Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales [1]

EMMANUEL JOSSERAND
Université Paris-Dauphine

VÉRONIQUE PERRET
Université Cergy-Pontoise

RÉSUMÉ

Une synthèse de la littérature sur le paradoxe dans les organisations permet à la fois de montrer l'intérêt des pratiques paradoxales et les limites des réflexions des théoriciens qui ne font que décrire *ex-post* ces pratiques sans donner de piste pour leur mise en œuvre. Fort de ce constat, cet article établit tout d'abord une typologie des pratiques paradoxales. Sur cette base, il est alors possible de mettre en évidence des problématiques spécifiques de changement ainsi que certains des mécanismes qui peuvent contribuer à une meilleure gestion paradoxale des organisations.

ABSTRACT

Previous research on paradox and organisations leads us to both acknowledge the high interest of paradoxical practices within organisation and the limits of the academic approach of such practices. The simple ex-post description of paradoxical practices is not enough; we must propose some concrete directions about the implementation of such practices. Based on a typology of paradoxical practices, this article identifies the underlying change logics and identifies some of the concrete mechanisms that can contribute to paradoxical management of organisations.

RESUMEN

Una síntesis de la bibliografía acerca de las paradojas en las organizaciones permite mostrar a la vez el interés en la práctica en este campo y los límites de los enfoques de los teóricos que la describe *ex-post* sin dar soluciones para su implementación. En primer lugar, este artículo establece una tipología de las prácticas paradójicas, y, sobre esta base, pone en evidencia las problemáticas de cambio específicas y algunos mecanismos que pueden contribuir a la mejor gestión paradójica de las organizaciones.

Les raisonnements dichotomiques, consistant à opposer des pôles distincts, se voient remis en question de manière de plus en plus pressante tant par les approches théoriques que par les pratiques observables au sein des organisations. L'intensification du jeu concurrentiel, la complexité croissante des modes de management, la turbulence de l'environnement, sont autant d'éléments qui mettent en difficulté les approches dichotomiques. Il existe désormais des arguments solides permettant de dénoncer les pratiques organisationnelles qui répondent aux principes de la logique formelle : la hiérarchisation et le compromis. Il faut donc penser des solutions plus complexes qui chercheraient à combiner des logiques communément jugées antagonistes plutôt qu'à les opposer; il faut s'engager sur la voie de la gestion paradoxale. De nombreux auteurs conviennent de cette nécessité sans expliciter pour autant les mécanismes par lesquels les organisations peuvent sortir de l'enfermement dans lequel les confine le paradoxe. Préconiser une gestion paradoxale pour répondre aux enjeux et situations complexes auxquels les organisations sont confrontées n'est qu'une première étape; elle est insuffisante si l'on n'entre pas dans une réflexion sur sa mise en œuvre. Dégager des pratiques paradoxales et les processus de changement qui les sous-tendent, repérer les mécanismes organisationnels sur lesquels ces processus de changement peuvent s'appuyer constituent des étapes tout aussi essentielles si l'on veut réellement faire évoluer les organisations dans cette voie. Ainsi, nous montrerons tout d'abord comment les approches dichotomiques peuvent conduire à un enfermement dans le paradoxe. Nous proposerons ensuite une grille d'analyse des pratiques organisationnelles paradoxales en explicitant et illustrant les logiques sur lesquelles elles reposent. Nous proposerons, enfin, de cerner les conditions de mise en œuvre de la gestion paradoxale en repérant les problématiques de changement spécifiques qu'elle impose ainsi que certains des mécanismes organisationnels par lesquels peuvent se réaliser ces changements.

L'enfermement dans le paradoxe

Les organisations font face à des situations complexes et sont elles-mêmes productrices de situations complexes qui les amènent à gérer en permanence des pôles perçus et souvent analysés comme opposés (domination par les coûts/différenciation, centralisation/décentralisation, spécialisation/intégration, innovation/conservation…). Lorsque les problèmes dans l'organisation sont abordés dans une logique dichotomique de soit/soit, on constate deux issues possibles. La première, la hiérarchisation, consiste à mettre

1. Les auteurs tiennent tout particulièrement à remercier les évaluateurs de cet article pour la richesse et la pertinence de leurs commentaires.

© MI 2000

en avant un pôle au détriment de l'autre. La seconde, le compromis, conduit l'organisation vers une situation intermédiaire. La hiérarchisation comme le compromis peuvent constituer des solutions inefficaces et inconfortables, comme l'indiquent les illustrations suivantes.

La logique dichotomique : hiérarchisation et compromis

Dans la hiérarchisation, l'organisation retient des solutions qui favorisent un pôle du paradoxe au détriment de l'autre.

Joffre et Kœnig (1992) proposent, par exemple, d'interpréter le cas de l'explosion en vol de la navette Challenger comme le résultat d'une hiérarchisation des priorités de la Nasa[2]. Une première phase du développement du projet Challenger avait pour objectif de mettre au point une navette fiable. Dans cette phase, l'organisation de la Nasa a systématiquement privilégié la sécurité dans les programmes de vol. La nécessité d'une efficacité commerciale s'est ensuite imposée comme contrainte dominante. Plusieurs mises en garde sur la qualité des joints de la navette ont ainsi été écartées. La veille de la catastrophe, les ingénieurs d'une entreprise sous-traitante ont alerté leurs dirigeants des risques importants liés aux conditions climatiques défavorables; ceux-ci n'ont pas été pris en compte, car l'annulation du lancement aurait eu des conséquences commerciales et politiques jugées trop lourdes. On comprend bien, par cet exemple, comment l'incapacité à prendre en compte la complexité d'une situation organisationnelle, où sécurité et efficacité sont deux contraintes imbriquées, conduit à des décisions déséquilibrées en amputant un pan de la réalité.

La hiérarchisation n'a pas toujours des conséquences aussi dramatiques à court terme, mais c'est alors son succès qui peut mettre en péril la pérennité de l'organisation. Hannan et Freeman (1984) expliquent les difficultés de changement des entreprises par leur incapacité à remettre en cause les pratiques associées à leur succès passé. Cette inertie organisationnelle rend la hiérarchisation encore plus pernicieuse : l'ascendant pris par une contrainte sur son opposé se voit ainsi légitimé et reconduit dans le temps alors que le contexte se modifie.

Confrontées à une contradiction entre deux pôles, les organisations peuvent également construire des solutions de moyen terme reposant sur un compromis. À l'instar de la hiérarchisation, les résultats peuvent se révéler insatisfaisants. En effet, le compromis ne permet pas de tirer parti de la force et de la richesse portées par chacun des deux pôles. Il ne joue que par un affaiblissement mutuel des extrêmes. Les solutions de compromis peuvent permettre de débloquer une situation insoluble mais aussi se révéler absurdes, comme en témoigne l'exemple de la naissance du métro parisien.

La naissance du métro parisien peut être analysée comme le résultat d'un compromis entre deux logiques opposées. Ses premières lignes sont nées en 1904, date à laquelle de nombreuses agglomérations disposaient déjà depuis longtemps d'un réseau métropolitain (Londres, 1863; New York, 1868; Chicago, 1892; Glasgow, 1897...). Les Parisiens, quant à eux, se sont alors trouvés privés d'une forme moderne de transport urbain, du fait de l'affrontement entre deux groupes d'intérêts défendant deux conceptions incompatibles. À cette époque, l'État souhaite un réseau d'intérêt général effectuant la jonction entre les principales gares afin de faire pénétrer dans Paris les trains de banlieue et, en particulier, les transports militaires. Techniquement, cela signifie la construction de lignes à grand gabarit à partir des gares existantes et la connexion entre le trafic de la ville de Paris et celui de la banlieue. La municipalité de Paris, quant à elle, veut se réserver un réseau dense d'intérêt local limité au territoire *intra-muros* et sans raccordement avec les lignes ferroviaires de banlieue. Ainsi, un conseiller municipal dénonce les risques encourus par la ville :

> Une grande partie de la population émigrera le jour où, pour quarante ou cinquante centimes, elle pourra sans changer de voiture, se rendre facilement dans la banlieue. Or, ce sont les gens riches qui émigreront et non pas les ouvriers... Oui, Messieurs, votre Métropolitain enrichira Enghein, Colombes, Nogent, etc., et ruinera le cœur de Paris.

Afin de défendre cette position, les préconisations techniques soutenues par le conseil municipal reposent sur la construction de voies étroites, de voitures légères à petit gabarit permettant à la fois de réduire les coûts et de rendre le métro totalement étanche au trafic ferroviaire. Ces conceptions rivales se sont affrontées pendant 20 ans et la solution finalement adoptée fut celle d'un compromis qui ne répondait qu'imparfaitement aux exigences et aux objectifs des différentes parties prenantes. En effet, le 30 mars 1898, le Parlement fait adopter l'écartement normal des voies (1,44 m) afin de permettre la communication avec le réseau ferré, mais le petit gabarit retenu pour les voitures (2,40 m de largeur) empêche les chemins de fer (au gabarit voisin de 3 m) d'emprunter le futur réseau[3] !

La hiérarchisation consiste à donner la priorité à une logique plutôt qu'à l'autre. Elle se révèle inefficace, voire désastreuse, lorsque les situations organisationnelles nécessitent des réponses plus complexes intégrant des logiques apparemment contradictoires. Le compromis joue par l'affaiblissement mutuel des extrêmes; il ne permet donc pas d'exploiter les potentialités des deux pôles. Le

2. Des éléments de cette illustration ont été empruntés à H. Laroche et M. Saussois (1986), « *Challenger* », cas de la centrale des cas et de médias pédagogiques, Paris.

3. Cette illustration est adaptée de l'ouvrage de Margairaz M. (1989).

compromis conduit parfois à adopter des solutions absurdes; il peut également être la source de situations insatisfaisantes, car elles correspondent à un enlisement dans la voie médiane. Comme l'explique Hampten-Turner (1992), les entreprises qui n'arrivent pas à gérer les pôles contradictoires des dilemmes[4] auxquels elles sont confrontées se trouvent prisonnières de cercles vicieux dans lesquels chacun de leurs efforts les conduit à renforcer leurs faiblesses. Les analyses habituellement avancées pour expliquer ces inefficacités dénoncent la prédominance de la logique formelle dans l'approche de situations complexes.

Paradoxe existentiel et logique formelle

Les organisations s'enferment dans le paradoxe quand elles répondent à des situations complexes en dichotomisant les pôles opposés plutôt qu'en cherchant à les combiner (Hampten Turner, 1992; Joffre et Kœnig, 1992; Handy, 1995). Les interprétations classiques de cet enfermement mettent en avant la part dominante de la logique formelle dans les modes de raisonnement (Burell et Morgan, 1979; Van de Ven et Poole, 1988; Ford et Backoff, 1988,...).

La distinction entre paradoxe existentiel et paradoxe logique (Wilden, 1972; Barel, 1989) permet de rendre compte de la nature de l'enfermement dans lequel peuvent se retrouver les organisations. Qu'il s'agisse de mathématiques, de logique ou de philosophie, le paradoxe logique est un raisonnement où l'on n'arrive pas à déceler quelque faute de logique et qui cependant aboutit à une conclusion qui contredit les prémisses ou encore qui justifie deux conclusions contradictoires. L'exemple le plus célèbre est celui du paradoxe du crétois, attribuable à Eubulide de Megare : un Crétois nous dit *« tous les Crétois sont des menteurs »*.

Si les paradoxes logiques peuvent stimuler notre curiosité intellectuelle ou conduire à une réflexion fondamentale en mathématiques, ils ne sont pas directement liés au monde de l'organisation. L'univers du management est beaucoup plus concerné par ce que Barel (1989) appelle les paradoxes existentiels, ceux dans lesquels les acteurs ont le sentiment de ne pas pouvoir sortir de la littéralité de l'énoncé paradoxal.

Dans le domaine du management stratégique, l'énoncé « l'organisation doit fonctionner à la fois de manière centralisée et décentralisée » est contraire à la conception traditionnelle en matière de structures, mais n'est pas pour autant un paradoxe logique. Il peut en revanche être vécu par certains acteurs comme un paradoxe existentiel; ceux-ci se trouvent dans la nécessité de concilier des logiques qu'ils se représentent comme contradictoires. D'autres acteurs pourront toutefois avoir une représentation différente de la situation et ne pas vivre de paradoxe. Cela met en évidence le caractère construit du paradoxe existentiel : ce sont en effet les acteurs, par la manière dont ils construisent leur représentation d'une situation, qui créent le paradoxe existentiel. Sortir du paradoxe, c'est se représenter la situation d'une manière différente ou/et trouver une solution pratique qui fasse tomber la contradiction.

Mais comment sortir du paradoxe si nos raisonnements nous restreignent à une représentation de la réalité en termes d'opposition? Comme le soulignent Burrell et Morgan (1979), les théories organisationnelles ont tendance à fonctionner essentiellement en utilisant des dualités dont les termes s'excluent, se conformant ainsi aux principes de la logique formelle. La théorie de la contingence fournit un bon exemple de la prédominance des solutions de hiérarchisation ou de compromis. Ainsi, quand elle traite de la dualité centralisation/décentralisation, la contingence impose un arbitrage permanent, celui-ci permettant de se situer par rapport à d'autres dualités : innovation/expérience; flexibilité/rentabilité; changement/stabilité; efficacité/efficience... On retrouve également la logique formelle dans certains outils managériaux. Le célèbre cabinet de consultants Mc Kinsey ne pose-t-il pas comme règle d'or qu'une bonne matrice stratégique doit être « mutually exclusive / completely exhaustive » – MECE – (Ramanantsoa, 1994). Les matrices nous proposent une manière de penser la réalité; si l'on s'interroge sur les règles qui régissent leur construction, on s'aperçoit qu'elles répondent aux principes de la logique formelle.

La logique formelle repose sur trois principes essentiels : le principe d'identité, le principe de contradiction et le principe du tiers exclu. Le principe d'identité pose que les choses sont ou ne sont pas. C'est en figeant l'identité des choses, en leur attribuant une cohérence interne que l'on donne naissance aux dualités dans lesquelles deux pôles s'interdéfinissent et s'opposent. Ce principe d'identité conduit à la création de catégories. Celles-ci sont jugées pertinentes dans la mesure où elles sont exclusives les unes des autres. Ceci constitue le second principe de la logique formelle : le principe de contradiction qui pose que A est x et ne peut pas être non x. Ce principe fonde dans le raisonnement logique l'illégitimité de l'ambiguïté et de l'ambivalence. Le caractère mutuellement exclusif des dimensions des matrices McKinsey répond bien aux deux principes de l'identité et de la contradiction. Enfin, pour permettre de finaliser le travail de catégorisation, le raisonnement formel devra s'attacher à créer des pôles qui répondent au principe du tiers exclu : A ne peut être que x ou non x. Le caractère totalement exhaustif des dimensions des matrices McKinsey renvoie directement à ce troisième principe. Dans certains cas, on constatera que ce dernier axiome peut être aménagé pour une approche plus souple de la logique formelle. Il est en effet envisageable de considérer les deux pôles comme

4. Le dilemme renvoie à la nécessité d'effectuer un choix difficile entre deux partis contradictoires et présentant tous deux des inconvénients tandis que le paradoxe correspond à une situation où le choix n'est pas vécu comme envisageable.

les extrêmes d'un continuum : entre les pôles, on peut alors introduire le compromis.

Dépasser la logique formelle

De nombreux outils managériaux et une partie du travail de recherche se fondent, traditionnellement, sur les principes de la logique formelle. Celle-ci implique des modes de raisonnement sous le rapport d'une opposition. Les auteurs qui ont étudié les limites des solutions dichotomiques, comme la hiérarchisation et le compromis, nous invitent à dépasser une logique qui trouve ses limites dans son incapacité à penser la complexité. Toutefois, ils donnent peu d'éléments qui pourraient permettre de comprendre les mécanismes complexes et les dynamiques de changement par lesquels les organisations peuvent trouver des solutions échappant à l'emprise de la logique formelle.

Si l'on reprend les deux exemples cités précédemment, nous avons simplement qualifié le résultat de processus organisationnels complexes. Ces résultats trouvent une parfaite interprétation si on les analyse à la lumière des principes de la logique formelle. Ils permettent d'illustrer les risques de démarches qui ne répondent pas à la complexité de la situation. Toutefois, nous constatons simplement que les situations organisationnelles présentées correspondent à un enfermement. On ne va pas au-delà d'une représentation conceptuelle et abstraite de la situation. Cette représentation conceptuelle nous invite à rechercher des solutions dépassant l'opposition, mais nous interroge également, sans donner de réponse, sur les pratiques organisationnelles à mettre en œuvre afin de pouvoir sortir de cet enfermement. Pour nous permettre de progresser dans l'analyse de la gestion paradoxale, nous nous proposons de décrire la façon dont certaines organisations ont trouvé des issues paradoxales aux dilemmes auxquels elles étaient confrontées. Cette description permettra de contribuer à des représentations différentes des réalités organisationnelles. Nous proposons donc une typologie des pratiques organisationnelles paradoxales qui permettra de trouver et de qualifier des solutions qui résultent de processus complexes. Nous montrerons enfin, dans la dernière partie de ce travail, comment ces résultats organisationnels pouvant être qualifiés de paradoxaux nécessitent avant tout la mise en œuvre, souvent délicate, de processus de changement dont il est indispensable d'établir les caractéristiques.

Les pratiques organisationnelles paradoxales

Bartlett et Goshal (1989) indiquent que les entreprises internationales pouvaient être performantes dans les années 80 en fondant leurs modes d'organisation sur la base d'un des trois modèles suivants : multinational, international ou global. On peut analyser ces trois modèles en les situant sur un continuum entre deux pôles contradictoires : l'adaptation locale et la standardisation. Deux des modèles organisationnels proposés relèvent d'une logique de hiérarchisation : la firme multinationale favorise l'adaptation locale, tandis que la firme globale privilégie la standardisation. Le modèle international correspond à un compromis entre ces deux pôles : une adaptation locale des produits mais une exploitation de compétences standardisées. Comme le soulignent Bartlett et Ghoshal (1989), les performances de ces modèles traditionnels sont cependant limitées par une conception de l'organisation qui repose sur deux hypothèses implicites : 1) il existe deux rôles distincts dans l'organisation : celui du siège et celui des filiales; 2) toutes les filiales doivent être traitées sur un pied d'égalité. Ils montrent ainsi que les entreprises performantes sont obligées d'évoluer vers un nouveau modèle – le modèle transnational – qui a vocation à combiner adaptabilité locale et effets d'échelle liés à la standardisation. Cette évolution des modes d'organisation des firmes internationales montre bien l'enjeu des pratiques organisationnelles paradoxales. En effet, les firmes sont amenées à concilier des contraintes perçues jusqu'alors comme opposées. En sortant de la logique de contradiction, les entreprises qui combinent les deux pôles s'engagent dans un cercle vertueux où « les valeurs opposées [..] restent en état de tension créatrice et de freinage mutuel. Le cercle s'auto-équilibre et s'auto-corrige » (Hampten-Turner, 1992, p. 36).

Nous définissons dans cette partie six approches paradoxales que nous illustrons par des pratiques organisationnelles issues de travaux empiriques antérieurs. Nous proposons une lecture de ces pratiques selon deux dimensions (voir le tableau 1) :

- Premièrement, les pratiques organisationnelles peuvent jouer sur l'articulation temporelle ou spatiale des dualités. Nous transposons ici la distinction entre dimension synchronique et dimension diachronique proposée par Ford et Backoff (1988) et nous l'appliquons aux différentes pratiques organisationnelles paradoxales.
- Deuxièmement, les pratiques organisationnelles peuvent reposer sur trois logiques : la différenciation, le dialogue et la disparition. Ces logiques peuvent être comprises comme des solutions différentes du paradoxe. Les deux premières consistent à accepter le paradoxe et à vivre avec lui en l'aménageant afin que les pôles contradictoires puissent s'exprimer. La troisième conduit à la disparition du caractère paradoxal des situations vécues par les organisations.

La logique de différenciation

La théorie des types logiques (Whitehead et Russel, 1910) met en évidence la possibilité théorique de concevoir des logiques de natures différentes réconciliant ainsi des oppositions comme la permanence et le changement, l'individuel et le collectif. Dans des situations complexes, où des logiques très diverses s'entremêlent et se super-

posent, il devient nécessaire de reconnaître leurs spécificités, voire leurs antagonismes. Cette reconnaissance de logiques différentes doit remplacer le réflexe d'exclusion qui ampute la réalité d'une partie de sa richesse (Génelot, 1992). La logique de distinction, quand elle n'est pas associée à un principe d'exclusion mais à un principe de conjonction (Morin, 1986), peut donner naissance à un processus créateur. « Les logiques sont distinguées les unes des autres et leurs différences sont affirmées, mais elles ne sont pas séparées de la problématique globale à laquelle elles appartiennent »(Génelot, 1992, p. 133).

La science sociale a produit un certain nombre de différenciations fondamentales pour comprendre les phénomènes propres à son champ d'étude : le particulier et le général; le micro-niveau et le macro-niveau, l'individu et le collectif... L'omniprésence de ces couples dans la vie organisationnelle oblige à une différenciation continuelle. La démarche de différenciation consistera à clarifier et distinguer les niveaux de référence où on se situe et à accepter d'affirmer les spécificités et les différences plutôt que de chercher à homogénéiser les pratiques. Van de Ven et Poole (1988), Poole et Van de Ven (1989), rapportent quelques exemples de travaux ayant accompli cette clarification des niveaux de référence en jouant soit sur la dimension diachronique soit sur la dimension synchronique. En effet, l'organisation est sous-tendue par une dynamique qui recèle des processus temporels différents (dimension diachronique). Les pôles opposés peuvent s'exprimer à des périodes de temps différentes, ils exercent des influences séparées tout en étant pris en compte par l'organisation; on parlera alors de pratiques séquentielles. Il est également possible d'envisager l'organisation sous l'angle des multiples sous-unités dont elle est constituée (dimension synchronique). Sortir du paradoxe suppose dans ce cas de clarifier les niveaux de référence et leur interconnexion. La différenciation de niveaux, comme centre-périphérie, micro-macro, etc., permet aux deux pôles du paradoxe de s'exprimer dans la même organisation mais à des niveaux différents; on parlera alors des pratiques de compartimentage.

Les pratiques séquentielles (1)

Les pratiques séquentielles permettent de sortir du paradoxe en alternant des phases successives au cours desquelles l'un des deux pôles l'emporte sur l'autre.

Dans l'approche séquentielle proposée par Evans et Doz (1989), les acteurs effectuent une différenciation dans le temps, ils échappent au paradoxe en favorisant successivement un pôle puis son opposé. Les deux logiques ne s'expriment pas en même temps mais successivement. Ces pratiques sont particulièrement opérantes dans le pilotage et la mise en œuvre du changement organisationnel. Afin de permettre de répondre à la double exigence de cadrage et de participation que requiert ce type de processus, les théoriciens de l'OD (Bennis, 1969; Beckhard, 1975; Beer, 1976; Morin, 1989) ont élaboré des approches du changement qui correspondent à des pratiques séquentielles. Les interventions de changement dans cette logique comportent alors deux grandes phases successives, l'une de « décristallisation/déplacement », l'autre de « recristallisation », pour reprendre les termes de Beatty (1987). Au sein de chacune

TABLEAU 1

Logiques des pratiques organisationnelles paradoxales

		Logique de la différenciation	Logique du dialogue	Logique de la disparition
Pratiques organisationnelles	Dimension diachronique	(1) Les pratiques séquentielles	(3) Stratification (4) Oscillation	(6) Recadrage
	Dimension synchronique	(2) Compartimentage	(5) Construction locale	

de ces phases, le rôle des différents acteurs peut et doit être différent. Ainsi, dans la phase de decristallisation/ déplacement, on favorise l'expression de tous les acteurs afin de susciter la participation nécessaire à la réussite du changement. La phase de recristallisation est, quant à elle, caractérisée par des actions de cadrage de la part des dirigeants pour canaliser les comportements et orienter la conduite de l'organisation. Des travaux empiriques récents illustrent les pratiques séquentielles à l'œuvre dans les processus de changement. Kœnig et Thiétart (1993) étudient la stratégie appliquée par un grand groupe industriel dans le cadre d'une réorganisation majeure. La situation de départ est celle d'une organisation verticale où les directions fonctionnelles centrales prennent les principales décisions, celles-ci étant répercutées par des directions de zones auprès des unités opérationnelles. Dans cette configuration, les unités opérationnelles ont peu d'échanges avec leur environnement interne et externe, l'organisation se caractérisant par un cloisonnement important. Le changement engagé dans l'entreprise vise à introduire une organisation horizontale qui favorise le dialogue en assouplissant la coordination fonctionnelle hiérarchique. Pour cela, les dirigeants doivent être en mesure d'impulser une dynamique de changement qui permette l'émergence de solutions innovantes tout en évitant une perte de contrôle du processus. Le dirigeant se trouve alors confronté aux logiques contradictoires de l'innovation et du contrôle. La stratégie observée par Kœnig et Thiétart (1993) répond à ce que nous avons défini comme une pratique séquentielle. Les auteurs la décrivent de la manière suivante :

> Dans un premier temps, un geste crée un espace de liberté formelle. Puis, les acteurs sont alors invités, incités à construire et à innover. Dans un troisième temps, leurs propositions sont jugées et sélectionnées. Certaines seront encouragées, d'autres, au contraire, écartées (1993, p. 21).

Ainsi, le pilotage du changement est tout d'abord ouvert afin de favoriser l'émergence de solutions nouvelles, puis fermé, pour permettre un ciblage des solutions dégagées. On retrouve la même logique de séquences dans les modèles de pilotage de changement analysés par David (1995) à la RATP. Christian Blanc a impulsé une dynamique générale de réorganisation des structures de l'entreprise. Sous sa présidence, la RATP a évolué d'une structure centralisée vers une structure décentralisée où les relations transversales jouent un rôle important. Le « modèle politique » utilisé par Christian Blanc suit une logique séquentielle : il se décompose en deux phases. Dans la première phase, du « flou » est introduit, la direction n'intervient que par un cadrage très général du changement et les acteurs redéfinissent eux-mêmes la nature de leurs relations; ils prennent par exemple conscience d'une interdépendance entre les unités qui implique la mise en place de réseaux transversaux. Dans la seconde phase, les solutions retenues sont imposées dans leur détail, assorties d'objectifs de résultats. Grâce à la différenciation diachronique des phases successives du processus de changement, l'organisation peut mobiliser les capacités d'innovation de tous les acteurs sans perdre sa propre cohésion. Comme l'indique Spector (1995), la conduite du changement est confrontée à la nécessité de changer l'ensemble de l'organisation tout en préservant sa stabilité et son identité et ce n'est que grâce à un processus séquentiel qu'elle peut y parvenir.

Ces illustrations empiriques montrent bien la pertinence de pratiques séquentielles qui permettent de concilier cadrage et participation, émergence puis exploitation de solutions nouvelles, pilotage ouvert et pilotage fermé, changement et stabilité. L'organisation échappe aux paradoxes en procédant à un aménagement des logiques contradictoires. Ces pratiques reposent sur l'expression successive des pôles opposés; elles sont dans ce sens profondément différentes de la hiérarchisation qui conduit à ne prendre en compte que l'un des éléments. Toutefois, si les approches séquentielles permettent de jouer avec les deux pôles du paradoxe, elles impliquent, comme le compartimentage, de pouvoir maîtriser les frictions liées à l'introduction de la différenciation.

Le compartimentage (2)

Une autre manière d'échapper aux situations paradoxales est de permettre aux différents pôles de s'exprimer dans des espaces distincts au sein de l'organisation. La pratique de compartimentage repose ainsi sur un principe de séparation, deux logiques interviennent dans le même temps mais dans des lieux ou à des niveaux différents.

Yves Barel définit le compartimentage comme « une situation dans laquelle se produit une sorte de simulation d'indépendance de deux ou plusieurs stratégies.[...] L'indépendance se présente comme une ignorance réciproque des stratégies, les unes et les autres se déployant dans des sphères ou des domaines respectifs entre lesquels les points de contact ou de superposition sont censés ne pas exister » (1989, p. 245-246). Transposée à l'organisation, les pratiques de compartimentage peuvent être conçues comme des démarches cherchant à singulariser les éléments ou les unités organisationnelles et à différencier les logiques qui leur seront appliquées. En fonction des paradoxes qui se posent à l'organisation, celle-ci peut effectuer des découpages plus ou moins fins – individus, groupes, services, ... – et de nature diverse –, verticaux selon le niveau hiérarchique, horizontaux par activités, par zones géographiques ou encore par fonctions. L'organisation ne pose plus les problèmes en termes de hiérarchisation puisqu'elle admet en son sein les logiques contradictoires. Il n'y a plus une approche uniforme mais des pratiques différenciées pour chacune des unités.

Un certain nombre de travaux empiriques s'intéressant à la dualité centralisation/décentralisation proposent des solutions qui s'apparentent au compartimentage. Ainsi, pour des chercheurs comme Gupta (1987) ou Calori

(1988), les relations centre-périphérie doivent être modulées au sein d'une même organisation en fonction du contexte et/ou de la stratégie de l'unité et non plus pour l'ensemble de l'organisation, comme pouvaient le suggérer les premières approches contingentes. Gupta (1987) montre, par exemple, qu'en fonction de la mission retenue pour chaque unité – construire ou récolter – et de la stratégie générique adoptée par l'unité – différenciation ou domination par les coûts –, il sera nécessaire de concevoir différemment la nature des relations qui lie chaque unité avec le centre en ce qui concerne les critères d'évaluation et le degré de décentralisation. Dans le même esprit, Calori (1988) indique qu'il devrait exister un degré de centralisation variable en fonction de la distance du métier exercé par l'unité par rapport au métier principal du groupe. Pour Golden (1992), le découpage doit être encore plus fin : le degré de centralisation doit être modulé pour chaque fonction de l'unité. Les unités opérationnelles doivent être autonomes en ce qui concerne les fonctions importantes pour leur stratégie, les autres fonctions étant assurées par les services centraux. Golden développe ainsi une argumentation cohérente avec la logique du compartimentage. Il nous faudra évoquer les problèmes que pose la mise en œuvre de ce principe : ce sont les questions de friction, de jonction que nous retrouverons au cœur de la problématique de changement associée au compartimentage.

La logique du dialogue

Le principe dialectique peut permettre de comprendre comment des logiques opposées s'interpénètrent. La première signification du terme se retrouve dans son étymologie, la dialectique apparaît alors comme un échange, un rapport (dia) de paroles ou de discours (logos). Dans les pratiques de la cité grecque, elle devient alors la technique du dialogue. Le dialogue suppose la rencontre, l'interpénétration des contraires; tout l'enjeu de ce processus se trouve alors dans les possibilités de synthèse et de dépassement qu'il peut offrir.

Le paradoxe peut trouver une issue dans des processus dynamiques de dialogue. L'émergence de la solution résulte d'un mouvement dialectique entre les contraires, qui s'inscrit dans un dialogue constant entre les contraires. Une unité cohérente nouvelle émerge alors grâce à un mouvement continu de progression vers un niveau supérieur de complexité.

Dans les pratiques organisationnelles, ce dialogue peut s'instaurer en jouant sur la dimension temporelle du processus, les pratiques rencontrées sont alors celles de la stratification et de l'oscillation; il peut également se nourrir de l'interpénétration des deux pôles dans une pratique de construction.

La stratification (3)

Les pratiques de stratification (Evans et Doz, 1989) fondent leur efficacité sur leur capacité à générer un apprentissage cumulatif. L'idée de la stratification est de permettre à l'organisation de maîtriser le paradoxe en permettant une assimilation progressive des contraires. On raisonne, comme dans le cas de la logique séquentielle, sur la base de phases successives; toutefois, chaque phase vient consolider les compétences existantes en les complétant plutôt qu'en leur en substituant de nouvelles. L'organisation apprend donc à maîtriser les contraires qui s'interpénètrent progressivement. La gestion des ressources humaines est peut-être la fonction qui permet le mieux de développer ce type d'apprentissage organisationnel, par exemple en favorisant la mobilité au sein de l'organisation. Steyaert et Janssens (1995) montrent bien comment la stratification résout l'opposition entre approches multiculturelle et monoculturelle. Une entreprise ayant à gérer des activités dans des pays aux cultures contrastées peut choisir d'envoyer des cadres de la maison mère pour de courtes périodes de temps dans les différents pays. Cependant, ces cadres, n'ayant pas la possibilité de s'approprier la culture locale, conserveront leur culture initiale; ils seront donc monoculturels. Une logique de stratification consiste plutôt à donner des missions de plus longue durée (de l'ordre de deux à trois ans). Dans ce cas, les cadres ont la possibilité d'assimiler suffisamment la culture locale pour les besoins de l'entreprise, mais ils conservent leur culture initiale. En multipliant les missions de ce type, les individus concernés deviennent multiculturels tout en conservant les repères de leur culture d'origine.

L'oscillation (4)

L'oscillation (Barel, 1989) joue également sur le temps pour combiner les logiques contradictoires, mais elle se fonde sur la dynamique du mouvement entre les pôles plutôt que sur un apprentissage cumulatif. Comme l'indique Barel, « de telles stratégies font penser à la navigation à la godille [...] On peut aussi bien maintenir le bateau en ligne droite en alternant rapidement un coup à gauche et un coup à droite qu'en portant simultanément ces coups [...]. C'est par ses déséquilibres successifs que le système assure ses équilibres » (1989, p. 265). Le mouvement oscillatoire permet d'éviter les déséquilibres liés à une hiérarchisation en créant une dynamique nouvelle qui vient assurer l'équilibre général de l'organisation.

Une traduction de ce principe dans les pratiques d'innovation renvoie à la dualité exploitation/innovation. Cette dualité s'exprime pour les firmes, comme la nécessité d'intégrer en permanence de nouveaux éléments sans remettre en cause la continuité de l'exploitation. Elles sont ainsi amenées à réduire la durée du cycle de développement de leurs nouveaux produits. Comme le soulignent Gomory et Schmitt (1991), un réduction de la durée du cycle de développement entraîne un effet cumulatif : quelques itérations de ce cycle sont suffisantes pour construire un produit dominant. Ainsi, la gestion de l'innovation chez les producteurs japonais du secteur automobile a pu expliquer pendant longtemps leur performance au niveau mondial.

Leur approche de l'innovation peut se comprendre comme le résultat d'une oscillation entre innovation et exploitation. Dans une conception classique, dominante chez les constructeurs occidentaux dans les années 70, innovation et exploitation étaient conçues comme deux phases successives de la vie d'un modèle automobile. L'innovation pouvait alors se caractériser par un long cycle de maturation qui débouchait sur l'introduction d'un modèle radicalement différent du précédent. Venait ensuite une phase d'exploitation au cours de laquelle on assistait à un vieillissement progressif du modèle. À cette gestion cyclique de l'innovation, les firmes japonaises ont substitué un processus d'innovation constante. L'industrie automobile japonaise a privilégié la modification très fréquente de ses modèles en introduisant une succession d'innovations partielles. Au lieu de privilégier de longues phases d'innovation suivies de longues phases d'exploitation, les constructeurs japonais créent un mouvement permanent entre innovation et exploitation qui se traduit par la capacité à présenter fréquemment au marché des modèles intégrant les derniers perfectionnements tout en répondant aux exigences de rentabilité. Ainsi, le raccourcissement du cycle d'innovation, qui devient aujourd'hui un standard du secteur, se fonde sur la conception de l'innovation constante qui permet de combiner innovation et exploitation.

La construction locale (5)

Dans une organisation, il existe des occasions et des lieux permettant l'expression simultanée des pôles opposés. Le dialogue est alors possible, car les modalités de gestion et les pratiques managériales mises en œuvre lui sont favorables. La construction locale définit le processus par lequel des acteurs défendant des intérêts *a priori* divergents parviennent à échanger et à bâtir ensemble des solutions reposant sur une interpénétration des contraires.

La théorie des conventions nous propose un cadre d'analyse intéressant pour appréhender ce type de pratiques. Elle permet de comprendre les modalités de coordination de l'action, malgré la coexistence d'intérêts divergents, voire opposés, grâce à la création de dispositifs stables comme l'arrangement local. Pour assurer la stabilité des solutions, il faut en effet que celles-ci soient consolidées par des modes de résolution des antagonismes. « Ces dispositifs consistent à extraire des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer ensemble pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origine » (Amblard et al., 1996, p. 98). Il s'agit donc d'utiliser la rencontre des pôles opposés comme une source de création pour permettre la naissance d'une situation nouvelle où les contradictions disparaissent. Le fonctionnement de structures de type « groupe de projet », capables de créer à partir de principes différents une logique commune, constitue une illustration de cette construction locale. Plus le groupe se construit de manière autonome, plus on laisse de liberté à l'émergence et plus il y a de chances de surmonter les divergences d'origine. On retrouve ce principe de construction locale dans la gestion de projet chez Motorola (Thompson, 1998), qui met en jeu la dualité créativité/contrôle. La question est pour Motorola de pouvoir encourager une implication forte des opérationnels dans un projet innovant tout en suivant celui-ci de manière très précise et en se réservant la possibilité de stopper les investissements à tout moment. Une construction locale est alors nécessaire pour permettre de donner naissance à un projet à la fois innovant et contrôlé. Pour répondre à cette exigence, un comité de suivi chargé d'une réévaluation régulière du projet et des décisions en matière d'allocation des ressources a été mis en place. Ce comité a la possibilité de suspendre le projet à tout moment mais, afin de favoriser la construction locale et l'accord entre créativité et contrôle, il a également le rôle essentiel, en cas d'arrêt du projet, de mettre l'accent sur la qualité du travail effectué. Cette reconnaissance de l'effort permet de valoriser l'implication des opérationnels et leur laisse l'opportunité d'évoluer vers d'autres projets ou d'autres activités au sein de la structure.

La logique de disparition

Les travaux précédemment cités sur la théorie des niveaux logiques peuvent être invoqués pour comprendre un certain nombre de situations dans lesquelles le paradoxe n'est plus vécu comme tel, ayant disparu aux yeux des acteurs. La disparition s'explique alors par un saut, une discontinuité qui renvoie à un changement de niveau logique. Watzlawick et al. (1975) mettent en évidence deux principes importants pour comprendre le passage d'un niveau logique inférieur à un niveau supérieur. Au niveau logique inférieur, on ne change que dans le cadre des règles existantes. Au niveau supérieur, on est capable de modifier les règles mises en jeu; on sort donc du cadre préétabli. Le paradoxe existentiel peut trouver une solution dans ce changement de niveau logique : on se représente la réalité différemment et le paradoxe tombe de lui-même. En effet, c'est avant tout la représentation que les acteurs se sont forgé de la réalité qui vient bloquer toute possibilité de réconciliation des extrêmes. Le fait de se positionner à un autre niveau logique permet aux acteurs de se libérer de leur cadre de référence habituel et donc de la logique de contradiction.

Le recadrage (6)

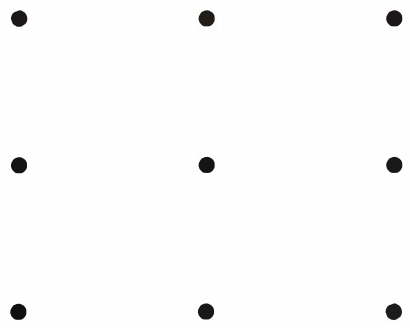
Le recadrage consiste à introduire un nouveau cadre de référence qui permet de dépasser la contradiction (Westenholz, 1993; Steyaert et Janssens, 1995). Le petit problème, présenté dans la figure 1, illustre d'une certaine manière le travail cognitif à la base du recadrage.

La double contrainte de l'énoncé — n'utiliser que quatre traits (principe d'économie) et passer par tous les points (principe d'exhaustivité) — nous enferme dans une logique qui nous éloigne de la solution. En fait, le test se résout à partir du moment où l'on comprend que le principe d'économie ne nous empêche pas de sortir du carré formé

FIGURE 1

Parcours en 9 trous

Tracer quatre segments de droite passant par les 9 points, sans revenir en arrière et sans lever votre crayon



par les neuf points. La solution apparaît quand l'on s'autorise à sortir du cadre que l'on a soi-même créé. Ce petit problème nous rappelle que lorsque l'on dispose de peu de ressources, il peut être plus judicieux de redéployer celles-ci que de les utiliser avec parcimonie. Ce sont souvent les barrières cognitives qui sont les plus contraignantes pour adopter une démarche paradoxale.

L'exemple de la compagnie ferroviaire CSXrailroad (Thompson, 1998) montre comment les acteurs peuvent se laisser enfermer dans un cadre qui ne permet pas de trouver une issue. La compagnie était confrontée à la nécessité de réduire ses coûts de transport du charbon. Le premier raisonnement envisagé consistait à augmenter la taille des convois, ce qui aurait permis une réduction du coût de transport pour chaque convoi. On peut logiquement penser que le fait de réduire le coût de chaque convoi permet d'améliorer la rentabilité globale. Toutefois, ce raisonnement néglige les conséquences d'un tel choix sur le plan de l'investissement. Pour assurer des convois plus longs, la compagnie aurait dû acheter de nouveaux wagons, ce qui aurait augmenté le coût lié aux capitaux investis au-delà des économies réalisées sur les coûts de transport. On trouve ici une illustration de la théorie des niveaux logiques. Si l'on se situe au niveau de chaque convoi (sous-partie de l'ensemble), l'économie réalisée sur les coûts de transport paraît substantielle; en revanche, si l'on se situe au niveau de l'activité de la compagnie dans son ensemble (le tout), la meilleure solution consiste à réduire la taille des convois et à augmenter leur fréquence afin de réduire le coût lié au capital investi. C'est finalement cette dernière solution qui a été adoptée par CSX; elle lui a permis de retrouver une rentabilité satisfaisante et une capacité d'investissement.

Le changement de niveau logique peut également reposer sur un nouveau concept ou objet, troisième élément qui réconcilie les deux opposés (Quinn, Spreitzer et Hart, 1992; Steyaert et Janssens, 1995). L'introduction d'un objet innovant peut alors permettre d'associer deux logiques, ce qui résout la contradiction. Le cas d'une entreprise de production de fromage cité par Amblard et al (1996) illustre bien cette situation. L'entreprise se trouve confrontée à la nécessité de concilier, d'une part, les valeurs traditionnelles et artisanales du Camembert et, d'autre part, les modes de production industrielle de grande série, qui lui assurent une qualité homogène. La résolution de ce dilemme n'a été possible que grâce à la mise au point d'une machine automatique de moulage. L'innovation technologique joue ici le rôle d'élément tiers qui permet de considérer les deux logiques ensemble et non plus contradictoirement.

Enjeux managériaux de la gestion paradoxale

La description des pratiques paradoxales et la diversité des exemples mobilisés montrent l'intérêt et la diffusion de ces pratiques dans les organisations. Cependant, le travail du chercheur ne peut s'arrêter à une simple description *ex-post* de solutions paradoxales. Le regroupement effectué dans la seconde partie nous a permis de mettre en évidence les logiques propres à chacune des pratiques observables. Il nous faut maintenant aller plus loin. En effet, l'enjeu managérial majeur auquel nous confronte le paradoxe s'exprime dans les processus de changement à mettre en œuvre. Nous mettrons donc en évidence les trois problématiques de changement associées à chacune des logiques précédemment exposées. L'analyse de ces processus de changement nous conduira dans un deuxième temps à définir, de manière transversale, des mécanismes organisationnels sur lesquels peuvent se construire les pratiques organisationnelles. Nous montrerons ainsi que la mise en œuvre de ces mécanismes est facilitée par une pensée qui admet le paradoxe et qui connaît la richesse des possibilités qu'il offre, mais également que ces mécanismes constituent eux-mêmes des éléments moteurs par lesquels les organisations peuvent structurer et favoriser une gestion paradoxale.

La conduite du changement

Les pratiques paradoxales nécessitent des remises en cause de la manière de penser et d'agir puisqu'elles mêlent la nécessité de rompre avec les conceptions mais aussi avec les pratiques habituelles. La construction d'une pratique organisationnelle paradoxale suit un cheminement différent selon la logique sur laquelle elle repose; il est ainsi possible de faire ressortir trois démarches différentes. Le véritable enjeu pour l'organisation consiste alors à cerner et surmonter les difficultés propres à chacune de ces démarches

et à construire ainsi une action allant dans le sens d'une gestion paradoxale.

Différenciation et gestion des frictions

La logique de la différenciation nous apporte une issue aisément conceptualisable qui repose sur un travail de segmentation. Une segmentation diachronique permet aux pratiques séquentielles de gérer le paradoxe dans le temps; une segmentation synchronique débouche quant à elle sur les pratiques de compartimentage. Les cas concrets décrits précédemment indiquent que certaines organisations parviennent à adopter ce type d'approche. Cela peut laisser croire que la transposition de ces pratiques à d'autres organisations ou d'autres situations est simple une fois que la logique en a été comprise par les acteurs. Cependant, les dynamiques diachronique ou synchronique se heurtent à des problèmes de friction qui résultent directement de l'application d'une logique de différenciation au sein de l'organisation.

Dans les pratiques séquentielles, la difficulté apparaît lorsqu'il s'agit d'effectuer une séparation temporelle nette et précise des phases antagonistes. Ainsi, dans le cadre des processus de changement que nous avons pu décrire, la difficulté de management réside dans la détermination des moments opportuns pour favoriser, par exemple, les phases de cadrage et les phases de participation. Cette difficulté pose le problème de transition entre les phases. Les paradoxes se résolvent donc sur un large échelle de temps, mais réapparaissent aux phases de transition. D'ailleurs, comme le soulignent Van de Ven et Poole (1988), la plupart des tentatives conceptuelles de résolution temporelle des paradoxes ont largement passé sous silence les caractéristiques des points de transition, en insistant surtout sur les périodes d'action de l'un ou l'autre des pôles du paradoxe. Si il existe des modèles théoriques qui mettent en évidence la coexistence de l'évolution et de la révolution pour comprendre le changement organisationnel à long terme (Tushman et Romanelli, 1985), il reste difficile de fournir au dirigeant les outils lui permettant d'établir quand et comment l'organisation passe d'une phase d'évolution à une phase de révolution. L'enjeu managérial repose donc essentiellement sur l'élaboration et la mise en œuvre de solutions *ad hoc* s'inscrivant dans une situation organisationnelle concrète et qui permettent de gérer ces transitions.

De la même manière, comme l'indique Barel (1989), les pratiques de compartimentage sont limitées par les inévitables problèmes de contact et de superposition entre les sphères sur lesquelles elles s'appliquent. L'ignorance ou l'occultation de l'interdépendance peuvent permettre de vivre avec le paradoxe, mais le laissent en suspens. Dans le cas des unités opérationnelles différenciées que nous propose Golden (1992), les inévitables liens d'interdépendance entre les unités ne sont pas pris en compte. Or, les différences de traitement de sous-unités appartenant à un même groupe vont nécessairement susciter des sentiments de jalousie et exacerber les luttes de pouvoir entre les acteurs. Il faut donc trouver des façons de faire accepter la segmentation, les différences au sein de l'organisation. Ainsi Igalens (1992) suggère le recours aux pratiques du marketing social, lequel permet de répondre aux attentes de populations de salariés distinctes en fonction de leurs besoins particuliers. D'une manière générale, afin de faire face à l'hétérogénéité créée par la différenciation, il convient d'étudier dans une situation précise les clivages liés à l'appropriation du pouvoir et à l'existence de systèmes de valeur différents dans les sous-parties de l'organisation (Louart, 1994). Huault (1998) précise que cela passe par la mise en place d'une gestion des ressources humaines spécifique reposant notamment sur une meilleure connaissance des variétés de culture intra-organisationnelles et une identification des identités professionnelles.

La logique de la différenciation, diachronique ou synchronique, nécessite ainsi la mise en place de processus de changement qui seront toujours des solutions contextuelles demandant de placer au cœur des préoccupations des acteurs une problématique de gestion des frictions.

Dialogue et conduite de processus dialectiques

La conceptualisation de la logique de dialogue repose sur des bases familières à notre culture et notre formation et renvoie aux principes de la dialectique. Il est aisé de concevoir un raisonnement fondé sur l'opposition entre une thèse et son antithèse qui se traduit en une synthèse. Si cette conceptualisation nous est familière, en revanche, les pratiques organisationnelles s'inscrivant dans cette logique nécessitent de modifier fondamentalement la manière de concevoir et de gérer les conflits. En effet, c'est bien dans les capacités pratiques à gérer dans le temps des processus conflictuels qu'un dialogue réel peut prendre naissance. L'enjeu managérial est alors de gérer et de maintenir un processus de dialogue.

La dimension processuelle est essentielle dans les trois pratiques de dialogues que nous avons mises en évidence. Ainsi, les pratiques de stratification reposent sur un processus d'élaboration progressive d'une synthèse entre les deux pôles. C'est le dialogue s'inscrivant dans le temps qui permet l'enrichissement mutuel entre les opposés. C'est également un processus qui est à l'œuvre dans l'oscillation; le mouvement de dialogue répété entre les pôles est au cœur de cette pratique. Enfin, le processus d'échange continu entre les pôles permet l'émergence de la construction locale.

L'enjeu managérial essentiel consiste donc à faire en sorte que le processus d'échange entre les pôles soit un support du dialogue et non pas un vecteur de cristallisation des conflits. Toute la difficulté de cette logique réside dans une gestion des conflits qui permette de laisser s'exprimer les points de vue opposés tout en les intégrant. Il faut permettre au conflit de s'exprimer tout en conservant l'unité et la cohésion de l'organisation. Pour cela,

Thompson (1998) préconise une séparation claire entre conflit affectif et conflit cognitif, ne reconnaissant qu'au second la capacité d'être porteur de solutions. En effet, les conflits affectifs sont focalisés sur les personnes et non sur les idées; ce type de conflit ébranle la cohésion du groupe en créant des tensions interpersonnelles. Pour que les conflits puissent aboutir à un dialogue puis à une synthèse, il faut les réorienter sur les concepts et les idées portées par les individus et non sur les individus eux-mêmes. Toute la difficulté du management réside dans sa confrontation permanente à des situations où conflits affectifs et cognitifs sont étroitement imbriqués. Dans le même ordre d'idées, pour les conventionnalistes, la maîtrise de gestion des conflits et la réussite des pratiques de dialogue reposent sur la présence de « qualités équivoques », c'est-à-dire acceptables par les différents protagonistes (les notions d'autorité, de responsabilité, de considération, par exemple, trouvent un écho pour tous les acteurs quelles que soient leurs divergences de départ).

Le fait d'admettre que c'est le processus de dialogue conflictuel qui est porteur de solutions constitue un changement majeur dans la façon de concevoir l'organisation.

Disparition et changement de cadre de référence

La pratique du recadrage repose sur un saut cognitif, un changement de logique. La simple description du saut cognitif ne nous donne pas les clés pour effectuer réellement ce saut. Même si l'on comprend les principes logiques sur lesquels il repose, on n'a pas pour autant la capacité de l'appliquer pour résoudre une situation nous concernant. On peut admettre *a posteriori* la simplicité d'une solution reposant sur un recadrage dans une situation particulière tout en ayant été incapable de la formuler soi-même. Watzlawick et al (1975) soulignent la simplicité conceptuelle de cette logique, mais aussi la difficulté pratique à la mettre en œuvre lorsque l'on est prisonnier du cadre. L'existence de ces difficultés tient en grande partie aux barrières qui nous empêchent de renouveler notre perception de la situation. On se cantonne ainsi à un changement de type 1 qui reste ancré à nos perceptions initiales. On retrouve les mêmes bases d'analyse dans les recherches portant sur l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978) : l'apprentissage se limite souvent à un apprentissage simple boucle qui est conforme aux règles de décisions préétablies. Le véritable enjeu de la logique de disparition consiste à créer les conditions, au niveau collectif aussi bien qu'au niveau individuel, de remise en cause des barrières cognitives et comportementales. L'explicitation des logiques paradoxales constitue en soi un élément qui facilite l'émergence de solutions d'un type nouveau. En effet, expliquer les fondements sur lesquels reposent ces logiques incite à explorer et renouveler nos perceptions. Une explicitation systématique des présupposés sur lesquels repose la représentation des situations de paradoxe existentiel peut faciliter la remise en cause des règles du jeu. Si l'on reprend l'exemple théorique du parcours à neuf points, il est plus facile de résoudre le problème si l'on sait qu'il est possible de sortir du cadre et si l'on parvient à comprendre que notre raisonnement supposait l'existence implicite d'un carré dont nous nous interdisions de sortir.

Les mécanismes facilitateurs

Nous savons maintenant associer des pratiques paradoxales, les logiques sur lesquelles elles reposent et les problèmes de changement auxquels elles confrontent l'organisation. Il est maintenant nécessaire, pour finaliser notre réflexion sur les pratiques organisationnelles paradoxales, de donner des pistes sur les mécanismes que les acteurs peuvent mobiliser pour faciliter ces changements. Les travaux empiriques sur cette problématique sont rares. On peut toutefois faire appel à la recherche, sur un champ connexe, de Brown et Eisenhardt (1997); celle-ci nous offre un travail empirique important sur le dilemme planification/réactivité. Les auteurs étudient les mécanismes concrets par lesquels les entreprises qui maîtrisent l'art du « changement continu » parviennent à planifier leur avenir sans mettre en cause leur réactivité. Nous utilisons les mécanismes décrits par cette recherche pour proposer quatre catégories plus larges de mécanismes transversaux. Ces mécanismes peuvent être mobilisés en fonction des problématiques retenues par l'organisation et des freins au changement qui leur sont associés. Il s'agit pour la plupart de mécanismes déjà connus, mais qui peuvent prendre tout leur sens dans le cadre d'une gestion des paradoxes. Il ne s'agit pas de proposer la boîte à outil de la gestion paradoxale, mais d'évoquer comment les principaux mécanismes transversaux, parmi tous ceux qui sont envisageables, peuvent servir à résoudre des problèmes précis de changement.

Les occasions d'échanges internes

Brown et Eisenhardt (1997) insistent tout d'abord sur l'importance de réunions formelles et régulières qui permettent aux membres de l'organisation de se projeter dans le futur. Ces réunions sont des occasions d'échange, de partage des expériences ou de génération d'idées nouvelles (*brainstorming*). Le point essentiel à ces réunions est de permettre la rencontre entre les opposés et de nourrir des bases communes. Ce mécanisme permet une transversalité qui peut être utile pour la gestion des processus de changement, d'autant plus si elle favorise le renforcement d'une coordination par la convergence des valeurs. Les dimensions culturelles et identitaires peuvent alors jouer un rôle de cohésion essentiel dans des processus où les frictions, conflits ou barrières peuvent empêcher l'évolution de l'organisation. La réflexion actuelle sur l'évolution des structures internes met en avant à la fois l'importance croissante de la transversalité et celle de la coordination par la culture. Tout un travail empirique reste à faire sur les liens existant entre ces nouvelles structures et modes de coordination et leur capacité à mettre en œuvre des pratiques

paradoxales. Il est par ailleurs certain que l'approche paradoxale peut apporter beaucoup au design organisationnel.

La confrontation avec l'extérieur

Brown et Eisenhardt (1997) indiquent que les entreprises les plus performantes dans la gestion du futur sont engagées dans des alliances avec les acteurs clés de leur secteur. Ces alliances permettent de s'ouvrir à des approches, des solutions ou une connaissance nouvelle. Il est aisé d'élargir cette catégorie pour y inclure tous les mécanismes permettant une confrontation avec l'extérieur : veille stratégique, étalonnage (*benchmarking*) et intelligence économique. Ces confrontations sont autant d'occasions de rencontrer des idées nouvelles susceptibles de susciter des sauts cognitifs au sein de l'organisation. Ce sont également des occasions d'importer des solutions nouvelles, modes de résolution des conflits et des frictions. Il est en effet essentiel de revenir ici sur le caractère construit du paradoxe. Des solutions, des ajustements peuvent exister dans d'autres organisations, il convient de se donner les moyens de les connaître. Mais surtout, se confronter avec l'extérieur, c'est également se donner les moyens de remettre en cause les routines et solutions habituelles de l'organisation, de lutter contre la « facilité » de la hiérarchisation et du compromis.

La flexibilité créative

Un troisième élément mis en avant par Brown et Eisenhardt (1997) concerne l'existence de produits expérimentaux qui permettent de tester le futur à un coût réduit sans perturber l'exploitation courante de l'organisation. D'une manière plus large, la complexité comportementale peut, selon nous, découler directement de la capacité de l'organisation à faire naître et à favoriser l'expérimentation génératrice d'innovation et d'apprentissage. Ainsi, le fait de favoriser des expériences innovantes (Kanter, Stein et Jick, 1992), en dehors de l'existence même de doubles contraintes, peut permettre à l'organisation de mieux répondre à celles-ci quand elles apparaissent. La capacité à résoudre les situations paradoxales est renforcée par l'existence d'un portefeuille d'expériences constituées au hasard d'innovations locales. L'organisation dispose ainsi de « solutions à la recherche de problèmes », prêtes à être diffusées en cas de besoin. Ce cas particulier renvoie à une problématique plus large de structure et de management des hommes. De telles pratiques interrogent ces deux dimensions du management d'une manière particulièrement exigeante en ce sens qu'elles nécessitent une remise en question des routines organisationnelles. Cela implique nécessairement une remise en cause de l'approche hiérarchique et des contrôles au sein de l'organisation. Il s'agit en effet, de permettre et de valoriser l'expérimentation notamment au moyen de systèmes de récompense qui reconnaissent un droit à l'erreur et la nécessité d'une autonomie des acteurs.

Les personnages clés

La projection et le test du futur passent également par le recours à des experts, les « futuristes » (Brown et Eisenhardt, 1997). Si l'on étend cette constatation à des problématiques plus générales que l'innovation, il est clair que l'expertise ne concerne pas uniquement les futuristes, mais peut s'étendre à des domaines beaucoup plus larges. De nombreux types d'expert peuvent jouer un rôle clé dans l'ensemble des logiques paradoxales en favorisant le recadrage, le dialogue et en apaisant les frictions.

Un autre type de personnage joue un rôle particulièrement important dans la gestion des processus complexes. Il s'agit des dirigeants et managers responsables de la conduite de l'organisation. En effet, les changements nécessaires à la mise en œuvre de pratiques organisationnelles paradoxales impliquent une capacité cognitive de la part des managers, qui doivent être capables de conceptualiser la réalité différemment et de manière complexe (Kiesler et Sproull, 1982; Streufert et Swezey, 1986). Ils nécessitent également une capacité managériale qui permette la maîtrise d'une complexité comportementale à l'échelle de l'organisation. Comme le définissent Denison et al (1995, p. 526), la complexité comportementale est :

> la capacité du dirigeant à adopter des comportements contraires et opposés lorsque cela est nécessaire tout en gardant son intégrité et en préservant sa crédibilité [...] L'étendue et la profondeur du répertoire comportemental deviennent alors la compétence distinctive du leader. Le leader efficace doit être souple et strict, créatif et procédurier, formel et informel.

Le concept de complexité comportementale repose donc sur le recours à un répertoire comportemental large permettant de maîtriser le paradoxe. Les qualités requises relèvent souvent d'autres domaines que celui des compétences techniques, la séduction intervenant pour une large part dans la capacité à gérer les frictions et permettre le dialogue (Perret et Ramanantsoa, 1996).

Conclusion

Au-delà d'une synthèse sur les pratiques paradoxales observables dans les organisations, cet article permet d'enrichir la réflexion sur le paradoxe en faisant le lien avec les problématiques de changement sous-jacentes et certains mécanismes organisationnels. En ce sens, il ouvre à la fois des perspectives de recherches empiriques et débouche sur des conseils pour l'action.

Nous souhaitons, en guise de conclusion, attirer l'attention du lecteur sur les difficultés qu'il éprouvera peut-être, comme nous, à s'extraire de la logique formelle. Il est en effet souhaitable que nous ne nous enfermions pas nous-mêmes dans le paradoxe suivant : se rendre prisonnier de la

logique formelle en cherchant à s'en libérer. En effet, nos modes de pensée et notre approche habituelle de la recherche (Bobko, 1985) nous conduisent à réfléchir sur la base de dualités. En présentant la logique paradoxale, nous cherchons à mettre l'accent sur le caractère auto-référentiel et complémentaire des pôles opposés. Mais, dans cette recherche, ne demeurons-nous pas prisonniers des principes logiques auxquels nous tentons précisément d'échapper ? La réflexion est tellement centrée sur la nécessité de dépasser les dualités qu'elle oublie la remise en cause de la notion de dualité elle-même. Cette mise en garde est encore plus justifiée quand on traite de questions organisationnelles où c'est souvent de l'imbrication de multiples dimensions que naissent les paradoxes vécus par les acteurs. Cette complexité ne saurait se ramener à des oppositions simplistes entre deux pôles. Il est important d'apprendre à penser les pratiques paradoxales comme des processus où s'enchevêtrent plusieurs dimensions mettant en cause des pôles multiples.

Bibliographie

AMBLARD, H.; BERNOUX, P.; HERREROS, G.; LIVIAN, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1978). *Organizational Learning*, MA, Addison-Wesley.

BAREL, Y. (1989). *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social*, Presses Universitaires de Grenoble.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. (1989). *Managing across Border. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.

BEATTY, C. (1987). *The Implementation of Technological Change*, Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University.

BECKHARD, R. (1975). *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris, Dalloz. Traduit de (1969). *Organization Development: Strategies and Models*, Massachusetts, Addison Wesley.

BEER, M. (1976). « The Technology of Organization Development », in Dunnette M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.

BENNIS, W. (1969). *Organization Development: A Systems View*, California, Goodyear. Trad. française (1975). *Le développement des organisations*, Paris, Dalloz.

BOBKO, P. (1985). « Removing Assumptions of Bipolarity: Towards Variation and Circularity », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 99-108.

BROWN, S.; EISENHARDT, K. (1997). « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 1-34.

BURRELL, G.; MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heinemann.

CALORI, R. (1988). « How Successful Companies Manage Diverse Businesses », *Long Range Planning*, vol. 21, n° 3.

DAVID, A. (1995). *RATP : la métamorphose, réalités et théorie du pilotage du changement*, Paris, Interédition.

DENISON, D.; HOOIJBERG, R.;QUINN, R. (1995). « Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership » *Organization Science*, vol.6, n° 5, p. 524-540.

EVANS, P.; DOZ, Y. (1989). « The Dualistic Organization », in Evans, P.; Doz, Y.; Laurent, A.(Eds), *Human Ressource Management in International Firms*, Chapitre 12, p. 219-243, Londres, McMillan.

FORD, J.; BACKOFF, R. (1988). « Organizational Change in and out of Dualities and Paradox », *in* Quinn, R. et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation, Toward a Theory of Change in Organization and Management*, p. 81-121, Cambridge, MA, Ballinger.

GÉNELOT, D. (1992). *Manager dans la complexité,* Paris, INSEP Éditions.

GOLDEN, B. (1992). « SBU Strategy and Performance, the Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 145-158.

GOMORY, R.; SCHMITT, R. (1991). « Science et Produit », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 81-85.

GUPTA, A. K. (1987). « SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation », *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 3, p. 477-500.

HAMPTEN-TURNER, C. (1992). *La culture d'entreprise : Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Les Éditions d'Organisation, traduit de (1990). *Corporate Culture, from Vicious to Virtuous Circles*, Londres, Hutchinson Business Books.

HANDY, C. (1995). *Le temps des paradoxes*, Paris, Village mondial, traduit de (1994). *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. (1984). « Structural Inertia and Organizational Change », *American sociological Review*, 29, p. 149-164.

HUAULT, I. (1998). « La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations », *Cahiers Français*, n° 287, juillet-septembre, p. 73-78.

IGALENS, J. (1992). « Marketing social », *in* Helfer, J.-P.; Orsoni, J. (Coord), *Encyclopédie du management,* Paris, Vuibert.

JOFFRE, P.; KŒNIG, G. (1992). *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Paris, Litec.

KANTER, R.; STEIN, B.; JICK, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press.

KIESLER, S.; SPROULL, L. (1982). « Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition », *Administrative Science Quarterly*, 27, p. 548-579.

KŒNIG, G.; THIÉTART, R-A. (1993). *Contrôle limité et changement dans les organismes multidivisionnels*, Cahiers de DMSP, n° 230, octobre.

LOUART, P. (1994). « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 98, p. 79-94.

MARGAIRAZ, M. (1989). *Histoire de la RATP : la singulière aventure des transports parisiens*, Paris, Albin Michel.

MORIN, E. (1986). *La méthode III : la connaissance de la connaissance,* Paris, Seuil.

MORIN, P. (1989). *Le développement des organisations,* Paris, Dunod.

PERRET, V.; Ramanantsoa, B. (1996). « Un leader séducteur pour gérer le changement », *Revue Fançaise de Gestion*, novembre-décembre, n° 111, p. 143-151.

POOLE, M. S.; Van de Ven, A. (1989). « Using Paradox to Build Management and Organization Theories », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 562-578.

QUINN, R.; SPREITZER, G.; HART, S. (1992). « Integrating the Extremes: Crucial Skills for Managerial Effectiveness », *in* Srivastva, S.; Fry, R. et Associates (Eds), *Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change*, San Francisco, Jossey-Bass.

RAMANANTSOA, B. (1994). « Une année sabbatique (?) chez McKinsey », *Gérer et Comprendre*, n° 37, décembre, p. 21-30.

SPECTOR, B. (1995). « The Sequential Path to Transformation Management », *European Management Journal*, vol. 13, n° 4, p. 382-389.

STEYAERT, C.; JANSSENS, M. (1995). *The World in Two and a Way out: the Concept of Duality in Organization Theory and Practice*, Egos Colloquium, Istanbul, 6-8 July.

STREUFERT, S.; SWEZEY R. (1986). *Complexity, Managers and Organizations*, Academic Press.

THOMPSON, K. (1998). « Confronting the Paradoxes in a Total Quality Environment », *Organizational Dynamics*, vol. 26, n° 3, p. 62-74.

TUSHMAN, M.; ROMANELLI, E. (1985), « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation », *in* Cummings, L.; Staw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior,* vol. 7, p. 171-222, Greenwich, CT, Jai Press.

VAN DE VEN, A.; POOLE, M. (1988). « Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change », *in* Quinn, R.; Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, p. 19-63, Cambridge, MA, Ballinger

WATZLAWICK, P.; WEAKLAND, J.; FISCH, R. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.

WESTENHOLZ, A. (1993). « Paradoxical Thinking and Change in the Frame of Reference », *Organization studies*, vol. 14, n° 1, p. 37-58.

WHITEHEAD, A. et RUSSELL, B. (1910). *Principia Mathematica*, vol. 1, Cambridge : Cambridge University Press, 2e édition.

WILDEN, A. (1972). *System and Structure*, Londres, Tavistock publications.