

coaching

# Le coaching et la communication selon l'école de Palo Alto

- La pratique du coaching se nourrit de multiples courants théoriques en sciences humaines ■ Les méthodes et techniques de communication de l'école de Palo Alto s'avèrent particulièrement adaptées à ses exigences.
- Précurseur dans le domaine de la communication, Grégory Bateson a ouvert la voie à de nouvelles modalités communicationnelles dans la plus pure tradition humaniste.
- Le coaching, en tant que relation d'aide, prolonge et renforce les principes fondamentaux de la pensée palo altoïste.

FRÉDÉRIC DEMARQUET

## MOTS CLÉS

- Communication circulaire
- Coaching
- École de Palo Alto
- Information
- Qualités émergentes
- Systèmes
- Théorie du *feed-back*

Il était une fois au cœur de la Californie (États-Unis) une petite ville dont le nom fera rapidement le tour du monde : Palo Alto. C'est en effet dans cette bourgade qu'est né un mouvement de pensée nouveau et des plus originaux au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle que l'on appelle aujourd'hui communément "l'école de Palo Alto". Ce mouvement de pensée engendrera les prémices de la thérapie familiale, des thérapies brèves, mais également la "nouvelle communication", la systémique, le constructivisme, l'analyse des organisations et, plus tard, le coaching. À l'origine de ces recherches, Grégory Bateson, poussé par un goût de l'étude, une curiosité et un sens aigu des valeurs humanistes, va initier ce qui deviendra une révolution dans le domaine de la relation en général. En effet, ce dernier n'aura de cesse au cours de sa vie de trouver des réponses aux multiples interrogations que peuvent poser les interactions humaines. Se joindront à lui des personnalités aussi diverses et pres-

tigieuses que Paul Watzlawick, John Weakland, Richard Fish, Don Jackson, Milton Erickson, Heinz Von Foerster, Jay Haley, Virginia Satir et bien d'autres. Ensemble, ils fonderont le *Mental Research Institute* (MRI) qui rapidement deviendra le siège de cette nouvelle école de pensée. Très vite, la notoriété internationale sera au rendez-vous. Dès lors, les sciences de la communication bénéficieront d'un éclairage nouveau et déterminant.

## L'ÉCOLE DE PALO ALTO, UNE RÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION

■ **Tout au long de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'école de Palo Alto s'emploiera à faire évoluer les théories de la communication.** Pour illustrer l'approche novatrice qu'elle a impulsée, nous pouvons citer cette formule de Bateson : « *La différence qui fait la différence* ». Celle-ci introduit l'idée que l'être humain ne perçoit que des "différences". À titre d'exemple, si vous vous trouvez dans un environnement totalement uniforme, vos

sens ne percevront plus rien. Si vous introduisez alors un quelconque élément qui soit différent, vous le percevrez nettement. Vos sens l'appréhenderont comme une information nouvelle en rapport avec l'environnement. De ce point de vue, la différence naît de la relation entre deux choses. L'être humain ne peut donc percevoir et recevoir des informations que par la différence. Il va ensuite encoder et stocker les informations en fonction de son propre référentiel. Il sera alors en mesure d'élaborer cognitivement et de transmettre son nouveau savoir. La différence engendrera donc bien de la différence et parfois plus que nous ne le souhaiterons !

■ **Nous savons tous à quel point il est difficile de rendre compte d'une expérience.** Examinons le recueil d'informations en tant qu'expérience unique. Les témoignages que reçoivent les services de l'ordre après un accident de la route en attestent. Aucun d'entre eux n'est identique et pourtant personne ne se trompe. En effet, chacun transmet les informations recueillies et codées à partir de sa propre histoire, sa propre culture, sa propre "vision du monde". En ce sens, il n'y a pas de réalité objective, mais autant de réalités que de témoins. Aux inspecteurs de faire leur propre décodage de la situation et des informations... passées au filtre de leur propre référentiel ! Et là c'est encore une autre histoire...

■ **Cette notion de réalité est un aspect majeur de la pensée de Palo Alto.** Nous recensons deux types

de réalités : celle de premier ordre et celle de second ordre. Prenons l'exemple d'une vache. Nous savons, et cela est scientifiquement prouvable, qu'une vache fait partie du groupe des bovidés, qu'elle se nourrit d'herbe, qu'elle a un cœur, un cerveau..., il s'agit là de réalités de premier ordre. En revanche, si vous demandez à dix personnes de vous en dessiner une, aucune ne ressemblera à l'autre. En effet, chacun la dessinera en fonction de sa réalité, de son référentiel, de son histoire. Pour certains, elle sera marron, pour d'autres blanche ; elle pourra être maigre ou, au contraire, grasse.

■ **Nous commençons là à percevoir en quoi l'école de Palo Alto apporte un éclairage des plus originaux sur la communication.** Elle marque le passage d'une dichotomie binaire de la relation à une dynamique circulaire. Étonnamment, cette révolution communicationnelle trouve son origine dans des travaux de recherche effectués dans le domaine de l'armement, travaux qui aboutiront à l'élaboration de la théorie du *feed-back*.

Afin d'optimiser la précision du lancement de missiles, des chercheurs ont eu l'idée d'installer un émetteur sur chaque missile, ainsi qu'un récepteur au niveau de la rampe de lancement. À chaque lancer, l'émetteur renseignait le récepteur sur le point d'impact. Il devenait alors possible de corriger le tir suivant en fonction des informations reçues et ainsi de suite jusqu'à ce que le missile atteigne la cible. Nous sommes bien là dans un type de communication circulaire qui va de la rampe de lancement au point d'impact pour revenir à la rampe de lancement puis au nouveau point d'impact, en affinant à chaque fois les informations reçues. Fort de ces observations, le groupe de Palo Alto en dégaugea la théorie du *feed-back* et l'appliqua à la communication humaine.

Ainsi, une personne A envoie un message à une personne B, qui à son tour, répond à la personne A qui va tenir compte du *feed-back* sur son propre message afin d'affiner l'interaction suivante. Chaque interaction devient source d'information, à la fois sur le message donné et sur le message reçu.

■ **Dans ce mode de communication, l'écoute intervient également comme une notion primordiale.**

Lorsque nous parlons d'écoute à ce niveau, il s'agit d'une écoute globale et ouverte qui permet de recueillir le maximum d'informations : écoute des mots, mais aussi écoute du comportement, des gestes, des intonations, des regards, des émotions... et de ce que tout cela génère chez les locuteurs. À la notion d'écoute, se conjugue celle de respect de la différence et d'empathie. Il s'agit de comprendre ce que l'autre veut dire à partir de sa propre réalité, de son propre référentiel, de ses expériences. Pour arriver à cette écoute, il faut d'abord apprendre à faire silence en soi, à taire ses préjugés, ses idées reçues et à laisser place à la nouveauté, donc à la différence.

■ **Un autre axe important dégagé par le groupe de Palo Alto est celui des systèmes.** Un système est un ensemble organisé d'éléments en interaction les uns avec les autres. Ces éléments peuvent être d'une grande variété : corps humain, écosystème, système solaire..., mais également familles, sociétés, entreprises... et répondent tous à des lois communes. Une des propriétés importantes des systèmes est le principe de totalité qui stipule que « *le tout est plus que la somme des parties* ». Cela implique la notion de "qualités émergentes". Une qualité émergente est une propriété, différente de celles que possède chacune des parties, et qui est consécutive à l'interaction entre ces parties. À titre d'exemple, nous

pouvons citer l'eau (H<sub>2</sub>O), système composé de deux atomes d'hydrogène et d'un atome d'oxygène. Nous savons que l'eau est désaltérante, alors qu'aucun des atomes pris séparément ne l'est. Il s'agit d'une qualité émergente du système et des interactions entre les atomes. Pour en revenir à un système humain, arrêtons-nous sur les concepteurs de sites internet : un webmaster et un graphiste. À eux deux, ils vont pouvoir concevoir des sites complets, mais aucun des deux n'aurait pu le faire seul. La conception de ces sites est bien une qualité émergente de leur association, donc de leurs interactions.

Pour aboutir à ces qualités émergentes, il est donc nécessaire qu'il y ait interaction entre les éléments. Plus les interactions seront bonnes, plus les qualités émergentes le seront également. Nous voyons donc clairement en quoi les notions de réalité, de communication circulaire, de *feed-back*, d'information et de systèmes sont étroitement liées et que c'est la combinaison de toutes ces notions qui aboutit à une communication différente. Il s'agit là d'un mode de communication que nous pouvons qualifier de "gagnant/gagnant", où chaque partie en sort grandie et satisfaite. Cependant, pour aboutir à ce type de communication, un certain entraînement s'impose et il est bien difficile de maintenir ce mode de communication en toutes circonstances, tant notre culture est imprégnée d'autres approches de la relation.

#### LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION DE L'ÉCOLE PALO ALTO APPLIQUÉS AU COACHING, UNE ÉVOLUTION LOGIQUE

■ **La philosophie de la communication palo altoïste, foncièrement altruïste, s'adapte aisément ►**

#### SÉRIE COACHING

- Éthique et déontologie du coaching. *Soins Cadres de santé*, oct. 2008 ; suppl. au n°67: 15-8.
- Coaching et droit, une alliance en création. *Soins Cadres de santé*, nov. 2008 ; 68: 49-50.
- Anthropologie de la communication, réflexions sur la civilité en coaching. *Soins Cadres*, fév. 2009 ; suppl. au n°69: 18-20.
- **Le coaching et la communication selon l'école de Palo Alto.** *Soins Cadres*, mai 2009 ; n°70: 54-6.
- Coaching et relation d'aide.
- Coaching et gestion du changement.
- Coaching et gestion du stress.
- Coaching et pédagogie.
- Coaching et psychothérapie.
- Le pouvoir dans la relation de coaching.
- L'insight.
- Coaching et énonciation.

## RÉFÉRENCES

• **Bernhardt O, Colnot F, Vitry F.**

Le coaching personnel. Comment devenir un bon coach de vie. InterEditions, 2008.

• **Devillard O.** Coacher. Efficacité personnelle et performance collective. Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2005.

• **Kourilsky F.** Du désir au plaisir de changer. Le coaching du changement. Dunod, 4<sup>e</sup> édition, 2008.

• **Marc E, Picard D.** L'école de Palo Alto. Un nouveau regard sur les relations humaines. Retz, 2006.

• **Watzlawick P.** La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication. Seuil, Points Essais, 1984.

• **Witzeaele J-J, Garcia T.** À la recherche de l'école de Palo Alto. Seuil, nouvelle édition, 2006.

• **Witzeaele J-J.** L'Homme relationnel. Seuil, 2003.

## L'AUTEUR

**Frédéric Demarquet,** coach, formateur, consultant libéral, référent des ateliers coaching formation "Techniques et outils à l'usage du manager hospitalier", Sainte Anne Form@tion, Paris (75)  
demarquet.frederic@wanadoo.fr

### ► aux pratiques du coaching.

Ces dernières relèvent d'un accompagnement orienté vers un changement souhaité par le coaché. Cet accompagnement ne peut s'envisager que dans une communication hautement respectueuse du sujet coaché ; respect de ce qu'il est fondamentalement et souhaite devenir. L'écoute de ses différences va nous renseigner en tant que coach sur sa réalité, sa "vision du monde". Le recueil d'informations passe inévitablement par ce mode d'écoute de l'autre auquel le coach doit absolument être rompu. En effet, le changement ne pourra s'effectuer qu'à partir de la réalité de l'autre et non en lui prodiguant des conseils, aussi justes puissent-ils nous paraître. Nous connaissons tous la difficulté de convaincre l'autre qu'il a tort et qu'il devrait faire autrement ! Une fois que le coach aura recueilli suffisamment d'informations sur la réalité de l'autre, il va pouvoir progressivement amener le coaché, par diverses techniques, à modifier la représentation de ses expériences vécues, afin de lui permettre de les vivre autrement. Ce n'est pas l'expérience qui nous pose difficulté, mais la représentation que nous nous en faisons dans notre réalité de second ordre. Imaginons une personne qui a depuis toujours appris, en raison de son milieu culturel, à rester discrète. Il lui sera très difficile de prendre la parole en public car de nombreux freins inhiberont ses facultés oratoires. Une autre personne qui aura toujours été encouragée à se mettre en avant vivra cette expérience sans difficulté. L'expérience est identique pour les deux personnes, mais leurs représentations respectives impactent leur comportement. Si le coaché, accompagné par le coach, parvient à modifier la représentation de son expérience, il pourra progressive-

ment vivre celle-ci autrement. Tout problème humain est lié à la relation avec son environnement. Nous ressentons le problème en soi, "à l'intérieur", mais il demeure en rapport avec l'environnement, donc avec les séries d'interactions que nous avons vécues et vivons encore. Le coach va donc travailler avec le coaché sur la relation qu'il entretient avec son réseau interactionnel, et par ricochet, sur les systèmes dans lesquels il évolue. Le coach lui-même forme ainsi un nouveau système avec le coaché. Des qualités émergentes de ce nouveau système entraîneront un développement et les changements souhaités par le coaché.

savent aussi que le coaching est une relation d'aide. Si le coach n'a pas obligation de résultat, il n'en reste pas moins qu'il doit déployer tous les moyens dont il dispose pour répondre à la demande du coaché.

## CONCLUSION

Ce qui donne toute sa valeur et ses lettres de noblesse au coaching reste la relation entre le coach et le coaché. La qualité de cette relation passe par le respect indéfectible des règles de déontologie, impliquant une formation sérieuse et un parcours personnel garantissant la plus grande sécurité au coaché. Le coaching, à l'image du

**La grande force du courant palo altoiste est son adaptabilité. Il ne s'oppose jamais ; il compose avec les autres courants théoriques, car ceux qui l'utilisent en coaching savent que l'homme est naturellement complexe**

■ **Nous voyons bien en quoi le coaching emprunte des outils issus de la communication Palo Alto.** Il n'existe pas "une" façon de coacher, mais sûrement autant que de coaches, l'outil principal étant la personnalité de chacun. Cependant, quelles que soient les personnalités et les écoles, les principes théoriques de Palo Alto sont toujours présents et influencent considérablement la méthodologie du coaching. Leur grande plasticité leur permet de se concilier facilement avec d'autres courants de pensée. La grande force du courant palo altoiste est son adaptabilité. Il ne s'oppose jamais ; il compose avec les autres courants théoriques, car ceux qui l'utilisent en coaching savent que l'homme est naturellement complexe. Ils

développement durable, a pour mission de semer quelques graines, mais des graines de qualité, afin que puissent germer des changements dans lesquels chacun puisse à son tour cultiver son propre jardin. Et que cette multitude de jardins puisse s'harmoniser dans l'échange, l'écoute et le respect... ■