

# Une perspective interactionnelle des dynamiques paradoxales liées à la hiérarchisation des organisations et des flux d'informations.

BRUNET Marc,  
Executive coach chez EMERGENCES,  
Intervenant au Centre de Thérapie Brève et Coaching Stratégique de CIRCE,  
[marcbrunet@circe-mri.com](mailto:marcbrunet@circe-mri.com)

GUETTIER Angélique,  
Experte en co-développement professionnel,  
Coach,  
Consultante en stratégie de communication interne,  
[aguettier@codeveloppement-pro.fr](mailto:aguettier@codeveloppement-pro.fr)

GARCIA Teresa,  
Fondatrice CIRCE,  
Experte en stratégie relationnelle,  
Coach, psychothérapeute, formatrice, auteur, conférencière  
[teresagarcia@circe-mri.com](mailto:teresagarcia@circe-mri.com)

## Résumé

Cette contribution a pour objet de montrer comment l'adoption d'un point de vue constructiviste (Les paradoxes n'existent pas par eux même mais sont perçus par les individus) et systémique (la dynamique paradoxale et les comportements sont une qualité émergente d'interactions) aide à générer des moyens d'actions adaptés et donc à générer une connaissance sur les organisations. A partir de ces prémices, nous modélisons l'organisation comme un univers de communication composé de différents systèmes en communication. Ce système possède différents niveaux hiérarchiques. Nous montrons comment l'existence de ces niveaux influe sur la communication. Tout message étant composé d'un contenu et d'un méta-message définissant la relation, nous montrons comment le contexte, la position du manager influe sur le méta-message et comment alors la possible existence d'une contradiction entre ces deux niveaux engendre des situations interactionnelles vécues comme paradoxales. L'approche de Palo-Alto/CIRCE, qui modélise la structure de l'expérience vécue dans l'interaction, apporte une grille de lecture et donne des moyens d'actions pour agir et transformer en opportunités certaines situations. Une étude de cas décrit une intervention de conduite de changement dans un contexte où 3 niveaux interagissent. Une autre étude de cas montre comment l'utilisation paradoxale des résistances prévient les risques de non-approbation du changement. Différents constats nous amènent à reconsidérer notre regard sur le paradoxe comme n'étant pas dans l'existence de tensions opposés mais dans la dissociation, dans la non prise des interactions entre deux polarités. Finalement les résultats de l'approche interactionnelle et stratégique permettent d'engager des perspectives de discussion sur le rôle du manager, la gestion des paradoxes ainsi que sur l'intérêt du couplage avec les thématiques de l'apprentissage organisationnel. La connaissance générée par les interventions doit servir à l'évolution des pratiques managériales et des pratiques d'intervention.

Mots Clefs : management, paradoxes, contexte de changement, risques psycho-sociaux, Palo-Alto

## INTRODUCTION

Déploiements de stratégies mises en échec, réorganisations et conduite du changement inopérantes, augmentation des problèmes psycho-sociaux sont régulièrement reportés. De plus en plus ces problèmes sont mis en relation avec l'existence de paradoxes dans l'entreprise et dans son management. La littérature spécialisée discute des notions de contraintes contradictoires dans le management et de polarités opposées dans les organisations. Nous pouvons lire que les tensions doivent être appréhendées par le paradoxe. Il y a des 'paradoxes' à résoudre influençant les grands choix (ce qui est appelé le leadership organisationnel), des 'paradoxes' au niveau du middle management et des équipes (qui sont prises dans différents contraintes pouvant paraître contradictoire) et des 'paradoxes' vécus au niveau individuel (différentes injonctions reçues, appartenance à un groupe ou en conflit avec ses propres valeurs).

La perception des paradoxes peut être paralysante, peut engendrer craintes et peurs, générer de l'inaction ou des actions mal appropriées et créer des apprentissages limitant au niveau individuel, des équipes ou de l'organisation. Les individus sont touchés (stress, burnout), la performance de l'entreprise affectée, des stratégies gagnantes mal déployées et inopérantes.

Notre contribution s'appuie sur la méthode suivante : elle est basée sur l'expérience d'un grand nombre d'interventions en organisation, en accompagnement individuel ou collectif et sur l'utilisation des théories de la communication et plus particulièrement les travaux liés aux approches stratégiques et systémiques pour construire notre lecture et nos réflexions sur les moyens d'intervention et de prévention. Notre propos est de :

- Définir les paradoxes de manière constructiviste et systémique : nous parlerons de dynamique relationnelle perçue comme paradoxale et ayant des conséquences comportementales sur un individu, une équipe ou une organisation plutôt que de paradoxes comme une réalité objective. Cela ouvre la voix à des méthodes opérationnelles pour résoudre des difficultés et / ou transcender pour des apprentissages de niveaux supérieurs.
- Montrer que la structure de l'entreprise et du système de communication qui en découle rend inévitable l'apparition de ces dynamiques relationnelles.
- Proposer une méthode pour décrire les situations vécues comme paradoxale générant stress, burn-out, en reconnaître les éléments interactionnels dans la communication et dans la manière de vivre les expériences. Dans l'avenir la maîtrise de ces « stratégies

relationnelles » va devenir de plus en plus important vu l'aplatissement des structures hiérarchiques dans les organisations et la pression plus importante que vont ressentir les managers. Des études montrent que ce n'est pas l'existence des tensions paradoxales qui génèrent les difficultés, mais la manière dont elles sont perçues et gérées (Guilmot, 2015).

- De montrer comment une régulation systémique permet de trouver des solutions et de créer de nouveaux apprentissages.
- D'introduire le principe de non-séparabilité. Le paradoxe n'étant alors plus dans l'existence de polarités mais dans la dissociation des deux 'extrêmes' et dans la non prise en compte de l'aspect génératif des interactions entre polarités. Le manager devient un gestionnaire de paradoxes.

## **1. LES PREMICES EPISTEMOLOGIQUES ET LA METHODOLOGIE**

### **1.1 Les prémices épistémologiques**

Notre contribution à l'étude des approches paradoxales repose sur l'apport des théories de la communication développées à partir des travaux de G. Bateson (Bateson, 1977, 1996), des travaux d'un groupe de chercheurs appelé 'l'école de Palo-Alto' (Garcia & Wittezaele, 1992) et de leurs différentes évolutions.

Les prémices sur lesquelles repose notre contribution sont :

- Le constructivisme : l'homme perçoit des informations et construit une réalité ; selon Heinz von Foerster : «L'environnement, tel que nous le percevons, est notre invention.» Il est possible de distinguer une 'réalité' du premier ordre (ce que nous percevons) sur laquelle il peut y avoir un consensus des observateurs (des faits du marché, l'observation d'un comportement), la 'réalité' du second ordre étant la signification ou la valeur donnée au contenu.
- L'approche systémique : tout problème est appréhendé globalement en incluant les acteurs et les interactions pertinentes. Dans ce cadre sont décrites dans leur contexte les séquences interactionnelles, les boucles de feed-back et les liens entre les différents niveaux d'organisation. Il s'agit d'étudier la relation entre un problème et son système. Un problème (rentabilité, problèmes comportementaux, etc) n'est pas un problème individuelle, ou une suite de problèmes individuelles, mais est vu comme la qualité émergente des interactions et donc comme une résultante des séquences à l'intérieur

d'un contexte et à la dynamique relationnelle liée à l'organisation. Nous abordons donc les organisations comme des systèmes en communication.

- l'approche de PALO-ALTO/CIRCE: approche cybernétique du changement visant à interrompre des processus récurrents mis en œuvre pour tenter de résoudre une difficulté. Pour cela, des techniques paradoxales sont souvent utilisées.

## **1.2 Méthodologie**

Le développement des connaissances auquel nous souhaitons contribuer est lié aux interventions que nous faisons dans les organisations. Ces interventions sont constituées d'accompagnement individuel ou d'équipe que ce soit en situation de crise, de résolution de problèmes ou par l'intermédiaire de séminaires préventifs. Les cas qui illustrent notre propos dans cet article sont issus de cette expérience. Nous continuons à affiner et faire évoluer nos connaissances et nos modèles de représentation et d'intervention dans une démarche de recherche-action. Nous validons ainsi que le paradigme interactionnel fournit des outils opérationnels utiles dans les organisations. Notre approche constructiviste et systémique nous amène à penser que pour connaître un système, il faut y apporter une modification, la réponse du système donne alors des informations sur celui-ci.

## **2. COMMENT L'ORGANISATION GENERE DES SITUATIONS INTERACTIONNELLES PERCUES DE MANIERE PARADOXALE**

### **2.1 Comment le management génère des paradoxes de type logique ?**

Nous considérons l'entreprise comme un système social qui est formé de hiérarchies et de niveaux de process différents avec différents niveaux de décisions. Chaque niveau hiérarchique organise les informations et les interactions du niveau en dessous. Nous modélisons l'organisation comme un ensemble de flux d'informations qui s'organisent entre les différents éléments qui la composent. Ces flux d'informations vont générer des actions et de l'interaction entre les membres ainsi que vers l'extérieur.

La structure en niveaux, la hiérarchisation définit certaines règles de communication. D'autres flux de communication s'organisent aussi hors hiérarchie. Ils correspondent alors à des aspects fonctionnels, à des aspects compétences, par centre d'intérêt, par projets transversaux, par réseaux informels de personnes (accointances personnels, leadership personnel, etc).

Bateson a utilisé la théorie des types logiques de Russel pour étudier la genèse des paradoxes dans toute forme de communication. Nous ne reprendrons pas ici toute la théorie des types logiques. La grande avancée du mathématicien Russel repose sur l'énoncée : une classe d'éléments ne peut être membre d'elle-même. Par conséquent il y a une discontinuité entre les éléments d'une classe et la classe elle-même (Bateson, 1977). Un élément d'une classe ne peut représenter la classe elle-même. Il y a distinction de niveaux logiques entre les éléments et la classe. Les confusions et certains paradoxes sont générés quand il y a confusion entre deux niveaux logiques.

Une « équipe » est un niveau logique différent des membres qui la compose. Par contre quelle est la position du manager : est-il un élément composant l' « équipe » ? Représente-t-il l' « équipe » ? En tant que membre d'une équipe de management, est-il leur représentant vers les membres de l'équipe ? D'un point de vue constructiviste, ces questions sont plus pertinentes sous la forme : Comment perçoit-il son positionnement ? Comment les membres de l'équipe le perçoivent ? Comment ses pairs le perçoivent ? Comment sa propre hiérarchie le perçoit ? Est-ce que tous les acteurs ont la même perception ? Et donc les mêmes attentes ?

Beaucoup de confusions, de paradoxes, dans la communication manager/managé viennent d'une possible appartenance de groupes ou d'individus à des niveaux différents. La perception de cette appartenance pouvant varier d'un acteur à l'autre. Le manager doit être éduqué à cette compréhension, à ce risque lié à la dualité d'un message : il contient des informations sur le contenu et sur la nature de la relation entre les deux acteurs de la communication.

## **2.2 Comment le management génère des paradoxes de type pragmatiques?**

Certains « paradoxes » influent sur le comportement de la personne qui en est victime. Notons d'emblée la nature interactionnelle de la définition. Il y a une personne qui envoie, une qui reçoit un ou des messages et une relation entre les deux. Watzlawick les nomme paradoxes pragmatiques : la contradiction n'est pas à l'intérieur de ce qui est dit, mais dans l'effet qu'entraîne ce qui est dit. La relation qui naît entre deux individus de l'injonction 'Sois Spontané' représentent un exemple classique de ce type de situation. Elle exige un comportement déterminé qui de par sa nature ne serait être spontané. La position de la personne qui reçoit l'injonction est intenable : pour obéir il lui faudrait être spontané par obéissance, donc sans spontanéité.

Chaque message contient deux niveaux : le niveau du contenu, et le niveau 'méta-message' qui définit le type de relation. Dans l'exemple précité, il y a deux informations contradictoires

entre le contenu du message et la définition de la relation induite par le message. En général, le contenu rentre dans une logique d'une relation symétrique (d'égal à égal), tandis la définition de la relation est perçue comme complémentaire (une personne en position haute : le manager / une personne en position basse : le managé). La ferme des animaux d'Orwell offre de beaux paradoxes pragmatiques : « nous somme tous égaux, certains un peu plus que d'autres ».

L'entreprise de par son organisation génère en permanence ce type de situation. Typiquement, l'existence de la relation manager/managé est perçue de manière complémentaire dans la plus part des cas. Pour simplifier le tableau ci-dessous donne quelques exemples d'injonctions contradictoires liées à deux niveaux de communication managériale.

La position de manager (évaluant la performance, étant lui-même évalué sur les performances de son équipe) :	Le discours du manager :
Pas d'erreur	soyez créatif
Livrer les résultats le plus vite possible	Pensez long terme
Récompense individuelle	Pensez équipe
Respecter les règles	Soyez flexible et opportuniste

Table 1 : exemples d'injonctions contradictoires liés à la position du manager et à son discours

Deux types de paradoxes comportementaux se retrouve en entreprise : les injonctions paradoxales et les prévisions paradoxales (le cas d'étude décrit au paragraphe 3 donne un exemple de ceux-ci).

La dynamique des injonctions paradoxales suppose :

- Une forte complémentarité entre les personnes qui communiquent (la position managériale définissant une relation complémentaire),
- Dans le cadre de cette relation, une injonction est faite à la personne en situation basse, à laquelle elle doit obéir, mais il lui faut désobéir pour obéir,
- La personne en situation basse ne peut désobéir sans sortir du cadre. Il ne peut méta-communicuer pour résoudre la paradoxe. Il est dans une position difficile voire intenable.

Nous insistons sur l'importance la dynamique relationnelle qui s'est instaurée ou qui s'instaure entre les individus dans le contexte du 'paradoxe'. Pour simplifier il y a un message composé

d'un contenu et d'un contenant (le méta-message qui définit) la relation et il y a deux individus qui vivent des expériences dans ce contexte.

Dans l'entreprise, il y a un méta-message véhiculé par la communication, les comportements managériaux, le discours sur les valeurs. Et il y a les messages opérationnels comme la fixation des objectifs. Un non alignement entre ces deux communications crée des injonctions paradoxales. Prenons le cas d'une société dans le domaine de l'hôtellerie. La direction valorise dans son discours le service client. Par contre les objectifs individuels donnés aux employés valorisent le nombre de ventes. Ceux-ci reçoivent donc deux messages contradictoires. La conséquence était une diminution de la satisfaction des clients et des employés, qu'il a fallu résoudre en réalignant les différents comportements et communications.

L'étude de cas du paragraphe suivant illustre les dynamiques paradoxales qui peuvent se mettre en oeuvre sur trois niveaux hiérarchiques et sur l'influence du contexte sur la perception et les comportements.

### **3. UNE ETUDE DE CAS**

#### **3.1 Description de l'intervention**

L'étude de cas décrit une situation complexe avec trois niveaux en interaction.

Deux groupes coopératifs agricoles, historiquement concurrents sur des territoires contigus, fusionnent pour donner naissance à un groupe coopératif agri-industriel leader sur les plans national et international (7600 collaborateurs, + 4 milliards d'€ de CA). L'une des BU, la BU « MA », repose sur 3 entreprises à vocation commerciale détenant 55 % de parts de marchés sur la totalité du territoire du nouvel ensemble constitué. 3 ans post fusion, le directeur général de la BU MA fixe l'orientation stratégique commerciale à + 1% de parts de marché. Il en confie la mise en oeuvre à ses trois directeurs opérationnels et mandate un cabinet de coachs pour les y accompagner. Un des trois directeurs opérationnels est nommé « chef de projet ».

Trois objectifs sont donnés à l'intervention : développer la coopération entre les trois directeurs opérationnels; définir une stratégie commerciale concertée; identifier le cadre d'implication et de mobilisation des équipes « terrain » dans la transcription de la stratégie commerciale co-construite.

Si les 55 % de parts de marché détenues par les trois entités constituent un environnement économiquement confortable et si la compétition s'y exerce, elle ne s'y exerce pas vis-à-vis des



acteurs externes mais s'y exerce entre les trois entités elles-mêmes. Dans le contexte de restructuration « post fusion », chacun défend son périmètre d'intervention et cherche à faire la preuve indiscutable de sa performance. Insécurité et méfiance génèrent palabre, ambiguïté et inertie. Les coachs observent des interactions en quantité mais de faible qualité : aucune discussion de fond, proposition, ou prise de décision. Ils comprennent que pour deux des trois directeurs « le problème (la non coopération) est la solution ! ». Le moins ils coopèrent, le moins ils contribuent au développement de la performance de l'autre, le plus ils se maintiennent en fonction. C'est un cas typique de paradoxe pragmatique de type prévision paradoxale (Walzlavick,1972) : paradoxalement la solution la moins efficace (au regard de la performance collective) est la plus sur (au niveau individuel). Chacun sait que l'autre fera le même type de choix. Ils perçoivent leur périmètre comme étant leur 'ancien' territoire. La menace la plus proche est le rapprochement avec les 2 autres entités, cela génère une peur pour son avenir propre qui se transforme en action de délimitation de territoire et des relations de non collaboration. Une sorte de guerre froide dans laquelle chacun des trois semblent y trouver son compte : sa propre survie.

Aux niveaux des équipes terrain : les coachs ont noté une envie de coopérer pendant les ateliers. Les gens se connaissent mieux et s'apprécient mutuellement. Il y a une amélioration sur le terrain, mais peu d'actions offensives mises en place. En fait ils reçoivent deux messages contradictoires : le message officiel : « coopérer ! », et un message véhiculé par les comportements. Par exemple chaque directeur s'adresse de manière indépendamment vers ses équipes, de plus il n'existe pas d'objectif de performance lié à la coopération, seule est évaluée la performance liée au résultat individuel, enfin il existe une non coopération des 3 directeurs opérationnelles. Ils sont dans l'impossibilité de co-écrire un discours commun, de rédiger ensemble un plan d'action commercial. Ainsi, les membres des équipes terrains se trouvent dans une situation où soit ils obéissent à 'coopérer' mais désobéissent alors aux messages de non coopération de leur manager, soit ils ne coopèrent pas et donc désobéissent au message officiel de la direction. Quoiqu'ils fassent ils sont perdants. Au vue du rapport hiérarchique existant, méta-communiquer sur leur relation avec leur manager est une action ressentie comme impossible. Les coachs de part leur position extérieure et bienveillante recueille de l'information. Leur constat est que si la situation perdure il y a risque d'accentuer la sous performance. La perception des collaborateurs une entraîne une manière de vivre l'expérience basée sur le dégoût (de cette hiérarchie qui par son comportement détruit de la valeur), ou la tristesse (de voire une opportunité de développement s'envoler à cause de comportement non coopérant), ou la colère (de voir tant de gâchis). Ces émotions entraînent un faible niveau

d'investissement. Ceci est la résultante de l'apprentissage lié à l'interaction paradoxale dans laquelle il se trouve.

Les coachs apprennent que les concurrents mènent des actions de conquêtes agressives et que le groupe subit des attaques sérieuses sur le territoire. Ils utilisent alors stratégiquement ces informations pour faire bouger le système selon un stratagème : utiliser une peur plus grande (la menace extérieure) que la peur initiale (se sentir menacé par son pair). Cela implique un changement de focus des directeurs opérationnels : ils ne regardent plus à l'intérieur, mais à l'extérieur. De 'paisible' l'environnement devient menaçant. Ce recadrage s'est traduit sur le plan opérationnel. Ils ont imaginé et instauré une structure de gouvernance tripartite visant un double objectif :

- macro : définir une stratégie commerciale partagée en vue d'atteindre les gains de 1 % de parts de marché,
- micro : organiser les actions commerciales en fonction des opportunités identifiées sur le terrain.

Le changement de comportement des directeurs opérationnels, le changement de perception du contexte a changé la dynamique interactionnelle entre les directeurs et les équipes. La composante coopération a été réintroduite aux niveaux : celui des directeurs, celui des équipes.

Cette situation est-elle satisfaisante ? Continuons de porter un regard interactionnel.

Reprenons par exemple le cas du « pilote du projet » (un des trois directeurs nommé par le DG pour s'occuper des 3 objectifs décrits plus haut). Il prend conscience de la situation pendant le temps de l'intervention des coachs. Dépourvu de toute autorité hiérarchique, il ne dispose d'aucun levier pour agir et montre des signes de découragement. Notons la confusion de niveaux logiques : la personne responsable des interactions de l'équipe des 3 directeurs est membre de l'équipe : paradoxe typique d'ordre logique ! Il est pris au piège. Il devient un peu plus égal que les deux autres en paraphrasant Orwell. Sa relation avec les deux autres directeurs opérationnels est soit 'collègues', soit 'représentant du DG'. Il est donc perçu à deux niveaux différents. La confusion était palpable par les coachs dans les interactions, comment faire confiance au « pilote » alors qu'il est là pour défendre son territoire. Comment peut-il s'en sortir, pour éviter que le découragement devienne épuisement ? Une solution aurait pu être de méta-communiquer avec son supérieur qui l'a désigné pour cette mission. Il serait intéressant d'étudier, dans une prochaine étape, ce qui dans sa manière de vivre l'expérience l'a empêché

de le faire à travers une séance de coaching individuel.

Il est temps maintenant d'interroger la relation entre le directeur général et les trois directeurs opérationnels dans ce contexte. Il a déclaré aux coachs qu'il croyait que les trois directeurs allaient coopérer de manière naturelle puisque que c'était dans la logique de l'intérêt général. Dans sa perception n'y a-t-il confusion entre intérêt général (tel qu'il pense être perçu au niveau N-1) et son intérêt au niveau direction général ? Cette confusion ne l'aveugle t'elle pas sur la nécessité de prendre en compte le besoin de protection de ses trois directeurs et le phénomène de prévision paradoxale qui en découle ? Ces besoins de protection n'étant pas assuré, ils se traduisent en nécessité de compétition territoriale. De plus, nous pouvons nous poser la question si la décision du DG de sous-traiter le premier objectif 'faire travailler ensemble les 3 directeurs opérationnels' et de nommer un des directeurs 'chef de projet' ne serait pas une partie d'un ensemble de tentatives de solution. En effet, à travers cet objectif il exprime une plainte : une partie de mon Codir fonctionne mal, je suis dans l'évitement face au problème. Encore une fois le problème est la solution tentée. Une prochaine étape serait d'étudier les interactions entre le DG et les trois directeurs. Qu'est-ce qui l'empêche d'être lui-même le chef de projet ? Qu'a t'il déjà tenté pour améliorer la situation dans ses relations avec les trois directeurs? Est-il dans l'évitement d'un certain type de relation ? A t'il 'laissé faire' ?

La demande du commanditaire concernant ce premier objectif est paradoxale. Il fait partie du problème, même s'il n'en a pas conscience. La théorie de la communication parle d'auto-référence. Ce problème devrait être traité, en plus de la dualité coopération/compétition au niveau des équipes, car il se situe à un niveau supérieur et influe en cascade sur l'ensemble de l'organisation et de sa performance résultats opérationnels/bien être.

### **3.2 Quelques enseignements**

- Le 'paradoxe' naît de l'interaction, il est donc dans la relation. C'est quelque chose qui est vécu comme paradoxale. On devrait plutôt parler de communication paradoxale ou de la relation paradoxale plutôt que de paradoxe.
- Le non-alignement entre deux communications de niveaux différents crée une dynamique qui influe sur les comportements et le bien-être. Ici, les collaborateurs des équipes vivent mal cette situation où ils perçoivent deux messages différents et n'ont pas trouvé de solution pour s'en sortir.
- Le contexte influe sur la manière dont les personnes vivent les expériences. Le contexte est lui même porteur de message. Le contexte 'non coopération' entre les trois

directeurs influe sur le comportement des équipes. La non-performance des équipes influe sur le comportement des trois directeurs qui à leur tour renforce leur non-coopération. Moins ils collaborent, plus ils croient augmenter leur chance de survie suivant une prédiction paradoxale. Notre expérience nous enseigne que les situations où il existe un paradoxe de type prévision paradoxale à l'intérieur d'une équipe de managers ou de direction ne sont pas rares.

- Il est primordial, pour comprendre la situation, de prendre en compte la manière dont les personnes vivent la situation, en particulier comment ce qu'ils se racontent influent sur leurs perceptions, de prendre en compte les émotions et de comprendre le lien avec la dynamique interactionnelle.
- On peut vérifier la maxime d'Einstein : 'on ne règle pas un problème au même niveau auquel il a été créé' : le manque de coopération des équipes s'est réglé une fois que la situation des trois directeurs a été débloquée. La lecture interactionnelle est primordiale dans de tels cas, que ce soit à l'intérieur d'un même niveau (les équipes) ou entre les deux niveaux (les équipes et leurs managers).
- Le recadrage de la perception du contexte a fait évoluer le système des managers opérationnels, ce qui a eu pour effet de mettre en adéquation les messages reçus par les équipes.
- La question au sujet du commanditaire de l'intervention n'est pas à négliger : fait-il partie du problème ? en quoi faire appel à un intervenant extérieur peut-être une tentative de solution ? Dans ce cas à quelle résistance ou problème cela se réfère-t'il ? la demande d'aide est-elle paradoxale ?

#### **4. COMMENT REpondre EN SITUATION MANAGERIALE « PARADOXALE » ?**

##### **4.1 C'est la structure de la dynamique interactionnelle qui crée « le paradoxe »**

Nous avons introduit plus haut que les situations de paradoxes sont des situations interactionnelles avec un message de type injonction contradictoire aux niveaux des messages/comportements entre deux individus, deux entités, deux organisations, et ceci dans un certain contexte. Les deux 'entités' vivent une expérience. C'est l'interaction entre les informations contenues par le message telles que perçues et la manière de vivre l'expérience qui va générer des opportunités ou au contraire des situations problématiques, voire à risques psycho-sociaux.

La relation manager/managé répond aussi à cette structure de la dynamique interactionnelle. La difficulté est renforcée quand le manager est lui même soumis à une éventuelle pression de ses

propres managers. Des études (Guimot et Vas, 2015) confirment que ce n'est pas l'existence de contradictions qui est productive ou improductive, mais la manière dont elles sont perçues et gérées.

Dans ce qui suit nous allons nous intéresser à un modèle de compréhension de ces dynamiques servant à la fois pour les évolutions des pratiques managériales ou pour des interventions en entreprise.

#### 4. 2 Le modèle de stratégie relationnelle PEARL(c)

Le modèle PEARL (Garcia, 2015) est la dernière évolution du modèle issu de la recherche du CIRCE (représentant du MRI de Palo-Alto en France). Il décrit comment une personne va vivre une expérience. Chaque expérience est appréciée suivant un regard interactionnel. 5 'étapes' sont identifiées : Perception, Emotion, Action, Relation, Leçon ou Logique de la situation.

Le tableau ci-dessous synthétise les 5 étapes de l'expérience PEARL.

Perception	Que perçoit la personne ? Que voit-elle, qu'entend-elle ? Qui est en train de dire quoi à qui ? Qui fait quoi ? Etc...	Une différence dans l'environnement est perçue à travers les filtres sensoriels et les filtres appris de leçons précédentes. Cela crée une différence à l'intérieur de la personne.
Emotion	Que ressent la personne ? En général un mixte de 2 émotions parmi les 6 émotions de bases (peur, colère, surprise, dégoût, tristesse, plaisir)	Les neuro-sciences disent que simultanément à la perception naît l'émotion. L'émotion (étymologiquement) c'est la mise en mouvement.
Action	Qu'est-ce que la personne fait ? (micro ou macro-mouvements, gestes, paroles)	Les actions sont à la fois les grands mouvements physiques ou de petites modifications corporelles qui contribuent à influencer sur une relation
Relation	Où en êtes-vous de la relation avec votre système, avec votre collègue, votre manager etc... ?	C'est ce qui se passe dans l'interaction, ce qui la qualifie et qui va être source d'apprentissage
Leçon/ Logique	Qu'est-ce que cela change dans le rapport de la personne vis à vis d'elle, vis à vis de l'autre, vis à vis du monde ? Quel(s) apprentissage(s) ?	Après une suite d'expériences, le 'L' devient l'ensemble des L des expériences et définit un nouveau P->E->A->R->L

Pour illustrer comment représenter l'expérience vécue par un collaborateur par l'approche

PEARL, prenons le cas d'une entreprise industrielle qui conçoit et vend des produits à fortes valeurs ajoutées techniques. Un manager au sein du Codir est en charge de la réalisation, de la gestion des équipes projets et donc du résultat sur projet. L'axe principal autour duquel il va articuler ses perceptions est 'je dois assurer un maximum de sécurisation des résultats des projets'. Par conséquent toute innovation ou changement est une menace par rapport à cet axe. La manière dont il vit ses expériences dans le présent est articulée autour de cette notion de peur du changement. Ses collègues viennent lui proposer des nouvelles demandes des clients. Sa perception (P) synthétisée par 'demande de changement dans le processus que je gère' va générer automatiquement (E) un sentiment de peur. Il se dit (L) 'on doit rester stable pour être efficace', 'la dernière fois qu'on a voulu changer cela a généré une perte d'argent', 'de toute manière on a pas le temps', 'de plus c'est encore moi à devoir prendre la responsabilité'. La peur (E) peut aussi être liée à un sentiment d'insécurité par rapport à ses propres compétences ou celles de ses équipes et donc sur son avenir. Toutes les actions (A) qu'il va entreprendre vont être pour éviter tous changements. Il va argumenter contre les tenants d'une ligne évolutionniste, devenir de mauvaise fois, demander de faire plus ou plus vite à ses managés pour prouver qu'il a raison (L : 'on peut y arriver sans changer'). Plus il évite, plus cela va créer des problèmes dans son service, avec ses collègues et à terme sur les affaires (perte de marchés). De plus il s'enferme dans une position où il ne voit plus que ce qu'alimente son désir de ne pas changer. La combinaison peur de l'incertitude, peur de perte pour son leadership et pour son avenir l'entraîne donc à tenter des solutions basées sur l'évitement et le déni. Alors que l'environnement va continuer à demander des changements, plus il va s'enfermer dans ces solutions pour maintenir un statut-quo.

Le problème c'est la solution (mise en place) disait Watzlawick. Cette notion de tentatives de solution est certainement le plus important apport de l'école de Palo-Alto à l'étude de la communication. Le problème naît de la manière inopérante de réguler un système qui devrait évoluer en fonction des messages reçus de son environnement. Débloquer la situation et réguler le système c'est alors produire le mouvement inverse chez ce manager. La ou les porte(s) d'entrée sont l'une des 5 étapes définies plus haut.

En élargissant le système, nous sommes amenés à prendre en compte sa relation avec le directeur commercial. L'axe du directeur commercial était 'je dois me battre dans un secteur concurrentiel, il me faut donc me différencier pour maintenir ou augmenter mes parts de marché'. Une dynamique interactionnelle s'est mise en marche entre les deux directeurs avec deux perceptions différentes. Les actions mises en œuvre entre eux débouchent sur une relation d'opposition en escalade symétrique. L'escalade n'a pas été régulée et a conduit à un conflit

entre personnes nécessitant une résolution par un coach.

Même si la demande concernait le directeur de réalisation, le cadre de travail inclut la dynamique relationnelle avec d'autres directeurs avec une intervention sur le cadre de celle-ci. La meilleure intervention possible nécessite de prendre en compte les deux bouts des interactions et le contexte de la relation. Pour ce cas, les portes d'entrées pour faire évoluer le système ont été : une évolution de la gestion de la peur du directeur, un changement de perception chez les deux directeurs et un changement du cadre de la relation.

De plus, comme l'a aussi montré l'étude de cas décrite précédemment, l'impact du niveau supérieur n'est pas à négliger. Le directeur général doit alors aussi apprendre à gérer les conflits et devenir un gestionnaire de paradoxe stabilité/innovation.

Dans beaucoup de situations en entreprise, les difficultés se régulent sans complication excessive. Une solution est trouvée (A). Il y a alors des renforcements positifs (E et L) et la capacité de perception (P) reste intacte, voire s'élargit si de nouveaux apprentissages (L) ont été effectués. Par contre quand les solutions tentées ne régulent pas la situation, alors il y a tendance à faire plus de la même chose et y restreindre ainsi le champ visuel, de bloquer des émotions négatives, de provoquer des difficultés relationnelles et de rentrer dans des logiques linéaires ou binaires. C'est dans ces conditions que naît le stress ou d'autres réactions négatives quelles soient comportementales ou psychosomatiques chez les deux personnes en relation par exemple le managé et le manager ou entre deux collaborateurs.

Remarque : nous décrivons ci-dessus l'approche pour un individu. L'approche est valable aussi pour une équipe ou une organisation. Dans ce cas, il est intéressant d'étudier le PEARL de l'organisation (qualité émergente des interactions internes et de la relation avec le monde externe) et pour certaines personnes clefs leurs stratégies relationnelles et leurs PEARL.

#### **4.3 Effet de la dynamique relationnelle avec injonction paradoxale et double contrainte**

Dans certaines circonstances, la dynamique interactionnelle porteuse de paradoxe pragmatique ne va créer ni blocage, ni souffrance. Par contre si la situation est mal régulée et si elle est répétitive, elle va engendrer jusqu' à « des doubles contraintes » (Bateson, 1977; Garcia & al , 1992). Elles sont caractérisées par une autre injonction, perçue par la personne qui subit, lui interdisant de méta-communiquer. Duterne (2008) donne un certain nombre d'exemples de doubles contraintes rencontrés en entreprise. Il insiste aussi sur le rôle des messages du contexte dans la génération des injonctions paradoxales.

Dans ce qui suit, nous allons volontairement ‘oublier’ le contenu de l’injonction paradoxale et focaliser sur la structure interactionnelle et en tirer quelques enseignements.

Il existe une relation de manager/managé avec un manager perçu en position haute par le managé. Le type de relation est lié à la position hiérarchique, à la communication du manager et à la perception que le managé s’est construite à ce sujet. Cette relation est ‘acceptée’ par le managé. Schématiquement, cela donne pour le manager : « Je te commande » ; pour le managé : « oui, tu me commandes, je reçois des informations contradictoires et je n’arrive pas à me protéger ». Dans le schéma de la double contrainte, quoi qu’il fasse se soumettre ou ne pas se soumettre, il est perdant. Cela entraîne alors un enfermement dans des schémas rigides. Si nous ajoutons quelques ingrédients supplémentaires : problèmes personnels familiaux ou financiers, alors les risques psycho-sociaux augmentent. Et si, de plus, le manager se raconte qu’il est dans une situation fragile (peur d’un échec sur son projet, son N+1 lui met la pression, l’équipe est en sous-effectif) il va avoir tendance à accentuer les injonctions paradoxales. Il va encore pousser plus par exemple ou augmenter les contrôles. Le managé va chercher à devenir de plus en plus docile jusqu’à épuisement ou chercher à rassurer son manager sur ses capacités. Mais cela ne va pas le rassurer, il ne voit que les retards ou le manque d’initiative, ou etc... Les prophéties auto-réalisatrices des deux cotés se mettent en place : chacun ne percevant chez l’autre que ce qui confirme les leçons qu’il a mis en place. Le scénario avec risques psycho-sociaux, burn-out, dépression, etc est écrit.

La vision cybernétique est indispensable à la compréhension des situations. Les deux acteurs déploient chacun de leur de leur coté des tentatives de solutions pour des problèmes différents. Ne voir qu’un seul acteur entraîne des réponses erronées et des jugements par rapport à des normes de comportement. « Il est schizophrène » ai-je entendu d’un RH vis-à-vis d’un collaborateur étant victime d’un burn-out ! Aucun apprentissage organisationnel, ni de réflexion de la part du manager impliqué dans la relation n’est alors à attendre. A l’aide de nos prémices et de nos actions en entreprise, nous suggérons que pour sortir du cadre des injonctions paradoxales, il faut intervenir sur la relation et pas se piéger soi-même dans une stratégie d’attaque ou de défense.

Le principe de la double contrainte est indispensable pour qui veut étudier les conséquences comportementales et risques psycho-sociaux en entreprise. Cela suppose une lecture interactionnelle de l’organisation et de ses flux de communication porteurs de paradoxes. Dans ce cadre la souffrance, la perte de performance, les difficultés structurelles sont le résultat d’un processus, qui dans un contexte donné, limite ou empêche d’autres choix.



#### **4.4 Utilisation de tactiques paradoxales pour changer une dynamique interactionnelle.**

Afin d'illustrer comment une tactique paradoxale peut être utilisée, nous choisissons un cas où un managé est piégé dans une relation avec son manager qui peut lui être néfaste. Il subit le contrôle incessant de son supérieur. Le premier réflexe est de chercher à éviter, de cacher des choses afin de ne plus se sentir déranger. Alors le supérieur se fait de plus en plus insistant, son manque de confiance dans son managé étant renforcé par l'attitude de celui-ci, qui en retour va encore essayer d'éviter plus. Si cette solution perdure, le managé risque d'augmenter son stress, d'être moins efficace, d'haïr son N+1 etc... Par contre le managé peut utiliser une stratégie 'd'utiliser le propre venin du serpent' en disant paradoxalement à son supérieur : 'merci de venir contrôler ce que je fais. C'est une aide appréciable qui me fait progresser. D'ailleurs je vais venir plus souvent vous voir pour que vous puissiez m'aider encore plus.' Grâce à ce stratagème 'contrôler plus, pour contrôler moins', la situation s'est réglée du jour au lendemain.

Il existe ainsi un certain nombre de stratagèmes paradoxaux qui peuvent déjouer les pièges dans lesquels la manière de vivre les expériences répétées nous enferment. Cela demande à bien comprendre quelles sont les dynamiques interactionnelles en jeu, le thème de ce qui a déjà été essayé, afin d'arrêter les tentatives pour ouvrir un espace vers des solutions. Innovation et créativité peuvent alors apparaître.

### **5. Utilisation de stratagèmes paradoxaux pour vaincre la résistance au changement**

#### **5.1 Etude d'un cas : utilisation du besoin de stabilité pour favoriser le changement**

Un groupe publicitaire français, leader européen de la communication digitale locale (4800 collaborateurs, + de 900 millions d'€ de CA), a connu, en moins de dix ans, le bouleversement de son modèle économique généré par le passage de l'ère du off line à l'ère du on line. Aujourd'hui, 75 % du CA sont réalisés par l'activité numérique. Se donnant les moyens de ses ambitions et identifiant la force de vente comme porteuse de la transformation, le groupe a revu l'intégralité des contrats de ses 2000 commerciaux. Rémunération, description de poste et organisation du travail ont été mises en « conformité » avec les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise. De plus, conscientes des enjeux humains inhérents à la transcription opérationnelle du changement, la Présidence et la Direction Générale ont mandaté une équipe de coachs pour élaborer des protocoles collectifs de soutien des collaborateurs. Ces protocoles se fondent sur une logique d'appropriation du changement et pas sur une logique

d'accompagnement du changement puisque celui-ci est décidé ainsi que la manière de le déployer.

Paradoxalement la stratégie d'intervention se base sur la reconnaissance du besoin de stabilité dans la manière de vivre l'expérience, avant la mise en mouvement des collaborateurs. Notre expérience dans l'accompagnement montre que tenter de vaincre les résistances en expliquant le bien fondé, en mettant en avant les avantages pour l'organisation (chiffres la plus part du temps) entraîne une augmentation de la résistance plutôt que de la diminuer. C'est une tentative de solution des directions (chercher à convaincre de manière rationnelle de la nécessité du changement) qui est souvent mise en échec. Dans notre modèle la résistance des employés est une tentative de solution des employés pour, par exemple, conserver leur sécurité, leur zone de confort etc. Le discours d'accompagnement doit donc être adapté pour se servir des résistances comme levier d'action du changement. Il s'agit de créer une dynamique interactionnelle qui ouvre des possibilités.

Les coachs ont proposé à près de 200 managers commerciaux, réunis en groupes régionaux et mensuels de co-développement professionnel (5 à 10 personnes), de prendre soin de leur composante « anti changement » et de réfléchir à ce qui, de par le passé et jusqu'à présent, leur avait permis d'arriver là où ils étaient. Valeurs, règles tacites / explicites de fonctionnement, savoir, savoir-faire et savoir-être, ... ont été partagés dans une intimité professionnelle garantie par les « Permission et Protection » incarnées par les coachs. Forts de ce « matériel », dans un second temps, les collaborateurs ont été amenés à s'interroger sur ce qui, parmi le même « matériel » identifié, pourrait servir les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise et pourrait, par conséquent, être conservé. Enfin, les collaborateurs ont du se prononcer sur ce qui manquait et pourrait être ajouté. Conduisant, en premier lieu, à l'émergence d'un nouveau contrat relationnel co-élaboré, les protocoles d'appropriation du changement se sont poursuivis dans un climat de co-responsabilité et dans une logique de résolution des problématiques opérationnelles visant la réussite collective.

## **5.2 Le manager gestionnaire de paradoxes et principe de non-séparabilité**

L'apprentissage lié à l'utilisation de stratagème paradoxaux dans la résolution de problème nous montre que souvent le directeur, le manager ou l'individu va avoir à gérer deux antagonismes qui semblent s'opposer. Ils tendent à devenir de plus en plus des gestionnaires de paradoxes.

Par exemple dans l'étude de cas au 5.1, la direction doit gérer à la fois le besoin de stabilité et la nécessité du changement. De même dans l'exemple donné au 4.2, le directeur doit gérer la nécessité de la stabilité et de la prudence représenté par le directeur des réalisations et le besoin d'innover représenté par le directeur commercial. Il se peut que lui même soit intérieurement 'tirailleur' entre ces deux forces. Dans beaucoup de situations problèmes rencontrées, nous pouvons observer que les dynamiques se figent entre deux antagonismes qui à première vue s'opposent.

En général, nous observons les caractéristiques suivantes :

- une contrainte vient du l'environnement extérieur de l'entité étudié, l'autre contrainte vient d'une nécessité intérieure,
- la méthode de résolution du problème montre que l'on intègre les 2 polarités. C'est la séparation, la dissociation qui crée le problème. L'intégration recrée de la fluidité, de la flexibilité.

Nous en déduisons le principe de non-séparabilité : c'est l'interaction entre les antagonismes qui crée le plus de choix et de liberté pour l'organisation ou l'individu. Selon ce principe, le paradoxe est dans la dissociation et pas dans l'existence de polarités contradictoires. Nous empruntons ce concept à la mécanique quantique. C'est un changement de perception utile pour faire émerger de nouvelles possibilités; comme le disait le physicien Nils Bohr il existe deux types de vérités : une vérité superficielle et une vérité profonde. 'Selon la vérité superficielle l'opposé est faux, Selon la vérité profonde l'opposé est aussi vrai'.

La sagesse du manager gestionnaire de paradoxes organisationnel est donc dans l'intégration et pas la dissociation.

Dans l'annexe 1 nous tentons une description de l'organisation en terme de holons. Ce concept rejoint les constatations effectuées lors d'interventions et offre un cadre pour créer de nouvelles connaissances et de moyens opérationnels (un exemple est donné en annexe 2).

## **CONCLUSION**

Nous avons tenté de montrer comment les systèmes de communication inhérents à la hiérarchisation des organisations engendrent des situations avec des injonctions ou des prévisions paradoxales.

Nous avons introduit le principe de non-séparabilité qui déplace la notion de paradoxe : à travers deux exemples nous montrons que c'est la non prise en compte de celle-ci qui devient paradoxale et handicapante.

Nous suggérons que succès et bien-être au travail sont liés par la non-séparabilité.

Le levier d'action est l'excellence managériale. Celle-ci nécessite de développer un certain nombre de capacités dont certains principes et applications ont été entrevus ici. Le manager, l'intervenant, le formateur doivent développer leur capacité de perception/émotion/action/relation/apprentissage suivant un regard constructiviste, systémique et stratégique. La maîtrise de soi et la régulation systémique deviennent alors l'enjeu, ainsi que la capacité à utiliser des stratagèmes paradoxaux pour se sortir de situations néfastes et générer un contexte d'apprentissage individuel et organisationnel.

Développer la recherche/action sur l'application de ces approches devient important à la fois pour leur développement, leur validation et leur diffusion. Nous suggérons ainsi qu'il existe un intérêt à faire parler les chercheurs en sciences des organisations et les praticiens des approches en intervention systémique et stratégiques basées sur des approches telles que PALO-ALTO/CIRCE. Cette interaction débouchera sur des améliorations pragmatiques à implanter en entreprise.

Au niveau sociétale, nous sommes habitués surtout en France à des grands débats capital/travail, politique de demande/politique de l'offre, austérité/réforme. Et si ce n'était que les 2 faces de la même pièce ? Le même type d'approche peut être appliquée sur les problèmes sociétaux. La sagesse serait d'appliquer le principe de non-séparabilité notamment dans la sphère de la micro-économie. Mais les classes médiatico/politiques trouvent sans doute plus d'intérêt dans des faux débats car elles pensent leur existence liée à ces faux antagonismes et font des 'prévisions paradoxales' à longueur de réélections! C'est un autre champs d'application où l'éducation constructivisme et systémique du citoyen et de leur représentant apporterait de grands bouleversement en terme d'évolution des systèmes humains.

#### REFERENCES :

BATESON G., Vers une écologie de l'esprit , Paris, Le Seuil, 2 tomes, 1977

BATESON G., Une unité sacrée. Quelque pas de plus vers une écologie de l'esprit, Paris Le Seuil, 1996.

DUTERME C, « Chapitre 6. Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles », *La double contrainte*, Bruxelles, De Boeck Supérieur , «Carrefour des psychothérapies», 2008,

GARCIA M.-T , <http://circe-mri.typepad.com/circe/>, 2015

GARCIA M.-T, WITTEZAELE J.-J., A la recherche de l'école de Palo Alto, Paris, Le Seuil, 1992.

GUILMOT N, VAS A, Active and defensive strategies to cope with paradoxes in a change context : a middle managers perspective, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, 2015

KOESTLER A., The Act of Creation, Hutchison, London, 1964

NARDONNE G. et WATZLAWICK P. , L'Art du Changement, Bordeaux, L'esprit du temps, 1993.

WATZLAWICK P., L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ?, Paris, Le Seuil, 1988.

WATZLAWICK P., BEAVAN J, JACKSON D, Une logique de la Communication, Editions Le seuil, Paris, 1972

WITTEZAELE J.-J., GARCIA M.-T, A la recherche de l'école de Palo Alto, Paris, Le Seuil, 1992.

### **Annexe 1 :**

#### **PRINCIPE DE NON SEPARABILITE DES POLARITES APPLIQUE AUX 'PARADOXES ORGANISATIONELS'**

Dans cette annexe nous tentons de modéliser l'organisation avec le concept de holons. Nous aboutissons à un recadrage de la notion de polarités et de paradoxe. En effet c'est la non prise en compte des polarités qui devient alors paradoxale. Nous appelons ce principe de non-séparabilité (par analogie avec le mécanique quantique).

#### **4.1 Concept d'holarchie**

L'organisation n'est pas simplement un ensemble d'individus, c'est aussi une hiérarchie de sous ensembles semi-autonomes, eux-mêmes composé de sous ensembles et ainsi de suite. Par conséquent, chaque entité à chaque niveau possède deux faces : une face qui agit comme un

tout (vers le bas), une face qui agit comme un élément appartenant à une classe d'un niveau supérieur. Autrement dit chaque entité communique et se comporte en intégrant des éléments d'un niveau inférieur dans un tout qui est lui-même une partie d'un niveau supérieur. Koestler (Koestler, 1964) définit une holarchie comme composée de holons organisés en niveaux. Un holon est quelque chose qui est un tout à un certain niveau et une partie au niveau situé au-dessus. Chaque niveau d'une holarchie transcende et inclut le(s) niveau(x) précédent(s), c'est-à-dire qu'un holon situé à un niveau préserve les holons des niveaux inférieurs et leur fonction, mais nie le fait qu'ils soient séparés ou isolés. C'est par leurs interactions que le tout devient plus que la somme des éléments qui la compose. En ce sens l'entreprise est composée de holons. Les holons n'étant pas d'ailleurs forcément découpés comme la structure hiérarchique (ceci peut ouvrir la voie à d'autres types d'organisation).

L'entreprise elle-même est un holon. Elle fait partie de différents ensembles qui peuvent être définis avec ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs, ses financiers, des partenaires sociaux, des collectivités locales etc.... Son utilité fonctionnelle est donc elle aussi « double-facée » dans un contexte donné.

Il ne s'agit pas de dissocier une face au détriment de l'autre, ni de faire un compromis entre deux faces mais de prendre en considération la nature même du système : et la face 'je fais partie d'un tout', et la face 'je suis un tout'. Ne pas le prendre en compte va créer la perception du paradoxe ou pour être plus précis la construction de paradoxe dans les esprits d'un observateur (interne ou externe).

Prenons un contexte donné : le marché. L'entreprise est une partie d'un ensemble contenant les clients (et leurs besoins en évolution), les concurrents, des fournisseurs. L'entreprise forme un tout qui intègre différentes fonctions et processus interne (commerce, marketing, production, finance, etc...) qui interagissent. Le 'tout' entreprise influe donc les différentes fonctions et processus (internes) et interagit avec d'autres parties comme fournisseurs et clients. Celles-ci vont avoir tendance à générer un besoin d'évolution pour s'adapter au marché etc... Tandis que l'influence de certains processus vont demander de la stabilité pour assurer la qualité, le gain financier, la répétabilité nécessaire à la génération de cash etc... Schématiquement nous voilà face à une demande de stabilité et de changement. Acceptant sa nature d'holon, l'entreprise (et donc sa direction) doit faire vivre : Et la stabilité, ET le changement.

Si un observateur se limite à percevoir un côté de la face, alors il dissocie les deux et il construit une vision paradoxale. Dans ce cadre conceptuel, la perception d'un paradoxe résulte

d'une dissociation excessive des différentes faces. Cette dissociation excessive est liée au niveau individuel à la manière dont l'observateur vit l'expérience dans ce contexte. Le paradoxe n'existe que dans la mesure où l'aspect holarchique n'est pas pris en compte. Dans notre cas si l'observateur est un responsable du process production par exemple, alors il y a de fortes probabilités qu'en recevant une information concernant le changement il ressent une crainte, une peur (crainte du travail supplémentaire, de ne pas avoir le temps les talents etc...). Celle-ci résulte d'apprentissages du passé ou d'un manque de connaissance ou de confiance dans les capacités actuelles. 'Il faut que tout soit testé, validé avant' pourrait être sa logique. Il en résulte que l'ensemble de ses actions va être de freiner, d'empêcher, voir de saboter un processus de changement. Le directeur financier lui va avoir peur du risque sur la courbe de cash. De par sa fonction, il est dans une logique de sûreté vis-à-vis des dépenses et des retours sur investissement. Le responsable commercial lui va être sensible à satisfaire le besoin d'évolution du marché, d'augmenter ou de conserver ses parts. Pour le marketing et la R&D : innover c'est survivre.

Le holon 'entreprise' est représenté par son CEO ou son COMEX. Certains de ses membres suivant leur logique apprise d'expériences de vie personnelles ou professionnelles ou la logique liée à leur fonction vont percevoir en priorité un côté de la pièce. Changer par principe sans stabilisation dans une course sans fin amène à des catastrophes. Tandis que rester inerte, immobile sans écouter son marché conduit aussi à des catastrophes. La revue Management (Juin 2015) cite par exemple l'expérience de l'arrivée d'un nouveau CEO au chevet de 3M en 2001. Il déploie une recette qui a fait succès autre part : travail sur les processus, rigueur budgétaire, planification à 5 ans. Après une courte amélioration de la profitabilité, c'est la rechute. Le nombre de lancement de produits s'est effondré, alors que l'innovation était la force du groupe. Le CEO, qui n'a vu qu'une face du holon, est partie en 2001.

En fait il faut soit rester immobile en écoutant son marché (et pas simplement à l'intérieur), soit bouger en pensant à sa stabilité. Ce n'est pas paradoxal, c'est accepter le concept d'holarchie. Cela peut nécessiter à la fois des changements individuels des membres du COMEX et d'une évolution de la définition du rôle et de la mission de celui-ci et de la manière de travailler pour que les interactions entre ses membres créent un tout. G. Bateson disait : 'la rigueur seule, c'est la mort par paralysie ; l'imagination seule, c'est la pure folie'.

En terme d'apprentissage organisationnel, comprendre l'entreprise avec la métaphore de l'holarchie et étudier la manière dont les différents holons qui la composent et les individus vivent l'expérience est un magnifique levier pour accéder à de nouveaux apprentissages. Ainsi

contrôle centralisé et contrôle décentralisé, changement et stabilité, orientation résultat et orientation sur les personnes deviennent les deux faces d'une même pièce en interaction permanente qui ne peuvent être séparé.

Le tableau donne quelques polarités au niveau organisationnel que le manager peut avoir à faire interagir.

Les hommes	Le profit
Vision long terme	Intérêt court terme
Contrôle centralisé	Décentralisation des centres de décisions
Le cout	La qualité
Focus sur les tâches	Focus sur les relations
Répondre à la demande	Standardisation maximum
Changement	Stabilité

Cette notion explicité ci-dessus au niveau choix organisationnel s'applique aussi aux différents niveaux de l'organisation jusqu'aux individus. Par exemple avoir un discours volontariste sur l'équipe va souvent générer l'effet inverse, c'est à dire plus de comportements individualistes. En effet les membres vont vouloir faire respecter leurs faces 'existence propre'.

Par conséquent, une grande maîtrise personnelle est requise : se connaître, connaître son orientation principale face à quelques polarités, intégrer dans ses perceptions l'organisation comme une holarchie et acquérir les capacités à en gérer les conséquences.

Dans l'annexe 2, nous explicitons une méta-structure d'intervention de coaching pour mettre en œuvre l'interaction des polarités et l'émergence de nouvelles solutions. Il s'agit de développer une nouvelle expérience apprenante. Le principe est d'opérationnaliser le principe de non-séparabilité. Le manager est placé en alternance dans les deux polarités extrêmes. A chaque tour, ses perceptions, réponses émotionnelles, actions intègrent ce qui a été appris de l'autre polarité pour créer un état où les deux polarités existent et définissent de nouvelles actions.

## **Annexe 2 :**

**Une méta-structure d'intervention de coaching pour le leader organisationnel dans le but de faire émerger de nouvelles perspectives à partir du principe de non-séparabilité des polarités**



Cette méta-structure d'intervention est inspirée d'interventions avec des managers voulant développer leur leadership organisationnel. Ces leaders tentent de résoudre un problème organisationnel, ils sont confus face à des choix à faire. En général ils tentent des méthodes de résolution de problèmes, de résoudre suivant un schéma : ou cette solution, ou cette solution. En bref de faire toujours de la même chose, c'est-à-dire un choix d'exclusion. L'intervention a pour objectif de ré-ouvrir des possibilités en appliquant le principe de non-séparabilité des polarités. Il va s'agir dans un premier temps de recadrer le problème de choix insoluble en un changement de perception pour intégrer deux polarités inséparables, de passer d'une vérité superficielle et une vérité plus profonde sur la nature de l'organisation et sur sa propre nature. En général, après ce processus, les coachés pensent qu'ils ont atteint une autre dimension dans leur rôle.

Le modèle d'intervention présuppose que le problème (perçu par le coaché) existe par le fait que le coaché ne raisonne que par la prise en compte d'une polarité. Sans doute qu'au cours de ses expériences précédentes ou de son éducation, c'est ce qui a bien marché (son 'L' en terme de son PEARL). Ce qu'il perçoit de l'environnement ou comme possible solution est biaisé, comme si une partie du tout est niée, asséchée, fossilisée. L'enjeu est donc de passer à un niveau d'apprentissage où les deux polarités communiquent entre elles.

Ce qui suit est écrit de manière à faire comprendre la méta-structure de l'intervention. Il ne s'agit pas d'appliquer à la lettre, ce qui est décrit ici. Le coach doit rester flexible et utiliser ce qu'il vient, en incluant d'autres outils, capacités et stratégies.

1. Choisir une situation challenge où vous vous posez la question entre voies à suivre qui paraissent contradictoire (place S).
2. Le coaché à l'aide du coach identifie les polarités en jeu. Le savoir faire du coach est primordial ici à la fois dans le choix des analogies/recadrages à utiliser pour ouvrir la perception et dans la connaissance des polarités qu'un manager peut être amené à vivre dans un certain nombre de situations.
3. Identification de la polarité habituelle, celle qui est suivie de manière naturelle.
4. Mettre la personne dans la polarité habituelle (place A) : Etude à partir de l'approche PEARL de l'expérience vécue par la personne dans la situation challenge.
5. Mettre la personne dans l'autre polarité (place B). L'amener à vivre l'expérience de la situation challenge comme si elle utilisait cette 'réponse au challenge' en suivant l'approche PEARL.

6. Revenir en A, qu'est-ce que le fait d'avoir expérimenté la place B change dans la perception de la situation S, noter les changements dans la manière de vivre l'expérience et de l'apprentissage à travers l'évolution de son PEARL.
7. Revenir en B, reprendre à partir d'un changement de perception : qu'est-ce que le fait d'avoir expérimenté A change dans la perception, noter les changements dans la manière de vivre l'expérience et de l'apprentissage à travers l'évolution de son PEARL.
8. Continuer les allers-retours jusqu'au moment où la personne peut accueillir et intégrer les deux perceptions dans un seul espace. Reprendre alors les cinq éléments du PEARL et noter comment les perspectives ont changé.
9. Retourner dans l'espace challenge (place S) et noter ce qui vient, les nouveaux horizons, les premières actions à mettre en œuvre et comment son rapport par rapport à soi, aux autres et au monde a changé.

Ce processus d'accompagnement est basé sur l'enrichissement de la manière de concevoir l'expérience et d'intégrer au fur et à mesure les deux polarités et ainsi provoquer des changements génératifs. Cela évite le travers d'une liste de pro/contre qui ne transforme pas la vision et reste au même niveau à faire plus de la même chose (perception d'un choix à faire).

De plus la prise en compte des émotions, de l'évolution des croyances et des apprentissages nous semblent indispensables par rapport à une méthode d'intervention qui ne serait que cognitive. Le bénéfice secondaire de cet accompagnement est aussi un pas vers l'autonomie pour le manager qui devient acteur de sa propre transformation ainsi que de son organisation.