

# LES APPROCHES PARADOXALES EN MANAGEMENT : FORMES, USAGES, DYNAMIQUES

24 novembre 2015, IAE de Poitiers

## **Les doubles contraintes dans les organisations : comprendre ce qui les clôt pour tenter de les dénouer**

**Annick Ancelin-Bourguignon**

ESSEC Business School,  
3 Avenue Bernard Hirsch, CS 50105 Cergy, 95021 Cergy Pontoise Cedex  
Tel : 01 34 43 30 00, Fax : 01 34 43 28 11, [bourguignon@essec.fr](mailto:bourguignon@essec.fr)

### **1 Introduction<sup>1</sup>**

Il est bien connu que les objectifs des organisations sont souvent contradictoires – par exemple, améliorer la qualité et simultanément, réduire les coûts. Et la recherche du compromis est habituellement considérée comme inhérente à l'art « ordinaire » du management. Mais ces objectifs contradictoires se transforment parfois en injonctions paradoxales<sup>2</sup>, formant ce que les psychologues nomment une double contrainte et dont le caractère pathogène est établi depuis plusieurs décennies.

La recherche sur les paradoxes dans les organisations s'est jusqu'à présent principalement intéressée à leur description et plus secondairement, à la manière dont les personnes leur font face. Ainsi l'ouvrage de Perret et Josserand (2003) est très prolixe sur la description des paradoxes dans différents domaines, mais à l'exception d'un chapitre, très silencieux sur la façon dont les individus y répondent. Comme le résumant plus récemment Smith et Lewis (2011), l'essentiel de la recherche sur les paradoxes dans les organisations s'est attaché à identifier les différents types de paradoxes (paradoxes d'apprentissage, d'appartenance, d'organisation et de performance<sup>3</sup>) et de stratégies des acteurs qui y sont soumis (acceptation, séparation spatiale, séparation temporelle, synthèse).

Il est parfois mentionné que le paradoxe, anxiogène, malmène la cohérence interne de l'individu qui peut alors déployer des stratégies de défense destinées à restaurer cette cohérence (Smith et Lewis, 2011). Mais si d'autres textes ne font pas mystère des conséquences dommageables des paradoxes pour les individus et au-delà pour l'organisation (Hennestad, 1990), globalement, la recherche a peu étudié leur caractère pathogène. De telles recherches sont encore rares eu égard à l'abondance des travaux sur les autres aspects des paradoxes.

---

<sup>1</sup> L'auteure remercie les deux évaluateurs de la première version de ce texte pour leurs caractères constructifs.

<sup>2</sup> Très brièvement, une injonction paradoxale est une contradiction insoluble - plus de détails dans la suite du texte.

<sup>3</sup> Respectivement, *learning*, *belonging*, *organizing* et *performing paradoxes* (Smith et Lewis, 2011).

Ce relatif désintérêt pour la souffrance induite par les paradoxes peut sans doute s'expliquer par les limites de la discipline – les chercheurs en organisation ne sont pas des experts en psychologie. On peut aussi le lire comme un déni de la souffrance générée par les paradoxes. Ce déni prend une double forme. D'une part, si la recherche reconnaît la difficulté que posent les paradoxes aux acteurs et s'intéresse à leurs stratégies de réponse, elle semble faire l'hypothèse que l'individu parvient toujours à faire face. Or la réalité sociale aujourd'hui, c'est que les acteurs font de moins en moins face. De nombreux cas d'épuisement professionnel, ou encore certains suicides associés au travail suggèrent que les stratégies de défense ne fonctionnent pas toujours. Depuis quelques décennies, l'aggravation du stress<sup>4</sup> et de la souffrance au travail va de pair avec le développement d'instruments de gestion qui accompagnent une quête de performance toujours plus exigeante. Comme on le montrera plus loin, ces instruments transforment souvent des objectifs contradictoires en injonctions paradoxales. Interroger les conséquences pathogènes des paradoxes devient donc un enjeu majeur, à la mesure de leur présence croissante dans les organisations, des enjeux de santé mentale qu'ils portent pour les salariés et des enjeux d'efficacité qu'ils soulèvent pour les organisations.

D'autre part et en amont, la littérature sur les paradoxes n'interroge pas précisément les conditions d'existence du paradoxe. Celui-ci est considéré comme une fatalité avec laquelle l'acteur est contraint de composer. Un examen minutieux du concept suggère pourtant des pistes pour réduire les paradoxes organisationnels et par suite, éviter d'enfermer les acteurs dans des impasses, avec toutes les conséquences néfastes que ces impasses induisent.

L'objectif de cet article est (i) de montrer comment l'omniprésence des instruments de gestion et leurs évolutions depuis une vingtaine d'années « produisent » des injonctions paradoxales de manière croissante, et (ii) de mettre au jour les différents processus par lesquels ces injonctions paradoxales produisent du stress ou de la souffrance au travail. Nous espérons à la fois compléter un corpus de recherche encore limité sur les conséquences toxiques des paradoxes dans les organisations et ouvrir de nouvelles perspectives pour les pratiques d'entreprise – dans le sens de la réduction des paradoxes et de leurs effets dommageables.

S'agissant des effets toxiques du management, il existe une posture critique radicale qui considère que les dispositifs de gestion ont un objectif politique. Par exemple dans le champ comptable, il existe une longue tradition foucauldienne d'analyse critique des instruments de gestion, considérés comme des agents qui visent à discipliner les membres des organisations – pour une synthèse récente, voir Chiapello et Gilbert (2013). Certains sociologues comme de Gaulejac (2005) ont également analysé les paradoxes comme l'un des ressorts du « pouvoir gestionnaire » qui contribue à « dépolitiser le pouvoir » dans les organisations (p. 111-112). Ces approches considèrent les salariés comme asservis au système capitaliste et, postulant que cet asservissement est le résultat d'une volonté politique, ne se posent guère la question des aménagements qui permettraient de réduire les effets toxiques du management.

---

<sup>4</sup> Dans ce texte, on parle de stress au travail lorsqu'une personne perçoit un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour répondre à cette demande ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)) – définition qui reprend les termes du modèle fondateur de Karasek (1979). L'idée répandue selon laquelle il y aurait un « bon » et un « mauvais » stress permet trop souvent de nier la dimension toxique du stress. Il nous paraît préférable d'utiliser pour ces deux formes de stress des mots différents et de réserver le terme de stress au déséquilibre qui met potentiellement en danger la santé.

Notre posture dans cet article est différente. Sans nier l'existence des jeux politiques et des rapports de domination, nous pensons que les dynamiques complexes des dispositifs de gestion échappent pour une part à la volonté (et parfois à la conscience) des dirigeants et que les acteurs gardent une marge de manœuvre – limitée sans doute mais néanmoins réelle. Nous pensons aussi que, bien au-delà de la volonté des dirigeants, le management est avant tout l'affaire de tous les cadres intermédiaires dont on ne peut pas faire raisonnablement l'hypothèse qu'ils sont tous de fidèles laquais du capitalisme. En outre ceux-ci sont souvent les premiers conscients des impacts du mal-être au travail sur la performance, autrement dit du fait que l'asservissement du salarié n'est pas forcément bénéfique à l'entreprise. Il existe donc un espace pour questionner les dispositifs de management, ici les paradoxes, et tenter d'en réduire les conséquences dommageables. A cette fin, il convient de les analyser dans le détail, pour en « démonter » la dynamique – déconstruction qui, nous l'espérons, tracera des pistes pour des aménagements féconds, dans le sens de la réduction de leurs effets toxiques.

Le propos qui suit est conceptuel. Nous sommes tout à fait conscient que le paradoxe se construit toujours en situation, dans un contexte spécifique, et que ses effets dépendent de la subjectivité singulière de chacun. Néanmoins il nous semble utile, préalablement à des études de cas et compte tenu de la relative pénurie des travaux sur ce sujet, de conduire une analyse conceptuelle susceptible de servir de cadre général aux recherches ultérieures.

Pour cette analyse, nous utiliserons le concept de double contrainte emprunté à la psychologie. D'une part, il nous paraît cohérent avec l'objectif de notre démonstration – mieux comprendre les conséquences des doubles contraintes sur les personnes. Mais surtout, parce qu'il est plus précis que celui de paradoxe, il nous semble plus efficace pour analyser les situations de gestion. Par exemple Smith et Lewis (2011) définissent le paradoxe comme « des éléments contradictoires bien qu'inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps » (p. 386) et utilisent la métaphore du yin et du yang pour souligner que ces oppositions sont en synergie à l'intérieur d'un système plus large. Outre que la métaphore du yin et du yang – qui dans la pensée chinoise sont des complémentaires, pas des opposés (Ancelin-Bourguignon, 2014) – est malvenue, cette définition nous paraît trop générale pour spécifier ce qui est le propre des paradoxes et en quoi précisément ceux-ci se distinguent des contradictions. Si on prend l'exemple de la recherche et de l'enseignement dans le métier d'enseignant-chercheur, il y a bien une contradiction au sens où le temps est compté et enseigner prend sur le temps de la recherche (et réciproquement) ; il y a bien une synergie dans un cadre plus large ; cette contradiction, inhérente au métier, persiste bien dans le temps. S'agit-il vraiment d'un paradoxe ou d'une simple contradiction ? Nous verrons ci-dessous que le concept de double contrainte permet d'identifier la spécificité des paradoxes et donc, d'ouvrir des pistes pour les traiter.

Dans la deuxième partie de ce texte, nous clarifions donc le positionnement du concept de double contrainte par rapport à ceux qui sont plus usuellement mobilisés dans le champ du management (contradiction, paradoxe, injonctions paradoxales) pour analyser les situations organisationnelles. Sont ensuite brièvement recensées quelques doubles contraintes qui s'exercent dans les organisations et leurs effets pathogènes, tels que les décrit la littérature. Une quatrième partie explicite les facteurs qui ont contribué durant les deux dernières décennies à la multiplication de ces doubles contraintes, et montre en quoi cette croissance est productrice de stress et de souffrance au travail. La cinquième partie conclut cette analyse en interrogeant ses limites et en proposant des pistes pour les pratiques d'entreprise.

## 1 Le concept de double contrainte

Ce concept a été introduit en psychiatrie il y a plus d'un demi-siècle à l'occasion de travaux sur la schizophrénie (Bateson *et al.*, 1956) et a été repris ensuite par Watzlawick et l'École de Palo Alto, en relation avec leurs recherches sur le paradoxe.

Watzlawick et ses collègues (1967/1972) ont proposé de distinguer contradiction et paradoxe :

- La contradiction induit un conflit dont on « sort » en choisissant l'un des termes de l'alternative. On peut avoir du mal à choisir, se tromper, regretter, mais le choix est logiquement possible. Une expression populaire comme « avoir le beurre et l'argent du beurre » résume bien l'idée de la contradiction.
- Le paradoxe est une « contradiction qui vient au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses « consistantes » » (Watzlawick *et al.*, 1967/1972, p. 188). Il peut être affirmatif (« je suis en train de mentir ») ou « pragmatique ». Dans ce cas, il peut prendre la forme d'une ou plusieurs injonctions. « Sois spontané » est sans doute l'injonction paradoxale la plus connue. Elle place celui qui reçoit cette injonction dans une position intenable, car s'il obéit, il n'est plus spontané – autrement dit, il désobéit simultanément... A la différence d'une injonction contradictoire, l'injonction paradoxale « barre la possibilité même du choix » (Watzlawick *et al.*, 1967/1972, p. 218).

Une situation de double contrainte s'analyse comme un ensemble d'injonctions paradoxales et elle suppose plusieurs « ingrédients » (Watzlawick, 1963 ; Watzlawick *et al.*, 1967/1972) :

1. Deux personnes ou plus, engagées dans une relation qui a une grande valeur vitale, physique et/ou psychologique, pour au moins l'une d'elles. Si l'une de ces personnes a été d'abord décrite comme une victime, il a été établi ensuite que la double contrainte est une interaction réciproque, qui enferme également tous les partenaires ;
2. Une expérience répétée, qui conduit la victime à s'attendre à cette double contrainte et qui l'intègre comme faisant partie de la nature des choses ;
3. Une première injonction négative, qui peut être formulée sous forme d'interdiction ou de menace conditionnelle (soit « ne fais pas ceci ou je te punirai », soit « si tu ne fais pas cela, je te punirai ») – associée à une menace de punition. Le contexte d'apprentissage est fondé sur l'évitement de la punition, plutôt que sur la recherche d'une récompense ;
4. Une seconde injonction, qui est en contradiction avec la première, mais qui est, comme la première, renforcée par une punition. Cette seconde injonction est souvent plus " subtile " que la première. Elle peut en particulier être non-verbale ou venir d'une tierce partie ;
5. Une troisième injonction négative qui interdit à la victime de sortir de la contradiction. Cette troisième injonction est parfois rendue superflue dans la mesure où les punitions associées aux deux premières injonctions (cf. supra) impliquent une menace vitale ;
6. Enfin, tous ces ingrédients ne sont plus nécessaires lorsque la victime a appris à percevoir son univers en termes de double contrainte. N'importe quel élément de la double contrainte peut alors être suffisant pour produire les effets de l'ensemble (panique, colère).

Le caractère pathogène de la double contrainte et sa relation causale avec la schizophrénie ont été très discutés (Zimbardo et al., 1995 ; Watzlawick et al., 1967/1972). Selon Bateson, la double contrainte enferme également des personnes qui entretiennent des relations « normales », quel que soit le contexte social dans lequel ces relations s'insèrent. Il suffit pour qu'il y ait double contrainte que : (1) la relation soit « intense », rendant une réponse appropriée « vitalement importante » pour l'une des personnes, (2) les autres personnes engagées dans la relation envoient deux messages qui se nient l'un l'autre, (3) l'individu soit dans l'impossibilité de commenter ces messages (Bateson, 1978/1980). Sur ces bases, rien n'interdit d'importer ce concept dans la sphère organisationnelle.

Pour résumer et, ci-dessous, analyser les doubles contraintes dans les organisations, nous proposons de réorganiser les éléments précédents de la double contrainte comme suit. Une double contrainte inclut (1) une contradiction, (2) une menace de punition(s), (3) une relation vitale, (4) un impossible commentaire. Une ou plusieurs injonctions paradoxales forme(nt) une double contrainte. C'est sous ce dernier terme que nous désignerons indifféremment dans la suite du texte les injonctions paradoxales.

Ainsi défini, le concept de double contrainte nous paraît plus opératoire que celui de paradoxe. Par rapport à la contradiction, la spécificité du paradoxe (ou de la double contrainte) réside dans l'impasse qu'il crée – ce que n'indique pas la définition de Smith et Lewis (2011) ci-dessus en termes de contradiction durable. Si l'on reprend l'exemple précédent de l'enseignement et de la recherche, il n'y a paradoxe que s'il y a, outre la contradiction, menace de punition, relation vitale et impossible commentaire. Toutes les contradictions ne forment donc pas des doubles contraintes. Tout dépend du contexte et des personnes engagées dans la relation.

### **3 Les doubles contraintes et leurs conséquences dans les organisations**

L'objectif de cette section n'est pas de recenser toutes les contributions qui étudient les injonctions paradoxales dans les organisations<sup>5</sup> – recensement qui, de plus, dépasserait le cadre de cet article – mais d'en donner quelques exemples et d'identifier leurs conséquences pour les personnes et les organisations.

Ainsi Hennestad (1990) a donné différents exemples de couples paradoxaux ordinaires des organisations. Le premier terme de ces couples se réfère aux valeurs affichées, à la demande explicite de l'organisation – tandis que le second évoque ce qui, le plus souvent, « compte » vraiment, c'est-à-dire à la fois ce qui est récompensé, donc transmis et incarné dans les pratiques sociales :

- Penser et agir à long terme – seules les actions qui produisent des résultats à court terme sont récompensées ;
- Prendre des initiatives – ne pas déroger aux règles ;
- Signaler immédiatement ses erreurs – les erreurs sont punies ;
- Penser l'organisation comme un tout – ne pas empiéter sur la responsabilité d'autrui ;
- Coopérer – être en compétition avec les autres.

Hennestad (1990) suggère aussi que, dans certaines organisations, la double contrainte peut aller jusqu'à caractériser la culture de l'organisation, composée de messages paradoxaux qui ne peuvent pas être commentés, donc analysés.

---

<sup>5</sup> Le lecteur pourra utilement se reporter à la récente et très complète synthèse de Smith et Lewis (2011).

Pour chacun de ces couples, il s'agit bien de contradictions (première dimension de la double contrainte), auxquelles, selon Hennestad (1990), des punitions ou récompenses sont associées. Revenons sur cette distinction. Dans les organisations, du moins en France où les punitions stricto sensu (licenciement, rétrogradation, mesures disciplinaires) sont rares, une absence de récompense vaut punition. Autrement dit, la promesse de récompense porte également une menace de punition (deuxième dimension de la double contrainte). Si l'on reprend les exemples précédents, quelqu'un qui aura agi à long terme au détriment du court terme, qui aura pris des initiatives quitte à bousculer les règles, qui aura empiété sur le territoire d'autrui ou qui aura joué la coopération plutôt que la compétition, sera, non seulement privé de récompense, mais très vraisemblablement puni – perte de bonus, réprimandes, perte de confiance et d'estime de la hiérarchie et des pairs, mise en danger de la carrière, etc.

Ces messages paradoxaux sont récurrents, l'exposition à ces messages est répétée et intégrée par les salariés comme faisant partie de leur environnement « naturel ».

Le commentaire de ces paradoxes est difficile (quatrième dimension de la double contrainte) dans la mesure où l'individu peut craindre que son supérieur hiérarchique n'y voie une critique implicite – suivie d'une éventuelle punition.

Par ailleurs, la relation à l'emploi ou au travail est vitale (troisième dimension de la double contrainte) – qu'il s'agisse de revenu, de statut professionnel et social, de lien social, d'appartenance sociale, de stimulation, d'apprentissage ou encore d'estime de soi. Tous les spécialistes de clinique du travail s'accordent pour reconnaître que le travail est vital (Clot, 2006). Il s'agit donc bien de doubles contraintes, telles que nous les avons définies ci-dessus.

Les situations de double contrainte créent de l'ambiguïté et de la frustration pour ceux qui y sont enfermés (Hennestad, 1990). Dans la mesure où, quoi qu'on fasse, la punition est inévitable, la double contrainte génère beaucoup d'anxiété, de stress, de peur de l'échec, de déstabilisation et autres souffrances au travail, qui, dans les cas extrêmes, peuvent conduire à l'épuisement professionnel (*burn out*).

Par ailleurs, l'impossibilité de sortir du paradoxe nuit à l'apprentissage organisationnel : il est difficile pour celui qui reçoit les messages paradoxaux de définir la situation et donc d'y réagir. La souffrance induite peut être contenue par diverses stratégies défensives. Au mieux, la réponse s'accompagne d'un scepticisme soigneusement masqué vis-à-vis de la source du message paradoxal, au pire la personne s'absente ou adopte une position de retrait (Hennestad, 1990).

Les doubles contraintes sont destructrices pour les personnes. Elles ont des coûts sociaux à la mesure de la souffrance qu'elles génèrent (absentéisme, accidents du travail, et plus généralement, coût social du stress professionnel). Elles sont également désastreuses pour l'apprentissage organisationnel et l'implication. Au-delà de leurs effets toxiques sur les personnes, elles nuisent aussi à l'efficacité des organisations.

#### **4 La croissance parallèle des doubles contraintes et de la souffrance au travail**

Depuis environ vingt ans, les exigences de performance ont induit de multiples changements dans les modes de gestion des organisations. Ces nouvelles formes et pratiques organisationnelles conduisent à renforcer les doubles contraintes existantes ou à transformer des contradictions (non pathogènes) en doubles contraintes (dommageables). On ne sera donc pas surpris d'assister, pendant la même période, à la croissance de différentes formes de mal-

être au travail, comme l'attestent en France les enquêtes régulières de la DARES<sup>6</sup> et les multiples rapports sur les risques psycho-sociaux (voir par exemple Nasse et Légeron 2008 ; Gollac et Bodier, 2011).

Les paragraphes qui suivent analysent ensemble les facteurs producteurs de doubles contraintes, et la souffrance et/ou l'inefficacité que celles-ci produisent.

**En premier lieu**, les stratégies de différenciation<sup>7</sup> conduisent à mettre sous contrôle un nombre croissant de dimensions de la performance. Le contrôle de gestion, qui, auparavant, produisait presque exclusivement des indicateurs comptables (CA, coûts, profits, etc.) compile désormais de très nombreux indicateurs non-financiers (dits également physiques) mettant sous contrôle tous les aspects non-financiers de la stratégie – par exemple, des indicateurs de délai (de livraison, de production), des taux de rebuts, de pannes ou d'absentéisme, des indicateurs de qualité, des ratios d'avancement (de projets et plans d'action), des ratios qui permettent d'évaluer, a posteriori, la fiabilité des prévisions établies, etc. On gère donc beaucoup plus d'objectifs qu'auparavant. La multiplication des objectifs accroît le risque de leur contradiction (première dimension de la double contrainte) – par exemple, produire vite *et* bien.

La contradiction croissante des objectifs de travail va de pair avec l'intensification du travail régulièrement attestée par les enquêtes DARES. Ainsi depuis 1984, l'intensification du travail prend la forme d'une croissance continue<sup>8</sup> des contraintes, soit de délais, soit de normes de production, soit vis-à-vis de la clientèle. Ainsi, entre 1984 et 2005, la proportion de salariés (quel que soit leur statut) dont le rythme de travail est imposé par des normes ou un temps de production inférieur à une heure est passé de 5% à 25% (Bué et al., 2007). La même tendance est observée au niveau européen (Eurofound, 2010). L'intensification du travail est unanimement reconnue comme une des premières causes de dégradation de la santé au travail – qu'il s'agisse de stress, de troubles musculo-squelettiques (TMS) ou autres symptômes.

En outre, la contradiction croissante des injonctions de travail prend parfois la forme d'une double contrainte. Dans les organisations de production flexibles, la recherche (voir par exemple, Périlleux, 2001) a montré que les contradictions (« des commandes de plus en plus petites dans des délais de plus en plus courts avec des exigences de qualité de plus en plus grandes ») sont associées au sentiment d'être pris au piège de doubles contraintes insolubles, à un sentiment permanent de contrôle et de visibilité et à une perte d'identité professionnelle. La flexibilité est obtenue au prix d'une anxiété et d'une peur de l'échec permanentes, qui se transforment en sentiment d'impuissance lorsque l'échec survient. La biographie étudiée par Périlleux s'achève sur une dépression et une tentative de suicide. Dans le cas étudié, la peur de l'échec dit bien la menace de punition (deuxième dimension de la double contrainte) qui pèse sur le salarié, qu'il s'agisse d'une punition de la hiérarchie ou d'une auto-punition, comme la dégradation de l'estime de soi. Le caractère vital de la relation au travail (troisième dimension de la double contrainte) est (hélas) attesté par la tentative de suicide.

---

<sup>6</sup> Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, Ministère du Travail.

<sup>7</sup> Une stratégie de différenciation consiste à proposer au client un produit qui n'est pas forcément moins cher que celui du concurrent, mais qui, en s'en différenciant, apporte plus de valeur au client. Ces stratégies prennent de l'importance à partir des années 1980.

<sup>8</sup> Cette croissance marque une pause dans la dernière enquête (2005).

Dujarier (2006) a également montré comment le secteur de la restauration de masse est organisé autour d'un ensemble de prescriptions multiples : respect de normes alimentaires très exigeantes, objectifs de rentabilité, de conformité du service aux normes prescrites dans les manuels, objectifs de satisfaction du client, prescriptions de savoir-être. Bien que ces injonctions soient en général contradictoires, les limites de la prescription sont niées, ce qui revient à une « prescription de toute puissance ». Quelle que soit la stratégie de défense adaptée par le salarié (héroïsme, pragmatisme, résistance ou enchantement), les coûts psychiques sont importants. Dans cet exemple, le déni des limites de la prescription dit bien l'impossibilité de commenter le paradoxe (quatrième dimension de la double contrainte).

**Deuxièmement**, la multiplication des objectifs et des indicateurs de performance n'a été possible que grâce aux progrès constants des technologies de l'information, qui ont permis, non seulement la production de tous ces indicateurs, mais aussi leur cohérence, à travers les progiciels de gestion intégrés. L'interconnexion des différents systèmes d'information renforce le sentiment d'être désormais visible et contrôlé de toutes parts – que l'on peut rapprocher de l'impasse dans laquelle les doubles contraintes placent les salariés. Ce sentiment est doublé de la perception d'une perte d'autonomie, qui faisait souvent partie du sens que le salarié donnait à son travail, voire de l'identité professionnelle – voir par exemple les cheminots qui font face à un nouveau système de gestion mettant sous contrôle de multiples dimensions de la performance (Bourguignon *et al.*, 2005).

**Troisièmement**, ce foisonnement des objectifs conduit par ailleurs à renforcer ce qu'on peut appeler une injonction générale de conformité. Celle-ci n'est ni nouvelle ni abusive : la conformité est un des termes de l'échange régi par le contrat de travail (l'entreprise rémunère la force de travail et la subordination du salarié à ses règles). Mais il faut désormais être simultanément conforme aux attentes sur de multiples aspects – ce qui, non seulement, conduit à alourdir la charge mentale mais contribue à renforcer une double contrainte générale conformité-autonomie.

En effet, tandis que se renforce l'injonction de conformité, croit parallèlement une injonction d'autonomie. En lien avec les nouvelles organisations flexibles ou avec la place croissante de l'innovation dans les stratégies, il est désormais demandé aux salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, de faire preuve d'initiative, de penser et agir en l'absence de référence externe. Concrètement, cette double contrainte peut prendre la forme d'une injonction du type « sois autonome » – injonction paradoxale très proche du « sois spontané » cité précédemment. Celle-ci, qui s'est incarnée il y a quelques années dans la mode éphémère de l'*empowerment* (Scott et Jaffe, 1992), est souvent explicitement inscrite dans les documents d'appréciation individuelle annuelle, sous la forme du critère « capacité à être autonome ». Elle peut aussi prendre la forme d'une injonction du type « sois créatif », légère variante des précédentes, qui a fait les beaux jours de la mode managériale quelques années après l'*empowerment* – voir par exemple Weaver (2000). Même s'il a toujours été attendu des managers de l'autonomie et de la créativité, ces attentes latentes n'avaient rien de commun avec les injonctions qui sont désormais répétées en boucle, par les consultants et les formateurs, dans la presse spécialisée comme dans de très nombreuses entreprises.

L'injonction d'autonomie n'est pas seulement paradoxale, elle forme avec l'injonction croissante de conformité un nouveau couple paradoxal ! L'autonomie suppose de sortir du cadre, donc de la conformité. Plus il faut être conforme, plus il faut également ne pas l'être : dilemme insoluble ! La contradiction est non seulement insoluble, son commentaire est également impossible. Dès la fin des années 1980, les nombreuses publications qui vantent le

« nouveau » contrôle de gestion, bientôt rebaptisé « pilotage de la performance » rendent le commentaire du paradoxe impossible : plus on contrôle (voir ci-dessus), moins on prétend contrôler (Bourguignon, 2003).

**Quatrièmement**, la généralisation, durant les deux dernières décennies, de rémunérations variables fondées sur la performance conduit à aiguiser la perception d'une récompense, mais aussi d'une punition potentielle. Comme on l'a expliqué plus haut, la promesse de récompense est aussi une menace de punition. L'individualisation des rémunérations contribue donc à transformer les contradictions en double contrainte. En renforçant la menace de punition (deuxième composante de la double contrainte), les rémunérations variables verrouillent l'issue que la simple contradiction permet en général de trouver.

**Cinquièmement**, ces dernières années, la précarisation des conditions d'emploi et de travail renforce l'enjeu vital du travail, troisième composante de la double contrainte. Consciemment ou non, la plupart des acteurs perçoivent leur relation à l'entreprise comme vitale, soit parce que le salarié a peur de perdre son emploi, soit parce que répondre aux attentes de l'entreprise procure estime d'autrui, estime de soi et sentiment de réalisation de soi – récompenses qui sont vitales sur le plan psychique pour de nombreuses personnes. La précarisation est également exacerbée par la compétition entre salariés, favorisée par des dispositifs d'incitation ou l'allègement des organigrammes en temps de crise. Cette compétition conduit le salarié à s'auto-prescrire ses propres normes, donc à être un acteur à part entière de la double contrainte dans laquelle il est enfermé (Robelin, 2012). Tous ces facteurs de précarisation rendent également impossible le commentaire (quatrième élément de la double contrainte), qui mettrait le salarié en situation d'autant plus dangereuse que le degré de précarité (perçue ou réelle) de sa situation est élevé.

Pour résumer, depuis une vingtaine d'années, le développement de stratégies qui conduisent à privilégier d'autres facteurs-clés de succès que le prix et donc le coût, la généralisation d'instruments de gestion – tableaux de bord du contrôle de gestion, rémunérations variables de la GRH, progiciels de gestion intégrés – qui permettent de gérer au plus près la performance ainsi que, simultanément, la diffusion de discours qui promeuvent l'autonomie des acteurs ont très activement contribué à la multiplication des doubles contraintes dans les organisations. La plupart du temps, celles-ci ne proviennent pas seulement d'un décalage entre pratiques et discours (comme dans les exemples cités dans la partie 3 ci-dessus), elles sont « inscrites » dans les systèmes de gestion – systèmes d'objectifs, de mesure et de récompense/punition. Elles génèrent du stress, elles sont anxiogènes et induisent souvent des sentiments toxiques pour la personne et sa santé mentale. En interdisant aux acteurs la possibilité de donner une réponse adéquate aux demandes de l'organisation, elles sont aussi néfastes à l'apprentissage organisationnel. Ce déficit, combiné aux attitudes de retrait qu'elles suscitent, nuit in fine à la performance de l'organisation.

Les salariés les plus exposés à ces doubles contraintes sont sans doute aucun les cadres, en particulier les managers intermédiaires qui, pris entre l'enclume et le marteau, sont dans cet « entre-deux » où il faut concilier la pression des objectifs et les contingences du travail au quotidien (Dietrich, 2009). De très nombreuses publications soulignent les contradictions auxquels ils sont soumis (voir par exemple, Ségestin, 2004 ; Bellini, 2005 ; Mahieu, 2006 ou Mispelblom Beyer ; 2006). Les managers intermédiaires sont évalués, et parfois rémunérés, sur l'atteinte des objectifs de leur entité. Ces objectifs sont nombreux et souvent contradictoires ; la menace de punition est latente, la relation est souvent vitale et l'appartenance à la ligne hiérarchique rend généralement le commentaire impossible. Mais les

doubles contraintes n'épargnent pas forcément les collaborateurs : si le manager de proximité ne sait pas « filtrer » les injonctions paradoxales, elles touchent également tous ses subordonnés.

## **5 Conclusion : que faire ?**

Cette analyse a mis en évidence le rôle des instruments de gestion de la performance, qui s'est intensifiée depuis quelques décennies, dans la multiplication de doubles contraintes sources de souffrance au travail pour les salariés, et au premier chef les cadres intermédiaires. Elle ne prétend pas épuiser le sujet. Par exemple, les situations de changement stratégique et/ou culturel (que nous n'avons pas mentionnées ci-dessus) sont également susceptibles de créer des contradictions – la nouvelle stratégie n'invalide en général pas la précédente dont les objectifs, toujours d'actualité, sont donc susceptibles d'entrer en contradiction avec les nouveaux. Si ces situations malmènent souvent les identités professionnelles des acteurs, elles ne sont néanmoins pas nécessairement sources de doubles contraintes. Tout dépend donc de la manière dont le changement est accompagné, quel est le degré de menace de punition, quels sont les espaces de parole et enfin dans quelle mesure le changement menace le caractère vital du travail pour les acteurs engagés dans le changement.

Ce dernier exemple montre bien que cette analyse générale mérite d'être complétée par des études de cas qui, comme celles qui ont été ponctuellement citées plus haut, analyseraient dans leur contexte des situations de double contrainte et leurs conséquences spécifiques. La manière dont les personnes vivent subjectivement les doubles contraintes dépend largement à la fois du contexte (quels sont les dispositifs de gestion et les menaces qu'ils induisent ? quelles sont les possibilités de parole ?) et des personnes elles-mêmes (qui sont ces personnes ? quels sont leur rapport et leurs attentes vis-à-vis du travail ?). L'analyse qui précède offre toutefois des points de repère qui peuvent être utiles pour l'étude de cas particuliers.

On peut également se demander dans quelle mesure l'usage ou la conception des instruments de gestion n'est pas de nature à nuancer l'analyse précédente. Par exemple Simons (1995) distingue les outils de gestion à visée diagnostique de ceux à visée interactive. Tandis que les premiers servent à contrôler, les seconds permettent d'apprendre. Malgré son succès, cette opposition nous paraît très artificielle. Les deux termes nous semblent relever d'une relation de complémentarité plutôt que d'une relation d'opposition, élément d'une rhétorique susceptible de mettre en valeur le nouveau au détriment de l'ancien (Bourguignon, 2003) : même lorsqu'un ensemble de mesures de performance est orienté vers l'apprentissage, la dimension de contrôle reste présente. C'est donc moins l'usage des outils que leur lien avec les systèmes de récompense/punition qui compte pour nouer (ou pas) la double contrainte. Par ailleurs, sachant que les punitions potentielles sont autant intrinsèques qu'extrinsèques, qu'une mesure de performance affecte inéluctablement l'image de soi, donc l'estime de soi (Bourguignon, 2002), on voit mal comment l'instrument de gestion, quel que soit son usage, peut ne pas induire une menace de punition.

Cette analyse montre que, pour qu'il y ait double contrainte, il faut plusieurs ingrédients. En éliminant certains d'entre eux, on dénoue la double contrainte et on la transforme en simple contradiction. Reprenons les quatre composantes de la double contrainte. Il est peu probable qu'on parvienne à éliminer les contradictions (première composante). Comme nous l'avons dit au début de ce texte, elles sont consubstantielles de l'art de gérer.

Mais il est possible de réduire la menace de punition (deuxième composante) – à la fois en limitant le champ ou l'importance des rémunérations variables et en donnant le droit à l'erreur. Même si en France, les rémunérations variables ne sont pas symboliquement aussi importantes et anciennes que dans d'autres pays (par exemple, les Etats-Unis), la première proposition risque de rencontrer quelques résistances, tant la rémunération de la performance est désormais assimilée à une reconnaissance (également vitale) du travail accompli. En limitant les promesses de récompense, on limiterait pourtant les menaces de punition, et donc le caractère répressif du contexte d'apprentissage – condition de la double contrainte. Par ailleurs, le droit à l'erreur ne rendrait pas seulement le risque acceptable par le sujet, permettant ainsi son autonomie (Calori, 1995), il transformerait la double contrainte en contradiction – dont l'issue est possible. Les chartes de non-punition qui se développent dans le secteur de la santé ont pour double bénéfice de donner le droit à l'erreur et d'améliorer la qualité des soins – voir par exemple, Autorité Régionale de Santé Ile-de-France (2010)

Par ailleurs, même si le caractère « vital » de la relation au travail relève avant tout de la subjectivité singulière de chaque acteur (voir ci-dessous), on pourrait proposer aux organisations de relâcher la pression qu'elles exercent dans ce sens. On voit mal comment les difficultés économiques, les menaces récurrentes de restructuration et la situation du marché de l'emploi peuvent diminuer ce caractère vital. Mais dans les entreprises qui ne sont pas menacées, les salariés sont souvent incités à s'engager corps et âme au travail, avec une charge ou des horaires de travail qui dépassent parfois de très loin les cadres légaux du travail. Dans ces conditions, le travail ne peut être que vital, au sens où il représente une part très importante de la vie du salarié. Accepter que les salariés aient également une vie hors travail et donc un investissement psychique et temporel limité dans la sphère professionnelle permettrait de diminuer le caractère vital du travail. Donner le droit à l'erreur – autrement dit, accepter l'échec – irait dans le même sens. En limitant le caractère vital de la relation de travail (troisième élément de la double contrainte), on dénoue les doubles contraintes.

Il reste qu'il reste le caractère vital de la relation au travail relève avant tout de la liberté de chaque salarié. L'analyse lacanienne de Vidaillet (2013) montre très clairement comment l'évaluation « est vécue comme une vérification du moi » (p. 83) qui rassure le sujet, qui a besoin du regard de l'autre pour répondre à l'inépuisable question du « qui suis-je ». On ne peut mieux dire le caractère vital du travail, bien au-delà de la rémunération, de la reconnaissance, voire de l'estime de soi – que l'on peut ainsi considérer comme des preuves tangibles de cette réassurance existentielle. Vidaillet explique aussi que l'évaluation est un leurre infiniment décevant voire douloureux, qui ne donne jamais ce qu'elle promet. Elle suggère deux pistes. La première appartient aux organisations. La seule reconnaissance du travail qui vaille, dit-elle, est celle d'une place fixe. Cette suggestion va dans le sens d'un amoindrissement du contrôle des résultats, lequel, on l'a détaillé ci-dessus, est le premier facteur de formation des doubles contraintes. La seconde piste appartient aux salariés. Elle consiste à se défaire de sa propre demande d'évaluation – et ainsi s'éviter la souffrance que génère le leurre de l'évaluation. Ceci suppose un travail réflexif permanent tant sont grandes (et archaïques) nos attentes vis-à-vis du regard d'autrui. Mais c'est sans doute une piste très prometteuse pour réduire le caractère vital de la relation au travail, et donc échapper aux doubles contraintes toxiques.

Enfin, et c'est sans doute la piste la plus facile à mettre en œuvre, on peut réduire les doubles contraintes en en rendant possible le commentaire (quatrième dimension de la double contrainte), autrement dit en dévoilant explicitement les paradoxes organisationnels. Ceci suppose d'abord, de la part de l'encadrement, une vigilance constante vis-à-vis des facilités

rhétoriques et le renoncement aux discours à la mode qui promettent la lune mais cachent souvent des paradoxes insolubles – par exemple respectivement, « prenez des initiatives » ou « soyez créatif ». Ensuite, ce dévoilement suppose le courage de reconnaître explicitement les paradoxes. Ceci vaut pour tous les niveaux hiérarchiques. Si ce dévoilement semble difficile, c'est sans doute parce qu'il est perçu comme une menace pour la légitimité du dirigeant (ou de ses relais) : partager le paradoxe, c'est admettre que la situation ne peut pas être contenue dans une analyse logique – logique sur laquelle s'appuient les arguments « rationnels » fournis en général pour justifier et légitimer les choix stratégiques et les demandes organisationnelles. Cette perception nous paraît largement infondée. Parler « vrai » rend plus légitime qu'une rationalité de façade, qui ne trompe en général personne.

Partager le paradoxe suppose de laisser s'exprimer la parole, de ménager des espaces dans lesquels cette parole pourra s'exprimer. Sur ce sujet du dialogue, Detchessahar (2013) propose par exemple de ménager des « espaces de discussion », pour « infléchir le travail, trouver des solutions » (p. 29). Concernant les paradoxes plus spécifiquement, il me semble que l'urgence est moins de trouver des solutions que de reconnaître explicitement les injonctions paradoxales.

Reconnaître le caractère paradoxal des attentes de l'organisation, c'est reconnaître la souffrance que celles-ci induisent. S'il est difficile de changer les modes de gestion et d'organisation, il est relativement simple de mettre des mots sur les doubles contraintes – et donc en les relâchant, d'éviter leurs multiples maux.

## Références

- Ancelin-Bourguignon, A. (2014). Le contrôle de gestion, figure impensée de la pensée occidentale. In *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives* (Eds, Bollecker, M., Naro, G.). Paris: Vuibert, 75-89.
- Autorité Régionale de Santé Ile-de-France (2010). *Expérimentation de la déclaration des Événements Indésirables Graves (EIG) associés aux soins. Analyse d'un EIG associé aux soins, guide méthodologique* ([http://www.ars.iledefrance.sante.fr/fileadmin/ILE-DE-FRANCE/ARS/2\\_Offre-Soins\\_MS/1\\_Offre\\_hospitaliere/3\\_Qualite\\_securite\\_soins/EIG/Guide-pedagogique.pdf](http://www.ars.iledefrance.sante.fr/fileadmin/ILE-DE-FRANCE/ARS/2_Offre-Soins_MS/1_Offre_hospitaliere/3_Qualite_securite_soins/EIG/Guide-pedagogique.pdf)).
- Bateson, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, Paris: Seuil (Edition originale : *Steps to an ecology of mind*, London: Paladin, 1978).
- Bateson, G., Jackson, D., Haley, J., Weakland, J. (1956) Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1: 251-264.
- Bellini, S. (2005). Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale* 1 (65): 13-29.
- Bourguignon, A. (2002). The perception of performance evaluation criteria: salience or consistency?, Documents de Recherche du Centre de Recherche de l'ESSEC, Cergy-Pontoise (France), n°02006

Bourguignon, A. (2003). "Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure" : La dimension idéologique du "nouveau" contrôle de gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit* (numéro spécial Innovations Managériales, mai): 27-53.

Bourguignon, A., Saulpic, O., Zarlowski, P. (2005). "Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité", ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 57: 42-61.

Bué, J., Coutrot, T., Hamon-Cholet, S., Vinck, L. (2007). Conditions de travail : Une pause dans l'intensification du travail *Premières synthèses (Dares)* n° 01-2.

Calori, R. (1995). Confiance et décentralisation. In *Confiance, entreprise et société* (Eds, Bidault, F., Gomez, P. Y., Marion, G.). Paris: Eska, 203-210.

Chiapello, E., Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte.

Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle Revue de Psychosociologie* 2006/1: 165-177.

De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris: Seuil.

Detchessahar, M. (2014). Travailler, c'est régler des problèmes et parler ensemble. *Les cahiers de la communication interne* 33: 27-30.

Dietrich, A. (2009). Le management intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir* 1 (21): 196-206.

Dujarier, M. A. (2006). *L'idéal au travail*. Paris : PUF.

Eurofound (2010). 20 ans de conditions de Travail en Europe: Premiers résultats (à partir) de la 5ème Enquête Européenne sur les conditions de Travail, (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/74/fr/1/EF1074FR.pdf>).

Gollac, M., Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise des risques psychosociaux au travail faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé* (<http://www.Ladocumentationfrancaise.Fr/var/storage/rapports-publics/114000201/0000.Pdf>).

Hennestad, B. W. (1990). The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. *Journal of Management Studies* 27 (3): 265-280.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24: 285-306.

Mahieu, C. (2006). Le manager intermédiaire, intrapreneur. Les paradoxes d'une nouvelle identité managériale. *Cadres-CFDT* (418): 15-21.

Mispelblom Beyer, F. (2006). *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris : Armand Colin.

Nasse, P., Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis à Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité* (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000156/index.shtml>)

Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*. Paris : Desclée de Brouwer.

Perret, V., Josserand, E. (dir.) (2003). *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipses.

Robelin, J. (2012). Petite philosophie du management. *Actuel Marx*, 2012/1 (51): 134-149.

Scott, C., Jaffe, D. (1992). *Le nouveau concept du management : L'empowerment*. Noisiel (France): Les Presses du Management.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ségrestin, D. (2004). *Les chantiers du managers*. Paris : Armand Colin.

Smith, W. K., Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36 (2): 381-403.

Vidaillet, B. (2013). *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : Les ressorts d'une fascination*. Paris: Seuil

Watzlawick, P. (1963), A review of the double bind theory, *Family Process*, 3: 132-153.

Watzlawick, P., Hemick-Beavin, J., Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*, Paris : Seuil (Edition originale : *Pragmatics of human communication*, New York : Norton, 1967).

Weaver, J. (2000). Creativity. An essential skill for the new economy, *Community Banker* 9 (1): 16-19

Zimbardo, P.G., McDermott, M., Janz, J., Metaal, N. (1995), *Psychology: a European text*, London : HarperCollins.