

Les deux types de changement

C'est à Gregory Bateson, figure de proue de l'Ecole de Palo Alto, que revient le mérite d'avoir apporté des éléments déterminants pour la compréhension du processus de changement. Ses apports, fruits d'une interdisciplinarité exemplaire, ont permis la mise en œuvre d'une nouvelle pédagogie du changement. Bateson distingue deux types de changement dans les systèmes humains : le changement qui intervient à l'intérieur d'un système, qu'il nomme le changement 1, et le changement qui affecte et modifie le système lui-même, qu'il appelle le changement 2.

1. Le changement 1 : l'homéostasie.

Le changement 1 est celui qui permet au système de maintenir son homéostasie, son équilibre : la modification s'opère simplement au niveau des éléments du système. L'homéostasie d'un système réside dans son aptitude à exercer des phénomènes auto correcteurs sur les éléments internes ou externes qui menaceraient son équilibre. La boutade, "plus ça change et plus c'est la même chose", que l'on entend fréquemment dans les cafés et les cantines au sujet des mesures prises par la direction d'une entreprise ou d'un gouvernement, traduit parfaitement combien les changements opérés n'aboutissent qu'à des solutions de niveau 1: solutions qui, précisément, contribuent à enclencher des mécanismes régulateurs, dits homéostatiques car ils maintiennent le système en son état. Ainsi nous-même tentons-nous le plus souvent, sans le savoir, de changer les choses en aboutissant "toujours à la même chose". Cependant ce changement 1 par rétroaction est insuffisant dans certains cas. En effet, lorsqu'un système humain ne parvient plus à réguler ses échanges par ses mesures habituelles d'autocorrection et d'ajustement et lorsque les "solutions de bon sens" créent un peu plus de permanence, il entre alors en crise cela signifie qu'au sein du système, des changements d'un autre niveau, le niveau 2, s'imposent et que, s'ils ne sont pas introduits, le système tombe malade.

2. Le changement 2 : l'évolution.

Le changement 2 se caractérise par le fait que c'est le système lui-même qui se modifie ou qui est modifié. Pour reprendre des métaphores empruntées à Paul Watzlawick, le changement 1 s'apparente à l'action du thermostat qui régule la température en fonction des variables thermiques ou encore à celle de l'accélérateur de la voiture qui permet d'aller plus vite mais en conservant le même régime, alors que le changement 2 correspond à une intervention sur le levier de vitesse qui, modifiant alors le régime de la voiture, la fera passer à un niveau supérieur de puissance. Ainsi face à une côte très abrupte (changement de contexte), si le conducteur ne faisait qu'accélérer "un peu plus", il n'effectuerait qu'un changement de niveau 1, solution qui amplifierait le problème car sa voiture (imaginons une petite cylindrée) à court de puissance avancerait de plus en plus difficilement et finirait sans doute par caler. Dans cet exemple, la solution consistant à changer de vitesse pour modifier le régime du moteur correspond précisément à un changement de niveau 2.

L'accès au changement 2 dans un système humain nécessite que les règles qui le régissent subissent des transformations. Et cette modification des règles d'un système humain relève, d'une reconstruction de la réalité, d'un changement de prémisses, voire d'hypothèses de base ou de pré-supposé.

3. Les trois niveaux d'apprentissage

Là encore, Bateson a mis en lumière comment s'opère l'apprentissage. Il distingue quatre niveaux d'apprentissage entre lesquels il dégage une notion essentielle, celle de la discontinuité.

- Le **niveau 0** correspond à l'arc réflexe et désigne tous les cas où un même stimulus provoque systématiquement une même réponse c'est, par exemple, le mouvement qui nous fait instinctivement retirer notre main d'une source de chaleur trop vive.
- Le **niveau 1** fait référence au conditionnement ; il évoque la célèbre histoire du chien de Pavlov. L'apprentissage y correspond à un changement dans l'apprentissage 0. En effet le chien, qui n'avait pas le réflexe instinctif de saliver au coup de sonnette, va apprendre à saliver lorsque la sonnette tinte ; et si le contexte du coup de sonnette ne change pas, le chien, lui, a appris à modifier une fois pour toutes sa réponse lorsqu'il l'entendra.
- Au **niveau 2** de l'apprentissage, il n'y a plus simplement apprentissage d'une réponse systématique à un stimulus, mais transfert du même apprentissage à d'autres contextes. Le sujet apprend à apprendre, il est capable de transposer ce qu'il a appris. L'apprentissage de type 2 s'apparente au processus classique de généralisation, que nous utilisons tous lorsque nous unifions des contextes apparemment différents. Par exemple, si j'ai appris à conduire une voiture, je peux par la suite conduire n'importe laquelle. Les comportements humains, qui sont à la base de la socialisation de l'individu, peuvent être considérés comme des apprentissages de type 2.
- Le **niveau 3** relève du domaine de la psychothérapie, du développement personnel et de la conduite du changement en entreprise. L'apprentissage 3 est un indicateur de performance des formations au management, à la communication, à la conduite du changement qui visent une transformation des mentalités et des comportements : tel devrait être l'objectif prioritaire des formations au management en entreprise. En effet, seul l'apprentissage 3 permet à un système d'accéder au niveau 2 de changement, alors que l'apprentissage 2 au contraire maintient le système en l'état en renforçant son homéostasie. L'apprentissage 3 consiste à modifier les prémisses qui ont gouverné les apprentissages de type 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats. Selon Bateson, l'individu a besoin d'accéder au niveau 3 d'apprentissage lorsque des contradictions, des inadéquations, des souffrances et des blocages ont été engendré par des apprentissages de niveau 2. Ainsi lorsque les apprentissages de niveau 2 deviennent inopérants pour l'individu, sources d'enfermement, d'échecs et d'insatisfactions, celui-ci a besoin d'apprendre à changer ses habitudes acquises par l'apprentissage 2, c'est-à-dire à réorienter ses comportements dans des contextes plus appropriés. Par exemple, si un individu se comporte de manière agressive dans tous les contextes où il est contrarié et si son agressivité systématique lui porte préjudice, alors il a besoin de passer à un apprentissage de type 3. Celui-ci consistera à lui permettre de limiter l'usage de son agressivité aux situations où celle-ci s'avère pertinente (savoir être agressif est utile dans certains cas). Mais la mise en œuvre de l'apprentissage 3 par lui-même est beaucoup plus délicate car elle relève d'une réinterprétation de la réalité et non de l'effort ou de la volonté. En effet, lorsqu'un apprentissage de niveau 3 s'est accompli chez un individu, il s'est produit spontanément, involontairement, intuitivement. Le plus souvent il résulte d'un événement si important dans la vie de celui-ci qu'il génère simultanément un changement automatique de sa vision du monde. L'apprentissage 3 s'accompagne nécessairement d'une redéfinition de soi-même et, en conséquence, de ceux impliqués dans la situation interactionnelle problématique. L'apprentissage 3 résulte d'une nouvelle construction de la réalité, il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu générera d'autres réponses, plus appropriés. Les créations artistiques, de même que les grandes découvertes scientifiques, relèvent de l'apprentissage 3. C'est le principe de l'échelle d'inférence dans la pensée constructiviste (cf L. Burratti).

Toutes solutions issues d'apprentissages 2 vont à l'encontre d'une évolution en générant des changements de niveau 1, niveau qui précisément maintient les situations et renforce l'homéostasie des systèmes. Les multiples réformes dans l'Education nationale, les divers remèdes au chômage toujours croissant, les mesures pour réduire les dépenses de santé témoignent de l'inefficacité des solutions de niveau 2 pour générer le changement dans un système.

Article issu du blog « penser le changement » : <http://penserlechangeement.blogspot.fr/2009/12/les-deux-types-de-changement.html>