

Les comportements d'évitement : opportunité ou fléau pour l'apprentissage organisationnel

par Olivier Millet, février 2010

Interaction et Changement (cf. rubrique "Liens" du site du [Réseau Systémique](http://www.approchesystemique.net))

Dans notre article, nous voulons montrer que par une intervention inhabituelle, à l'initiative des gestionnaires (manager et dirigeants d'entreprises), sur des situations génératrices d'attitudes défensives (conflits, désengagements, résistances au changement...) de la part de collaborateurs, un double objectif peut être atteint : amélioration de l'efficacité du fonctionnement des organisations par apprentissage organisationnel et réduction des risques psychosociaux.

Pour y parvenir, nous présenterons les principes d'actions qui guident nos interventions. Puis, nous précisons la notion d'apprentissage organisationnel comme un apprentissage qui permet de les changer et d'ouvrir des perspectives renouvelées.

Ensuite, nous établirons un lien entre la notion de comportements d'évitement et la présence d'un contexte double contraignant, une notion centrale dans le modèle d'intervention de l'école de Palo Alto.

La définition de la notion de double contrainte nous ouvre des possibilités nouvelles pour faire disparaître les comportements d'évitement qui pénalisent l'efficacité des organisations et facilitent l'émergence de risques psychosociaux.

Notre travail 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 centrés sur les personnes et la recherche d'efficience et d'efficacité.

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. Ils 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 (Bériot 2006 ; Duterme 2002 ; Gill 2006 ; Layole 1984 ; Nizet et Huybrechts 1998 ; Orgogozo 1988).

Le comportement est communication

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 entreprises, les associations et les grandes organisations de service public 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, p.1427). Gregory Bateson et Jurgen Ruesch ont posé, dans leur ouvrage "the social matrix of psychiatry", la communication comme la matrice ou le modèle général auxquels peuvent être rapportées toutes les activités humaines. La communication émerge de l'ensemble des interactions entre les individus, dont la signification peut être différente selon les contextes où elles se déroulent.

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. Sa 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 faciliter leur développement.

Dans l'approche de Palo Alto, nous partons du principe que si chaque comportement (c) d'une ou plusieurs personnes [A] est interprété, en fonction du contexte où il a lieu, il donne lieu à un comportement (c') d'une ou plusieurs personnes [B] en réponse, qui est lui même interprété en fonction du contexte et donne lieu lui aussi à un autre comportement (c'') d'une ou plusieurs personnes [A] en réponse. Généralement cette boucle est nommée : action-réaction-renforcement (ARR).

L'apprentissage organisationnel (Organizational Learning) est un changement dans la manière d'apprendre à apprendre

Bateson propose de distinguer une suite hiérarchisée de quatre catégories d'apprentissage classées le long d'une échelle de type logique, zéro, un, deux, trois. Un niveau d'apprentissage n'est pas assimilé à un niveau de compréhension de faible à parfait, mais à une logique de seuil dans laquelle chaque passage d'un niveau à l'autre indique la compréhension de la règle qui fait la synthèse des apprentissages réalisés jusqu'à présent.

L'apprentissage de niveau 0 est l'expérience directe : "par la sirène de l'usine, j'apprends qu'il est midi". L'apprentissage de niveau 1 correspond à la capacité pour un individu de faire la distinction de la signification d'un signal en fonction de son contexte. Il peut être considéré comme une récompense ou une punition. L'apprentissage de niveau 2 correspond à un apprentissage tiré d'un ensemble d'apprentissages 1. Il correspond à une méta-règle sur la manière d'aborder les expériences réalisées. Il se présente comme une conclusion générale. L'apprentissage 3 représente une évolution dans la manière d'apprendre à apprendre. "L'individu apprend à changer ses prémisses auto-validantes acquises dans l'apprentissage de type 2" (Pauzé, 1996, p.91). La théorie de Bateson sur l'apprentissage a inspiré les travaux d'Argyris et Schön (1978). Ils 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 autres 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, Argyris 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 traduit par la capacité à agir efficacement (remettre en cause les principes qui guident leurs actions, leurs 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 d'évitements auxquelles ils sont confrontés et qui leur posent un problème, nous les aidons à changer leurs représentations ou remettre en cause leurs tentatives habituelles de changement de ces situations. Nous constatons qu'ils abordent alors les situations embarrassantes de manière plus constructive.

Cette modification de point de vue correspond 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 retenons l'idée qu'un apprentissage organisationnel peut être validé si une ou plusieurs personnes acquièrent des compétences et représentations qui modifient la gestion des situations et les situations.

Les comportements d'évitement sont les "qualités" émergentes d'un contexte double contraignant

Vargas (1984) pose 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 de Palo Alto *"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 voire double contraignant*
- *proposer un paradigme dynamique du comportement dans les organisations qui met l'accent sur une vision systémique du management.*
- *(Vargas, 1984, p.66 ; Bériot, 2006)*

Les travaux de Bateson et les prolongements de sa réflexion apportés par Argyris et Vargas, entre autres, soulignent l'intérêt d'aborder les comportements d'évitement d'un point de vue alternatif, *i.e* plus interactionnel ou communicationnel au sens Batesonien qu'atomiste, centrés 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 organisationnel dans le sens d'une remise en cause des habitudes acquises.

Dans ce sens, nos interventions montrent qu'il est plus facile, pour les gestionnaires, de changer des relations que des personnes. Selon 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 gestionnaires et managés, se passent différemment à l'initiative du manager. En quelque sorte, nous passons de qui doit-on convaincre de changer à que faire de différent pour modifier la situation.

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

En choisissant ce type d'approche, il est possible de faire d'une intervention, deux bénéficiaires : l'organisation qui devient "apprenante" ; les personnes exposées à des risques psychosociaux.

L'approche interactionnelle, au sens batesonien, 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 intrinsèque, 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 abandonnée, dans la mesure où seul un changement des personnes qui posent un problème 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. L'intervention confiée à un intervenant extérieur peut faciliter l'apprentissage d'une compétence interactionnelle dans les pratiques managériales des gestionnaires.

L'impossibilité de méta-communiquer verrouille un contexte double contraignant

Du point de vue des travaux de Bateson, des difficultés de communication se produisent lorsque le processus de méta-communication est perturbé (Giordano, 2006, p.1428). L'impossibilité de 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 définissent des contextes de doubles contraintes. Comme l'avance Vargas (1984), les contextes de doubles contraintes 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.

Le repérage et l'existence de comportements d'évitement récurrents fondent les demandes des gestionnaires qui nous proposent d'intervenir pour les aider à rétablir une qualité relationnelle dans la situation ou pour réduire voire éliminer les risques psychosociaux. Les gestionnaires ont en règle générale, tenté un ensemble de solutions 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)*

Paul Watzlawick & alii donnent une définition de la notion de double contrainte aisément transférable au monde des organisations.

Les éléments qui la composent sont les suivants (Watzlawick & alii, 1972, p.212-213) :

- *Deux ou plusieurs personnes sont engagées dans une relation intense (le contrat de travail) 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 (économique) ; 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 cause accélérée des habitudes de travail, un contexte économique en crise, sont de nature à créer, pour certaines personnes, un macro contexte anxigène et contraignant qui refrène leur tentative de méta-communication. Chaque individu peut être pris dans un contexte personnel particulièrement déstabilisant, ce qui a pour effet de lui créer des contraintes très personnelles et spécifiques pouvant expliquer sa difficulté à méta-communiquer pour sortir d'une situation paradoxale où quoi qu'il fasse, il est dans l'erreur.

Vargas pose que *"l'approche de la double contrainte montre 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 la mesure où ils constituent les seuls comportements adaptés en réponse à une situation de paradoxe, nous proposons que les gestionnaires s'appuient sur l'idée que les comportements d'évitement ou de conflits constituent un indicateur de la présence de doubles contraintes. Nous retenons que *"dans l'univers traditionnel, on attribue 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 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

<i>Valeurs positives proclamées dans l'organisation</i>	<i>Valeurs qui font l'objet de récompenses et de sanctions</i>
<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, p.272)

Le diagnostic interactionnel rétablit les possibilités de méta-communication et libère des doubles contraintes

Dans notre expérience d'accompagnement des gestionnaires, nous constatons, que s'ils envisagent les comportements d'évitement de leurs collaborateurs sous un angle interactionnel, il existe pour eux de nouvelles possibilités d'intervention pour résoudre les problèmes en cours. Le gestionnaire, en rétablissant à son initiative une possibilité de méta-communication sur la situation relationnelle problématique, influence la réduction des comportements défensifs des collaborateurs exposés à des risques psychosociaux.

Quelle nature de méta-communication est possible, pour quels impacts sur les comportements d'évitement ? Quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour qu'une méta-communication au sujet d'une double contrainte soit efficace pour transformer la situation et faire disparaître les conduites

d'évitement ?

Au vue de nos expériences d'intervention, nous observons que la réalisation d'un diagnostic interactionnel et sa restitution correspondent à une certaine nature de méta-communication, auprès des gestionnaires et collaborateurs pris dans une situation relationnelle dégradée, qui modifie durablement la qualité des relations de travail. Le diagnostic interactionnel est un processus de repérage des redondances relationnelles qui expliquent les conduites d'évitement comme une qualité émergente d'un contexte relationnel paradoxal où la méta-communication est interdite. La restitution du diagnostic, par un tiers, rétablit une possibilité de méta-communication en regard du contexte double contraignant. Le rétablissement de la méta-communication supprime la double contrainte qui supprime les comportements d'évitement et réduit les risques psychosociaux.

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

- Les gestionnaires et leurs collaborateurs apprennent à aborder les situations relationnelles délicates sous un nouvel angle de nature à limiter un enkystement plus marqué du conflit. Cette manière d'intervenir sur des comportements problématiques constitue un apprentissage organisationnel, ressource pour développer de nouvelles compétences managériales. Il crée un apprentissage organisationnel pour aborder de manière constructive de futures situations relationnelles embarrassantes. Nous retenons l'idée ***d'un impact sur le processus de gestion de la situation.***
- Les situations problématiques sur lesquelles nous intervenons trouvent une issue constructive dans laquelle les conduites défensives disparaissent durablement. Nous retenons l'idée d'***un impact sur la situation.***

En conclusion

A partir d'un changement, qui privilégie le comportement comme communication, il devient possible de considérer la présence récurrente des comportements de fuite, d'évitement, de démotivation signifiant la présence d'un contexte double contraignant.

Un des ingrédients de la double contrainte étant l'impossibilité de méta-communiquer, le rétablissement, à l'initiative du gestionnaire, d'une méta-communication est de nature à faciliter la disparition du ou des comportements d'évitement.

Dès lors changer de point de vue au sujet des comportements d'évitement, c'est faire un apprentissage organisationnel en modifiant ses principes d'action pour s'ouvrir des possibilités nouvelles d'intervention face aux situations usantes ou aux risques psychosociaux au travail. D'une analyse de la situation basée sur l'imputation du comportement d'évitement à une faiblesse ou un défaut intrinsèque de la ou des personnes concernées, le problème est analysé en terme de dysfonctionnement de la communication entre cette ou ces personnes et le reste de l'organisation.

En rétablissant unilatéralement les possibilités de méta-communication, le gestionnaire se crée une opportunité de lever les doubles contraintes. Levant les doubles contraintes, il fait disparaître les conduites d'évitement seules stratégies appropriées à un contexte double contraignant. En faisant disparaître les conduites d'évitement, il réduit les risques psychosociaux.

Pour réussir ce type d'intervention, cela suppose de la part des gestionnaires qu'ils acceptent le changement de point de vue d'emblée ou qu'ils fassent l'expérience réussie d'un rétablissement unilatérale des possibilités de méta-communication pour lever des doubles contraintes.

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 Éditions d'organisation. (éd. originale, 1968)
- Argyris, C., (2003), *Savoir pour Agir*, Paris, Dunod
- Argyris, C. & Schön, D., (2002), *Apprentissage Organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.
- Bériot, D., (2006), *Manager par l'approche systémique*, Paris, Éditions d'organisation
- 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 à la gestion des ressources humaines*, W.P. 582. CEROG, IAE Aix en Provence
- Duterme, C., (2002), *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, Éditions 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), *Grégory 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), p.15-128, *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
- KËNIG, 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
- Orgogozo, 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