

# **Paradoxes, dilemmes et contradictions : une mise en lumière au moyen du logiciel EVOQ<sup>®</sup>**

Jean-Marie Jacques, Nathanaël Laurent, Anne Wallemacq

Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix ReCCCoM (Namur) – Belgique  
nathanael.laurent@fundp.ac.be

## **Abstract**

This paper focuses on the analysis of language in the realm of organizational settings. We present an innovative software (EVOQ<sup>®</sup>) and the theoretical frameworks on which it is based. We also explore ways to make this software operational in the field of organization studies. An example is used to show how EVOQ<sup>®</sup> is able to highlight organizational paradoxes which affect the semantic fields woven (enacted) in discourse.

## **Résumé**

Ce papier porte sur l'analyse du discours dans les organisations. Nous présentons un logiciel novateur (EVOQ<sup>®</sup>) les cadres théoriques qui le fondent. Nous explorons une manière de rendre opérationnel ce logiciel dans le champ de l'analyse des organisations. Un exemple montre de quelle manière EVOQ<sup>®</sup> est capable de mettre en lumière des paradoxes organisationnels qui affectent les champs sémantiques tissés (énactés) dans le discours.

**Mots-clés :** analyse du discours, organisations, logiciel, paradoxes, champ sémantique.

## **1. Le langage et l'organisation**

Notre logiciel EVOQ<sup>®</sup> se situe dans le champ scientifique de l'analyse des organisations, autour de la question du langage (Grant *et al.*, 1998). Quatre courants peuvent y être dégagés, il existe entre eux croisements et recouvrements (Westwood et Linstead, 2001).

Le premier de perspective Foucauldienne s'intéresse à l'articulation entre pouvoir et discours, montrant combien la production d'un champ discursif et d'un champ de connaissance coïncide avec un processus d'assujettissement (Hassard 1993 ; Linstead, 2001). Par exemple, le développement d'un champ de discours autour de la « gestion des ressources humaines », à la fois constitue un « sujet » de recherche et d'action : « les ressources humaines » et les outils de sa domination (Townley, 1994).

Le deuxième d'inspiration anthropologique, s'intéresse à la production langagière des organisations en tant que produit « culturel » : en quoi le langage créé dans cette organisation réorganise la codification du réel et plus loin, réorganise la perception des membres de celle-ci. L'approche est ici constructiviste (Berger et Luckmann, 1986 ; Whorf, 1956) et phénoménologique : comment une organisation, et les individus qui la composent organisent leur perception du réel et le saisissent comme univers de sens (Weick, 1979, 1992).

Le troisième, proche du précédent dans ses présupposés théoriques s'intéresse aux récits dans l'organisation. Comment l'organisation donne sens à ce qu'elle est et construit son histoire en se racontant et se re-racontant (Czarniawska, 1998). Plus loin, l'organisation elle-même, plutôt que d'être vue comme un cadre préexistant, est vue comme un discours qui lui donne son

unité, sa vie et sa continuité. L'organisation n'est plus vue ici comme siège de discours, comme étant une production discursive.

Enfin un courant « managerial » met à plat des manières dont les membres d'une organisation raisonnent. On trace ici des « cartes cognitives », individuelles ou collectives, qui permettent aux décideurs de réfléchir sur leurs propres présupposés. L'accent est mis sur le raisonnement « ordinaire », ses boucles, ses simplifications possibles (Eden, 1992 ; Wallemacq et Jacques, 2003).

## 2. Le logiciel *Evoq*<sup>©</sup>

Le logiciel EVOQ<sup>©</sup> reprend au dernier courant l'idée de *carte cognitive*. Il met en effet à plat les termes de référence individuels ou collectifs dans lesquels raisonnent les individus d'une organisation. Ceci étant, l'accent est mis moins sur le raisonnement proprement dit que sur la perception, la manière dont le langage organise la vision du monde propre à l'organisation et en quoi, bien souvent, cette vision du monde est « enactée »<sup>1</sup> (Varela, 1993 et 1996). En cela, elle s'inscrit dans le deuxième courant. Enfin, la vocation du logiciel peut être clairement critique et peut donc s'articuler sur le premier courant : comment des termes de référence oblitérent d'autres termes de références possibles et comment une vision du monde est « naturalisée » ? Plus proche de l'action, en mettant à plat ces termes de référence, EVOQ<sup>©</sup> invite à une prise de conscience de ceux-ci et à une analyse critique de leurs possibilités et contraintes. Ainsi nous avons beaucoup travaillé sur les termes de référence qui prévalent dans la gestion des crises (Jacques *et al.*, 2002 ; Wallemacq et Jacques, 2003).

Ceci étant, sur un plan différent mais lié, le logiciel est aussi pour nous l'occasion de réfléchir plus avant sur la logique des langages naturels. Fidèle à la tradition post Wittgensteinienne qui ne fait plus du langage naturel un genre de dérivé d'un langage formel, nous nous attachons à étudier la conformation propre du langage naturel, tel qu'il est produit et utilisé dans les organisations. Le logiciel met l'accent moins sur le raisonnement que sur la « perception ». Il part d'une conception inspirée par les structuralistes (Greimas, 1966 ; Hiernaux, 1977) au départ, mais surtout par sa relecture phénoménologique (Merleau-Ponty, 1960 ; Wallemacq et Jacques, 2003). Loin d'être un moyen de communication d'un locuteur conscient du message qu'il veut exprimer, le langage est vu comme un milieu ambiant, dans lequel le locuteur baigne. Il est cette matière langagière qui le porte, le submerge, le dépasse et avec lequel il compose au quotidien, créant parfois des effets de sens non délibérément recherchés par lui. Ce milieu est composé de la chaîne des évocations qui gravitent autour des mots. Ces évocations ne sont ni vraies ni fausses, simplement elles sont inexorablement appelées dans un discours donné et constituent le code, le cadre de référence à l'intérieur duquel un discours sera reçu et prononcé.

Ce qui nous intéresse est de saisir les *principes d'articulation des évocations*. Tout laisse en effet à penser qu'elles ne s'encastrent pas dans le jeu vertical des boîtes qui s'imbriquent les unes dans les autres. Ainsi si dans la logique du dénoté, « poulet » fait partie de la catégorie « animal », dans la logique du connoté, des évocations, poulet et animal appellent des *champs sémantiques* différents (poulet = chair de poule, agent de police, élevage intensif, surnom affectueux, etc. ; animal = primaire, brutal, non évolué, sale, ou encore sauvage, non artificiel, etc.). Les aspects fonctionnel d' EVOQ<sup>©</sup> seront abordés dans l'exemple *infra*.

---

<sup>1</sup> « [...] la cognition [...] est fondée sur l'activité concrète de tout l'organisme [...]. Le monde n'est pas quelque chose qui nous est donné : c'est une chose à laquelle nous prenons part en fonction de notre manière de bouger, de toucher, de respirer et de manger. [...] l'évocation connote cette production par la manipulation concrète. » (Varela, 1996 : 23-24).

### 3. Mise en lumière des paradoxes : un apport opérationnel du logiciel *Evoq*®

Dans cette approche, un des points qui nous est apparu plus clairement, et que nous trouvons intéressant d'exploiter, est que le logiciel met régulièrement à jour les contradictions, ou les paradoxes dans lesquels une organisation et les individus qui la composent se débattent. Ceci fournit un éclairage nouveau sur la vie des organisations. Nous sommes à présent convaincus que les paradoxes et contradictions que l'on trouve dans la production discursive d'un locuteur donné (au sein d'une organisation) n'est bien souvent pas rapportable à un « défaut de logique » dans le chef de celui-ci, mais est le résultat systématique d'une production organisationnelle. Les organisations se débattent dans des paradoxes qui sont relayées par leurs membres. On peut parfois même pousser le propos plus loin en disant que certaines organisations sont bâties sur un discours paradoxal. Une bonne partie de l'énergie des membres consiste à balancer dans les termes de la contradiction, à tourner dans le paradoxe ou à lui trouver des solutions tant sémantiques que pratiques. La créativité organisationnelle est ici assez surprenante.

Quand nous parlons d'« organisation », nous ne postulons pas une entité préalable et réifiée. Nous pointons simplement qu'il y a un niveau collectif qui ne résulte pas de la volonté ou d'un accord conscient et délibéré entre les acteurs. C'est, pour reprendre l'expression des ethnométhodologues, le caractère réflexif du code (Heritage, 1984). Celui-ci n'est jamais explicite mais il fait l'objet de présuppositions qui sont réciproques. Nous sommes assez proches de leur thèse disant qu'il n'y a pas d'abord des « membres » qui partagent le même langage, mais que c'est le partage du langage naturel (du code) qui fonde le « membership », l'appartenance à l'organisation vue comme une communauté langagière, comme parlant la même langue, comme présupposant que l'autre présuppose de la même manière ce qu'un énoncé « veut dire » au delà de sa compréhension littérale.

L'exemple *infra* montre combien *Evoq*® permet de mettre à jour des « paradoxes organisationnels ». La réflexion que nous proposons ici est de voir comment ses principes mêmes de construction et d'opération permettent de mettre à jour de tels paradoxes. Notre hypothèse en effet n'est pas que les organisations que nous avons analysées sont plus que les autres sujettes à de tels paradoxes mais que l'outil que nous utilisons permet de les mettre en lumière sans doute davantage qu'un autre. Nous tenterons d'analyser les différentes formes que revêtent les paradoxes débusqués et d'éclairer la logique organisationnelle qui d'après nous les produit dans la bouche des locuteurs.

Mais revenons tout d'abord rapidement à la définition que donne Watzlawick du paradoxe et qui, bien qu'ancienne, a le mérite de ne pas se cantonner aux seuls plans syntaxiques et sémantiques, mais ouvre la possibilité de « paradoxes pragmatiques ». Watzlawick reprend le concept de « double contrainte » et de communication paradoxale, montrant que celle-ci est un phénomène systémique. Il ne saurait dès lors pas se réduire au simple plan individuel (la volonté ou l'inaptitude du locuteur). Ce concept est évidemment utile dès que l'on veut analyser des paradoxes visiblement construits par un cadre organisationnel.

Watzlawick définit le paradoxe comme « une contradiction qui vient au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses « consistantes » (Watzlawick *et al.*, 1972). Il distingue trois groupes de paradoxes :

- *Les paradoxes logico-mathématiques* qui correspondent au domaine de la *syntaxe logique*.
- *Les définitions paradoxales* qui relèvent du domaine de la *sémantique*.

- *Les paradoxes pragmatiques* : Paradoxes du type « soyez spontanés » : il faudrait être spontané par obéissance qui est l'opposé de la spontanéité. Pour obéir il faut désobéir et réciproquement. D'un point de vue formel : « un message est émis qui est structuré de manière telle a) qu'il affirme quelque chose, b) il affirme quelque chose sur sa propre affirmation, c) ces deux affirmations s'excluent. Ainsi, si le message est une injonction, il faut lui désobéir pour lui obéir (Watzlawick *et al.*, 1972) ». Ces paradoxes aboutissent à une double contrainte lorsque ce message est prononcé dans le cadre d'une relation interpersonnelle importante et que le récepteur se trouve dans l'impossibilité de sortir du cadre et d'en démontrer l'impossibilité.

Le paradoxe se distingue de la contradiction (simple coexistence de deux termes contradictoires) ou de deux injonctions contradictoires (faites ceci et ne faites pas ceci). Le « ou » exclusif est remplacé par un « et ». Le paradoxe suppose que l'un des termes (blanc) implique par déduction qu'il est son opposé (non blanc), ou que l'obéissance à un des ordres (faites ceci) suppose par son exécution même sa négation (ne faites pas ceci). Le « ou » exclusif est remplacé par une implication. Dans la contradiction il reste la possibilité de faire l'un sans faire l'autre. Dans le paradoxe, le fait même de faire l'un me conduit à faire l'autre (qui est son opposé). Nous pouvons présenter un exemple de paradoxe organisationnel levé grâce à EVOQ®, il porte sur 2 textes issus d'une brochure de l'Agence Wallonne des Télécommunications (AWT)

### 3.2. Comment être autour et au centre à la fois

LE CONTEXTE : l'AWT décrit dans une brochure ses objectifs.

LE LOGICIEL : reprend les disjonctions

The screenshot shows the EVOQ software interface. At the top, there is a text window with the following content:

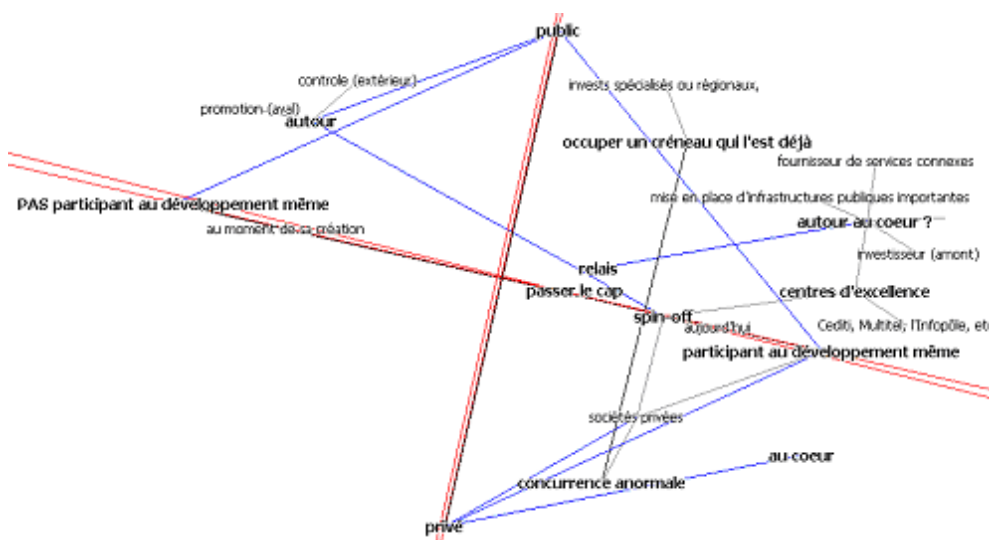
Lorsqu'(...) créée début 1998, l'AWT (...) deux objectifs (...) : la **promotion** des TIC auprès de la population et des entreprises (...), la mise à disposition de la Région d'un organe **extérieur** (...) rôle de contrôleur des contrats TIC qu'elle était appelée à passer. **Aujourd'hui** s'en ajoute un troisième (...): c'est celui de **participatif** - en tant qu'**investisseur** ou de **fournisseur de services connexes** - au développement même des TIC. Cette mission est sans aucun doute la plus complexe à mettre en œuvre, notamment parce qu'il faut veiller à ne pas établir de **concurrence anormale** avec les **sociétés privées** déjà actives dans ce secteur (...). D'autres sociétés font ce métier : les **investis** spécialisés ou régionaux (...). Nous ne sommes qu'un élément d'un **ensemble qui fonctionne déjà** (...) par (...). De "venture capital", mais plutôt de partenariat, acteurs à la mise en place d'**infrastructures publiques** importantes. C'est justement au moment où les privés sont en proie à des turbulences qu'un **relais public** devient indispensable (...). L'AWT entre dans le réseau TIC (...) en Wallonie. Dans une vie antérieure, l'awt a déjà à mettre en place (des) **centres d'excellence (infopole)** (...). Veillons à travailler avec eux, à ne pas occuper un créneau qui leur est déjà. Le secteur des TIC connaît actuellement des turbulences. De plus il s'agit d'un secteur en devenir : **autour** des **centres d'excellence** sont en train de naître des **spin-off (privées)**. Vous savez combien il est difficile pour elles de passer le premier handicap de la création et des premiers contrats. Le **public**, et avec lui l'AWT, est là pour les aider à **passer le cap**. (Texte 1)

Below the text is a table with columns: First Term, Distance, Second Term. The table lists various terms and their relationships, such as 'pas participant' (0) and 'participatif' (100).

First Term	Distance	Second Term
pas participant	0	créée
pas participant	100	participatif
Aujourd'hui	100	créée
Aujourd'hui	0	participatif
autour	0	extérieur
autour	100	participatif
autour	0	promotion
centres d'excellence	0	infopole
centres d'excellence	100	spin-off
concurrence anormale	0	(au cœur)
concurrence anormale	0	sociétés privées
concurrence anormale	0	privées
concurrence anormale	0	(pas participant)
créée	100	Aujourd'hui
ensemble qui fonctionne déjà	0	investis
ensemble qui fonctionne déjà	0	autour
investisseur	0	(autour-au-cœur)
investis	0	centres d'excellence
Lorsqu' créée	0	(autour-au-cœur)
participatif	100	autour
passer le cap	0	relais
privées	0	concurrence anormale
promotion	100	(pas participant)
public	0	Aujourd'hui
public	100	autour
relais	0	passer le cap
relais	0	concurrence anormale
sociétés privées	100	public

On the right side of the interface, there are controls for 'First term', 'Second term', and 'Relation' (0, 50, 100). At the bottom right, there are buttons for 'Delete term(s)', 'Delete relation(s)', 'New dictionary', 'Open dictionary', 'Save dictionary', and 'Save dictionary as...'.

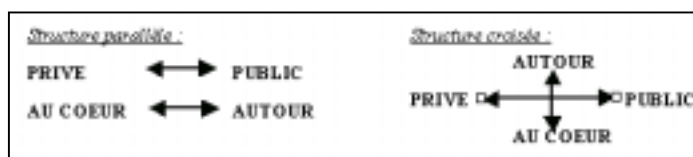
### Le graph et l'analyse



Il s'agit de promouvoir les technologies wallonnes soit en amont (« organe extérieur de contrôle des contrats TIC ») soit en aval (« promotion des TIC »). Le troisième objectif (participer au développement même de ces technologies) amène des difficultés. En effet, sur la première disjonction (être en aval, « au cœur même » / être en amont « autour ») vient se « coller » une seconde disjonction : le secteur public est « autour », le développement même étant laissé au secteur privé. S'en suit un problème de positionnement : comment être autour et au cœur en même temps. Car si on se positionne simplement « au cœur », on fait une concurrence anormale au secteur privé, ce qui n'est évidemment pas le but ; si l'on se trouve simplement « autour », bien d'autres instances publiques s'en chargent déjà. Il faut donc résoudre la quadrature du cercle et se résoudre à être « autour et au cœur à la fois ».

Des solutions sont utilisées : 1) Développer les centres d'excellence autour desquelles des spin-off vont naître (favoriser l'émergence [autour] d'une structure privée [au cœur]). 2) Mise en place d'infrastructures publiques : relais publics [autour] quand le secteur connaît des « turbulences » ; relais quand le centre n'est plus capable. 3) Aider les spin-off naissantes « à passer le cap des premiers contrats ».

Un système de disjonctions stables et parallèles prévaut dans un certain champ sémantique. Ainsi la disjonction privé/public se superpose assez classiquement avec le développement même de l'activité économique qui est laissée au secteur privé, le secteur public intervenant « autour » en support à cette activité.



Pour l'AWT, la situation devient difficile quand, en tant qu'organisme public elle doit néanmoins intervenir dans le développement même de l'activité économique. C'est ici que le paradoxe se noue. Elle ne peut pas être « seulement autour », sinon elle ne remplit pas ses objectifs, d'une part, et elle rentre en concurrence avec d'autres organismes publics qui assurent déjà cette mission, d'autre part. Elle ne peut pas non plus être uniquement au cœur de l'activité économique car elle se substitue alors au privé et provoque avec eux une concurrence anormale. Elle est donc condamnée à ne pas pouvoir trancher entre « autour » et « au cœur ». Elle doit être « autour-aucoeur » ce qui est une position a priori intenable.

Le paradoxe est créé ici par l'ouverture d'une structure croisée là où la structure était parallèle, ouvrant une case « impossible ». Il s'agirait d'une simple contradiction au sens donné

plus haut (un « et » logique en lieu et place d'un « ou » logique) si ce n'est qu'ici il y a une pression forte pour tenir ensemble la contradiction car les deux autres cases (public/autour et privé/au cœur) sont déjà investies. L'on ne peut pas « choisir » entre les deux solutions. Il faut être « autour-aucœur ».

Surgit dans un autre texte la « trouvaille » (tout à la fois sémantique et pratique) permettant de « résoudre » le paradoxe, d'être à la fois « autour et au cœur » : « l'incubateur numérique ». Si nous cherchons (sur Wordnet par ex.) les associées de incubateur on voit : milieu chaud, protégé, à l'intérieur, ensemble (l'extérieur par effet d'écho est froid, exposé, composé d'entités isolées). Ces associés et opposés « collent » déjà assez bien avec ceux du texte précédent dont les solutions étaient autant de tentatives pour résoudre le paradoxe. Le secteur public intervient en effet quand le contexte est menaçant, ou pour des investissements que les entreprises isolées ne peuvent faire, ou pour protéger les entreprises naissantes. Mais bien plus l'incubateur, au sens premier, est le lieu du développement par le seul effet du regroupement à l'intérieur, à la chaleur et en milieu protégé de petits éléments. Créer les conditions d'un développement spontané, quelle plus belle manière d'être à la fois autour et au cœur ? On emprunte ici les propriétés sémantiques de l'incubateur, (l'ensemble des associés et opposés qu'il charrie) au profit des technologies wallonnes. On crée donc un espace protégé dans lequel les PME wallonnes pourront se regrouper créant par le fait même une génération spontanée (d'idées ? de produits ? de nouvelles petites entreprises sans doute). On voit ici l'importance de l'effet sémantique du mot incubateur.

*Texte 2: Le ministre(...) peaufine son incubateur numérique wallon (...). Inspiré d'expériences similaires au Japon, il devrait mettre à la disposition des entreprises du secteur des nouvelles technologies numérique (...) des infrastructures coûteuses qu'aucune d'elles ne pourrait s'offrir seule. A la fois hôtel pour start-up numériques, vitrine technologique et centre d'archivage, l'incubateur accueillera des entreprises très diverses. Des start-up s'y mêleront avec des entreprises déjà en activité (...) vitrine technologique(...). Les entreprises spécialisées dans le multimédia, l'image et la vidéo numérique, la reconnaissance vocale, la télévision interactive et les technologies de protection des droits d'auteurs devraient trouver refuge dans ce nouvel incubateur. Quant au centre d'archivage, l'un des volets les plus novateurs du projet, il permettra d'étudier différentes technologies de conservation et de restauration d'archives, ainsi que la constitution de bases de données de documents numériques(...) L'un des principaux enjeux politiques concerne évidemment l'implantation de l'incubateur, avec en toile de fond les perspectives d'emploi (...) A ce stade, le budget est de 17,5 millions d'euros (...). Rien n'indique cependant que ce budget public ne sera pas complété par des fonds privés. Plusieurs opérateurs industriels et financiers (dans le secteur des télécoms, notamment), auraient déjà émis le souhait d'être présents sur le site de l'incubateur, que ce soit sous la forme d'apports en nature ou en capital. Le projet, préparé par l'Agence wallonne des télécoms, a été discuté jeudi(...).*

#### WordNet 2.0 Search

Results for "Derivationally related forms" search of noun "incubator"

Display derived forms -  
nouns and verbs that are related morphologically.  
Each related **synset** is preceded by its part of speech. Each word in the **synset** is followed by its sense number.

1 sense of incubator

Sense 1  
incubator, brooder --  
(apparatus consisting of a box designed to maintain a constant temperature by the use of a thermostat; used for chicks or premature infants)  
RELATED TO->(verb) incubate#2  
=> brood, hatch, cover, incubate  
--  
(sit on (eggs); "Birds brood"; "The female covers the eggs")

## 4. Conclusions

Avec EVOQ<sup>®</sup>, notre approche n'est pas simplement méthodologique mais repose toute aussi sur des principes épistémologiques et mêmes ontologiques (Wallemacq et Jacques, 2004). Ces principes- impliquent de considérer le langage comme consistant en soi et ne renvoyant pas à un « ailleurs » (une réalité en soi, la volonté expressive d'un acteur, une organisation) dont il serait la simple expression. La perspective d'EVOQ<sup>®</sup> consiste à considérer que le langage n'est pas second ou dérivé, mais qu'il participe activement à la constitution de ce que nous appelons réalité, organisation ou individu.

Dans cette conclusion, nous voulons revenir sur l'implication des paradoxes, lorsqu'on quitte le simple registre langagier. Qu'implique la présence de ces paradoxes pour l'expérience subjective des individus d'une part, que nous enseignent-ils sur la vie des organisations d'autre part ? Nous sommes inmanquablement conduits à ces questions par la nature « pragmatique » ou « organisationnelle » des paradoxes que nous avons présentés.

Une entreprise, un laboratoire, une confrérie, une famille, une communauté, etc. sont autant de groupes possédant un langage commun et des filières d'apprentissage de ce langage. Au delà de ce langage, y sont également associé les expériences subjectives qui l'accompagne. Cette approche s'effectue au travers des éléments sémantiques contenus dans le discours individuel et/ou collectif. A l'aide du logiciel EVOQ<sup>®</sup>, le chercheur se penche sur la « langue naturelle ». Que se passe-t-il si nous admettons que celle-ci ouvre sur l'expérience subjective ?

Au plan de l'analyse, un triple mouvement d'inférence se met en place :

- *Du discours « collectif » vers l'expérience subjective « individuelle »* : le chercheur part de ce que la personne emploie comme formes ou jeux de langage ou comme (cf. Wittgenstein) par lesquels il peut tendre vers l'expérience subjective et intersubjective de l'individu.
- *Du discours « individuel » vers l'expérience subjective « collective »* : Mais inversement, accéder à la compréhension d'un groupe (à son langage commun, à ses expériences paradigmatiques associées), c'est accéder aux filières d'apprentissage qui font adopter son langage, langage qui permet à ses membres d'utiliser les mêmes exemples et expériences paradigmatiques comme autant de sources nouvelles d'expériences subjectives associées.
- *De l'expérience subjective collective vers l'expérience subjective individuelle*. Au cours du discours intersubjectif (interview), la personne utilise le discours collectif. Elle reproduit alors un message partiellement connecté à sa propre expérience subjective, c'est-à-dire partiellement « percolé » qui, sans forcément que la personne en soit consciente, véhicule un jeux de langage formé par l'expérience collectivement vécue.

C'est là que, avec l'aide d'EVOQ<sup>®</sup> il peut s'avérer très utile d'aller au delà des mots, et plus précisément « entre les mots ». Les niveaux structurel, relationnel et culturel, dans lesquels baignent toute organisation, font passer de l'objectif au subjectif, du théorique au pratique, et ce en tirant parti du langage commun propre au groupe au sein duquel l'apprentissage s'opère. Evoq<sup>®</sup> permet donc d'aller au delà d'une simple analyse structurelle, mais permet de *pénétrer le sens* (donc ce qui résulte, émane, « percole » des expériences subjectives). L'objectif est de représenter une partie du monde propre au locuteur et au sein duquel le processus de création de sens s'est produit (Latiers *et al.*, 2004 ; Wallemacq et Jacques, 2003). Il s'agit là d'un effort de reconstruction explorant les filières de création du discours, du sens que le locuteur énonce de son vécu. On atteint ainsi à la compréhension de la personne en tant qu'elle évolue dans un niveau culturel qui englobe les niveaux structurels et relationnels

Voici une réflexion, en guise de conclusion, sur la manière dont ils se composent dans l'exemple que nous avons analysés :

- Les niveaux collectif et individuel ne sont pas des instances que l'on pourrait séparer (l'organisation d'une part, l'individu d'autre part) : on a vraiment l'impression que le paradoxe n'est pas un simple problème logique que les individus auraient à résoudre. Le champ sémantique dans lequel il se meurent (et qui est collectif) est en lui-même paradoxal. C'est un champ sémantique qui n'est pas en dehors d'eux, mais le milieu dans lequel ils baignent, dans lequel il tournent et dans lequel ils se débattent,
- A la différence des paradoxes pragmatiques qu'isole Watzlawick, le paradoxe analysé ici ne résultant pas d'une « communication paradoxale ». Ici (la chose mériterait sans doute



d'être davantage élaborée) le paradoxe ne se noue pas au niveau du système d'interaction. Tout laisse à penser qu'il se noue à un « niveau » plus fondamental : la nature même de l'organisation est impliquée qui sont en soi contradictoires ; dans l'exemple, l'apparition du nouvel objectif, qui définit la spécificité même de l'organisation, à la fois définit son existence et la met en jeu.

- Les membres de l'organisation ne parlent pas du paradoxe, ils « tournent » dedans. C'est comme s'ils reprenaient à leur compte l'incompatibilité des deux pôles de la contradiction. Pour peu que nous ayons pu l'observer, le paradoxe n'est pas marginal, il occupe pratiquement tout le champ du discours et resurgit à de multiples moments. Il n'est pas repris comme paradoxe « personnel » mais la personne se trouve « tirée » de son côté. Les paradoxes organisationnels que nous avons pu observer ici mobilisent une « énergie sémantique et pratique » hors du commun.

## Références

- Berger P. et Luckman T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Klincksieck.
- Czarniawska B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Sage.
- Eden C., Ackerman F. et Cropper S. (1992). The analysis of Cause Maps. *Journal of Management Studies*, vol. (29 : 3) : 309-324.
- Grant D., Keenoy T. et Osrick Cl. (Eds). (1998). *Discourse + Organization*. Sage.
- Greimas A.J. (1966). *Sémantique structurale, recherche de méthode*. Larousse.
- Hassard J. (1993). Postmodernism and Organizational Analysis: an Overview. In Hassard et Parker (Eds), *Postmodernism and Organizations*. Sage.
- Heritage J. (1984). *Garfinkel and Ethnomethodology*. Polity Press.
- Hiernaux J.P. (1977). *L'institution culturelle II, Méthode de description structurale*. Presses Universitaires de Louvain.
- Jacques J.-M., Gatot L. et Wallemacq A. (2002). Risk Perception and Crises Management: Landscape of Mind, Landscape of Action. In Fabbri K. and Yeroyanni M. (Eds), *Proceedings of the first EU-MEDIN Workshop on Natural and Technological Hazards* : 24-33.
- Latiers M., Jacques J.-M., Bruyninckx V., Van Assche V., Laurent N. et Wallemacq A. (2003). Software, Springboard, Creativity. 10<sup>th</sup> workshop on Managerial and Organizational Cognition – Paris (Cergy-Pontoise).
- Laukkanen M. (1994). Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions. *Organization Science*, vol. (5/3) : 322-343.
- Linstead S. (2001). *Rhetoric and Organizational Control: A Framework for Analysis*. In Westwood R. et Linstead S. (Eds), *The language of Organization*. Sage.
- Merleau-Ponty M. (1960). *Signes*. Gallimard (NRF).
- Townley B. (1994). *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the subject at work*. Sage.
- Varela F., Thompson E. et Rosch E. (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit*. Seuil.
- Varela F. (1996). *Quel savoir pour l'éthique?* La Découverte.
- Wallemacq A. et Jacques J.-M. (2003). *Language and Landscapes, towards new architectures of thought*. In Linstead S. et Linstead A. (Eds). *Thinking Organization*. Routledge (A paraître).
- Watzlawick P., Helmick-Beavin J. et Jackson D. (1972). *Une logique de la communication*. Seuil.
- Weick K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing Reading*. MA, Addison – Wesley.
- Westwood R. et Linstead S. (2001). *Language/Organization: An Introduction*. In Westwood R. et Linstead S. (Eds), *The language of Organization*. Sage.
- Whorf B.L. (1956). *Language, Thought and Reality*. Wiley and sons.