L'APPROCHE HOLISTIQUE en organisation.

Dans sa généralité, la notion "holistique" est aussi simple qu'universelle ; les exemples du principe holistique sont légion. On peut penser à l'adage oriental : "Observe un grain de sable et tu percevras l'univers." ou à l'idée systémique que chaque partie d'un système est un reflet du tout. Dans le massage, les divers points de la plante du pied sont connectés à des zones particulières du corps ; de même, en acupuncture et en iridologie, l'oreille ou l'iris sont des mini-systèmes reliés au méta-système qu'est le corps. Enfin, chaque cellule de l'organisme transporte dans son ADN des clones virtuels de l'ensemble.

Les applications de l'approche holistique ne s'arrêtent pas à ces exemples au niveau de la matière : elle vaut aussi pour le temps. Quelques minutes d'observation des processus et des stratégies d'une personne, autrement dit de son scénario, suffisent à manifester ceux qu'elle met en oeuvre à l'échelle de mois, d'années et de décennies1. Dans un autre domaine, l'explosion d'une molécule dans la fission atomique est une image en miroir du Big Bang universel.

Dans les organisations également, les lois holistiques et leurs applications en termes de matière et de temps se traduisent par des phénomènes observables, qui fournissent un outil conceptuel au consultant. Ici, le principe holistique peut s'énoncer comme suit : "Toute partie d'une organisation (service, département, unité, division, équipe, etc.) qui a participé à son histoire globale porte des reflets de l'ensemble de l'organisation et de ses autres parties dans sa structure (matière), ses stratégies, ses jeux psychologiques, ses processus (temps) et ses résultats (matière)."

En termes d'Analyse Transactionnelle, l'approche holistique en organisations est une application systémique de la théorie du "scénario" et quelquefois des "jeux" psychologiques. Elle se centre sur les comportements et les processus collectifs qui se répètent et sur l'impact qu'ils exercent sur la structure et les résultats de l'organisation. Nous pouvons y recourir pour diagnostiquer des problèmes organisationnels en définissant clairement la structure globale et les processus des systèmes non productifs. A partir de là, nous pouvons passer à des interventions orientées vers le processus et la structure qui, en modifiant les jeux psychologiques et le scénario, améliorent les résultats.

Etudes de cas

Voici quelques exemples illustrant le principe holistique en organisation.

- Une organisation cliente, bien connue dans son domaine, était dirigée conjointement par deux directeurs, tous deux co-fondateurs de la compagnie et co-présidents du conseil d'administration. L'un d'entre eux était très tourné vers la politique, les relations publiques, les produits, le personnel et les clients ; l'autre était une personne, austère et rigoureuse, spécialiste des questions légales et financières. Le personnel les considérait comme formant un duo complémentaire, compétent et inséparable. Tous deux prenaient activement part à la direction et constituaient à eux deux un "évhémère" vivant2.

- Une observation plus attentive a révélé qu'à chaque niveau de cette organisation multinationale, dont l'effectif comptait environ 130 000 personnes, une personne au profil "relationnel" se trouvait en tandem avec un cadre du genre "commercial" dont le pouvoir était pratiquement équivalent. Cela se reproduisait dans chacun des départements, des services, des agences, des divisions, des unités et des secteurs. Lorsqu'un directeur général était d'un type, son adjoint appartenait à l'autre, et ils partageaient la responsabilité de toutes les décisions majeures. En plaisantant, le personnel combinait d'ailleurs les noms des deux directeurs, sans tenir compte de la structure officielle, et en parlait comme s'il s'agissait d'un

individu unique : ainsi, "Jordan" et Amundsen" devenaient "Jordundsen".

- Dans chacune des interventions de conseil ou de formation que notre groupe a conduites dans le monde entier pour cette organisation, nous avons été surpris de retrouver, omniprésente et cohérente, la même structure organisationnelle informelle. Cet exemple illustre le fait que les différentes parties d'une organisation reflètent au niveau holistique sa structure d'ensemble (matière).

- L'exemple suivant concerne l'application du principe holistique aux processus ou aux stratégies (temps) ; le phénomène est assez semblable à ce que l'on peut observer à propos des jeux psychologiques, ou du scénario d'une personne.

Un ami qui travaille dans une petite banque nous demande conseil à propos d'une difficulté au travail. En tant que cadre moyen, il s'est porté volontaire pour participer à un groupe d'étude créé à l'initiative du comité de direction. Celui-ci, conscient des nombreuses difficultés que rencontre l'organisation peu performante, a décidé de ce moyen pour clarifier ses problèmes. La tâche de ce groupe d'étude consiste à faire une liste de ce qui freine les performances, à en analyser les causes et à proposer des solutions susceptibles de remettre la banque en piste. Rapidement, un groupe de huit cadres moyens motivés se forme, parmi lesquels notre ami (fig.1).

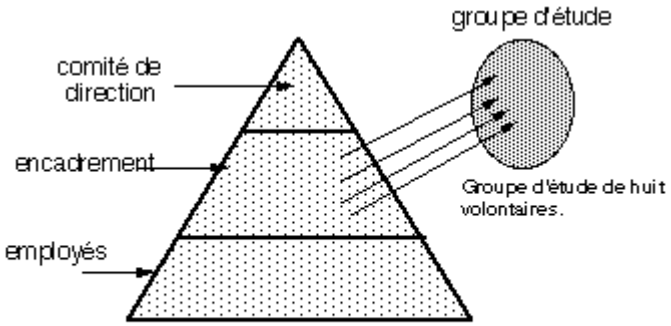

Figure 1
Création du groupe d'étude

Celui-ci exprime bien vite sa déception : le groupe, qui s'est réuni plusieurs fois, s'avère improductif et non organisé. Nous l'invitons à nous décrire les séquences transactionnelles et les rôles de chacun des membres. Il répond que les jeux psychologiques et les stratégies individuelles de pouvoir excluent toute possibilité de travail efficace. Deux personnes, par exemple, sont arrivées avec une analyse et des solutions toutes faites. A tout bout de champ, elles manoeuvrent pour "pousser" leurs idées, ignorant ou sapant par des sarcasmes toute autre proposition. D'autres passent leur temps à souligner les manquements dans les départements des autres ("Les défauts"3) et à inviter le groupe à prendre parti ("Tribunal"4). Un des cadres travaille de manière indépendante à son projet ; un autre, très négatif, ressasse perpétuellement que "de toute manière, tout cela ne sert à rien". Finalement, on a choisi comme facilitateur de groupe la personne la moins influente qui, bien entendu, s'avère inefficace dans ce rôle.

En utilisant des concepts transactionnels (jeux psychologiques, passe-temps, transactions, triangle dramatique5), notre ami développe une analyse formelle et détaillée de la dynamique interne du groupe6. Nous lui demandons alors d'examiner si les rôles et les stratégies individuelles qu'il a décrites s'appliquent aussi à un autre groupe : le Comité de Direction. Quelle n'est pas sa surprise de constater que ces rôles et ces jeux psychologiques décrivent également le comportement du Comité de Direction de la banque (fig.2).

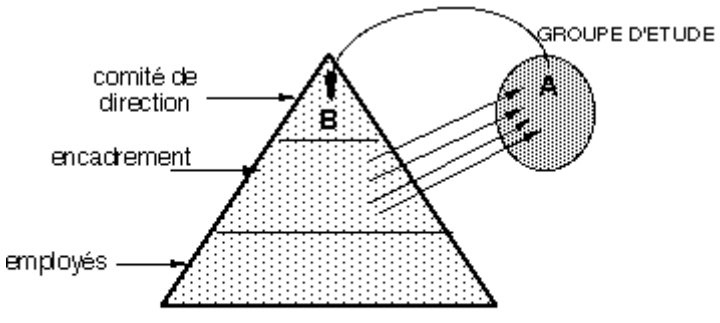

Figure 2
Les processus du groupe d'étude relêtent ceux du comité de direction

Les "coïncidences" ne s'arrêtent d'ailleurs pas là : outre que chacun des groupes compte huit participants, leurs stratégies internes reflètent également les jeux psychologiques entre les départements. Le groupe d'étude, bien qu'informel et volontaire, comprend des cadres de la plupart des départements de l'organisation, mais pas de tous. Il constitue cependant une reconstitution collective inconsciente du comité de direction et de

l'organisation dans son ensemble.

Ainsi, une analyse des processus internes du groupe d'étude révèle la structure transactionnelle de base de ceux du Comité de Direction et de l'organisation prise globalement ; les résultats insatisfaisants du groupe d'étude, qui en sont l'aboutissement, reflètent donc eux aussi ceux du Comité de Direction et de l'ensemble.

- Une troisième étude de cas illustre l'interface des scénarios personnels et d'un thème collectif. Cette fois, l'ensemble est une équipe et les parties qui le reflètent sur un mode holistique en sont ses membres. Au cours d'une intervention de "construction d'équipe" dans un petit groupe commercial basé en France, mais ayant des activités internationales, nous passons quelque temps à en interviewer les membres : 14 personnes appelées à voyager, y compris le patron, plus 4 cadres administratifs.

Le premier membre interviewé présente l'analyse suivante : le problème fondamental est l'absence continuelle du manager. Celui-ci, un excellent vendeur, est en effet régulièrement sollicité pour des voyages en vue de conclure d'importants contrats. A son retour, il lui arrive régulièrement, nous dit notre interlocuteur, d'intervenir de manière arbitraire et injuste dans les affaires de l'équipe, sans prendre le temps de s'informer.

Pour la deuxième personne également, les problèmes de l'équipe ont un lien avec les absences répétées du patron. Elle ajoute que, même lorsqu'il est présent, il passe le plus clair de son temps à travailler avec son adjoint ; en conséquence, le reste de l'équipe a peu d'occasions de le rencontrer.

La troisième personne, elle, redoute les interventions arbitraires du patron lorsqu'il rentre au bureau, mais se déclare satisfaite du style diplomatique et de la position de médiateur adoptés par l'adjoint, qui tempère la directivité du patron.

Graduellement, nous découvrons que tous les membres de l'équipe sont sensibles aux absences de leur chef, mais que chacun d'eux a une interprétation différente de leur impact sur l'efficacité et sur l'esprit de l'équipe.

Ultérieurement, nous réalisons que 14 des 18 membres de l'équipe ont grandi dans des familles où le père était souvent absent. L'analyse de la structure actuelle de l'équipe s'applique donc aussi bien aux "tâches inachevées" (au scénario) de ses membres qu'à sa réalité actuelle. Cette étude de cas illustre comment un thème collectif "ici et maintenant" (les absences d'un patron) peut renvoyer en miroir au passé familial (scénarios) de nombreux membres.

Ajoutons que la plupart des vendeurs, qui voyagent souvent à l'étranger, répètent le "syndrome du père absent" avec leurs fils et leurs filles ; en outre, le consultant, que le patron a choisi de préférence à trois autres, provient lui aussi d'une famille où le père était rarement présent.

Cette troisième illustration montre qu'il est possible que des choix préconscients, posés par les membres d'une équipe ou par l'équipe comme un tout, renvoient de manière holistique à une communauté de structure entre le niveau personnel et le niveau collectif. Certains diront que c'est là un hasard, mais nos observations des correspondances entre les thèmes problématiques apparents dans une équipe et les scénarios familiaux de ses membres justifient le terme "co-incidence", au sens étymologique d'événements qui se passent en même temps ou qui se correspondent. Lorsque nous utilisons le modèle holistique comme cadre de référence, on constate fréquemment des "co-incidences" de ce genre.

Stratégies

Au-delà de ces brèves illustrations tirées de l'observation de phénomènes organisationnels holistiques réels, nous désirons décrire quelques stratégies que nous avons trouvées utiles dans notre travail de conseil.

- A la place de sessions de formation, nous mettons en œuvre des interventions de **Team consulting**. Ceci

permet de mieux observer, analyser et traiter les stratégies et la culture de l'équipe ; la démarche ressemble davantage à du conseil qu'à de la formation au sens strict. Dans notre cadre de référence, tout ce qui se passe durant la session, y compris la relation de l'équipe au consultant, constitue un reflet de la structure ou des dynamiques particulières à celle-ci. Lorsqu'elles portent sur l'équipe réelle, les interventions du consultant sont bien plus efficaces et plus durables ; elles ressemblent souvent aux prescriptions de la thérapie familiale systémique7.

- Nous avons adapté à nos objectifs le modèle du contrat triangulaire de Fanita English8. Toute l'organisation et chacune de ses parties, y compris les "grandes puissances", sont des clients qui peuvent non seulement participer à une démarche de conseil, mais aussi être confrontés ou formés. Ceci nous a amené à élaborer peu à peu des stratégies de négociation originales et plus efficaces.

- Nos interventions visent avant tout les processus de groupe et leur modification plutôt que les contenus, les connaissances et les relations interpersonnelles, qui sont des approches centrées sur l'individu.

- D'une manière très semblable à se qui se fait en thérapie, ce type d'intervention nécessite une supervision régulière portant sur les dynamiques propres des consultants, d'autant plus que leur style d'intervention et le genre de clients qu'ils attirent constituent également, en termes de processus et de résultats, des reflets holistiques de leur structure et de leur scénario personnels.

- Nous avons eu le privilège d'accomplir un travail en profondeur et à long terme dans différentes organisations, où nous avons pu mettre en place des interventions régulières centrées sur les processus avec des équipes de managers, des supervisions sur le vif de comités divers et d'autres formations sur le lieu de travail, de préférence à des séminaires ou des ateliers rassemblant des personnes venues de toute l'organisation et centrés sur le contenu, les connaissances, le développement personnel et la "conscience de la communication".

- Enfin, nous mettons régulièrement en place des interventions dans notre propre réseau de consultants, en vue de développer notre conscience de l'équipe et des reflets holistiques qui relient nos scénarios personnels, nos dynamiques collectives et les thèmes organisationnels apportés par nos clients.

Conclusion

Le principe holistique organisationnel constitue pour notre pratique quotidienne un cadre de référence central, qui nous a permis d'accroître de manière exponentielle l'efficacité de nos interventions de conseil et de formation. Au cours des dix dernières années, l'élaboration et l'application de ce modèle aux organisations de nos clients ont également fait évoluer notre propre cadre de référence à propos du champ organisationnel. Nous aspirons aux années suivantes et à tout l'intérêt des expérimentations qu'elles nous amèneront pour développer encore cet outil dans le sens de l'efficacité organisationnelle. Enfin, nous avons de plus en plus souvent le plaisir de former d'autres consultants à la mise en oeuvre de notre approche et de nos outils d'intervention.

Alain Cardon

REFERENCES

1 - BERNE, E., What do you say after you say hello ? - New York, Grove Press, 1972. Trad.fr. : Que dites-vous après avoir dit bonjour ? - Paris, Tchou, 1977. STEINER, C., Scripts people live - New York, Bantam Books, 1975. Trad.fr. : Des scénarios et des hommes - Paris, Epi, 1984.

2 - BERNE, E., The structure and dynamics of organizations and groups - New York, Grove Press, 1963.

3 - BERNE, E., Games people play - New York, Grove Press, 1964, pp.112-113. Trad.fr. : Des jeux et des hommes - Paris, Stocks, 1975, pp.119-120.

4 - ibid., pp.96-98. Trad.fr. : pp.100-102.

5 - KARPMAN, S., Fairy tales and script drama analysis. T.A.B., 7, 26, 1968, pp.39-43. S.A.T.A.B., pp.51-56. : Trad.fr. : A.A.T., 3, 9, pp.7-11, C.A.T., 2, pp.68-72.

6 - BERNE E., The structure..., op.cit. (N.2.).

7 - SELVINI-PALAZZOLI, M., Le magicien sans magie - Paris, E.S.F., 1980.

8 - ENGLISH, F., The three-cornered contract. T.A.J., 5, 4, 1975, pp.383-384. Trad.fr. : A.T.T., 2, 8, pp.169-170. C.A.T., 1, pp.208-209.

Traduit et reproduit avec autorisation du transactional Analysis Journal, 23, 2, avril 1993, pp. 66-69 : "Organizational Holostics". Copyright I.T.A.A. (tous droit résrvés)