



HAL
open science

Les paradoxes : une perspective communicationnelle

Yvonne Giordano

► **To cite this version:**

Yvonne Giordano. Les paradoxes : une perspective communicationnelle. Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations, Ellipses, pp.115-128, 2003. halshs-00439572

HAL Id: halshs-00439572

<https://shs.hal.science/halshs-00439572>

Submitted on 7 Dec 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre 4

Les paradoxes : une perspective communicationnelle

Yvonne Giordano

*« Au cours des deux mille dernières années, le paradoxe a donné de
terribles migraines aux philosophes et aux logiciens »*

(Segal 1990 : 69-71)

Introduction

Le paradoxe constitue depuis longtemps un défi à la logique, un sujet de controverses et de recherches qui a fait progresser à la fois la science et la philosophie, mais aussi, plus récemment, les thérapies comportementales et encore modestement, l'action dans les organisations. Toutefois, contrairement à ce que peut suggérer le sens commun, le terme de paradoxe recouvre une multiplicité de réalités selon les acceptions qu'on lui prête. L'agilité de l'esprit curieux est le plus souvent frappé par les paradoxes de la logique formelle qui questionnent nos prémisses aristotéliennes. Celles-ci - dont le tiers exclu - façonnent plus que nous ne l'imaginons, notre vision du monde et, sans doute, nos agissements.

Dans la littérature, les paradoxes occupent tour à tour un statut valorisant ou sombre. Valorisant lorsqu'en management stratégique, le paradoxe est présenté comme un principe d'action intelligente : il s'agit de gestion constructive de contradictions (Martinet, 1990 ; Joffre & Koenig, 1992 : 167 ; Koenig, 1996). La gestion simultanée de pôles (ago)antagonistes doit se comprendre non pas dans une perspective fermée (le dilemme) ou d'opposition (le conflit ou l'évitement), mais comme le couplage d'éléments contraires selon une dynamique constante d'équilibration et d'apprentissage. En management, le paradoxe est donc plutôt associé à une connotation positive, ce qui peut paraître... paradoxal, compte tenu de la coloration généralement négative qui lui est attribuée.

En effet, le sens commun prête au paradoxe bien peu de vertus. Cette face plutôt sombre se dévoile, par exemple, lorsqu'une action, apparemment fondée, génère des conséquences non voulues qui se révèlent opposées à l'action qui les a engendrées (Merton, 1936). Les "effets

pervers de l'ordre social", paradoxes collectifs apparents, constituent des défis à la rationalité des actions individuelles (Olson, 1978 ; Boudon, 1977). Cette acception ajoute, au temps de l'action (Starbuck, 1983), la non convergence des actions individuelles (effets de composition). Le caractère paradoxal équivaut à reconnaître des propriétés émergentes à l'action (collective) qui rendent celle-ci non conforme aux prévisions émises *ex ante*. Ensuite, un comportement peut paraître paradoxal du fait même de l'écoulement du temps : ce qui apparaît cohérent à un instant t , devient paradoxal (ou incongru) à $t+1$. Une telle propriété comporte des conséquences redoutables, incitant certains à se demander si l'action stratégique n'est pas, par essence, paradoxale (Luttwak, 1989 ; Martinet, 1990).

Le champ de la communication humaine a également beaucoup travaillé sur les paradoxes qui engendrent des relations pathologiques (Watzlawick & alii, 1972 ; Bateson, 1977/1980). De tels paradoxes peuvent se constituer dans des situations d'interactions durables qui ne relèvent pas de la logique formelle, mais du quotidien ordinaire (groupes restreints, famille). De nombreux auteurs ont repris l'idée de Bateson et l'ont transposée aux organisations. Espaces-temps de langage et de significations, ces dernières forment des contextes élargis de communications dans lesquels de tels paradoxes sont extrêmement fréquents (Vargas, 1984 ; Layole, 1984).

Une partie de la littérature organisationnelle présente les paradoxes comme des sources potentielles de dysfonctionnements organisationnels car ils mettent les acteurs qui en sont victimes dans une situation de blocage psychologique (Orgogozo, 1987, 1988 ; Hauch, 1997). Le paradoxe devient alors inhibiteur d'apprentissage (Hennestad, 1990) ou, pire encore, source de désordres émotionnels. D'autres travaux, en revanche, mettent l'accent sur les potentialités créatives qu'offre le paradoxe pour effectuer des changements cognitifs et comportementaux, notamment par l'usage de contre-paradoxes (Selvini-Palazzoli, 1983 ; Siporin & Gummer, 1988) et par recadrage (Bartunek, 1988 ; Ford & Backoff, 1988 ; Westenholz, 1993 ; Vince & Broussine, 1996).

Ce chapitre vise à mettre à jour les fondements de tels paradoxes, ce qui suppose le recours à une représentation communicationnelle de l'action et des organisations. Si l'on adopte une telle vision, les paradoxes apparaissent comme des formes discursivement construites au cours de l'expérience quotidienne. Ils sont en quelque sorte un produit naturel de multiples conversations enchevêtrées et non orchestrées dans une logique communicationnelle.

Cette absence d'orchestration est due en partie à nos représentations des organisations qui dénie ou minimise l'importance des "*jeux de langage*" (Mauws & Philips, 1995 ; Musson & Cohen, 1999). Or, ces derniers ne sont pas simplement des comptes rendus qui décrivent des réalités extérieures à nous ; ils sont structurants de nos agissements et créateurs de sens (Boje, 1998). Une conception communicationnelle des organisations devrait permettre de reconsidérer l'action collective en mettant l'accent sur la dimension constitutive du langage, donc aussi sur les difficultés qui en découlent. Les paradoxes communicationnels sont un révélateur de cette dimension, donc un point d'entrée intéressant pour reconsidérer nos représentations des organisations ainsi que nos moyens d'action.

1. Paradoxes : du logique au pragmatique

Une incursion rapide sur les paradoxes de la logique formelle n'est pas inutile pour qui veut comprendre comment se constituent ces bizarreries qui défient le sens commun. Déceler ces formes qui sont une incongruité ou une discordance à la raison revient à questionner les fondements de nos présupposés, premier pas vers une autre manière de poser les problèmes (Van de Ven & Scott Poole, 1988 : 22).

1.1. Les paradoxes de la logique formelle

Watzlawick & alii (1972 : 188) définissent le paradoxe comme "*une contradiction qui vient au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses consistantes*". Le terme de "consistant" pouvant signifier des choses fort diverses comme nous le verrons dans la suite de ce chapitre. D'un point de vue logico-mathématique, un paradoxe est une antinomie, *i.e.* un énoncé qui est à la fois contradictoire et démontrable (*ibid.* : 189).

Le paradoxe le plus célèbre, abondamment repris dans les travaux en communication dont nous parlerons plus loin, est celui de la "classe de toutes les classes qui ne sont pas membres d'elles-mêmes". La théorie des types logiques de Russell (Whitehead & Russel, 1910-1913) repose sur la distinction entre classes logiques et éléments (que ces classes contiennent). Une classe étant un ensemble logique d'objets partageant une propriété définie, elle ne peut pas être elle-même un objet de cette classe (l'humanité comme classe d'individus ne peut être un

individu). Un paradoxe provient alors d'une confusion des types logiques (ou niveaux) dans la hiérarchie des types.

La déclaration d'Epiménide "*tous les Crétois sont des menteurs*" engendre un paradoxe bien connu. S'il est vrai que tous les Crétois sont des menteurs, Epiménide a dit la vérité, mais la vérité, c'est qu'il ment. Il dit la vérité quand il ment, et ment quand il dit la vérité. Ceci est le fait que la déclaration porte sur elle-même (elle est réflexive) ; il y a donc confusion entre un membre (la déclaration sur les Crétois) et sa classe (toutes les déclarations d'Epiménide). Epiménide transgresse l'axiome central de la théorie des types logiques, à savoir que ce qui comprend tous les éléments d'une collection (la classe) ne peut être un élément de la collection (un membre). Un paradoxe rend donc la vérité d'une proposition ou d'un énoncé indéterminable : la proposition n'est ni vraie, ni fausse (Hofstadter, 1979).

L'élimination du paradoxe de la théorie des ensembles exige donc l'introduction d'une hiérarchie artificielle. Mais ce tour de passe-passe ne peut se faire aisément dans les situations de la vie quotidienne qui n'utilisent pas les langages artificiels, mais le langage naturel pour communiquer. Dans l'affirmation "*je suis menteur*", un homme ment seulement s'il dit la vérité et *vice versa*. Mais ici, on ne peut recourir à la théorie des types logiques pour supprimer l'antinomie car des mots ou des combinaisons de mots ne présentent pas une telle hiérarchie (Watzlawick & alii, 1972 : 193).

Tout langage possède une structure sur laquelle, dans le langage même, on ne peut rien dire. La "source du mal" se trouve non pas dans la logique bafouée, mais dans les propriétés mêmes du langage (ibid.). Ceci provient du fait qu'au plus bas niveau du langage, les énoncés concernent (ou décrivent) des objets : c'est la langue-objet. Lorsque nous voulons parler à propos de ce langage, il nous faut employer une méta-langue (et une méta-méta-langue pour parler de cette méta-langue et ainsi de suite...). Dans le paradoxe du menteur, l'affirmation contient en fait deux énoncés. L'un appartient à la langue-objet, l'autre au niveau de la méta-langue et dit quelque chose sur le premier, à savoir qu'il n'est pas vrai. Ce type de réflexivité des énoncés qui enveloppent leur propre vérité ou fausseté (Bougnoux, 1989) est l'équivalent du concept d'appartenance à soi-même d'une classe dans la théorie des types logiques. Dans les deux cas, ce sont des affirmations dénuées de sens.

Cette propriété va être abondamment étudiée dans la linguistique pragmatique. Cette branche de la linguistique qui s'intéresse à ce que des locuteurs "font avec des mots" se pose en

rupture avec la puissante tradition logique et structuraliste qui a animé la linguistique saussurienne¹. Elle permettra notamment de repenser le langage comme non seulement descripteur de réalités mais aussi comme créateur de réalités pendant les situations d'interaction. Cette dernière propriété entretient des rapports étroits avec la question des paradoxes.

1.2. La pragmatique linguistique : les enseignements de la conversation

La pragmatique analyse ce qu'on appelle les "*tours de parole*" dans de courtes conversations (Bougnoux, 1989 ; Ghiglione, 1986 ; Ghiglione & Trognon, 1993). Pour la pragmatique, la signification d'énoncés linguistiques ne peut être définie *in abstracto* (par le contenu syntaxique des mots), car elle est liée au contexte dans lequel ils sont prononcés, appelé contexte d'énonciation. Celui-ci comprend l'ensemble des "marqueurs" qui constituent une indication sur la manière de comprendre l'énoncé. Ils sont relatifs à la nature de la relation installée, au cadre physique, social, émotionnel, etc. dans lequel s'insère l'énoncé. La signification d'un énoncé n'est donc pas une propriété qui serait déposée dans des mots.

Cette perspective relativise radicalement l'idée d'un émetteur tout-puissant qui profèrerait des énoncés dont la signification serait "transparente" pour un récepteur attentif. La signification relève davantage d'une "négociation" et d'une ponctuation par les interlocuteurs. D'où la fragilité du sens : ce dernier n'est pas déjà là, avant la conversation, il se "repassé" à chaque fois (Ghiglione & Trognon, 1993). Une telle perspective renouvelle donc profondément les représentations naïves d'un langage-outil, transportant des significations qui seraient comme déposées dans des mots (Von Glasersfeld, 1987). La conversation la plus ordinaire devient alors une co-construction aléatoire entre locuteurs actifs qui testent, révisent, négocient le sens de ce qu'ils disent. L'ambiguïté devient la règle et sa réduction un travail permanent.

Un exemple qui relève de l'indécidabilité² permet d'illustrer cette propriété.

¹ Rappelons que Saussure (1916) définit la langue comme un système de signes, de nature sociale extérieure à l'individu qui l'utilise concrètement sous forme de parole. Le signe linguistique résulte de l'union d'un concept (signifié) et d'une image acoustique (signifiant). La langue est donc conçue pour exprimer des idées ; elle est une institution sociale supra-individuelle, ensemble de conventions nécessaires à l'échange (communication) de ces idées. Chez l'auteur, la langue gouverne le sujet, donc la parole et cette dernière, usage de la langue dans des situations concrètes, apparaît comme dépréciée.

² Emprunté à Ghiglione (1986 : 231).

Un ami me salue en énonçant E avec un grand sourire :

E : "*salut, vieux débris !*"

Quel est le "vrai" sens de cette énonciation ? Comment dois-je l'interpréter ?

- a. En disant E, on m'injurie (je dois donc m'en offenser).
- b. Mais on m'injurie avec le sourire. On me sourit (le geste d'injure, en lui-même, constitue une marque d'affection. Donc je dois être heureuse que l'on m'injurie ainsi) ;
- c. Mais en m'injuriant avec le sourire, on m'injurie (le geste même par lequel on me montre de l'affection est une insulte. Donc je ne dois pas être heureuse qu'on me témoigne de l'affection de cette manière) ;
- d. Mais puisqu'on m'injurie en souriant, c'est qu'on me sourit (le geste par lequel on me montre de l'affection étant une insulte qui montre de l'affection, et pas n'importe quelle insulte, je dois être contente) ;
- e. etc.

Il y a indécidabilité ou paradoxe car il y a une contradiction entre la signification syntaxico-sémantique (vieux débris = insulte) et la signification des indicateurs d'énonciation paraverbaux (sourire = affection). Le paradoxe induit un mouvement oscillatoire infini entre deux sens opposés, ainsi que le souligne Berrendonner (1982 : 226-27) :

« Un paradoxe est justement une polysémie parfaitement circulaire, dans laquelle une hiérarchie des sens se boucle (...). Admettre que l'un des sens est le "vrai sens" oblige aussitôt à admettre que c'est l'autre qui est "le vrai", et ainsi de suite, circulairement ».

Les paradoxes naissent donc à partir de plusieurs problèmes :

- un problème de hiérarchisation par le langage naturel, conduisant à des propositions auto-référentielles. L'auto-référence introduit une relation circulaire entre deux niveaux logiques différents, celui du "*méta-langage*" et celui du "*langage-objet*" (Dupuy, 1982 : 120-121). Un paradoxe apparaît chaque fois qu'une affirmation est réflexive. Par exemple : "*cette affirmation est fausse*" ; "*je mens*"; "*vous êtes prié d'ignorer cet avis* " ; "*il est interdit d'interdire* ", etc. La caractéristique clé du langage naturel est de pouvoir enchevêtrer ce que les formalismes hiérarchisent avec soin ;
- un problème de contradiction entre le contenu syntaxique d'un énoncé et son contexte d'énonciation qui apparaît non concordant par rapport à l'énoncé.

Cette dernière propriété a aussi été étudiée dans des séquences d'interaction plus longues que les tours de parole. Mais l'inspiration est la même qui unit la pragmatique linguistique et la pragmatique des communications, plus connue sous l'appellation d'Ecole de Palo Alto (Marc & Picard, 1984). Il s'agit ici d'une pragmatique élargie qui a abondamment travaillé sur les messages paradoxaux considérés comme générateurs de pathologies comportementales dans les systèmes sociaux stabilisés (couple, famille).

2. Les paradoxes communicationnels

C'est principalement l'équipe de Gregory Bateson qui, à travers ses travaux en épistémologie de la communication, a développé la perspective pragmatique du paradoxe. Par la suite, Paul Watzlawick et ses collègues de Palo Alto, diffuseront ses écrits, insistant sur le rôle inhibiteur des paradoxes dans la communication humaine.

2.1. Une pragmatique des communications

Si en pragmatique linguistique, le paradoxe est plutôt étudié pour lui-même, dans la pragmatique des communications, le paradoxe est intéressant pour ses effets sur les individus en interaction (Ghiglione, 1986 : 256). Pour qu'un possible paradoxe communicationnel apparaisse, il faut interpréter les situations d'interaction à partir des prémisses suivantes :

- L'unité d'analyse est l'interaction signifiante pour les individus qui y participent. Ce qui importe, c'est la manière dont ces derniers vivent la situation, rien ne permettant de la tenir pour paradoxale *in abstracto* : « *fondamentalement, un paradoxe est une construction mentale. Il n'existe qu'à travers les interprétations d'un individu* » (Cameron & Quinn, 1988 : 4). Un paradoxe pragmatique est une situation vécue comme telle par l'un au moins des participants.
- Toute communication comporte deux niveaux : le premier transmet une information sur des faits, des opinions (c'est un "*indice*"). Le second, simultanément, exprime quelque chose sur la relation établie entre les interlocuteurs (c'est un "*ordre*"). (Ruesch & Bateson, 1988 : 238-239). Dit dans les termes d'*une logique de la communication* :

« Toute communication présente deux aspects : le contenu (d'un message) et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une méta-communication » (Watzlawick & alii, 1972 : 52).

Ce second niveau est fondamental car il constitue une instruction sur la manière dont on doit interpréter le message ou bien une instruction sur la nature de la relation qui "encadre" le message. Cette dernière est rarement définie explicitement : la méta-communication est le plus souvent implicite et se manifeste à travers le comportement et/ou le contexte de l'interaction. Lorsqu'il y a désaccord entre deux protagonistes, celui-ci est plus grave s'il relève de la relation que du contenu, la première étant plus difficile à modifier.

Ordinairement, si la double dimension de la communication n'apparaît pas, c'est que les deux niveaux sont "*congruents*". Mais qu'il adienne une contradiction entre message et méta-message et la superposition des deux niveaux se fait jour. Par exemple, déclarer "*je suis ravi*" avec un sourire crispé ou bien "*je vous écoute*" en regardant par la fenêtre créera un malaise chez mon interlocuteur : il y a superposition de deux messages antinomiques avec obligation de tenir compte des deux à la fois (Layole, 1984 : 38).

Une injonction paradoxale se présente comme un ordre qui contient en lui-même une contradiction de telle manière que celui à qui elle est destinée se trouve dans l'impossibilité d'y répondre de manière satisfaisante. Avec "*sois spontané*", la personne se trouve dans une situation proprement intenable : pour obéir, elle devrait être spontanée par obéissance (et donc manquer de spontanéité) et ainsi désobéir...

Nous sommes quotidiennement confrontés à des injonctions paradoxales du type : "*soyez autonomes*", "*soyez créatifs*", "*adhérez au projet*", "*investissez-vous dans votre travail*", etc. (Mucchielli, 1999 : 142). Quand le message est une injonction de ce type, il faut lui désobéir pour lui obéir. S'il s'agit d'une définition de soi ou d'autrui, la personne définie par le message n'est telle que si elle ne l'est pas, et ne l'est pas si elle l'est. Le sens du message est donc indécidable.

La double-contrainte, forme très pernicieuse d'injonction paradoxale, a été beaucoup étudiée par Bateson, notamment dans le cadre psychiatrique (1980 : 9-34). Les éléments qui composent une double contrainte peuvent être décrits de la manière suivante³ :

- Deux ou plusieurs personnes sont engagées dans une relation intense qui, pour l'une d'elles au moins, a une grande valeur psychologique. Les situations caractéristiques de relations intenses sont multiples : relations de couple, relations parent-enfant, dépendance matérielle et psychologique, fidélité à une cause, une norme, une idéologie, engagement professionnel etc.
- Dans un tel contexte, chargé émotionnellement, un message est émis et structuré de telle manière que :
 - a) il affirme quelque chose ;
 - b) il affirme quelque chose sur sa propre affirmation ;
 - c) ces deux affirmations s'excluent.
- Enfin, le récepteur du message est mis dans l'impossibilité de sortir du cadre fixé par ce message, soit par une méta-communication (qui constituerait une critique inacceptable), soit par le repli (si sa position de pouvoir lui interdit la critique).

Que le message apparaisse comme dénué de sens, n'est pas ce qui importe le plus. Il possède, en revanche, une réalité pragmatique beaucoup plus redoutable : on ne peut pas ne pas y réagir, mais on ne peut pas non plus y réagir de manière adéquate (*i.e.* non paradoxale) puisque le message est lui-même paradoxal.

Dès lors, un individu pris dans une double-contrainte est dans une situation très inconfortable et peut :

- se sentir "puni" (ou au moins coupable) s'il décèle la double-contrainte ;
- passer pour "fou" s'il insinue qu'il y a discordance entre ce qu'il voit et ce qu'il "devrait" voir.

Dans la durée, seules trois issues sont possibles qui dépendent largement du système de pouvoir en place :

- ressentiment et repli si le(s) destinataire(s) se trouve(nt) en position de faiblesse avec instauration d' "*un jeu sans fin* " (Watzlawick & alii, 1972 : 54) dans lequel les protagonistes se retrouvent prisonniers d'un jeu qu'ils ont eux-mêmes créé et qu'ils contribuent à reproduire ;

³ Emprunté à Watzlawick & alii (1972 : 212-213).

- conflit, si le rapport de force est plus égalitaire ;
- fin de la relation (le récepteur "démasque" le paradoxe et met fin à la relation). Il est clair que beaucoup de situations rendent cette dernière solution impossible et mettent donc le destinataire dans une situation littéralement "folle" car il se trouve dans une position "basse" lui interdisant de méta-communiquer.

On perçoit qu'une représentation communicationnelle des paradoxes peut être intéressante à mobiliser pour des contextes plus vastes que le couple ou la famille. C'est précisément ce qu'ont fait de nombreux auteurs en organisation qui s'intéressent aux situations d'urgence, de conflit ou de changements (Vargas, 1984 ; Orgogozo, 1987, 1988 ; Hennestad, 1990 ; Le Roy, 1993 ; Hauch, 1997). Dans ces situations, contexte et relation ont une valeur psychologique importante : les décisions d'urgence se prennent en contexte de forte incertitude sur leur bien-fondé ; les conflits sont coûteux pour de nombreuses parties prenantes ; les changements bouleversent les acquis et génèrent de l'anxiété.

2.2. Vices et vertus des paradoxes dans les organisations

Dans une perspective communicationnelle, les organisations sont conçues comme des contextes complexes et continus d'interactions structurées par des règles et des conventions qui peuvent être interprétées comme des règles de communication. Ces règles doivent être apprises par les nouveaux arrivants ; ce sont des instructions (méta-communications) sur les modes de relations et le contexte organisationnel.

• Organisations et doubles-contraintes

Nous l'avons déjà suggéré, les organisations offrent de nombreux exemples de situations paradoxales, notamment lorsqu'il y a un décalage entre ce qui est affirmé dans les discours officiels et ce qui est effectivement appliqué dans la pratique. Des messages paradoxaux du type : "*soyez motivés*" ou "*participez*"..., ont valeur de doubles-contraintes pragmatiques lorsque l'injonction donnée au niveau verbal se voit disqualifiée à un second niveau (par des pratiques qui indiquent le contraire). Dans ce cas, ce second niveau transmet simultanément le (méta)message suivant : "*il est interdit de faire des commentaires*" (i.e. de méta-communiquer).

Une illustration classique est celle où les dirigeants/cadres exigent de leurs subordonnés qu'ils s'approprient les décisions (contenu : "*vous êtes responsable* ") et qu'en même temps ils ne

modifient aucunement un comportement centralisateur (relation : "*je suis le chef, donc ma solution est forcément la meilleure*"). Le message sur la relation (inchangée) contredit alors le message sur le contenu (modifié) et caractérise ainsi une injonction paradoxale. Les subordonnés se trouvent alors dans l'impossibilité de méta-communiquer sur la relation ... sous peine de quelques risques de carrière.

On perçoit ici l'importance de la "*congruence*" communicationnelle, entendue comme une redondance entre les deux registres contenu/relation qui, dans l'exemple, recouvrent les deux aspects : intention déclarée (le "dire") et comportements observables (le "faire"). De très nombreux auteurs ont montré combien la répétition d'injonctions suivies d'une disqualification par des comportements contradictoires était génératrice de difficultés dans les organisations : anxiété, repli, conflits larvés (Layole, 1984 ; Orgogozo, 1987, 1988 ; Hennestad, 1990)⁴.

• **Double-contrainte et difficultés d'apprentissage**

Bien que ne traitant pas des organisations, la théorie de l'apprentissage de Bateson a inspiré les travaux d'Argyris & Schön (1978), très connus des gestionnaires. Ils lui ont emprunté la hiérarchie des apprentissages sans toutefois en développer la dimension spécifiquement communicationnelle. Rappelons que les catégories de l'apprentissage chez Bateson sont hiérarchisées du plus simple (apprentissage zéro) au plus complexe (apprentissage trois) (Bateson, 1977 : 253-282).

Dans la terminologie d'Argyris et Schön, l'apprentissage 1 correspond au "*single-loop learning*" et le "*deutero-apprentissage*" ou apprentissage secondaire correspond au "*double-loop learning*". Ce dernier désigne une capacité à apprendre, un apprentissage en termes d'instructions, lesquelles sont des méta-communications.

Les théories-en-usage d'Argyris & Schön ("*theories-in-use*") constituent le plus souvent des apprentissages tacites sur les règles du jeu. Stabilisées, ces "théories" vont de soi et sont donc difficiles à réfuter, donc à modifier. Un changement portant sur ces théories-en-usage nécessite alors un changement sur les instructions, un changement de niveau 2. Bateson

⁴ On peut également renvoyer le lecteur au chapitre 8 de cet ouvrage, dans lequel A. Bourguignon analyse les effets potentiellement dommageables de la double contrainte Conformité – Autonomie émise par le "nouveau" contrôle de gestion. (note des directeurs de l'ouvrage).

montre que l'instauration de doubles-contraintes vient inhiber les apprentissages de cette nature.

Un individu ou un groupe pris dans une double-contrainte se trouve dans l'impossibilité de méta-communiquer et, *a fortiori*, de communiquer à propos de cette double-contrainte. Il se voit donc dénier la possibilité d'apprendre à propos de cette même situation. La double-contrainte peut, en étant répétée, devenir une caractéristique contextuelle qui s'auto-entretient : le *double bind* est reproduit par les individus eux-mêmes pris dans cette boucle. Hennestad (1990) montre que de telles situations sont fréquentes dans les organisations et qu'elles conduisent à une incapacité généralisée à apprendre à apprendre, les individus étant continuellement confrontés à des situations doublement contraignantes. Entretienues, ces dernières constituent une forme institutionnalisée d'incompétence à apprendre.

Tableau 1

Exemples de messages paradoxaux

Source : Hennestad (1990 : 272)

Valeurs positives proclamées dans l'organisation (le contenu ou le dire)	Valeurs qui font l'objet de récompenses et de sanctions (le méta-message ou le faire)
<ul style="list-style-type: none"> • Prenez des initiatives • Signalez immédiatement que vous avez fait une erreur • Pensez à long terme • Pensez l'organisation comme une entité • Coopérez 	<ul style="list-style-type: none"> • N'enfreignez pas les règles du jeu • Vous serez sanctionné(e) en cas d'erreur • Votre comportement présent sera sanctionné/récompensé • N'outrepassiez pas les frontières de vos responsabilités • Soyez combatifs

Les paradoxes constituent donc des situations potentiellement inhibitrices d'apprentissage. Ils enferment les individus qui en sont les victimes, notamment ceux qui, par leur position hiérarchique, ne peuvent dénoncer la contradiction entre message et méta-message. Ils augmentent le degré d'ambiguïté et/ou d'ambivalence pour les acteurs qui y sont confrontés :

ces derniers ne peuvent y réagir sans se sentir en conflit avec l'une ou l'autre des composantes du paradoxe (le contenu ou la relation). Pour pouvoir "recadrer" la situation, il faudrait que les acteurs puissent identifier les paradoxes et les discuter (c'est-à-dire méta-communiquer à propos). Or, c'est précisément cette capacité qui est déniée dans les contextes paradoxaux (Layole, 1984).

Les développements précédents ont mis l'accent sur une vision négative des paradoxes : inhibiteurs d'apprentissage et générateurs de difficultés émotionnelles, ils ne sont pas simplement une curiosité pour des esprits agiles. Cette vision trouve sa source dans les travaux portant sur les pathologies de la communication avec comme prémisse fondamentale que la non congruence entre message et méta-message ne peut être dénoncée. En effet, dans la double-contrainte, tout particulièrement, la méta-communication est impossible, ce qui empêche les victimes d'en sortir par un recadrage approprié.

Or, d'autres approches présentent les paradoxes sous un angle valorisant, par exemple, celles qui en font un catalyseur de changement (Bartunek, 1988). Il semblerait donc que les paradoxes ne soient pas nécessairement à bannir à condition de bien en comprendre les ressorts et les usages.

• **Paradoxes : des vices mais aussi des vertus ?**

Dans la littérature communicationnelle, les paradoxes peuvent aussi être utilisés comme des occasions positives pour pousser l'individu qui y est soumis à choisir une issue l'obligeant alors à sortir du problème tel qu'il avait été formulé (Marc & Picard, 1984 :153). Ce cas de figure illustre le principe des interventions paradoxales dans lesquelles le paradoxe oblige à un recadrage de la perception de la situation (Watzlawick & *alii*, 1975 ; Selvini-Palazzoli & *alii* 1983 ; Seltzer, 1986). L'intervention paradoxale est le propre d'un thérapeute : ce dernier provoque une tension cognitive qui pousse l'individu à effectuer un saut qualitatif pour recadrer, à la manière des *koans* zen. Un tel processus constitue un ressort de créativité (Desmarest & Druel, 1976).

Cette vision vertueuse du paradoxe se retrouve dans la littérature organisationnelle qui fait de ce dernier un ressort de changement. Le thérapeute est ici remplacé par un agent de changement, consultant externe et/ou acteurs-clés désignés dans l'organisation (Layole, 1984). Si le recadrage individuel constitue un processus aléatoire, d'un point de vue organisationnel,

il paraît encore plus difficile à réaliser. Il touche ce que Kœnig (1996) appelle le paradigme directeur, cadre cognitif porteur de prémisses et d'hypothèses concernant les manières d'agir et de comprendre les situations.

La gestion paradoxale serait alors une occasion pour mettre l'organisation sous pression et modifier les schémas de pensée (Bartunek, 1988). Le rôle des dirigeants devient alors celui qui contrôle un processus par étapes, mais qui, simultanément, laisse émerger de nouvelles façons d'agir et de penser, ce qui constitue là aussi, une attitude paradoxale. Envisagé de cette manière, le paradoxe n'est plus synonyme de dysfonctionnement, mais bien plutôt de principe d'action intelligente tel que le décrivent plusieurs auteurs en management stratégique (Martinet, 1990 ; Kœnig, 1996 ; Perret, 1998 ; numéro spécial de la *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre 1998). Il s'agit de mettre en place un couplage d'éléments contraires selon une dynamique constante d'équilibration source de créativité (Cameron & Quinn, 1988).

Certaines des contributions de cet ouvrage⁵ ont précisément pour objectif de "décliner" ce principe d'action vertueux. Nous leur laissons le soin de proposer des pistes pour la construction de contextes favorables à la confrontation créative. D'un point de vue communicationnel, de tels contextes reposent sur des prémisses du type "*vous pouvez exprimer librement vos points de vue. (contenu)... sans être sanctionnés en cas de désaccord*" (relation). Ils supposent des dispositifs organisationnels qui incitent à questionner nos représentations de l'action (message : "*nous sommes là pour questionner nos représentations*"), sans que, ailleurs dans l'organisation, ces dispositifs ne fassent l'objet d'un discrédit (méta-message : "*mais cela ne sert à rien*").

Le présent chapitre a mis l'accent sur une relecture de l'action organisée qui, selon l'inspiration de Bateson, est vue comme d'emblée communicationnelle. Plus radicalement encore, les organisations peuvent être considérées comme des communautés discursives (Giroux, 1997) : la multiplicité et l'enchevêtrement des lieux de parole en font des entités de langage hautement complexes, dont l'"orchestration" est bien difficile. Une attention plus grande aux "jeux de langage" nous incite alors à considérer l'organisation non pas seulement comme un

⁵ En particulier le chapitre 7, Josserand et Perret « Pratiques organisationnelles du paradoxe ».

lieu de discours émis par des dirigeants et des communicateurs professionnels, mais comme une multitude d'arènes créatrices de significations contradictoires, définissant (mais aussi inhibant) les possibilités d'interprétation et d'action.

Bibliographie

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading Mass., Addison-Westley Pub.
- Bartunek, J.M. (1988), The Dynamics of Personal and Organizational Reframing, in Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 137-162, Cambridge Mass., Ballinger Pub. Co.
- Bateson, G. (1977 & 1980), *Vers une écologie de l'esprit*, Traduction française., 2 tomes, Paris : Seuil.
- Berrendonner, A. (1982), *Eléments de pragmatique linguistique*, Paris : Minit.
- Boje, D.M. (1998), The Posmodern Turn from Stories-as-objects to Stories-in-context Methods, *Research Method Forum*, n°3, Fall, 6p.
- Boudon, R. (1977), *Effets pervers et ordre social*, Paris : PUF.
- Bougnoux, D. (1989), *Vices et vertus des cercles. L'autoréférence en poétique et en pragmatique*, Paris : La Découverte.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1988), Organizational Paradox and Transformation, in Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 1-18, Cambridge Mass.
- Desmarest, M. & Druel, M. (1976), *La ternarité*, Paris : Le Courrier du Livre.
- Dupuy, J.P. (1982), *Ordres et désordres*, Paris, Seuil.
- Ford, J.D. & Backoff, R.W. (1988), Organizational Change in and out of Dualities and Paradox, in Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge Mass., 81-121, Ballinger Pub. Co.
- Ghiglione, R. (1986), *L'homme communiquant*, Paris, Colin.
- Ghiglione, R. & Trognon, A. (1993), *Où va la pragmatique ?*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Giroux, N. (1997), La construction discursive de l'organisation, *Colloque Constructivisme(s) et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, 23 octobre, 373-386.
- Hauch, V. (1997), Paradoxe et crise dans l'organisation : une interprétation en termes de double contrainte, *Colloque Urgence, Gestion des crises et Décision*, Tarbes, 15-16 mai, 17p.
- 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.
- Hofstadter, D. (1979 - 1985), *Gödel, Escher et Bach. Les brins d'une guirlande éternelle*, Paris : InterEditions,.
- Joffre, P. & Kœnig, G. (1992), *Gestion stratégique*, Paris : Litec.
- Kœnig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Nathan.
- Layole, G. (1984), *Dénouer les conflits professionnels*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Roy, B. (1993), *Motivation et modes d'animation du management organisationnel : une relecture du problème au travers des apports de l'Ecole de Palo Alto et de la PNL*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
- Luttwak, E.N. (1989), *Le paradoxe de la stratégie*, Paris, Odile Jacob.
- Marc, E. & Picard, D. (1984), *L'Ecole de Palo Alto*, Paris, Retz.
- Martinet, A-C. (1990), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- Mauws, M.K. & Philips, N. (1995), Understanding Language Games, *Organization Science*, Vol.6, n°3, May-June, 322-334.

- Merton, R.K. (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action, *American Sociological Review*, Vol.1, n°3, June, 894-904.
- Mucchielli, A., (1999), *Théories systémiques des communications*, Paris, Colin.
- Musson, G. & Cohen, L. (1999), Understanding Language Processes, *Management Learning*, Vol.30, n°1, 27-42.
- Olson, M. (1978), *La logique de l'action collective*, Trad. fse, Paris, PUF.
- Orgogozo, I. (1987), *Les paradoxes de la qualité*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Orgogozo, I. (1988), *Les paradoxes de la communication*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Perret, V. (1998), La gestion ambivalente du changement, *Revue Française de Gestion* n° 120, septembre-octobre, 88-97.
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (Eds) (1988), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge Mass., Ballinger Pub. Co.
- Ruesch, J. & Bateson, G. (1988), *Communication et société (1951)*, Paris : Seuil.
- Saussure (de), F. (1916 - 1971), *Cours de linguistique générale*, 3ème ed., Paris, Payot.
- Segal, L. (1990), *Le rêve de la réalité*, Paris, Seuil.
- Seltzer, L. (1986), *Paradoxical Strategies in Psychotherapy*, New York, Wiley.
- Selvini-Palazzoli, M. & alii (1983), *Paradoxes et contre-paradoxes*, Paris, ESF.
- Siporin, M. & Gummer, B. (1988), Lessons from Family Therapy : The Potential of Paradoxical Interventions in Organizations, in Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 205-227, Cambridge Mass., Ballinger Pub. Co.
- Starbuck, W. (1983), Organizations as Action Generators, *American Sociological Review*, n°48, 119-129.
- Van de Ven, A.H. & Scott Poole, M. (1988), Paradoxical Requirements for a Theory of Change, in Quinn, R.E. & Cameron, K.S.(Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 19-63, Cambridge Mass., Ballinger Pub. Co.
- Vargas, G. (1984), Les paradoxes de la communication dans les organisations, *Revue Française de Gestion*, n°45, mars-avril-mai, 58-67.
- Vince, R. & Broussine, M. (1996), Paradox, Defense and Attachment : Accesing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change, *Organization Studies*, Vol.17, n°1, 1-21.
- Von Glasersfeld, E. (1987), *The Construction of Knowledge*, Seaside, Intersystems Publications.
- Watzlawick, P. & alii (1967 - 1972), *Une logique de la communication*, traduction française, Paris : Seuil.
- Watzlawick, P. & alii (1975), *Changements*, Paris : Seuil.
- Westenholz, A. (1993), Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference, *Organization Studies*, Vol.14, n°1, 37-58.
- Whitehead, L. & Russel, B. (1910-1913), *Principia Mathematica*, 3 vol., Cambridge, Cambridge University Press, in Watzlawick & alii (1975).