

# UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Politiques  
Institut des Sciences du Travail



**La gestion des conflits interpersonnels dans les  
organisations comme processus de changement :  
l'apport du modèle de Palo Alto.**

*Approche théorique et étude de cas dans deux organisations situées  
en Belgique francophone*

**Directeur :** Monsieur P. DE SAINT-GEORGES      Travail de fin d'études  
présenté en vue de  
l'obtention du grade de  
*Licencié en sciences du travail*

**Rapporteurs :** Monsieur J-M LACROSSE  
Monsieur C. MAROY

Par Monsieur  
Ilios KOTSOU

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier mon promoteur Monsieur Pierre de Saint-Georges pour sa disponibilité et la pertinence de ses remarques qui m'ont permis d'enrichir et de recadrer ce travail.

Je remercie Monsieur Jean-Jacques Wittezaele dont la rigueur et la finesse conceptuelle ont nourri mes réflexions.

Je remercie également Caroline pour ses encouragements et le temps précieux qu'elle a consacré aux relectures et corrections.

Enfin, merci à toutes celles et ceux qui, à travers leurs recherches, leurs conseils ou tout simplement nos échanges, ont enrichi ma réflexion dans le champ passionnant des interactions.

# Sommaire

SOMMAIRE .....	3
INTRODUCTION .....	5
CHAPITRE 1 : LE CADRE THEORIQUE .....	7
1.1. PROBLEMATIQUE ET DEFINITIONS .....	7
1.1.1. <i>Limites du cadre de la recherche</i> .....	7
1.1.2. <i>Formulation des hypothèses</i> .....	8
1.1.3. <i>Définitions</i> .....	8
1.2. HISTORIQUE DE L'ECOLE DE PALO ALTO .....	10
1.2.1. <i>Premier paradoxe : le groupe de Palo Alto n'existe pas</i> .....	10
1.2.2. <i>Gregory Bateson et les origines de l'école de Palo Alto : 1952-1962</i> .....	11
1.2.3. <i>Paul Watzlawick et la création du Mental Research Institute</i> .....	12
1.2.4. <i>Evolutions et apports</i> .....	13
1.3. LE CADRE DE REFERENCE .....	14
1.3.1. <i>Du paradigme systémique à une pragmatique de la communication</i> .....	14
1.3.1.1. <i>Une approche systémique et interactionnelle</i> .....	14
1.3.1.2. <i>Propriétés des systèmes ouverts</i> .....	15
<i>Totalité, complexité et non-sommativité</i> .....	15
<i>Circularité et rétroaction</i> .....	15
<i>Equifinalité</i> .....	16
<i>Homéostasie</i> .....	16
1.3.2. <i>Envisager le conflit selon l'approche de Palo Alto</i> .....	16
1.3.2.1. <i>L'organisation comme système</i> .....	16
1.3.2.2. <i>Implications</i> .....	17
<i>Limitations, règles et interactions</i> .....	17
<i>Etudier le présent plutôt que le passé</i> .....	18
<i>La question du comment au lieu du pourquoi</i> .....	18
1.3.3. <i>Les axiomes de la communication</i> .....	18
1.3.3.1. <i>On ne peut pas ne pas communiquer</i> .....	19
1.3.3.2. <i>Niveaux et modes de communication</i> .....	19
1.3.3.3. <i>Ponctuation</i> .....	20
1.3.3.4. <i>Interactions symétriques et complémentaires</i> .....	22
1.4. UNE THEORIE DE LA COMMUNICATION ET DU CHANGEMENT .....	23
1.4.1. <i>Changements et niveaux logiques</i> .....	23
1.4.2. <i>La nature du changement</i> .....	24
1.4.2.1. <i>Changement et permanence</i> .....	24
1.4.2.2. <i>Changement et niveaux logiques</i> .....	25
1.4.2.3. <i>Changement 1 et changement 2</i> .....	25
1.4.3. <i>L'invariance dans le changement</i> .....	26
1.4.3.1. <i>Nier le problème</i> .....	28
1.4.3.2. <i>Les solutions utopiques</i> .....	28
1.4.3.3. <i>Intervenir au mauvais niveau : paradoxe et double contrainte</i> .....	29
1.4.4. <i>La résolution des problèmes : induire le changement</i> .....	31
1.4.5. <i>L'art du changement</i> .....	32
1.4.5.1. <i>Une épistémologie constructiviste</i> .....	32
1.4.5.2. <i>Les deux catégories de l'intervention</i> .....	33
1.4.5.3. <i>Les difficultés à changer</i> .....	35
1.4.6. <i>Limites de l'approche de Palo Alto</i> .....	36

<b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE .....</b>	<b>37</b>
2.1. L'EXPLORATION .....	37
2.2. LE CHOIX D'UNE PROBLEMATIQUE ET LA CONSTRUCTION DES HYPOTHESES .....	37
2.3. LA DELIMITATION DU CHAMP D'ANALYSE .....	38
2.4. LE RECUEIL DES DONNEES.....	38
2.4.1. <i>L'observation directe des interactions</i> .....	38
2.4.2. <i>L'observation indirecte des interactions</i> .....	39
2.5. L'ANALYSE DE CONTENU ET LA PRESENTATION DES CAS .....	40
2.5.1. <i>La recherche des éléments du contexte</i> .....	40
2.5.2. <i>La modélisation du système interactionnel</i> .....	40
2.5.3. <i>L'analyse du changement et des comportements vus comme aptes à le produire</i> .....	41
2.6. ASPECTS EPISTEMOLOGIQUES : UNE EPISTEMOLOGIE INTERACTIONNELLE ET CONSTRUCTIVISTE .....	41
<b>CHAPITRE 3 : PRATIQUE DU CHANGEMENT : LES ETUDES DE CAS.....</b>	<b>42</b>
3.1. PREMIER CAS: GESTION D'UN GROUPE D'ENSEIGNANTS .....	43
3.1.1. <i>Acteurs</i> .....	43
3.1.2. <i>Contexte</i> .....	43
3.1.3. <i>Analyse du système interactionnel</i> .....	44
3.1.4. <i>Décodage de l'intervention</i> .....	45
Tactique du recadrage .....	45
Tactique de l'utilisation de la résistance.....	46
Tactique de la préemption.....	47
Tactique de la prescription de symptôme.....	47
Tactique d'annoncer au lieu de cacher .....	47
Résultat de l'intervention.....	48
3.1.5. <i>Mouvement de l'intervention</i> .....	48
3.2. SECOND CAS : ANIMATION DU CERCLE DE QUALITE.....	49
3.2.1. <i>Acteurs</i> .....	49
3.2.2. <i>Contexte</i> .....	49
3.2.3. <i>Analyse du système interactionnel</i> .....	50
3.2.4. <i>Décodage de l'intervention</i> .....	50
Tactique de l'inversion du jeu relationnel.....	50
Tactique de la connotation positive .....	51
Tactique de la double contrainte thérapeutique.....	51
Résultat de l'intervention.....	52
3.2.5. <i>Mouvement de l'intervention</i> .....	52
<b>CHAPITRE 4 : REFLEXIONS CRITIQUES .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>59</b>
MONOGRAPHIES .....	59
PARTIES OU CONTRIBUTIONS A UNE MONOGRAPHIE .....	62
SUPPORTS ACADEMIQUES, MEMOIRES ET WORKING PAPERS .....	63
SITES WEB ET RESSOURCES INTERNET .....	63
ENTRETIENS.....	63
<b>ANNEXES .....</b>	<b>65</b>
ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN .....	66
ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE DES ETUDES DE CAS.....	67

## Introduction

*On raconte qu'au 8<sup>ème</sup> siècle, après cinq ans de siège en la cité de Carcassonne affamée, la princesse locale fit rassembler toutes les vivres restantes, soit un sac de blé et un porc, et ordonna que ce dernier soit gavé de nourriture et jeté par-dessus les créneaux. Quand celui-ci vint s'écraser aux pieds des murailles, libérant de ses entrailles tout le blé dont il avait été gavé, Charlemagne décida, découragé et stupéfait, qu'il était inutile de poursuivre le siège et rebroussa chemin<sup>1</sup>.*

*Dans une entreprise, un responsable se plaint du manque d'investissement et d'initiative d'un de ses employés. Pour y remédier il se met à le contrôler. Mais plus il le contrôle, moins l'employé s'investit, ce qui l'amène à intensifier son contrôle. L'employé, lui, se plaint du manque de confiance de son responsable et du contrôle excessif qui l'empêche de s'investir.*

Comment expliquer qu'en situation de conflit, certaines stratégies de changement soient satisfaisantes et opérantes alors que d'autres le sont moins ou ne fonctionnent pas ? Un comportement comme celui du responsable, qui pourrait sembler logique, est susceptible de conduire à un échec. Paradoxalement, un comportement insensé comme celui de Dame Carcas est susceptible de produire le changement recherché.

Dans notre pratique professionnelle d'intervenant, nous nous intéressons depuis longtemps à l'étude du processus des conflits. Nous avons remarqué de nombreuses fois que lorsque les acteurs consacraient toutes leurs ressources à trouver la cause du conflit, cela les éloignait de la solution. De même, certains conflits d'apparence simple empiraient alors même que les acteurs essayent de le résoudre.

Les travaux de l'école de Palo Alto portent en grande partie sur la manière dont les problèmes sont créés, se résolvent ou, a contrario, persistent. Ils nous semblent être en mesure d'apporter un éclairage théorique intéressant tant sur la persistance de certains conflits que sur le système relationnel dans lequel s'enferment les acteurs. De plus, cet éclairage contribue selon nous à enrichir la pensée relative au changement. Cette étude du changement se double d'une facette très pratique relative à la construction de solutions et de tactiques d'interventions permettant de sortir des situations bloquées. C'est cette volonté d'allier une approche théorique créative et une rigueur méthodologique avec un versant pratique qui, depuis longtemps, nous séduit dans l'école de Palo Alto et nous conduit à y consacrer notre travail de fin d'études.

---

<sup>1</sup>Ville de Carcassonne, *Présentation de la légende de Dame Carcas*, [en ligne], <http://www.tout-carcassonne.fr/ville/?19-dame-carcas>. (Page consultée le 10 janvier 2007).

Dans ce travail, nous évoquerons tout d'abord l'histoire de l'école de Palo Alto afin de remettre dans son contexte le développement de l'approche systémique interactionnelle. Nous explorerons ensuite l'épistémologie de cette approche ainsi que ses concepts fondamentaux. De là, nous étudierons la théorie pragmatique de la communication et découvrirons les perspectives de l'apprentissage et du changement. Une explication de notre méthodologie précèdera la partie pratique, dans laquelle deux études de cas nous permettront de mettre nos hypothèses à l'épreuve et d'illustrer le potentiel du modèle, tant en termes d'outil d'analyse que de tactiques de changement. Nous verrons ce que des notions telles que la symétrie, les paradoxes ou les tentatives de solution peuvent apporter à notre compréhension du conflit. Avant de conclure ce travail, nous nous attacherons à détailler l'intérêt du modèle ainsi que ses limites et ses perspectives de développement.

# Chapitre 1 : Le cadre théorique

*Il n'y a rien de plus pratique  
qu'une bonne théorie.  
Gregory Bateson*

## 1.1. Problématique et définitions

Le sujet de notre travail de fin d'études, à savoir *la gestion des conflits interpersonnels dans les organisations comme processus de changement : l'apport du modèle de Palo Alto* pose la question de l'apport de cette approche en termes de compréhension de la dynamique des conflits et d'intervention de changement. Les modèles issus de cette approche peuvent-ils apporter un éclairage théorique innovant sur la persistance de certains conflits ? Au delà des causes du conflit, peuvent-ils nous permettre d'apporter un regard pragmatique sur la dynamique dans laquelle s'enferment les acteurs ? Cette compréhension des blocages peut-elle en outre nous renseigner sur les principes à appliquer pour en sortir ?

### 1.1.1. Limites du cadre de la recherche

La position que nous avons adoptée dans ce travail est celle de l'analyste, c'est-à-dire que nous avons choisi de ne pas étudier les conflits sous l'angle de l'intervenant externe ou du médiateur. Cela aurait impliqué bien des questions supplémentaires que nous n'avons pas le temps d'explorer dans ce travail, telles que celle de la position de l'intervenant, de l'analyse de la demande, de la méthodologie de l'intervention ou encore de la motivation à établir un changement. Chacun de ses aspects mériterait par ailleurs d'être exploré, certains ont d'ailleurs déjà fait l'objet d'un travail universitaire<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Citons DUTERME C., « Organisation et changement : un regard sur l'intervention », ou SERON C., « Thérapie brève, modèle de Palo Alto, et contexte judiciaire : intervention familiale et résolution de problèmes dans le cadre de la protection de la jeunesse ».

### 1.1.2. Formulation des hypothèses

Nous avons émis deux hypothèses relatives au changement et à la gestion des conflits.

Notre première hypothèse est la suivante :

***Dans une situation conflictuelle persistante, les actes posés par les parties pour la résoudre peuvent contribuer à l'entretenir et même à l'aggraver.***

Notre seconde hypothèse est formulée comme suit :

***Les comportements qui permettent d'apporter un changement positif en direction de la résolution du conflit se trouvent dans la logique inverse de celle des comportements qui l'entretiennent.***

L'étude de ces hypothèses nous permettra d'étudier la dynamique du conflit ainsi que la question du changement induit dans une perspective interactionnelle. Nous aborderons à ce sujet dans les études de cas quelques tactiques du changement de l'approche de Palo Alto.

### 1.1.3. Définitions

Il nous semble pertinent de définir les concepts centraux de notre question de départ et de nos hypothèses, à savoir ceux de « conflit », de « changement », d' « organisation » et d' « école de Palo Alto ». Cependant, nous commencerons et insisterons davantage sur la notion de conflit, étant donné que les autres concepts seront définis et explicités longuement dans la suite de ce travail.

En partant d'une définition générale<sup>3</sup>, nous avons affiné notre recherche. Comme notre travail se situe dans une perspective interactionnelle, il nous semblait important que cette définition fasse référence à la subjectivité de la perception d'un tort ou d'une souffrance ainsi qu'à l'idée dynamique de processus. La définition de Foucher et Thomas, « *Processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements qui commencent lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire* »<sup>4</sup> reprend ces deux composantes ainsi que la notion de

---

<sup>3</sup> Antagonisme, opposition de sentiments, d'opinions, entre des personnes ou des groupes. (Le Petit Larousse Grand Format, Paris : Larousse, 1993, p. 258.)

<sup>4</sup> FOUCHET, R., THOMAS, K. « La gestion des conflits ». in Tessier, R., Tellier, Y. *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 89.



comportement, qui nous paraissent essentielles. Notre cheminement nous amène à l'adapter de la manière suivante :

*Nous appellerons conflit un processus impliquant certaines réactions et comportements, qui se déclenche lorsque une partie au moins estime qu'elle a été, est ou pourrait être lésée par une autre partie et perçoit cette situation comme problématique. Une partie pouvant être un individu ou un groupe d'individus.*

Nous nous centrerons essentiellement sur la dimension perceptuelle du conflit, tout en étant conscients de ses dimensions tant normatives qu'émotionnelles. Le conflit ainsi que sa résolution seront définis par rapport à la seule perception qu'en ont les acteurs. Ce choix épistémologique sera explicité au point 1.4.5.1.

Dans le dictionnaire Larousse, le changement est défini comme « *le fait de remplacer quelque chose par quelque chose d'autre* »<sup>5</sup>, ce qui implique une modification, une variation ou encore une transformation. Nous l'aborderons dans ce travail non comme un événement mais comme un processus discontinu. Cette question est approfondie au point 2.4.

En ce qui concerne le concept d'organisation, nous ne nous limiterons pas à celui d'une entreprise « *qui produit des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit* »<sup>6</sup> et préférons nous rapprocher de Segrestin qui la définit comme un « *groupement autonome, créé de façon volontaire pour coordonner de la manière la plus efficace possible des moyens en vue d'une fin particulière* »<sup>7</sup>. En cohérence avec la vision systémique et interactionnelle adoptée dans ce travail, nous le mettrons en perspective avec la définition du système par Morin, soit « *une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus.* »<sup>8</sup>

Quant au choix du terme « école de Palo Alto », nous l'utiliserons pour évoquer les chercheurs qui ont participé au développement de cette nouvelle vision de la communication. Par ailleurs, nous parlerons de l'approche de Palo Alto ou approche interactionnelle pour faire référence aux référents théoriques et méthodologiques de ces chercheurs. Ces positions seront explicitées plus en détail dans le chapitre suivant.

---

<sup>5</sup> Le Petit Larousse Grand Format, Paris : Larousse, 1993, p. 207.

<sup>6</sup> VAS, A., *Economie d'entreprise*, cours de deuxième licence en sciences du travail, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2007, p. 5.

<sup>7</sup> SEGRESTIN D., *Sociologie de l'entreprise*, Paris : Armand Colin, 1996.

<sup>8</sup> DUTERME C., *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles : De Boeck Université, 2002, p. 38.

## 1.2. Historique de l'école de Palo Alto

*Le groupe de Palo Alto n'existe pas.*

*Paul Watzlawick*

Pour bien comprendre les apports de l'approche de l'école de Palo Alto, il nous a semblé utile de la présenter dans son contexte historique. Retracer le parcours du groupe de Palo Alto équivaut en fait à cerner la naissance d'un nouveau paradigme, d'une nouvelle conception de l'homme<sup>9</sup>. Nous allons brièvement parcourir ses origines et son évolution, avant de présenter quelques-uns de ses concepts fondamentaux sur la théorie du changement applicables à la gestion des conflits.

### 1.2.1. Premier paradoxe : le groupe de Palo Alto n'existe pas

Nous venons de le dire, il n'y a pour ainsi dire jamais eu de groupe ou d'école de Palo Alto formel, en tant que tel, lié de manière spatiale et temporelle. Ce terme « école de Palo Alto » réfère en fait à un lien épistémologique qui se créa à une époque donnée entre chercheurs d'origines scientifiques diverses liés par un même regard interactionnel. L'approche de Palo Alto, terme que nous utiliserons pour désigner ce regard neuf, a permis l'évolution de l'épistémologie systémique dans le champ des sciences humaines et a dessiné une conception interactionnelle du comportement, fruit de la rencontre entre des disciplines aussi différentes que la biologie, l'anthropologie, la cybernétique, la théorie des systèmes ou encore la logique. En suivant Wittezaele<sup>10</sup>, nous dirons que c'est cette dimension conceptuelle qui structure et relie ce collège invisible, autre nom donné au groupe de Palo Alto pour souligner le caractère à la fois non institutionnel et intellectuel de ce réseau<sup>11</sup>.

Historiquement, l'école de Palo Alto connaît deux grandes périodes : la première se déroule entre 1952 et 1962 et rassemble autour de Gregory Bateson et de sa théorie de la communication en lien avec la cybernétique, Milton Erickson et Don Jackson. La seconde période débute avec la création du *Mental Research Institute* en 1959 par Don Jackson et l'arrivée de Paul Watzlawick en 1960, qui deviendra le porte-drapeau de l'école de Palo Alto et lui donnera sa renommée internationale.

---

<sup>9</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p.12.

<sup>10</sup> *Ibidem.*

<sup>11</sup> WINKIN, Y. « L'orchestre et le télégraphe » in WINKIN Y. (dir.), *La nouvelle communication*, Paris : Seuil, 1981, p. 21.

## 1.2.2. Gregory Bateson et les origines de l'école de Palo Alto : 1952-1962

Né en 1904, Gregory Bateson, biologiste et anthropologue, est une des figures notoires de l'école de Palo Alto qu'il marquera par ses théories brillantes et novatrices. En 1936, son ouvrage « *La cérémonie du Naven* », basé sur des recherches effectuées en Nouvelle Guinée, avance l'idée –nouvelle pour l'époque- que pour être compris, le comportement d'un individu doit être mis en relation avec son contexte. Il développe le concept de *schismogenèse* dans lequel il aborde déjà les notions de communication symétrique et complémentaire, que nous évoquerons ultérieurement. A partir de 1942, il prend part aux conférences *Macy*, réunions interdisciplinaires auxquelles participent également Warren Mc Culloch<sup>12</sup>, Norbert Wiener<sup>13</sup> et John von Neumann<sup>14</sup>. Il y découvre les principes de la démarche systémique ainsi que la notion de feedback négatif, qu'il évoque dans cet extrait : « *En écrivant la cérémonie du Naven, j'étais arrivé au seuil de ce qui plus tard allait devenir la cybernétique : ce qui me manquait pour le franchir était le concept de feedback négatif* »<sup>15</sup>. Heinz von Foester, biophysicien autrichien, les rejoint quelques années plus tard. Enfin, ce groupe sera également influencé par Ludwig Von Bertalanffy, biologiste qui critique le réductionnisme des sciences naturelles et élabore dès 1932 les éléments de la théorie générale des systèmes.

Bien qu'il ne soit pas facile pour Gregory Bateson de traduire le langage des ingénieurs et des mathématiciens, il ressent déjà ce que la rigueur de ces discussions pourront apporter à la compréhension des phénomènes sociaux<sup>16</sup>. Il publie dès 1952 « *Vers une théorie de la schizophrénie* », article qui formalise le modèle de la double contrainte. Ce modèle aura un impact majeur sur la compréhension des paradoxes dans les relations, nous y reviendrons lors de nos études de cas.

---

<sup>12</sup> Neurophysiologiste et mathématicien, il développe la notion de feed-back dans son ouvrage « *Les propriétés des systèmes cybernétiques* ».

<sup>13</sup> Fondateur de la cybernétique.

<sup>14</sup> Inventeur de la théorie des jeux.

<sup>15</sup> BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit, tome 1*, Paris : Seuil, 1977, p. 7.

<sup>16</sup> WITTEZAELE J.J., GARCIA T., *op. cit.*, p. 53.

Sans en faire vraiment partie, le psychiatre Milton Erickson a une influence très importante sur le groupe par le travail que plusieurs membres entameront avec lui sur la confusion, les doubles liens et le changement. Son approche est plus interventionniste, axée sur le changement, alors que Gregory Bateson, en scientifique pur, cherche davantage à décrire les systèmes qu'il observe. D'ailleurs, cette extrême polarisation entre le désir d'une recherche pure qu'il défend et le souhait d'une action efficace et rapide que souhaitent ses collègues ne manque pas de créer des tensions<sup>17</sup>. Dès lors, en 1962, Gregory Bateson part poursuivre ses recherches dans le domaine de la communication. L'on assistera progressivement à un élargissement de sa pensée cybernétique à l'ensemble des êtres vivants, comme en témoignent ses derniers ouvrages « *Vers une écologie de l'esprit* » (1972) et « *La Nature et la Pensée* » (1979)<sup>18</sup>.

### 1.2.3. Paul Watzlawick et la création du *Mental Research Institute*<sup>19</sup>

En 1958, Don Jackson, très intéressé par les applications pratiques de ces recherches, fonde le *Mental Research Institute* avec la psychologue Virginia Satir et le psychiatre Jules Riskin. Paul Watzlawick, qui donnera au MRI son rayonnement international, les rejoint en 1962, suivi par Jay Haley et John Weakland. En 1967, il fonde le *Brief Therapy Center* avec le psychiatre Dick Fisch, John Weakland et Arthur Bodin. Sous l'influence de Milton Erickson, la stratégie du changement qu'ils y développent se base sur l'attitude interventionniste du thérapeute. Ils se focalisent sur la résolution de problèmes relationnels répétitifs et c'est d'ailleurs dans ce cadre que seront formalisés les grilles et outils de la démarche systémique brève<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Institut Gregory Bateson, *Présentation de l'école de Palo Alto* [en ligne] <http://www.igb-mri.com/html/pages/ecolepaloalto.shtml> (Page consultée le 20 avril 2007)

<sup>18</sup> WINKIN, Y., *op. cit.*, p. 45.

<sup>19</sup> Mental Research Institute, *MRI Origins and notable contributions*, [en ligne], <http://www.mri.org/mriorigins.html> (Page consultée le 08 mars 2007)

<sup>20</sup> DOUTRELUGNE Y., COTTENCIN O., *Thérapies brèves : principes et outils pratiques*, Paris : Masson, 2005, p. 3.

#### 1.2.4. Evolutions et apports

De très nombreuses autres personnalités ont eu un rayonnement important qu'il nous semble important de souligner. Parmi elles, citons Virginia Satir et Carlos Sluzki dans le domaine de la thérapie familiale, Steve de Shazer et Bill O'Hanlon dans celui de la thérapie orientée solutions. Evoquons également les anthropologues Ray Birdwhistell et Edward Hall, qui ont développé les dimensions de la gestualité et de l'espace interpersonnel dans la communication ainsi qu'Erving Goffman, sociologue passionné par les interactions sociales<sup>21</sup>.

L'influence des concepts et des idées de l'approche de Palo Alto, indéniable dans le domaine de la communication, s'étend également à d'autres champs des sciences humaines, comme la psychologie, la psychiatrie ainsi que l'écologie ou les sciences politiques. Bien qu'appliqué à l'origine uniquement en thérapie individuelle ou familiale, le modèle de Palo Alto s'étend désormais à d'autres domaines et organisations comme les institutions et les écoles. Cependant, ses transpositions dans le domaine des entreprises restent encore relativement limitées<sup>22</sup>. Dès lors, nombre de ces idées semblent encore neuves à la plupart d'entre nous, alors que la « *nouvelle communication dont nous parle Yves Winkin a déjà près d'une bonne trentaine d'années* »<sup>23</sup>.

Dans le domaine de la gestion des conflits, l'école de Palo Alto nous apporte un cadre conceptuel qui comprend tant une théorie de la communication qu'une théorie interactionnelle des comportements ainsi qu'une théorie pragmatique du changement. Nous les développerons dans les chapitres suivants.

---

<sup>21</sup> WINKIN, Y., *op. cit.*, pp. 20-21.

<sup>22</sup> NIZET J., HUYBRECHTS C., *Interventions systémiques dans les organisations, Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles : De Boeck Université, 1999, p. 10.

<sup>23</sup> DE SAINT-GEORGES P., communication orale, cours de négociation de deuxième licence en sciences du travail, Université Catholique de Louvain, 25 avril 2007.

## 1.3. Le cadre de référence

*La rigueur isolée est mort paralytique,  
l'imagination isolée est insanité.  
Gregory Bateson*

### 1.3.1. Du paradigme systémique à une pragmatique de la communication

L'école de Palo Alto, comme nous l'avons vu précédemment, a contribué à l'apparition d'un nouveau paradigme systémique, celui d'une vision interactionnelle du comportement humain. Lié à l'apparition et à l'évolution de l'épistémologie systémique<sup>24</sup>, son impact sur l'ensemble du champ des sciences sociales est sans précédent. Nous nous proposons d'explorer les concepts fondamentaux de ce paradigme avant d'envisager la dimension du changement et son impact sur la gestion des conflits.

#### 1.3.1.1. Une approche systémique et interactionnelle

D'après l'approche de Palo Alto, ce qui distingue les phénomènes purement matériels des organismes vivants est que ces derniers ont la capacité de traiter de l'information alors que le monde matériel non vivant ne réagit qu'aux forces, aux impacts et aux échanges d'énergie<sup>25</sup>. Comme le dit Bateson, cité par Wittezaele, « *c'est la relation qui est première, ce qui conduit à concevoir le monde comme un réseau d'interdépendances plutôt que comme une collection d'individus, la réalité comme un processus plutôt que comme un état* »<sup>26</sup>. Toujours d'après lui, cité cette fois par Duterme, « *la compréhension des systèmes vivants repose sur la communication : l'échange et le traitement des informations perçues à travers un système global* »<sup>27</sup>.

A la suite des linguistes, Watzlawick subdivise l'étude de la communication humaine en trois domaines, à savoir la syntaxe, la sémantique et la pragmatique. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons essentiellement à l'aspect pragmatique de la communication, c'est-à-dire à ses effets quant au comportement.

---

<sup>24</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 12.

<sup>25</sup> WITTEZAELE J.J., *L'homme relationnel*, Paris : Seuil, 2003, p. 39.

<sup>26</sup> *Idem*, p. 44.

<sup>27</sup> DUTERME C., *op. cit.*, p. 35.

L'approche de Palo Alto envisage la communication comme un système, en référence à la théorie générale des systèmes de von Bertalanffy. Selon la définition de Hall et Fagen rapportée par Watzlawick et ses collègues, un système est « un ensemble d'objets et les relations entre ces objets et leurs attributs »<sup>28</sup>. En appliquant cette définition au cas qui nous occupe, celui de la gestion des conflits, nous dirons en les suivant que les objets sont les êtres humains –parties au conflit-, et que leurs attributs sont leurs comportements dans ce conflit<sup>29</sup>. Nous parlons d'un système clos lorsque celui-ci n'envoie ni ne reçoit aucune information et d'un système ouvert lorsqu'il échange de l'information avec son environnement. Selon Bateson, les systèmes vivants peuvent être considérés comme des systèmes ouverts. Nous allons nous intéresser aux propriétés des systèmes ouverts qui s'appliquent à l'interaction.

### ***1.3.1.2. Propriétés des systèmes ouverts***

#### *Totalité, complexité et non-sommativité*

A l'opposé des théories mécanistes, la vision interactionnelle postule, selon la formule consacrée, que dans un système, *le tout est différent de la somme des parties*. Nous pouvons dès lors en inférer qu'au niveau humain, une équipe est différente de la somme des collaborateurs. Selon ce principe, étant donné les liens qui unissent les éléments d'un système, toute modification d'un des éléments du système modifiera tous les autres et donc le système dans son ensemble.

#### *Circularité et rétroaction*

Le principe de totalité s'oppose également à une vision unilatérale des relations en ce qu'il implique une réalité circulaire et non unilinéaire des interactions. Soit A et B, deux individus en relation. Une conception unilatérale de cette relation ne prendrait en compte que l'influence de A sur B, et non celle de B sur A et impliquerait que le comportement de A est la cause du comportement de B en négligeant l'impact du comportement de B sur celui de A. Nous appellerons cette influence mutuelle rétroaction. Dans un tel système à rétroaction, à l'image d'un cercle, parler de commencement et de fin n'a pas de sens<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *Une logique de la communication*, Paris : Seuil, 1972, p. 120.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

<sup>30</sup> *Idem*, p. 41.

### Equifinalité

Selon ce principe, l'état actuel d'un système peut n'avoir qu'un rapport très lointain avec ses conditions initiales. Dans un système ouvert, les mêmes conséquences peuvent avoir des origines différentes et les mêmes causes produire des résultats différents<sup>31</sup>. Dès lors, il semble impossible de remonter de manière déterministe à son origine ou, à l'inverse, de prédire son évolution. Lorsque nous analysons les effets mutuels d'individus en interaction, nous donnerons dès lors, en suivant Edmond et Picard, plus d'importance à la structure actuelle de l'interaction qu'aux caractéristiques de sa genèse<sup>32</sup>. Comme le dit très justement Watzlawick, « dans un système ouvert, le système lui-même est sa meilleure explication alors que dans un système clos, ce sont les circonstances initiales qui donnent la meilleure explication du système »<sup>33</sup>.

### Homéostasie

L'état stable ou la constance d'un système sont en général maintenus par un mécanisme de rétroaction négative, principe qui permet au système de préserver son équilibre dans un environnement changeant<sup>34</sup>. Par ce mécanisme d'homéostasie, le système peut en quelque sorte « stocker » des adaptations antérieures pour s'en servir plus tard. Certaines configurations du système ou comportements dans le cas d'une interaction entre individus sont répétitifs et dès lors plus enclins à se produire que d'autres. Nous appellerons cet effet « redondance » ou « règle du jeu »<sup>35</sup>. Ces processus de changements correctifs, qui permettent de préserver la stabilité du système, constituent un obstacle à un changement d'ordre logique supérieur. Or, comme nous en traiterons plus loin, ce saut logique est souvent nécessaire pour résoudre un conflit.

## **1.3.2. Envisager le conflit selon l'approche de Palo Alto**

### ***1.3.2.1. L'organisation comme système***

Les propriétés énoncées au point précédent ont un impact notable sur notre manière d'envisager et d'analyser une situation de conflit au sein d'une organisation. En effet, en considérant selon l'approche interactionnelle de Palo Alto les organisations comme des

---

<sup>31</sup> *Idem*, p. 127.

<sup>32</sup> EDMOND, M., PICARD, D., *L'école de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines*, Paris : Retz, 1984, p. 27.

<sup>33</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 129.

<sup>34</sup> EDMOND, M., PICARD, D., *op. cit.*, p. 26.

<sup>35</sup> Le terme « jeu » fait référence à la théorie des jeux, il ne s'entend pas au sens ludique du terme.



systèmes ouverts de communication, nous pouvons alors leur attribuer ces mêmes propriétés de totalité, de rétroaction et d'équifinalité. Cela nous conduit à envisager le conflit dans la perspective de la relation plutôt que dans la recherche de sa cause, de nous intéresser au présent plutôt qu'au passé et d'expliquer plutôt que de comprendre en définissant le comment au lieu du pourquoi. L'on rapprochera ce modèle organisationnel de celui de l'analyse stratégique, qui définit l'organisation comme un « contexte de processus d'échange inégal et de coopération conflictuelle qui forment la trame et la base de toute action collective »<sup>36</sup>.

### **1.3.2.2. Implications**

#### Limitations, règles et interactions

Soit l'organisation considérée comme un système, alors le comportement d'un des acteurs du conflit est lié, selon le principe de totalité, aux comportements des autres acteurs. De même, l'organisation peut se voir comme un système homéostatique dans lequel un certain nombre de rétroactions permettent d'assurer une stabilité et au sein duquel tout échange de messages restreint le nombre d'échanges suivants possibles<sup>37</sup>. Dans un tel système, les partenaires s'offrent mutuellement une définition de la relation et leurs interactions ont tendance à se stabiliser dans une configuration redondante. Cette stabilisation est appelée par Jackson règle de la relation<sup>38</sup>. Ces règles constitueront la matrice de base des interactions entre les individus. Selon les principes de ce modèle, envisager le conflit sous l'angle de la recherche d'une responsabilité ou même d'un commencement n'a pas de sens, quand bien même c'est à ce type de raisonnement qu'ont recours la plupart des individus dans leurs interactions. Là où une approche cartésienne ou analytique suppose que la source du conflit est à rechercher chez les acteurs, en termes de frustration ou d'agressivité, l'approche interactionnelle situe cette source au cœur même de la relation. Comme le souligne Bateson, « une relation n'a pas lieu à l'intérieur d'un individu isolé. Il est absurde de parler de 'dépendance', d' 'agressivité', de 'fierté', etc., car de tels mots s'enracinent en fait dans ce qui se produit entre des personnes, non dans un ceci ou cela qui se situerait à l'intérieur d'une personne »<sup>39</sup>. En le suivant, nous choisissons d'envisager le conflit sous l'angle de l'interaction entre ses différents acteurs.

<sup>36</sup> FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Paris : Seuil, 1993, p. 255.

<sup>37</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 132.

<sup>38</sup> *Idem*, p. 134.

<sup>39</sup> BATESON G., *La nature et la pensée*, Paris : Seuil, 1984, p. 139.

Etudier le présent plutôt que le passé

Dans la méthode analytique, la recherche des causes d'un conflit dans des éléments anciens supposés être à l'origine du problème est un préalable à la recherche de solutions. Cette démarche correspond au fonctionnement d'un système clos dans lequel les circonstances initiales donnent la meilleure explication du fonctionnement actuel du système. Cependant, selon le principe d'équifinalité applicable à un système ouvert, il est impossible de prévoir de façon déterministe ni son origine, ni son évolution future. Dès lors, à la différence de la plupart des méthodologies de résolution de problème, nous analyserons les effets mutuels d'individus en interaction en postulant que c'est cette interaction qui est, en elle-même, la meilleure explication.

La question du comment au lieu du pourquoi

Dans la lignée des travaux de l'école de Palo Alto, nous aborderons le conflit sous un angle plus extensif que compréhensif. Nous nous demanderons comment et non pourquoi un système fonctionne en interaction<sup>40</sup>. Le fait de chercher des réponses dans le passé nous expose à la subjectivité des constructions individuelles. En revanche, étudier directement l'interaction entre deux individus permet d'arriver à identifier des modèles de communication ayant une valeur diagnostique qui permettent de mettre au point une stratégie d'intervention aussi appropriée que possible<sup>41</sup>. En bref, comprendre n'est pas une finalité en soi dans l'approche de Palo Alto, sa visée est avant tout pratique. Cependant, cette démarche n'exclut pas une conceptualisation rigoureuse. Comme aimait à le dire Bateson et avant lui d'autres auteurs comme Lewin, « il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie »<sup>42</sup>.

### **1.3.3. Les axiomes de la communication**

Après avoir abordé les concepts principaux de l'approche interactionnelle, nous allons évoquer quelques propriétés de la communication dont les implications interpersonnelles sont fondamentales. Étudiées sous l'angle de la pragmatique de la communication humaine, elles nous permettront de définir les risques de ce que l'école de Palo Alto a appelé les pathologies de la communication. Dès lors, nous serons en

---

<sup>40</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 131.

<sup>41</sup> *Idem*, p. 30.

<sup>42</sup> WITTEZAELE J.J., « La double contrainte, un concept fondateur », communication orale lors du congrès Bateson-Palo Alto-La Double Contrainte 50 ans après, Institut Gregory Bateson, Paris, 18 novembre 2006.

mesure de mieux comprendre la mécanique de certains conflits ainsi que les enjeux du changement<sup>43</sup>. Ils nous serviront de repères dans la partie empirique.

### ***1.3.3.1. On ne peut pas ne pas communiquer***

L'approche de Palo Alto postule que le comportement a comme propriété de ne pas avoir de contraire<sup>44</sup>. Alors, en la suivant, puisque dans une interaction tout comportement a valeur de message, même un silence est acte de communication. Dans le même sens, Goffman explique que même si un individu peut s'arrêter de parler, il ne peut s'empêcher de communiquer par le langage du corps et que, dès lors, il ne peut pas ne rien dire<sup>45</sup>. Précisons qu'une communication ne doit pas nécessairement être intentionnelle, ce qui implique que dans une interaction difficile ou en cas de situation conflictuelle, tout comportement aura valeur de message et influencera les autres acteurs.

### ***1.3.3.2. Niveaux et modes de communication***

Une communication ne transmet pas seulement une information, elle induit également un comportement, c'est ce que nous appelons respectivement « contenu » et « ordre » de toute communication. Ces deux niveaux sont à mettre en relation avec deux modes de communication, digital et analogique, qui coexistent voire se complètent dans tout message.

Le contenu, encore appelé communication digitale, passe par les mots. L'ordre concerne quant à lui la manière dont le message doit être entendu, il s'agit d'un commentaire sur le contenu qui concerne la relation entre les acteurs. Cet aspect relève de la *métacommunication*, qui se définit comme une communication sur la communication. Celle-ci s'exprime de manière non verbale ou analogique, par une intonation, des expressions ou est induite en fonction du contexte dans lequel s'effectue la communication.

Une communication au contenu identique peut, en fonction du contexte, varier dans sa signification, c'est pourquoi comme le dit Orgozozo, « *le contexte de la relation fait*

---

<sup>43</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 45.

<sup>44</sup> *Idem*, p. 46.

<sup>45</sup> GOFFMAN, E., « Engagement », in WINKIN Y. (dir.), *La nouvelle communication*, Paris : Seuil, 1981, p. 269.

*intégralement partie du sens des messages échangés* »<sup>46</sup>. En reprenant un de ses exemples, nous voyons que le simple fait de dire qu'il pleut, selon qu'il émane d'un père rêvant de regarder la télévision alors que son fils veut aller se promener ou qu'il soit répondu à sa voisine lui racontant l'opération qu'elle vient de subir, pourrait signifier dans le premier cas la joie de ne pas devoir sortir et dans l'autre l'indifférence face aux soucis de la personne. Nous pouvons déduire de cela qu'au niveau des possibilités de changement, un changement de contexte est à même d'entraîner un changement de sens. Notons que la confusion ou l'incohérence entre niveaux de contenu et de relation peut même faire obstacle à la résolution d'un problème<sup>47</sup>.

Nous ont été rapportées de nombreuses interactions en entreprise au cours desquelles les acteurs se disputent au sujet d'un contenu en apparence insignifiant (l'emplacement exact de tel ou tel matériel par exemple) quand le désaccord porte en fait sur la relation (qui a le droit de décider un changement des règles sans en parler à l'autre ?). Les acteurs du conflit essaient d'agir sur le contenu, qui ne pose pas vraiment problème, au lieu d'agir au niveau de la relation par la métacommunication. Selon Watzlawick et son équipe, plus une relation est saine, plus l'aspect de la relation passe à l'arrière-plan. Or, dans un conflit, c'est en général cet aspect-là qui prend le dessus sur le contenu de la communication<sup>48</sup>.

### **1.3.3.3. Ponctuation**

Reprenons l'exemple que nous citons en guise d'introduction, soit le cas d'un responsable se plaignant du manque d'investissement et d'initiative d'un de ses employés. Pour y remédier, il se met à le contrôler mais plus il le contrôle, moins l'employé s'investit, ce qui amène le responsable à intensifier son contrôle.

Cette interaction qui pourrait paraître linéaire et ininterrompue de l'extérieur, est en fait structurée par le comportement adopté par les acteurs en fonction de leur interprétation de la situation<sup>49</sup>. Nous appellerons cette structuration « ponctuation de la séquence des faits ». Selon la ponctuation du responsable, celui-ci réagit à l'élément déclencheur de la situation, soit pour lui le comportement de l'employé. L'employé, quant à lui, ponctue

---

<sup>46</sup> ORGOGOZO I., *Les paradoxes de la communication*, Paris : Editions d'organisation, Paris, 1988, p. 24.

<sup>47</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 80.

<sup>48</sup> *Idem*, p. 50.

<sup>49</sup> DUTERME C., *op. cit.*, p. 42.

les faits différemment. Son comportement n'est que la conséquence de celui du responsable qui ne lui fait pas confiance et le contrôle de manière excessive.

Ne pas s'accorder sur la manière de ponctuer une communication est susceptible d'aboutir à un conflit au niveau de la relation. Comme nous venons de la voir, dans une séquence où les partenaires sont en désaccord sur la manière de ponctuer les faits, chacun considère que le comportement de l'autre est la cause du sien, ce qui amène une interaction de type oscillatoire souvent porteuse d'accusations mutuelles. Si les contradictions dans la ponctuation ne se résolvent pas, elles peuvent conduire à une impasse dans l'interaction. Comme le disent Watzlawick et alii, « *la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires* »<sup>50</sup>. En les suivant, nous reconnaissons le caractère essentiel de la ponctuation pour la poursuite d'une interaction étant donné que celle-ci structure les faits de comportement. La question n'est pas de savoir si telle ponctuation est bonne ou mauvaise, mais de comprendre comment elle sert de repères à nos échanges. Selon eux, parler de leader et de suiveur dans une relation est une convention que l'on pourrait aisément discuter. Que devient l'un sans l'autre ? Qui commence ?<sup>51</sup>

Citons encore le cas d'un conflit entre le directeur de filiale d'une grande multinationale et son adjoint, bien considéré par la direction générale. Bien que celui-ci commette de nombreuses erreurs, le directeur ne dit rien. Une première manière de ponctuer serait de dire que le responsable de la filiale ne dit rien parce que l'adjoint est bien considéré. L'autre manière serait de dire que parce que le directeur ne rapporte pas ses erreurs, alors l'adjoint est bien considéré.

Dès lors, pour étudier une interaction ou résoudre un conflit, il nous semble très important de saisir, comme l'a souligné Duterme, que les interprétations et les ponctuations se complètent et se nourrissent réciproquement et d'envisager alors les interactions de manière circulaire<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 57.

<sup>51</sup> *Idem*, pp. 52-54.

<sup>52</sup> DUTERME C., *op. cit.*, p. 43.

### 1.3.3.4. Interactions symétriques et complémentaires

En 1935, suite à une étude chez les Iatmul, Bateson crée le concept de *schismogénèse* qu'il définit comme une « différenciation du comportement individuel à la suite d'une interaction cumulative entre individus »<sup>53</sup> et distingue à partir de là deux types d'interaction : « J'ai appliqué le terme symétrique à toutes les formes d'interaction que l'on parvient à décrire en termes de compétition, de rivalité, d'émulation mutuelle (...) Par opposition, j'ai appelé complémentaires les séquences d'interaction où les actions de A et de B sont différentes mais s'adaptent l'une à l'autre. »<sup>54</sup> En le suivant, nous dirons qu'une interaction symétrique est une interaction où les partenaires ont tendance à adopter un comportement en miroir, ce qui conduit à une minimalisation de la différence. Au contraire, une interaction complémentaire voit une maximisation de la différence puisque le comportement de l'un complète celui de l'autre. Ces comportements dissemblables mais adaptés l'un à l'autre s'appellent réciproquement et donnent naissance à deux positions, une qualifiée de « basse » et l'autre de « haute ». Dans ce cas, aucun partenaire n'impose ce type de relation à l'autre, chacun se comporte en fait d'une manière qui tout à la fois présuppose et justifie le comportement de l'autre<sup>55</sup>. Les deux types d'interaction sont satisfaisants lorsque les partenaires se confirment réciproquement un respect mutuel dans leur définition de la relation mais elles peuvent également mener au conflit<sup>56</sup>. Dans le cas de la symétrie, ce risque se situe au niveau de la rivalité qui, en cas de compétition symétrique pour la position haute, peut donner lieu à une escalade. Sa stabilité perdue, l'on assiste à un emballement. Dans le cas d'une interaction de type complémentaire, qui est notamment observée dans de nombreux rapports hiérarchiques, c'est la rigidité qui peut poser problème. Elle mène plutôt au déni de l'autre ou à des affrontements moins ouverts que dans une relation symétrique<sup>57</sup>.

Ces axiomes de communication, nouvelle grammaire pour décrire des interactions conflictuelles, nous fournissent également des référents et des concepts pour comprendre les comportements susceptibles de résoudre les conflits. Dans cette perspective, nous allons développer au point suivant la théorie du changement selon l'école de Palo Alto.

<sup>53</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 65.

<sup>54</sup> BATESON G., *La nature et la pensée*, *op. cit.*, p. 198.

<sup>55</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, p. 67.

<sup>56</sup> KOURILSKY-BELLIARD F., *Du désir au plaisir de changer. Comprendre et provoquer le changement*, Paris : InterÉditions, 1995, p. 39.

<sup>57</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, pp. 105-106.

## 1.4. Une théorie de la communication et du changement

### 1.4.1. Changements et niveaux logiques

Etant donné que nous avons choisi d'envisager les conflits dans la perspective du changement, comprendre le processus du changement devient un enjeu majeur de la gestion des conflits. La manière dont l'école de Palo Alto envisage le changement doit beaucoup à la théorie des niveaux d'apprentissages de Bateson. Selon celle-ci, l'apprentissage est toujours dépendant du contexte dans lequel il s'effectue, contexte qui possède des propriétés formelles spécifiques et qui s'inscrit dans une hiérarchie logique<sup>58</sup>. Comme nous l'avons souligné précédemment en évoquant la métacommunication, le contexte est un élément explicatif important du sens des comportements et de la nature de la communication. Si tout comportement résulte d'un processus d'apprentissage, alors dans cette perspective, changer c'est apprendre<sup>59</sup>.

A partir de là, Bateson élabore une classification en quatre niveaux d'apprentissage relevant de quatre niveaux logiques distincts. Le changement y est vu comme discontinu puisqu'il nécessite le passage à un niveau logique supérieur. Le premier niveau, qualifié de « niveau zéro », correspond aux cas où un même stimulus provoque systématiquement une réponse identique. L'apprentissage de « niveau un » correspond à un changement de l'apprentissage zéro. Il peut être défini comme la possibilité de révision du choix dans un ensemble donné de possibilités. Un exemple en est l'apprentissage pavlovien. L'apprentissage de « niveau deux » renvoie à un changement dans le processus de l'apprentissage de niveau un, autrement dit à un changement correcteur dans l'ensemble des possibilités ou s'effectue le choix. Il y a donc transfert de l'apprentissage à d'autres contextes : le sujet apprend à apprendre<sup>60</sup>. Bien entendu, cet apprentissage est en grande partie inconscient et nous ne pouvons y avoir accès qu'à partir d'un apprentissage de niveau supérieur<sup>61</sup>. L'apprentissage de « niveau trois », qui n'est autre qu'un changement dans le processus de l'apprentissage de niveau deux, est

<sup>58</sup> BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, *op. cit.*, p. 67.

<sup>59</sup> EDMOND, M., PICARD, D., *op. cit.*, p. 73.

<sup>60</sup> BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, *op. cit.*, pp. 304-314.

<sup>61</sup> EDMOND, M., PICARD, D., *op. cit.*, pp. 82-83.

censé apporter une plus grande souplesse dans les prémisses acquises par le processus de l'apprentissage de niveau deux mais est, de l'aveu même de Gregory Bateson, difficile et peu fréquent<sup>62</sup>. Lorsque l'apprentissage à un niveau donné devient inopérant pour un individu ou un système, il convient alors selon lui de passer au niveau d'apprentissage supérieur<sup>63</sup>. Cette typologie des apprentissages nous donne donc une vision complexe du changement, non pas comme un événement, mais comme un processus discontinu.

## 1.4.2. La nature du changement

### 1.4.2.1. Changement et permanence

*Tout est changement, non pour ne plus être,  
mais pour devenir ce qui n'est pas encore.*

*Épictète*

Dans cette perspective d'apprentissage, le changement est à la fois le moyen et le but premier de la gestion des conflits. Se pose alors, aussi évidente qu'elle puisse paraître, la question de la nature et de la définition du changement, d'autant que beaucoup de changements ne semblent être que des variations sur le même thème. Pour analyser le changement, l'école de Palo Alto s'est intéressée aux situations dans lesquelles une personne ou un système est en prise à des difficultés qui se répètent et perdurent en dépit d'efforts entrepris pour changer la situation. Alors que la plupart de théories, ayant trait au changement, l'abordent séparément du phénomène de la permanence, les développements de la cybernétique ont permis à l'approche de Palo Alto de mettre en évidence l'interdépendance de ces deux dimensions. En lien avec nos hypothèses, nous aborderons donc le changement dans la perspective de deux questions qui se posent simultanément : « *Comment cette situation non voulue persiste-t-elle ?* » et « *Que faut-il pour la changer ?* »<sup>64</sup>. En bref, nous voyons que, pour l'école de Palo Alto, le changement ne peut être appréhendé qu'en relation au concept d'invariance ou de permanence.

---

<sup>62</sup> BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, *op. cit.*, p. 323.

<sup>63</sup> KOURILSKY-BELLIARD F., *op. cit.*, p. 174.

<sup>64</sup> WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *op. cit.*, p. 20.



### **1.4.2.2. *Changement et niveaux logiques***

Comme nous l'avons déjà souligné, l'approche de Palo Alto n'a eu de cesse de se nourrir d'autres disciplines et théories issues des sciences sociales (anthropologie) ou des sciences exactes (biologie, mathématiques). En particulier, le développement de la conceptualisation du changement s'est appuyé sur deux théories appartenant à la logique formelle et mathématique, la théorie des groupes et la théorie des types logiques.

La théorie des groupes nous semble présenter un cadre théorique intéressant pour illustrer la manière dont les changements peuvent s'opérer à l'intérieur du groupe ou du système sans se déplacer à l'extérieur de ceux-ci. Elle défend la possibilité d'un changement de processus sans changement de résultat, ce que l'école de Palo Alto reprend sous le terme « changement 1 ». Enfin, elle illustre bien l'interdépendance entre la permanence et le changement. La théorie des types logiques, basée sur l'ouvrage de Whitehead et Russel « *Principia Mathematica* », nous permet de comprendre la dimension du changement qui peut modifier le système lui-même, ce qui constitue un changement de niveau logique supérieur et nous renvoie à la théorie des niveaux d'apprentissages de Bateson. Ce changement dans le changement, qui a la particularité de se présenter invariablement sous la forme d'une discontinuité, sera nommé « changement 2 » ou « méta-changement » dans l'approche de Palo Alto<sup>65</sup>. Ces deux théories fournissent le cadre conceptuel que nous utiliserons, en suivant cette approche systémique, pour examiner les cas pratiques de changement.

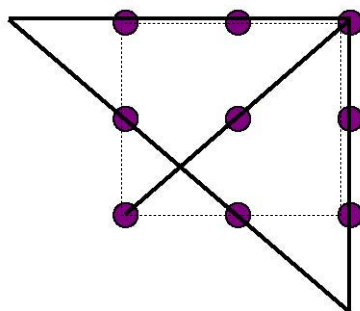
### **1.4.2.3. *Changement 1 et changement 2***<sup>66</sup>

Alors que la distinction entre changement 1 et changement 2 paraît facile en théorie, il en va tout autrement au niveau de la pratique. Confondre les deux niveaux et appliquer un changement de premier ordre à un problème ou à un conflit qui exigerait un changement de niveau 2 n'amène non seulement pas la modification recherchée mais, comme le signalent Watzlawick et ses confrères, risque en outre d'aggraver le problème. Pour lui, un système qui passe par tous les changements internes possibles sans effectuer de changement systémique fonctionne toujours selon le même niveau logique. En d'autres mots, quelle que soit la radicalité apparente du changement, si rien n'a changé dans le modèle général du conflit ou du problème, alors le changement ne sera pas

<sup>65</sup> BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, *op. cit.*, pp. 195-220.

<sup>66</sup> WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *op. cit.*, pp. 31-47.

opérant. Un système, nous disent-ils, ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement. Celui-ci passe nécessairement par un saut à un niveau logique supérieur sans lequel la dynamique de la situation ne se modifie pas. Le risque est alors de se retrouver dans une dynamique de « jeu sans fin », caractéristique de bien des conflits. L'exercice suivant illustre combien le passage d'un niveau logique à un niveau supérieur ne va pas de soi. Soit neuf points placés en forme de carré à relier par quatre traits continus (figure 1). Autant il est impossible de trouver une solution si on se cloisonne au cadre marqué par une ligne discontinue sur le schéma, autant la solution semble d'une simplicité étonnante dès que l'on transgresse les limites imaginaires de ce même cadre. En bref, la solution est possible à partir du moment où l'on détourne les règles que nous avons nous-mêmes mises en place.



### 1.4.3. L'invariance dans le changement

*Plus ça change,  
plus c'est la même chose.  
Paul Watzlawick*

Le changement 1 permet au système de maintenir son équilibre par le fait que tout écart par rapport à une norme de fonctionnement sera automatiquement compensé par des réactions homéostatiques<sup>67</sup>. Comme nous l'avons dit précédemment, l'homéostasie d'un système réside dans son aptitude à exercer des phénomènes auto-correctifs sur les éléments internes ou externes qui menaceraient son équilibre<sup>68</sup>. Ce phénomène obéit à la règle de rétroaction négative, traduite dans la théorie des groupes par le changement de niveau 1. Dans la plupart des cas, quand nous sommes confrontés à une difficulté, nous la résolvons naturellement, par le bon sens, et maintenons notre action jusqu'à ce

<sup>67</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 269.

<sup>68</sup> KOURILSKY-BELLIARD F., *op. cit.*, p. 166.

qu'elle devienne corrective. Un exemple type est d'augmenter le niveau de chaleur pour faire face au froid<sup>69</sup>. Par cette méthode qui s'apparente au changement de type 1, la structure du système n'est pas modifiée. L'école de Palo Alto affirme que la plupart des problèmes et des conflits proviennent de situations dans lesquelles ce type de changement s'avère insuffisant et où, par conséquent, c'est l'ensemble du système qui doit être redéfini. « *De nombreuses difficultés, loin de se stabiliser, sont portées à s'intensifier, et à empirer, si on ne leur trouve pas de solution, ou si on leur donne une mauvaise solution – et tout particulièrement si on renforce une mauvaise solution* »<sup>70</sup>. Le changement 1 peut même contribuer à créer un problème qui n'existe pas. « (...) *Dans certaines circonstances, des problèmes apparaissent simplement comme résultats de tentatives mal digérées pour modifier une difficulté, qu'elle soit réelle ou inexistante* »<sup>71</sup>. Prenons quelques exemples pour illustrer ce phénomène particulier où la solution crée le problème :

- les actions des proches d'une personne déprimée pour lui remonter le moral l'enfoncent encore plus et aboutissent à la transformation d'une déprime passagère en une crise profonde ;
- la ténacité de parents pour que leur adolescent en crise se montre joyeux contribuera à le déstabiliser davantage ;
- essayer de se forcer à dormir en cas d'insomnie empêche encore plus le sommeil de venir.

Dans de tels cas, le changement 1 ne peut déboucher sur les résultats escomptés étant donné qu'une modification de la structure du système est nécessaire et c'est ce que propose uniquement le changement de niveau 2. Watzlawick définit une difficulté comme toute situation gênante à même d'être surmontée par un changement de type 1, à la différence du problème qui est selon lui une impasse qui s'aggrave lorsqu'on tente de la résoudre. Nous allons donc nous pencher sur les trois schémas susceptibles de provoquer une telle aggravation selon l'approche de Palo Alto, à savoir vouloir résoudre le problème en le niant, vouloir changer quelque chose qui ne peut pas être changé et enfin intervenir sur le mauvais niveau logique<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 271.

<sup>70</sup> WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *op. cit.*, p. 50.

<sup>71</sup> *Idem*, p. 54.

<sup>72</sup> *Idem*, pp. 56-57.

### **1.4.3.1. Nier le problème**

Tenter de résoudre un problème en procédant comme s'il n'existait pas entraîne deux conséquences. D'une part, les personnes désireuses de reconnaître et de résoudre le problème risquent de se voir accuser de mauvaises intentions. D'autre part, la situation qui requiert un changement se trouve aggravée par des interventions inappropriées. Ce phénomène de « terrible simplification »<sup>73</sup>, selon l'expression utilisée par l'approche de Palo Alto, va à l'encontre de la complexité et du dynamisme des phénomènes et pousse à ce qu'ils se compliquent davantage.

Au niveau des organisations, cela peut se traduire par une obstination à ne pas vouloir modifier un système en arguant qu'il a été performant dans le passé, comme l'illustre l'exemple suivant : une entreprise décide de lancer une nouvelle version d'un logiciel de recherche en ligne. Les équipes informatiques, commerciales et marketing y travaillent mais uniquement de manière cloisonnée. Quand la personne en lien avec le terrain, récemment engagée, relaye le fait que le nouveau produit ne correspond pas aux attentes des clients, la direction fait comme s'il n'y avait pas de problème et n'en avertit pas le département informatique. De même, les avertissements de ce département, quant aux différences de fonctionnalité du nouveau système ne sont pas communiqués au service commercial. La seule action de la direction est de ne plus inviter la nouvelle recrue aux réunions relatives au projet. En effet, le développement du produit est tellement avancé qu'il semble difficile de revenir en arrière et les responsables se rejettent les torts au lieu de prendre des actions adéquates.

### **1.4.3.2. Les solutions utopiques**

Toute tentative utopique de changement, soit le fait de vouloir changer quelque chose qui ne peut ou ne doit pas l'être, a pour conséquence principale d'aggraver une situation qui au départ ne peut être résolue<sup>74</sup>. Les acteurs considèrent la solution imaginaire plus prégnante que la situation réelle et essaient par conséquent d'effectuer un changement 1 (changer la situation) alors que c'est un changement 2 qui s'impose. Déjà en 1974, Watzlawick nous mettait en garde contre ceux qui postulent l'état naturel de l'homme comme une extase émerveillée<sup>75</sup>.

<sup>73</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 282.

<sup>74</sup> WATZLAWICK, WEAKLAND J., FISCH R., *op. cit.*, p. 67.

<sup>75</sup> *Idem*, p. 66.

En général, un tel extrémisme se produit quand on pense avoir ou pouvoir trouver la solution définitive. En guise d'illustration, nous citerons le champ du développement personnel où fleurissent cours et techniques promettant aux participants de régler « tous leurs problèmes » en utilisant « leurs pouvoirs » ou « leur puissance illimitée », ou de gérer des situations difficiles s'étalant sur plusieurs générations voire sur plusieurs vies. Nous retrouvons dans leurs promesses de « découvrir le vrai sens de la vie » ou de « fonctionner en couple constamment et naturellement dans l'harmonie » toutes les caractéristiques des solutions utopiques.

Dans ces cas, c'est la vision de la situation, plus que la situation elle-même, qui nécessite d'être changée.

### ***1.4.3.3. Intervenir au mauvais niveau : paradoxe et double contrainte***

*Dans un petit village, il y a un barbier  
qui, dit-on, rase tous les hommes qui  
ne se rasent pas eux-mêmes*

L'engendrement involontaire de paradoxes constitue, selon l'approche de Palo Alto, la troisième erreur très fréquente qui se produit dans les interventions pour résoudre des difficultés ou effectuer un changement. Dans son ouvrage « *Une logique de la communication* », Watzlawick les définit comme « *une contradiction qui se noue au terme d'une déduction correcte issue de prémisses consistantes* »<sup>76</sup>.

Plusieurs études ont été effectuées au sujet des paradoxes. Citons notamment Wittgenstein qui fut le premier à s'intéresser aux implications comportementales du paradoxe, plus particulièrement au niveau du langage. Bateson, quant à lui, dirigea la première étude systématique sur les effets du comportement paradoxal dans la communication humaine qui vit émerger la formulation de la célèbre théorie de la double contrainte (double bind) dans la schizophrénie. Il nous semble qu'un des apports majeurs dans ce domaine est d'avoir appliqué la théorie des types logiques aux sciences sociales et en particulier à la communication.

Parmi les trois types référencés, les paradoxes logicomathématiques ou antinomies, les définitions paradoxales ou antinomies sémantiques et les paradoxes pragmatiques, ce sont ces derniers qui nous intéressent en raison de leurs implications sur le comportement. Dans la communication humaine, les effets des paradoxes sur le comportement des acteurs conduisent à des blocages dont il est difficile de se libérer.

---

<sup>76</sup> *Idem*, p. 188.

Les deux principaux éléments d'un paradoxe pragmatique sont d'une part, une forte relation de complémentarité que nous retrouvons par exemple en cas de hiérarchie et d'autre part, une injonction à laquelle il faut désobéir pour obéir. L'individu confronté à ce type de paradoxe se trouve alors dans une situation intenable car la position basse qu'il occupe dans la relation ne lui permet pas de sortir du cadre et donc de résoudre le paradoxe en métacommuniquant<sup>77</sup>.

La forme la plus fréquente de ce paradoxe est une injonction exigeant un comportement spontané par nature, comme par exemple : « *sois spontané* », « *tu devrais m'apprécier* » ou « *aime ton travail comme un bon collaborateur* ». Or, nous le savons, c'est dans la liberté que s'épanouit la spontanéité alors que celle-ci disparaît sous la contrainte. De même, vouloir provoquer le sommeil, le désir sexuel, le changement de personnalité de prisonniers, ou celui de patients par la psychiatrie ou encore l'enthousiasme des élèves pour leurs études sont d'autres exemples caractérisés par un paradoxe provoqué par une contrainte de spontanéité.

Le nœud d'un conflit tient souvent à l'extrême difficulté de changer la nature de l'accord portant sur les attentes et obligations mutuelles, accord tacite dont les protagonistes sont tout à la fois incapables d'énoncer les clauses et sensibles à la moindre violation de celles-ci. Or, dans une telle situation, les acteurs essaient la plupart du temps de résoudre le conflit à l'intérieur du cadre du contrat (changement de type 1) au lieu de procéder au changement du contrat en lui-même (changement de type 2), qui permet de sortir du cadre du jeu en constituant un système nouveau et plus large<sup>78</sup>. Encore faut-il être capable d'en sortir, c'est ce que nous étudierons au point suivant qui traite de l'application du changement et de la résolution des problèmes.

---

<sup>77</sup> *Idem*, pp. 195-201.

<sup>78</sup> *Idem*, p. 239.

#### 1.4.4. La résolution des problèmes : induire le changement

*Les problèmes que nous avons à résoudre  
ne peuvent l'être en restant au même niveau de  
pensée que celui dans lequel ils ont été posés.  
Albert Einstein*

Définir le changement et en comprendre la nature n'est pas du même ordre que d'être en mesure de le provoquer. Pour ne pas tomber dans le piège d'explications autovalidantes, l'école de Palo Alto a observé des phénomènes de changement en situation réelle, en particulier quand leurs auteurs n'étaient pas capables d'expliquer de manière cohérente à partir de leurs théories professionnelles<sup>79</sup>. Guidés par un impératif d'ordre essentiellement pratique, les chercheurs se sont posé la question du dénominateur commun à l'ensemble des situations observées pour en conclure que les situations d'émergence d'un changement de type 2 possédaient deux caractéristiques importantes. La première est de modifier ce qui semble être la solution pour un changement de type 1, mais qui dans cette nouvelle perspective ne s'avère être qu'une aggravation de la situation. La deuxième est de se situer dans un registre inattendu, contrairement au changement de type 1, et de s'attaquer au problème dans le présent plutôt que de se pencher sur ses causes supposées. Cela revient à poser la question en termes de « quoi ? » et non de « pourquoi ? ». La solution dépasse le cadre affirmation - négation en passant au niveau logique supérieur. Elle déplace la situation dans un autre cadre et surpasse ce que l'on nomme les paradoxes de réflexibilité du changement de type 1. Nous l'avons vu, chercher une solution dans le cadre du problème ne peut entraîner qu'un changement de type 1. A l'inverse, l'essence de l'approche de type 2 produira des résultats même quand les faits restent inchangés.

En suivant l'approche de Palo-Alto, selon laquelle « *le problème, c'est la solution* »<sup>80</sup>, nous dirons que bien souvent les solutions maintiennent et renforcent le problème que l'on essaie de résoudre. Cela nous permet dès lors de postuler que la résolution du problème ne peut nécessairement passer que par l'abandon dans le chef des acteurs de leurs tentatives de solution.

En partant de Fisch et Schlanger, pour lesquels « *les problèmes, quels que soient la façon dont ils ont commencé, persistent en raison des tactiques mises en œuvre de façon persistante par le 'plaignant'* »

---

<sup>79</sup> *Idem*, p. 98.

<sup>80</sup> EDMOND, M., PICARD, D., *op.cit.*, p. 95.

pour essayer de les résoudre ; nous les appelons tentatives de solution»<sup>81</sup>, nous proposons de définir les tentatives de solution comme suit : « est appelée tentative de solution tout comportement ou attitude répétitive qu'un acteur déploie en vain afin de dépasser son problème ». Ces tentatives de solutions seront définies par la fréquence ou répétitivité des comportements et par la caractéristique commune aux essais infructueux, aussi appelée redondance.

## 1.4.5. L'art du changement

### 1.4.5.1. Une épistémologie constructiviste

*La carte n'est pas le territoire,  
le nom n'est pas le chose nommée.  
Alfred Korzybski*

L'approche de Palo Alto nous enseigne que pour sortir d'une situation bloquée, il est nécessaire de sortir du cadre dans lequel nous enferment nos tentatives de solution.

La nature des démarches conseillées est volontairement pratique puisque l'on s'attaque de front aux symptômes sans avoir besoin d'en donner de définition. En guise d'illustration, citons Watzlawick selon qui « la douleur est axiomatique, elle n'a pas besoin d'explication ou de définition. Quand vous avez mal, vous avez mal et c'est tout. Sinon vous glissez dans les cultes et les idéologies ; je pense que c'est dangereux »<sup>82</sup>. Cela nous amène à souligner une caractéristique fondamentale de l'approche de Palo Alto, la non-normativité, que nous mettrons en relation avec son épistémologie constructiviste. Les constructivistes affirment qu'il n'est pas d'observation, de données ni même de réalité indépendante de ceux qui les perçoivent. Pour Bateson, « il n'y a pas d'expérience objective, toute expérience est subjective »<sup>83</sup>. Ainsi, la nature et la vérité de phénomènes naturels seraient des propriétés à conférer uniquement aux observateurs et non à ce qui est décrit. La logique du constructivisme relève plus de la description que de la connaissance du monde<sup>84</sup>. Cette conception rejette également la croyance en une seule réponse à l'exclusion de toute autre. En s'en inspirant, l'approche de Palo Alto définit comme réalité de premier ordre les aspects de la réalité accessibles à un consensus de perception, en particulier à une

<sup>81</sup> FISCH R., SCHLANGER K., *Traiter les cas difficiles : les réussites de la thérapie brève*, Paris : Seuil, 2005, p. 25.

<sup>82</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 294.

<sup>83</sup> BATESON G., *La nature et la pensée, op. cit.*, p. 37.

<sup>84</sup> SEGAL L., *Le rêve de la réalité*, Paris : Seuil, 1990, p. 22.



preuve expérimentale. Les attributions de sens ou de valeur que nous associons à cette réalité de premier ordre sont définies comme une réalité de deuxième ordre<sup>85</sup>.

Sous cet angle, une gestion efficace d'un conflit ou la résolution réussie d'un problème se traduira comme le changement d'une construction douloureuse de la réalité en une construction moins douloureuse. Comme le dit Watzlawick, « *c'est seulement en sortant du cercle vicieux (...) que nous pouvons découvrir qu'il est possible de construire une réalité différente. Bien sûr, cette autre réalité est de nouveau une construction. Mais si elle convient mieux, il est plus facile d'y vivre (...)* »<sup>86</sup>. Nous pouvons aborder la réalité d'une situation par quatre aspects : les comportements, les perceptions ou cognitions, le ressenti physique et le ressenti émotionnel. Bien entendu, modifier un seul de ces aspects se répercute sur les trois autres et change, dès lors, l'entière perception de la réalité<sup>87</sup>. Ce constat nous renvoie aux grands principes de fonctionnement des systèmes ouverts, respectivement la totalité, l'équifinalité et l'homéostasie et nous amène à aborder les deux grands types d'interventions de l'approche de Palo Alto.

#### ***1.4.5.2. Les deux catégories de l'intervention***

De là, nous sommes en mesure de classer les interventions de changement en deux grandes catégories selon qu'elles agissent sur la perception de la réalité ou sur les comportements. Dans tous les cas, il s'agit d'une intervention sur l'interaction dans le but d'interrompre le cercle vicieux des tentatives de solution.

La première intervention est mieux connue sous le nom de recadrage. Cette tactique se centre sur les boucles d'interprétation de l'individu qui traduisent sa vision du monde.

*« Recadrer signifie donc 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 ou même mieux aux faits de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent, change complètement »*<sup>88</sup>.

Ce que l'on change par un recadrage, c'est le sens accordé à la situation et non ses éléments concrets, d'où l'idée que celui-ci a lieu au niveau de la métaréalité. En faisant le lien avec la théorie des types logiques, nous dirons que recadrer revient à faire porter l'attention sur une autre appartenance de classe toute aussi pertinente d'un même objet. Alors que cette même théorie déclare que notre expérience du monde repose sur

---

<sup>85</sup> WATZLAWICK P., *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication*, Paris : Seuil, 1978, pp. 137-138.

<sup>86</sup> WATZLAWICK P. (dir.), *L'invention de la réalité : Contributions au constructivisme*, Paris : Seuil, 1988, p.275.

<sup>87</sup> DOUTRELUGNE Y., COTTENCIN O., *op. cit.*, p. 33.

<sup>88</sup> WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *op. cit.*, p. 116.

l'organisation de nos perceptions selon des classes, la vision constructiviste ajoute que ce ne sont pas les propriétés des objets qui déterminent les classes, mais bien le sens que nous leur attribuons. Une fois un élément placé dans une classe, il est difficile de le concevoir ailleurs. C'est en cela que le recadrage est efficace comme outil de changement car dès qu'est rendue possible pour les acteurs de concevoir une autre appartenance de classe, l'ancienne vision de la « réalité » est difficile à récupérer. Le jeu des neuf points à relier illustre bien le recadrage : la solution rend difficile le retour à la limitation de départ. Pour Wittgenstein, le recadrage ne produit pas de prise de conscience mais enseigne un nouveau jeu qui rend l'ancien caduc<sup>89</sup>. Le recadrage brise le cadre illusoire de la situation problématique et révèle alors les possibilités réelles de changer ce qui semblait immuable par des alternatives d'un ordre logique supérieur<sup>90</sup>.

La deuxième intervention, qui se produit sur les comportements, se base sur l'axiome selon lequel « il est impossible de ne pas communiquer ». Etant donné que, dans une interaction, les parties ne peuvent s'empêcher de communiquer, de faire ou d'agir, cette intervention vise à remplacer un comportement de « faire », que sont les tentatives de solution, par un autre visant à arrêter ce processus non seulement stérile mais source de complication<sup>91</sup>. Lorsque l'on regarde la formation et le maintien d'un problème comme faisant partie d'un processus de cercle vicieux au sein duquel les solutions tentées maintiennent le problème, il paraît logique de penser qu'une modification de ces comportements puisse interrompre le cercle et amorcer une résolution du problème<sup>92</sup>. L'approche de Palo Alto a développé un certain nombre de tactiques en ce sens. Nous les abordons ultérieurement au travers de nos études de cas.

---

<sup>89</sup> *Idem*, pp. 119-126.

<sup>90</sup> WATZLAWICK P., *Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique*, Paris : Seuil, 1980, p. 126.

<sup>91</sup> FISCH R., SCHLANGER K., *op. cit.*, p. 25.

<sup>92</sup> FISCH R., WEAKLAND J., SEGAL L., *Tactiques du changement*, Paris : Seuil, 1986, p. 41.

### ***1.4.5.3 Les difficultés à changer***

La théorie des niveaux d'abstraction humaine, qui s'inspire de celle des niveaux d'apprentissage, apporte un éclairage intéressant sur les difficultés à appliquer les techniques de changement et notamment le passage d'un changement 1 à un changement 2. Watzlawick et les théoriciens de l'école de Palo Alto définissent quatre niveaux d'abstraction humaine. Le premier niveau est celui du savoir des choses, de la connaissance que nous transmettent nos sens sur les objets. Russel l'appelle le savoir par familiarité. Le deuxième niveau est un « méta savoir », un savoir sur les choses. La différence entre ces deux premiers niveaux s'illustre par exemple par celle entre parler une langue et savoir quelque chose sur une langue. Le troisième niveau a trait à la vision du monde dans lequel nous sommes, qui naît de la somme des relations déduites des deux premiers niveaux. Il concerne notre modèle de la réalité, notre manière d'être au monde. C'est à ce niveau que se cristallisent les conflits, étant entendu qu'un conflit est une discordance entre ce que nous percevons et nos prémisses de troisième niveau. Alors que nous semblons bien résister aux changements de second niveau, cette théorie nous explique que nous affrontons avec difficulté les incohérences qui menacent les prémisses de troisième niveau, l'homme ne pouvant psychologiquement survivre dans un univers qui n'a pas de sens à ses yeux. C'est donc au niveau de ses prémisses qu'un changement est nécessaire. Or, pour devenir conscient des séquences de son propre comportement et de son environnement, il revient de se placer à un niveau supérieur, au quatrième niveau qui est le seul à nous faire prendre conscience que la réalité n'est pas quelque chose d'objectif mais seulement l'expérience subjective que nous faisons de l'existence<sup>93</sup>. Prendre ce recul n'étant déjà pas simple au niveau personnel, y parvenir en situation de conflit l'est encore moins compte tenu de la dimension émotionnelle qu'elle implique et des nombreuses contraintes du contexte organisationnel.

---

<sup>93</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *op. cit.*, pp. 264-271.

#### 1.4.6. Limites de l'approche de Palo Alto

Avant d'aborder la partie pratique, il nous paraît important de souligner quelques limites de l'approche de Palo Alto. Celle-ci, porteuse selon nous d'une réelle plus-value pour la gestion des conflits et la résolution de problèmes, ne fournit guère de réponse concrète pour définir le fonctionnement idéal et l'amélioration possible d'un système. Elle ne nous semble pas la plus indiquée pour la prévention car, à la différence d'autres approches, elle ne cible pas de dysfonctionnements spécifiques à une situation exemplaire<sup>94</sup>. Bien entendu, nous ne lui renions pas cette faculté de modifier rapidement des interactions difficiles mais elle nous apparaît limitée dans des cas où l'on recherche simplement l'amélioration des capacités relationnelles. En effet, c'est à partir des redondances qui définissent les interactions problématiques et les tentatives de solutions que le modèle pointe les possibilités d'intervention.

Notre exploration des dimensions de permanence et de changement ainsi que des principes en jeu dans la genèse et la résolution des problèmes nous a permis de poser des repères théoriques en relation avec nos hypothèses de départ. Les éléments relatifs à l'invariance du changement et à la persistance des problèmes sont à mettre en lien avec notre première hypothèse sur la persistance du conflit, ceux liés à la résolution de problèmes et aux tentatives de solution concernent notre deuxième hypothèse relative au changement.

Dans les chapitres suivants, nous mettrons à l'épreuve nos hypothèses au moyen de deux études de cas, non sans avoir procédé auparavant à l'explication de la méthodologie utilisée.

---

<sup>94</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, pp. 306-307.

## Chapitre 2 : Méthodologie

Articulé en quatre phases, ce chapitre est dédié à la méthodologie adoptée pour notre partie pratique. Après avoir commenté les phases d'exploration et de choix de la problématique, nous expliquerons comment nous avons limité notre champ d'exploration empirique. Nous aborderons ensuite les méthodes de recueil des données ainsi que les outils utilisés pour ce faire. Enfin, nous évoquerons la méthode de traitement des données avant de conclure sur quelques considérations épistémologiques.

### 2.1. L'exploration

La question de départ est née de notre double intérêt pour la gestion des conflits et le modèle de l'école de Palo Alto, comme nous l'avons exposé dans l'introduction. Au cours de nos lectures, nous avons bien sûr parcouru les nombreux ouvrages traitant des principes fondamentaux théoriques de l'école de Palo Alto en commençant par ceux de Bateson et de Watzlawick ainsi que ceux inspirés de ses développements ultérieurs. Nous avons également eu l'occasion de nous entretenir avec des experts comme Wittezaele<sup>95</sup> et Doutrelugne<sup>96</sup>.

### 2.2. Le choix d'une problématique et la construction des hypothèses

Après avoir fait le point sur les différents aspects de la question, le choix de notre problématique et la construction de notre modèle d'analyse se sont pour ainsi dire imposés à nous, tant ces hypothèses de travail nous semblaient pertinentes. Nos échanges avec plusieurs experts, dont notre promoteur, nous ont permis de vérifier la pertinence de nos choix et de les préciser quand ce fut nécessaire.

---

<sup>95</sup> Jean-Jacques Wittezaele est le directeur de l'Institut Gregory Bateson à Liège, co-auteur de « *A la recherche de l'école de Palo Alto* » et l'auteur de « *L'homme relationnel* » au Seuil.

<sup>96</sup> Yves Doutrelugne est médecin et formateur, il est co-auteur de l'ouvrage « *Thérapies brèves : outils et pratiques* ».

## **2.3. La délimitation du champ d'analyse**

Plusieurs critères sont intervenus dans la délimitation de notre champ d'observation. Tout d'abord, nous n'avons souhaité retenir que des situations de conflit interindividuel. Deuxièmement, nous avons sélectionné uniquement celles où une intervention avait apporté un changement positif significatif. Un troisième critère était d'avoir un accès direct aux acteurs de la situation étudiée. Le caractère récent des conflits étudiés a également joué, nous avons dès lors éliminé les situations de conflit dont les derniers développements objectivés par les acteurs étaient antérieurs au début de l'année 2007. Enfin, nous avons privilégié les situations où nous pouvions interroger plusieurs acteurs. Le but était de ne pas nous limiter à un seul point de vue et d'éviter que le témoignage unique d'une partie au conflit limite notre compréhension de la situation.

Nous avons au départ sélectionné neuf cas qui nous avaient été relatés par des personnes rencontrées en formation ou en intervention. Nous avons décidé de ne retenir que les deux cas qui nous semblaient les plus pertinents en veillant à ce qu'ils se déroulent dans des contextes organisationnels différents. Une démarche interactionnelle comme la nôtre impliquant que les règles des systèmes ouverts s'appliquent tant aux organisations du secteur non-marchand qu'à celles du secteur privé, les deux cas retenus ont été celui d'une institution publique de protection de la jeunesse et celui d'une entreprise privée du secteur pharmaceutique.

## **2.4. Le recueil des données**

Deux méthodes ont été utilisées pour recueillir les données de nos études de cas, celle de l'observation directe et celle de l'observation indirecte.

### **2.4.1. L'observation directe des interactions**

Notre pratique professionnelle longue de plusieurs années, notamment en matière de gestion des conflits, nous a donné maintes fois l'occasion d'être témoin de situations de conflit interindividuel. De ce fait, quelques anecdotes émaillent les différentes parties de ce travail.

## 2.4.2. L'observation indirecte des interactions

Dans le cadre de l'observation indirecte, nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs d'acteurs de situations de conflit. Cette méthode a été appliquée pour récolter les données des deux études de cas de la partie pratique. D'après Quivy et Van Campenoudt, les méthodes d'entretien se caractérisent par la mise en œuvre de processus d'interaction qui permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des éléments d'information très riches<sup>97</sup>. Etant donné que l'interaction était le sujet de notre travail, il nous semblait essentiel qu'elle en soit également l'outil. Cette méthode s'applique particulièrement bien pour reconstituer des processus d'action, à savoir dans notre cas, le processus d'un conflit. L'approche systémique des situations choisies rendait possible de comprendre les règles d'interaction en interrogeant un des acteurs, pour autant qu'il puisse témoigner de faits concrets comme des comportements ou des paroles.

Dans la préparation de nos entretiens, nous sommes restés centrés sur nos hypothèses de travail afin que nos interventions amènent des éléments aussi pertinents que possible et servent par la suite à une analyse de contenu<sup>98</sup>. Pour cette raison, nous avons accordé un soin tout particulier tant à la construction de notre guide d'entretien semi-directif qu'à la technique elle-même. La grille utilisée pour les interviews se trouve en annexe de ce travail. Nous reviendrons sur les préoccupations qui nous ont guidé dans le paragraphe ayant trait à l'épistémologie.

Les questions-guides de la grille d'entretien se centrent principalement sur les comportements des personnes interrogées à différentes phases du conflit afin de bien faire le lien avec nos hypothèses. Elles peuvent être classées en trois groupes. Le premier concerne le contexte du conflit et son déclenchement. Le deuxième aborde les comportements des acteurs lors de leurs essais de résolution et les effets observés. Enfin, le troisième type de questions a trait au changement obtenu et à ce qui a, selon eux, pu le faciliter. Dans le but de recentrer l'entretien sur les objectifs, nous avons régulièrement posé des questions de précision qui nous permettaient d'objectiver les opinions et les interprétations de nos interlocuteurs<sup>99</sup>. Nous avons également préparé des questions de relance pour compléter certains thèmes explorés. Nous avons réalisé un total de vingt-et-un entretiens, certains portent sur des cas non-retenus.

---

<sup>97</sup> QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod, 1995, p. 194.

<sup>98</sup> *Idem*, p. 195.

<sup>99</sup> *Ibidem*.

## 2.5. L'analyse de contenu et la présentation des cas

Nous avons retenu que l'analyse de contenu offrait la possibilité de traiter de manière méthodique les rapports d'entretiens semi-directifs et qu'elle pouvait dès lors être utilisée dans des cas de conflits ou de situations problématiques<sup>100</sup>. La méthode qualitative nous est dès lors apparue comme la plus indiquée pour analyser nos situations d'interaction complexes. Pour cette analyse de contenu, nous avons utilisé une grille inspirée de l'approche de Palo Alto<sup>101</sup>. Cet outil nous a permis de reconstruire le tissu relationnel des situations et de modéliser le système relationnel des interactions. Nous allons maintenant détailler les trois thèmes de notre analyse.

### 2.5.1. La recherche des éléments du contexte

Elle nous amène à comprendre le cas. Dans le contexte, nous entendons également l'énoncé du problème, soit en d'autres mots ce qui est perçu comme un conflit par au moins l'une des parties.

### 2.5.2. La modélisation du système interactionnel

Nous avons examiné comment le problème présenté se perpétue dans les schémas relationnels. En outre, nous avons voulu retracer ce que les acteurs avaient déjà tenté pour résoudre le problème et c'est ce que nous avons déjà défini comme étant des tentatives de solutions. La question centrale à se poser est : « *qui intervient et comment pour régler le problème ?* »<sup>102</sup>. L'étude de l'ensemble des tentatives de solutions a eu pour objet d'en repérer les points communs ou l'orientation globale, ce que nous qualifions de « thème » des tentatives de solution »<sup>103</sup>.

---

<sup>100</sup> *Idem*, p. 233.

<sup>101</sup> NARDONE G., WATZLAWICK, P., *L'art du changement*, Bordeaux : L'Esprit du Temps, 1993, p. 79.

<sup>102</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 278.

<sup>103</sup> *Ibidem*.



### **2.5.3. L'analyse du changement et des comportements vus comme aptes à le produire**

Nous avons relevé les éléments décrits comme permettant d'améliorer la situation et les avons mis en lien avec les tactiques du changement définies par l'école de Palo Alto. Nous ne prétendons pas avoir illustré toutes les tactiques du changement, il en existe bien d'autres, nous n'avons retenu que celles que nous avons détecté dans les interventions. De la même manière que pour les tentatives de solutions, l'étude de tous ces comportements nous a permis d'en saisir l'orientation globale que nous nommerons « thème » de l'intervention.

## **2.6. Aspects épistémologiques : Une épistémologie interactionnelle et constructiviste**

Nous avons tenté de rester le plus proche de l'épistémologie constructiviste et interactionnelle de l'approche de Palo Alto. Autant que possible, nous avons veillé à adopter une démarche plus extensive que compréhensive en nous centrant sur la relation plutôt que sur la recherche de responsabilités présumées. Le retour sur le passé d'un conflit nous semblait uniquement utile en ce qu'il pouvait illustrer des tentatives de solutions déjà essayées. Nous sommes conscients de ne pas nous être entièrement dégagés de la subjectivité inhérente aux acteurs. Néanmoins, nous avons continuellement développé la position de l'anthropologue, qui veille à décrire des faits et des interactions sans susciter de jugement sur les acteurs ou sur leurs probables intentions. A cette fin, nous nous sommes protégés des discours moraux et normatifs en évitant les questions comme « qui a raison ? », « qui a tort ? », « qui a été agressif ? », « quelles sont les motivations des uns et des autres ? ». Les questions posées incitaient à des descriptions d'observations les plus concrètes possibles. Nous avons donc veillé à garder autant que possible le rôle d'observateur-témoin d'une situation, si cher à Bateson. Le matériau de notre analyse étant les interactions, il était important de pouvoir les définir. Nous avons centré notre questionnement sur les comportements tant verbaux que non-verbaux. Nos entretiens se sont apparentés à des exercices d'équilibriste entre recueillir le témoignage d'un vécu, saisir une implication personnelle et parvenir à faire décrire « objectivement » les faits. Déjà, nous assumons le fait que la subjectivité ne peut être totalement absente de ce travail.

## Chapitre 3 : Pratique du changement : les études de cas

Cette partie a été conçue comme une application de la théorie du changement telle que nous l'avons présentée dans les chapitres précédents. Notre but est de lier les deux études de cas aux principaux concepts développés par l'école de Palo Alto et de les confronter à nos hypothèses relatives au caractère persistant des conflits et à la logique des comportements favorables au changement.

Pour chacun des deux cas, nous présenterons les acteurs et procéderons à une brève description du contexte du conflit, suivie par une analyse du système interactionnel. Enfin, l'analyse de l'intervention et des comportements ayant ouvert la voie à une solution, nous permettra d'illustrer quelques tactiques de changement de l'école de Palo Alto.

Notons que les passages entre guillemets sont extraits des entretiens.

## 3.1. Premier cas: gestion d'un groupe d'enseignants

### 3.1.1. Acteurs

L'ancien et le nouveau coordinateur de l'équipe éducative, les douze enseignants, la direction et son représentant et les deux intervenants (un psychologue la première année et un consultant lors de la seconde mission).

### 3.1.2. Contexte

En 2005, le coordinateur d'une équipe d'enseignants d'une institution d'aide à la jeunesse fait appel à un psychologue pour une mission de supervision parce que l'ambiance de travail est difficile, notamment en raison d'incidents entre les enseignants, la direction et les élèves.

L'intervenant anime les réunions de manière non-directive. Selon les témoignages des participants, il reste la plupart du temps silencieux et enjoint les enseignants à s'exprimer « *parce qu'ils ont des choses à dire* » et insiste à maintes reprises sur la nécessité « *d'avoir confiance* ». De son côté, la direction intervient également beaucoup sur le thème de la confiance. Elle demande à ce que l'un de ses représentants assiste aux réunions car selon elle, « *s'il y a de la confiance, alors la présence de la direction ne devrait pas poser de problème* ». Les sessions sont décrites comme « *interminables et pesantes* » pour l'équipe éducative. En outre, quand une personne prend la parole, elle « *règle des comptes* ». Après quelques séances, la direction décide d'arrêter la supervision.

L'année suivante, un nouveau coordinateur est engagé et demande à son tour une procédure de supervision menée par un consultant en vue d'améliorer la communication dans le groupe au sein duquel il estime « *qu'il devrait y avoir plus d'échange et de dynamisme* ». Il décide d'organiser une rencontre préalable entre le nouvel intervenant, quelques enseignants et un membre de la direction avant de commencer la supervision de l'équipe. Les enseignants perçoivent la présence d'un membre de la direction comme un « *contrôle et un manque de confiance envers eux* ». Dès cette première rencontre surgissent des difficultés et la plupart des personnes supposées y assister ne viennent pas. Parmi les enseignants présents, la participation est très limitée. A la question de leurs attentes quant à la réunion, ils répondent ne pas en avoir. Devant le peu d'enthousiasme affiché par les enseignants, le membre de la direction insiste sur le fait « *qu'il est important d'être*

*positif*», qu'il faut « *sincèrement dire ce que l'on pense* » et que par rapport à sa présence, « *il ne faut pas tenir compte de la hiérarchie mais plus du côté humain* ». Les enseignants ne participent pas plus à la suite de ces interventions.

Le coordinateur signale alors à l'intervenant que les enseignants n'ont pas envie de supervision et qu'ils ne sont pas très favorables à l'idée de travailler avec lui. Il lui raconte également l'échec de l'année précédente. Il propose néanmoins de continuer et de « *ne pas s'arrêter à ces résistances* », car « *ce n'est pas la première fois* ». Le consultant approuve, mais demande à la direction qu'elle n'assiste pas aux prochaines réunions pour pouvoir être seul avec les enseignants. Il pense que cela permettra aux enseignants de sortir du jeu relationnel et de se sentir plus à l'aise. La direction résiste en argumentant que « *la direction ne peut pas perdre son autorité si l'on veut que les choses fonctionnent* ».

### **3.1.3. Analyse du système interactionnel**

En premier lieu, nous notons l'accent mis sur l'ouverture et la confiance tant par la direction que par les deux intervenants. Ce thème revient régulièrement dans toutes leurs interventions, il semble être l'argument principal pour rétablir la communication avec les enseignants. Par exemple, la première intervention du consultant lors de la rencontre préparatoire est de demander aux personnes de s'exprimer et de se sentir libre de dire ce qu'ils pensent. La théorie de l'école de Palo Alto sur la persistance des problèmes en raison des comportements mis en œuvre de manière répétée par les acteurs nous éclaire à ce sujet. Il nous apparaît en effet que toutes ces interventions relèvent d'un même registre, celui de la demande de confiance. Pour reprendre les termes de l'école de Palo Alto, les intervenants font « plus de la même chose » malgré l'inefficacité de leurs interventions.

Il nous semble par ailleurs également judicieux d'analyser la situation en termes de communication paradoxale. Celle-ci, nous l'avons vu, conduit à des blocages en ce qu'elle empêche tout changement de type 2. Dans le cas présent, la direction demande aux enseignants de s'exprimer sincèrement et en toute confiance en leur présence : « *s'ils ont confiance et n'ont rien à cacher, ils ne verront pas de problème à s'exprimer en notre présence* » et même de « *ne pas tenir compte de la hiérarchie* ». Ce type de communication possède la structure d'un paradoxe pragmatique et se rapproche de la double contrainte. En effet, dans le cadre d'une relation d'autorité, que nous pouvons qualifier de complémentaire, il

est demandé aux enseignants de ne pas tenir compte de cette relation et de fonctionner de manière symétrique. Nous observons que plus les enseignants sont encouragés à « avoir confiance », à « intervenir » et à « dire ce qu'ils pensent », moins ils participent. En d'autres mots, il s'agit d'une situation de jeu sans fin où tous les changements qu'apportent les acteurs du conflit sont des changements de même registre (niveau 1).

Un autre point, celui de la présence de la direction aux réunions, revêt également un caractère paradoxal et possède toutes les caractéristiques d'une alternative illusoire. Pour se sentir en confiance, les enseignants voudraient que la direction ne soit pas présente mais s'ils ne veulent pas que la direction soit présente, celle-ci postule que les enseignants ne lui font pas confiance. Dès lors, les enseignants sont face à un dilemme : accepter la présence de la direction et se sentir surveillés et pas en confiance ou la refuser, ce qui serait vu comme un signe qu'on ne peut pas leur faire confiance. La relation d'autorité qui existe entre la direction et les enseignants rend difficile une méta-communication qui viendrait rendre explicite les règles implicites de cette relation et leurs conséquences.

Dans cet exemple, il nous apparaît que le comportement des acteurs dans leurs tentatives de résoudre la difficulté participe au conflit et empêche tout changement de la situation.

### 3.1.4. Décodage de l'intervention

#### Tactique du recadrage

Le premier objectif du consultant est que la direction n'assiste pas aux prochaines réunions afin d'être seul avec les enseignants. Il pense que cela permettra aux enseignants de sortir du jeu relationnel avec la direction et l'autorisera, de son côté, à intervenir plus facilement. La direction résiste en argumentant que « *la direction ne peut pas perdre son autorité si l'on veut que les choses fonctionnent* ».

Pour faire accepter à la direction de ne pas participer aux réunions, l'intervenant opère un recadrage qui est illustré par les propos suivants : « *Lorsque qu'une personne se trouve en position d'autorité, cette autorité influence son équipe qui ne se comporte pas de la même manière que si l'autorité n'est pas présente. Heureusement car c'est le signe que l'autorité est effective.* ». La direction accepte alors de ne pas être présente.

Cette intervention de recadrage fonctionne à l'inverse de l'alternative illusoire dont nous venons de parler. Elle brise le cadre illusoire qui donnait un certain sens à la situation et révèle de réelles possibilités de changement. Dans l'ancien cadre de référence, ne pas

être présent à la réunion était vu par la direction comme une perte d'autorité. Le nouveau cadre présente cette absence comme un signe d'autorité effective. Ce recadrage change la signification que possède la situation pour les personnes impliquées. Etant donné que la réalité dépend de notre vision du monde, quand le sens que nous lui donnons change, la réalité change aussi<sup>104</sup>.

### **Tactique de l'utilisation de la résistance**

Lors de sa première réunion avec l'ensemble des enseignants, l'intervenant insiste sur le fait qu'il est légitime d'avoir des craintes et des doutes concernant l'utilité d'une supervision. Il leur demande de « *ne surtout pas dire ce qu'il n'ont pas envie de dire et de ne pas trop s'exprimer* ». Son premier exercice consiste à demander au groupe de formuler par écrit toutes les craintes et critiques potentielles, « *tout ce dont ils ne veulent surtout pas dans une supervision* ».

Cette intervention nous semble constituer un bon exemple de ce que l'approche de Palo Alto qualifie d'approche paradoxale par l'utilisation de la résistance. Par cette technique, la résistance des enseignants peut être transformée en une forme d'obéissance particulièrement inventive au comportement prescrit. Watzlawick explique que « *dans toute situation de conflit, on dispose fondamentalement de deux procédés de défense pour parer aux coups de l'adversaire : soit on réagit par une contre-attaque de force au moins égale, soit on cède en laissant l'attaque de l'autre frapper dans le vide, ce qui lui fait perdre l'équilibre* »<sup>105</sup>.

Pour y parvenir, le consultant construit un cadre incluant les comportements définis précédemment comme une résistance. Nous avons observé, dans l'étude de cas, deux variantes de l'utilisation de la résistance, la tactique de la préemption et celle de prescription de symptômes, que nous décrivons ci-dessous. Dans ces deux exemples, la résistance a été transformée en un levier important de changement en la recadrant comme une condition nécessaire au changement, voire comme un de ses aspects<sup>106</sup>.

<sup>104</sup> NARDONE G., WATZLAWICK, P., *op. cit.*, p. 94.

<sup>105</sup> WATZLAWICK P., *Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique*, *op. cit.*, p. 150.

<sup>106</sup> WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *op. cit.*, p. 156.

## Tactique de la préemption

Nous identifions tout d'abord la tactique de la préemption. Plutôt que d'essayer de convaincre à tout prix les enseignants de la pertinence de son intervention, le consultant anticipe et légitime leurs craintes et leurs doutes, en leur disant par exemple : « *Vous pouvez vous demander ce que ma présence va vous apporter* ».

D'après Watzlawick et ses confrères, cette tactique d'anticipation a pour vertu d'hypothéquer la résistance<sup>107</sup>.

## Tactique de la prescription de symptôme

L'utilisation de la prescription de symptôme s'illustre par l'intervention du consultant lorsqu'il demande aux enseignants de ne pas dire ce dont ils n'ont pas envie de parler et d'éviter de trop s'exprimer. Il leur recommande le comportement ou l'attitude dérangeante. Cette tactique répond à l'injonction faite aux professeurs « *de s'exprimer librement* » et « *d'avoir confiance* » qui peut être identifiée à un paradoxe de type « *sois spontané* ». La confiance, tout comme la spontanéité, ont justement la propriété de ne pas se commander. L'intervention consiste par conséquent à prescrire le comportement vu comme dérangeant plutôt qu'à le combattre. Dans l'approche de Palo Alto, le paradoxe joue un rôle tout aussi important dans la résolution des problèmes que dans leur genèse. En effet, de la même manière que le paradoxe entretient le problème, la prescription de symptômes empêche la tentative de solution, et le symptôme qui en résulte, de se manifester. Cette tactique de la prescription de symptôme, encore appelée changement de type 2 par le paradoxe, est considérée par les chercheurs comme une des plus efficaces et des plus élégantes<sup>108</sup>.

## Tactique d'annoncer au lieu de cacher

La dernière tactique que nous observons chez l'intervenant est celle d'annoncer au lieu de cacher quand il demande aux enseignants de formuler par écrit toutes leurs craintes et critiques potentielles. Là où une tentative de solution consisterait à vouloir éviter ou à minimiser les critiques, la tactique paradoxale utilisée enjoint à les annoncer ouvertement. Vouloir éviter les critiques a rarement pour effet de les éradiquer, bien au contraire. Au lieu d'esquiver les critiques des enseignants, l'intervenant les recherche

---

<sup>107</sup> *Ibidem*.

<sup>108</sup> *Idem*, p. 109.

donc ouvertement dans le cadre de l'exercice. Ce faisant, la résistance au changement est directement transformée en arme privilégiée, voire en condition du changement.

### **Résultat de l'intervention**

Les enseignants participent activement à cette rencontre et tous s'expriment, même si certains le font de manière timide. A la fin de cette première rencontre, leur attitude paraît transformée, ils demandent même à continuer la supervision avec le nouvel intervenant. Lors des sessions suivantes, les enseignants participent de plus en plus.

#### **3.1.5. Mouvement de l'intervention**

Analysée sous l'angle de l'approche de Palo Alto, le processus du conflit nous apparaît comme un « jeu » induit par les tentatives de solution basées sur les thèmes « *Vous ne devez pas avoir de craintes* », « *Soyez positifs* » et « *Exprimez-vous* ». Ce processus renforce le retrait et la méfiance des enseignants, qui nous apparaît comme le nœud du problème. Par son intervention, le consultant renverse la vapeur en appliquant une logique relationnelle inverse à celle des tentatives de solution. Il utilise la résistance des professeurs en légitimant leurs craintes et leur demande de ne pas trop s'exprimer voire même de manifester des résistances.



## 3.2. Second cas : animation du cercle de qualité

### 3.2.1. Acteurs

Le responsable de projet, le cadre résistant, les onze autres participants du groupe de travail.

### 3.2.2. Contexte

Un responsable de projet d'une entreprise du secteur pharmaceutique est chargé de former un groupe de travail sur l'amélioration de la qualité. Ce groupe rassemble douze intervenants de différentes filiales qui occupent des fonctions différentes allant de la production à la vente. Dès la première séance, un participant se met à intervenir constamment en coupant la parole aux autres et en contredisant régulièrement le responsable de projet. Au fil des semaines, les autres participants sont agacés par la situation.

Pour résoudre cette situation, le responsable de projet essaie de convaincre le cadre de prendre moins de place lors des réunions. Il lui demande « *d'essayer de comprendre* » que son comportement dérange le groupe et s'attache à « *le convaincre que cela ne peut pas continuer comme cela* ». Nous constatons que plus il essaie de « *le calmer* », plus son interlocuteur prend de place dans les réunions et plus il lui coupe la parole en devenant même agressif quelquefois. Comme ses techniques « *ne fonctionnent pas* », le responsable entre en confrontation ouverte. Il émet des remarques en sa direction et lui demande « *d'arrêter de le contredire et de saboter le travail du groupe* », ce à quoi le cadre rétorque : « *je donne juste mon avis. Il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne se trompent pas ! Je ne vois pas pourquoi vous vous excitez comme cela. Il n'y a qu'à moi que vous vous en prenez !* ». L'été approche et la réunion suivante n'a lieu que le mois suivant, en raison des congés. Comme le projet n'avance pas et que l'ambiance et la motivation sont ruinées par ce conflit, le responsable de projet, bien décidé à faire redémarrer le projet à l'échéance convenue, se décide à consulter sa directrice de ressources humaines qui a été formée à l'approche de Palo Alto.

### 3.2.3. Analyse du système interactionnel

Nous lisons dans cette interaction une escalade symétrique en ce que chaque acteur veut maintenir une position haute dans la relation. L'exemple type en est que plus le responsable essaie d'affirmer son autorité, plus le cadre se rebelle. Par ailleurs, il nous semble que le responsable de projet tente de régler le conflit en utilisant toujours la même logique, comportement qualifié dans l'approche de Palo Alto de « faire plus de la même chose »<sup>109</sup>. Nous rattachons en effet ses interventions graduelles à un seul et même message adressé à son interlocuteur : « arrêtez de résister ». La solution qu'il applique contribue, au vu de nos observations, à entretenir et même à aggraver le problème relationnel auquel il doit faire face.

Enfin, nous pensons que le cas illustre également comment des désaccords sur la manière de ponctuer la séquence de faits, conduisent à ce que chaque acteur considère que l'autre est la cause de son comportement. Pour le cadre, il apparaît légitime de contester le fait d'être constamment pris pour cible par le responsable de projet. Quant à ce dernier, il considère évidemment que c'est l'attitude du cadre qui l'oblige à intervenir de la sorte.

### 3.2.4. Décodage de l'intervention

#### Tactique de l'inversion du jeu relationnel

Le responsable de projet décide de changer de comportement dans l'objectif de résoudre la situation. Lors de la réunion de reprise du travail, il s'adresse au cadre et reconnaît avoir réagi de manière excessive à son enthousiasme, à ses interventions et à ses idées. Il valorise également son comportement en signalant qu'il est intéressant de pouvoir disposer d'une pluralité de points de vue. Il lui dit notamment : « *C'est vraiment important d'avoir parmi nous quelqu'un qui nous prévient qu'il y a des risques dans chaque alternative et qui nous montre qu'il y a plusieurs manières d'envisager une même situation* ». Cette intervention illustre à merveille, selon nous, la tactique d'inversion du jeu relationnel. Dans ce conflit, l'escalade symétrique était entretenue par les tentatives répétées du responsable de « remettre le cadre à sa place » en critiquant ses interventions et en entretenant dès lors une compétition symétrique.

---

<sup>109</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 271.

Le jeu s'inverse par l'utilisation de la position basse lorsque le responsable reconnaît qu'il a peut être agi de manière excessive. Le fait de reconnaître ses torts rééquilibre la relation symétrique par un apport de complémentarité.

### **Tactique de la connotation positive**

Nous remarquons qu'un recadrage vient renforcer cette inversion du jeu relationnel. Le fait de valoriser la contradiction, comportement considéré antérieurement comme problématique, est qualifié dans l'approche de Palo Alto de tactique de connotation positive. Le responsable place le comportement dérangeant du cadre dans un nouveau contexte où il est à présent étiqueté comme intéressant et utile. Nous le voyons, les faits ne changent pas mais leur sens et leur interprétation changent et influencent dès lors le comportement et le ressenti de tous les acteurs présents. Cette tactique permet de transformer la résistance en un auxiliaire de changement.

### **Tactique de la double contrainte thérapeutique**

Dans un second temps, le responsable explique qu'il pense ne pas avoir été assez structuré et propose de définir un nouveau fonctionnement basé sur une révision des rôles dans les réunions de travail. Dans ce contexte et sur base d'une méthodologie de conduite de réunion, il attribue un nouveau rôle au cadre en arguant que : *« comme il est capital de connaître les différentes visions des situations, je vais vous demander de continuer à nous le montrer. A chaque étape du projet, je vous propose de remettre en question ce que je vous présenterai »*. Cette intervention nous semble être un excellent exemple de double contrainte thérapeutique, une des nombreuses tactiques d'intervention paradoxale de l'école de Palo Alto. Son principe est que les paradoxes sont susceptibles d'être tout à la fois cause de blocages et moteur de changements. Les doubles contraintes thérapeutiques sont, du point de vue de la communication, les interventions les plus complexes et les plus efficaces en ce qu'elles mettent fin à un jeu en utilisant un autre jeu tout aussi complexe<sup>110</sup>.

Nous avons vu que la double contrainte symptomatique avait pour effet d'enfermer les acteurs dans un jeu sans échappatoire. D'un point de vue structurel, la double contrainte thérapeutique, utilisée ici pour dénouer le conflit, est son image en miroir.

---

<sup>110</sup> WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *Une logique de la communication*, Paris : Seuil, 1972, p. 244.

Le responsable de projet demande au cadre de le contredire, d'user de la remise en question. Il formule donc une injonction dont la structure est telle qu'elle renforce le comportement qu'il tentait précédemment de changer. Dès lors, le cadre se trouve devant un paradoxe puisque son responsable lui demande en quelque sorte de changer en gardant le même comportement. En effet, si le cadre continue à user de la contradiction systématique lors des réunions, il obéit de fait à l'injonction et rentre par conséquent dans le cadre fixé par l'intervention. Dès lors, sa seule manière de contredire le responsable de projet est d'abandonner le comportement symptomatique qu'il manifestait jusqu'alors, ce que vise de toute manière l'intervention. Le cadre coopère donc dans les deux cas, quel que soit son comportement. Nous résumerons le résultat de l'intervention par le paradoxe suivant : si le cadre résiste, il obéit et ne résiste plus et donc, s'il veut résister, il ne doit plus résister.

### **Résultat de l'intervention**

Suite à cette intervention se produit une désescalade de l'interaction. La fréquence avec laquelle le cadre contredisait le responsable de projet se réduit considérablement. Quand il émet des critiques, on n'observe plus de réactions d'agacement de la part du groupe ou du responsable.

### **3.2.5. Mouvement de l'intervention**

L'escalade symétrique centrale dans ce conflit était entretenue par les solutions répétitives inefficaces du responsable de projet. La dynamique s'inverse par l'arrêt de ces solutions, que nous classerons sous le registre de : « *arrêtez de résister* ». Cet arrêt est obtenu par l'utilisation d'une injonction de logique relationnelle inverse, qui fait office de paradoxe stratégique : « *continuez à résister* » voire même « *je vous demande de résister* ». L'abandon des tentatives de solutions par l'inversion du processus stoppe le jeu et modifie l'interaction.

## Chapitre 4 : Réflexions critiques

Nous pensons avoir pu illustrer par ces études de cas l'intérêt et la pertinence de l'approche de Palo Alto en termes de compréhension des processus de conflit dans les organisations. Du point de vue méthodologique, l'approche de Palo Alto convient au contexte organisationnel à plusieurs égards. D'une part, la question centrale du « comment » en lieu et place du « pourquoi », nous amène à envisager le présent plutôt qu'à explorer les causes passées supposées à l'origine du problème. Cela nous semble particulièrement pertinent, particulièrement face à la « psychologisation » qui s'observe dans les organisations avec l'apparition de nombreux modèles d'inspiration thérapeutique. D'autre part, le paradigme interactionnel nous conduit à étudier le conflit comme un système en se ciblant sur l'interaction entre ses différents acteurs et à l'explorer davantage au niveau du processus que du contenu. A cela s'ajoute la dimension pratique de cette approche qui étudie les interactions en étroite relation avec les effets qu'elles produisent.

Ces différentes orientations aident à circonscrire le champ de l'analyse et nous semblent inscrire l'approche de Palo Alto dans une perspective opérationnelle particulièrement adaptée aux organisations. En suivant Wittezaele et García, nous dirons que cette approche recèle le potentiel d'un outil d'intervention remarquablement efficace par sa simplicité et sa précision<sup>111</sup>.

Il nous semble également essentiel, avant de revenir sur nos hypothèses, de souligner quelques limites de cette approche. Il est intéressant de remarquer que ces limites sont paradoxalement dues à sa remarquable efficacité. Toujours d'après Wittezaele et García, celles-ci se situent d'une part dans la simplification abusive des situations rencontrées ou des tactiques utilisées, et de l'autre dans l'impression de toute puissance que cette approche pourrait entraîner chez un intervenant débutant<sup>112</sup>. La simplicité de certaines de ses tactiques pourrait chez certains conduire à la considérer comme une nouvelle solution miracle ou encore comme un ensemble de ficelles adaptées à toutes les difficultés. Sous une apparence de relative facilité, cette approche fait pourtant appel à un ensemble de compétences complexes et difficiles à mettre en pratique. Elles relèvent

---

<sup>111</sup> *Ibidem*.

<sup>112</sup> *Idem*, p. 309.

tout autant de l'analyse et de la prise de recul que de la compréhension des systèmes interactionnels.

Aucune des tactiques de changement n'a de valeur en elle-même ni ne fonctionne indépendamment des interactions et du contexte du conflit. Prenons une tactique comme l'utilisation de la position basse : elle peut être efficace en amenant de la complémentarité dans une escalade symétrique, mais pourra se révéler inefficace dans le cas d'une relation complémentaire rigide. Le même principe nous semble valoir pour toutes les tactiques. C'est donc la logique de l'intervention par rapport aux redondances et aux tentatives de solution, qui est essentielle.

## Conclusion

Notre question de départ visait à cerner l'apport de l'école de Palo Alto dans la compréhension des processus de changement en situation de conflit.

Pour y répondre, nous avons émis comme première hypothèse que les comportements posés par les parties pour résoudre un conflit pouvaient contribuer à l'entretenir et même à l'aggraver. Un des postulats fondamentaux de l'approche de Palo Alto relatif au changement est qu'une difficulté devient un problème persistant lorsqu'elle est gérée de manière inadéquate et que les acteurs répètent indéfiniment des tentatives de solution pour essayer de la résoudre. Ce sont ces solutions tentées sans succès qui vont perpétuer la situation qu'elles étaient sensées modifier<sup>113</sup>.

A la lumière de nos deux études de cas, nous voyons cette première hypothèse confortée. En effet, notre analyse a illustré comment le comportement de certains acteurs pouvait entretenir et aggraver le conflit.

Notre seconde hypothèse postulait que les comportements permettant d'apporter un changement positif en direction de la résolution du conflit devaient se trouver dans la logique inverse de celle des comportements qui entretiennent le conflit.

A ce stade, il nous semble cependant que cette deuxième hypothèse pourrait être précisée pour éviter de possibles malentendus. En effet, sa formulation initiale pourrait laisser penser que pour résoudre un conflit, il suffirait d'inverser un des comportements qui entretiennent le conflit.

Or, la résolution de celui-ci ne vient pas du changement d'un comportement en son contraire, ce qui pourrait ne constituer qu'un changement de type 1, mais de l'inversion de la logique relationnelle des comportements inefficaces. L'inversion dont nous parlons se produit à un niveau logique supérieur à celui du comportement, celui de la logique relationnelle. Selon la théorie des types logiques, le comportement relève du niveau d'un élément, la logique relationnelle du niveau de la classe. Le changement de type 2 n'est pas simplement le résultat d'une contradiction, il est rendu possible par l'abandon des tentatives de solutions qui créent le « cercle vicieux » et entretiennent le problème. L'inversion de la logique des redondances comportementales vise à interrompre ce cercle. Pour y parvenir, elle induit un comportement différent chez au moins un des

---

<sup>113</sup> NARDONE G., *Psychosolutions. Comment résoudre les problèmes humains complexes*, Bordeaux : L'Esprit du Temps, 1999, p. 17.

acteurs pour qu'il expérimente une interaction différente avec son environnement. Comme le dit Nardone, la rupture d'un équilibre entraîne la mise en place d'un nouvel équilibre<sup>114</sup>. Nous nous proposons de formuler notre seconde hypothèse comme suit : *Les comportements qui permettent d'apporter un changement positif en direction de la résolution du conflit concrétisent une logique relationnelle différente de celle des redondances comportementales qui entretiennent le conflit.*

Nous tenons encore à souligner deux aspects importants en rapport avec nos hypothèses.

Premièrement et en lien avec la redéfinition de notre deuxième hypothèse, nous avons pu constater au fil de nos lectures et de nos entretiens que l'ensemble des comportements allant vers une solution semblaient agir dans le sens d'une redéfinition de la relation. Le changement de type 1 maintient les mêmes règles relationnelles<sup>115</sup>. En témoigne le fait que lorsqu'un conflit perdure, les comportements des acteurs se perpétuent et renforcent la définition négative de la relation. En revanche, les outils qui amènent le changement 2 entraînent une redéfinition du contexte ou du sens des comportements et par conséquent une redéfinition de l'interaction. Nous avons vu qu'avec le recadrage et la connotation positive, l'intervention permettait aux acteurs de voir positivement un élément considéré négativement auparavant. Alors que leur nature n'a pas changé, des comportements de résistance sont redéfinis comme des actes de collaboration. Cela s'inscrit dans la logique constructiviste de l'approche de Palo Alto qui nous apprend qu'en changeant l'interprétation ou le sens qu'ont certains comportements, on change la réalité. Il n'est par ailleurs pas nécessaire que cette redéfinition soit consciente ni même volontaire.

Un deuxième aspect que nous souhaitons relever est que les comportements ayant mené à un changement réussi n'étaient pas toujours spectaculaires et que le changement apporté était en fait assez minime. En s'appuyant sur les propriétés de totalité et de non-sommativité des systèmes ouverts, cela semble cohérent : ne changer qu'un élément modifie déjà tout le système. Il peut également arriver que les solutions proposées apparaissent surprenantes voire dérangeantes parce qu'elles n'obéissent ni au bon sens ni à la logique. Cependant, s'y confiner est la cause même des résultats insatisfaisants du changement de type 1.

---

<sup>114</sup> *Idem*, p. 26.

<sup>115</sup> WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *op. cit.*, p. 269.



Au terme de ce travail de fin d'études, nous réalisons avoir pris beaucoup de plaisir à répondre à notre question de départ, relative à l'apport du modèle systémique dans la gestion des conflits. Les deux hypothèses formulées ont été confirmées au fil de lectures riches en découvertes et d'entretiens intéressants.

Il nous semble important de rappeler que nous ne prétendons pas être parvenus à nous affranchir totalement des biais et de la subjectivité inhérents à toute recherche, l'épistémologie constructiviste et pragmatique de l'approche de Palo Alto constituant déjà en elle-même un parti pris qu'il nous semble important d'assumer. Une autre limite de ce travail est sans doute le nombre réduit de cas étudiés. Soulignons à ce propos que nous n'avions pas comme ambition de prouver l'efficacité du modèle mais bien de raisonner sa pertinence en tant qu'outil d'analyse des situations conflictuelles.

Dans la continuité de notre recherche, de nombreuses directions restent à explorer. Alors que nous avons privilégié une approche interindividuelle, il nous semblerait intéressant de poursuivre cette recherche par l'étude de systèmes plus étendus. Par ailleurs, l'approche de « l'orientation solutions »<sup>116</sup>, qui étudie les exceptions et les ressources dans les situations problématiques, pourrait, nous semble-t-il, compléter parfaitement notre travail. Enfin, explorer davantage la position de l'intervenant, démarche qui questionne la motivation à changer, nous semble receler de nombreuses possibilités de recherches et de découvertes sur les traces d'Erickson, de Bateson, de Watzlawick et de tous les autres.

Nous résumerons l'attrait que représente pour nous l'approche de Palo Alto pour la gestion des conflits en deux points. D'une part, elle cherche à répondre à la même question que se posent les sciences de gestion, soit « *comment orienter l'action de façon efficace et efficiente ?* »<sup>117</sup>. En outre, la méthodologie utilisée rejoint sur de nombreux points celle de la recherche intervention aujourd'hui très préconisée dans la gestion des ressources humaines. Rappelons notamment le fait que comprendre ne soit pas une condition nécessaire à l'intervention ou qu'elle mélange théorie et pratique en soulignant le fait que l'on ne peut comprendre l'une sans l'autre.

D'autre part, cette approche résolument pratique ne cherche pas de justification dans des interprétations ou des systèmes de croyances, elle démontre la mesure de son

---

<sup>116</sup> Ce courant est illustré par les recherches de Steve de Shazer et Bill O'Hanlon, dont les ouvrages sont renseignés dans la bibliographie.

<sup>117</sup> BRASSEUR, M, *L'apport de l'école de Palo Alto à la gestion des ressources humaines*, Working Paper n° 582, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion de l'Université d'Aix-Marseille, septembre 2000, p. 17.

efficacité dans les résultats. Une des pensées de « Tractacus logico philosophicus » résume bien cette orientation : « *La solution du problème de la vie se remarque à la disparition du problème.* »<sup>118</sup>. Pour von Foerster, un des pères de la cybernétique et du constructivisme, la seule manière de savoir est de se mettre à l'épreuve de l'expérience : « *Si tu veux voir, apprends à agir* »<sup>119</sup>.

---

<sup>118</sup> WITTGENSTEIN, L., *Tractacus logico-philosophicus et investigations philosophiques*, Paris : Gallimard, 1961, p. 106.

<sup>119</sup> WATZLAWICK P. (dir.), *L'invention de la réalité : Contributions au constructivisme*, *op. cit.*, p. 69.

## Bibliographie

### Monographies

BANDLER R., GRINDER J., *Le recadrage. Transformer la perception de la réalité avec la PNL*, Paris : InterEditions, 1999, 248 p.

BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Paris : Seuil, 1977, 331 p. (2-02-025767-X)

BATESON G., *La nature et la pensée*, Paris : Seuil, 1984, 243 p. (2-02-011039-3)

BATESON G., *Une unité sacrée : Quelques pas de plus vers une écologie de l'esprit*, Paris : Seuil, 1996, 461 p. (2-02-018367-6)

BATESON G., BATESON M.C., *La peur des anges : vers une épistémologie du sacré*, Paris : Seuil, 1989, 296 p. (2-02-010893-3)

BENOIT J.C., *Les doubles liens*, Paris : P.U.F., 1981

BERNE E., *Des jeux et des hommes*, Paris : Stock, 1964, 209 p.

BERTRAND Y., GUILLEMET P., *Les organisations, une approche systémique*, Paris : Chotard et associés, 1989, 333 p.

BOUCHER G., GAGNE P.-A., PETTIPAS, J.-G., *Gérer des conflits*, Sainte-Foy : les publications du Québec, 1994, 36 p.

CHALVIN D., *Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle*, Paris : ESF, 2003, 176 p.

CHALVIN D., EYSETTE F., *Comment sortir des petits conflits dans le travail*, Paris : Dunod, 1986, 210 p. (2-04-015659-3)

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil, 1977

DE BONO E., *Conflits : vers la médiation constructive*, Paris : InterEditions, 1988

DIONNE P., OUELLET G., *La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo-Alto*, Boucherville : Gaëtan Morin Editeur, 1990, 144 p. (2-89105-334-6)

DOUTRELUGNE Y., COTTENCIN O., *Thérapies brèves : principes et outils pratiques*, Paris : Masson, 2005, 173 p. (2-294-01113-9)

DUTERME C., *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles : De Boeck Université, 2002, 170 p. (2-8041-4005-9)

EDMOND M., PICARD, D., *L'école de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines*, Paris : Retz, 1984.

- FISCH R., SCHLANGER K., *Traiter les cas difficiles : les réussites de la thérapie brève*, Paris : Seuil, 2005, 217 p. (2-02-060671-2)
- FISCH R., WEAKLAND J., SEGAL L., *Tactiques du changement*, Paris : Seuil, 1986, 315 p. (2-02-009354-5)
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Paris : Seuil, 1993.
- GORDON T., *Cadres efficaces*, Paris : Belfond, 1980.
- HALEY J., *Tacticiens du pouvoir*, Paris : ESF, 1984, 118 p. (2-7101-0901-8)
- HALEY J., *Un thérapeute hors du commun : Milton Erickson*, Paris : Desclée de Brouwer, L'Epi, 1984, 380 p. (2-220-03703-7)
- HALEY J., CAILLE P., AUSLOOS G. *et alii*, *Changements systémiques en thérapie familiale : textes classiques présentés par Jean-Claude Benoît*, Paris : ESF, 1987, 104 p. (2-7101-0643-4)
- LEBEUF C. (dir.), *Rencontre de Paul Watzlawick*, Paris : L'Harmattan, 1999.
- KOURILSKY-BELLIARD F., *Du désir au plaisir de changer. Comprendre et provoquer le changement*, Paris : InterEditions, 1995, 324 p. (2-7296-0566-5)
- MALAREWICZ J.A., *Systémique et entreprise*, Paris : Village Mondial, 2000.
- MALARECIWZ J.A., *Gérer les conflits au travail : la médiation systémique en entreprise*, Paris : Village Mondial, 2004, 166 p. (2-7440-6085-2)
- MALAREWICZ J.A., GODIN J., *Milton H. Erickson - De l'hypnose clinique à la psychothérapie stratégique*, Paris : ESF, 2005, 160 p.
- MINTZBERG H., *Le Manager au quotidien: les dix rôles du cadre*, Montréal : Agence d'Arc, 1984.
- NARDONE G., *Peur, panique, phobies*, Bordeaux : L'esprit du temps, 1996, 365 p. (2-908206-42-0)
- NARDONE G., *Psychosolutions. Comment résoudre les problèmes humains complexes*, Bordeaux : L'Esprit du Temps, 1999, 178 p. (2-913062-21-0)
- NARDONE G., WATZLAWICK, P., *L'art du changement*, Bordeaux : L'Esprit du Temps, 1993, 218 p. (2-908206-30-7)
- NIZET J., BOURGEOIS E., *Pression et légitimation : une approche constructiviste du pouvoir*, Paris : P.U.F., 1995.
- NIZET J., HUYBRECHTS C., *Interventions systémiques dans les organisations, Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles : De Boeck Université, 1999, 160 p. (2-8041-2796-6)
- ORGOGOZO I., *Les paradoxes de la communication*, Paris : Editions d'organisation, Paris, 1988, 127 p. (2-7081-0967-7)

- O'HANLON W., BEADLE S., *Guide du thérapeute au pays du possible*, Bruxelles : Satas, 1997.
- O'HANLON W.H., WAINER-DAVIS M., *L'orientation vers les solutions*, Bruxelles : Satas, 1995.
- PASTOR P., BREARD R., *Gestion des conflits : la communication à l'épreuve*, Paris : Liaisons, 2004, 220 p. (2-87880-581-X)
- PAUZE R., *Gregory Bateson, itinéraire d'un chercheur*, Ramonville-Saint-Agne : Eres, 1996, 153 p. (2-86586-435-9)
- ROSENTHAL R.A., JACOBSON, L., *Pygmalion à l'école*, Tournai : Casterman, 1971, 293 p.
- ROUSTANG F., *Comment faire rire un paranoïaque*, Paris : Odile Jacob, 1996.
- QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod, 1995, 287 p. (2-10-002656-9)
- SACKS O., *L'homme qui prenait sa femme pour un chapeau*, Paris : Seuil, 1988, 312 p. (2-02-014630-4)
- SEGAL L., *Le rêve de la réalité*, Paris : Seuil, 1990, 220 p. (2-02-011471-2)
- SEGRESTIN D., *Sociologie de l'entreprise*, Paris : Armand Collin, 1996, 223 p.
- SELVINI PALAZZOLI M., BOSCOLO L., CECCHIN G. et alii, *Paradoxe et contre-paradoxe : un nouveau mode thérapeutique face aux familles à transaction schizo-phrénique*, Paris : ESF, 1978, 138 p. (2-7101-0178-5)
- SELVINI PALAZZOLI M., CIRILLO S., D'ETTORRE L. et alii, *Le magicien sans magie ou comment changer la condition paradoxale du psychologue dans l'école*, Paris : ESF, 1980, 146 p. (2-7101-0275-7)
- SELVINI PALAZZOLI M., ANOLLI L., DI BLASIO P. et alii, *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris : ESF, 1984, 228 p. (2-7101-0447-4)
- SELVINI M., BOSCOLO L. et alii, *Paradoxe et contre-paradoxe*, Paris : ESF, 1986.
- SERON C., WITTEZAELE J.J., *Aide ou contrôle : l'intervention thérapeutique sous contrainte*, Bruxelles : De Boeck Université, 1988, 367 p. (2-8041-1521-6)
- SHANNON C.E., WEAVER W., *Théorie mathématique de la communication*, Paris : Retz, 1975.
- WATZLAWICK P., *La réalité de la réalité : Confusion, désinformation, communication*, Paris : Seuil, 1978, 237 p. (2-02-006804-4)
- WATZLAWICK P., *Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique*, Paris : Seuil, 1980, 184 p. (2-02-009387-1)

WATZLAWICK P., *Faites vous-même votre malheur*, Paris : Seuil, 1984, 119 p. (2-02-006992-X)

WATZLAWICK P. (dir.), *L'invention de la réalité : Contributions au constructivisme*, Paris : Seuil, 1988, 373 p. (2-02-029452-4).

WATZLAWICK P., *Comment réussir à échouer : trouver l'ultrasolution*, Paris : Seuil, 1991, 117 p. (2-02-12942-6)

WATZLAWICK P., *Les cheveux du baron de Münchhausen : Psychothérapie et « réalité »*, Paris : Seuil, 1991, 254 p. (2-02-012710-5)

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris : Seuil, 1975, 189 p. (2-02-005871-5)

WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *Une logique de la communication*, Paris : Seuil, 1972, 280 p. (2-02-005220-2)

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., *Sur l'interaction : Palo Alto 1965-1974 : une nouvelle approche thérapeutique*, Paris : Seuil, 1981, 547 p. (2-02-063179-2)

WATZLAWICK P., NARDONE G. (dir.), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris : Seuil, 2000, 290 p. (2-02-032847-X)

WINKIN Y. (dir.), *La nouvelle communication*, Paris : Seuil, 1981, 390 p. (2-02-042784-2)

WINKIN Y. (dir.), *Bateson : Premier état d'un héritage, colloque de Cerisy*, Paris : Seuil, 1988, 346 p. (2-02-010040-1)

WINKIN Y., *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*, Paris : Seuil, 2001, 332 p. (2-02-040284-X)

WITTEZAELE J.J., *L'homme relationnel*, Paris : Seuil, 2003, 358 p. (2-02-059685-7)

WITTEZAELE J.J., GARCÍA T., *A la recherche de l'école de Palo Alto*, Paris : Seuil, 2006, 428 p. (2-02-089636-2)

WITTGENSTEIN L., *Tractatus logico-philosophicus suivi d'Investigations philosophiques*, Paris : Gallimard, 1961, 364 p. (2-07-070773-3).

## **Parties ou contributions à une monographie**

FOUCHET R., THOMAS, K. « La gestion des conflits ». in Tessier, R., Tellier, Y., *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 1991.

GUEGAN Y., « Une situation de double contrainte en entreprise : les valeurs humanistes au service du pouvoir » in Lebeuf C., *Rencontre de Paul Watzlawick*, Paris : L'Harmattan, 1999.

## Supports académiques, mémoires et working papers

BRASSEUR M., *L'apport de l'école de Palo Alto à la gestion des ressources humaines*, Working Paper n° 582, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion de l'Université d'Aix-Marseille, septembre 2000, 20 p.

DUTERME C., « Organisation et changement : un regard sur l'intervention », Mémoire, Louvain-la-Neuve : Université Catholique de Louvain, 1992, 161 p.

GERBINET D., *Les prescriptions de tâches en thérapie brève*, cours, Institut Gregory Bateson, Liège, 1997.

SERON C., « Thérapie brève, modèle de Palo Alto, et contexte judiciaire : intervention familiale et résolution de problèmes dans le cadre de la protection de la jeunesse », Mémoire, Louvain-la-Neuve : Université Catholique de Louvain, 1988, 243 p.

VAS A., *Economie d'entreprise*, cours de deuxième licence en Sciences du Travail, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2007.

## Sites Web et ressources internet

Ville de Carcassonne, *Présentation de la légende de Dame Carcas*, [en ligne], <http://www.tout-carcassonne.fr/ville/?19-dame-carcas> (Page consultée le 10 janvier 2007)

Mental Research Institute, *MRI Origins and notable contributions*, [en ligne], <http://www.mri.org/mriorigins.html> (Page consultée le 08 mars 2007)

Institut Gregory Bateson, *Présentation de l'école de Palo Alto* [en ligne] <http://www.igb-mri.com/html/pages/ecolepaloalto.shtml> (Page consultée le 20 avril 2007)

RAY WENDEL A., « Décès de Paul Watzlawick, professeur, philosophe et pionnier de la thérapie familiale » in Institut Gregory Bateson, *Site de l'IGB* [en ligne], <http://www.igb-mri.com/html/pages/pdf/n%8Ecrologie/paulwatzlawick.pdf> (Page consultée le 15 avril 2007)

WITTEZAELE J.J., « L'écologie de l'esprit selon Gregory Bateson » in *Site de Multitudes*, [en ligne], <http://multitudes.samizdat.net/IMG/pdf/24-wittezaele.pdf> (Page consultée le 02 avril 2007)

## Entretiens

Entretien avec Monsieur Jean-Jacques Wittezaele réalisé à Liège le 15 mars 2007.

Entretien avec Monsieur Yves Doutrelugne réalisé à Tournai le 11 avril 2007.



## **Annexes**

### **Table des Annexes**

**Annexe 1 : Grille d'entretien**

**Annexe 2 : Grille d'analyse**

## Annexe 1 : Grille d'entretien

### Le contexte

- ❑ *Parlez nous d'une situation de conflit à laquelle vous avez été confronté en tant que partie prenante.*
- ❑ *Présentez nous le contexte général de ce conflit. Qui était concerné ?*
- ❑ *Qu'est-ce qui a, selon vous, déclenché le conflit ? Où cela se passait-il ?*

### Les comportements des acteurs

- ❑ *Comment chacun (vous et les autres) a réagi à cette situation. Qui a fait quoi ?*
- ❑ *Qu'avez-vous dit et qu'ont dit les autres acteurs du conflit ?*

### Le changement

- ❑ *Comment s'est terminé le conflit ?*
- ❑ *Qui a fait quoi ?*

### Exemples de questions de précision

- ❑ *Qu'entendez-vous par « il ne pouvait pas me sentir » ?*
- ❑ *Quand « elle a réagi violemment », qu'a-t-elle fait concrètement ?*

### Exemples de questions de relance

- ❑ *Et qu'a-t-il fait ensuite ?*
- ❑ *Et ensuite que s'est-il passé ?*
- ❑ *Et comment avez-vous réagi à ces critiques ?*

## Annexe 2 : Grille d'analyse des études de cas

### Le schéma interactionnel

- ❑ *Comment le conflit présenté se perpétue-t-il dans les schémas relationnels ?*
- ❑ *Quels sont les comportements observés qui favorisent une communication conflictuelle ? (à vérifier par rapport aux axiomes de la communication)*
- ❑ *Quelles sont les interactions redondantes ?*
- ❑ *Comment peut être mis en évidence le système perceptivo-réactionnel qui fait durer le conflit ?*
- ❑ *Quelles ont été les tentatives de solution ?*
- ❑ *Quel est le point commun entre toutes ces tentatives de solution ?*

### Le changement et les tactiques de changement

- ❑ *Comment la situation conflictuelle s'est-elle modifiée ?*
- ❑ *Quels sont les comportements qui ont permis de résoudre le conflit ?*
- ❑ *Comment ces comportements se définissent-ils par rapport aux tentatives de solution ?*
- ❑ *Quels sont les points communs ou l'orientation globale de ces comportements ?*
- ❑ *Comment se situent-ils par rapport aux tactiques de changement ?*