



**HAL**  
open science

# La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation

Véronique Perret, Emmanuel Josserand

► **To cite this version:**

Véronique Perret, Emmanuel Josserand. La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations, Ellipses, pp.5-22, 2003. halshs-00536308

**HAL Id: halshs-00536308**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536308v1>**

Submitted on 15 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Introduction

## La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation

Véronique Perret et Emmanuel Josserand

Paru dans V. Perret et E. Josserand (Dir), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, pp.5-22, Ellipses.

Le paradoxe, qu'il soit logique ou visuel, qu'il traite de l'infini, du choix ou de la démarche scientifique<sup>1</sup>, nous fascine et nous stupéfie, car il nous transporte au-delà des limites de la perception et de la pensée humaine. Cependant son intérêt ne peut être considéré au seul regard du plaisir intellectuel que procure sa fréquentation et l'on découvre rapidement que, comme le remarque Quine (1966), le paradoxe se révèle souvent beaucoup moins frivole qu'il en a l'air. Pour s'en convaincre il suffit de regarder le rôle crucial qu'il tient dans l'histoire intellectuelle et scientifique souvent en présentant des développements révolutionnaires dans ces domaines (Rapoport, 1967). Outre la position prestigieuse dans l'histoire de la civilisation occidentale que les paradoxes ont acquise en mathématique et en logique, ils occupent une place non négligeable dans les sciences et l'intérêt qu'on leur porte s'étend aujourd'hui à d'autres domaines intellectuels et scientifiques comme la philosophie, les sciences politiques, l'économie ou la psychologie (Falletta, 1998). Ceci s'explique par la valeur heuristique que possède le paradoxe. La recherche scientifique est guidée par l'établissement de la vérité<sup>2</sup>, et le paradoxe est souvent « une vérité qui se tient sur la tête pour attirer l'attention » (Falletta, 1998 : 1). Comme le souligne Rapoport (1967), à chaque fois que, dans n'importe quelle discipline, apparaît un problème qui ne peut être résolu à l'intérieur d'un cadre conceptuel censé s'y appliquer, nous éprouvons un choc, choc pouvant nous contraindre à rejeter l'ancienne structure inadéquate et à en adopter une nouvelle. C'est à ce processus de mutation intellectuelle qu'on doit la naissance de la plupart des grandes idées mathématiques et scientifiques. La valeur heuristique du paradoxe réside dans sa capacité à interroger, remettre en cause, pointer les incohérences ou les mystères d'un raisonnement, d'une opinion, d'une situation, d'un problème.

---

<sup>1</sup> Pour une présentation de ces différents types de paradoxe et une discussion sur leurs possibles résolutions, on pourra consulter les ouvrages détaillés et référencés de Sainsbury (1995) et de Falletta (1998) ou encore l'ouvrage ludique et pédagogique de Gardner (1980).

<sup>2</sup> Ce n'est pas l'objet de cette introduction de débattre des différentes conceptions épistémologiques présidant à l'établissement de la vérité en sciences de l'organisation. Que celui-ci s'entende comme la découverte de LA vérité ou comme la construction d'UNE vérité, cela ne change pas la nature de notre présent propos.

Les différentes contributions rassemblées dans cet ouvrage partagent toutes cette conviction des vertus heuristiques de la pensée paradoxale et s'attachent à l'appliquer à un champ particulier, celui de la recherche en sciences de l'organisation. Ce fil conducteur a guidé la construction de l'ouvrage, il reflète les principes de sélection qui ont présidés aux choix des différentes contributions proposées ici. Cet ouvrage ne prétend en aucune manière à l'exhaustivité et il n'entend pas épuiser l'ensemble des problématiques pouvant se rattacher à la question de l'intérêt du paradoxe pour les sciences de l'organisation. Il n'entend pas non plus, cela va sans dire, se positionner en pionnier sur cette question. Les différentes contributions présentées ici n'ignorent pas les prédécesseurs qui ont défriché ce champ et qui ont ainsi contribué à développer l'intérêt et aiguïser l'attention des différents auteurs de cet ouvrage. Ni pionnier, ni encyclopédique donc, cet ouvrage collectif sur le paradoxe en sciences de l'organisation relève d'une ambition plus modeste certes, mais dont l'apport réside dans le caractère diversifié et original des contributions proposées. La diversité et l'originalité sont, selon nous, des attributs qui renvoient directement aux vertus heuristiques du paradoxe. Les contributions de cet ouvrage reflètent ces caractéristiques en démontrant de la diversité des questions que le paradoxe permet d'aborder et en illustrant le traitement original, riche de sens, qu'il autorise concernant ces questions. Notre travail consolide en un même recueil des contributions qui visent à :

1. Interroger, concevoir et construire des cadres et des méthodes de recherche pour les sciences de l'organisation (Partie 1)
2. Éclairer, questionner, élargir et enrichir les problématiques théoriques centrales en sciences de l'organisation de la construction et de la dynamique des logiques de l'acteur et de l'action collective organisée (Partie 2).
3. Illustrer, analyser, comprendre la complexité empirique de l'organisation (Partie 3).

Avant de faire une présentation plus détaillée de ces contributions et des ambitions de l'ouvrage au regard de la littérature existante, il convient de s'arrêter quelques instants sur le paradoxe lui-même afin de mieux cerner ce qu'il est (et n'est pas), comment il procède et de quels mécanismes il relève.

## **Définir le paradoxe**

Le paradoxe est une notion ambiguë en partie parce qu'elle repose étymologiquement sur une définition très large issue du terme grec para-doxos qui signifie « contre l'opinion ». On peut entendre par cette définition que le paradoxe fait référence à un énoncé ou à une croyance contraires à ce que l'on attend ou à l'opinion reçue. Cette définition première recouvre cependant des significations ayant trait à des situations très différentes. Le paradoxe peut, en effet, naître d'un raisonnement parfaitement construit

mais qui aboutit à des conclusions erronées ou inadéquates, il peut également tenir d'un raisonnement ou comportement illogique (contraire à l'opinion commune) mais qui amène cependant à résoudre le problème ou à fournir la solution.

**La première caractéristique** de tout paradoxe est qu'il naît de la **contradiction**. Celle-ci peut se nicher aussi bien, dans les prémisses des raisonnements, leur cheminement ou leurs résultats. On distingue habituellement trois grands types de paradoxe : logique - sémantique - pragmatique. Les deux premiers, le paradoxe logique et le paradoxe sémantique, répondent à une définition que l'on dira formelle du paradoxe, qui se définira alors comme « un raisonnement qui, appliquant à des prémisses à première vue évidentes des techniques d'inférence sûres, mène néanmoins à une conclusion absurde ou contradictoire » (Nadeau, 1999 : 464). Cette définition permet de distinguer toutes les formes de "faux" paradoxes basés sur une erreur cachée du raisonnement ou sur un sophisme<sup>3</sup> introduit délibérément dans l'argumentation<sup>4</sup>.

Le paradoxe logique le plus célèbre est sûrement « Le paradoxe de l'ensemble de tous les ensembles qui ne sont pas éléments d'eux-mêmes » de Bertrand Russell qui trouve une expression imagée dans l'histoire du barbier :

« Dans un village se trouve un barbier. Respecté de tous et expert en son métier, il rase tous les hommes du village qui ne se rasent pas eux-mêmes, et seulement ceux-là. On demande : 'Qui rase le barbier ?'. Il se rase lui-même, répondez-vous. Mais, si tel est le cas, il viole la règle stipulant qu'il rase tous les hommes du village qui ne se rasent pas eux-mêmes. Cependant, s'il ne se rase pas lui-même, il contrevient au principe selon lequel il doit raser tous les hommes du village qui ne se rasent pas eux-mêmes. Qui donc rase le barbier ? » (Rapporté par Falleta, 1998 : 102).

Le paradoxe logique surgit dans des systèmes logiques ou mathématiques et se fonde sur des termes comme la "classe formelle" ou le "nombre". Le paradoxe sémantique répond à la même définition que le paradoxe logique mais il survient plutôt de certaines contradictions cachées dans la structure même de la pensée et du langage (Watzlawick & alii, 1975). Ce type de paradoxe dépend donc de notions telles "la référence" ou "la vérité"<sup>5</sup>. L'antinomie sémantique la plus célèbre est sans doute le « paradoxe du menteur »<sup>6</sup> qui trouve une variante plus élaborée dans le « dilemme du crocodile » :

---

<sup>3</sup> Rappelons qu'un sophisme est un raisonnement logique en apparence mais qui aboutit à une conclusion manifestement fausse.

<sup>4</sup> Cette distinction entre "vrai" et "faux" paradoxe ne peut être cependant que temporaire en fonction de l'état de nos connaissances. Comme le soulignent Watzlawick et alii (1975 :188) « il n'est pas absurde de penser que les prémisses "consistantes" d'aujourd'hui seront les erreurs et les sophismes de demain. Une fois une découverte faite, et la preuve étant fournie qu'une hypothèse –que jusqu'alors ont tenait pour vraie – était erronée, le paradoxe a disparu. ».

<sup>5</sup> C'est-à-dire des notions sémantiques.

<sup>6</sup> Le paradoxe du menteur, attribué à Eubulide de Mégare, philosophe grec du VI<sup>ème</sup> siècle avant J-C, est reconnu comme le plus ancien de tous les paradoxes.

« Un jour, un crocodile s'empara d'un bébé qui jouait sur les bords du Nil. La mère supplia l'animal de lui rendre son fils.

- Soit, répondit le crocodile. Si tu devines exactement ce que je vais faire, je te rendrai l'enfant. Mais, si tu te trompes, je le mangerai.

- Tu vas le dévorer ! s'écria la mère.

- Je ne peux pas te le rendre. Car, si je te le rends, tu te seras trompée et je t'ai prévenue que, dans ce cas, ton fils sera dévoré.

- Bien au contraire ! Tu ne peux pas le manger, car, si tu le fais, j'aurai dit la vérité et tu m'as promis que, dans ce cas, tu me rendrais mon enfant. Et je sais que tu es un honorable crocodile, respectueux de la parole donnée. » (Rapporté par Falleta, 1998 :120)

Paradoxe logique et paradoxe sémantique sont deux catégories étroitement apparentées. Le paradoxe logique naît dans les systèmes mathématiques ou symboliques et traite de classes d'objets. Sa résolution passe par l'établissement d'une échelle hiérarchique entre différents niveaux logiques. Ainsi, l'axiome principal de la théorie des types logiques de Whitehead et Russel (1910 : 37) selon lequel « ce qui comprend tous les membres d'une collection ne peut être un membre de cette collection » permet de résoudre le paradoxe du barbier. Un ensemble ne peut s'inclure lui-même, ni aucun ensemble d'une catégorie inférieure, le barbier ne peut donc exister. Le langage naturel ne possédant pas de hiérarchie de type logique, la théorie des types logiques ne peut être utilisée pour éliminer les contradictions des paradoxes sémantiques. Pour résoudre de tels paradoxes, il est nécessaire d'effectuer une distinction et d'établir une hiérarchie dans les niveaux du langage. Il convient de distinguer le langage-objet, langage de description qui est aussi proche que possible de la description des objets physique et le méta-niveau du langage qui a pour objet ou pour sujet le langage lui-même.

Malgré cette distinction d'importance, le paradoxe logique et le paradoxe sémantique fonctionnent donc sur des principes communs. Ils exigent en particulier, tous deux, l'acceptation des principes logiques qui fondent leur définition. Watzlawick et *alii* (1975 : 188) donnent une définition du paradoxe très proche de celle proposée par Nadeau (1999) (cf *supra*) : « une contradiction qui vient *aux termes d'une déduction correcte* à partir de *prémises "consistantes"* » (c'est nous qui soulignons). Répondre aux conditions de cette définition suppose de respecter les règles aristotéliennes de la logique formelle qu'il peut-être important de rappeler brièvement ici. La logique formelle repose sur trois principes essentiels. Le **principe d'identité** qui 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 (i.e "consistantes") dans la mesure où elles sont exclusives les unes des autres. Ceci constitue le second principe : le **principe de contradiction** qui pose que A est A et ne peut être non A. Pour finaliser le travail de catégorisation, le raisonnement formel devra s'attacher à

considérer les pôles selon le **principe du tiers exclu** : A ne peut être que A ou non A. Ces principes fondent, dans le raisonnement logique, l'illégitimité de l'ambiguïté et de l'ambivalence, les choses sont ou ne sont pas, elles ne peuvent être les deux à la fois. Les paradoxes viennent interroger ces principes, et part là notre esprit, en créant des situations, des problèmes où les choses sont et ne sont pas à la fois (ou ne sont, ni ne sont pas dans le même temps). Le paradoxe implique en effet « la présence *simultanée d'éléments contradictoires et mutuellement exclusifs* opérant dans le même temps » (Cameron & Quinn, 1988 :2, c'est nous qui soulignons). En empruntant la formule à Whitehead nous pouvons dire que, dans la logique formelle, le paradoxe est le signe d'une défaite.

La **deuxième caractéristique** des paradoxes tient au fait qu'ils créent des situations dans lesquelles le **choix est interdit**. Cette deuxième caractéristique permet de distinguer le paradoxe d'autres situations comme les dilemmes dans lesquelles le choix est toujours possible. Dans le paradoxe, le choix n'est pas possible, les solutions se rejettent l'une l'autre conduisant à un raisonnement circulaire sans fin comme dans le paradoxe du menteur où quand le crétois nous dit « tous les crétois sont des menteurs », il ment s'il dit la vérité ; il dit la vérité s'il ment. Comme le souligne Barel (1989 : 26) reprenant l'idée centrale de Ruyer (1966) « la plupart des paradoxes (...), petits ou grands, sérieux et angoissant ou humoristiques, sont finalement dérivés du même paradoxe fondamental : ce paradoxe est la possibilité que "quelque chose" soit à la fois acteur et terrain de son action ».

La **troisième caractéristique** du paradoxe réside dans cette **structure autoréférencielle**, commune à l'ensemble des paradoxes. Dans le cas des paradoxes logiques et sémantiques, l'autoréférence se traduit par le fait qu'une certaine phrase P parle d'elle-même, ou encore qu'une expression E a un référent défini par un ensemble d'expressions diverses dont E fait partie (Nadeau, 1999). Ces paradoxes se résolvent par l'établissement d'une hiérarchie et la distinction de niveaux logiques ou de niveaux de langage différents. Il est cependant parfois des situations où « il est impossible que le message et le méta-message soient confondus, que l'élément soit la classe et la classe élément d'elle-même, et pourtant cela est. » (Barel, 1989 : 26-27).

Nous sortons alors de l'univers de la logique ou du langage pour entrer dans l'univers bien réel dans lequel prend forme le paradoxe pragmatique.

## **Paradoxe pragmatique et sciences de l'organisation**

Le paradoxe pragmatique, par différence au paradoxe logique ou sémantique, ne situe pas la contradiction à l'intérieur de ce qui est dit (écrit, formalisé...), mais dans l'effet que produit ce qui est dit.

« La phrase suivante : “elle m’aime, mais je n’en sais rien”, n’est pas contradictoire, car ses deux parties pourraient être vraies ; néanmoins, énoncer la seconde partie semble nier la connaissance que normalement on prétend avoir en énonçant la première. » (Nadeau, 1999 : 464)

Le paradoxe pragmatique nous intéresse particulièrement au regard des objectifs de cet ouvrage dans la mesure où il est au cœur de nos préoccupations de chercheurs attachés à comprendre la dynamique des systèmes d’interactions continues et complexes que sont les organisations. Avec le paradoxe pragmatique, on sort de l’univers purement logique pour entrer dans l’univers bien réel de l’interaction humaine circonstanciée et contextualisée. Le paradoxe pragmatique concerne donc particulièrement le chercheur en sciences de l’organisation dans la mesure où il est avant tout « une affaire humaine et une affaire sociale » (Barel, 1989 : 22). Dans l’analyse qu’il propose du paradoxe existentiel<sup>7</sup>, Yves Barel pose une idée qui nous paraît essentielle au regard des préoccupations de cet ouvrage : le paradoxe existentiel est le fruit d’une “construction” des acteurs. Ce sont en effet les acteurs, par la manière dont ils construisent leurs représentations d’une situation qui créent, ou non, le paradoxe existentiel. Ceci est expliqué par Barel de la manière suivante :

« Ce qu’il y a d’existentiel dans (le) paradoxe (...), c’est *la circonstance* qui n’a rien à voir avec la logique, selon laquelle l’émetteur et le récepteur d’un message *décident de s’enfermer dans sa littéralité*, c’est-à-dire s’interdisent un méta-message différent du message et ne peuvent pas ne pas se l’interdire. (...) Pour qu’il y ait paradoxe existentiel il faut et il suffit que nous soyons placés en face d’une injonction à laquelle *nous ne pouvons ni obéir ni désobéir*, et que nous acceptions de subir cette injonction. » (Barel, 1989 : 21-22. c’est nous qui soulignons).

En accord avec cette conception, Ford et Backoff (1988 : 89), s’appuyant sur les travaux de Seltzner (1986), identifient trois dimensions essentielles du paradoxe pragmatique :

- Son caractère relativiste qui fait du paradoxe un phénomène essentiellement subjectif qui existe avant tout dans l’esprit. Ce qui apparaît paradoxal à quelqu’un peut ainsi se révéler non paradoxal pour un autre.
- Sa dimension interactionnelle qui souligne le caractère socialement construit du paradoxe au travers des contextes d’interactions.
- Enfin, son principe dialectique. Les idées, les concepts, les actions et événements génèrent leurs propres oppositions et induisent ainsi la recherche de solution. Cela suggère que le paradoxe apparaît quand les contraires, jusque-là niés ou ignorés, s’activent simultanément.

---

<sup>7</sup> Yves Barel, reprenant l’expression forgée par Wilden (1972), préfère parler de paradoxe existentiel plutôt que de paradoxe pragmatique. Il s’agit de termes que nous considérerons ici comme synonymes.

## Contributions de l'ouvrage

Ces trois dimensions fondent une grande partie de l'intérêt que revêt la question du paradoxe pour les sciences de l'organisation. Les différentes contributions de cet ouvrage collectif s'en font l'écho. Elles en partagent largement les principes et les regards qu'elles proposent conduisent à en développer certaines des conséquences pour les sciences de l'organisation. Une deuxième clé de lecture de l'ouvrage réside ainsi dans la diversité des objets d'analyse sur lesquels les contributions proposées portent leur attention.

### 1. Le paradoxe, l'acteur et l'action collective.

Poser le paradoxe comme une représentation qui se construit dans le cadre d'interactions pose inévitablement la question de l'émergence et de la dynamique de ces logiques d'actions paradoxales dans l'organisation. Cela pose également le problème de leurs "gestions", c'est-à-dire des conséquences qu'elles engendrent pour l'acteur et pour l'organisation ainsi que les moyens dont ceux-ci disposent pour y faire face. Deux manières de répondre à ces questions existent, le paradoxe pouvant être conçu comme un frein ou un moteur de l'action. Les contributions de cet ouvrage alimentent ces deux facettes, sombre et claire, du paradoxe, montrant ainsi qu'elles coexistent dans les problématiques de l'acteur et de l'action collective.

- Le paradoxe, des vices...

Le paradoxe pragmatique est souvent posé comme une difficulté, comme un problème à résoudre dans la mesure où, comme les deux autres types de paradoxe, il interdit la possibilité du choix. Le paradoxe pragmatique conduit à l'indétermination de la solution, non pas en vertu de l'application de principes logiques, mais en raison d'un contexte d'interprétation qui interdit de choisir, c'est-à-dire de sortir de la littéralité de l'énoncé paradoxal. Les travaux de l'École de Palo Alto (Bateson, 1972 ; Watzlawick & *alii*, 1975) ont bien montré comment de tels contextes d'interprétation se forment et quelles conséquences pratiques pathologiques ils peuvent avoir. Les travaux de cette école ont été, par la suite, souvent mobilisés pour analyser les dysfonctionnements spécifiques aux interactions dans les organisations. La contribution d'Yvonne Giordano, dans le chapitre 4 de cet ouvrage replace le travail de l'École de Palo Alto dans cette problématique et présente les apports des travaux en sciences de l'organisation qui ont mobilisés ce cadre d'analyse. Cette face "sombre" du paradoxe, sa capacité à engendrer des cercles vicieux (Masuch, 1985) est un support précieux pour étudier les difficultés et les dysfonctionnements que de telles dynamiques peuvent engendrer pour l'acteur, le dirigeant, l'organisation. Permettant ainsi d'enrichir cette approche du paradoxe, Annick Bourguignon, dans le chapitre 8, propose de regarder



comment les pratiques actuelles du contrôle de gestion conduisent à l'émergence d'une double contrainte Contrôle –Autonomie et comment celle-ci peut-être vécue par les acteurs qui la subissent. Le chapitre 10 sur « les paradoxes du changement organisationnel » propose, quant à lui, de nourrir la réflexion en apportant une illustration empirique et une analyse des contraintes paradoxales vécues par les acteurs impliqués dans un processus de changement.

- ...et des vertus.

Le paradoxe n'a cependant pas toujours été considéré aussi négativement. Les tensions contradictoires peuvent également engendrer des dynamiques créatives entraînant les acteurs et les organisations dans des cercles vertueux (Varela, 1988 ; Hampten-Turner, 1992). Le paradoxe ne conduit pas nécessairement à l'enfermement, il peut être source de changement, d'innovation, de performance pour l'individu (Bartunek, 1988 ; Fletcher & Olwyler, 1997) comme pour l'organisation (Hampten-Turner, 1992 ; Joffre & Koenig, 1992 ; Handy, 1995) en permettant de gérer de manière créative et dynamique les contraintes paradoxales auxquelles ils sont confrontés. Cette face "claire" du paradoxe est abordée dans cet ouvrage collectif sous deux angles très différents, qui cherchent cependant à répondre à une question centrale : comment reconnaître la dimension "dialectique" de tout système organisé sans se laisser enfermer dans le paradoxe ? La contribution d'Henri Isaac dans le chapitre 6 applique une grille de lecture originale à cette question en mobilisant l'approche sociologique de la théorie des conventions pour analyser la dynamique de créations des accords dans des situations où des logiques contradictoires coexistent. Le chapitre 7 sur la « pratique organisationnelle du paradoxe », montre que, dans de nombreux cas, les organisations savent utiliser des logiques paradoxales pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées. Cette contribution propose d'établir une typologie de ces pratiques et d'identifier les mécanismes organisationnels les plus adaptés pour les mettre en œuvre. Élie Bernard-Weil au chapitre 1 montre bien l'efficacité de stratégies d'action paradoxales grâce à des exemples issus d'expériences médicales, de situations politiques et économiques ou encore tirés de l'étude des comportements organisationnels. Il utilise ce matériau empirique transdisciplinaire pour fonder une proposition épistémologique d'une science des systèmes ago-antagonistes (cf *infra*).

## 2. Le paradoxe et la théorie des organisations.

Le caractère relativiste du paradoxe soulève la question des représentations que les acteurs développent des situations dans lesquelles ils sont engagés. Pour le théoricien, la question des représentations renvoie à la façon dont il considère son objet d'étude. Comme l'ont souligné Burrell et Morgan (1979) les théories organisationnelles ont pendant longtemps eu tendance à fonctionner sur

une logique dichotomique de Soit/Soit en utilisant des dualités dont les termes s'excluaient (action/structure ; local/global ; efficacité/efficience....). Fonctionnant ainsi sur les principes de la logique formelle, qui consiste à « rester hors du courant en passant d'une rive à l'autre du fleuve au gré des changements plutôt que d'assumer la possibilité du paradoxe et de développer des schémas et des politiques permettant de se maintenir dans le courant sans se noyer » (Ford & Backoff, 1988 : 103), les théories organisationnelles ont été ainsi dans l'impossibilité de prendre en compte la dynamique et la complexité de leur objet d'étude. Cet ouvrage, dans la continuité d'autres travaux et nous pensons en particulier à l'ouvrage collectif dirigé par Quinn et Cameron (1988), soutient le pari pris précédemment par Barel « qu'il y a quelque chose à gagner à considérer un système social comme une entité paradoxale » (Barel, 1989 : 26). Des travaux théoriques comme ceux, parmi de nombreux autres, de Quinn et Cameron (1983) ou de Bouchikhi (1998) sur l'organisation, de Louart (1993) sur le management ou encore ceux de Martinet (1990) ou de Kœnig (1996) sur la stratégie ont largement montré la valeur heuristique du paradoxe par sa capacité à faire émerger du sens sans amputer la complexité des phénomènes ou des concepts qui constituent les objets d'étude de la théorie des organisations. Appréhender la dynamique et la complexité des systèmes humains organisés nécessite d'adopter une représentation paradoxale permettant de concevoir « l'association complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste) d'instances, nécessaire ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé » (Morin, 1986 : 98).

Certaines contributions de cet ouvrage ont pour objectif direct d'apporter un enrichissement de la théorie organisationnelle en portant un regard paradoxal :

- Sur des pratiques organisationnelles,

C'est l'objectif du chapitre 7 sur les pratiques managériales et du chapitre 8 sur les pratiques du contrôle de gestion, qui s'attachent, tous deux, à analyser les conceptions paradoxales qui sous-tendent ces pratiques, ainsi que celui du chapitre 10 qui propose un modèle dual de l'action intentionnelle de changement. C'est également l'objectif de la contribution de Benoît Journée dans le chapitre 9 qui propose une relecture, sur les bases d'un travail empirique, des travaux théoriques sur « la gestion de la sûreté » en posant une grille de lecture paradoxale sur les pratiques des organisations dans ce domaine.

- ou sur des concepts organisationnels.

Le chapitre 4 revisite ainsi le concept de communication organisationnelle, l'article de Philippe Baumard au chapitre 5 invite, quant à lui, à une lecture paradoxale de l'importante question de la connaissance organisationnelle. Mobilisant une autre littérature, l'article de Philippe Robert-Demontrond au chapitre 3,

fait écho à celui de Philippe Baumard en montrant la difficulté d'accéder à une connaissance "vraie". L'objet de cet article n'est cependant pas celui d'une réflexion sur la théorie de la connaissance organisationnelle mais plutôt une interrogation sur les méthodes d'investigation du chercheur. Ceci constitue un troisième niveau d'analyse auquel les contributions de cet ouvrage se proposent d'appliquer les vertus heuristiques du paradoxe.

### 3. Le paradoxe, le chercheur et les méthodes de recherche

Reconnaître le paradoxe, dans ses dimensions relativiste, interactionnelle et dialectique, est une étape dont nous nous sommes attachés à montrer l'importance et l'intérêt pour la recherche en sciences de l'organisation. Appréhender les phénomènes organisationnels sous cet angle, au travers des outils et des démarches de la recherche scientifique n'est cependant pas chose aisée. Comment appréhender scientifiquement le paradoxe, phénomène qui déroge aussi ouvertement aux bases de notre pensée occidentale sur lesquelles s'appuient les principes communément admis de la logique scientifique ? Cette question suppose d'interroger les cadres épistémologiques dans lequel le chercheur s'inscrit. Elle suppose également de réfléchir aux fondements épistémologiques d'une science à même d'accepter le paradoxe.

- Réflexions épistémologiques...

Les sciences de l'organisation ne se revendiquent pas d'un paradigme épistémologique unique (Girod-Séville & Perret, 1999), nous avons donc pris le parti dans cet ouvrage de ne pas proposer une réponse unique aux questions épistémologiques que le paradoxe soulève. Nous souhaitons plutôt enrichir la réflexion du lecteur grâce à deux contributions issues de deux champs scientifiques extérieurs aux sciences de l'organisation. Les propositions émises répondent à des préoccupations communes aux chercheurs et ces contributions nous apportent un regard transdisciplinaire qui vient éclairer les questions qui se posent en sciences de l'organisation. Élie Bernard-Weil dans le chapitre 1, fonde sa proposition d'une science des systèmes ago-antagonistes, sur sa pratique de chercheur en sciences. Son article vise à montrer que cette proposition constitue une réponse épistémologique pertinente pour élaborer une connaissance "paradoxe" des systèmes organisés qu'ils soient biologiques ou sociaux. Le domaine scientifique de Dominique Violet est celui des sciences de l'éducation, son champ d'investigation est celui de la complexité des systèmes d'interactions humaines. Dans le chapitre 2 il fait la proposition d'un paradigme constructiviste et phénoménologique pour appréhender les facettes paradoxales de cette "réalité". La diversité des propositions épistémologiques rassemblées dans cet ouvrage est volontaire, elle est représentative de la diversité des paradigmes mobilisés en sciences de

l'organisation. La diversité et l'originalité de ces contributions se conçoivent comme une invitation au dialogue faite au lecteur et, nous l'espérons, une source d'enrichissement de sa réflexion sur cette question importante.

- ...et méthodologiques sur le paradoxe.

La question de l'appréhension scientifique du paradoxe se pose au chercheur au regard des cadres épistémologiques qu'il mobilise, elle se pose également en termes de méthodes et d'outils. Les études empiriques proposées aux chapitres 9 et 10 mobilisent la méthode de l'étude de cas qualitative qui comme le souligne Benoît Journé (chapitre 9) « accepte de présenter les choses à travers leurs contradictions potentielles ». Annick Bourguignon dans le chapitre 8 souligne, par ailleurs, les limites du questionnaire et de l'analyse statistique pour appréhender des perceptions associées à une double contrainte. Ces applications empiriques confortent donc le constat théorique fait par Cameron & Quinn (1988 : 13) que souvent les procédures d'inférences statistiques masquent, plutôt qu'elles ne dévoilent, la présence de paradoxes dans la recherche organisationnelle. Philippe Robert-Demontrond, dans le chapitre 3, mobilise une vaste littérature pour interroger les méthodes de l'ingénierie cognitive et démontrer leur inefficacité à accéder à une connaissance "vraie". Fort de cette analyse, il invite alors le chercheur à faire preuve d'une pensée critique et paradoxale dans les procédures d'investigation qu'il utilise.

En 1988, autour de Quinn et Cameron, un ouvrage collectif constatait la trop grande absence du paradoxe dans les théories des organisations. Ce travail, essentiellement théorique alors, a contribué, avec d'autres que nous avons mentionné plus avant, à montrer la pertinence et la richesse potentielle que recelait le paradoxe pour l'étude des organisations, et il invitait les chercheurs à mettre le paradoxe au cœur de leurs analyses. Le présent livre s'offre comme une réponse à cette invitation et souhaite ainsi contribuer à démontrer de la valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation ainsi que sa valeur pratique pour le manager. Plutôt que la recherche d'exhaustivité, cet ouvrage se veut le reflet de la diversité et de l'originalité des travaux récents qui mobilisent le paradoxe pour mieux comprendre les systèmes organisés. Il ne propose pas une vision monolithique du paradoxe, il ne s'attache pas non plus à fournir un regard unique sur l'organisation. Il préfère, conforme à son projet, développer l'idée que le paradoxe est un véritable outil de recherche en illustrant, au travers des travaux théoriques et empiriques sélectionnés, la variété des problèmes qu'il soulève, la diversité des situations qu'il permet d'aborder, l'étendue et l'originalité des solutions qu'il propose. Au fil des contributions proposées, le lecteur pourra (re)découvrir les multiples facettes du paradoxe, alimenter sa

réflexion et ses recherches et finalement, nous l'espérons, partager avec nous la conviction « qu'il y a quelque chose à gagner à intégrer le paradoxe dans notre travail de chercheur ».

Cette introduction ne saurait être complète sans les remerciements que nous souhaitons adresser à ceux qui ont permis, de près ou de loin, à cet ouvrage de voir le jour. Il y a bien sûr tous ceux, qui ne peuvent être cités ici, rencontrés au travers de leurs écrits ou à l'occasion de colloque et de séminaires, qui ont contribué à stimuler, alimenter, conforter le travail sur le paradoxe des différents auteurs de cet ouvrage. Nous tenons également à remercier tous les chercheurs qui ont acceptés la tâche de relecteur anonyme et qui ont ainsi contribué à l'enrichissement des articles proposés ici. Nous tenons enfin à adresser, bien entendu, notre vive reconnaissance aux auteurs de cet ouvrage qui ont su, au-delà de l'évidente contribution que leur travail apporte à ce projet, faire preuve de patience et de générosité dans ce processus difficile de construction d'un ouvrage collectif. Il est bien évident cependant que cet ouvrage demeure un recueil d'articles et qu'à ce titre les idées, propositions et argumentations développées relèvent de la seule responsabilité des auteurs qui peuvent seuls en revendiquer la paternité.

Nous souhaitons terminer cette introduction en laissant, plus largement que nous ne l'avons fait jusque-là, la parole aux différents contributeurs. Nous nous sommes attachés dans cette introduction à présenter les différents chapitres de cet ouvrage au regard d'une perspective : la valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation, et nous espérons ainsi avoir donné une grille de lecture intéressante des différents articles proposés. Cette grille de lecture ne reflète cependant qu'incomplètement le contenu de chaque contribution et nous souhaitons maintenant présenter un résumé plus exhaustif de chacune d'entre-elles. Ces résumés, écrits par les auteurs eux-mêmes, sont présentés suivant le plan en trois parties qui a été retenu pour regrouper les différents textes. Le regroupement pourra sembler discutable, artificiel ou arbitraire sous certains aspects. Il est évidemment simplificateur, rendant mal compte de la richesse des contributions. Il propose une lecture des articles au travers de trois préoccupations majeures du chercheur en sciences de l'organisation : une préoccupation épistémologique et méthodologique (Partie 1) ; une préoccupation théorique (Partie 2) et une préoccupation empirique (Partie 3).

Nous souhaitons que le lecteur trouve, au travers de l'une ou l'autre des grilles de lecture proposées, une réelle source d'enrichissement de sa réflexion sur le management des organisations.

## **Contenu de l'ouvrage**

## **Partie 1— Le paradoxe : considérations épistémologiques et méthodologiques pour penser l'organisation**

**Chapitre 1 — « La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxale » par Elie Bernard-Weil.**

La science moderne a des difficultés aussi bien pour atteindre que pour formuler ses buts. La science des systèmes ago-antagonistes (SSAA) propose une structuration du champ de la recherche, qu'il s'agisse des sciences humaines (ici l'on parlera préférentiellement des sciences de l'organisation) ou biologiques. Elle restaure et adapte à notre époque une cognition des réseaux constitués par des couples d'opposition, et permet le contrôle de ces réseaux (stratégies bipolaires ou paradoxales) lorsqu'ils ne fonctionnent plus en respectant les normes qui leur étaient imposées. Les conclusions de la SSAA paraissent parfois surprenantes, mais elles sont conformes à un certain type de rationalité qui, depuis fort longtemps, évolue parallèlement à la rationalité de type réductionniste. Cette dernière nous est plus familière, mais elle est source d'impasses épistémologiques aussi bien que praxiques si elle ne s'associe pas à la rationalité ago-antagoniste dans le cadre d'un couple lui-même ago-antagoniste.

**Chapitre 2 — « Penser le paradoxe pour penser la complexité » par Dominique Violet.**

Dès lors que la réalité ne se laisse pas immédiatement percevoir avec la simplicité du principe d'évidence, il est dorénavant fréquent d'avoir recours à l'utilisation du mot complexe. Assurément à la mode dans des domaines aussi variés que ceux de la biologie, de la physique, des sciences cognitives ou encore celles de l'artificiel, complexe et complexité ne recouvrent pas automatiquement la même signification. Pour certains chercheurs il s'agit de qualifier ainsi une multiplicité d'éléments et d'interactions constitutifs d'un système dont le fonctionnement échappe provisoirement à l'explication. Pour d'autres, moins soucieux de lendemains qui chantent, la complexité résonne étroitement avec l'idée d'un déficit radicalement insurmontable par la logique conventionnelle sur laquelle repose trop arbitrairement une majorité de travaux qui font autorité en matière de référence scientifique. Dans un esprit d'échec aux fondamentaux aristotéliens, le paradoxe fraye son chemin à contre courant d'un raz-de-marée paradigmatique impulsé par les lumières et dynamisé par la philosophie positiviste. Mais dans l'effervescence de la mode paradoxale actuelle, il convient de distinguer le bon grain de l'ivraie, le fertile du vicieux. Sans se laisser prendre aux effets de mode, il convient de s'appliquer à reconnaître les indices d'un paradigme constructiviste et phénoménologique dans lequel la complexité bio-cognitive et anthropologique du quotidien peut momentanément se conjecturer sous des facettes paradoxales.

**Chapitre 3 — « Paradoxes et méthode ironique en ingénierie cognitive » par Philippe Robert-Demontrond.**

L'interrogation ironique désigne un type exotique de questionnement, qui ne s'inquiète aucunement d'obtenir une réponse, d'enrichir ainsi le savoir de celui qui questionne, mais projette, en vérité, de déconstruire, jusqu'à détruire, le savoir apparent de celui qui répond. Dans les discussions socratiques, modèles du genre, l'enquête ironique admet une finalité positive, la maïeutique, par-delà son entreprise, négative, première et nécessaire, de réfutation. À cet effet, elle s'étaye de l'elenchus, ou contradiction. La méthode suivie dans la discussion, adversative, consiste alors en l'examen systématique des croyances (doxa) des enquêtés, et vise à la mise en perspective des contradictions logiques existant entre les croyances vraies (ortho doxa), et d'autres, ainsi révélées fausses. De sorte que celles-ci soient éliminées et que ne reste plus, finalement, au terme de la falsification logique des idées, que des croyances vraies. Ce qui manque cependant à l'elenchus pour en garantir la pertinence, c'est l'existence de croyances dont on puisse dire absolument qu'elles sont vraies. De sorte qu'alors que la méthode elenctique visait, dans sa définition et son application originelles, socratiques, à produire des vérités éternelles, elle ne permet en fait, au mieux, que de produire de la cohérence logique. Elle ne permet, au mieux, que d'établir le fait que des

croyances sont contradictoires entre elles ; et ce, sans que l'on puisse jamais savoir celles auxquelles il faudrait renoncer. En conséquence, la méthode élenctique n'est, aujourd'hui, plus mise en pratique. Ce qui n'est pas le cas de la maïeutique, qui fonde encore, en ingénierie cognitive, la construction des systèmes intelligents d'aide à la décision, à base d'heuristiques. Ceux-ci sont élaborés à partir d'une interrogation d'experts sur leurs connaissances et leurs croyances quant aux règles cognitives qu'ils suivent, dans le cadre de leur expertise, pour la résolution de problèmes et la prise de décision. L'objet de cet article est de montrer la nécessité de réintroduire une dimension ironique dans ces procédures d'investigation ; de montrer la nécessité d'une pensée critique, paradoxale, allant donc contre l' "endoxa" des experts - qu'Aristote définissait comme les opinions communément reçues - (les "opinions partagées par tous les hommes, ou par presque tous, ou par ceux qui représentent l'opinion éclairée, et pour ces derniers par tous, ou par presque tous, ou par les plus connus et les mieux admis comme autorités" (Aristote, Topiques, I, 1, 100 b 21-25)... Au total, il s'agit de montrer l'obligation scientifique, en ingénierie cognitive, du paradoxe, de la rupture épistémologique avec les évidences du sens commun et la pratique actuelle de réception a-critique du discours des acteurs sociaux, interrogés sur leurs méthodes : "au paradoxe s'oppose ce qui est banal, et qui a l'opinion commune de son côté. Mais, dans cette banalité, nous trouvons tout aussi peu de sécurité, voire moins encore, parce qu'elle assoupit ; par opposition, le paradoxe éveille l'esprit à l'attention et à la recherche, lesquelles conduisent souvent à des découvertes" (Kant, Anthropologie, 1798-1993 : 55)...

## **Partie 2— Le paradoxe : contributions théoriques pour comprendre l'organisation.**

### **Chapitre 4 — « Les paradoxes : une perspective communicationnelle » par Yvonne Giordano.**

Une partie de la littérature organisationnelle présente les paradoxes comme des sources potentielles de dysfonctionnements organisationnels car ils mettent les acteurs qui en sont victimes dans une situation de blocage psychologique. Le paradoxe devient alors inhibiteur d'apprentissage ou, pire encore, source de désordres émotionnels. D'autres travaux, en revanche, mettent l'accent sur les potentialités créatives qu'offre le paradoxe pour effectuer des changements cognitifs et comportementaux, notamment par l'usage de contre paradoxes, et par recadrage. Ce chapitre vise à mettre à jour les fondements de tels paradoxes, ce qui suppose le recours à une représentation communicationnelle de l'action et des organisations. Si l'on adopte une telle vision, les paradoxes apparaissent comme des formes discursivement construites au cours de l'expérience quotidienne. Ils sont en quelque sorte un produit naturel de multiples conversations enchevêtrées et non orchestrées dans une logique communicationnelle. Cette absence d'orchestration est due en partie à nos représentations des organisations qui dénie ou minimisent l'importance des « jeux de langage ». Or, ces derniers ne sont pas simplement des compte-rendus qui décrivent des réalités extérieures à nous ; ils sont structurants de nos agissements et créateurs de sens. Une conception communicationnelle des organisations devrait permettre de reconsidérer l'action collective en mettant l'accent sur la dimension constitutive du langage, donc aussi sur les difficultés qui en découlent. Les paradoxes communicationnels sont un révélateur de cette dimension, donc un point d'entrée intéressant pour reconsidérer nos représentations des organisations ainsi que nos moyens d'action.

### **Chapitre 5 — « Les paradoxes de la connaissance organisationnelle » par Philippe Baumard.**

« L'inventivité humaine aime créer des problèmes car le jugement humain et la capacité des hommes à en gérer les conséquences traînent loin derrière leur capacité à créer » (Dedijer). La dimension paradoxale de la connaissance n'est pas une perversion, mais dénote plutôt le principe même de son élaboration. Comme le souligne Starbuck (1988), « la rationalité tend à s'invalider elle-même. (...) Nous construisons des mondes qui sont toujours un peu au-delà de notre capacité à les comprendre ». Les systèmes sociaux dans lesquels nous évoluons sont bien trop complexes pour une rationalité

individuelle : on passerait plus d'une vie humaine à vouloir décrypter et comprendre tous les systèmes causaux en œuvre dans l'élaboration d'une seule journée de nos vies. Aucun système social n'a fondamentalement besoin de sa propre connaissance pour pouvoir perdurer. Par contre, toutes les organisations doivent quotidiennement faire face à *l'indécidabilité ontologique* de la connaissance ; que ce soit dans le cadre d'un projet d'investissement, dans la définition d'un marché. La connaissance organisationnelle n'a rien en soi de paradoxal, mais son statut l'est inexorablement.

#### **Chapitre 6 — « Paradoxe et conventions » par Henri Isaac.**

Depuis une décennie, les sciences sociales ont vu se développer un nouveau courant d'analyse des dynamiques de l'action collective : la théorie des conventions. Véritable convergence d'approches parfois éloignées (économie, sociologie, gestion), la théorie des conventions n'est pas à ce jour un courant unifié au corpus théorique "verrouillé" ; il demeure encore de très nombreux débats sur les hypothèses même du courant. Il n'en demeure pas moins que par un renouvellement profond des concepts qu'elle mobilise, la théorie des conventions propose une grille d'analyse qui met en lumière l'articulation des actions individuelles et collectives. Par ailleurs, un de ses apports les plus saillants repose sur la reconnaissance de logiques d'action multiples au sein même de l'action collective. Dès lors, la théorie des conventions offre une lecture nouvelle des situations paradoxales dans lesquelles des logiques opposées sont à l'œuvre. Elle permet alors d'esquisser des méthodes d'analyse et de gestion des paradoxes. L'article comporte deux parties. La première présente de façon synthétique l'origine et la difficile synthèse actuelle de la théorie des conventions. La seconde partie traite spécifiquement de la question de paradoxes et l'apport de la théorie des conventions à la gestion des paradoxes.

#### **Chapitre 7 — « Pratique organisationnelle paradoxale » par Emmanuel Josserand & Véronique Perret.**

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 de réflexions académiques qui ne font que décrire ex-post ces pratiques sans donner de piste pour leur mise en œuvre. Fort de ce constat, ce chapitre établit une typologie des pratiques paradoxales. Celles-ci reposent sur trois grandes logiques. Les logiques de différenciation, de dialogue et de disparition. Sur cette base il est alors possible de mettre en évidence des problématiques spécifiques aux changements induits par chacune de ces logiques. Chaque logique porte en elle sa propre difficulté. Ainsi la différenciation ne peut éviter la question des frictions entre les espaces ou les phases temporelles. La logique du dialogue implique la facilitation d'un processus dialectique qui permette d'orienter les conflits et les oppositions vers un processus dialectique de synthèse entre les dimensions opposées. Enfin, la disparition du paradoxe se heurte généralement à la fois à des barrières cognitives, comportementales et psychanalytiques fortement imbriquées. L'identification des enjeux associés à l'introduction de pratiques paradoxales permet au chercheur et, avec lui au manager, de passer du statut d'observateur de solutions contextuelles passées à celui d'acteur de la libération du paradoxe existentiel.

### **Partie 3— Le paradoxe : regards empiriques sur le management des organisations.**

#### **Chapitre 8 — « Conformité – autonomie : la double contrainte du "nouveau" contrôle de gestion ? » par Annick Bourguignon.**

Depuis une vingtaine d'années, stratégies, modes d'organisation et instruments de contrôle de gestion ont profondément changé. En particulier, la recherche de flexibilité et de réactivité a conduit à considérer que l'autonomie et le sens de l'initiative de l'individu étaient des éléments-clés pour la performance de l'entreprise. Parallèlement, cette performance se décline dans de multiples autres dimensions que la traditionnelle dimension économique-financière. Ce que l'on peut appeler le « nouveau » contrôle de gestion accompagne ces mutations.



Ce texte montre qu'ensemble, ces évolutions peuvent conduire au renforcement d'une double contrainte conformité-autonomie. Au-delà des innovations qu'il affiche, le contrôle de gestion en particulier contribue activement à ce renforcement. Cette double contrainte, si elle est établie, est dommageable pour les personnes, les entreprises et plus généralement la société.

Ce texte présente également quelques observations empiriques exploratoires qui ne valident pas les propositions précédentes, mais donnent à voir comment les personnes perçoivent les doubles injonctions de conformité et d'autonomie. Des perspectives académiques et pratiques sont dessinées en conclusion.

### **Chapitre 9 — « Les paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire » par Benoît Journée**

Ce chapitre interroge le statut des paradoxes dans le cadre du management stratégique. Longtemps considérés comme une menace de paralysie de l'action managériale, les paradoxes seraient-ils en passe de devenir de véritables outils de gestion dans les organisations de plus en plus orientées vers le management des connaissances et du savoir afin de traiter des problèmes de plus en plus complexes ? La gestion de la sûreté nucléaire constitue un terrain d'étude particulièrement adapté à cette question. On y trouve en effet plusieurs paradoxes, qui vont du niveau stratégique au niveau le plus opérationnel, en passant par les niveaux organisationnel et structurel. Ces paradoxes ont nourri une importante littérature théorique qui s'articule autour du débat entre la théorie des « accidents normaux » et les courant des « organisations à haute fiabilité ». Bien que le paradoxe ne soit pas aujourd'hui perçu comme un outil de gestion de la sûreté nucléaire, nous montrerons ici qu'il en possède en germe les principales caractéristiques. À cette fin deux points seront développés. Le premier concerne le statut méthodologique du paradoxe. Celui-ci apparaît comme un outil de compréhension, de diagnostic et d'investigation. Le deuxième point que nous aborderons fait du paradoxe un outil de formulation de stratégies d'action en univers complexe et fortement ambigu.

### **Chapitre 10 — « Les paradoxes du changement organisationnel » par Véronique Perret.**

Le thème du changement organisationnel renvoie à la problématique du volontarisme et des capacités d'action sur et dans les systèmes organisés. En fonction des différentes positions adoptées par rapport aux débats volontarisme / déterminisme ; action / structure ; changement / stabilité, les analyses du changement ainsi que les préconisations quant à sa mise en œuvre varieront. Cependant si sur ces points, les analyses divergent (mettant chacune en exergue un pan du problème plutôt qu'un autre), elles se rejoignent pour la plupart pour mettre en évidence la difficulté inhérente à tout processus de transformation de l'organisation. Le changement est présenté de manière récurrente dans la littérature académique comme dans la littérature managériale comme un problème pour l'organisation. Dans l'organisation elle-même, le changement est appréhendé également dans la plupart des cas comme un épisode difficile et critique, que l'on se place du côté de ceux qui vivent le changement ou du côté de ceux qui le conduisent. Toute réflexion ou toute action de changement se pose inévitablement la question des résistances au changement. À la nécessité d'agir sur l'organisation s'oppose des forces contraires qui privilégient la stabilité et le statu-quo et contre lesquelles il est nécessaire de lutter. L'objectif de cet article est de proposer une autre vision du problème de la conduite du changement en remettant en cause la notion de résistance et en proposant de lui substituer celle d'ambivalence. La difficulté inhérente à la conduite d'un changement organisationnel ne s'exprime pas, selon nous, dans la lutte contre les résistances au changement mais, de manière plus complexe, dans la gestion de l'ambivalence propre au processus de changement lui-même. Sur les bases d'un travail empirique, ce chapitre se propose d'expliquer et d'illustrer les dualismes inhérents à l'action de changement et les difficultés de conduite du changement qui en découlent. Une telle conception du changement remet obligatoirement en cause les visions dichotomiques des approches classiques et oblige à appréhender l'organisation de manière plus complexe.

## Bibliographie

- Barel, Y. (1989), *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social*, nouvelle édition augmentée, Grenoble: PUG.
- Bartunek, J. (1988), The dynamics of personal and organizational reframing, in Quinn, R. & Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 137-162, Cambridge, MA: Ballinger.
- Bateson, G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, New York : Chandler. [Traduction française (1980), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris : Seuil.
- Bouchikhi, H. (1998), Living With and Building on Complexity : A Constructivist Perspective on Organizations, *Organization*.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres : Heinemann.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1988), Organizational paradox and transformation, in Quinn, R & Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 1-18, Cambridge, MA: Ballinger.
- Falletta, N. (1998), *Le livre des paradoxes*, Paris : Diderot Editeur, Col. Jardin des sciences. [Traduit de (1983), *The paradoxicon*, New York: Doubleday].
- Ford, J. & Backoff, R. (1988), Organizational change in and out of dualities and paradox, in Quinn, R. & Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 81-121, Cambridge, MA: Ballinger.
- Fletcher, J. & Olwyler, K. (1997), *Paradoxical Thinking : How to Profit from Your contradictions*, San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Gardner, M. (1980), *La magie des paradoxes*, Col. Bibliothèque pour la science, Paris : Diffusion Belin.
- Girod-Séville, M. & Perret, V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart (Coord), *Méthodes de recherche en management*, 13—33 , Paris : Dunod.

- Hampten-Turner, C. (1992), *La culture d'entreprise : des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Handy, C. (1995), *Le temps des paradoxes*, Paris : Village mondial.
- Joffre, P & Kœnig, G. (1992), *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Paris : Litec.
- Kœnig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Nathan.
- Louart, P. & le GREHEP (1993), Les champs de tension en gestion des ressources humaines, in Brabet, J. (Ed), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, pp. 165-212.
- Martinet, A-C. (1990), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- Masuch, M. (1985), Vicious Circles in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 30, 14-33.
- Morin, E. (1986), *La méthode III : la connaissance de la connaissance*, Paris : Seuil.
- Nadeau, R. (1999), *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Paris : PUF.
- Quine, W. (1966), *The ways of Paradox and Other Essays*, New York: Random House.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria and Effectiveness, *Management Science*, 9, 33-51.
- Quinn, R & Cameron, K. (Eds) (1988), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Rapoport, A. (1967), Escape from Paradox, *Scientific American*, Juillet.
- Ruyer, R. (1966), *Paradoxes de la conscience et limites de l'automatisme*, Paris :Albin Michel.
- Sainsbury, R.M. (1995), *Paradoxes*, 2<sup>nd</sup>e édition, Cambridge University Press.
- Seltzner, L. (1986), *Paradoxical Strategies in Psychotherapy*, New York : Wiley.
- 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*, 19-63, Cambridge, MA: Ballinger
- Varela, F. (1988), Le cercle créatif : Esquisses pour une histoire naturelle de la circularité, in Watzlawick, P. (Dir), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, 329-345, Paris : Seuil.
- Watzlawick, P. ; Weakland, J. & Fisch, R. (1975), *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Paris: Seuil.

Whitehead, A. & Russell, B. (1910), *Principia Mathematica*, 2<sup>nd</sup>e édition, Cambridge University Press.

Wilden, (1972), *System and Structure*, Londres : Tavistock Institut.