

LECTURE SYSTÉMIQUE ET PARADOXALE DES CONTRADICTIONS DU MANAGEMENT

Jean VANNEREAU,
Université François Rabelais de Tours, France

Comment se fait-il que les discours et les modèles de management, qui sont tenus et délivrés dans les formations au management, ne reflètent pas toujours les pratiques et le vécu des managers et des managés ?

I - DES MODELES DE MANAGEMENT A APPLIQUER

Les formations initiales au management des hommes, celles qui sont habituellement délivrées dans les écoles d'ingénieurs, s'organisent autour de la transmission de savoirs. Les programmes proposent des savoirs actualisés sur les modèles socio-organisationnels, les styles de leadership, les modèles de la motivation et de la satisfaction au travail ...

Les formations continues proposent généralement soit de la remise à niveau sur les savoirs formels - par exemple le dernier modèle de management prôné par les experts en management - soit des méthodes d'analyse des situations managériales. Cependant, une fois la décomposition faite des problèmes rencontrés par les managers, les mêmes modèles que ceux transmis lors de la formation initiale sont proposés en guise de solutions « copiées-collées ». Ainsi, la même épistémologie prescriptive de modèles normatifs et de leurs comportements associés pilote la formation au management qu'elle soit initiale ou continue. Seule la forme pédagogique change, cours magistral centré sur la transmission d'une information pour la formation initiale, pédagogie active centrée sur l'entraînement et le réajustement « ortho-fonctionnel » pour la formation continue.

Les discours et modèles de management prescrivent ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire, ce que doit être et ce que ne doit pas être la relation d'autorité. Ils décrivent rarement ce qui est, ce qui se passe dans la relation d'autorité. Ils ne reconnaissent pas le savoir, l'expérience des managers, comment ceux-ci se débrouillent dans le cadre des relations hiérarchiques, quels effets ça produit sur les managés,... En ce sens les modèles de management ne sont pas scientifiques. De plus, ils n'ont généralement pas une forte consistance théorique mais relèvent plutôt de l'empirique. Ainsi, il est généralement proposé aux managers en formation « *d'appliquer des modèles plutôt que de s'appliquer à modéliser* ».

Lorsque les modèles intègrent le savoir expérientiel des managers, ils généralisent celui-ci. Les modèles de management - par exemple le dernier modèle de style de leadership, celui du « management situationnel »¹ - sont des modèles empiriques « algorithmisés » pour devenir pré-programmables et reproductibles quels que soient les contextes. Dans cette optique, ce qui a eu une fois valeur heuristique d'invention, de « poïesis » (action de produire une solution singulière dans une situation spécifique) est généralisé en « loi » universelle puis transformé en algorithme et en « praxis » (action de reproduire). La complexité de l'invention est réduite à la mono-finalisation de recherche d'efficacité.² Les situations de management des hommes ne sont pas totalement structurées au point qu'elles puissent seulement permettre des modélisations analytiques et des résolutions algorithmiques qui prescrivent des types de comportements relationnels satisfaisants. Si telle est la pratique actuelle dans le monde de la formation et du conseil, cela peut provenir du postulat d'un être humain trivialisé, dont les comportements seraient entièrement prévisibles et « pilotables » selon la boucle du mécanisme « stimulus-réponse » de la théorie behavioriste.

II - LES DISCOURS D'UN COTE ET LES PRATIQUES DE L'AUTRE

*Le modèle actuel*³ dominant est celui du « manager à l'écoute » de ses collaborateurs, qui joue auprès d'eux le rôle de conseil et de guide. Il les responsabilise et les rend autonomes en prenant en compte leurs motivations et

¹ Cf. Hersey, P. 1989. « Le leader situationnel », Paris. Ed. d'Organisation. 101p.

² Cf. Le Moigne, 1990. « La modélisation des systèmes complexes ». Paris. Dunod. p133-135 ; p138-141 ; mais aussi, du même auteur, lire le chap. huit « Sur les fondements épistémologiques des sciences de la conception », cf. 1994. « Le constructivisme, T 1, des fondements ». Paris. ESF. p189-215.

³ Nous nous appuyons sur la présentation qu'en font deux auteurs ; cf. Bellier-Michel, S. 1997. « Modes et légendes au pays du management », Paris. Vuibert. p5-8 ; Boltanski, L., Chiapello, E. 1999. « Le nouvel esprit du capitalisme ». Paris. Gallimard. p119.

leurs projets d'évolution professionnelle et de développement personnel. Il valorise leurs compétences et reconnaît leur mérite. Le manager doit être un leader charismatique et visionnaire pour stimuler l'engagement de ses collaborateurs dans la construction du bien commun. Il est leader, car sans recourir à la force directe et brutale de l'ordre, il sait faire adhérer les autres à un sens commun partagé, il sait suggérer au lieu d'imposer. Il maîtrise le chaos et l'incertitude propre à ses environnements et s'adapte en temps réel aux évolutions. Il prône et pilote le changement permanent.

Quel manager peut dire que son profil correspond à ce que présente ce modèle ? S'il en existe un, c'est à coup sûr un surhomme, un demi-dieu peut-être ; je n'en ai pour ma part jamais rencontré, j'ai plus souvent rencontré des hommes et des femmes « managers » qui doutaient. Ce modèle quelque peu idéalisé du manager est en contradiction avec ce que l'on peut repérer des vécus d'un nombre de plus en plus croissant de salariés.⁴ Je vous prie de faire avec moi un constat phénoménologique : On parle aujourd'hui de plus en plus de souffrances au travail,⁵ de harcèlement moral,⁶ de violence relationnelle indirecte due à la compétition entre les personnes, de nouvelles formes d'organisation du travail (principes de juste-à-temps, de flux tendus, de qualité totale, d'amélioration continue, d'équipes autonomes de production, et une série d'outils comme le SMED, la TPM, le KanBan, les 5S). Ces contextes de pression professionnelle rendent un grand nombre de personnes malades et augmentent les risques professionnels.⁷ Nous avons de plus en plus de témoignages de cadres et de non-cadres sur ces phénomènes d'emprise et de pression des organisations sur leurs salariés, qui se traduisent par tout ce cortège symptomatique de souffrances physiques et psychologiques, ce mal-être au travail. Les réorganisations, restructurations, réingénieries des modes de production sont effectués au nom de la qualité, de l'efficacité, et de la performance. Les compressions budgétaires - « dites-moi ce dont vous avez besoin, je vous apprendrais à vous en passer » - les réductions de personnel, les exigences de rendement accru - « faire plus avec moins » - les surcharges de travail - « plus de priorités, tout est prioritaire » - le resserrement des contrôles, le « toujours plus » de productivité, le « toujours plus » d'engagement organisationnel, de performance, tout cela poussé à l'extrême débouche sur les effets pervers de la violence hiérarchique et du harcèlement moral. Le prix de l'excellence c'est la violence⁸ et la transformation du lien social en chaînes de contention. C'est cette nouvelle culture de la compétition sauvage, de l'apologie de la réussite économique et de la souplesse d'adaptation permanente, du mépris des non performants qui se concrétise par ces nouvelles réalités organisationnelles.

Sans peindre le tableau en noir, mais sans détourner le regard, essayons de comprendre ces phénomènes liés aux formes modernes de management. Comment en est-on arrivé là ?

III - L'IMPOSSIBLE IDEAL QUI SOUS-TEND LES DEMANDES DE FORMATION

Je retracerais brièvement ici les demandes formulées par les « managers » que je rencontre dans les dispositifs de formation permanente,⁹ mais aussi les « idéaux » auxquels ces demandes renvoient, et que l'on peut reconstruire à travers les discours « professionnellement corrects ».¹⁰

Pour synthétiser le foisonnement des demandes des managers, (demandes qui s'expriment majoritairement dans une logique utilitaire en terme d'outils et de méthodes et peu en terme de méthodes de réflexion, de processus de décentration et de lecture des situations vécues), j'ai différencié quatre grandes catégories.

Le premier type de demandes concerne des outils d'explication et de prédiction des comportements individuels et collectifs. Il s'agit de rendre transparent le sens des comportements et des motivations des subordonnés, pour « savoir à qui on a affaire », afin de mieux décider.

Le deuxième type de demandes concerne des outils de communication, d'écoute, d'animation de groupe et de gestion des conflits. Il s'agit là de comprendre l'autre, de développer une meilleure qualité relationnelle avec le collaborateur, une relation non conflictuelle.

Le troisième type de demandes de formation sont des outils de GRH, comme les outils d'orientation, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'évaluation des compétences. L'objectif est de gérer la flexibilité des salariés, de les orienter et de les adapter aux contextes professionnels changeants qui correspondent à l'efficacité de l'entreprise.

⁴ Pour ma part, les salariés que je rencontre dans des contextes de formation, d'analyse de pratiques et de coaching sont des cadres de proximité, des responsables de services et des dirigeants.

⁵ Cf. Dejours, C. 1998. « Souffrance en France ». Paris. Seuil. 197p.

⁶ Il doit exister vraiment 2 % de cas de harceleurs « pervers narcissiques ». cf. Hirigoyen, M-F. 2001. « Malaise dans le travail : harcèlement moral, démêler le vrai du faux ». Paris. Syros.

⁷ La direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère du Travail estime à 911 000 le nombre d'accidents du travail avec arrêt en 1999 ; la CNAM des travailleurs salariés estime que les maladies professionnelles reconnues ont triplées en huit ans atteignant 128 000 cas en 1999 ; cf. Bulard, M. « retour de la mal-vie dans le monde du travail ». Le monde Diplomatique. 12/2001.

⁸ Cf. Monroy, M. 2001. « La violence de l'excellence ». Paris. Hommes et perspectives. 139p.

⁹ Ces demandes et discours sur leurs vécus de managers et de managés me servent de corpus de recherche pour l'obtention d'un doctorat de Sciences de l'Education et de la Formation.

¹⁰ Nous savons avec Dejours, (1998. op. cit. p56-58) l'écart qui existe entre la « description gestionnaire » et la « description subjective » du travail.

Le quatrième et dernier type de demandes concerne des outils de délégation, de Direction Par Objectifs, de conduite de projet, d'appréciation, de motivation, de conduite de changement. Il s'agit ici d'être agent de changement et fédérateur, de rendre le collaborateur plus engagé, plus autonome, plus responsable.

Ces demandes sont sous-tendues par les « idéaux » que les modèles de management proposent comme finalités aux managers. Ces idéaux pourraient s'énoncer comme des challenges « impossibles » à tenir pour les managers - sauf s'ils étaient bien entendu des êtres extra-humains. On peut les énoncer sous forme d'objectifs : « tout savoir de l'autre, le rendre transparent », « comprendre et être en osmose avec l'autre, faire son bonheur », « tout prévoir de l'évolution des situations », « mobiliser librement autrui, le rendre autonome ». Ces idéaux, d'autant plus puissants qu'il ne sont pas forcément lucides, mettent les managers dans une impossible recherche de maîtrise totale des autres, d'eux-mêmes, et de leurs environnements.

IV - LES IMPOSSIBLES SITUATIONS DE « DOUBLES CONTRAINTES » MANAGERIALES

A l'impossible nul n'est tenu, et ce type d'injonction se traduit par des sentiments de « doubles contraintes »,¹¹ de tensions internes, de contradictions. Ces contradictions sont soit douloureusement vécues et peuvent entraîner des phénomènes de souffrances mentales et somatiques, soit elles sont déniées, refoulées et masquées par une illusion de toute puissance et parfois par des comportements cyniques et « pervers », soit elles entraînent le retrait, la démobilisation et la démotivation au travail, pour mettre à distance afin de ne pas trop souffrir. Souvent, ces situations impossibles à vivre sont projetées sur autrui, et les managers les déclinent sur leurs collaborateurs : comme ils n'arrivent pas à les tenir pour eux-même, ils ont tendance à mettre leurs collaborateurs ou leurs partenaires dans les mêmes situations impossibles et ainsi à se débarrasser des problèmes insolubles que ces injonctions dites « paradoxales » génèrent. C'est la loi du « *débrouillez-vous pour faire au mieux* », avec comme sous-entendu « *je ne veux pas savoir les problèmes dans lesquels cela vous met mais je veux des résultats, vous n'avez de toute façon pas le choix* ».

Ces doubles contraintes, les cadres les expriment par des manques de moyens, de temps, de pouvoir de décision, d'autonomie. Ils sont « entre-deux » messages contraires : d'un côté, des discours formels qu'on leur tient et qu'ils doivent tenir sur la responsabilité, l'autonomie, la participation, l'engagement, de l'autre des formes d'organisation du travail et de relation managériale qui déresponsabilisent, contrôlent, disqualifient, et finalement désengagent.

Les cadres ont bien souvent le sentiment d'être « *entre le marteau et l'enclume* », de « *servir de tampon* ». Ils ont un grand nombre d'expressions, pas toujours correctes, pour qualifier cet état où ils sont à la fois manager et managé, décideur et exécutant, « *chèvre et choux* ».

Je vais vous présenter quelques grandes « injonctions paradoxales » qu'ils subissent de la part de leur management supérieur et dans lesquelles ils mettent leurs subordonnés :

- ◆ l'injonction de l'autonomie contrôlée : « *vous êtes autonome, ne prenez pas d'initiative, faites ce que l'on vous dit* » ;
- ◆ celle du management participatif : « *participez à prendre des décisions déjà prises par ailleurs* » ;
- ◆ celle de la maîtrise de l'imprévisible : « *prévoyez l'imprévisible* » ;
- ◆ celle des 35 heures : « *travaillez plus en moins de temps* » ;
- ◆ celle de l'écoute : « *je vous écoute, soyez bref* » ;
- ◆ celle de la productivité : « *faites plus avec moins* » ;
- ◆ celle du travail en équipe : « *travaillez ensemble dans le même sens, chacun isolément* » ;
- ◆ à vous de compléter...

L'oxymore « douce violence relationnelle » image relativement bien la forme moderne du management participatif. Comment se fait-il que les « enfants » du management participatif et situationnel, ce soient, entre autres, le harcèlement moral et la souffrance au travail ?

V - LE PROCESSUS D'INVERSION

Quand on compare les modèles classiques de management des organisations du début du siècle dernier et les modèles actuels, on constate deux changements majeurs : d'une part les structures d'organisations sont passées d'une forme à hiérarchie pyramidale à une forme dite transversale, aplatie, matricielle, d'autre part, les modèles d'autorité sont passés de styles directifs à des styles participatifs et consultatifs.

Entre ces deux moments les discours de management n'ont pas cessé d'intégrer les critiques faites au modèle capitaliste, critiques que l'on retrouve dans les revendications de mai 68 : par exemple les aspirations à l'autonomie, à la spontanéité, à la mobilité, la convivialité et l'ouverture aux autres, la remise en question des

¹¹ Cf. Bateson, G. 1980. « Vers une écologie de l'esprit ». T. 2. Paris. Seuil. p42-49 ; mais aussi, Elkaïm, M. 2001. « Si tu m'aimes, ne m'aime pas ». Paris. Seuil. p24.

formes de contrôle hiérarchique direct, le rejet de toute forme d'autoritarisme. Les textes de management des années 90 prennent donc en compte la critique des grandes organisations bureaucratiques, hiérarchisées et planifiées.¹²

Les styles de management directifs ne sont plus « politiquement corrects ». L'évolution des mentalités, des aspirations à être ont donc conduit les entreprises, pour continuer à justifier l'engagement qu'elles imposent aux personnes, à « adoucir » leurs méthodes. Nous sommes passés de méthodes verticales et dures de management à des méthodes horizontales et douces. On oppose habituellement les méthodes directives et non directives de management de groupe. Il me semble que pour qualifier ce changement dans les méthodes de management, il serait plus pertinent de parler d'un processus d'inversion, de retournement des méthodes directes, frontales et prescriptives en des méthodes indirectes, obliques et inductives. Cela se traduit sur la forme par un adoucissement des relations inter-hiérarchiques. Nous pourrions qualifier cette inversion comme une « euphémisation » des relations de pouvoir : on n'ordonne plus, on conseille. On ne prescrit plus, on invite à exécuter « *sans vous commander* ». Pour prendre une image bien connue, c'est celle de la « main de fer dans un gant de velours ». On assiste plus à des affrontements directs. On essaye plus de « passer en force », ce qui n'aurait comme effet que de renforcer les résistances et de réactiver les conflits. Mais par des stratégies indirectes, on gomme les conflits, on adoucit les tensions, on tente de les réduire par des discours rationalisants et cohérents et par des méthodes qui relèvent des sciences humaines comme l'écoute active et la relation d'aide.

En ce qui concerne l'évolution des différentes théories sur le management, certains sociologues et psychosociologues¹³ constatent un masquage progressif de la question des relations de pouvoir et de domination au sein des théories et consécutivement au sein de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons décrire cette occultation des relations de pouvoir comme un processus d'euphémisation du concept de Pouvoir par ceux d'Autorité et de Motivation, dans un premier temps, puis de celui d'Autorité par celui de Décision.¹⁴

VI - LES VECUS DE DOUBLES CONTRAINTES ET LA PENSEE CONTRADICTOIRE

Lorsque l'on effectue une lecture diachronique des théories du management,¹⁵ on repère un mouvement d'oscillation, de balancier entre des logiques opposées, contraires¹⁶ : économique/social, considération/structuration, organisation verticale/organisation horizontale, style « autoritaire-directif »/style « démocratique-participatif », contrôle hiérarchique direct/contrôle hiérarchique indirect, universel/contingent.¹⁷

Le sentiment des managers de faire le « yo-yo », le grand écart, de constamment passer d'une logique à une autre (par exemple le sentiment qu'il n'y a plus de priorité ou que tout est prioritaire), cet état de confusion pourrait se comprendre comme un phénomène d'accélération de l'oscillation dans la tête et dans les comportements. Cela se traduit par des difficultés de gestion du temps, un sentiment d'urgence, de perte de temps, de pression.

Ce résultat peut se comprendre comme l'emballement de la logique binaire, (ou contradictoire, analytique, identitaire) logique qui consiste à distinguer les choses, les personnes, les théories, par des oppositions qui évacuent toute possibilité de confondre deux ou plusieurs éléments. Par exemple, lorsque l'on veut qu'il y ait des frontières bien nettes entre les choses, les mots, les personnes, les sentiments comme l'amour et la haine, l'amour et l'amitié, alors qu'il y a des inter-médiaires entre les éléments ; il peut y avoir de l'« hainamoration »,¹⁸ de l'amour amical, de l'amitié amoureuse...¹⁹

Cette logique « analytique »²⁰ relève des axiomes d'identité (« A est A »), de non-contradiction (« A n'est pas non A »), et de tiers exclu (« il n'existe pas de troisième terme qui soit à la fois A et non A ») propre à la logique « aristotélicienne ». C'est une logique de la différenciation, de la séparation, de la non-contradiction.

Ce type de pensée pilote très largement la construction des représentations organisationnelles et managériales. Par exemple, lorsque l'on est exclusivement dans ce système de pensée qui disjoint les choses, on croit que les managers sont identiques entre eux, fonctionnent de la même façon, selon les mêmes schémas. Et bien sûr on va les différencier radicalement des subordonnés : « *il faut choisir son camp* ». Avec cette seule façon « identitaire » de penser, cela les met dans des contradictions internes très douloureuses et parfois culpabilisantes.

¹² Cf. Boltanski, L., Chiapello, E. 1999. « Le nouvel esprit du capitalisme ». Paris. Gallimard. p103-153.

¹³ Cf. Lapassade, G. 1974. « Groupes, Organisations, Institutions ». Paris-Bruxelles-Montréal. Gauthier-Villars. 230p ; Bernoux, P. 1990. « La sociologie des organisations ». Paris. Seuil. p74 ; Friedberg, E. 1997. « Le pouvoir et la règle ». Paris. Seuil. p74.

¹⁴ Cf., Enriquez, E. 1991. « Les figures du maître ». Paris. Arcantère.

¹⁵ Je regroupe, ici, dans l'expression « théories du management », les théories socio-organisationnelles, les théories du leadership, les modèles de gestion des ressources humaines ».

¹⁶ Convenons, je vous prie, d'une relative équivalence entre ces deux termes d'opposé et de contraire, même si cela est faux d'un point de vue logique. Et cela pour ne pas rendre trop dense ce rapide exposé.

¹⁷ Cf. Gruère, J-P. 1991. « Management : aspects humains et organisationnels ». Paris. PUF fondamental. p14-28, pour les oppositions qui structurent les théories socio-organisationnelles ; cf. Jago, A.G. 1994. « le leadership, perspectives théoriques et recherches ». In : Louche, CL. « textes de base en sciences sociales : individu et organisations ». Paris. Delachaux et Niestlé. p113-136. pour les oppositions qui organisent les théories du leadership organisationnel.

¹⁸ Terme forgé par J. Lacan, pour rendre compte de cette « ambivalence » des sentiments que l'expérience analytique met en relief quand elle nous rappelle qu'il n'y a pas d'amour sans haine. cf. Lacan, J. 1975 « Le Séminaire, Livre XX, Encore ». Paris. Seuil. p84.

¹⁹ Cf. Morin, E. 1990. « Introduction à la pensée complexe ». Paris. ESF. p 98.

²⁰ Cf. Le Moigne, J-L. 1990. « La modélisation des systèmes complexes ». Paris. Dunod. p32.

« On pense comme un manager ou on pense comme un managé, comme un meneur ou comme un suiveur ». La réalité est toute autre car les cadres sont en même temps des managers et des managés.

Tout le monde sait bien qu'un managé manage son manager. Il suffit d'en parler avec les managers à qui l'on reconnaît du « charisme »,²¹ pour repérer cette inversion qui s'opère dans l'entre-deux de la relation entre celui-ci et le groupe qu'il « dirige » ; pour comprendre qu'à un moment donné, on ne sait plus qui dirige qui, si c'est le manager ou le groupe de managé ; ce qui est sûr, c'est que si le manager n'est pas reconnu par le groupe comme porteur des valeurs et ambitions du groupe, si le groupe d'une certaine façon ne contrôle pas celui qui le contrôle, le manager perd toute autorité charismatique sur celui-ci et a donc des difficultés de management : grandeur et décadence des leaders ! Il ne reste plus au manager, dans ce cas là, qu'à mettre en place des méthodes masquées de pouvoir et de contraintes, qui ont l'apparence du libre-choix,²² de la participation aux décisions et du contrat moral. C'est lorsqu'ils ne comprennent pas cet « entre-deux », cette « colle » de la relation managériale, que les managers courent après des modèles de visionnaires, de fédérateurs, de leaders charismatiques, en croyant que cela est inné, bien qu'ils demandent à apprendre des recettes pour mieux manipuler autrui « en douceur ».

La position d'« entre-deux », fondamentalement constitutive de la position et de la fonction managériale, peut être vécue sur un versant catastrophique et pathogène pour le manager et pour son entourage, dès lors que celui-ci ne sait fonctionner que dans la logique contradictoire et surtout dans la recherche du dépassement ou de la réduction de la contradiction. Cette position correspond aux vécus de double contrainte ou d'injonction paradoxale.

VII - DE LA « DOUBLE CONTRAINTE » AU PARADOXE COMME POSTURE MANAGERIALE

Il est important, maintenant, de différencier plus nettement ce qui est de l'ordre de la contradiction et ce qui est de l'ordre du paradoxe. Les vécus de double-contrainte sont constitués par des injonctions contradictoires ; c'est un contre sens que de parler d'injonction paradoxale.²³ Disons plutôt que quant on veut mettre mal à l'aise quelqu'un qui raisonne et vit dans la logique binaire, on lui fait des injonctions inverses ; cela suffit pour le faire « disjoncter » (au sens premier du terme). Par exemple « *soyez spontané* »²⁴ ou alors « *soyez autonome* ». Les vécus de doubles contraintes sont le signe pour la personne d'une impossibilité d'accepter simultanément les contraires : par exemple le fait de se penser en même temps comme manager et managé, meneur et mené, que cela soit dans la relation à son hiérarchique ou à ses subordonnés.

Lorsque l'on pose face à face les choses - comme manager et managé, meneur et suiveur, actif et passif -, il n'y a pas d'« entre-deux », il ne peut y avoir que des oscillations compulsives, d'une position à une autre, et par exemple la reproduction sur les subordonnés de la même logique de soumission subie par le manager dans sa relation de subordination à son hiérarchique.

L'accession à une pensée de l'« entre-deux »,²⁵ c'est à dire à une pensée paradoxale, nécessite de revenir sur le constat que nous avons fait que les logiques de management oscillaient, s'inversaient au cours de l'évolution du management. Si elles oscillent comme cela entre le rationnel et le social, le style autoritaire et le style démocratique, l'injonction directe et le conseil amical, c'est que chaque pôle contient son antagonisme interne, que chaque logique englobe son contraire, et qu'il existe donc des processus de réversibilité, d'inversion.²⁶ Lorsqu'une logique a tendance à s'extrémiser, elle génère sa forme contraire, opposée. Ne dit-on pas « *Qui veut faire l'ange fait la bête* ». Pour donner un exemple simple, je prendrais le fait que le Taylorisme se réalisant totalement et positivement dans les années vingt, il a produit sa propre déconstruction dans l'émergence du Courant des Relations humaines, courant qui n'eut de cesse d'expliquer les limites du premier. Car le rationalisme théorique et pratique propre au Taylorisme a généré et n'a pu empêcher que surgisse de son sein de l'irrationnel incontrôlé (turn-over, absentéisme, conflits, freinage sur les chaînes de production, insatisfaction, souffrances au travail...). Ainsi le projet de l'absolue maîtrise du Taylorisme a provoqué l'irruption, tel le retour du refoulé, de la non-maîtrise. De la même façon le mythe du progrès et du bonheur propre à la « Libre Entreprise Moderne » où chacun est son propre « patron », responsable et autonome, réactive en son sein ces vécus actuels d'emprise, de contraintes et de mal-être individuel et collectif au travail.

La position d'« entre-deux » du manager peut être assumée dès lors qu'il la vit de façon paradoxale. Dans ce cadre de pensée, nous pourrions dire qu'« être Manager, c'est ménager un certain nombre de paradoxes » !

Le paradoxe comme pensée permet d'arrêter l'oscillation, ou plutôt permet de penser conjointement une chose et son opposé. C'est une pensée de la « voie moyenne »²⁷ qu'il ne faut pas confondre avec une position médiane, neutre, un « compromis mou ».

²¹ Cf. Weber, M., 1995. « Economie et société ». coll. Pocket, Plon, T 1. chap. III : « les types de domination ».

²² Cf. Beauvois, J-L. Jules, R.V. 1998. « La soumission librement consentie ». Paris. PUF. 214p.

²³ Cf. Lerbet-Séréni, F. 1997. « De la relation paradoxale au paradoxe de la relation : le travail du versus ». Synthèse présentée en vue de l'obtention du diplôme d'habilitation à diriger des recherches. Tours. p105.

²⁴ Cf. Watzlawick, P. Beavin, J-H., Jackson, D. 1979. « Une logique de la communication ». Paris. Seuil. p200.

²⁵ Cf. Sibony, D. 1991. « Entre-deux, l'origine en partage ». Seuil. 399p.

²⁶ Cf. Maffesoli, 1996. « Eloge de la raison sensible ». Paris. Grasset & Fasquelle. p31-46.

²⁷ Cf. Varela, F. 1993. « L'inscription corporelle de l'esprit ». Paris. Seuil. p293-316.

Vivre de façon paradoxale la position d' « entre-deux » du manager, c'est ne plus vouloir réduire à tout prix les contradictions (principe de non-contradiction). Sinon l'on se condamne à opposer ce qui n'est pas identique : par exemple moi et les autres, les managers et les subordonnés.

Il s'agit donc d'effectuer un passage entre une forme de pensée binaire, qui d'un coté sépare, tranche et exclue (comme la pensée rationaliste et analytique cartésienne) et de l'autre amalgame, réduit et confond (comme la pensée magique ou irrationnelle) à une autre forme de pensée, paradoxale et complexe, qui relie, inclue, rapproche ce qui à première vue semble opposé. Ce faisant, il n'y a plus à choisir entre « le marteau et l'enclume », entre A et non A, mais à considérer la co-détermination entre les deux, les « secrètes correspondances » qui maintiennent ensemble les éléments hétérogènes, sans tomber dans le piège d'une trop grande homogénéisation et gommage des différences. Lorsque l'on cherche à réduire les différences, à dépasser les contradictions qui mettent en tension, finalement, on les renforce.

Les théories de l'approche systémique et du paradoxe nous ont aidé à construire un nouveau regard sur les impasses et problèmes actuels du management des hommes dans les organisations. Espérons que ces nouveaux modes de lectures viendront enrichir le contenu des formations au management.

BIBLIOGRAPHIE

BATESON, G.

(1980) - « *Vers une écologie de l'esprit* ». Tome 2. Seuil : Paris. p42-49.

BEAUVOIS, J-L., JOULES, R-V.

(1998) - « *La soumission librement consentie* ». PUF : Paris. 214p.

BELLIER-MICHEL, S.

(1997) - « *Modes et légendes au pays du management* ». Vuibert : Paris. p5-8.

BERNOUX, P.

(1990) - « *La sociologie des organisations* ». Seuil : Paris. p74.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E.

(1999) - « *Le nouvel esprit du capitalisme* ». Gallimard : Paris. p119 ; p103-153.

BULARD, M.

(2001) - « *Retour de la mal-vie dans le monde du travail* ». Le monde Diplomatique. déc.

DEJOURS, C.

(1998) - « *Souffrance en France* ». Seuil : Paris. 197p.

ELKAÏM, M.

(2001) - « *Si tu m'aimes, ne m'aime pas* ». Seuil : Paris. p24.

ENRIQUEZ, E.

(1991) - « *Les figures du maître* ». Arcantère : Paris.

FRIEDBERG, E.

(1997) - « *Le pouvoir et la règle* ». Seuil : Paris. p74.

GRUERE, J-P.

(1991) - « *Management : aspects humains et organisationnels* ». PUF fondamental : Paris. p14-28.

HERSEY, P.

(1989) - « *Le leader situationnel* ». Ed. d'Organisation : Paris. 101p.

HIRIGOYEN, M-F.

(2001) - « *Malaise dans le travail : harcèlement moral, démêler le vrai du faux* », Paris, Syros.

JAGO, A-G.

(1994) - « *Le leadership, perspectives théoriques et recherches* ». In : Louche, CL., *Textes de base en sciences sociales : individu et organisations*. Delachaux et Niestlé : Paris. p113-136.

LACAN, J.

(1975) - « *Le Séminaire, Livre XX, Encore* ». Seuil : Paris. p84.

LAPASSADE, G.

(1974) - « *Groupes, Organisations, Institutions* ». Gauthier-Villars : Paris-Bruxelles-Montréal. 230p.

LE MOIGNE, J-L.

(1990) - « *La modélisation des systèmes complexes* ». Dunod : Paris. p32 ; p133-135 ; p138-141.

(1994) - « *Le constructivisme, T. 1, des fondements* ». chap. huit. *Sur les fondements épistémologiques des sciences de la conception*. ESF : Paris. p189-215.

LERBET-SERENI, F.

(1997) - « *De la relation paradoxale au paradoxe de la relation : le travail du versus* ». Synthèse présentée en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches. Tours. p105.

MAFFESOLI,

(1996) - « *Eloge de la raison sensible* ». Grasset & Fasquelle : Paris. p31-46.

MONROY, M.

(2001) - « *La violence de l'excellence* ». Hommes et perspectives : Paris. 139p.

MORIN, E.

(1990) - « *Introduction à la pensée complexe* ». ESF : Paris. p98.

SIBONY, D.

(1991) - « *Entre-deux, l'origine en partage* ». Seuil Paris. 399p.

VARELA, F.,

(1993) - « *L'inscription corporelle de l'esprit* ». Seuil : Paris. p293-316.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J-H., JACKSON, D.

(1979) - « *Une logique de la communication* ». Seuil : Paris. p200.

WEBER, M.

(1995) - « *Economie et société* ». Tome 1. chap. III. *Les types de domination*. coll. Pocket, Plon.