

LES FICHES DE LECTURE de la Chaire D.S.O.

Mohamed Chaoui

Cycle C - CNAM, septembre 2003

Alex Mucchielli

" Approche systémique et communicationnelle des organisations "

Armond Colin, 1998

Sommaire :

- I. L'auteur
- II. Postulats
- III. Hypothèses
- IV. Démonstration
- V. Résumé de l'ouvrage
- VI. Principales conclusions
- VII. Discussion et critique
- VIII. Actualité de la question
- IX. Bibliographie complémentaire

Bibliographie de l'auteur

Alex Mucchielli est né en Algérie d'une famille corse. Il est professeur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Montpellier III. Il a une formation pluridisciplinaire:

- Il est Docteur en-Lettres et Sciences Humaines (Sociologie), Paris IV René Descartes, (Dr : Pr. Roger Daval), 1978, thèse très honorable.
- Docteur 3ème cycle en Philosophie, Aix en Provence 1970, Très Bien.
- Diplômé d'Informatique du CNAM, Nice, 1969.
- Maîtrise en Psychologie Sociale, Aix en Provence, 1968 ; D.E.S. de Neurophysiologie, Marseille.
- Licencié en Sciences, Diplômé de Physique, Rennes, 1967.
- Licencié en Lettres (Psychologie), Rennes, 1967.

Il est Directeur fondateur du département des S.IC à l'Université Paul Valéry à Montpellier et du [CERIC](#) (Centre d'Etude et de Recherche en Information et Communication). Il avait occupé auparavant le poste de directeur du département de sociologie de l'Université Montpellier III.

Il a plusieurs responsabilités scientifiques :

- Depuis 2000: Responsable de l'option " théories de la communication et technologies de l'information et de la communication" dans le DEA multi-sceaux: Aix-Marseille, Toulon-Var et Montpellier III: "Veille technologie et E-communications" (responsable Pr .H.Dou).
- De 1995 -1999: Responsable du DEA des Sciences de l'Information et de la Communication : "Sciences de l'Information et de la Communication et Technologies Nouvelles", co-habilitation de l'Université Paul Valéry, Perpignan et Aix-Marseille II.
- Depuis 1986 : Responsable du Laboratoire de Recherche en communication pour la prévention du Centre de Prévention de Val d'Aurelle (Centre Régional de Lutte contre le Cancer et Faculté de médecine, convention avec l'Université Paul Valéry), équipe réduite de 3 chercheurs dont 2 en D.E.A et 1 en thèse.
- Depuis 1990 : Directeur du Centre d'étude et de Recherche sur l'Information et la Communication (CERIC), Université de Montpellier III, (9 enseignants-chercheurs, 5 docteurs, 30chercheurs en thèse, 22 chercheurs en DEA).
- 1984-1991 : Responsable du DEA de Sociologie puis de Sciences de l'Information et de la Communication : "Sociétés, communications et nouveaux médias" de l'Université Paul Valéry.
- 1994-1998: Membre nommé (corps A) , au CNU de sciences info-com
- 1987-1991 : Membre nommé (corps A), au CNU de sociologie
- 1979-1983 : Membre nommé du corps A au CCU de sociologie

Bibliographie de l'auteur :

Le Pr. Mucchielli a publié plus de 39 ouvrages dont :

- Introduction à l'étude de l'Information et de la Communication. Manuel, (en coll. avec 5 auteurs), éd. d'organisation, 1995, chap. Les pratiques et les processus de la communication.
- Les Sciences de l'Information et de la Communication 2ème édition, 1998.
- La théorie systémique des communications, Armand Colin,1999
- L'art d'influencer, Armand Colin, 2000
- La nouvelle communication, Armand Colin, 2000
- Soigner l'hôpital. Diagnostics de crise et traitements de choc, (avec J. Hart), éd. Lamarre, 1994.
- Communication interne et management de crise, éd. Organisation, 1993.
- Rôles et communications dans les organisations, Ed. E.S.F, 1983, 2ème éd. 1987.
- Psychosociologie des organisations, Ed. E.S.F., 1977.
- Cybernétique et cerveau humain, Bordas, 1972.
- Psychologie de la communication, P.U.F., 1995.
- La nouvelle psychologie, P.U.F., coll. "Que sais-je?", 1993.
- Les situations de communication. Approche formelle, éd. Eyrolles, 1991.

I. Postulats

La communication a un sens beaucoup plus large que son sens habituel, restreint aux paroles, aux écrits et aux paralangages, échanges essentiels du niveau inter-personnel. Ici, toutes les actions et conduites des acteurs sociaux y sont intégrées ainsi que toutes les non-communications.

L'organisation n'a pas d'existence propre, c'est une « réalité secondaire » au sens de l'école de Palo Alto.

Le modèle interactionniste-systémique de l'école de Palo Alto et surtout les travaux d'Eric Berne (Analyse transactionnelle) et Paul Waltzlawick peuvent servir de base pour la définition d'une « approche systémique et communicationnelle » des organisations.

Cette approche consiste donc d'abord à expliciter, sous forme de schémas d'interactions, les principales communications internes d'une organisation. Elle consiste, ensuite, à analyser le fonctionnement de ces noyaux stables d'échanges pour faire ressortir les problèmes latents et les valeurs émergentes des systèmes qui orientent et freinent les évolutions.

Dans cette approche, les "styles de management" sont rapportés aux systèmes de relations que managers et subordonnés mettent en place. L'approche est aussi appliquée aux systèmes de communications des sous-ensembles organisationnels. Le fonctionnement global de l'organisation apparaît alors comme la combinaison d'un ensemble de jeux relationnels articulés entre eux dans un méta-système, lui-même régulé par un méta-jeu. Ces modélisations systémiques font apparaître des possibilités d'intervention pour modifier les jeux rituels repérés.

II. Hypothèses

Les problèmes rencontrés dans une organisation ne peuvent pas être attribués uniquement aux individus concernés. Le système d'interaction, autour de ces individus, dans son ensemble est responsable de ces situations.

Les acteurs, à travers les jeux d'interactions, sont à la recherche de certaines valeurs : la liberté, la reconnaissance professionnelle ou identitaire et la sécurité. La répétitivité des interactions dans les jeux est synonyme du non-aboutissement d'une négociation autour d'une de ces valeurs.

L'approche systémique et communicationnelle permet d'arriver à la même conclusion que l'analyse du pouvoir sans avoir à utiliser les concepts clés de cette dernière : « zone d'incertitude », « maîtrise de ces zones » et de « lutte pour le pouvoir ».

III. Démonstration

L'ouvrage est organisé en quatre chapitres. Dans le premier chapitre, l'auteur essaie d'exposer les bases théoriques de sa démarche mais de manière très brève.

Le second chapitre est consacré à l'étude des systèmes relationnels et de l'importance des jeux managériaux.

Le troisième chapitre donne les bases de la démarche. Le quatrième chapitre, enfin, est consacré aux études de cas.

Tout au long du livre, l'auteur fait appel aux exemples pour nous exposer les différentes bases de sa démarche. Il nous donne également une critique des analyses faites par d'autres auteurs afin de

nous permettre de voir la différence entre le pont de vue de « l'analyse systémique et communicationnelle » et d'autres approches.

IV. Résumé de l'ouvrage

Chapitre 1 : Approche des systèmes et réseaux de communication des organisations

Objectifs :

- Comprendre comment différents modèles donnent des représentations différentes des mêmes phénomènes,
- Connaître les différents modèles graphiques utilisés pour représenter les communications organisationnelles,
- Savoir distinguer les différents types d'échanges d'une organisation,
- Connaître ce que sont un système relationnel interne et un jeu d'interaction.

Rôle des modèles dans l'étude des phénomènes organisationnels

L'intervention des modèles dans la lecture du phénomène étudié :

En sciences humaines, l'intelligibilité d'un phénomène ne peut se faire que via l'utilisation des métaphores. L'utilisation d'un modèle permet ainsi un « décodage » partiel et partial de la réalité. Aucun modèle ne pourra représenter « toute » la réalité. La réalité en sciences humaines est un « construit ».

La difficulté de la représentation de l'organisation :

Dans la pensée classique, l'organisation est souvent représentée comme un phénomène matériel, économique et relationnel. Pour l'auteur, l'organisation est une « construction » ou une « réalité secondaire » au sens de l'école de Palo Alto. Ceci n'empêche pas d'avoir différentes visions des organisations à travers les différentes théories des organisations qui sont généralement issues de disciplines différentes : sociologie, psychologie sociale, sciences de gestion, ...

Quelques modèles classiques de réseaux et d'interactions

Ce chapitre montre l'importance des modèles et des métaphores dans l'étude des organisations en donnant des exemples concrets.

Les modèles et métaphores organiciste et sociologique

L'analogie organique :

L'analogie entre l'organisation et un organisme vivant date de plusieurs siècles avant J.-C. Cette analogie si simple fait le parallèle entre l'organisation et le corps humain comme le montre le tableau suivant :

Organisation	Corps
Direction	Cerveau
Hierarchie	Système nerveux
Différents services	Principaux organes
Bâtiments	Squelette osseux
Circulation de l'information	Circulation du sang

Par analogie, les dysfonctions de l'organisation sont soit internes soit liés à l'environnement.

La synergie des éléments internes à l'organisation

Pour cette conception de l'organisation, la bonne santé de celle-ci est conditionnée par la bonne synergie des différentes « fonctions » avec les autres.

L'adaptation du système interne à l'environnement

L'environnement est présenté comme un contexte contraignant pour l'organisation. Vision poussée plus loin par la théorie de la « **contingence** » de Lawrence et Lorch.

Pour l'auteur, cette conception a le défaut de présupposer « que l'environnement est quelque chose totalement en dehors de l'organisation elle-même ».

Le modèle de la micro-société ou du système social

La métaphore du système social développée par T. Parsons (*The Social System*, The Free Press, New York 1964) présente l'organisation comme un système qui a des besoins propres pour survivre et se développer. Comme pour une société, ces besoins tiennent d'abord à des contraintes externes mais aussi à des nécessités internes dues à la présence en son sein d'unités différenciées ayant besoin de cohérence. Le système global est ainsi composé en quatre sous-systèmes : sous-système économique, sous-système politique, sous-système communautaire (culturel) et le sous-système de socialisation. Chacun de ces sous-systèmes gère une fonction : Adaptation pour le sous-système économique, réalisation ou poursuite des buts pour le sous-système politique, cohésion pour le sous-système communautaire (culturel) et engagement pour le sous-système de socialisation. Le fonctionnement de ce système repose sur un réseau d'échange.

Les limites d'utilisation de ces modèles

La principale limite de ces modèles est leur généralité.

Les modèles et métaphores des réseaux de communication

Les réseaux hiérarchiques

L'« organigramme » hiérarchique est devenu une représentation habituelle des relations hiérarchiques d'une organisation.

Pour Mintzberg, « l'organigramme est une description discutable de la structure ... (que) de nombreux spécialistes de l'organisation rejettent » ([Structure et dynamique des organisations](#), éd. d'Organisation 1995). L'organigramme qui représente une vision cartésienne de l'organisation est réducteur des relations et donc des communications au sein des organisations.

Les réseaux sociométriques

Un réseau sociométrique donne une vision différente des relations entre les membres d'une organisation. Contrairement à l'organigramme, un sociogramme donne une représentation graphique des relations entre les différents acteurs. Le défaut de ce graphe est qu'on ne donne pas d'explication concernant chaque relation.

Les systèmes de relations

Un système de relations représente les relations entre acteurs ainsi que leur position dans la hiérarchie.

Les « constellations de travaux » de Mintzberg

Mintzberg ([op.cit., p.70](#)) propose une autre manière pour représenter les relations au sein des organisations : les constellations de travaux. Il s'agit de groupes d'individus travaillant ensemble et ayant des intérêts communs et entretenant des échanges informels.

Cette représentation ne nous permet pas de voir la nature des relations existant dans un même groupe et entre des groupes différents.

Les réseaux de décision ou d'information

La représentation d'une organisation sous-forme de réseaux peut également se faire via la représentation des circuits de décisions, d'information et de consultation. Un tel réseau peut être complété par la représentation des retours, des types de chaque échange, ... ce qui lui donne plus d'intérêt du point de vue de l'analyse systémique et communicationnelle.

Pour l'auteur, le défaut de ce genre de représentation se focalisant uniquement sur les « tuyaux » de communication est qu'elle ne présente pas beaucoup d'intérêt. Pour lui, il est indispensable d'illustrer les « formes des relations ».

Les modèles et métaphores politiques : luttes et négociations

Les luttes prennent appui sur les forces structurelles

D'après Mintzberg, la structure même de l'organisation engendre des forces différentes qui luttent chacune vers une finalité différente : vers la centralisation pour la direction, vers la standardisation pour la technostructure, vers la collaboration pour le service fonctionnel, vers la « balkanisation » pour les services opérationnels et vers la professionnalisation pour les fonctions de la « base ».

Les sources du pouvoir pour les luttes d'influence dans les organisations

L'organisation est un champ de lutte entre différents acteurs : Hiérarchie, salariés, syndicats, clients, actionnaires, ... Ces acteurs entretiennent entre eux des relations diverses.

Les négociations pour l'atteinte de différents enjeux

Chaque acteur a ses propres buts. Ces buts pouvant se regrouper momentanément et on voit apparaître des « coalitions ». L'existence de ces coalitions donne naissance à des « jeux de pouvoir ». Mintzberg a identifié treize grandes catégories de « jeux de pouvoir » :

1. L'insoumission,
2. Le combat contre l'insoumission,
3. Le parrainage,
4. La construction d'alliances,
5. La construction d'empire,
6. La budgétisation,
7. Les compétences spécialisées,
8. L'autoritarisme,
9. La ligne hiérarchique contre les fonctionnels,
10. Les camps rivaux,
11. Les candidats à des postes stratégiques,
12. Le coup de sifflet,
13. Les jeunes arrivistes.

Les « jeux de pouvoirs » sont évolutifs. Ces luttes pour le pouvoir peuvent être également analysées en termes de relations de pressions ou de menaces.

Les systèmes communicationnels des jeux d'interactions

Le modèle des jeux d'interactions

Le modèle des jeux d'interactions provient des travaux de l'école de Palo Alto. Ce modèle, initialement utilisé pour étudier les relations individuels, a été élargi pour les relations entre différentes entités humaines. La présence de deux individus ou plus implique nécessairement une relation qui a tendance à se structurer et à se stabiliser. Dans une organisation, les relations entre les différents acteurs ainsi structurées et stabilisées donnent ce qu'on appelle des « jeux d'interaction ». Le terme de « jeu », tel que défini par E. Berne (Des jeux et des hommes, Stock 1975), renvoie à un schéma de comportement répétitif et souvent inconscient. Un jeu suppose la recherche d'un gain sous forme de bénéfices sociaux ou psychologiques.

En parlant de système d'interaction, on fait appel à une notion de « causalité circulaire » qui illustre le fait que le jeu de chaque acteur dépend de ceux des autres. L'étude de ce système d'interaction se fait toujours dans le « présent » écartant ainsi toute recherche des causes.

Enfin pour mettre la lumière sur un système d'interaction, il faut trouver le « cadrage » nécessaire. Un cadrage étant le champ d'observation adéquat pour faire la lumière sur un système d'interaction.

Pour l'analyse systémique des communications, un système d'interaction est « un ensemble d'interactions qui donne un sens à une action qui s'insère en son sein ». Une interaction n'a de sens qu'à l'intérieur d'un système d'interaction.

Chapitre 2 : Systèmes relationnels et jeux managériaux

Objectifs :

- Comprendre comment les interactions spécifiques prennent naissance dans les systèmes relationnels,
- Connaître les principales attitudes managériales et leurs inductions,
- Connaître quelques systèmes relationnels managériaux typiques.
- Connaître les principaux « jeux managériaux ».
- Etre sensibilisé au repérage et l'analyse de ces systèmes et de ces jeux.

Introduction

Du point de vue systémique, le management n'est pas l'effet des actions du seul manager ni de sa personnalité, mais le résultat de son jeu avec ses subordonnés et ses propres supérieurs.

L'étude des communications managériales se base sur la définition des « systèmes d'interactions » qui ont lieu aux alentours du manager.

Les inductions des attitudes et des styles de communication des managers

La dynamique des interactions

Le concept de « dynamique des interactions » a été défini par G. Bateson (1936) (La cérémonie du Naven, éd. de Minuit, 1971) pour montrer le fait qu'une attitude ou un comportement d'un individu induit chez son interlocuteur un comportement spécifique.

Le monde de l'organisation se résume ainsi à un monde d'induction où des forces s'exercent sur les acteurs pour les pousser vers un comportement ou un autre.

Par exemple, un manager qui met en place un environnement encourageant la participation en participant lui-même avec eux, crée automatiquement chez ses subordonnés une « dynamique de participation ». L'attitude du manager « induit » donc des attitudes « réactionnelles » chez ses subordonnés.

Quelques attitudes relationnelles des managers et leurs inductions

- *Les inductions de l'attitude d'évaluation*

Quand un manager est amené à évaluer un subordonné, il se pose en juge. Il a le droit d'approuver ou désapprouver son interlocuteur en faisant souvent référence à des règles ou normes. Selon les contraintes de la situation, la communication du manager pourra pousser son interlocuteur à adopter une réaction défensive : Attaques, intimidations, évitements, simulations, blocages, rétractions, soumissions, justifications et séductions.

La forme de l'induction n'impose pas un comportement prédéfini. C'est la situation qui définit la réaction du subordonné. Dans notre cas, on voit mal le subordonné adopter une réaction d'attaques ou d'intimidations.

La réaction du subordonné entraînera, certainement, une autre réaction chez le supérieur.

L'enchaînement des réactions peut mener à la création d'un « jeu d'interaction » entre les deux acteurs.

- *Les inductions de l'attitude de soutien-consolation*

En adoptant une attitude de soutien-consolation, le manager privilégie les relations affectives sur les relations hiérarchiques du monde de travail. L'interlocuteur est ainsi considéré comme un enfant, un frère ou un ami plutôt qu'un collègue ou un subordonné. La réaction du subordonné peut être ou pas acceptée par le subordonné. Dans le premier cas, c'est une relation de dépendance qui se met en place entre le subordonné et son supérieur ; dans le second c'est la contre-dépendance.

- *Les inductions de l'attitude de solution du problème*

En adoptant cette attitude, le manager met en avant son pragmatisme et se positionne en expert. Cette attitude induit une relation de mise à distance entre le supérieur qui connaît tout et son subordonné qui ne peut rien faire sans son chef et qui doit exécuter la solution dictée par ce dernier. La réaction du subordonnée peut être la dépendance (acceptation-soumission) ou une contre-dépendance. Elle peut aussi induire des réactions de blocage, d'évitement ou de protestation critique.

- *Le processus de construction de l'interaction*

Les interactions vues ci-dessus ne peuvent avoir de sens que dans un système d'interaction plus global nécessitant un cadrage plus large. L'attitude du manager ne peut être le résultat de sa seule « personnalité ». La réaction du subordonné est le résultat du positionnement du manager mais s'inscrit aussi dans un système d'interaction plus large.

Les inductions des différents « styles » du leader

Blake et Mouton (*La troisième dimension du management*, éd. d'Organisation, 1987) ont établi une typologie des managers à partir de deux grandes attitudes : une attitude centrée sur les hommes et une attitude centrée sur les tâches. Il en découle 5 styles :

- *Le leader de style « productif »*

Pour ce leader, seuls les résultats comptent. Les valeurs principales pour lui sont : l'efficacité, la rationalité, le professionnalisme, ... Ces collaborateurs finiront par adopter la même vision. Sa relation avec ses subordonnés est une relation d'« obéissance ». Certains collaborateurs accepteront très favorablement cet environnement où tout est bien défini. Ils deviennent dépendants du chef qui décide tout et attribue les mérites. Le chef répond envers ceux-ci par plus de travail. D'autres n'apprécieront pas cette relation inhumaine avec le chef et répondront par un désengagement qui pourra les pousser à l'abandon. Le chef de son côté va essayer de les faire changer d'attitude ou démissionner.

- *Le leader de style « affectif »*

Ce leader est plus préoccupé par le bien-être de ses subordonnés. Cette situation induira la jalousie entre ses collaborateurs qui essayeront chacun de son côté d'avoir plus d'affection du chef. Ces rivalités renforceront la position paternelle du chef. Certains collaborateurs pourront voir dans ce comportement une manière de cacher son incompétence. D'autres profiteront de la situation pour manipuler le chef en se plaignant tout le temps.

- *Le leader de style « médiateur »*

Un leader « médiateur » accorde autant d'importance à l'homme qu'à la production. Ce type de managers n'impose pas un critère de jugement unique ce qui induit chez ses collaborateurs une réaction de méfiance et donc une attitude de « négociateur » qui forcera le chef dans son rôle de « médiateur ».

- *Le leader de style « démissionnaire »*

Ce leader se cache derrière les règlements pour éviter tout engagement. Pour les collaborateurs, l'absence du chef ouvre la porte aux initiatives personnelles, aux querelles et aux luttes pour reprendre le pouvoir. Les collaborateurs dynamiques ont tendance à partir. D'autres apprécieront cet environnement qui leur permet de se consacrer à leurs intérêts personnels.

- *Le leader de style « entraîneur »*

Ce type de leader se positionne comme un animateur d'un groupe ayant pour but le développement des capacités de ses membres. Ce message pousse les collaborateurs à plus d'engagement, d'initiative et de créativité. Ceci poussera vers plus de pression et donc vers des tensions au sein de l'équipe ce qui poussera certains à partir.

Les expériences sur les style de leadership de K. Lewin

Lewin a réalisé une expérience très intéressante. Il a défini trois « rôles » de leadership : les rôles démocratiques, autocratiques et laisser-faire. Chaque rôle étant défini par des attitudes et des conduites. Il a attribué chacun de ces rôles aux animateurs de trois groupes d'adolescents de compositions équivalentes. Le rôle de l'animateur « autocratique » consiste à garder l'objectif du travail pour lui-même

- *La création des comportements des membres des équipes*

Les interactions spécifiques autour du leader créent des comportements spécifiques chez les subordonnés indépendamment des personnalités de ces derniers.

- *Le système d'interaction créé*

L'animateur impose ainsi un mode de comportement spécifique en utilisant des distinctions affectives, la dépendance, l'égoïsme, l'imposition, les menaces, ... Ces « injonctions implicites » couplés à la situation fermée du groupe laissent peu de liberté à chacun pour choisir son mode de comportement.

- *La création des normes relationnelles*

On observe ainsi un phénomène circulaire : l'individu qui crée une situation et agit sur d'autres, et en même temps, ces situations qui agissent sur lui et orientent ses comportements. Ainsi se créent des normes relationnelles dans le groupe.

La conclusion de cette expérience est que la manière de communiquer du leader crée des normes de comportement chez ses subordonnés. Ces derniers agiront de manière circulaire sur le comportement du manager créant ainsi un « système d'interaction ».

Quelques systèmes relationnels managériaux typiques

On s'aperçoit dans tous ces exemples qu'il n'y a pas un acteur « principal » et qu'on peut commencer la description du système par n'importe quel point de vue. La « causalité circulaire » fait que chaque interaction renforce une autre et elle est renforcée elle-même par cette dernière.

- *Le système du manager affectif*

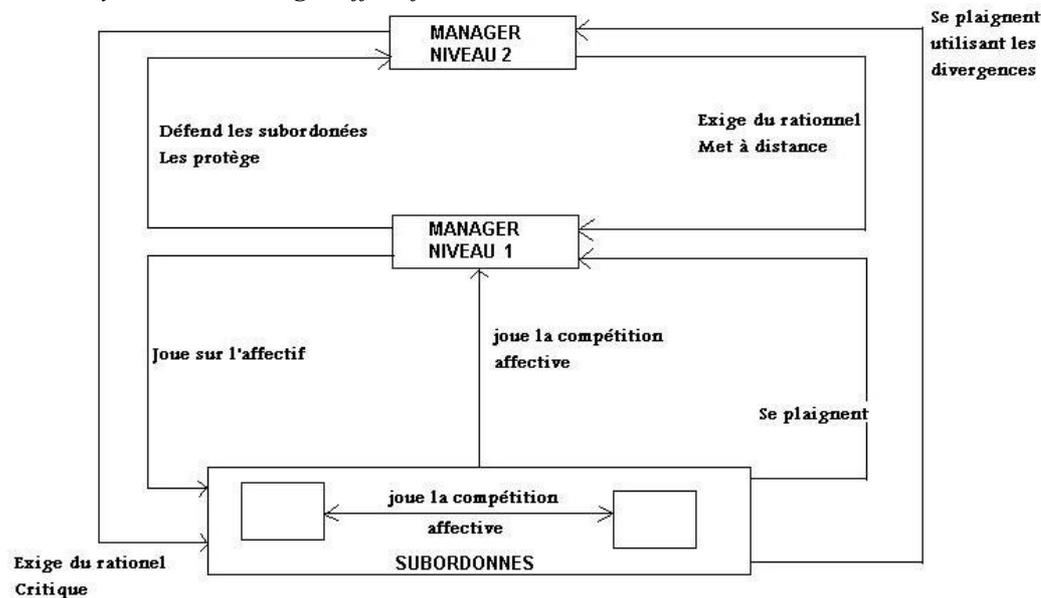


Figure 1 : Le système de management affectif (page 58)

Les plaintes constituent l'essentiel de la communication des employés avec leur supérieur hiérarchique (manager de niveau 1). Ce dernier très sensible à ces demandes, répond par l'expression de sa compréhension de la situation avec des promesses de faire de son mieux pour changer la situation. Il abandonne également son rôle de manager; c'est à dire l'exigence de la rigueur et le suivi du travail des subordonnés. Ceci constitue la première boucle du système décrit dans la figure 1.

Cette attitude « paternaliste » ne fait que renforcer l'attitude des employés (le chef leur donne raison !) et les pousse à une « compétence affective » entre eux.

D'un autre point de vue, on peut dire que c'est l'attitude paternaliste du cadre de proximité qui a induit les plaintes et la concurrence des employés qui chercheront son affection et sa protection.

Les employés se plaignent au manager de niveau 2 de leur chef. Ils dénoncent le caractère affectif de leur chef et donc le manque de rationalité. Ils conservent ainsi une certaine autonomie en confrontant ainsi les deux niveaux de management.

Le manager de niveau 1 défend ses subordonnés auprès de son supérieur et justifie le manque de rationalité. Ceci rend les plaintes des employés plus crédibles.

Tout ceci renforce la vision du manager de niveau 2, qui va être encore plus exigeant envers son subordonné. Il va aussi intervenir directement auprès des employés pour exiger plus de rigueur car il estime que leur responsable direct ne fait pas son travail correctement. Ces interventions de manager de niveau 2 pousseront les employés à plus de plaintes ou à baisser les bras. Ceci renforce également le rôle paternaliste du cadre de proximité.

Malgré toutes ces anomalies, le système continue à tourner parce que chaque partie y trouve son intérêt :

- Les employés en se plaignant, arrivent à échapper aux exigences du travail tout en critiquant la hiérarchie.
- Pour le cadre de proximité, il a l'impression d'être très apprécié par ces subordonnés ce qui est une grande source de satisfaction.
- Le cadre de niveau 2 estime que c'est lui qui fait tout tourner puisque les autres ne font pas leur travail comme il faut.

- *Le système du manager de l' « autruche »*

Dans cette situation de crise, la direction essaie de cacher les mauvaises nouvelles par peur de leur effet sur la morale des équipes. Elle ne donne aux cadres qu'une vision optimiste. Elle leur demande d'être optimistes. Le message caché est « soyez positifs ».

Pour les cadres, la direction ne veut entendre que des informations positives. Ils ne font donc remonter que les « bonnes nouvelles ». Ils évitent d'évoquer leurs problèmes.

Les cadres passent le même message à leur subordonnés. Ces derniers qui vivent de gros problèmes ont le sentiment d'être laissés-pour-compte.

Malheureusement, les mauvaises nouvelles finissent par arriver de l'extérieur.

Plus tard, la direction se tournera vers les cadres pour comprendre pourquoi elle n'a pas eu connaissance des problèmes plus tôt.

- *Le système de management par la sélection des meilleurs*

Dans ce système, la hiérarchie ne fait confiance qu'à une partie de l'équipe à qui il confie les tâches importantes. Ces « élus » sont rapidement submergés de travail. Ils sont reconnus et acquièrent toujours plus d'expérience puisqu'ils font les tâches les plus difficiles. Ceci fait croître la confiance du chef et donc la quantité du travail.

Le manager crée deux ensembles dans son équipe : « les bons » et « mauvais ». Les « élus » commencent par être satisfaits de cette situation mais finissent par être surchargés surtout si le chef ne peut pas leur donner d'autres gratifications que sa confiance. Ils sont pris au piège : ils continuent à faire ce qu'ils font tout en se plaignant de la situation. Les autres sont bien conscients qu'ils ne sont pas « valorisés » mais ils sont contents d'échapper au travail forcé de leurs collègues tout en regrettant de ne pas être valorisés.

- *Le système du management « gâteau »*

Ce système est décrit par Pierre Crozier et Frédéric Petitbon (*Fonctionnaires au quotidien. Les nouvelles pratiques des cadres de l'administration*, éd. d'Organisation, 1993).

Pour les supérieurs, les subordonnés ne sont pas motivés pour travailler. La seule chose qu'ils peuvent leur donner c'est le bien-être.

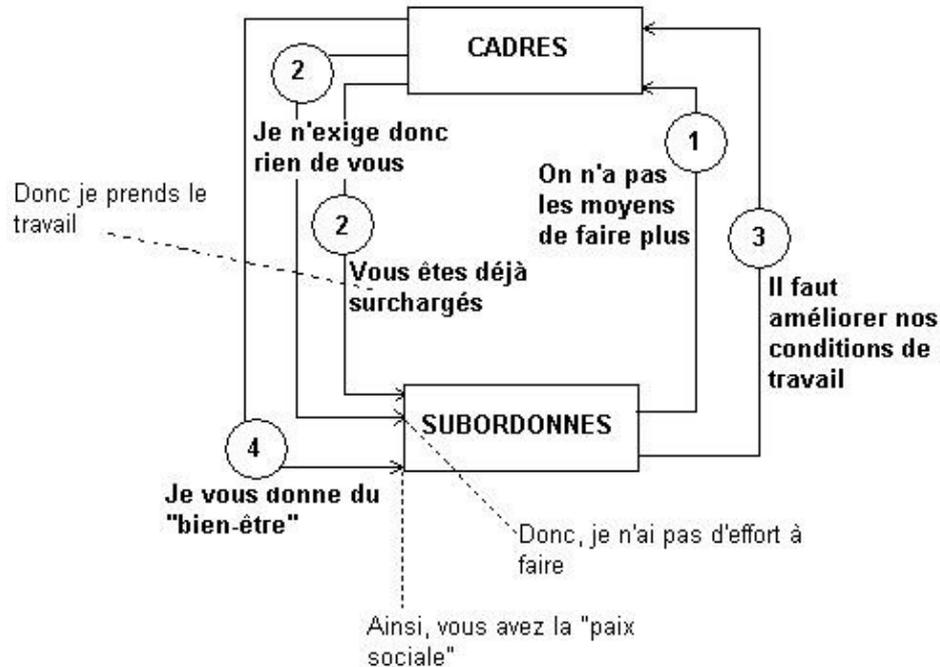


Figure 2 : "Le management gâteau"

Jeux managériaux

Exemple : le jeu de l'évitement des responsabilités

Cet exemple (voir figure 3) décrit le système d'interaction des cadres infirmiers à partir de plusieurs observations et études réalisées dans plusieurs centres hospitaliers.

Ce système prend en compte les échanges entre les cadres infirmiers, leurs supérieurs hiérarchiques, la direction des soins infirmiers et les équipes d'infirmières. Comme cela a déjà été illustré plus haut, le système peut être décrit en commençant par n'importe quel point de vue.

1. Communications des cadres infirmiers avec leur hiérarchie : Les cadres hiérarchiques font surtout des demandes sous forme de plaintes des équipes (demande de soutien affectif) en plus des demandes d'aide et de conseils managériaux.
2. Réponse de la hiérarchie : la hiérarchie privilégie souvent l'aide affective. Ils refusent ainsi l'aide managériale. Ils demandent aux cadres infirmiers d'être à la hauteur.
3. Réaction des cadres infirmiers : Ils se sentent « abandonnés » par leur hiérarchie et se tournent vers les équipes pour justifier leur incapacité à résoudre les problèmes par le refus des cadres supérieurs de mettre les moyens nécessaires à leur disposition.
4. Les équipes renforcent leurs critiques envers la hiérarchie et refusent de s'impliquer. Ils se plaignent directement aux cadres supérieurs et à la direction puisque leur managers directs sont incapables de résoudre les problèmes. Ce qui est à la fois un message de dévalorisation et de défi envers les cadres infirmiers.
5. Les cadres supérieurs se sentent réconfortés dans leur position considérant les cadres infirmiers incapables de faire correctement leur travail. Ils envoient ainsi leur analyse à la

direction montrant les demandes d'ordre affectif des cadres infirmiers laissant de côté leurs demandes de management.

6. Avec ce qu'elle reçoit à la fois des cadres supérieurs et des équipes, la direction croit au bien fondé de l'analyse selon laquelle les cadres infirmiers sont surtout axés sur les problèmes affectifs. Ceci explique que la solution est toujours plus de formation pour les cadres infirmiers afin qu'ils puissent dépasser leurs problèmes affectifs.

Dans ce système, chacun évite de prendre ses responsabilités en jetant le ballon aux autres.

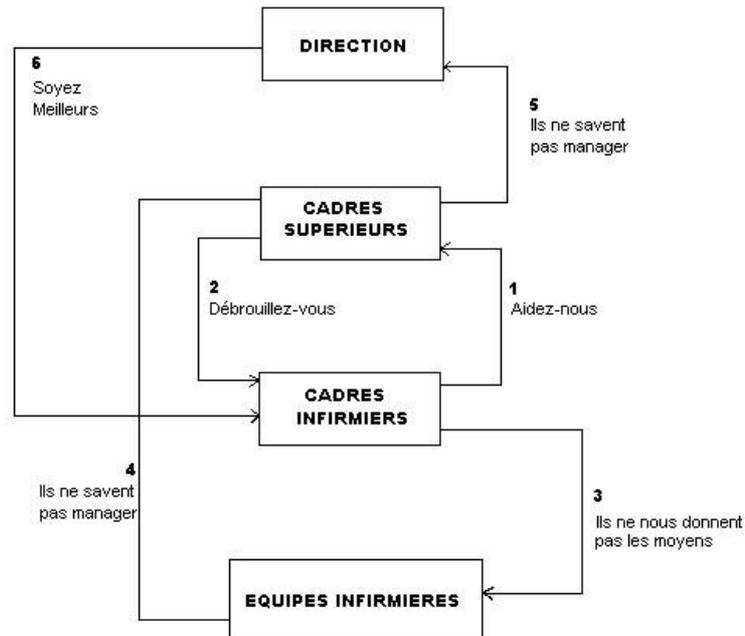


Figure 3 : Le jeu de l'évitement des responsabilités managériales

CONCLUSION :

L'analyse systémique des communications managériales montre que le manager est au centre d'un système d'interactions mais il n'est pas la source exclusive et inductrice des relations avec son environnement.

Le manager n'a pas de « style » de management, c'est le système tout entier qui définit un « style ». Le « jeu managérial » procure des avantages à tous les acteurs.

Chapitre 3 : Les jeux d'acteurs collectifs et les valeurs émergentes des systèmes relationnels

Objectifs :

- Comprendre le jeu comme négociation des acteurs autour d'une valeur émergente.
- Connaître les grandes valeurs émergentes des systèmes relationnels organisationnels : la recherche de libertés, la reconnaissance professionnelle, la sécurité.
- Concevoir l'organisation comme un emboîtement de systèmes relationnels de divers niveaux intégrés dans un métajeu.
- Connaître les règles de l'observation et de la modélisation des jeux relationnels.
- Connaître les principales des interventions destinées à modifier les jeux entre acteurs : conscientisation, recadrage, injonction paradoxale et prescription du symptôme.
- Savoir déterminer l'importance d'un jeu pour l'organisation.

Au sens de l'école de Palo Alto, l'organisation n'a pas d'existence propre. C'est une réalité secondaire. Dans ce contexte, on ne peut pas parler de culture d'entreprise mais de la culture créée en partie par les interactions au sein de l'entreprise.

Les jeux d'interactions comme négociations bloquées autour des valeurs émergentes du système

A la question « Quelles sont les sources profondes des jeux d'interaction ? », on trouve plusieurs réponses.

La réponse sociologique est que ces jeux sont le résultat des contraintes organisationnelles et / ou culturelles s'exerçant sur les acteurs. Les acteurs ayant comme objectif l'augmentation de leurs intérêts et leurs pouvoirs.

La réponse psychologique est que les acteurs mettent en place des interactions et des rituels leur permettant de satisfaire leurs désirs profonds.

Ces explications « causalistes » sont contradictoires à la pensée systémique.

L'analyse fonctionnaliste des organisations de Parsons définit les trois grandes problématiques de l'organisation : la structuration, la définition de ses motivations et compétences et l'évolution.

Ces contraintes définissent les valeurs émergentes de toute organisation. Ainsi, la structuration, la définition des compétences et l'évolution font ressortir respectivement les valeurs suivantes : la liberté, la reconnaissance professionnelle et la sécurité.

Les jeux d'interaction ne sont alors que des « négociations fermées », c'est à dire sans issue, autour de ces valeurs.

Cette réponse arrive à généraliser à la fois les visions sociologiques et psychologiques.

Négocier sa participation aux espaces de liberté

Exemple 1 : le système des interactions dans les ateliers du monopole

Il s'agit d'étudier le système d'interaction au sein des usines du monopole d'état de production des cigarettes (M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963, p 70-174). Une usine comporte plusieurs ateliers qui comportent chacun plusieurs machines. Le chef d'atelier est responsable de faire respecter les normes et les règles bien définies et de suivre la production de l'atelier. Sa marge de décision est très limitée. Les ouvrières travaillent par équipes de deux et sont payées par rendement ; elles dépendent énormément de l'état des machines. Les ouvriers d'entretien, qui ne dépendent pas du chef d'atelier mais d'un ingénieur appartenant à une autre filière, ont donc un grand pouvoir sur ces dernières.

Les relations entre les ouvrières et le chef d'atelier sont « neutres » : ce dernier n'a aucun pouvoir sur elles et ces dernières n'ont aucun intérêt à avoir des interactions avec lui, ce qui risquerait d'être mal interprété par les ouvriers d'entretien.

Par contre, les ouvrières ont tout intérêt à avoir de bonnes relations avec les ouvriers d'entretien même si elles peuvent avoir des reproches à leur faire quant à leurs (manque de) interventions.

Les ouvriers d'entretien ont une relation « conflictuelle » avec le chef d'atelier : ils veulent lui montrer que même s'il a un grade plus important que les leurs, ils ont plus de pouvoir que lui. Ils le montrent également en étant très autoritaires envers les ouvrières. Il est très important de noter qu'une étude centrée sur la relation du chef d'atelier avec les ouvrières mettrait sans doute en cause la « personnalité distante » de ce dernier. D'où l'importance de mettre chacune de ces interactions dans ce contexte global (voir figure 4).

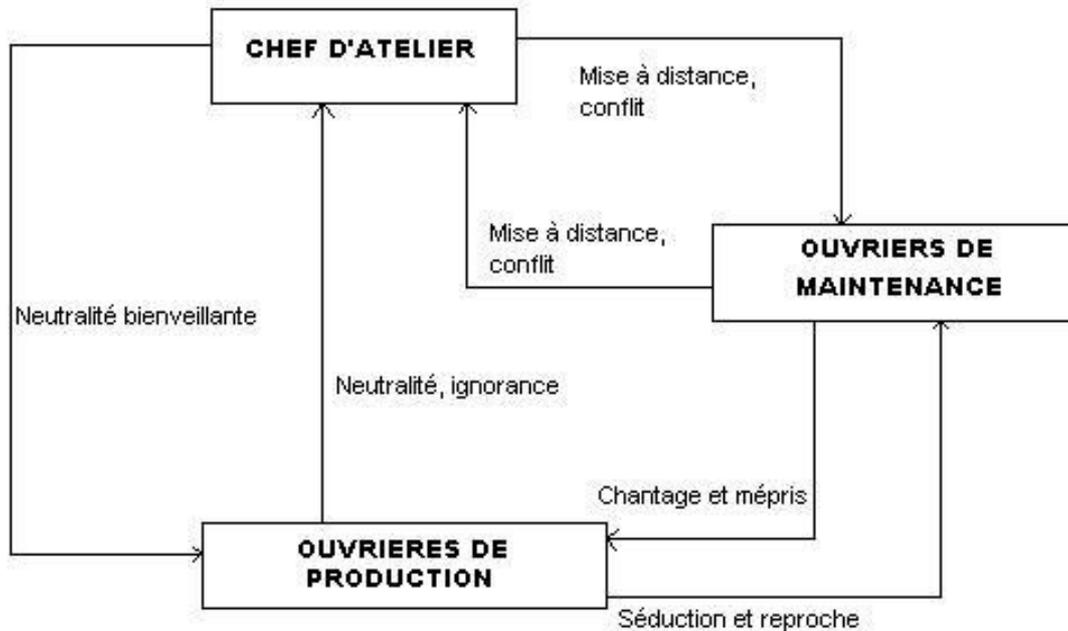


Figure 4 : Système des relations aux ateliers du monopole

Le système décrit est régi par des contraintes organisationnelles et normatives très rigides. Le système fait émerger la valeur qui a le plus d'importance : la **liberté**. Chacun des acteurs fera de son mieux pour l'acquérir et la défendre.

Exemple 2 : le jeu de la mise en difficulté du supérieur

Les responsables des équipes infirmières se trouvent toujours confrontés au problème de division des équipes en deux ou plusieurs sous-groupes dès qu'il s'agit de se mettre d'accord sur un sujet ou de prendre une décision collégiale. Le responsable se trouve ainsi dans l'incapacité de prendre une décision parce que ceci est contraire à la « culture » des équipes soignantes et par ce que de toute façon cette décision, malgré le fait qu'elle soit débattue, sera contestée par ceux qui étaient contre. Pour écarter ces risques liés, le responsable tentera de trouver un compromis en négociant avec tous les sous-groupes, ce qui l'amènera à une non-décision et à décevoir tout le monde.

Ce jeu (voir figure 5) apporte des « bénéfices » aux infirmières qui, faute de décision du groupe, continueront à faire comme elles veulent. Ce qui montre que le plus important pour les infirmières est finalement la défense de leur **liberté**.

Ce système est renforcé par l'intervention externe des médecins et des autres acteurs de l'hôpital.

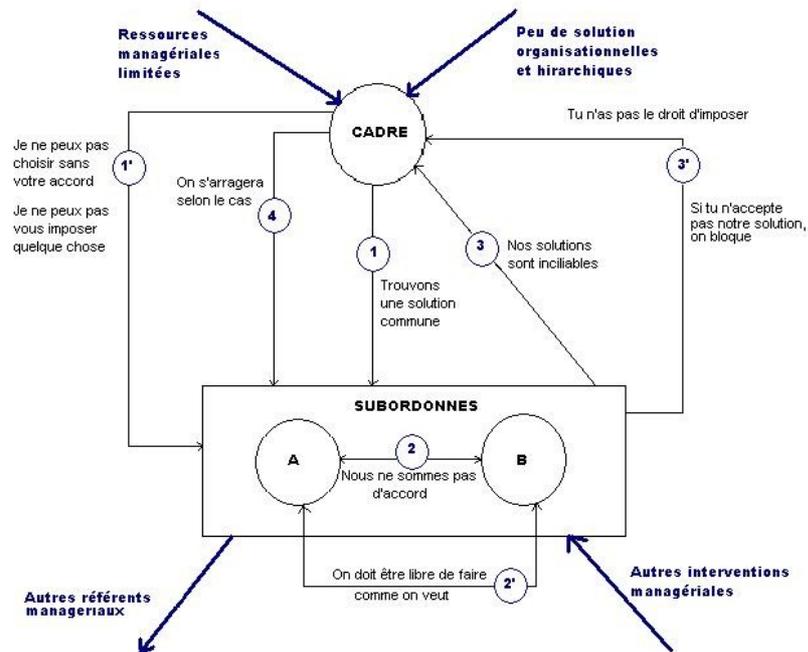


Figure 5 : Le jeu du "statu quo" ou de la mise en difficulté du chef

Négocier son identité sociale valorisée

Exemple 1 : le jeu du masquage des incompétences

Ce cas se passe dans un hôpital de province où l'équipe dirigeante se plaignait de l'inefficacité des cadres soignants due à leur incompétence, leur manque de motivation ou à leurs problèmes psychiques. L'analyse faite sur le terrain a montré que les dysfonctionnements constatés - c'est à dire le manque d'engagement des cadres - sont dûs aux luttes pour le pouvoir entre les membres de l'équipe de direction. En effet, face aux injonctions contradictoires des différents directeurs, la meilleure stratégie des cadres est d'attendre et de refuser les ordres par peur des sanctions des autres membres de l'équipe dirigeante (voir figure 6)

L'équipe dirigeante impose à ses cadres une image d'incompétence pour masquer ses propres défaillances. Avec le temps, cette même image induit un comportement d'incompétence chez les cadres.

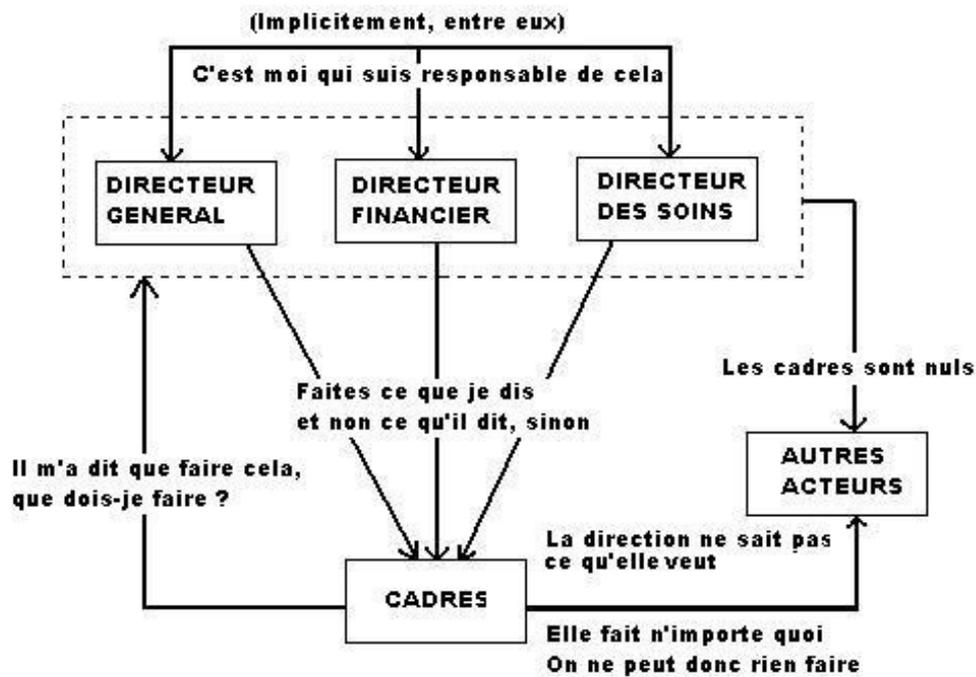


Figure 6 : Les système directeur-cadres

Exemple 2 : le jeu de la reconnaissance impossible

Cet exemple (figure 7) illustre les échanges à l'intérieur de l'institution militaire française il y a quelques années entre les sous-officiers chargés des jeunes appelés et les jeunes appelés d'origine algérienne. Ces jeunes qui avaient le choix entre effectuer leur service militaire en France ou en Algérie ont fait le choix de le faire en France à l'encontre de leurs familles. Les jeunes d'origine algérienne veulent s'intégrer alors qu'ils sont différents mais se voient rejetés. Les sous-officiers veulent traiter ces jeunes comme tous les autres malgré le fait qu'ils sont différents. Mais ils se sentent obligés de les traiter différemment alors qu'ils ne doivent pas le faire.

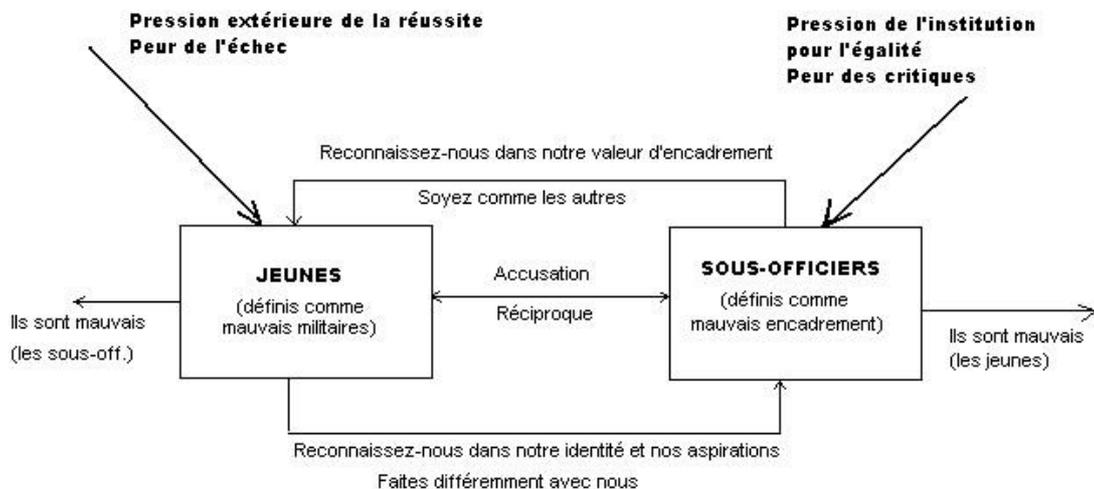


Figure 7 : Le jeu de la reconnaissance impossible (1)

Le même jeu se répète dans les hôpitaux entre, les cadres soigneux et les infirmières des équipes de soins (voir figure 8).

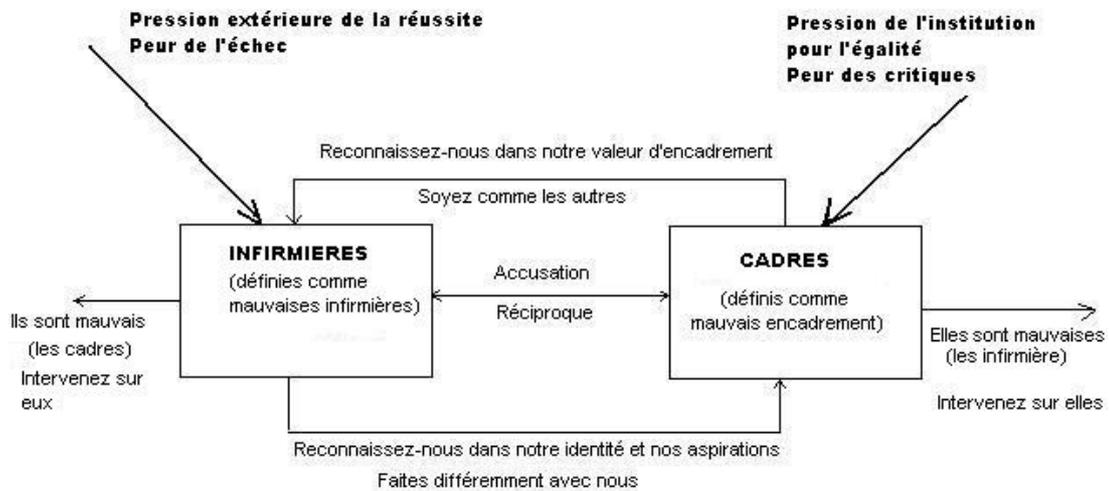


Figure 8 : Le jeu de la reconnaissance impossible (2)

Exemple 3 : le jeu du refus du changement technologique

Dans une entreprise qui développe des logiciels, les commerciaux avaient l'habitude d'appeler les développeurs pour répondre aux questions techniques passées par les clients. Ce système présente beaucoup d'inconvénients : les programmeurs sont perturbés, les commerciaux se sentent embarrassés devant les clients puisqu'ils ne reçoivent pas toutes les réponses à leurs questions et les lignes sont souvent dérangées. Pour dépasser ces difficultés, un nouveau système reposant sur une messagerie électronique à été mis en place. Dans ce nouveau système, les commerciaux laissaient leurs questions dans la boîte aux lettres des programmeurs. Ces derniers les étudiaient avant de répondre. Les commerciaux donnaient enfin la réponse aux clients. Ce système était un grand gâchis.

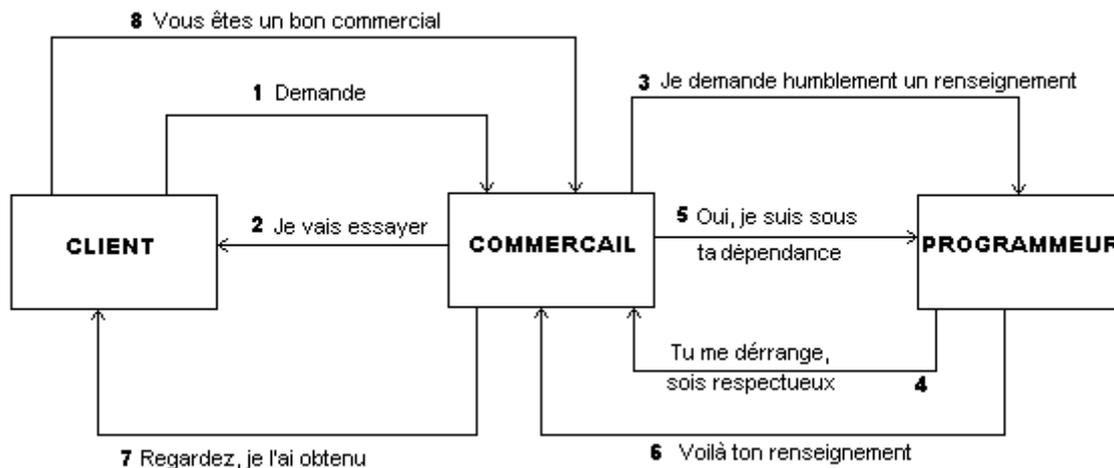


Figure 9 : Le jeu du bon commercial

L'échec de la mise en œuvre du nouveau système montre que les commerciaux et les programmeurs trouvaient leur intérêt dans l'ancien système (figure 9) :

- Pour les programmeurs, l'ancien système offrait plus de liberté (ils pouvaient faire semblant d'avoir la ligne dérangée) alors que le nouveau système permettait de les contrôler. Avec l'ancien système, ils avaient une position plus importante face aux commerciaux, et donc dans l'entreprise.
- Pour les commerciaux, l'ancien offrait la possibilité d'avoir des réponses instantanées. Ils affirmaient également que les clients ne voulaient pas des réponses différées. Le nouveau système pouvait évoluer vers un lien direct entre les clients et les programmeurs (puisque les clients étaient devenus sans aucune valeur ajoutée).

L'échec de la mise en œuvre de ce système est indépendant des personnes et de leurs personnalités. Le refus des programmeurs et celui des commerciaux d'utiliser le nouveau système se renforçait l'un l'autre (causalité circulaire).

Les exemples ci-dessus mettent en lumière des interactions autour de la recherche de la reconnaissance. Malheureusement, tous ces systèmes ne pouvaient pas évoluer puisque les parties ont à chaque fois des demandes symétriques.

Négociateur autour de la valeur sécurité

Exemple 1 : le jeu de l'indigence

Cet exemple cité par E. Berne (*Des jeux et hommes*, éd. Stock, 1975) concerne une partie des bénéficiaires de l'assistance sociale.

Normalement, l'organisme d'aide donne des subventions à ses clients à condition que ces derniers fassent un effort pour trouver un nouvel emploi. Un jeu se met en place entre les clients et les agents de l'organisme permettant à l'organisme de « garder » ces clients (ces derniers n'ont pas à trouver d'emploi) et aux clients de continuer à percevoir leurs subventions (pourquoi chercher un emploi et risquer d'être licenciée).

La valeur qui émerge du système est la sécurité. Les indigents sont des exclus du système classique du chômage. Ils ont trouvé une place chez le bureau de bienfaisance et ne veulent pas la perdre. Pour l'organisme d'aide, c'est sécurisant d'avoir des clients constituants des « cas difficiles ».

La particularité de ce jeu est que les deux parties arrivent à satisfaire le besoin et ne veulent surtout pas le rompre.

Exemple 2 : un jeu d'accusation réciproque pour bloquer le changement

En entreprise, les exemples ne manquent pas de situations où les employés et les cadres s'accusent mutuellement d'être contre le changement.

Cette situation que chaque partie se cache en mettant l'autre partie dans la délicate position d'accusé.

Le principe hollogrammatique et les jeux d'interactions dans les organisations

Le principe hollogrammatique a été énoncé par E. Berne (*Introduction à la pensée complexes*, ESF, 1991). Il stipule qu'une partie d'un système peut contenir par réduction la totalité d'un phénomène touchant le système global. Ceci s'explique par le fait que le système dans sa globalité ainsi que ses différentes parties subissent les mêmes contraintes systémiques.

Ainsi, on découvre que dans l'hôpital les problèmes de management sont les mêmes qu'on se situe au niveau d'une équipe d'infirmières, d'une direction de soin ou de la direction générale. Les difficultés de management de l'unité de base constituent un microcosme des problèmes de management de l'hôpital où tous les jeux se font autour de la liberté d'action.

« ... on peut concevoir le principe hollogrammatique de la théorie de la complexité comme un principe qui énonce l'existence, dans des conditions particulières, à différents niveaux de l'organisation, de jeux analogiques qui se superposent. Leurs relations ne sont pas organisées sous la forme d'un quelconque méta jeu, mais sont simplement organisées sous la forme de relations d'homologie. »

Observation et analyse des jeux d'interactions

Observation des relations

Tout système est constitué d'éléments interagissant entre eux. L'étude d'un tel système se base sur les observations de certains types de ces interactions. Pour Watzlawick « rien n'est à considérer isolément, chaque chose et chaque être existent par et se situent dans un ensemble d'autres éléments en interaction avec lui ».

Du point de vue systémique, il ne faut plus se concentrer uniquement sur les acteurs et leurs personnalités mais il faut se focaliser sur les interactions entre les différents acteurs et leur contexte. Dans un contexte donné, l'observateur doit choisir les interactions importantes à mettre en lumière.

Relever les « formes » des relations

Une « forme » de communication est une catégorie d'expressions « du même genre », c'est à dire qui possède pour les acteurs, dans un même contexte, une même signification.

Observer les communications implicites

Dans un système d'interaction, on ne peut pas se contenter des relations et des « formes » de communication explicites. Comme on l'a vu avec le « jeu de l'indigence », les communications implicites sont très importantes. Ces communications sont incluses dans les attitudes, les paralangages, des sens cachés dans le reste de la communication et des non-dits. Toutes ces communications cachées sont comprises par les acteurs et doivent donc être représentées dans les graphes.

Trouver le cadrage pertinent de l'observation

L'étude d'un phénomène ne peut se faire uniquement sans définir un champ d'observation adéquat et suffisamment large pour inclure le contexte dans lequel se produit le phénomène. Pour définir un contexte, on ne peut pas se baser sur un contexte de niveau inférieur. Pour observer un phénomène il faut se positionner au niveau supérieur et pas au niveau inférieur.

Repérer les redondances formelles dans les échanges et modéliser le « jeu »

Pour définir un jeu, il faut chercher les redondances dans les successions des échanges. Pour y arriver, il faut se concentrer sur les cycles de communication plutôt que sur le sens. La notion de « jeu » a le même sens que la notion d'« organisation » de R. Morin (*La méthode*, Seuil, 1991) et est très proche des « systèmes d'action concrets » de M. Crozier et E. Friedberg (*L'acteur et le système*, Seuil, 1977).

Commenter le fonctionnement du système des échanges

Pour comprendre le fonctionnement d'un système, il ne faut pas chercher le « pourquoi » mais plutôt sur le « quoi » ou le « comment ». Le but est de connaître la situation actuelle et de définir le système relationnel afin d'arriver à la modélisation globale du système. Il est également important de définir la valeur « émergente » du système et ses relations avec d'autres systèmes.

L'intervention sur les jeux

Les conditions de l'intervention

Intervenir sur un jeu pour le modifier ne peut se faire que dans certaines conditions :

1. Le jeu ne doit pas être entretenu par d'autres jeux,
2. Les acteurs ne doivent pas être satisfaits,
3. Les contraintes imposées par les autres systèmes, contraintes organisationnelles et matérielles notamment, ne doivent être trop rigides.

Sans ces conditions, le changement doit se faire à un autre niveau.

La prise de conscience et de recadrage

La continuation de jeu repose souvent sur le fait que les acteurs n'ont pas une vision globale. Quand ils prennent conscience de ce qui se passe autour d'eux, ils découvrent qu'ils sont « manipulés » ce qui les pousse à faire des efforts pour changer ce jeu.

Pour Watzlawick, recadrer « redéfinir la situation ou passer à une métavue de la situation avec l'intention de changer le sens des rapports entre les acteurs » (*Une logique de la communication*, Seuil, 1972)

L'injonction paradoxale ou la prescription du symptôme

La prescription du symptôme est une technique d'intervention consistant à demander à un acteur d'adopter volontairement un comportement donné. Ce comportement est souvent décrit comme « signe du problème ». Cette manière permet de prouver à l'acteur qu'il peut contrôler son comportement. Le but suprême est d'arriver à « construire » une nouvelle réalité et donc réagir autrement.

« La solution c'est le problème »

Dans les différents « jeux » étudiés, on voit que les acteurs essaient de trouver des solutions à leurs problèmes. Le but est de définir les contraintes matérielles et humaines empêchant l'évolution de la situation et donc l'aboutissement de ces solutions. Après la prise de conscience on peut intervenir sur les comportements afin de les changer.

Conclusion

Il est impossible d'étudier tous les jeux d'interactions au sein d'une organisation. Il faut donc privilégier certains jeux par rapport à d'autres. Les jeux à choisir sont ceux qui tournent autour d'une valeur centrale pour l'organisation et qui présentent donc le vrai problème de celle-ci. Ce choix ne peut se faire qu'après identification d'autres jeux et donc de la valeur centrale.

V. Principales conclusions

L'organisation est un univers d'interaction, les acteurs sont poussés par différentes forces à agir dans un sens ou un autre.

Il n'y a pas de culture d'entreprise mais une culture créée en partie par les interactions au sein de l'entreprise.

Chaque manager est au centre d'un système d'interaction. On ne doit pas parler de style du manager mais du style de ce système d'interaction tissé autour du manager.

Le système ne peut être changé que par l'intervention à tous les niveaux en commençant par une prise de conscience de chaque acteur de la situation. Ensuite il faut construire avec eux une série d'actions programmées qui permettront un changement coordonné de l'ensemble des interactions.

VI. Discussion et critique

Malgré l'importance croissante de la communication au sein de l'organisation, les sciences de la communication tardent à investir les champs des études organisationnelles. Le Pr. Alex Mucchielli à travers le CERIC, essaie de définir une théorie de la communication basée sur les travaux d'E. Berne et P. Watzlawick.

Cette approche nous permet d'avoir les outils d'analyse nécessaires pour comprendre les interactions au sein d'une organisation et définit une démarche de changement organisationnel se basant sur le changement du contexte et le changement des comportements. Contrairement aux idées reçues, la communication est généralisée à toutes les actions d'un acteurs. On est plutôt face à une analyse relationnelle et comportementale.

On note un très grand rapprochement avec les résultats des travaux M. Crozier et de E. Friedberg sur l'analyse du pouvoir. Dans les deux cas on se trouve face à des jeux récurrents mais avec des notions différentes. Pour le Pr. Mucchielli les acteurs cherche d'autres valeurs que le pouvoir : la liberté, la reconnaissance identitaire et professionnelle et la sécurité.

Cette approche remet en cause l'importance donnée aux études des personnalités des acteurs et surtout des managers. On est surpris de découvrir qu'on peut adopter un comportement donné imposé par le contexte indépendamment de notre volonté (notre personnalité).

VII. Actualité de la question

Le Pr. Mucchielli nous prouve que malgré le temps la systémique et surtout les travaux de l'école de Palo Alto peuvent toujours servir pour la compréhension de la dynamique organisationnelle.

L'analyse transactionnelle est également revenue à l'actualité surtout avec le coaching.

La combinaison de ces deux approches et l'adoption d'un point de vue « constructiviste » permet au le Pr. Mucchielli de remettre en cause plusieurs notions et analyses devenues classiques dans les domaines de l'organisation et du management. Ainsi à travers cette analyse on ne peut pas parler de « culture d'entreprise » mais simplement d'une culture générée en partie par les interactions au sein de l'entreprise.

Cette « quasi-théorie » donnera naissance plus tard à une « théorie globale de la communication » dans son ouvrage suivant : La nouvelle communication (Armond Colin, 2000).

VIII. Bibliographie complémentaire

Pour approfondir les différents thèmes du livre, voici quelques travaux intéressants :

- Théorie des processus de la communication, Alex Mucchielli, Armand Colin, 1998.
- La théorie systémique des communications, Alex Mucchielli, Armand Colin, 1999.
- La nouvelle communication, Alex Mucchielli, Armand Colin, 2000.
- Des jeux et des hommes, E. Berne, 1975.
- L'acteur et le système, M. Crozier et E. Friedberg, Seuil, 1987.
- Les cheveux du baron de Münchhausen, P. Watzlawick, Seuil, 1991.
- Le langage du changement, P. Watzlawick, Seuil, 1980.
- Une logique de la communication, P. Watzlawick et al., Seuil, 1972.
- Sur l'interaction, P. Watzlawick et J.H. Weakland (sous la dir.), Seuil, 1981.
- Changement, paradoxes et psychothérapie, P. Watzlawick, J.H. Weakland et R. Fisch, Seuil, 1975.
- La nouvelle communication, Y. Winkin, Seuil, 1981.