

LES PARADOXES ORGANISATIONNELS

Aucune organisation n'échappe aux **tensions paradoxales**. R. Quinn et K. Cameron les définissent comme des « contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout » : changement-stabilité, ouverture-fermeture, autonomie-contrôle, etc. Ces tensions ne sont pas des dysfonctionnements à éliminer, mais des **paradoxes organisationnels à gérer**.

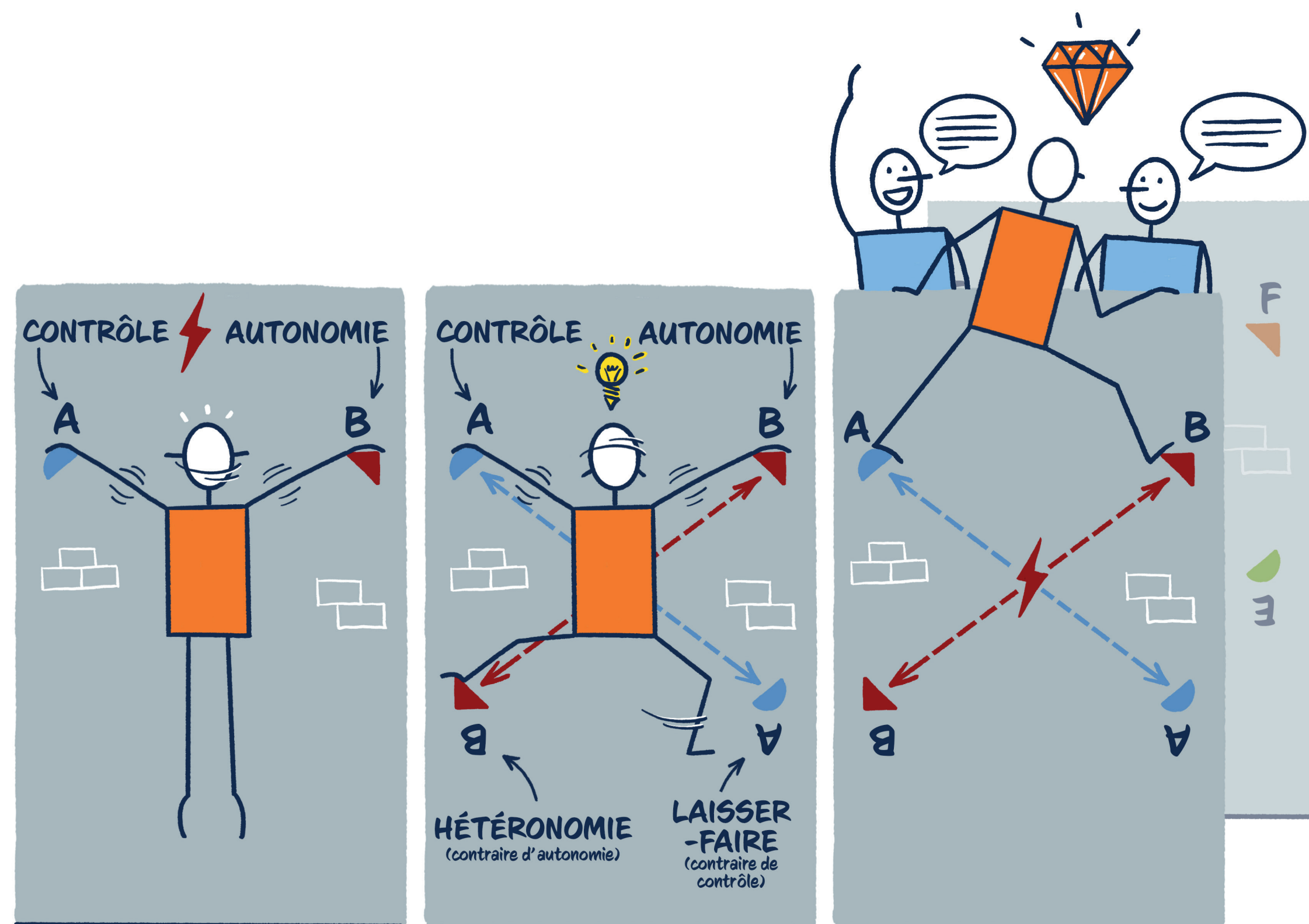
Les aborder comme des oppositions conduit à des attitudes défensives : nier la contradiction, trancher, rechercher un équilibre ou un compromis, gérer par l'ambiguïté, cloisonner ou rejeter la responsabilité sur d'autres.

Dans une perspective pluraliste, il est possible de questionner la tension paradoxale pour faire émerger plusieurs **polarités complémentaires**. Cela ouvre l'accès à des attitudes proactives : ces paradoxes peuvent être abordés comme des **dialogiques**, pour reconnaître et maintenir simultanément les deux éléments en tension.

Le principe de la dialogique permet, selon E. Morin, « de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe **deux termes à la fois complémentaires et antagonistes** ».

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Grimand, A., Oiry, E., Ragainne, A. (2018). **Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques**. *Revue française de gestion*, vol. 274, n° 5, p. 71-75.
- Detchessahar, M. (2017). **Chapitre XXVIII. Robert Quinn - Contradictions et paradoxes dans le management et les organisations**, p. 98-125. Dans *Les grands auteurs en management*, Editions EMS (638 pages).
- Morin, E. (2014). **Introduction à la pensée complexe**. Points (192 pages).



2 termes en tension,
en apparence
contraires...

Les contraires
ne sont pas ceux
qu'on croit.

Les 2 termes
doivent être pensés
en même temps,
de manière dynamique,
pour progresser.