

EDMOND MARC
DOMINIQUE PICARD

L'école **de Palo Alto**

Une approche systémique
des relations humaines

RETZ

editions-retz.com

Les auteurs

Edmond Marc, docteur d'État en sciences humaines et professeur émérite en psychologie, formateur et superviseur. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la communication, l'identité et la psychothérapie.

Dominique Picard, psychosociologue, professeure des universités. Spécialiste de la communication et des relations interpersonnelles. Elle est l'auteure de nombreux ouvrages sur ces thèmes.

Ensemble, ils ont publié :

Petit traité des conflits ordinaires (Seuil, 2006)

Relations et communications interpersonnelles (Dunod, 2020)

Les conflits relationnels (Que sais-je ?, 2020)

L'École de Palo Alto (Que sais-je ?, 2020)

Illustration de couverture : Edmond Marc

ISBN : 978-2-7256-4322-9

© Retz, 2023 pour la présente édition

© Retz, 2000 pour la première édition

Code éditeur : 118840

Dépôt légal : février 2023.

Sommaire

Sommaire	3
Avant-propos	5
Introduction. Les hommes et les idées de Palo Alto	7

Première partie
UNE THÉORIE DE LA COMMUNICATION

Chapitre 1. L'approche systémique des relations humaines	19
Chapitre 2. Une logique de la communication	38
Chapitre 3. La pathologie de la communication	54

Deuxième partie
UNE MÉTHODOLOGIE DU CHANGEMENT

Chapitre 4. Apprentissage et changement	69
Chapitre 5. La pratique du changement : perspectives systémiques	81
Chapitre 6. Principes stratégiques	99

Troisième partie
UNE PRATIQUE THÉRAPEUTIQUE

Chapitre 7. Une approche renouvelée de la psychopathologie	115
Chapitre 8. Le cadre et la démarche thérapeutiques	132
Chapitre 9. Les techniques thérapeutiques	143

Quatrième partie
ÉVOLUTIONS, APPLICATIONS, DÉBATS

Chapitre 10. Évolutions et tendances	157
Chapitre 11. D'un continent à l'autre	169
Chapitre 12. L'approche systémique des organisations	184
Chapitre 13. Approche systémique et psychanalyse	200
Conclusion	216
Bibliographie	219
Index des noms	223
Index des notions	225
Table des matières	229

Avant-propos

Palo Alto, petite ville de Californie, est connue notamment pour abriter la prestigieuse université de Stanford. Mais elle est devenue aussi l'enseigne d'une école de pensée parmi les plus originales et les plus fécondes de la seconde moitié du XX^e siècle. En effet, elle a été le berceau de plusieurs équipes et institutions dont le dénominateur commun est d'avoir élaboré une approche « systémique » des relations humaines. Approche qui a inspiré le courant foisonnant de la « nouvelle communication », des thérapies familiales, des thérapies brèves, de l'analyse des organisations... C'est ce courant, à la fois cohérent et divers, théorique et pratique, que l'on désigne de l'étiquette commode d'« École de Palo Alto ».

Il est né de la rencontre de personnalités éminentes appartenant à différentes disciplines comme Gregory Bateson, Hanz von Foerster, Virginia Satir, John Weakland, Jay Haley, Don Jackson ou Paul Watzlawick. Chacune a apporté sa contribution à l'élaboration d'une nouvelle théorie de la communication et des relations humaines, d'une nouvelle conception du changement qui ont donné lieu à des pratiques de thérapie et d'intervention profondément novatrices.

Si on peut parler à juste titre d'école, c'est que ces chercheurs vont coopérer à une même construction et jeter les bases d'un nouveau « paradigme » scientifique, c'est-à-dire d'une perspective théorique qui rompt avec celles qui l'ont précédée et qui va proposer une compréhension renouvelée des phénomènes humains. Perspective que l'on peut désigner des termes d'approche systémique et interactionniste, et qui bouleverse totalement les modèles psychologiques antérieurs.

Il apparaît clairement aujourd'hui que l'École de Palo Alto représente pour les sciences humaines plus qu'un courant parmi d'autres, une

véritable révolution de la pensée, aussi importante que celle qu'a entraînée, en son temps, la psychanalyse. On en retient souvent quelques expressions frappantes qui sont devenues quelquefois des slogans, comme « on ne peut pas ne pas communiquer », « le problème c'est la solution », « empêcher le patient de se soigner », ou des notions vulgarisées comme celles de *feed-back*, de *double-bind* ou de « métacommunication ».

Au-delà de ces formulations, nous voudrions montrer la cohérence profonde, l'originalité et la fécondité d'une démarche. Cohérence qui n'est pas évidente à première vue car l'approche systémique des communications résulte de la mise en rapport de plusieurs champs scientifiques. Gregory Bateson, qui en a été l'initiateur, était lui-même zoologue, anthropologue et éthologue. Il a été influencé par les mathématiciens Norbert Wiener et John von Neuman, les pères de la « cybernétique » ; par Ludwig von Bertalanffy, un biologiste qui a élaboré une « théorie générale des systèmes » ; par le mathématicien et philosophe Bertrand Russell, auteur de la « théorie des types logiques » ; par le psychiatre Milton Erikson, fondateur d'une nouvelle hypnose, etc. Le lecteur risque d'être effrayé par l'évocation de toutes ces démarches qui peuvent lui paraître difficiles d'accès. Mais l'objectif de cet ouvrage est justement de les rendre intelligibles et vivantes en s'efforçant d'allier rigueur de conception et clarté d'exposition.

Il souhaite offrir une synthèse accessible d'un grand nombre de recherches passionnantes mais qui, en raison de leur complexité et de leur difficulté, risqueraient de rester hermétiques. Nous pouvons penser que cet objectif a été atteint puisqu'il s'agit, pour ce livre, de sa quatrième édition. Cette dernière comporte plusieurs ajouts et modifications. Nous avons, bien sûr, complété la bibliographie qui n'a cessé de s'étendre au fil des années. Mais nous avons surtout voulu tenir compte des évolutions et des prolongements, des débats et de la multiplicité des applications auxquels l'École de Palo Alto a donné lieu dans les dernières décennies.

Nous espérons que cette présentation modifiée et enrichie augmentera l'intérêt de l'ouvrage et permettra à de nouveaux lecteurs de découvrir cette remarquable aventure de l'esprit. Nous avons voulu leur exposer clairement les fondements théoriques de l'approche systémique, mais aussi les initier à sa démarche pratique : « Cet art fascinant qui consiste à résoudre des problèmes humains compliqués au moyen de solutions apparemment simples. Et à découvrir comment derrière ces « solutions simples » réside une théorie complexe et innovante¹. »

1. P. Watzlawick, G. Nardone, *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Seuil, 2000, p. 14.

INTRODUCTION

Les hommes et les idées de Palo Alto

L' « École de Palo Alto » est une étiquette commode pour désigner un groupe de chercheurs d'origines scientifiques diverses qui, à un moment donné de leur existence, ont travaillé à Palo Alto, petite ville de la grande banlieue sud de San Francisco.

Les travaux de ce groupe se sont orientés selon trois grandes directions de recherche : une théorie de la communication, une méthodologie du changement et une pratique thérapeutique ; ce qui fait l'unité de ces recherches, c'est leur référence commune à la démarche systémique¹ que l'on retrouve aussi bien dans l'approche de la communication que dans les techniques de thérapie et d'intervention.

L'inspiration du groupe, son orientation théorique et ses fondements épistémologiques ont leur origine dans l'œuvre de *Gregory Bateson* qui a travaillé à l'hôpital psychiatrique de la *Veterans Administration* à Palo Alto à partir de 1949. La renommée et l'originalité de ce chercheur sont telles qu'elles méritent qu'on s'arrête un instant sur son itinéraire personnel.

Des Galapagos à Bali

Gregory Bateson (1904-1980) est né en Angleterre dans une famille de la grande bourgeoisie intellectuelle : son grand-père était le principal du *Saint John's College* à Cambridge où son père étudia la zoologie avant de devenir célèbre pour son opposition aux théories darwiniennes sur l'évolution des espèces. Le jeune Gregory est très vite initié aux sciences

1. La démarche systémique applique à des domaines différents les principes de la cybernétique. Voir plus loin, chapitre 1.

naturelles (observation des animaux, collecte de plantes, etc.) si bien qu'à l'âge de 20 ans, diplômé en zoologie du *Saint John's College*, il part sur les traces de Darwin aux Galapagos.

Mais se contenter d'être le fils de son père n'est pas dans sa nature et, dès son retour des Galapagos en 1925, il trouve sa propre voie en commençant un troisième cycle d'anthropologie. Et c'est en tant qu'anthropologue qu'il s'embarque en 1927 pour la Nouvelle-Guinée observer les coupeurs de têtes. Son séjour dans différentes tribus lui donnera la matière d'une thèse qu'il soutiendra à Cambridge en 1930.

En 1932, il repart sur la rivière Sepik et y rencontre un couple d'anthropologues déjà célèbres : Reo Fortune et Margaret Mead. Une entente immédiate s'établit entre les trois chercheurs... qui devient rapidement une relation privilégiée entre Gregory et Margaret. Celle-ci divorce puis se remarie avec Bateson en 1936. Tous deux partent ensemble pour une recherche commune à Bali au moment où paraît le premier ouvrage de Bateson : *Naven*.

Malgré l'échec commercial de la première édition, *Naven* est un événement, une sorte de révolution dans les sciences sociales. En bon ethnologue, Bateson y relate les faits de la vie courante des tribus étudiées... Mais là s'arrête la ressemblance de *Naven* avec les ouvrages habituels des anthropologues anglo-saxons. Car il est évident que ce qui intéresse l'auteur, au-delà de la culture décrite, c'est l'élaboration d'une théorie transculturelle cohérente dont les concepts pourraient être appliqués à d'autres types de sociétés. Autrement dit, *Naven* se présente comme une réflexion sur les rapports entre individus et société. Bateson y prend le parti de l'interdisciplinarité, étayant son étude aussi bien sur les découvertes de la psychologie sociale, de la psychiatrie et des sciences politiques que sur celles de l'anthropologie. Ce double souci d'interdisciplinarité et de théorisation sera celui de Bateson tout au long de sa vie et explique pour une part l'influence qu'il peut avoir encore aujourd'hui sur des chercheurs appartenant à différentes branches des sciences humaines.

À Bali, pendant deux ans, le couple Bateson-Mead recueille non seulement des observations et des interviews, mais également des films et des photos dont il publiera une sélection en 1942 dans *Balinese character : A photographic Analysis* qui restera, lui aussi, dans les annales de l'anthropologie car il renouvelle les méthodes de terrain ; il se donne pour objet d'appréhender la culture balinaise à travers une étude minutieuse et attentive des interactions entre individus, et apporte ainsi une contribution originale à l'abord des processus de socialisation. Mais cette publication

marque aussi la fin de la période ethnologique de Bateson qui va de plus en plus se plonger dans l'épistémologie de la communication.

La cybernétique appliquée à l'étude de la communication

En 1942, en effet, Bateson découvre au cours d'un colloque les principes de la démarche systémique. Plus tard, il soulignera le caractère décisif de cette découverte : « En 1942, j'ai rencontré à une conférence organisée par la *Macy Foundation*, Warren Mc Culloch et Julian Bigelow dont les passionnants exposés sur le *feed-back*² m'ont aidé à éclaircir certains points essentiels ; car 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 *feed-back* négatif³. » Immédiatement, il comprend tout le parti qu'il peut en tirer dans ses recherches : jusqu'à présent, les conceptions classiques des sciences étaient fondées sur la dynamique des forces et les rapports de causalité, et la communication était considérée sous cet angle ; Bateson va l'envisager comme un système de messages fonctionnant sous forme de « boucles » dans lesquelles l'énergie de la réponse est fournie par le récepteur et non par l'impact de l'élément déclencheur (d'où la notion de « *feed-back* »).

Saisissant alors la portée heuristique⁴ de sa conception, Bateson dès 1945 participe activement aux conférences financées par la *Macy Foundation* ; il tend de plus en plus à souligner la fécondité des apports qu'un chercheur en sciences sociales peut tirer de la logique et des mathématiques. C'est là qu'il entend Norbert Wiener et le mathématicien John von Neumann exposer des idées nouvelles : la théorie des jeux, la distinction entre processus digitaux⁵ et processus analogiques, la notion de *feed-back* et de système autorégulé... bref, tous les éléments qui seront finalement rassemblés quelque temps plus tard par Wiener sous le terme de « cybernétique ».

Bateson a trouvé désormais l'axe de sa démarche : appliquer aux sciences sociales, et notamment à l'étude des communications (chez l'homme et l'animal) les principes de la démarche systémique. Car la cybernétique

2. Le *feed-back* ou rétroaction est une des notions de base de la cybernétique (cf. infra).

3. *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, p. 7 (le concept de *feed-back* négatif est expliqué plus loin).

4. L'heuristique est une discipline qui se donne pour but de dégager les règles de la découverte.

5. Les processus digitaux sont les langages spécifiques de l'informatique à base d'unités informatiques, ou « *digits* ».

apporte des outils nouveaux pour aborder les systèmes interactifs de nature informationnelle dont la communication humaine fait partie : prenant comme cadre méthodologique les interrelations à l'intérieur de réseaux où jouent des mécanismes circulaires de régulation, elle s'oppose à une conception linéaire – et en quelque sorte déterministe – de la succession des actions et des réactions entre des objets isolés.

En 1946, un événement va bousculer la vie privée de Bateson : son divorce d'avec Margaret Mead. Fortement perturbé par cette rupture, il entreprend une psychanalyse. Expérience profonde qui va exercer une influence décisive sur sa vie et ses recherches. Elle ouvre une nouvelle étape dans son parcours et l'amène à s'intéresser à la psychiatrie et à travailler dans ce domaine pendant plusieurs années.

En 1948, il est invité par le psychiatre Jurgen Ruesch à la clinique Langley Porter à San Francisco pour étudier la communication thérapeutique. À la suite de cette enquête de terrain, les deux hommes écrivent ensemble *Communication : The social Matrix of Psychiatry*⁶ ; ils apportent dans cet ouvrage une vision originale de la communication conçue comme un système d'interactions auquel peuvent être rapportés tous les comportements et les relations entre le psychiatre et ses patients.

Ils développent une critique de la psychiatrie américaine de l'époque, d'obédience psychanalytique, et ébauchent une psychothérapie « humaniste » centrée non plus sur l'individu mais sur le système d'interactions (familial et social) dans lequel celui-ci est pris. C'est sur ce système que le thérapeute doit agir. Ils proposent donc *une thérapie de la communication par la communication*.

Le groupe de Palo Alto

Après cette recherche d'anthropologie médicale avec Ruesch, Bateson souhaite approfondir ses premières intuitions. Quels sont les modes de communication qui exercent une influence pathologique sur l'individu ? Une de ses hypothèses est qu'un type de communication, qu'il appelle la « communication paradoxale », est particulièrement perturbant.

En 1952, il reçoit une subvention de la Fondation Rockefeller pour étudier les paradoxes dans la communication. Il engage trois personnes pour le seconder dans ses recherches : John Weakland (1919-1995), ingénieur et ancien étudiant de Bateson en anthropologie (dont l'intérêt pour l'hypnose et les méthodes de Milton Erickson auront une forte influence

6. New York, Norton, 1951. Traduit en français sous le titre *Communication et société*, Seuil, 1988.

sur le groupe) ; Jay Haley (1923-2007), qui est alors étudiant en communication sociale à l'Université de Stanford, mais qui deviendra très vite un éminent psychothérapeute et se spécialisera dans les thérapies brèves puis les thérapies familiales ; et enfin William Fry (1924-2014), étudiant en psychiatrie.

Comme Bateson travaille depuis quelques années à l'hôpital de la *Veterans Administration* près de la ville de Palo Alto (où il anime un séminaire pour les étudiants se spécialisant en psychiatrie), le groupe de chercheurs qu'il a constitué sera désigné par la suite sous le terme de « Groupe de Palo Alto ». Son objectif : appliquer les raisonnements de Whitehead et Russell sur les paradoxes logiques à toutes les situations possibles de communication... À chacun d'œuvrer comme il l'entend. Bateson, quant à lui, entreprend l'étude de la nature du jeu chez les animaux (et en particulier les loutres) qu'il filme au zoo de San Francisco. Son but est de montrer que les loutres sont capables de différencier le combat réel de son simulacre, et donc d'émettre et de reconnaître des signaux de type « ceci est un jeu » : elles ont donc la capacité de « métacommuniquer »⁷.

En 1954, un médecin psychiatre, Don D. Jackson (1920-1968), propose à l'hôpital de la *Veterans Administration* une thèse sur « la question de l'homéostasie familiale » et, par ce biais, collabore avec Bateson. Jackson est un clinicien brillant et inventif. Né en 1920, il entre à l'âge de 27 ans à la clinique psychiatrique de *Chesnut Lodge* dans le Maryland et entreprend une formation psychanalytique à Washington ; il traite alors des schizophrènes sous le contrôle de deux psychiatres et psychanalystes : Harvey Stack Sullivan (de l'École de Washington) et de Frieda Fromm-Reichmann. Or, tous deux conçoivent la schizophrénie non comme l'aboutissement d'un organisme malade, mais comme la résultante d'une série d'interactions pathogènes dans laquelle le sujet est pris. S'appuyant sur cette hypothèse, Jackson ne pouvait que rejoindre les préoccupations de Bateson qui voyait dans les phénomènes de communication la clef de tous les comportements humains.

Bateson et Jackson sont incontestablement les figures centrales et les pôles de référence du groupe ; le premier apportant son cadre théorique général et le second orientant ses travaux vers des applications de plus en plus thérapeutiques.

Mais il ne faudrait pas oublier un troisième personnage qui joua un rôle fondamental dans le groupe, non par sa présence, mais par l'influence qu'il a eue sur certains membres du groupe (et en particulier

7. Cf. *Infra*, p.

sur John Weakland, Jay Haley et Richard Fisch) : il s'agit de Milton H. Erickson, psychiatre, président fondateur de l'*American Society for Clinical Hypnosis*, sophrologue et thérapeute qui mit en relief l'importance des mécanismes d'influence entre le thérapeute et son patient dans le processus de guérison⁸. C'est en référence à ses travaux que l'École de Palo Alto mettra sur pied une forme de thérapie, fondée pour une part sur l'intervention active et l'attitude directive du thérapeute.

En 1956, le groupe publie sa célèbre théorie de la « double contrainte⁹ » ou *double bind* (on utilise fréquemment l'expression américaine dans les textes français). Ce concept va connaître un écho considérable dans les milieux scientifiques et un très grand nombre de recherches expérimentales et cliniques en ont vérifié la validité et l'utilisent désormais.

Le projet dirigé par Bateson se poursuivra jusqu'en 1962 mais, dès novembre 1958, un autre groupe voit le jour parallèlement au premier¹⁰.

Le Mental Research Institute se centre sur la thérapie

À cette époque en effet, Jackson (qui continue en même temps à collaborer au projet de Bateson) fonde le *Mental Research Institute* (M.R.I.) orienté davantage vers la recherche clinique. Il se donne pour objectif d'appliquer les découvertes sur la communication au domaine de la psychothérapie. La première équipe du M.R.I. est composée de Jackson lui-même, du psychiatre Jules Ruskin et de la psychologue Virginia Satir (1916-1988)¹¹. Les travaux du groupe s'appuient sur la théorie de la double contrainte et sur celle de l'homéostasie¹² familiale. C'est le M.R.I. qui élaborera le dispositif des thérapies familiales, considérant que lorsqu'un individu est étiqueté comme malade dans une famille, il est en fait la victime d'un système familial pathologique.

La renommée du M.R.I. s'étend rapidement et, en 1961, il s'adjoint un nouveau membre : Paul Watzlawick (1921-2007). Autrichien, né à Villach, Watzlawick est attiré très tôt par la médecine mais ne peut entreprendre ses études par suite de persécutions politiques de la part des nazis.

8. M. Erickson est mort en 1980.

9. « Vers une théorie de la schizophrénie », in *Vers une écologie de l'esprit*, tome 2.

10. En ce sens, il est faux de parler de l'École de Palo Alto comme d'une unité. Il y eut deux groupes et bien que le second se réclame toujours de Bateson, celui-ci ne voulut jamais y participer.

11. Cette dernière quittera le M.R.I. en 1968 à la mort de Jackson pour devenir la directrice de l'Institut d'Esalen, célèbre institut de psychologie humaniste.

12. L'« homéostasie » désigne la tendance des groupes vivants à stabiliser leurs différentes composantes, et tout particulièrement leurs modes de fonctionnement.

Il émigre en Italie et obtient à Venise, en 1949, un doctorat de philosophie axé sur la philosophie du langage et la logique. Il suit également une formation analytique à l'Institut Jung de Zürich et obtient son diplôme de psychanalyste en 1954. Après avoir enseigné la psychanalyse et la psychothérapie à l'Université nationale du Salvador (où il découvre les écrits de Bateson qui sont pour lui une véritable révélation), il se retrouve, en 1960, à l'*Institute for Direct Analysis* de Philadelphie où il collabore durant un an aux travaux d'Albert Scheflen sur les relations soignant-soignés en thérapie (à partir de films analysés image par image). C'est là qu'il rencontre Jackson, qui l'invite au M.R.I. Watzlawick y subit la triple influence de Jackson, de Bateson et d'Erickson. Il pratique l'hypnose et parallèlement découvre Ronald D. Laing et l'antipsychiatrie anglaise.

Paul Watzlawick va jouer un rôle important dans la diffusion des recherches de Palo Alto. Grâce à sa formation philosophique, il est un des rares psychothérapeutes à avoir compris et intégré dans sa pratique l'importance de la « théorie des types logiques ». Très dynamique et bon écrivain, il contribue largement à faire connaître les idées du groupe.

En 1962, le *National Institute of Mental Health* accorde au M.R.I. une subvention pour une formation en thérapie familiale. C'est la première mise en place aux États-Unis. Le groupe s'adjoint d'autres chercheurs (dont John Weakland et Jay Haley) et fonde la revue *Family Process* dont Haley et Jackson sont les premiers directeurs. Le M.R.I. occupe très vite une des premières places dans le nouveau développement de la psychiatrie.

En 1967, Paul Watzlawick, John Weakland, Arthur Bodin et Richard Fisch (1926-2011, psychiatre, également formé à l'hypnose selon la méthode d'Erickson) fondent le *Brief Therapy Center* à côté du MRI. C'est une clinique psychothérapeutique qui reçoit quelques patients mais reste un lieu de recherche appliquant les techniques de Jackson et d'Erickson.

Thérapies familiales et thérapies brèves connaissent un vif succès

En 1968, après la mort de Jackson, le départ de Jay Haley¹³ et de Virginia Satir, le M.R.I. connaît une période de déclin de ses activités. Mais depuis le début des années 70, il a repris son rôle de leader grâce, notamment,

13. J. Haley quitte le M.R.I. en 1967 pour rejoindre Salvator Minuchin à la *Child Guidance Clinic* de l'Université de Pennsylvanie à Philadelphie où il fait de la thérapie familiale et forme des thérapeutes. Après avoir été professeur adjoint au département d'anthropologie de l'Université de Stanford, il devient professeur de psychiatrie à l'Université du Maryland et directeur du *Family Therapy Institute* de Washington. Il s'est spécialisé dans la formation des enseignants et réalise des films pédagogiques et des enregistrements vidéo sur la façon de conduire une thérapie.

à P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch et Carlos E. Sluzki. Ce dernier, psychiatre et psychanalyste, est né à Buenos Aires et a commencé à travailler au M.R.I. en 1965 ; il exerce depuis 1971 la psychiatrie aux États-Unis (notamment comme professeur à l'école de médecine de l'Université de Californie à San Francisco) et dirige par la suite le M.R.I. et la revue *Family Process*. Les succès thérapeutiques du *Brief Therapy Center* ont contribué à la diffusion de ses méthodes qui, tout en conservant les lignes tracées par Bateson, Jackson et Erickson, ont emprunté certains apports à d'autres courants comme l'analyse existentielle de Ludwig Binswanger et l'antipsychiatrie de Ronald Laing et David Cooper.

D'autres projets ont été réalisés par le M.R.I. dont l'*Emergency Treatment Center* (E.T.C.), créé en 1975 par Diana Everstine. Ce centre est formé d'une équipe de psychologues qui, sur un simple coup de téléphone, peuvent se rendre sur place lorsqu'une crise familiale aiguë éclate (suicide, bagarre, décompensation...), soit à la demande des intéressés, soit à l'appel des voisins ou de la police. Les psychologues peuvent procéder à une sorte de thérapie à chaud pour résoudre la crise, au moins dans ses aspects les plus dramatiques.

Quant à Gregory Bateson, qui a donné son impulsion au groupe, il n'a jamais suivi les membres de son équipe au sein du M.R.I. Il s'est toujours considéré avant tout comme un épistémologue de la communication, ne voyant dans la psychiatrie qu'une application parcellaire de ses théories. Il a quitté Palo Alto en 1962 pour Virginia Islands où il étudie la communication chez les dauphins, puis pour l'Université d'Hawaï, celle de Santa Cruz ou l'Institut d'Esalen à Big Sur. C'est en 1972, avec la publication de *Steps to an Ecology of Mind*¹⁴, que son œuvre connaît une audience internationale.¹⁵

Atteint d'un cancer aux poumons en 1978, il refuse la radiothérapie pour rester lucide et poursuivre ses travaux en compagnie de sa fille Mary Catherine. Il meurt le 4 juillet 1980. Il vient d'achever son dernier ouvrage *Mind and Nature*, conçu comme son testament et la synthèse de sa pensée¹⁶.

14. Traduit en français sous le titre *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil (tome 1, 1977 ; tome 2, 1980).

15. Pour un développement historique plus approfondi, cf. D. Picard et E. Marc, *L'École de Palo Alto*, Paris, « Que sais-je ? », 2020.

16. G. Bateson, *Mind and Nature, a necessary unity*, New York, Dutton, 1979. Traduit en français sous le titre : *La Nature et la pensée*, Paris, Le Seuil, 1984.

Une œuvre féconde et fécondante

Aujourd'hui, l'œuvre produite par l'École de Palo Alto s'impose comme l'une des plus originales et des plus fécondes de ces dernières décennies. Son succès tient aussi bien à ses aspects théoriques qu'à sa portée pratique.

Nous nous efforcerons dans cet ouvrage d'en souligner l'unité et la cohérence.

Dans une première partie, nous exposerons la *théorie de la communication* sur laquelle se fonde sa démarche.

Dans une seconde partie, nous montrerons comment, à partir de cette théorie et en s'appuyant sur une vision nouvelle des processus d'apprentissage, s'élabore une *méthodologie du changement* qui diffère à la fois du comportementalisme et de la démarche psychanalytique.

La troisième partie exposera la *pratique thérapeutique* qui en découle et qui se caractérise par un abord neuf de la maladie mentale et par des techniques thérapeutiques spécifiques.

Enfin, la quatrième partie fera le point sur les développements, les évolutions et l'influence actuelle de l'École de Palo Alto. D'abord dans le champ des thérapies où les pratiques se sont diversifiées en plusieurs courants, aux États-Unis comme en Europe. Mais aussi au domaine des organisations où l'approche systémique constitue aujourd'hui une référence fondamentale.

PREMIÈRE

PARTIE

*Une théorie
de la communication*

La façon dont l'École de Palo Alto aborde la communication est à la fois déductive et inductive. D'une part, elle s'appuie sur un certain nombre de modèles théoriques et de concepts empruntés à la démarche systémique (dérivée de la cybernétique), mais aussi à la linguistique ou à la logique ; d'autre part, elle s'efforce de les confronter, à chaque étape de la recherche, à l'observation précise et à l'analyse de communications réelles, étudiées le plus souvent à partir d'enregistrements filmés.

On peut dire, dans ce sens, qu'elle a voulu dépasser l'opposition entre le subjectivisme de la démarche clinique et le réductionnisme de la méthode expérimentale. Le clinicien saisit intuitivement une situation globale d'interaction mais il n'est pas toujours capable d'en donner une formalisation ; l'expérimentaliste isole quelques variables dont il étudie systématiquement les relations et les variations mais il n'accède pas à une vision d'ensemble des situations réelles.

La théorie de la communication élaborée par l'École de Palo Alto s'applique à la fois à prendre en compte des processus complexes et à en donner une formalisation rigoureuse. Elle repose sur trois hypothèses essentielles :

La première est que l'essence de la communication réside dans des processus relationnels et interactionnels. Dans une telle conception, ce sont moins les éléments qui comptent (les individus, dans le cas de la communication humaine) que les rapports qui s'instaurent entre ces éléments. Aussi l'*approche systémique* semble le cadre le plus approprié pour aborder les phénomènes de communication (chapitre 1).

La seconde est que tout comportement humain a une valeur communicative. Autrement dit, toutes les relations peuvent être perçues comme un vaste système de communications qui se répondent et s'impliquent mutuellement. En observant la succession des messages replacés dans leur contexte horizontal (la séquence des messages qui précèdent et qui suivent) et dans leur contexte vertical (la relation entre les interactants et le système où elle s'insère), il est possible de dégager une *logique de la communication*, ensemble cohérent de règles et de concepts (chapitre 2).

Enfin, la troisième hypothèse est que les troubles psychiques de la personnalité dont doit s'occuper le psychiatre ou le psychologue peuvent être ramenés à des perturbations de la communication entre l'individu porteur de symptômes et son entourage. Il existe donc une *pathologie de la communication* dont les mécanismes permettent de comprendre la plupart des prétendues « maladies mentales » (chapitre 3).

L'approche systémique des relations humaines

L'École de Palo Alto n'a pas « inventé » la démarche systémique. Son mérite est d'avoir cherché à l'appliquer de façon méthodique et rigoureuse au domaine des relations humaines et notamment aux problèmes des troubles psychiques. C'est cela qui constitue la véritable novation par rapport aux démarches antérieures de la psychologie.

L'approche systémique n'est pas une nouvelle science, ni même une nouvelle discipline ; c'est un point de vue original sur la réalité, une méthode pour aborder les phénomènes complexes. Elle permet une vision synthétique des problèmes alors qu'a prévalu longtemps dans les sciences une démarche analytique. Là où l'analyse décompose un phénomène en autant de parties élémentaires dont elle étudie les propriétés et va du simple au complexe, la synthèse essaie de penser la totalité dans sa structure et sa dynamique ; au lieu de dissocier, elle envisage *l'ensemble des relations significatives qui relient des éléments en interaction*, attitude à laquelle correspond précisément la notion de *système* ; celle-ci renvoie moins à la définition d'un objet particulier qu'à une perspective spécifique et féconde sur des domaines très divers de la réalité physique, biologique et humaine.

Mais un rapide historique est peut-être nécessaire pour éclairer ces notions d'ordre théorique et montrer à quelles préoccupations concrètes a répondu l'approche systémique et quelle en est la portée opératoire¹.

1. Cf. notamment J. de Rosnay, *Le Macroscopie*, Paris, Seuil, 1975.

Le mariage de l'électronique et de la biologie

La notion du système n'est pas entièrement nouvelle. Les économistes du XIX^e siècle l'utilisaient sans le savoir lorsqu'ils essayaient de dresser un modèle général de l'économie rendant compte des relations entre l'offre, la demande, la monnaie, le capital... ; et Karl Marx aussi, quand il s'efforçait de mettre en rapport dans une vision globale de la société les infrastructures économiques et les superstructures politiques, sociales et idéologiques.

Cependant, la démarche systémique a connu un nouvel essor et une nouvelle portée aux États-Unis dans les années quarante, lorsqu'elle a pu utiliser des outils d'une grande efficacité comme la *cybernétique* et, un peu plus tard, l'informatique et la robotique.

Le père de la cybernétique est Norbert Wiener, mathématicien qui, avant la dernière guerre, enseignait au M.I.T. (*Massachusetts Institute of Technology*)². En 1940, il travaille avec un jeune ingénieur à la mise au point d'appareils de pilotage automatique pour canon antiaérien. Ils découvrent alors que de tels servomécanismes présentent certaines analogies frappantes avec le fonctionnement du système nerveux ; ils démontrent notamment que, pour contrôler une action orientée vers un but (comme la D.C.A.), la circulation des informations nécessaires doit former une « boucle » fermée dans laquelle la machine évalue les effets de ses actions et corrige son comportement futur en utilisant les performances passées ; ce processus est désigné par la notion de *feed-back* (ou rétroaction).

Dès lors, la démarche cybernétique va consister à appliquer à tous les domaines de conduite et de gestion d'organismes complexes des modèles nés de la rencontre entre la mécanique et la biologie. Un séminaire est fondé qui réunit des mathématiciens, des neurophysiologues et des ingénieurs en électronique. Peu à peu se constituent les bases d'un langage commun (apprentissage, mémoire, régulation, rétroaction, homéostasie, etc.). En même temps, cette nouvelle démarche s'étend à d'autres disciplines comme l'économie, la gestion des entreprises, la sociologie ou l'anthropologie ; dans ce dernier domaine, Margaret Mead et Gregory Bateson se montrent très intéressés par les recherches de Wiener et s'efforcent de les appliquer à la compréhension des processus culturels.

2. Cf. N. Wiener, *Cybernétique et société*, Paris, U.G.E., 1962 (pour la traduction française), rééd., Seuil, 2014.

Dans les années cinquante, une nouvelle invention va donner une impulsion décisive aux recherches sur l'« intelligence artificielle » et les robots : l'*ordinateur*. Un des plus efficaces pour l'époque est construit en 1951 au M.I.T. par un jeune électronicien du laboratoire des servomécanismes, Jay Forrester ; il utilise une mémoire magnétique ultra-rapide. Peu de temps après, Forrester est chargé par les Services de Défense d'étudier un système d'alerte pour protéger le territoire américain ; il met au point un réseau couplant radars et ordinateurs et réalise à cette occasion l'importance de l'approche systémique pour concevoir et contrôler des ensembles très complexes d'interactions faisant intervenir des hommes et des machines.

Une nouvelle étape est la création en 1954 par un biologiste – Ludwig von Bertalanffy – d'une équipe de recherche qui tente d'englober la cybernétique dans une démarche plus vaste : l'étude générale des systèmes³.

Rappelons que c'est en 1952 que Gregory Bateson lance – lui aussi dans une perspective systémique – son projet de recherche sur la communication à Palo Alto.

Ainsi l'approche systémique résulte d'une rencontre interdisciplinaire et de la fécondation mutuelle de l'électronique et de la biologie où la machine essaie de copier l'organisme vivant et où la compréhension des processus humains et sociaux trouve un outil et une validation dans la mise au point de servomécanismes et de modèles de plus en plus complexes.

1. Qu'est-ce qu'un système ?

La notion de système est une notion très générale qui a fait l'objet de nombreuses définitions. La plus courante est celle d'un « ensemble d'éléments en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un d'eux entraîne une modification de tous les autres ». On voit qu'il s'agit d'une définition extrêmement large qui peut s'appliquer pratiquement à tout phénomène.

Apportons tout de suite un exemple : la cellule d'un organisme vivant peut être considérée comme un système ; elle constitue une totalité qui obéit à des règles précises ; elle maintient son organisation interne en dépit du flux d'énergie et des matériaux qui la traversent. Pour assurer la permanence de sa structure et de ses fonctions, elle fait appel à des agents de transformation, les enzymes, qui sont des catalyseurs contrôlant

3. Cf. L. von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973 (pour la traduction française).

l'activité cellulaire, et à des acides nucléiques qui renferment les informations nécessaires à l'assemblage des protéines et des enzymes et à la reproduction de la cellule. Elle comporte aussi des molécules-sigaux qui permettent les communications. Une membrane assure le filtrage de la communication avec l'extérieur et contrôle les entrées et les sorties d'énergie et d'information. Le contrôle ultime de l'activité cellulaire passe par la synthèse des enzymes réalisée à partir de modèles contenus dans le noyau ; ce mécanisme est réalisé par des « répresseurs » qui bloquent ou débloquent l'information venant des acides nucléiques. Ainsi la cellule apparaît comme « un système autorégulé, transformateur d'énergie, capable à tout moment d'équilibrer sa production en fonction de sa consommation interne et de l'énergie dont elle dispose⁴. »

Structure, fonction et communication

À partir de cet exemple on peut dégager les caractéristiques essentielles d'un système :

- Il présente d'abord une *structure* composée d'une *limite* séparant le système de son environnement et d'*éléments* ayant certaines propriétés et reliés entre eux par un *réseau de communication* qui permet la circulation d'énergie, de matières et d'informations entre les éléments.

- Un système a aussi un *aspect fonctionnel*. Le fonctionnement est assuré par des *flux* d'énergie, d'informations ou d'éléments qui parcourent le système et assurent sa conservation, son autorégulation, sa reproduction et son adaptation à l'environnement. La plupart de ces fonctions impliquent l'échange d'*informations* et notamment une information sur l'état du système lui-même et de son environnement ; ce rôle est joué par des *boucles de rétroaction* (ou feed-back) qui, en tenant compte des données recueillies assurent le réglage des processus fonctionnels.

- La plupart des systèmes sont en communication avec leur environnement ; il y a des *entrées (inputs)* résultant de l'action du milieu sur le système et des *sorties (outputs)* correspondant aux actions du système sur l'environnement. Les boucles de rétroaction renvoient aussi des informations sur les résultats d'une action ou d'une transformation sous forme d'entrées qui, à leur tour, provoqueront en sortie d'autres actions ou transformations tournées vers l'intérieur ou l'extérieur du système.

4. J. de Rosnay, *op. cit.*, p. 72.

Telles sont les caractéristiques de tout système que ce soit une cellule, une voiture, une entreprise ou une ville.

L'application aux systèmes humains

La théorie générale des systèmes ne concerne pas seulement les systèmes mécaniques, biologiques ou économiques. Elle peut s'appliquer aussi aux relations humaines. Ceci ne signifie nullement que l'on cherche à donner des phénomènes humains une vision mécaniste ; il ne s'agit pas de traiter de la même manière le fonctionnement d'un ordinateur et celui d'un groupe de personnes mais d'étendre à des domaines différents – avec des transpositions et des limitations nécessaires – une démarche théorique comparable.

Si l'on se propose donc d'élaborer une analyse systémique des relations humaines, les objets qui constituent les éléments du système seront les *individus en interaction*. Les attributs qui sont les propriétés de ces objets seront leurs actions et leurs réactions, leurs attitudes, leurs rôles ou, d'une manière plus générale, leurs *comportements*. Et les relations entre les objets seront les interactions qui se développent entre les individus considérés.

La notion d'*interaction* est donc une notion centrale dans une démarche systémique. Elle comporte, dans son étymologie même, l'idée d'une relation mutuelle, d'une action réciproque ; elle suppose donc la coprésence (au moins à certains moments) des individus qui interagissent ; elle suggère moins l'idée d'un vecteur linéaire du type stimulus-réponse (A agit sur B) que celle d'une boucle où les réactions de B influencent à leur tour A et où chaque comportement des protagonistes joue, selon le point de vue que l'on adopte, le rôle de stimulus ou de réponse (ou de renforcement) par rapport au comportement des autres. L'interaction implique la communication mais celle-ci est à entendre dans un sens large : elle peut être verbale ou non verbale ; en situation de coprésence et de relation, tout comportement (qu'il soit vocal, gestuel ou postural) prend une valeur communicative. Dans cette perspective, l'interaction peut se définir comme *une séquence de messages échangés par des individus en relation réciproque*.

Un système ne se spécifie pas seulement par ses caractéristiques internes mais aussi par le milieu dans lequel il se situe, que l'on peut désigner par la notion de *contexte*. Le contexte est l'ensemble des éléments du milieu dont les attributs affectent le système ou qui sont affectés par lui. Ainsi l'interaction à l'intérieur d'un groupe de personnes ne sera pas

la même suivant que ces personnes se trouvent dans un contexte professionnel, dans l'appartement de l'une d'entre elles ou dans une boîte de nuit. Cet exemple ne doit pas suggérer que le contexte se réduit à un cadre matériel ; c'est tout autant un cadre symbolique, un ensemble de normes culturelles et sociales, une institution au sens anthropologique du terme (c'est-à-dire l'ensemble des règles qui régissent telle ou telle situation d'interaction).

Les systèmes humains sont en règle générale des *systèmes ouverts*, qui communiquent de façon constante avec leur environnement. Ainsi l'ensemble formé par un système et son contexte peut être considéré, lui aussi, comme un système ; par exemple, si l'on considère comme système les interactions entre les agents d'un service, en resituant ce service dans le cadre de l'entreprise, il devient un sous-système par rapport à la totalité englobante. C'est dire que nous avons affaire à un ensemble hiérarchisé où chaque niveau sert de contexte pour le niveau inférieur (le service est le contexte dans lequel s'inscrit, par exemple, la relation entre deux agents) et d'élément pour le niveau supérieur (le système « entreprise » est saisi comme une interaction de services).

La conclusion méthodologique de ces observations est que l'étude d'un système d'interactions inclut la prise en compte du contexte dans lequel ces interactions s'inscrivent.

2. Les propriétés des systèmes ouverts

Comment les caractéristiques générales des systèmes se spécifient-elles pour les systèmes ouverts d'interaction ?

• Le principe de totalité

Puisqu'un système se définit comme un ensemble de relations, on ne peut l'aborder comme un simple agrégat d'éléments indépendants ; un groupe n'est pas une collection d'individus ; si l'on veut saisir « la dynamique de groupe », c'est au niveau de la totalité qu'il faut se situer et non au niveau des individus ; ainsi, différents groupes peuvent présenter des caractéristiques communes qui sont indépendantes des individus qui les composent. Le corollaire de cette notion de totalité est qu'un système n'est pas réductible à la somme de ses éléments. Pour reprendre l'exemple précédent, un groupe n'est pas l'addition des attributs des membres qui le composent (l'observation classique des phénomènes de foule montre, par exemple, que les êtres humains lorsqu'ils sont réunis en grand nombre peuvent avoir des comporte-