

Madeleine LAUGERI, Philippe OSWALD et Fabio BALLI
LES CLÉS DU DIALOGUE HIÉRARCHIQUE
L'ORGANISATION CO-CONSTRUITE : CONCILIER AUTORITÉ ET AUTONOMIE
Interéditions, Paris, 2024 (2^{ème} édition)

Prenez l'Analyse transactionnelle et la Théorie Organisationnelle de Berne (la TOB), ajoutez-y une dose importante de systémique et quelques concepts originaux et vous obtiendrez cette approche du Changement Émergent proposée en 1995 par Madeleine Laugeri. Personnellement la TOB, même synthétisée dans le diagramme de Fox m'a toujours semblé trop compliquée dans son désir de proposer une cartographie exhaustive des éléments d'une entreprise. Ma mémoire de poisson rouge n'arrive pas à retenir tout ce qu'il faudrait prendre en compte pour poser un diagnostic valable et en déduire une action utile.

Une carte globale pour s'orienter

L'idée fondamentale de la théorie du changement émergent propose une vision globale dont le rappel me semble tout à fait nécessaire. Il faut concevoir toute entreprise comme le lieu de la rencontre de deux énergies : l'une descendante, celle du *changement planifié*, et l'autre ascendante celle du *changement émergent*. Les deux flèches sont plus ou moins décalées, délimitant un espace qui est le lieu de leur rencontre, celui de la co-construction finale qui combine ces forces ago-antagonistes, complémentaires et contradictoires. En partant de cette cartographie, se mettent en place les autres concepts de l'approche du changement émergent. Le simple choix de l'appellation « émergent » souligne le besoin de rééquilibrer les forces aujourd'hui.

Nombre de rappels indispensables se retrouvent dans ce livre :

- L'importance des frontières, définies en reprenant la terminologie de la TOB : frontière majeure externe entre l'entreprise et son environnement, frontière majeure interne entre dirigeants et dirigés, et frontières mineures internes entre les différents acteurs qui doivent coopérer pour produire.
J'ajouterai qu'il est important de différencier l'aspect « limites » d'un système qui permet d'en distinguer la singularité et la dimension « frontières ». Même si les deux mots désignent la même chose, c'est-à-dire ce qui fait l'individualité d'un élément, sa vie et sa mort singulières, le premier est descriptif et séparateur, le second fonctionnel et mettant en relation. La « limite » est physiologique, anatomique, matérielle, la « frontière » est zone d'échanges, de rencontres, de tensions réciproques. Identifier l'élément lui-même doit être complété par la prise en compte de sa situation contextualisée. Les zones frontières correspondent à l'aménagement des espaces de dialogue aboutissant aux Contrats.
- Les organisations sont des structures hiérarchisées, de manière à agir efficacement. L'horizontalité est indispensable à la préparation, à la mise en œuvre et à l'adaptation aux aléas de l'action, mais une fois la décision prise (la Vision), il est nécessaire pour organiser l'action elle-même, de confier la responsabilité de la coordination des uns et des autres à un chef qui respecte la part d'autonomie de ses équipes, lui et elles restant chacun dans sa zone de responsabilité. (la Mission)
- La confiance relationnelle est première. Elle est nécessaire pour s'entraider en sécurité et ne pas dissiper son énergie dans des conflits interpersonnels plus ou moins ouverts. Il faut la développer avant même de tenter de résoudre les difficultés. Elles reposent sur une « économie d'abondance » de marques d'attention positives.
- Le « *changement planifié* » apporte la vision, le sens, et la formalisation des contraintes issues de l'environnement.
- Le « *changement émergent* » est porteur lui des contraintes de la mise en forme de l'action, de sa réalisation de la vision.
- Dans l'espace de la rencontre entre ces deux logiques doit se définir un contrat qui définira la réalisation concrète de la vision proposée par la partie planifiante. Un « contrat de mission » qui a deux faces, l'une apportée par la partie en position haute dans la hiérarchie (« *contrat de mission A* »), l'autre par la partie en position basse dans le système (« *contrat de mission B* »). Le contrat final ne peut qu'être

la résultante d'un riche dialogue dans lequel chacun se sent à la fois reconnu et pris en compte, comprenant les contraintes multiples qui s'exercent sur et dans l'entreprise.

- L'importance de l'autonomie que chaque équipe doit développer en se structurant sur le même mode planifié (le manager) / émergent (l'équipe) / espace constructiviste. C'est-à-dire, concrètement, que l'« équipe » doit avoir des temps de discussion sans son manager pour élaborer ensuite avec lui le contrat de mission adapté à cet échelon.

Voilà des points d'appuis clairs et fonctionnels en ce qui concerne la structure à prendre en compte.

Quelques questions de détail...

Faut-il pour autant limiter le concept de coopération aux discussions entre professionnels de même niveau (là où s'élaborent des « *contrats de coopération* » opérationnels pour bien distinguer ces accords de niveau égalitaire des contrats de « *mission* » et de « *vision* » qui relèvent de l'espace constructiviste pour le premier et du changement planifié pour le second ? N'y a-t-il pas nécessité de coopération à chaque niveau et entre les différents niveaux de l'entreprise ? Dans l'approche émergente s'élaborent sur un même niveau hiérarchique des « coopérations », et, entre les niveaux hiérarchiques, se mettent en place des « partenariats » .

De même les termes de « *chaises* » et de « *tables* » mériteraient une (courte) justification. Je pense, au vu de leur description technique dans le corps de l'ouvrage, que les « *chaises* » correspondent à l'assise relationnelle nécessaire avant de se mettre autour des « *tables* » de négociation des contrats définissant les rôles, droits et obligations de chaque partie. On retrouve l'idée d'Edgar Morin de mieux différencier (les rôles, les places, les aspects relationnels et les aspects opérationnels...) pour mieux articuler les éléments identifiés, en utilisant des rituels sécurisants.

Des illustrations qui montrent la complexité de la mise en œuvre

Déjà, dans l'exposé de la théorie générale du changement émergent on anticipe les difficultés d'encadrer un accompagnement qui viserait un changement structurel, ce qui est considéré comme relevant d'un coaching d'organisation. Ici, la proposition se veut minimaliste : interventions ponctuelles, soutenant la facilitation de la coopération à chaque niveau, puis l'élaboration des différents contrats.

Puisque le changement est au centre, et de l'approche et des demandes, il est normal que les résistances au changement se manifestent. La préoccupation d'installer d'abord une économie de signes de reconnaissances positifs répond à cette préoccupation. Rétablir d'abord la confiance, par la reconnaissance réciproque de la valeur de chacun, par une vision claire de ce qui est proposé (planifié mais capable d'évoluer par des aller-retours entre planification et émergence) et par la prise en compte des besoins des équipes opérationnelles. Là, tous les outils existants, par exemple ceux proposés par l'approche appréciative (A.I), peuvent être utilisés et intégrés dans la démarche.

Il n'empêche, et le cas présenté par Philippe Oswald le démontre avec force, dans des milieux très attachés à une forte horizontalité de fonctionnement, la réintroduction d'une certaine verticalité, même riche de reconnaissance et de bienveillance, reste inacceptable pour certains, mettant trop en cause les valeurs fondatrices. La démarche est vécue comme une trahison de l'idéal initial de la structure. D'où des départs plus ou moins contraints, dont on imagine qu'ils ne se font pas sans déchirements. Ce qui se rencontre en particulier dans le contexte de l'économie sociale et solidaire où les valeurs d'égalité ne voient pas d'un bon œil le retour d'aussi peu de verticalité que ce soit. Il faut donc du temps, des interventions à la fois claires et légères, et un grand talent relationnel pour accompagner et soutenir ces deuils d'idéaux et leur remplacement par des valeurs plus pragmatiques mais tout aussi respectables.