

Le manager et le paradoxe

La gestion des paradoxes dans le cadre du développement des leaders

Par Lenette Schuijt

Introduction

Dans un nombre de publications récentes, la pratique du manager est présentée comme un abîme de contradictions. Le manager d'aujourd'hui doit disposer de compétences souvent incompatibles. Quinn (1991) parle de 'valeurs compétitives' et décrit des couples de valeurs opposées qui se contrebalancent. D'une part, le manager doit être au courant des affaires intérieures de l'organisation, d'autre part, il doit être un excellent noueur de contacts extérieurs. Plus d'un manager estime que l'attention réclamée par les affaires extérieures va au détriment de l'énergie réclamée par les affaires internes.

Van Muyen (2003) signale le paradoxe du changement : plus on change, plus c'est au détriment de la capacité innovatrice d'une entreprise. C'est donc une recherche permanente entre changement et stabilité.

En 2001, j'ai décrit cinq paradoxes rencontrés dans la pratique quotidienne du manager. Le manager est généralement vu comme un visionnaire convaincant, qui prend l'initiative, se trouve à la tête du peloton et indique la voie à suivre. En même temps, il doit être proche du personnel, être leur coach et les encourager à s'assumer.

Pour répondre à cette contradiction inhérente, certains auteurs (Kouzes & Posner 1995, Fijlstra & Wullings 1996) proposent une distinction entre gestionnaire et dirigeant : le gestionnaire s'occupant surtout de la gestion, tandis que le dirigeant est chargé de formuler une vision pour l'avenir et d'inspirer la motivation du personnel. Dans la pratique cependant, ces deux tâches se confondent constamment. Mieux vaut utiliser une notion parapluie, leadership, qui intègre des aspects variés.

L'intérêt porté ces derniers temps aux aspects contradictoires du leadership traduit une nouvelle perspective sur la réalité complexe d'une organisation. La recherche de la théorie unique et juste sur le leadership cède la place à celle qui vise à lier ces aspects managériaux divers.

Dans cet article, je considère le paradoxe comme un outil qui permet de gérer la complexité dans l'entreprise. Je démarquerai le paradoxe du dilemme pour examiner le défi qu'il constitue pour le manager d'aujourd'hui. Pour terminer, j'analyserai le rôle du paradoxe dans la formation des leaders de demain.

Qu'est-ce qu'un paradoxe ?

Le paradoxe est une contradiction apparente. Il s'agit de choses qui semblent contradictoires à première vue ou que l'on subit en tant que tel, mais qui, examinées de plus près, ne le sont plus. « Mourir fait vivre » est une citation paradoxale classique. Le paradoxe se présente souvent comme une chose à deux pôles ou extrêmes qui s'opposent. Ainsi, l'expression 'gérer de main forte' s'oppose souvent à 'lâcher la bride' ou 'laisser faire la nature'. Or, souvent, c'est en laissant faire la nature que l'orientation se dégage, voilà le paradoxe. Le paradoxe n'impose pas le choix. En fait, il ne s'agit pas vraiment de choses contradictoires, mais de choses qui sont unies au niveau plus profond. Disons deux faces de la même médaille. Centralisation et décentralisation, par exemple, représentent deux aspects d'un même phénomène.

On pourrait dire que le paradoxe représente deux extrêmes d'une seule ligne. La résolution n'est pas de se placer au centre, mais de prendre conscience de la nécessité des deux

extrêmes. Il s'agit de découvrir comment ils sont liés, savoir comment le leader peut naviguer entre les deux extrêmes sans se sentir déchiré.

C'est dans le lien qui relie les deux faces du paradoxe que réside la différence essentielle entre dilemme et paradoxe. Le dilemme est un problème moral qui, en fonction des valeurs de l'intéressé, oblige à faire un choix. Le dilemme vous met en face de deux solutions : l'une ou l'autre. Généralement, le dilemme n'offre pas de solution harmonieuse unissant des intérêts divergents. L'une et l'autre ne vont pas ensemble. Une fois placé devant un dilemme, on est obligé de prendre position et d'adopter un point de vue. La tragédie grecque offre l'exemple classique du héros placé devant le dilemme de rester auprès de sa bien-aimée (pour mener ensuite une vie de simple citoyen) ou de défendre son pays (et abandonner sa bien-aimée ou la trahir).

C'est le choix imposé par le dilemme qui invite l'individu à réfléchir sur ses valeurs et les suppositions sous-jacentes. Faut-il limiter le temps réservé à l'introduction d'une innovation (et prendre le risque que le personnel sera frustré) ou ne pas intervenir (et prendre le risque que l'innovation se solde par un échec. Engager cette jeune femme ambitieuse (et courir le risque qu'elle soit recrutée par un chasseur de têtes) ou engager cette homme expérimenté (qui risque de générer moins d'initiatives et moins d'énergie) ?

Souvent, nous sommes surpris par la manière inattendue dont les deux faces d'un paradoxe se rapprochent. ('C'est l'expression de mon désespoir qui a ranimé l'espoir de mes collègues de voir aboutir le projet'). Le paradoxe excite la curiosité et l'étonnement, par exemple quand le journal nous dit que le Ministère de la Santé ne respecte pas ses propres règles sur le tabagisme. Le paradoxe peut même susciter la confusion ('la création de l'Union Européenne a rendu l'Europe plus démocratique et, en même temps, moins démocratique').

Les deux extrêmes d'un paradoxe ont beaucoup d'éléments en commun sans pourtant les rendre explicites à première vue. Ainsi, le paradoxe invite à la réflexion. S'agissant de choses apparemment contradictoires au premier abord, le paradoxe impose une analyse plus profonde. En plus, il n'est pas toujours clair d'avance si l'opposition est apparente ou réelle. Tout comme pour le dilemme, le paradoxe exclut en même temps tout compromis et tout choix simples, qui le cas échéant aura un effet de boomerang. En conséquence, le manager qui table trop sur l'esprit d'équipe aura sans aucun doute affaire à des personnes qui s'accrochent à leur liberté individuelle.

La réflexion sur le paradoxe permet d'approfondir la compréhension de choses complexes, de découvrir l'interrelation entre des phénomènes apparemment isolés. On peut découvrir une cohérence, sans que la tension entre les deux extrêmes disparaisse.

A quoi peut aboutir la réflexion en termes de paradoxe ?

A quoi bon considérer les questions d'organisation comme des paradoxes ? Quel résultat attendre d'une telle approche ?

Pour commencer, le paradoxe nous empêche de trop simplifier le contexte de l'organisation et nous incite à réfléchir à un autre niveau. Il force le manager à considérer d'un œil critique ce flux d'informations qui a tendance à réduire tout ce qui est compliqué, changeant et ambigu dans l'organisation à une simple addition ou soustraction.

Réfléchir sur les paradoxes change la conception classique du 'planning et contrôle' (qui vise à réaliser des paramètres clairs, sans ambiguïtés) pour en faire un concept plus diffus comme 'gérer'. Ce décalage traduit mieux le cadre complexe dans lequel évolue le manager.

La question de la gestion centralisée ou décentralisée d'une organisation peut donc être considérée comme un paradoxe. Plus la gestion d'une organisation est centralisée, plus les initiatives se développeront à des niveaux inférieurs. La gestion centralisée implique l'uniformité qui ignore les événements spécifiques ou les exceptions et, partant, suscitera des réactions aux échelons inférieurs. Si, par contre, une organisation est gérée de manière décentralisée, on peut s'attendre à des frictions sur l'application des règles et des critères. On éprouvera donc naturellement le besoin de s'organiser de façon plus uniforme et donc centralisée.

Quelle est la meilleure solution ? L'approche centralisée ou décentralisée ? En appliquant le modèle du 'planning et contrôle', les dirigeants au sommet de l'entreprise essaient de maintenir la centralisation comme critère d'organisation et de décourager toute tentative de décentralisation. Si cela ne fonctionne pas, on définit un nouveau critère. De cette façon, beaucoup d'organisations alternent entre la gestion centralisée et la gestion décentralisée. En prenant le paradoxe comme point de départ, les leaders d'une entreprise optent clairement pour un critère déterminé, sans exclure les tendances de décentralisation. Ils se rendent compte à quel point la centralisation et la décentralisation sont deux faces de la même réalité, sans vouloir la réduire à l'une ou à l'autre.

Raisonnement en se basant sur un paradoxe qui cache une cohérence sous-jacente permet de ne pas se contenter de réponses simples et rapides. Le focal est orienté sur la compréhension du dynamisme de l'organisation, l'exploration des extrêmes et la recherche des critères envisagés. Les leaders essaieront d'avoir une vue claire des processus organisationnels et de leur propre rôle plutôt que de rechercher l'approche unique ou la maîtrise.

Eviter le dogmatisme

Il existe un autre argument en faveur des paradoxes pour résoudre les problèmes organisationnels: le paradoxe nous encourage à éviter des réflexions simplistes ou dogmatiques. Il est vrai que les habitants de l'Occident se sont habitués au fait que 'la vérité' n'existe pas et est devenue une conception désuète. Il n'empêche que beaucoup d'entre nous sont toujours à la recherche de cette vérité irréfutable, cet unique point de départ qui éclaircit parfaitement la voie à suivre. En termes organisationnels : la meilleure démarche pour battre les concurrents ou la meilleure solution des problèmes actuels. Les organisateurs de congrès anticipent adroitement cette demande en nourrissant cette perspective pour sortir continuellement du chapeau, un nouveau gourou capable de répondre à cette attente. De la même façon, les éditeurs de livres sur les questions du management alimentent cette culture de rages. La rage du 'balanced score card' cède la place à celle du 'customers relations management' qui, à son tour, est vite remplacée par celle de 'competition management'. Souvent, ces modes servent de dogme jusqu'au moment où un nouveau dogme s'annonce. Réfléchir en termes de paradoxe peut éviter une telle simplification du regard.

Dans la philosophie du taoïsme, le maître propose souvent à ses élèves une expression apparemment contradictoire. L'entraînement de cette forme de réflexion évite que les élèves s'attachent à une vérité absolue ou se cramponnent à telle ou telle conviction. On apprend à réfléchir sans privilégier une conception au détriment des autres. Le taoïsme part du principe qu'une chose peut en générer une autre et que le noyau de l'une se trouve dans l'autre (visualisé dans le symbole yin-yang).

Dans la pratique, le manager opère généralement en se servant de principes dont l'origine remonte loin. Il s'agira donc de reconnaître ces convictions figées pour élargir l'horizon. Autrement dit, ne jamais perdre de vue l'ensemble, même pas au moment où l'attention est

portée sur un des extrêmes. Selon la philosophie du taoïsme, la maturité est l'étape atteinte par l'individu qui subit, vit et comprend plus ou moins ce qui semble paradoxal.

Spirit

Pour terminer, les paradoxes ouvrent la voie à l'énergie vitale ou l'esprit. L'aspect double du paradoxe permet d'interroger une couche plus profonde : quel est le véritable esprit de l'entreprise, son dynamisme, ses expériences vécues ? Comment établir un lien entre deux aspects apparemment contradictoires ? L'organisation qui fonctionne selon des principes standard génère peu de créativité. La même chose compte pour l'entreprise qui n'opère qu'en termes de développement. Par contre, l'organisation qui essaie d'unir principes et épanouissement est une organisation combative, à la recherche de sentiers non rabattus. C'est là que l'on fait appel à la créativité, à l'esprit et à l'engagement du personnel. On fait appel à la sagesse et à l'expérience de tous et de chacun.

En privilégiant une idée au détriment d'autres on ignore la tension entre les deux extrêmes, alors que cette tension donne de l'énergie et une force vitale. L'auteur américain Briskin décrit comment la vie économique américaine a perdu son âme : 'Ce qui tue l'esprit dans les organisations c'est la tendance de fendre le paradoxe en deux, d'ignorer un des extrêmes ou bien d'ignorer la tension qui existe entre ces extrêmes' (Briskin, 1998). Selon lui, c'est notamment la tension entre les deux extrêmes qui nourrit l'esprit d'une organisation. La coexistence d'une direction stricte et une approche entrepreneuriale basée sur le coaching alimente la créativité d'une organisation. Abandonner l'illusion de réponses précises ouvre la porte à la création de quelque chose d'inattendu et encourage la passion des acteurs. La négation d'une face de la médaille au détriment de l'autre (faire prévaloir par exemple la raison aux sentiments) est néfaste pour la force vitale de l'organisation. La raison pour laquelle beaucoup de managers se plaignent de l'inertie de leur personnel, pourrait bien résider dans l'orientation exclusive sur planning et contrôle. Contrairement aux règles classiques du 'planning & control', la mission du manager n'est pas d'éliminer la tension créative, mais d'aller à sa recherche, de la nourrir et d'en assurer le bon fonctionnement.

Savoir gérer les paradoxes

Le discours précédent pourrait faire croire que la gestion du paradoxe est une aventure difficile et vague qui cadre mal avec l'emploi du temps des managers, qui préfèrent des réponses claires pour pouvoir trancher et réagir rapidement. N'oublions cependant pas que beaucoup d'entreprises font face à des problèmes structurels qui ne se résolvent pas en un tournemain: manque de capacité innovatrice, absentéisme élevé, passage insuffisant de femmes et de personnel allogène aux positions de cadre supérieur, démotivation professionnelle, lenteur et manque de transparence des processus décisionnels, gaspillage d'énergie, manque d'alignement des activités, etc.

Or, comment faire ? Comment gérer les paradoxes dans le cadre d'une organisation. Je propose quatre stratégies.

Acceptation

La première stratégie est en fait le point de départ pour toute autre stratégie de gestion des paradoxes : accepter la nature paradoxale des aspects d'organisation. C'est-à-dire se rendre compte que – bien que la vie se présente souvent comme une série de phénomènes dissociés

sans cohérence apparente – ses aspects sont fondamentalement unis. Accepter le caractère paradoxal de la vie, c'est abandonner l'espoir de trouver un instrument simple qui supprime cette dissociation, sans pour autant désespérer, en sachant qu'il y a une cohésion raisonnable, mais pas toujours apparente. Il s'agit d'accepter l'ambiguïté. Apprendre à vivre avec les paradoxes est en fait apprendre à vivre avec l'ambiguïté : comprendre qu'un message bien communiqué risque pourtant d'être interprété différemment, qu'un projet défendu avec élan ne manque pas d'avoir des désavantages et que la réussite d'une nouveauté dépend parfois d'incidents irrationnels et non pas de décisions logiques et rationnelles. Accepter le paradoxe veut dire que l'on accepte que certains problèmes sont insolubles et qu'une solution nous échappera peut-être à jamais, sans pour autant tomber dans le nihilisme ou le cynisme.

Il faut une certaine maturité pour pouvoir accepter l'ambiguïté des choses. Ce sont notamment les jeunes managers ambitieux qui ont du mal à accepter les paradoxes. Ils aiment modeler le monde à leur façon et aller droit au but. Poussés par leur élan, ils ignorent que la réalité est plus complexe. Si la plupart d'entre eux apprendront peu à peu que toutes les fois qu'il tonne le tonnerre ne tombe pas, on peut se demander s'il ne vaut pas mieux les soutenir davantage en consacrant, dès leur formation, plus de temps au caractère paradoxal des organisations. En plus, ils devraient être épaulés par un encadreur plus expérimenté, pour pouvoir profiter du savoir-faire déjà acquis au niveau de l'organisation.

Les leaders qui admettent les paradoxes manifesteront une certaine modestie en soulignant l'importance relative de grands projets prétentieux, sans pour autant dissimuler l'incertitude qui caractérise les projets stratégiques en refusant de les présenter comme des propositions sûres.

L'acceptation peut également se traduire par une certaine distance vis-à-vis des positions adoptées. La pensée taoïste dit : au moment où on pense avoir trouvé, on n'a rien trouvé. Le manager qui opte pour une stratégie tout en gardant en mémoire une autre option stratégique ou en avançant des arguments contraires à sa stratégie, fait preuve de sagesse.

Il convient donc de ne jamais perdre de vue le tout, dans toutes ses nuances. Les deux extrêmes sont valables. Prendre une décision rationnelle en sachant que l'intuition, elle aussi, apporte une contribution importante. Tirer la charrette tout seul, d'accord, mais n'oubliez pas qu'on joue en équipe. Une chose ne vaut pas mieux que l'autre.

Confrontation

Pour le leader, confronter le paradoxe implique qu'il va à la recherche des deux extrêmes pour les examiner à fond. Prenons le paradoxe 'orientation sur le résultat' versus 'orientation sur le processus'. Tout manager peut se faire une idée de ces deux options stratégiques et aura une préférence pour l'une ou pour l'autre, due au caractère, à sa personnalité ou au style. Certains managers, poussés par une forte ambition, visent à obtenir des résultats qui les défient.

D'autres, par nature, ont plus tendance à privilégier la qualité des relations et de la collaboration. Cela implique une meilleure connaissance d'un des aspects du paradoxe au détriment de l'autre et des préjugés à propos de l'aspect relativement inconnu. Le leader qui privilégie le résultat qualifiera l'orientation sur le processus d'imprécis, de soft, voire de nombriliste. Le leader qui préfère un style orienté sur le processus qualifiera l'autre manager d'impitoyable ou d'obsessif et carriériste. Dans la pratique, j'ai rencontré des managers pour qui l'idée d'être moins strict signifierait 'accepter forcément tout ce qui passe'. Poussé par un de ces stéréotypés, on risque d'exagérer l'importance de l'autre. Qu'est-ce que le manager entend en fait par 'diriger' ou 'laisser aller' ? Qu'est-ce qu'on entend par 'chaos', que veut dire 'ordre'. C'est l'ignorance des pôles extrêmes qui génère ces stéréotypés.

La deuxième stratégie de gestion du paradoxe consiste donc à examiner de plus près les aspects inconnus. On peut s'orienter auprès des collègues, se familiariser avec d'autres approches, faire des expériences et interroger les collègues pour mieux comprendre leurs motivations.

Il n'y a pas que l'ignorance qui empêche d'accepter les paradoxes, il y a aussi l'angoisse. Certains managers n'osent jamais complètement lâcher la bride. Ils laissent systématiquement la porte ouverte à un refuge. D'autres fuient les décisions personnelles, ont peur de se faire fort et de prendre des risques. Le manager qui vise l'harmonie évitera le conflit à tout prix en gardant toujours le juste milieu au détriment de son efficacité devant les problèmes organisationnels plus complexes.

Connaître les deux faces du paradoxe rend moins craintif, élargit l'horizon et rend plus flexible. Paradoxalement à ce qu'on dirait, on est plus ferme dans ses étriers. Affronter les extrêmes rendra le manager moins hésitant, élargira son répertoire, le rendra plus flexible et renforcera (paradoxalement, certes) en même temps sa position.

Confronter le paradoxe implique aussi augmenter la tension entre les deux extrêmes. On les oppose plus nettement pour ainsi dire. Prenons un exemple. De plus en plus, on attend des managers qu'ils se montrent comme ils sont. En même temps, la compétition qui régit dans beaucoup d'entreprises veut que l'on se présente sous ses meilleures apparences, qu'on mette sa réussite à profit et étale ses meilleurs atouts. Ces deux différents types de tension font que le manager optera pour le juste milieu en adoptant un profil ni trop vulnérable, ni trop prononcé. Augmenter la tension entre les deux consiste tantôt à jeter son masque plus nettement qu'avant, tantôt à étaler ses fortes capacités de leader plus clairement qu'avant. C'est l'agrandissement qui permettra à l'individu de découvrir que, tout compte fait, les deux cachent, chacun, un des aspects de l'autre. C'est en montrant sa vulnérabilité qu'il produira une forte impression sur les autres. Celui qui étale avec force son égo, par contre, dévoilera en partie son angoissé ou son incertitude.

Le but de cette stratégie est surtout d'apprendre au manager à mieux se connaître et à s'ouvrir davantage à ses collaborateurs. Il apprendra à mieux comprendre les différents aspects du comportement humain pour constater qu'il y a plusieurs chemins qui mènent à Rome.

Dépasser le paradoxe

Une troisième stratégie de gestion du paradoxe consiste à dépasser (temporairement) le paradoxe. Il s'agit des moments où les deux extrêmes du paradoxe vont main dans la main, des moments où une attitude collégiale résulte en une reconnaissance individuelle ou qu'un effort d'introspection ouvre la voie vers l'extérieur.

Ces moments arrivent spontanément et c'est au moment où cette pensée traverse l'esprit comme un éclair qu'on se rend compte d'une cohésion plus profonde. Cette expérience nous permet de voir les choses sous une autre lumière. La signification d'une situation paradoxale subit un changement. Si l'opposition n'a pas disparu, on la subit autrement. Le manager qui se rend compte de l'inutilité de nombreuses procédures dans son entreprise et qui est conscient de son insignifiance en tant que manager, comprend peut-être mieux la contribution qu'il pourrait apporter à l'organisation. Dépasser le paradoxe veut dire trouver un nouveau contexte dans lequel la contradiction n'existe plus en tant que telle.

La notion de dépasser le paradoxe est parfois temporaire, le résultat d'une idée inattendue ou d'une coïncidence. Grâce à un concours de circonstances inattendues, comme dans un éclair, nous apprenons à considérer les choses d'une autre manière. D'ailleurs, c'est également par le biais d'une étude ou analyse profonde qu'une nouvelle perspective peut se développer

progressivement. Ainsi, un manager, après avoir lutté longuement avec la question s'il est vraiment un 'leader', peut se rendre compte du paradoxe qui oppose prédétermination et libre arbitre.

Cette prise de conscience lui permettra d'accepter les limites de sa personnalité et, en même temps, d'opter, en toute liberté, pour une des fonctions disponibles.

Jouer avec les paradoxes

Une quatrième stratégie, qui exige une certaine maîtrise des trois stratégies précédentes, est d'utiliser le paradoxe comme moyen stratégique, de jouer avec la nature paradoxale de la situation.

Quand on se rend compte que la contradiction apparente cache une unité, on peut se servir consciemment de la nature paradoxale des choses. On peut intervenir dans une situation d'une façon apparemment contradictoire : opter notamment pour une stratégie complètement imprévue par l'interlocuteur. C'est faire avancer l'âne en lui tirant la queue. Par exemple si l'on compatit avec les plaintes d'un employé au lieu de les contester ('oui, en effet, cela me gêne aussi, c'est ennuyeux, n'est-ce pas ?').

Cette approche parfaitement inattendue crée un nouveau dynamisme. C'est un stimulus pour faire réagir les deux interlocuteurs autrement que d'habitude. Autre exemple: dans une discussion où le leader sert généralement de frein, encourager les collègues à accélérer les débats. Dans un conflit sur une erreur commise par un autre, assumer spontanément la responsabilité. Défendre une option contraire lorsque tout le monde semble être d'accord. Avancer une solution absurde pour stimuler les employés à inventer des solutions réalisables. En jouant avec les paradoxes, on sort consciemment de son *comfort zone* pour stimuler l'autre à suivre l'exemple. L'intervention paradoxale fait appel à la tension des deux extrêmes, génère un dynamisme et crée de l'énergie. L'ambiance se détend, l'absurdité d'un comportement, des problèmes ou simplement de la situation font rire les gens. Le manager qui sait gérer les aspects apparemment contradictoires des phénomènes organisationnels crée un bol d'air et anime les forces dynamiques de l'organisation.

Apprendre à vivre avec les paradoxes

Les stratégies mentionnées ci-dessus exigent souvent une longue expérience. Elles ne naissent pas spontanément et surtout pas sans effort. Les managers qui ont suivi leur formation dans un monde dualiste (ou-ou) ont du mal à admettre que la vérité a plusieurs visages. Ils sont trop enracinés dans le paradigme de la solution unique (ou –ou). Ils s'accrochent à l'opinion classique qui veut que tous les phénomènes qui se présentent dans l'organisation soient contrôlables si on réfléchit bien et rationnellement.

Vivre consciemment avec le paradoxe, par contre, signifie renoncer au contrôle, partir à la recherche des extrêmes, laisser mûrir des solutions, abandonner des opinions longtemps choyées et, à l'exemple du joueur d'échec, laisser la porte ouverte à plusieurs options différentes.

Pour beaucoup de managers, c'est bouleverser complètement leur action. Vu de l'extérieur, le manager qui apprend à gérer les paradoxes semble zigzaguer et tomber d'un extrême dans l'autre. Il va sans dire que le manager qui apprend à lâcher peu à peu le contrôle, de peur de tout perdre, aura tendance à resserrer les rênes de temps à autre. Il va confier toutes les responsabilités à ses collègues pour constater ensuite que lâcher la bride n'est ni rien faire, ni laisser la responsabilité aux autres. En zigzagant entre les extrêmes il réussira à trouver une cohésion entre les extrêmes du paradoxe.

Implications pour le développement des leaders

Dans les paragraphes précédents, j'ai essayé d'expliquer le rôle du paradoxe dans la pratique du manager. A mon avis, la gestion du paradoxe ne devrait pas manquer à la formation de managers, ni dans les programmes internes visant à perfectionner les capacités managériale. Dans ce dernier paragraphe, je propose quelques suggestions pour insérer la gestion du paradoxe dans les programmes évoqués.

Pour gérer le paradoxe, la complexité et l'ambiguïté, le manager devra posséder une solide connaissance de soi-même. A ce propos, divers outils peuvent être utiles: les typologies de la personnalité comme le MBTI ou l'ennéagramme, les modèles distinguant différentes couches de la personnalité, comme les niveaux de Bateson ou le Modèle du Sablier (Schuijt 2001) ou l'étude de l'autobiographie du leader en formation. Les participants d'un tel programme ont besoin d'un formateur qui vise à découvrir et à se réconcilier avec les domaines peu éclairés, afin d'explorer pour ainsi dire les recoins de leur âme personnelle. A cet effet, le coach ou formateur devra poser des questions profondes, comme la recherche de suppositions et convictions profondes. Un exemple. La plupart des managers sait mieux comment construire et initier que de rompre et d'arrêter. L'initiation aux différentes manières pour mettre fin à certains actions, ou l'analyse de certaines convictions (morales) qui empêchent de mettre fin à quelque chose, ainsi que la prise de conscience du comportement 'destructif' envers les autres aideront le manager en formation à mieux explorer les extrêmes en lui.

La formation et le coaching qui l'aideront à mieux se connaître, permettent à l'étudiant de découvrir des vérités paradoxales. C'est notamment le caractère double qui oppose unité et contradiction qui s'explique difficilement mais qui, d'autant plus, gagne à être vécu. L'utilisation de la voix, notamment, permet de faire subir aux étudiants le fonctionnement du paradoxe comme une 'collaboration autonome'. Découvrir sa propre voix naturelle permet d'apporter une contribution valable au chant collégial. En chantant en chœur, on pourra rencontrer le caractère spécifique de sa voix. Autre exemple : les exercices de tir à l'arc et de jonglerie permettent aux leaders en formation de subir physiquement le fonctionnement du paradoxe de lâcher et de diriger. En orientant attentivement une flèche pour la laisser partir de l'arc permet de sentir que l'action de lâcher et de diriger semblent contradictoires sans l'être en réalité.

Il est également utile de consacrer du temps à l'échange d'idées. Les managers n'ont souvent pas le temps, pendant leur travail, de considérer tous les aspects d'une question. L'échange d'idées en groupe aidera à sensibiliser les participants à leurs opinions et convictions. La confrontation mutuelle des idées permettra de mieux comprendre ses propres hypothèses et d'apprendre à décortiquer des 'vérités' sclérosées. Ce faisant, il est arrivé à un responsable de découvrir que son action était toujours basé sur le positif. Comprendre que cette attitude avait créé une possibilité de fraude dans son département était une véritable révélation pour lui. L'échange d'idées fait aussi découvrir aux responsables des aspects qui jusque-là étaient peut-être des points aveugles. Le manager enthousiaste et passionné pourra découvrir que le fait de s'adosser sur sa chaise peut générer plus d'activité auprès de son personnel.

Pour un tel échange, il faut un esprit investigateur et la capacité de dialoguer, sans tomber dans la discussion. Le formateur doit créer un climat d'apprentissage qui encourage la

réflexion, invite les participants à partir à la recherche des coins perdus de son âme, où ils n'auront pas peur d'affronter leurs convictions profondes.

Quant au contenu du programme à établir, il conviendra d'éviter les approches simplistes qui risquent de réduire la complexité des organisations. Pour le choix des professeurs itinérants et des théories managériales à étudier, on devra se méfier d'une approche trop sélective.

Réfléchir sur la nature paradoxale d'aspects organisationnels demande un cadre de recueillement. Des séances trop courtes ne permettent pas d'atteindre des couches plus profondes. Un trop plein de contenu peut compromettre l'enrichissement. Il convient de prévoir l'espace nécessaire à la réflexion.

Comme l'apprentissage du paradoxe peut susciter des sentiments d'incertitude, d'impatience et de frustration, il convient de prévoir des entretiens personnels.

Lenette Schuijt

Littérature

Briskin, A., (1998). *The stirring of soul in the workplace*. San Francisco, Berrett-Koehler.

Fijlstra, R. & H. Wullings, (1996). *No-nonsense met een hart*. Schiedam, Scriptum.

Handy, Ch. (1994). *The age of paradox*. Boston. Boston, Harvard Business Press.

Kouzes, J. & B. Posner, (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco, Jossey-Bass.

Muijen, J. van, (2003). *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Nyenrode publicatie.

Quinn, R. (1991). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, Jossey-Bass.

Schuijt, L., (2001). *Met ziel en zakelijkheid*. Schiedam, Scriptum.

L'auteur

Spécialiste dans le domaine de l'organisation, Lenette Schuijt (1959) a une expérience de seize ans de formatrice de managers et de coach de cadres supérieurs. Depuis 1991, elle gère une agence de formation et de coaching à AMERSFOORT (NL), *Crystal River Consultancy*. Elle a écrit plusieurs livres, entre autres *Met ziel en zakelijkheid* (Scriptum 2001), *De kracht van bezieling* (Scriptum 1999), *Verkopen met hart en ziel* (Kluwer, 2000) et *25 vaardigheden voor adviserend verkopen* (Samson, 2000). E-mail: l.schuijt@crystalriver.nl