plusieurs influences complémentaires : le **Mental Research Institute (MRI)**

Sur le continent européen, les deux plus importants organismes qui pratiquent, diffusent et enrichissent l'approche des problèmes humains développée par l'Ecole de Palo Alto sont : *l'Institut Gregory Bateson (IGB)* en Belgique représentant officiel du MRI pour l'Europe francophone; le *Centre de Thérapie Brève d'Arezzo* en Italie.

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Les influences

- La cybernétique

La cybernétique est **une science du contrôle des systèmes**, vivants ou non-vivants, fondée en 1948 par le mathématicien américain Norbert Wiener.

Un système cybernétique est **un ensemble d'éléments en interaction**, les interactions entre les éléments peuvent consister en des échanges de matière, d'énergie, ou d'information. Ces échanges constituent une communication, à laquelle les éléments réagissent en changeant d'état ou en modifiant leur action. La communication, le signal, l'information, et la rétroaction sont des notions centrales de la cybernétique et de tous les systèmes, organismes vivants, machines, ou réseaux de machines.

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Les influences

L'approche cybernétique d'un "système" consiste donc en **une analyse globale des éléments en présence et surtout de leurs interactions.**

L'influence de la cybernétique sur l'Ecole de Palo Alto :

- Le thérapeute s'intéresse aux interactions actuelles du patient avec son environnement
- La situation de crise offre des possibilités de changement



# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Les influences

- La notion d'interaction

Une nouvelle conception de la psychiatrie est définie comme « *l'étude du comportement interpersonnel* ». Dans cette logique, une « personnalité » ne peut être définie en faisant abstraction du réseau complexe de relations interpersonnelles qu'entretient la personne dans son quotidien.

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Les influences

- L'antipsychiatrie

L'antipsychiatrie est **un mouvement contestataire de pensée et de pratiques**, né en Angleterre dans les années 60. Il critique radicalement les modèles traditionnels des maladies mentales, l'institution hospitalière classique et les idéologies soutenues par les soignants de la psychiatrie officielle.

Influence sur l'Ecole de Palo Alto : le thérapeute ne considère pas son patient comme un individu isolé sur lequel il devrait poser un diagnostic psychiatrique

# 1. Le modèle de Palo Alto

## ► Les influences

- **Le constructivisme**

Le constructivisme est une **théorie de l'apprentissage** (J. Piaget, 1964) fondée sur l'idée que la connaissance est élaborée par l'apprenant sur la base d'une activité mentale. Cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle, en réfléchissant sur nos expériences, nous nous construisons et construisons notre propre vision du monde dans lequel nous vivons.

Influence du constructivisme sur l'Ecole de Palo Alto : Entraîner quelqu'un dans un processus thérapeutique de changement, revient à l'aider à modifier sa propre construction de la réalité, l'amener à changer sa vision de lui-même, des autres ou du monde

## 2. Une théorie de la communication

- Cette théorie principale avance que **toute relation est perçue comme un vaste système de communications qui interagissent**
- *« Il est impossible de ne pas communiquer »*

## 2. Une théorie de la communication

Pour entrer en communication avec quelqu'un, il est nécessaire de parler la même langue et de partager les mêmes comportements face à la même situation. Ce sont **des codes communs essentiels pour la compréhension d'un message.**

## 2. Une théorie de la communication

### Il existe 2 codes :

- **un code analogique** : Il est affectif et imagé et il comporte des figures, des métaphores et des symboles. Ce code est inné et il s'exprime, par exemple avec le langage du rêve ou encore dans des mimiques faciales pour référer à la signification d'un dégoût, d'une répulsion pour ce qui a été dit ou fait.
- **un code dialogique** : il est objectif, définitionnel, cérébral, logique, analytique, du domaine de la science (dans le sens de raisonné). Il répond aux lois de la syntaxique et de la sémantique, ses signes (le choix d'un sens particulier pour un mot) sont arbitraires et ils s'apprennent au fil du temps.

## 2. Une théorie de la communication

### 2 langages en découlent alors :

- **le langage analogique**, qui comporte un signifiant et un signifié avec une ressemblance évidente. Par exemple : montrer son poignet à quelqu'un en tapotant dessus avec l'index signifie qu'on lui demande l'heure.
- **le langage digital** est un rapport de pure convention entre le signifiant et le signifié. Ainsi, un mot et sa signification sont digitaux. En effet, pourquoi existerait-il différentes langues (plus de 5 000 quand même) si un sens référerait à un mot et à un seul par ressemblance ? On dit « un chien », « a dog » ou encore « un cane » pour faire référence au même animal.

## 2. Une théorie de la communication

Si de multiples langues existent, c'est aussi parce que le contexte de chaque société varie et qu'il a fallu s'adapter à celui-ci, tout comme un message devra s'adapter à la situation de communication à laquelle il appartient.

Tout ce qui peut appartenir au contexte lors d'une prise de parole fait partie de **la métacommunication**



## 3. Une méthodologie du changement

► 2 types de changement dans les systèmes humains :

- le changement qui intervient à l'intérieur d'un système (**changement I**)
- le changement qui affecte et modifie le système lui-même (**changement II**)

## 3. Une méthodologie du changement

Le changement I est celui qui permet au système de **maintenir son homéostasie**, son équilibre.

- Il s'agit de 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

## 3. Une méthodologie du changement

**Le changement II** se caractérise par le fait que **c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié**

- Il s'agit de trouver de nouvelles règles, de nouvelles normes, un nouveau contexte
- Recadrage (nouvelle signification) et métacommunication (nouvelles représentations de la relation)
- Changement des habitudes méta-communicatives, nouvelle définition de la relation

## 3. Une méthodologie du changement

### 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. » P. Watzlawick*

## 4. La Thérapie Brève

**Le modèle thérapeutique de Palo Alto** est fondamentalement original et novateur par rapport aux démarches classiques (psychiatriques ou psychanalytiques). Ce qui fait sa spécificité ce sont trois éléments :

- C'est une thérapie brève
- C'est une thérapie systémique
- C'est une thérapie stratégique

## 4. La Thérapie Brève

L'approche de Palo Alto s'appuie sur des thèmes majeurs qui servent de base au travail thérapeutique :

- **Une approche orientée « solution »**
- **Une approche minimaliste**
- **Le recadrage**
- **La prescription de tâches**

## 4. La Thérapie Brève

### ► Une approche orientée « solution » car :

- Pour l'Ecole de Palo Alto, le patient souffre moins de ses souvenirs et de son passé inconscient que de son incapacité à résoudre ses problèmes du moment ; et le critère prédominant du succès d'une thérapie est le résultat recherché d'un changement par rapport à la situation prévalente.
- Ce qui intéresse, c'est ce qui est modifiable
- La limitation dans le temps incite le couple thérapeute-patient à être actif dans la recherche de solutions.

## 4. La Thérapie Brève

### ► Une approche minimaliste car :

- L'approche est minimaliste par le but qu'elle cherche à atteindre et qui se limite à remédier à une situation douloureuse.
- Les objectifs fixés par la thérapie seront réalistes et réalisables. Ils doivent permettre au patient, après l'intermède de la thérapie, de reprendre sa vie en main le plus rapidement possible.



## 4. La Thérapie Brève

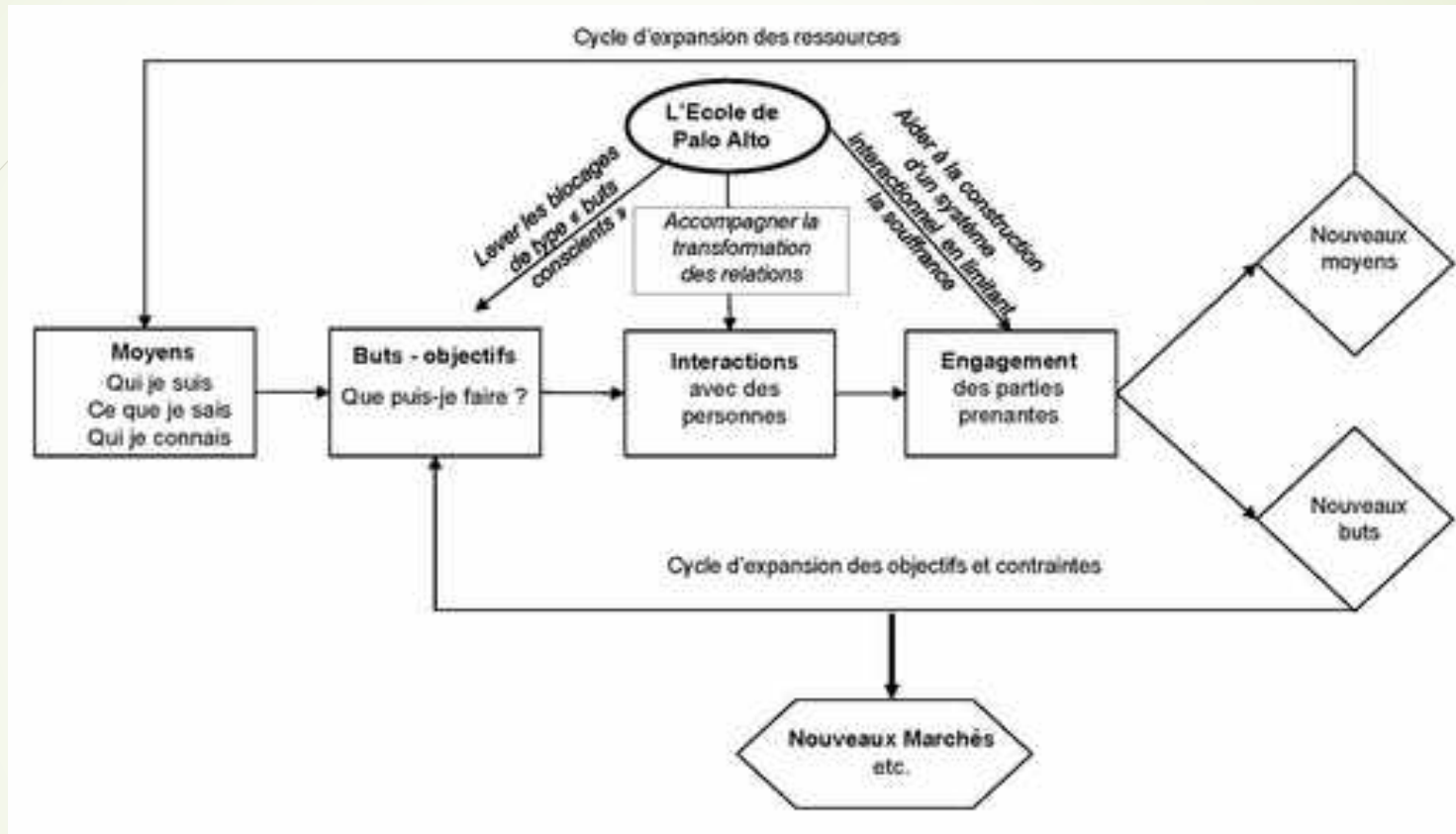
### ► Le recadrage car :

Il s'agit de recadrer, c'est-à-dire de tenter de changer le regard porté sur un évènement, de modifier la perception et la conception d'une situation vécue.

## 4. La Thérapie Brève

### ► La prescription de tâches :

- La Thérapie Brève est pragmatique et penche en faveur de l'action. L'une des caractéristiques de l'approche de Palo Alto est le **recours à des tâches (ou prescriptions) pour amener les patients à se comporter différemment**, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles interprétations subjectives
- C'est donc l'acte prescrit (la tâche à accomplir) qui par son originalité va modifier la réflexion ; et la thérapie consistera à donner des consignes (les tâches) que le patient s'engagera à suivre durant la période qui le sépare de la séance suivante et qui l'amèneront à faire l'expérience de conduites nouvelles.



## 5. Approche systémique et stratégique des organisations

L'approche systémique de Palo Alto fait référence d'une part à l'organisation des systèmes et d'autre part à ses applications dans le champ des relations interpersonnelles et du changement des individus et des organisations

La démarche systémique procède d'un regard particulier sur la réalité sociale par une **conception synthétique** et non pas analytique d'une situation donnée. Le postulat de départ de la systémie réside dans le fait qu'une grande partie des difficultés ou troubles d'une personne s'origine dans **une pathologie de l'ensemble des relations et des processus de communication.**

## 5. Approche systémique et stratégique des organisations

- ▶ L'intervenant s'intéresse aux règles de vie, aux processus de rétroactions, aux buts recherchés, aux mécanismes d'équilibre et aux pressions vers le changement.
- ▶ Il observe les modalités de communication, la congruence, le niveau de différenciation et d'engagement au sein du système.
- ▶ Il s'intéresse au niveau de remise en question permis, à la flexibilité des rôles ainsi qu'à leur degré d'adaptation à l'état actuel du système.

## 5. Approche systémique et stratégique des organisations

### ► Qu'est-ce qu'un système humain ouvert ?

Un **système** est un ensemble d'éléments en interaction suffisamment forte pour constituer un tout qui ne peut être décrit en considérant séparément ses éléments.

Dans cette perspective, les équipes, les entreprises, les collectivités de travail sont définies comme des systèmes ouverts, c'est-à-dire en interaction avec un environnement.

## 5. Approche systémique et stratégique des organisations

Les 3 principes systémiques :

- 1. Le principe de totalité** : le tout est plus que la somme de ses parties. Comprendre un système dans sa totalité, c'est dépasser l'analyse de ses éléments intrinsèques. **C'est aller du système vers les individus plutôt que des individus vers le système.** Le comportement des individus est une conséquence du fonctionnement du système et non l'inverse.
- 2. Le principe d'homéostasie** : **tout système tend à rechercher une forme d'équilibre acceptable.** Un système ouvert possède des mécanismes de régulation qui lui permettent de se maintenir dans un état stable, en toutes circonstances, même lorsque l'environnement change. Ces régulations permanentes permettent au système de survivre et de se maintenir. Elles sont, la plupart du temps, implicites dans les systèmes.

## 5. Approche systémique et stratégique des organisations

**3. Le principe d'équifinalité** : La structure actuelle des interactions d'un système explique mieux son fonctionnement que l'histoire du système. En fonction de ce principe, ce n'est pas tant la recherche des causes antérieures qui aidera à résoudre un problème donné que la clarification des modes actuels de fonctionnement ou dysfonctionnement du système où il se produit



## 5. Approche systémique et stratégique des organisations

### ► Accompagnement des organisations vers le changement

- Les **entreprises** et les **organisations** se comportent de façon **systémique**. La multiplicité des acteurs et des enjeux conditionne les comportements collectifs. De nature sociale, donc en partie subjective, ces systèmes suivent des règles différentes de celles des systèmes mécaniques ou biologiques.
- Les organisations et/ou entreprises ont besoin d'aider des personnes ou des entités à mieux fonctionner où à s'adapter à de nouvelles exigences d'ordre économique, technologique ou social.

## 5. Approche systémique et stratégique des organisations

- ▶ L'approche systémique est adaptable à la complexité technique et relationnelle pour conduire ou accompagner des actions de changement.
- ▶ Il s'agit de mettre en place une méthodologie d'intervention sur les systèmes humains non limitée aux relations d'aide de nature «thérapeutique» en s'appuyant sur des lois universelles révélées par la théorie générale des systèmes.

*«... 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).*

**Merci de votre attention !!**