

## *Cahiers de Recherche du CEDAG*

N° G 2010 - 03

### **DOUBLE CONTRAINTE et DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL**

*Olivier MILLET\**

\* Doctorant CEDAG-gestion Université Paris Descartes, Consultant et Formateur  
[olivier.millet@interaction-et-changement.com](mailto:olivier.millet@interaction-et-changement.com)

Toute reproduction interdite

Le CEDAG et l'Université Paris Descartes n'entendent donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.

## **Double contrainte et développement organisationnel**

Notre recherche s'appuie sur les travaux de l'école de Palo Alto, dont l'attrait pour les gestionnaires apparaît comme double (Brasseur, 2000, P 17), à la fois centrée sur les personnes et la recherche d'efficacité et d'efficacités. Les théories et le modèle d'intervention de L'école de Palo Alto ont été mis au point à partir des années 50 par une équipe d'universitaires et de thérapeutes installés en Californie. Le point de départ de leur travail s'est appuyé sur les travaux de Gregory Bateson, qui ont posé les bases d'une nouvelle épistémologie d'intervention dans le champ de la maladie mentale.

Depuis un quart de siècle, des chercheurs et des consultants mènent des travaux et des expériences de transposition de cette approche au monde des organisations. (Duterme, 2002 ; Gill, 2006, Layole, 1984 ; Nizet et Huybrechts, 1998 ; Orgogozo, 1988). Nous souhaitons inscrire notre travail dans cette continuité. Nous voulons montrer que par une intervention sur des situations de double contrainte, génératrices d'attitudes défensives (conflits, désengagements, résistances au changement...) de la part de collaborateurs, un double objectif peut être atteint : réduction de la souffrance au travail et amélioration de l'efficacité du fonctionnement des organisations, par apprentissage organisationnel.

### **Les travaux de Bateson**

Les travaux de Gregory Bateson ont ouvert la possibilité de s'intéresser aux effets de la communication sur le comportement en considérant que le comportement est communication. Dans le prolongement de ses travaux, il est possible de considérer les organisations comme « *des systèmes en interaction* » (Watzlawick & alii, 1972, p 120) pour lesquels les règles d'interactions entre les éléments du système, fondent son homéostasie (équilibre de fonctionnement vital du système autour de règles explicites et implicites, partagées).

« *La révolution Batesonienne est de considérer toute relation sociale comme d'ordre communicationnel* » (Giordano 2006, p1427). Les travaux de Gregory Bateson et Jurgen Ruesch ont posé, dans leur ouvrage *the social matrix of psychiatry*, la communication comme la matrice ou le modèle général auquel peuvent être rapportées toutes les activités humaines. La communication émerge de l'ensemble des interactions entre les individus et dont la signification peut être différente selon les contextes où elle se déroule. En considérant les organisations de travail comme un lieu de relation sociale quotidienne, nous privilégierons dans notre manière de nous y intéresser, l'idée que tout comportement y est un acte de communication, dont la signification est déterminée en fonction du contexte où il s'y tient : « *Dans une interaction, tout comportement a valeur de message, c'est à dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non. ... De tels comportements influencent les autres, et les autres, en retour, ne peuvent pas ne pas réagir à ces communications, et de ce fait eux-mêmes communiquer* » (Watzlawick & alii, 1972, p 46). Nous espérons que cette façon de s'intéresser au fonctionnement des organisations offre d'autres perspectives d'action pour influencer leur développement.

### **Le développement organisationnel**

La théorie de Bateson sur l'apprentissage a inspiré les travaux, d'Argyris et Schön (1978), qui ont mis en avant la notion d'apprentissage en simple et double boucle (single et double loop learning). Ils ont de cette manière contribué à populariser les travaux de Bateson dans l'univers de la gestion des organisations. L'apprentissage en simple boucle consiste en un

changement de comportement en regard d'un résultat d'une action précédente, alors que l'apprentissage en double boucle correspond à une remise en cause des habitudes acquises, des théories d'action entretenues par les apprentissages en simple boucle. Les travaux d'Argyris (2003) ont entre autre eu pour objectifs d'aider les membres d'une organisation de travail à changer leurs routines défensives faisant obstacle au changement.

Dans sa manière d'intervenir, il privilégie un travail avec les membres de l'organisation afin de les aider à changer la manière dont ils raisonnent. Argyris souligne que l'intervenant au sein d'une organisation a pour mission de faciliter l'apprentissage par les membres de l'organisation, d'un raisonnement constructif et non défensif afin de rendre l'organisation apprenante. Le raisonnement constructif se traduisant par la capacité à agir efficacement (remettre en cause les principes qui guident leur action, leur représentations) lorsqu'ils sont confrontés à des situations embarrassantes, voire menaçantes. En amenant les gestionnaires à comprendre d'un point de vue plus interactionnel des conduites évitements auxquelles ils sont confrontés et qui leur posent un problème, nous espérons les aider à changer leurs représentations ou remettre en cause leurs tentatives de changement de ces situations. Cette modification de point de vue correspondant à l'acquisition de nouvelles compétences managériales.

Koenig (2006) définit « *l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.* » En nous appuyant sur cette définition, nous déterminons un cadre pour nos travaux de recherche.

Vargas (1984) tente un rapprochement entre les conduites d'évitement dans les organisations et les comportements névrotiques pathologiques au sein de petits systèmes comme la famille. Il voit dans l'approche interactionnelle *l'ébauche d'un paradigme qui appliqué aux organisations semble ouvrir des perspectives fécondes et opérationnelles au management des organisations.* (Vargas, 1984, p 59)

Il met en évidence l'intérêt de transposer l'explication en terme de double contrainte au monde des organisations afin de :

- ... éviter les dysfonctionnements et les situations de paradoxe dans la conduite stratégique d'une organisation...
- Comprendre ... que les conduites de démotivation, de fuite, d'évitement constituent bien souvent la seule stratégie appropriée pour un groupe ou un individu dans une organisation, face à un contexte paradoxal voir double contraignant
- Proposer un paradigme dynamique du comportement dans les organisations qui met l'accent sur une vision systémique du management. (Vargas, 1984, p66)

*Une pratique professionnelle centrée sur le déblocage de situations relationnelles complexes au sein des organisations de travail*

Les travaux de Bateson et les prolongements apportés par Argyris et Vargas, entres autres, soulignent l'intérêt d'aborder les comportements évitement d'un point de vue alternatif, *i.e* plus interactionnel ou communicationnel au sens Batesonien que atomiste, centrée sur la relation entre les individus du système, plutôt que sur les personnes elles-mêmes. Ce regard porté sur les organisations renouvelle les perspectives d'intervention et ouvre des possibilités d'apprentissage en double boucle dans le sens d'une remise en cause des habitudes acquises. Dans ce sens, nous aimerions montrer qu'il peut être plus facile, pour les gestionnaires, de changer des relations que des personnes.

Dans cette logique d'intervention, ce n'est pas la prise de conscience d'une personne vue comme responsable d'un dysfonctionnement, qui améliore la situation, mais plutôt le fait que les interactions, entre gestionnaire et managé, se passent différemment à l'initiative du manager. En quelque sorte, il s'agit de passer de qui doit on convaincre de changer à que faire de différent pour modifier la situation.

## **La problématique**

Nous nous demandons si une intervention privilégiant la compréhension du fonctionnement des systèmes humains d'un point de vue plus interactionnel, à la demande des gestionnaires sur une situation relationnelle bloquée, facilite un apprentissage organisationnel, réduisant la souffrance au travail.

En privilégiant ce type d'approche, est-il possible à partir d'un changement d'épistémologie de faire d'une intervention, deux bénéficiaires : l'organisation « apprenante » ; les personnes en souffrances.

L'approche interactionnelle, au sens de Bateson, présente donc plusieurs intérêts :

- Elle permet de renouveler l'explication des comportements d'évitement. Elle les aborde comme la qualité émergente d'un contexte relationnel défaillant, plutôt qu'une qualité intra sec, du ou des individus qui posent problème : « *si nous voulons comprendre le fonctionnement d'un être ou d'un système vivant, nous devons tenir compte de la dynamique interactionnelle entre lui et son contexte de vie, du processus interactionnel qui l'influence et le structure, du processus de la vie. Et ce regard global et dynamique nous permettra de trouver des explications différentes de son comportement* » (Wittezaele, 2008, p 21).
- Elle ouvre des possibilités d'intervention nouvelles face à un problème récurrent. En effet, si celui-ci est abordé comme une qualité émergente d'une relation, la solution n'est plus qu'un tel soit différent pour que le problème soit résolu, mais de trouver quelle peut être une nouvelle manière d'être en relation avec cette ou ces personnes pour que le problème disparaisse. Les gestionnaires peuvent dans ces conditions être moins dépendants de l'évolution des personnes qui posent « problème ». Ils reprennent l'initiative d'un changement qu'ils leur avaient abandonné, dans la mesure où seul un changement des personnes qui posent un problème, aux gestionnaires, paraissait salvateur.

L'intervention interactionnelle et stratégique n'est pas facile à mettre en œuvre. Elle nécessite des changements d'habitudes dans les croyances, les manières de raisonner et d'agir. Nous aimerions montrer que l'intervention confiée à un intervenant extérieur peut faciliter l'apprentissage d'une sensibilité plus interactionnelle dans les pratiques managériales des gestionnaires.

## **La double contrainte**

Du point de vue des travaux de Bateson des difficultés de communication se produisent (notamment) lorsque le processus de méta-communication est perturbé. (Giordano 2006, p 1428) L'impossibilité à méta-communiquer permet de comprendre une large gamme d'échecs de la communication a priori inexplicables (Orgogozo, 1988, p 39).

« *Ce qui fait d'une relation une relation doublement contraignante est, outre la contradiction entre message et relation, l'impossibilité de méta-communiquer à propos de cette dernière.* » (Giordano 2006, p 1428).

Une longue exposition temporelle à cette contradiction, et l'impossibilité de s'y soustraire, définit des contextes de doubles contraintes. Comme l'avance Vargas (1984) elles peuvent alimenter du ressentiment et du repli, des conflits qui perdurent, ou des solutions radicales (suicides, démissions brutales) pour mettre fin aux conséquences redoutables, de l'obligation de faire un choix impossible, dans un contexte de pression où la moindre méta-communication serait disqualifiant.

Les comportements d'évitement qui se manifestent dans des contextes de doubles contraintes fondent les demandes des gestionnaires qui nous proposent d'intervenir pour les aider à rétablir un équilibre relationnel de la situation. Notre intervention est motivée par un contexte relationnel très dégradé, dans lequel les gestionnaires ont tenté un ensemble de solution qui sont restés sans résultat au mieux, ou pire n'ont fait qu'accentuer les difficultés : *le problème, c'est la solution* (Watzlawick, 1975, p 49)

Pour des raisons qui facilitent le transfert de la notion de double contrainte au monde des organisations, nous avons choisi de retenir la définition élargie de notion de double contrainte donné par Paul Watzlawick & alii.

Les éléments qui composent la double contrainte sont les suivants (Watzlawick & alii, 1972, P 212-213)

- *Deux ou plusieurs personnes sont engagées dans une relation intense qui a une grande valeur vitale, physique et/ou psychologique pour l'une d'elles, pour plusieurs ou pour toutes. Les situations caractéristiques où interviennent ces relations intenses comprennent, sans s'y limiter, la vie familiale (notamment l'interaction parents-enfants) ; l'infirmité ; la dépendance matérielle ; la captivité ; l'amitié ; l'amour ; la fidélité à une croyance, une cause ou une idéologie ; des contextes marqués par les normes et traditions sociales ; la situation psychothérapeutique.*

Le monde des organisations sous pression de la recherche d'efficacité et d'une remise en causes accélérée des habitudes de travail, un contexte économique en crise, sont probablement de nature à créer pour certaines personnes un macro contexte anxigène et contraignant.

Cela n'exclue pas le fait que chaque individu peut être pris dans un contexte individuel particulièrement déstabilisant. Ce qui aurait pour effet de lui créer des contraintes très personnelles et spécifiques.

Une double contrainte est à la fois objective de par la présence d'un paradoxe pragmatique et subjective car, elle dépend de la représentation que se fait chaque personne d'une situation donnée. La perception d'une double contrainte dépend des représentations de la personnes qui est confronté aux éléments cité ci-dessus : « *au delà des éléments factuels de la double contraintes, c'est la personne réceptrice qui fait la double contrainte et ses effets* » (Bourguignon in Perret & Josserand, 2003, p 217).

Vargas pose que « *l'approche de la double contrainte montre bien que les conduites de démotivation, de fuite, d'évitement constituent bien souvent la seule stratégie appropriée pour un groupe ou un individu dans une organisation* » Il précise que la cause du problème n'est plus à rechercher dans un groupe « malade » en lui-même, mais bien dans une maladie de la communication qui pervertit le rapport de ce groupe au reste de l'organisation. (Vargas, 1984, p 66). Dans notre étude nous proposons de privilégier que les comportements d'évitement ou de conflits constituent un indicateur de la présence de doubles contraintes, dans la mesure où ils constituent les seuls comportements adaptés en réponses à une situation de paradoxes pragmatiques : « *Dans l'univers traditionnel, on attribut plutôt cette souffrance à des faiblesses intrinsèques à l'individu (incapacité à supporter la pression, le stress, ou encore des « problèmes personnels ») alors que dans un monde interactionnel on la considère*

comme la résultante d'un processus d'adaptation à un contexte où toutes les autres issues sont bloquées. » (Duterme in Wittezaele, 2008, p 106).

Les organisations vues comme système en interaction offrent de nombreux exemples de situations paradoxales génératrices de plus ou moins grandes difficultés relationnelles aux effets contre producteurs.

Tableau n° 1 : Exemple de messages paradoxaux

<b>Valeurs positives proclamées dans l'organisation</b>	<b>Valeurs qui font l'objet de récompenses et de sanctions</b>
<i>Prenez des initiatives</i>	<i>N'enfreignez pas les règles du jeu</i>
<i>Signalez immédiatement que vous avez fait une erreur</i>	<i>Vous serez sanctionné en cas d'erreur</i>
<i>Penser l'organisation comme une entité</i>	<i>N'outrepasser pas les frontières de vos responsabilités</i>
<i>Coopérez</i>	<i>Soyez combatif</i>

(Hennestad, 1990, p272)

Dans le cadre de notre recherche nous aimerions montrer, que si un gestionnaire envisage les comportements d'évitement de ses collaborateurs sous un angle interactionnel, il existe pour lui de nouvelle possibilité d'intervention susceptible de transformer la dynamique relationnelle. Pour y parvenir nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

Le gestionnaire, en rétablissant unilatéralement une possibilité de métacommunication sur la situation relationnelle problématique, influence t'il et dans quelle proportion la réduction des comportements défensifs, des collaborateurs, qui lui posent un problème ? Quelles natures de métacommunication sont possibles pour quel impact sur les comportements évitements ? Quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour qu'une métacommunication au sujet d'une double contrainte soit de nature à transformer la situation et faire disparaître les conduites d'évitement.

Au vue de nos expériences d'intervention, nous observons que la réalisation de diagnostics interactionnels, et leur restitution correspondent un certain type de métacommunication auprès des gestionnaires et collaborateurs pris dans une situation relationnelle dégradée qui modifie durablement la qualité des relations de travail.

Nous aimerions dans le cadre de notre recherche étayer cette expérience empirique, par une validation scientifique.

Du point de vue de notre expérience empirique, l'impact de ce type d'intervention est double :

- Les gestionnaires et leurs collaborateurs apprennent d'un point de vue interactionnel à aborder les situations relationnelles délicates sous un nouvel angle de nature à limiter un enkystement plus marqué du conflit. Nous aimerions montrer que cette manière d'aborder les relations problématiques constitue un apprentissage organisationnel ressource.
- Les situations problématiques sur lesquels nous intervenons trouvent une issue constructive dans laquelle les conduites défensives disparaissent durablement.

Nous n'oublions pas que la perception, d'une double contrainte est subjective, est qu'elle dépend de la représentation que se fait chaque personne d'une situation donnée. Cela pose une limite à une approche plus interactionnelle de la part d'un gestionnaire, qui en dépit de son analyse d'une situation d'évitement sous cet angle, et un changement dans sa manière d'interagir avec les collaborateurs concernés pourrait n'obtenir de leur part aucun changement d'attitudes ou de comportement : « *métacommuniquer n'est donc pas une panacée pour la résolution des conflits* » (Wittezaele, 1992, P109).

Dans ces conditions, quels sont les impacts sur les gestionnaires d'un point de vue plus interactionnel ? Nous aimerions pouvoir l'évaluer dans le cadre de notre étude.

Afin de poursuivre notre travail nous aimerions maintenant choisir la méthode des sciences humaines que nous allons retenir maintenant pour valider notre thèse. Nous souhaitons nous appuyer sur une méthode qui nous aide à tirer partie de notre expérience empirique, de nos missions d'intervention actuelles dans le champ des organisations.

## Bibliographie

- Argyris, C. & Schön, D. (1978), *Organizational Learning*, MA : Addison-Wesley. Lawrence, P & Lorsch, J., (1968-1989), Adapter les structures de l'entreprise, Paris, les Editions d'organisation. (ed originale, 1968).
- Argyris, C. (2003), *Savoir pour Agir*, Paris, Dunod
- Argyris, C. & Schön, D, (2002), *Apprentissage Organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique*. Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- Bourguignon A., (1999), Au pays des injonctions paradoxales : comment les individus perçoivent-ils les attentes de conformité et d'autonomie ?, Actes du 10ème Congrès de l'AGRH, *La GRH : Contrôle et Autonomie*, Lyon, 171-186
- Brasseur, M. (2000), L'apport de l'école de Palo Alto A la gestion des ressources Humaines. W.P. 582. CEROG, IAE Aix en Provence.
- Dutermé, C. (2002), *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- Gill, L. (2006), *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde – trois étapes pour venir à bout rapidement des problèmes relationnels insolubles*, Paris, Retz.
- Giordano, Y. (2006), *Gregory Bateson : La communication Paradoxe*, in Encyclopédie des ressources humaines, (2006), p 1427-1431 : Vuibert.
- Giordano, Y. (2003), *Les paradoxes : une perspective communicationnelle*, in Perret, V. & Josserand, E. (2003), p115-128, *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses.
- Hennestad, B.W. (1990), The symbolic Impact of Double Impact Leadership : Double Bind and the Dynamics of Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, Vol.25, n°3, may, 265-280.
- Keller, J.C. (2007), *Le paradoxe dans la communication : Actualisation théorique Perspectives thérapeutiques*, Paris, L'Harmattan.
- KENIG, G. (2006), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestion*, 2006/1 - n° 160, 293 - 306
- Nizet J., Huybrechts C., 1998, *Interventions systémiques dans les organisations, Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles, DeBoeck Université
- Orgozo, I. (1988), *Les paradoxes de la communication*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Ruesch, J. & Bateson, G. (1988), *Communication et Société*, (1951), Paris : Seuil.
- Watzlawick, P. & alii (1967- 1972), *Une logique de la communication*, Traduction française, Paris : Seuil.
- Watzlawick, P. Weakland, J. ; Fish, R. (1975), *Changement : paradoxes et psychothérapie*, Paris : Seuil.
- Wittezaele, JJ. (2008), *La double contrainte. L'influence des paradoxes de Bateson en sciences humaines*, Bruxelles : De boeck Université.
- Wittezaele, JJ. Garcia, T. (1992), *A la recherche de l'école de Palo Alto*, Paris : Seuil.