

TROIS PARADOXES
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .

Pierre LOUART
Maître de Conférences à l'IAE de Lille
Septembre 1990 .

1. Gérer le réel, c'est accepter ses paradoxes .

1. a. La connaissance et le non-savoir relatif .

Pour nous, la gestion des ressources humaines est traversée par un paradoxe fondamental .

Nous appelons paradoxe le fait que la réalité contienne des éléments ou des processus qui apparaissent contradictoires, sans doute parce qu'ils sont trop complexes à mentaliser pour une représentation humaine particulière.

Comme on le verra plus loin, certains hommes peuvent vivre des paradoxes là où d'autres n'en voient pas ; c'est une question de complexité personnelle ; cela vient aussi de ce que certains préfèrent s'entourer de brouillards mentaux pour ne pas entrer dans des réalités qui les dérangent (J. de MARTINO, 1984) ; d'autres encore ont envie de maintenir en eux des idées surprenantes ou des propos à contre-courant .

Mais n'importe qui, fût-il animé d'un grand désir de savoir, trouvera devant lui le problème de sa limite humaine. Le réel est si complexe que personne ne peut s'en construire une représentation "objective" aux fins de le comprendre ou de l'optimiser; et cette complexité du réel commence par l'être humain lui-même, bref par l'individu que nous sommes .

Le paradoxe est dans le fait que chacun, sans le pouvoir vraiment, a besoin de croire en l'objectivité de ses images (Y. BAREL, 1979). C'est ainsi qu'on tient des discours globaux par rapport aux organisations où on travaille, quelque soit d'ailleurs la place qu'on y occupe . De la même façon, on se donne une vision cohérente de soi-même, et on s'efforce d'harmoniser sa conscience intérieure avec les activités qu'on mène au sein de ses environnements .

Dans cet article, nous ne prétendons pas faire évoluer ce paradoxe fondamental . Il nous est nécessaire pour vivre . Ce qui nous semble possible, c'est d'apprendre à mieux le gérer . Nous allons donc en étudier trois aspects, que nous appellerons pour simplifier

paradoxes I, II et III . Et nous discuterons ensuite des moyens d'en intégrer la signification dans une gestion des hommes en organisation .

Concrètement, les paradoxes nous bornent à nos frontières d'êtres humains . Ils disent que nous sommes débordés dans notre maîtrise du monde extérieur, dans notre connaissance de nous-même ou dans les interactions entre ce que nous sommes et ce qu'est le monde par rapport à nous . Ils obligent à de l'humilité, qui est en même temps l'ouverture à un "partage" avec autrui . Comme le souligne J. J. WUNENBURGER (1990), " le réel se laisse certes apprivoiser, arraisonner par la représentation, mais quelles que soient l'acuité et la pénétration de son appréhension, la pensée bute toujours sur un excédent, un reste, qui la désarçonne ."

Notre mode de conscience ordinaire se fonde sur des apparences, au lieu de prendre racine dans le réel qui les sous-tend . Sur le plan pratique, nous en savons beaucoup et pouvons être certains de ce que nous savons ; mais les apparences du savoir et la certitude au sens ordinaire indiquent toujours que nous opérons dans un contexte restreint . Nous avons placé des limites relatives autour de notre expérience . *Ce qu'on appelle "normalisation" est un sacrifice du vrai au profit du pratique .*

Si nous restons dans une normalisation inconsciente, nous nous enfonçons dans l'illusion par rapport à ce qui est, notamment ce qui réside au fond de nous . Chaque fois que nous faisons la part de l'ignorance dans toute interprétation de la réalité basée sur le contenu de notre conscience, nous accédons à une dimension vitale supérieure ; nous nous relient à la vie et à autrui (R. MOSS, 1989) .

Les paradoxes nous invitent aussi à dépasser les limites du contrôle rationnel, sans chercher toujours à expliquer, à justifier ou à maîtriser par un modèle mental . Ce serait d'ailleurs contraire à la loi de la "variété requise" (W. ASHBY, 1952) .

Par exemple, pour P. WATZLAWICK, J. WEAKLAND, R. FISCH (1975) : "le bon sens et la "logique" conduisent souvent à l'échec, ce qui semble paradoxal, tandis qu'un comportement illogique et "déraisonnable" peut produire des changements recherchés".

En fait, ce qui se passe est un constat d'échec par rapport à une vision "ordonnée" mais inadéquate du monde extérieur ; pour arriver à plus d'adéquation, il faut désordonner cette vision première, la perturber afin d'y incorporer les représentations nouvelles

qui permettront de réaliser des actions plus appropriés ; mais comme ce "nouveau" à introduire dans la perception est le plus souvent "Inconnu", il fait peur ; on risque alors de s'en méfier, de se fermer à lui, voire de nier son existence ; on préfère les actions répétitives, alors même qu'on sait au fond qu'elles ne servent à rien ; on fait "toujours plus de la même chose" .

A l'inverse, "le changement implique toujours le niveau immédiatement supérieur ; pour passer, par exemple, de l'immobilité au mouvement, il faut faire un pas en dehors du cadre théorique de l'immobilité ; à l'intérieur de l'ancien cadre, le concept de mouvement ne peut pas apparaître" (p. 25) .

Nous avons décrit ailleurs la part d'illusion qu'il y a dans le fait de vouloir que les sciences humaines fournissent des modèles généraux pour l'action . Pourtant, ces modèles sont nécessaires . Mais il faut les vivre comme opérationnels, provisoires et rattachés à un contexte précis . C'est cela que nous appelons gérer les paradoxes . Cela consiste à construire des modèles généraux en les concevant de la place même des utilisateurs, dans l'ici-et-maintenant de leurs objectifs (P. LOUART, 1990) .

Comme l'indique M. R. CARPENTIER (1982) "toute preuve est liée aux schémas mentaux auxquels sont, entre autres, profondément conditionnés par la culture ; telle qui convainc l'un ne convaincra pas l'autre ; une preuve, c'est une mise en ordre intelligible d'un ensemble d'apparences qui prennent de la signification pour le récepteur, si cet ordre lui convient ; mais qu'est-ce qui fait qu'un ordre convient ? "

1. b. Paradoxe I : les interactions entre personnes .

1.b.1. Une organisation peut se décrire comme étant un faisceau de régulations par rapport aux environnements et, à l'intérieur, par rapport aux agencements de ses ressources et aux négociations de ses différents groupes d'acteurs. Pour harmoniser toutes ces régulations, il faut agir à de multiples niveaux .

Par exemple, en gestion des ressources humaines, on doit tenir compte des "macro-régulations" (accords collectifs, décrets ministériels, etc..) dont les enjeux "subjectifs" échappent en général à une organisation particulière, mais dont les résultats deviennent autant de structurations "objectives" pour son fonctionnement .

Puis on trouve des "régulations moyennes", qui touchent à des aspects contractuels plus ou moins formalisés (politique sociale, règlements intérieurs, procédures en matière de recrutement, formations, rémunérations, etc..). Elles sont centralisées pour l'organisation ou un pour sous-ensemble compact dont elles façonnent en partie l'identité .

On observe enfin d'innombrables "micro-régulations", dont les processus restent en général informels (arrangements de travail, communications quotidiennes, dynamisation d'activité) ; là, il s'agit d'accords à l'échelle de groupes primaires et d'unités de production .

Toutes ces régulations sont souvent le fruit d'acteurs et de méthodologies différentes ; globalement, elles sont donc "impensables" pour un individu particulier . Les sociologues ont beaucoup développé l'idée de "places sociales", pour montrer combien la réalité dépend de la situation qu'on occupe dans un univers relationnel . On peut également parler de "points de vue" différents selon le double sens de "lieux d'où l'on perçoit" et de "modalités subjectives par lesquelles on se représente les choses" . Néanmoins, ce n'est pas simple pour l'être humain d'accepter les limites de sa compréhension et, partant, de compléter sa compétence par des transactions avec autrui .

1.b.2. Dans une autre optique, il est très difficile de penser le rapport dynamique entre acteurs, problématiques et pratiques mises en oeuvre . Par acteurs, nous désignons tous ceux qui ont une influence conjointe sur la gestion des hommes dans une organisation, depuis les prescripteurs jusqu'aux opérateurs . Par problématiques, nous indiquons les objectifs implicites ou explicites d'une telle gestion, les domaines

que cela couvre et les représentations dont ces approches sont issues ; de telles problématiques peuvent être conflictuelles ou contradictoires . Tout cela se traduit par des pratiques incluant des terrains d'action, des techniques et des processus par lesquels ces techniques sont réalisées .

Les liens entre acteurs, problématiques et pratiques sont interprétés, en grande partie, par la sociologie des organisations (cf J.F. CHANLAT, F. SEGUIN, 1983, 1987 ; ou J. ROJOT, A. BERGMANN, 1989) . Celle-ci fait appel aux analyses socio-politiques, qui décrivent les jeux de pouvoirs et les écarts de représentations, en montrant leurs conséquences sur l'action organisationnelle . Elle explique aussi la cause des décalages entre discours et action, et des différences entre les fonctionnements apparents et les structures profondes des systèmes de gestion . Mais elle le fait de loin, et se retrouve dans un "impensable relatif" dès qu'il s'agit de décider à partir d'un champ d'action particulier ; c'est ce que montrent bien des auteurs dans leurs critiques de la décision, certains jugeant même les organisations comme quasi-déterminées par des faisceaux de contraintes ou de prégnances extérieures .

1.b.3. Cependant, on sait que les régulations peuvent être plus ou moins aménagées : au mieux, leur imbrication permet certaines synergies, au pire elle produit des ruptures, des effets pervers ou des contradictions destructrices .

C'est pourquoi le premier paradoxe incite à *repenser la notion de leadership, au sens d'aider à trouver une cohérence par rapport à des configurations d'acteurs, de fonctionnements et de structures en menace continue de dissociation* . Le nouveau leadership reviendrait donc à savoir focaliser l'intersubjectivité, à partir de compétences et de modèles partiels . Il tiendrait compte de la limitation des systèmes contrôlables en gérant l'imprévu des structures et des méthodes, et en sachant faire le deuil des représentations et des instruments opérationnels devenus inadéquats .

1. c. Paradoxe II : la compréhension que les hommes ont d'eux-mêmes .

1.c.1. Au sein des personnes à gérer, il y a des registres d'action qui échappent à la conscience, en particulier dans des domaines énergétiques profonds . Certes, l'être humain cherche à trouver une cohérence progressive dans les caractéristiques de sa

personne et le sens qu'il donne à sa vie . Il vise à une représentation équilibrée du monde et de lui-même, dans une élaboration personnelle "auto-structurante" (F. VARELA, 1989) .

Dans les conduites humaines, cette unité de l'être peut désigner une sorte d'intimité subtile entre les "phénomènes cognitifs" , c'est à dire les représentations comme telles, et les "impulsions émotionnelles ou affectives", qui en sont les énergies sous-jacentes . Mais de par la nature humaine et la structuration du moi, le rapport entre images mentales et pulsions peut devenir indirect, inconscient et compliqué ; la mise en cohérence est alors un retour à la prise de conscience des ressentis et des désirs qui accompagnent les représentations . Dans la vie courante, on peut trouver beaucoup de discordances de fait entre les façons de voir, les énergies et les actions . Même quand des liens existent, ils peuvent être déformés, refoulés, peu avouables en tant que tels. Cela est dû aussi bien aux expériences individuelles qu'aux cultures sociales dont participent ces expériences . Beaucoup d'individus apprennent à nier leurs sentiments réels et à les remplacer soit par l'illusion de ne rien éprouver affectivement, ce qui les coupe d'une partie de la situation vécue, soit par d'autres sentiments dont ils ont cru qu'ils étaient mieux acceptés dans leur contexte social . Par exemple, un salarié peut s'imaginer triste ou inquiet, alors que ces sentiments recouvrent en fait une colère interdite contre un dirigeant qui manque d'attention à son égard .

Dans les organisations, il y a beaucoup d'imbrications entre aspects affectifs et rationnels des comportements . Les actions opérationnelles sont mêlées aux défenses d'intérêts, aux conflits de pouvoirs, aux joues stratégiques et à l'élaboration de compromis ou de procédures structurantes . Elles recouvrent aussi de nombreuses conduites "passionnelles" : attachements viscéraux à certaines traditions, révoltes violentes pour protéger ses droits, dévouements sans bornes et implications sans compter .

1.c.2. A un niveau profond, l'être humain est construit de par son passé sur des polarités conflictuelles ou des sous-personnalités partiellement hétérogènes . Par exemple, il peut vivre beaucoup de tensions entre objectifs apparents et enjeux cachés .

Cela explique, en gestion des ressources humaines, qu'il y ait tant de différences entre les théories ou les modèles normatifs et les comportements réels ; les premiers sont des "programmes officiels" ou souhaits manifestés dans une optique rationnelle, les seconds sont ouverts à des scénarios implicites et inscrits dans la complexité des si-

tutions . K. LEWIN (1959) parlait de la capacité humaine d'avoir des "comportements chevauchants", c'est à dire à plusieurs niveaux de signification, le niveau le plus ouvert pouvant servir à dissimuler la signification contraire du niveau plus profond . Pour la plupart des gens, certains enjeux majeurs restent inconscients et sont donc agis sans être pensés, souvent même à contrario des discours raisonnables .

En gestion des hommes, il semble alors plus important de comprendre pourquoi certaines actions souhaitables ne se font pas, plutôt que d'enrichir des modèles normalifs déjà multiples et variés .

1.c.3. De ce second paradoxe, on peut tirer au moins l'idée d'apprendre à se gérer soi-même avant de manager autrui . Comme l'expliquent BERGERON et alii (1979), la nature de l'homme n'est ni bonne, ni mauvaise ; c'est un ensemble de polarités qui interagissent constamment ; "si l'homme veut évoluer, changer et s'améliorer, ce n'est pas en essayant d'être autre chose que ce qu'il est, mais en assumant les paradoxes qui le composent et en devenant ainsi davantage lui-même" . Il faut pouvoir élargir ses conduites en rapport ouvert avec l'environnement, sans être enlisé dans les répétitions que nourrissent les problèmes du passé .

1. d. Paradoxe III : les liaisons entre ce qui est vécu de l'intérieur et ce qui se passe dans le monde explicite .

1.d.1. Le dernier paradoxe décrit la complémentarité entre les approches sociologique et psychologique des phénomènes sociaux. Cette complémentarité a un sens très particulier; elle a été analysée par DEVEREUX (1972) :

- quand on étudie l'être humain, il est non seulement possible mais obligatoire de justifier ses comportements d'au moins deux manières différentes, dans le cadre d'au moins deux systèmes de référence . Les deux systèmes concernés sont le "sociologique", où l'observateur est par définition en dehors du sujet, et le "psychologique", où l'observateur est par définition en dedans du sujet ; dans le sociologique, l'enjeu est une rationalité objective dont on peut rendre compte d'une manière générale ; dans le psychologique, c'est le sujet intérieur qui vit son expérience et en décrit la trame par un raisonnement subjectif ; par exemple, c'est le "moi temporel" qui assume "au dedans" une certaine suite dans les idées et, "du dedans au dehors", une certaine continuité comportementale .

Les deux aspects sont étroitement imbriqués, comme on le voit chez M. MAUSS . Ce dernier (1968) juge qu'il faut "appréhender les faits sociaux dans leur totalité, c'est à dire du dehors comme des choses ; mais ce sont des choses dont fait partie intégrante leur appréhension subjective, consciente ou inconsciente" ; car on ne peut accéder à la réalité sans l'expérience concrète d'individus particuliers ; la "subjectivité" n'est pas qu'un obstacle pour accéder à l'"objectivité" : elle est une partie de cette "objectivité" en même temps qu'une condition nécessaire pour y accéder ; tout phénomène psychologique est aussi sociologique, puisqu'on ne peut concevoir un sujet sans objet, sans matérialisations physiques, symboliques et sociales ; et tout phénomène sociologique ne peut être prouvé, en dernier ressort, que par un phénomène psychologique, c'est à dire une conscience qui l'affirme, l'expérimente et le traduit en langage .

- il y a un rapport de complémentarité entre les deux modes explicatifs, mais le double discours ne peut jamais être énoncé ni même pensé simultanément par la même personne . Chacun est dans les deux espaces à la fois, au sens où Y. BAREL montre qu'"il n'y a pas d'ailleurs de la société et du système, pas d'île utopique coupée du continent de la totalité du social" ; même la rupture avec le système est une liaison, ce qu'ont prouvé dans leur domaine les théories sur la communication . Dans ces jeux de liens, l'homme peut être à la fois acteur et terrain de son action (R. RUYER, 1966) ; mais c'est un acteur à contrôle partiel, qui construit les choses par auto-référence et qui ne peut que ressentir - sans les penser - les résonances entre ce qu'il vit dedans et ce qu'il opère dehors (D. HOFSTADTER, 1989).

- enfin, quand on veut expliquer trop minutieusement un phénomène à partir d'un seul système explicatif, il y a "destruction" du phénomène ; on peut faire une analogie, en physique, avec les "relations d'incertitude" de HEISENBERG ; par exemple, une explication trop poussée finit par escamoter l'objet de son étude ; quand l'approche sociologique d'un fait dépasse certains seuils de "rentabilité explicative", ce qui survient n'est pas une "réduction" du psychologique au sociologique, mais une "disparition" de l'objet même du discours sociologique ; surgit soudain ce qu'il y a de plus psychologique dans l'homme .

En organisation, si l'on réduit l'homme à l'actualisation de rôles sociaux, on voit apparaître des conduites compulsives, du stress, de l'agressivité . Inversement, si l'on se préoccupe par trop de la "vie affective des groupes", on voit surgir des pressions vers toutes sortes d'enjeux opérationnels .

Dans ses interventions organisationnelles, J. DUBOST (1987) a constaté que les gens interrogés en groupe avaient plutôt des explications "externes" par rapport aux questions qui leur étaient posées ; le groupe, par sa valeur d'extériorisation, les amenait à penser plutôt selon des objectifs opérationnels ; mais quand on questionnait ces mêmes personnes individuellement, elles avaient plutôt des explications "internes", c'est à dire très liées à leur vécu personnel et à leur fonctionnement psychique .

1.d.2. A travers sa propre ambivalence, cette approche de DEVEREUX introduit une dialectique entre les deux autres énoncés paradoxaux . Au delà des modèles rationnels, toute logique de gestion doit affronter la double étrangeté des sources où elle puise l'énergie et la structuration de ses actions . Elle est aux prises avec des environnements et des ressources hétérogènes, parfois hostiles, souvent conflictuels (C. P. VINCENT, 1990). Et elle est le fait d'individus qui ont du mal à se penser eux-mêmes, à se vivre et à s'unifier .

Sur le plan organisationnel, ce troisième paradoxe a diverses conséquences :

- Il montre qu'on ne peut jamais en finir avec une explication en dehors de la pratique où le réel continue de se déterminer . Cela signifie qu'on ne peut totalement décrire, d'un point de vue extérieur, une action qui dépend aussi pour se constituer des énergies et des représentations de ceux qui y sont impliqués . Tout processus concret contient à la fois des déterminations "externes" (dont il est possible d'avoir une image collective) et des raisons "internes" (qui se démultiplient selon les engagements singuliers des participants). *Cela justifie une approche séquentielle des problèmes, mais avec des modèles sous-jacents qui soient flexibles et capables d'alterner entre objectifs opérationnels et enjeux psychologiques* . La théorie psychologique qui s'y prête le mieux est celle de la "Gestalt", car elle propose une gestion des formes observables à partir d'un arrière-fond mobile, riche et en constante réadaptation (F. PERLS et alii, 1977) .

- enfin, on ne peut pas en même temps analyser les fonctionnements organisationnels et comprendre, de l'intérieur, les hommes qui s'inscrivent dans ces fonctionnements . Il y a des aspects d'une gestion sociale qui sont comme des "envers" de la gestion opérationnelle ; c'est comme si toutes les positions individuelles, dans leurs différences, devaient être au diapason des enjeux collectifs, sans qu'on puisse les connaître autrement que par leurs interactions perceptibles . Sur le plan de l'action, cela incite à pencher vers "l'ordre extérieur" quand les salariés ont plutôt besoin de modèles structurants .

Autrement, on créerait du flou relationnel et des confusions socio-affectives . Comme l'illustrent R. FISCH et alii (1986), des dirigeants qui croient devoir tout négocier s'exposent à des perturbations d'image et à des flottements décisionnels . A l'inverse, il faut rétablir l'expression collective et "le désordre des intérêts" là où l'objectivation à outrance est une cause de désimplication, par excès de rigidité . *Pour parvenir à cette intelligence des situations, il est utile d'élargir ses modèles et d'en accepter la multi-rationalité .*

On trouvera, dans le schéma ci-après, un rappel des trois formes paradoxales que nous venons de décrire :

Paradoxe I.

(lié à la complexité des
systèmes opérationnels)

existence simultanée de
différents niveaux de régulation
organisationnelle, avec
impossibilité de penser
totalement la réalité agie

expérimentation externe
avec effort de distanciation "objective"
(approche "sociologique")

Paradoxe III.

(lié à la complémentarité
Indissociable de divers plans
d'expérience)

REALITE PHYSIQUE

REALITE PSYCHIQUE

non conscience à la fois
d'expérimenter et d'expérencier"
une même situation
mais coexistence nécessaire
des deux réalités

expérience intra-psychique
d'une situation

(approche "psychologique")

Paradoxe II.

(lié à la complexité
du psychisme humain)

rapports entre conscient/inconscient
supramental/mental/émotionnel/corporel

2. Façons paradoxales de gérer

l'homme et l'organisation.

C'est dans les excédents non contrôlés de l'organisation, dans les failles logiques des modèles structurants que se joue pour une part le jeu des ressources humaines . *Une gestion des hommes doit être vivante, c'est à dire proposée pour être contestée .*

Tout d'abord, cela suppose une certaine ouverture dans le système de contrôle . Certes, il faut bien qu'apparaisse un plan d'organisation et d'animation des hommes et que ce plan soit revendiqué par ceux qui le conçoivent ou le prennent en charge . Mais l'ouverture dépend, chez ces acteurs-là, d'une double compétence . D'une part, elle suppose qu'ils n'aient pas clôturé leur système, mais qu'ils lui aient laissé de nombreuses marges d'adaptation opérationnelle . D'autre part, elle demande qu'ils aient la disposition mentale de modifier leurs a priori, leurs images de la réalité, en acceptant de les remanier par de nombreux échanges avec les membres de l'organisation . Tout modèle conçu doit être incarné, donc remodelé en permanence dans l'intersubjectivité de ceux qui le vivent .

Par exemple, il est bon que ces responsables aident à réajuster l'action collective, en tenant compte au plus haut point des conflits de représentations . Grâce à leur intervention régulière, l'interaction doit rester ouverte entre :

- des cadres de travail qui soient structurants et relativement acceptables .
- un désordre fertile permettant le brassage des idées, des enjeux et des tensions intersubjectives .

Pour que cela soit possible, il faut que toute personne en situation de leadership ait une complexité personnelle suffisante pour dynamiser l'action et en gérer les enjeux sociaux . Elle doit vivre le paradoxe d'un pouvoir qu'elle possède et ne cesse de déléguer pour donner aux autres les moyens de leur expression, de leur action et de leur développement . Globalement, le leadership doit produire une instance de contrôle assez forte pour protéger et dynamiser l'organisation dans ses rapports avec l'environnement ; il faut qu'il puisse aussi gérer les hommes en les synergisant, en permettant

qu'ils évoluent, qu'ils traversent leurs conflits et soient aidés à travers leurs défenses psychiques et leurs erreurs comportementales . C'est dans ce rapport entre un cadre de base et des possibilités d'émergences que s'institue l'adaptation des hommes entre eux, des hommes à l'organisation et de l'organisation à ses environnements .

Tout leadership devrait être assumé par des gens dont la subjectivité personnelle est responsabilisée à partir d'un travail de maturation personnelle . Car il y a une hiérarchie implicite dans les développements individuels et les relations d'aide possibles entre les personnes ; on ne peut gérer, par rapport aux situations humaines, que ce qui est en analogie avec des situations traversées, expérimentées et intégrées . Cela n'empêche pas que chaque homme ait valeur d'être équivalente et puisse apprendre à tout autre dans un domaine donné .

Au delà des paradoxes énoncés plus haut, d'autres facteurs contribuent à ce que la gestion des ressources humaines soit difficile . On peut les décrire comme des aspects contradictoires entre lesquels il faut toujours arbitrer, avec des équilibres qui évoluent sans cesse . En fait, la gestion des hommes est le fruit de compromis opérationnels permanents . Une partie d'entre eux vient de la nature même des organisations .

Parmi les contradictions d'ordre structurel, les plus importantes sont liées aux propriétés de l'espace et du temps :

- d'un point de vue spatial, on se trouve dans des tensions bien connues entre "différenciation" et "intégration" . On n'a bien sûr pas attendu Lawrence et Lorsch pour en parler, puisque le problème est déjà présent dans les mythes de création du monde . Ce qu'il est intéressant de constater, c'est que l'"espace humain", en tant que système biologique, contient lui aussi cette problématique (K. Lewin, 1959) : "on reconnaît généralement aujourd'hui que le développement de l'enfant inclut à la fois une augmentation de la différenciation et de l'intégration"

- d'un point de vue temporel, on navigue entre des enjeux de court terme, de moyen terme et de long terme, avec de fréquentes indécisions sur l'urgence ou l'importance de ces orientations .

D'autres dilemmes sont issus des contradictions de la vie sociale et de l'être humain . Comme on l'a noté déjà, les conflits relationnels ou intrapsychiques influencent la

gestion des ressources humaines . Mais on peut aussi repérer, dans les logiques d'action individuelles ou collectives, ce que nous appelons des contradictions projetées . Nous entendons par là ce que les représentations subjectives induisent de la réalité organisationnelle, ce qu'elles y ordonnent et polarisent par rapport à des valeurs sous-jacentes . Ces images actives sont la plupart du temps conflictuelles . Selon les jeux de pouvoir, elles s'imposent ou se négocient . Elles sont au moins de deux natures :

- les unes contribuent au débat incessant sur les objectifs organisationnels ; elles s'affrontent autour du "que faire" ;

- les autres instituent le "comment faire", en réinterprétant les structures par rapport aux objectifs et aux dilemmes opérationnels que nous avons décrits plus haut . Dans ces deux domaines, les représentations décrivent ce qui est dominant et ce qui est dépendant, c'est à dire ce qui est prétendu important et jugé secondaire . Il y a donc des polarités subjectives qui influencent fortement la dynamique de gestion . Souvent les échanges extérieurs sont privilégiés par rapport aux relations internes . Cela correspond, dans le système humain, à l'avantage accordé au sensori-moteur sur les équilibres homéostatiques de base, avec les risques de santé que cela entraîne ; mais on regarde plutôt ce qui semble être au "dehors", en oubliant les mécanismes qui font de la "vision" un mécanisme en grande partie "intérieur", aux doubles niveaux de l'appareillage physiologique et des mémorisations psychiques .

Ce qui est fondamental, pour nous, c'est d'accepter le champ de ces contradictions . Plus on cherche de cohérence forcée, plus on tombe dans le paradoxe de l'impensé . Il est donc préférable de gérer les conflits dans ce qu'ils ont de réaliste, en résolvant leurs dilemmes par des solutions temporaires .

Bibliographie.

W. R. ASHBY (1952) - *Design for a brain, the origin of adaptive behaviour*, Londres, Chapman et Hall Ltd.

Y. BAREL (1979) - *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social*, Presses Univers. de Grenoble.

J. L. BERGERON et alii (1979) - *Les aspects humains de l'organisation*, éd. G. Morin.

M. R. CARPENTIER (1982) - Pour que vive la psychologie, un changement en profondeur de la théorie qui guide les pratiques industrielles en psychologie, *Hum. et Entr.*, n° 136.

J. CHANLAT, F. SEGUIN (1983, 1987) - *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, éd. Préfontaine (1983, T 1), éd. G. Morin (1987, T 2).

G. DEVEREUX (1972) - *Ethnopsychanalyse complémentariste*, éd. Flammarion.

J. DUBOST (1987) - *L'intervention psychosociologique*, éd. P.U.F.

R. FISCH, J. H. WEAKLAND, L. SEGAL (1988) - *Tactiques du changement*, éd. Seuil.

D. HOFSTADTER (1989) - *Gödel, Escher, Bach, les brins d'une guirlande éternelle*, InterEditions.

K. LEWIN (1959) - *Psychologie dynamique*, éd. P.U.F.

P. LOUART (1990) - Des apories du décideur à l'expérience de l'action, *Cahier de la Recherche, IAE de Lille*.

J. de MARTINO (1984) - *Formation permanente et paradoxes de la formation*, éd. Privat.

M. MAUSS (1968) - *Sociologie et anthropologie*, éd. P.U.F.

R. MOSS (1989) - *Le papillon noir*, éd. Souffle d'Or.

F. PERLS, R. E. HEFFERLINE, P. GOODMAN (1977) - *Gestalt thérapie, technique d'épanouissement personnel*, éd. A. Stanké.

J. ROJOT, A. BERGMANN (1989) - *Comportement et organisation*, éd. Vuibert.

R. RUYER (1986) - *Paradoxes de la conscience et limites de l'automatisme*, éd. Albin Michel.

F. J. VARELA (v1989) - *Autonomie et connaissance, essai sur le vivant*, éd. Seuil.

C. P. VINCENT (1990) - *Des systèmes et des hommes, pour une nouvelle approche du management*, éd. Organisation.

P. WATZLAWICK, J. WEAKLAND, R. FISCH (1975) - *Changements, paradoxes et psychothérapie*, éd. Seuil.

J. J. WUNENBURGER (1990) - *La raison contradictoire*, éd. Albin Michel.