

L'évolution des paradoxes organisationnels : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand

Gilles Bollecker
Doctorant

Thierry Nobre
Professeur

Ecole de Management Strasbourg
Centre d'Etudes des Sciences Appliquées à la Gestion (EA 1347)
Pôle Européen de Gestion et d'Economie
61 avenue de la Forêt-Noire
67085 Strasbourg Cedex
e-mail : gilles.bollecker@hotmail.fr

Résumé :

Le contexte actuel confronte les organisations de manière croissante à des objectifs contradictoires. Profit et croissance, court terme et long terme, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation ne sont que quelques exemples des tensions auxquelles sont soumises les organisations. Le secteur public ne fait pas exception puisque la transposition de principes de gestion issus du secteur privé, notamment l'intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficacité et d'efficacités, confronte les organisations publiques à de nombreux paradoxes. La présente étude, nous amène à observer et analyser l'évolution des tensions paradoxales au sein d'une organisation publique évoluant vers le modèle marchand. Nous apprenons de l'étude théorique et empirique qu'il est possible et souhaitable de faire cohabiter des tensions contradictoires, que leur présence est un gage de performance et qu'elles peuvent représenter un important levier de changement. A l'issue de cette étude exploratoire, nous envisageons plusieurs pistes de recherches. La première est celle de l'impact des paradoxes organisationnels sur les acteurs de l'organisation. Ensuite, il nous paraît essentiel de proposer des modalités permettant à l'organisation et à ses acteurs de transformer les paradoxes en levier de changement. Enfin, nous devons nous interroger sur la place des managers dans la gestion des paradoxes, leur efficacité tenant selon plusieurs auteurs, à leur capacité à réconcilier les bornes extrêmes des dualités organisationnelles.

Mots clés : changement organisationnel, paradoxe, performance, secteur public

L'évolution des paradoxes organisationnels : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand

Résumé :

Le contexte actuel confronte les organisations de manière croissante à des objectifs contradictoires. Profit et croissance, court terme et long terme, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation ne sont que quelques exemples des tensions auxquelles sont soumises les organisations. Le secteur public ne fait pas exception puisque la transposition de principes de gestion issus du secteur privé, notamment l'intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficience et d'efficacité, confronte les organisations publiques à de nombreux paradoxes. La présente étude, nous amène à observer et analyser l'évolution des tensions paradoxales au sein d'une organisation publique évoluant vers le modèle marchand. Nous apprenons de l'étude théorique et empirique qu'il est possible et souhaitable de faire cohabiter des tensions contradictoires, que leur présence est un gage de performance et qu'elles peuvent représenter un important levier de changement. A l'issue de cette étude exploratoire, nous envisageons plusieurs pistes de recherches. La première est celle de l'impact des paradoxes organisationnels sur les acteurs de l'organisation. Ensuite, il nous paraît essentiel de proposer des modalités permettant à l'organisation et à ses acteurs de transformer les paradoxes en levier de changement. Enfin, nous devons nous interroger sur la place des managers dans la gestion des paradoxes, leur efficacité tenant selon plusieurs auteurs, à leur capacité à réconcilier les bornes extrêmes des dualités organisationnelles.

Mots clés : changement organisationnel, paradoxe, performance, secteur public

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, les organisations publiques et privées sont soumises à des bouleversements constants et confrontées de manière croissante à des objectifs contradictoires. Profit et croissance, court terme et long terme, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation ne sont que quelques exemples des tensions auxquelles sont soumises les organisations et qui les amènent, selon Josserand et Perret (2000), à gérer de façon permanente des pôles perçus et analysés comme opposés. D'après Bernoux (2004 :253), une des principales difficultés rencontrées dans les organisations, particulièrement dans les périodes de changement, est celle de l'intégration de la multiplicité des rationalités et des logiques, chacune légitime, mais qui ne se rencontrent pas et sont la principale source de conflit. Pour Emery et Giauque (2005), le secteur public ne fait pas exception puisque la transposition de principes de gestion issus du secteur privé (intégration des concepts de performance, de qualité, d'efficience et d'efficacité) confronte les organisations publiques à de nombreux paradoxes. Si le paradoxe est une des forces majeures qui font retarder le changement à tous les paliers de l'organisation, tendant à l'immobilisation, tant sur le plan psychologique que sur celui de l'action, il peut se transformer en important levier de changement, sa dissolution ou transformation venant modifier les règles de base du jeu (Morgan, 2007). En effet, la prise en considération des paradoxes organisationnels permet de sortir du concept de l'organisation en tant que système statique. Les tendances opposées fournissent les tensions sous-jacentes permettant le changement. L'organisation peut alors être conçue comme un système dynamique qui porte en lui les germes du changement (Gharajedaghi, 1983). Au travers de plusieurs études empiriques, Quinn et Raurbaugh (1983) ont pu faire le constat que les entreprises performantes sont caractérisées par leur capacité à tirer profit des tensions opposées. Pour tirer profit des tensions paradoxales, il nous paraît indispensable de mieux comprendre leurs logiques d'action. L'objet de la présente étude est de mesurer et d'analyser l'évolution des tensions paradoxales en nous intéressant, dans la partie empirique, au cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand. Nous allons plus précisément procéder à une étude comparative entre 3 sites évoluant dans le même environnement et soumis à des contraintes comparables. Pour cela, nous avons mobilisé les travaux de Quinn et Rohrbaugh (1983). Mais avant d'aborder plus en détail la partie consacrée à l'étude empirique, nous allons d'abord présenter le cadre théorique de l'approche paradoxale des organisations.

1. LE CADRE THEORIQUE

Pour introduire cette première partie consacrée au cadre théorique de l'approche paradoxale des organisations, il nous semble important de donner une définition de la notion de paradoxe organisationnel.

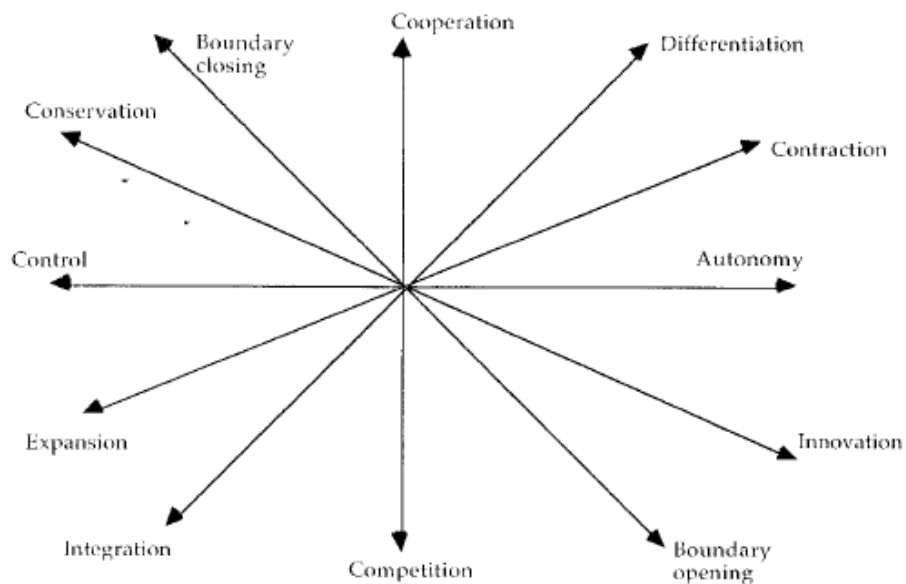
D'après Talbot (2003), le paradoxe organisationnel est une contradiction durable, voire permanente, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout. L'élément choisi (par exemple, la décentralisation) peut se réaliser dans le court terme tandis que son contraire (la centralisation) continuera d'exercer une pression et pourra se produire dans le même temps.

Le cadre de l'approche paradoxale de l'organisation appelle à une conception particulière de l'organisation et du changement organisationnel, c'est ce que nous allons découvrir dans les deux premières parties de l'exposé du cadre théorique. Nous allons ensuite proposer une typologie des paradoxes organisationnels, puis nous nous intéresserons aux travaux de Quinn et Rohrbaugh (1983) que nous avons mobilisés dans l'étude empirique.

1.1. UNE CONCEPTION PARTICULIERE DE L'ORGANISATION

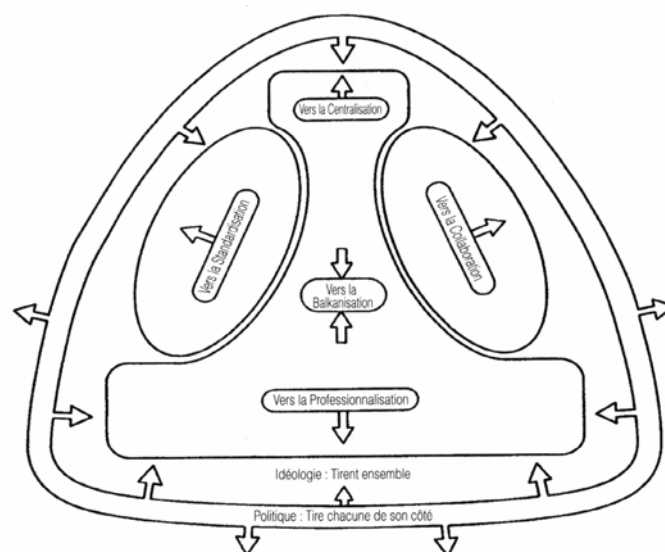
Comme nous venons de le souligner, le cadre théorique de l'approche paradoxale appelle à une conception particulière de l'organisation. Bouchikhi (1998), appréhende l'organisation comme un espace social déformé par ses membres dans des directions contradictoires (Figure 1).

Figure 1 : L'organisation, un espace social déformé par ses membres dans des directions contradictoires (Bouchikhi, 1998)



Mintzberg (2005), illustre le jeu des tensions contradictoires auxquelles sont soumises les organisations par une représentation dérivée de ses configurations organisationnelles (Figure 2).

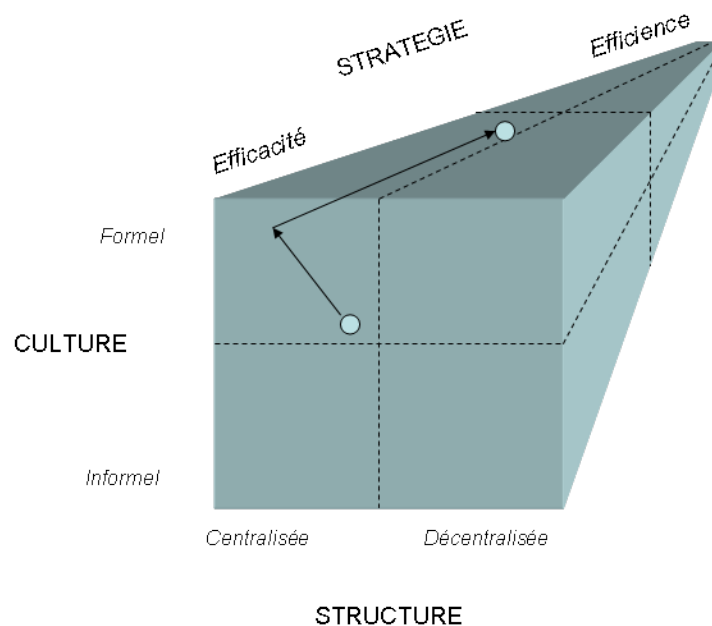
Figure 2 : Les forces fondamentales auxquelles est soumise l'organisation (Mintzberg, 2005)



1.2. UNE CONCEPTION PARTICULIERE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Reeves, Duncan et Ginter (2000) définissent l'organisation par sa position dans un espace multidimensionnel dont les axes représentent chacun un paradoxe organisationnel (Figure 3). Pour ces auteurs, le changement consiste en un déplacement de la position de l'organisation sur les axes de l'espace, entre les extrêmes de chaque paradoxe.

Figure 3 : L'espace multidimensionnel dans lequel évolue l'organisation (Reeves, Duncan et Ginter, 2000)



Appréhender la dynamique et la complexité des systèmes humains organisés nécessite d'adopter une représentation paradoxale permettant de concevoir l'association complexe d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé (Morin, 1986). Dans les théories de type dialectique, l'organisation est soumise à des tensions contradictoires qui modifient en permanence ses propriétés (Benson, 1977). Elle est considérée comme vivant dans un monde d'événements, de forces, de valeurs contradictoires qui entrent en conflit et dont l'objectif est la domination et le contrôle. Ces oppositions peuvent être internes à l'organisation puisqu'elle est caractérisée par des buts multiples et conflictuels et composée de groupes dont les intérêts sont divergents. Elles peuvent aussi provenir de l'extérieur dans la mesure où il existe une divergence d'intérêt entre l'organisation et son environnement. Dans tous les cas, l'approche dialectique du changement

suppose qu'il existe deux ou plusieurs entités dont les divergences sont sources de confrontation et de conflit. Stabilité et changement s'expliquent par l'équilibre relatif des forces en opposition. Le changement se produit lorsque les valeurs, forces et événements ont un poids suffisant pour rompre l'équilibre (Van De Ven et Poole, 1995).

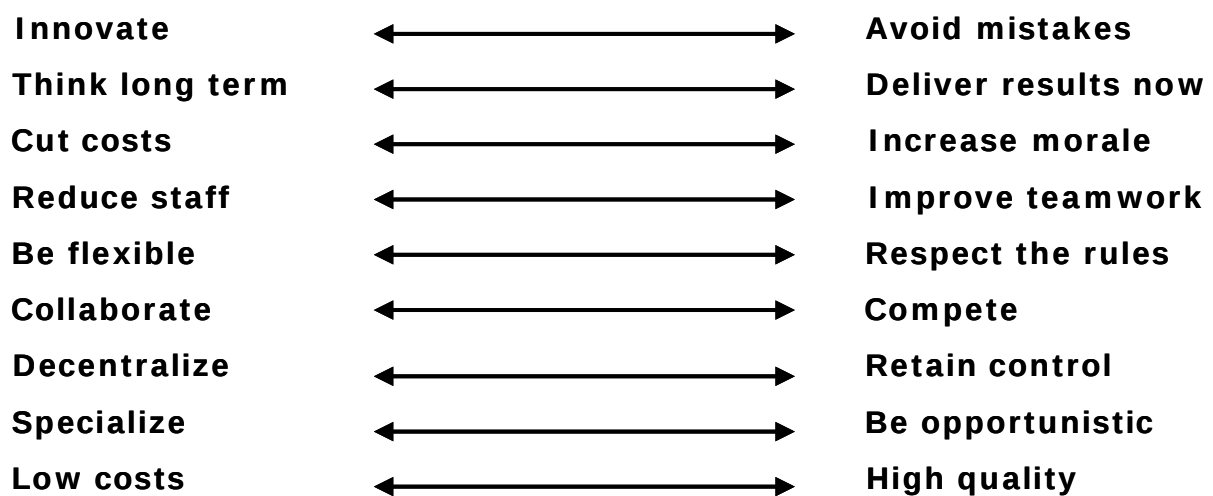
1.3. UNE TYPOLOGIE DES PARADOXES

De nombreux auteurs se sont intéressés à des paradoxes organisationnels particuliers à l'image de March (1991) qui souligne l'importance de la présence simultanée des tendances à l'exploration et à l'exploitation: « adaptive systems that engage in exploration to the exclusion of exploitation are likely to find that they suffer the costs of experimentation without gaining many of its benefits. Conversely, systems that engage in exploitation to the exclusion of exploration are likely to find themselves trapped in suboptimal stable equilibria ». Pour Leana et Barry (2000), « both stability and change are simultaneously present in organizations and both are a necessary part of organizations' effective functioning over the long term ». Ces auteurs présentent respectivement les raisons qui poussent les organisations à changer et celles qui les amènent dans le même temps à rechercher la stabilité. Pour Lawrence et Lorsch, les parties de la structure d'une organisation doivent s'adapter à leur environnement et donc se différencier les unes des autres ; en même temps, il est nécessaire de mettre en place des procédures d'intégration pour reconstituer l'unité de l'organisation.

A côté des auteurs qui se sont intéressés à un paradoxe en particulier, d'autres ont proposé une vision plus globale des forces paradoxales qui s'exercent sur les organisations. Par exemple, Quinn et Cameron (1986 :7) font état de six paradoxes qui apparaissent couramment dans la littérature et dont la présence simultanée est interprété comme un critère de performance : un couplage faible en même temps qu'un couplage fort, une importante spécialisation des rôles aussi bien que des rôles généralistes, une continuité du leadership en même temps que la mise en place de nouveaux leaders, des processus d'amplification des phénomènes déviants aussi bien que des processus de réduction des phénomènes déviants, une prise de décisions encourageant la recherche d'information aussi bien que la création d'inhibiteurs qui évitent la surcharge d'informations et, le désengagement de stratégies du passé en même temps que le renforcement des pratiques habituelles. Bouchikhi (1998) considère que les organisations sont en permanence tiraillées entre coopération et compétition, différenciation et intégration, concentration et expansion, autonomie et contrôle, innovation et stabilité, ouverture et fermeture. Reeves, Duncan et Ginter (2000) établissent une liste de onze paradoxes qu'ils

regroupent selon leur relation avec la stratégie et les objectifs stratégiques de l'organisation, sa culture, sa structure, l'horizon temporel et la focalisation de l'organisation sur l'interne ou l'externe. Morgan reconnaît que les paradoxes qu'il cite ne sont que « quelques exemples » des nombreuses tensions contradictoires auxquelles sont soumises les organisations (Figure 4).

Figure 4 : Quelques exemples de tensions contradictoires qui s'exercent sur l'organisation (Morgan, 2007)



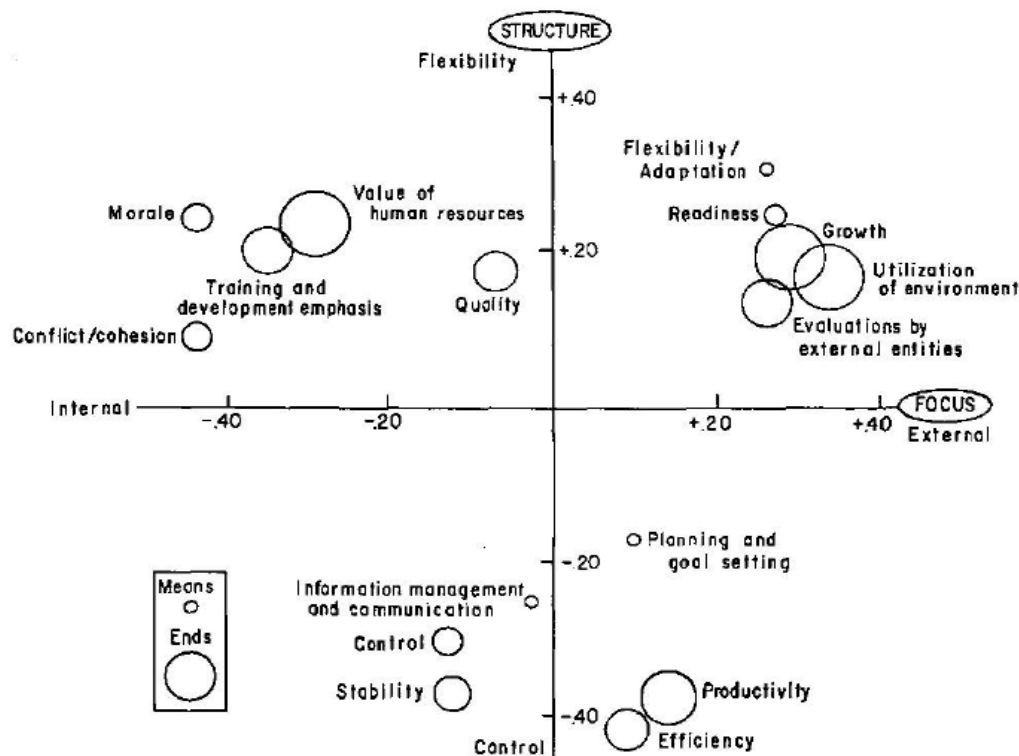
En effet, l'état de la littérature que nous avons réalisé nous a permis de recenser plus de 200 paradoxes organisationnels. Pour Quinn et Cameron (1988), « the point is that nearly all values have a polar opposite value that is also positive ». Ce constat nous a amené à abandonner l'idée d'établir une typologie des paradoxes organisationnels et à nous tourner vers les travaux de Quinn et Rohrbaugh (1983).

1.4 LE MODELE DE QUINN & ROHRBRAUGH

Partant des 30 variables de performances les plus couramment utilisés dans la littérature (Campbell, 1977), Quinn et Rohrbaugh (1983) ont sollicité dans le cadre des travaux qu'ils ont menés, les auteurs ayant publié au moins un article dans la revue « Administrative Science Quarterly » dans les 2 années ayant précédé l'étude. Les 45 auteurs qui ont accepté de participer à l'étude ont été invités, après élimination des variables les moins pertinentes (17 variables ont finalement été retenues), à évaluer leur degré de similitude. La matrice de

proximité qui a résulté de ce travail a été soumise à l'algorithme INDSCAL qui a permis d'agencer les variables de performance autour de 3 axes significatifs (Figure 5).

Figure 5 : Le modèle des valeurs en compétition (Quinn et Rohrbaugh, 1983)



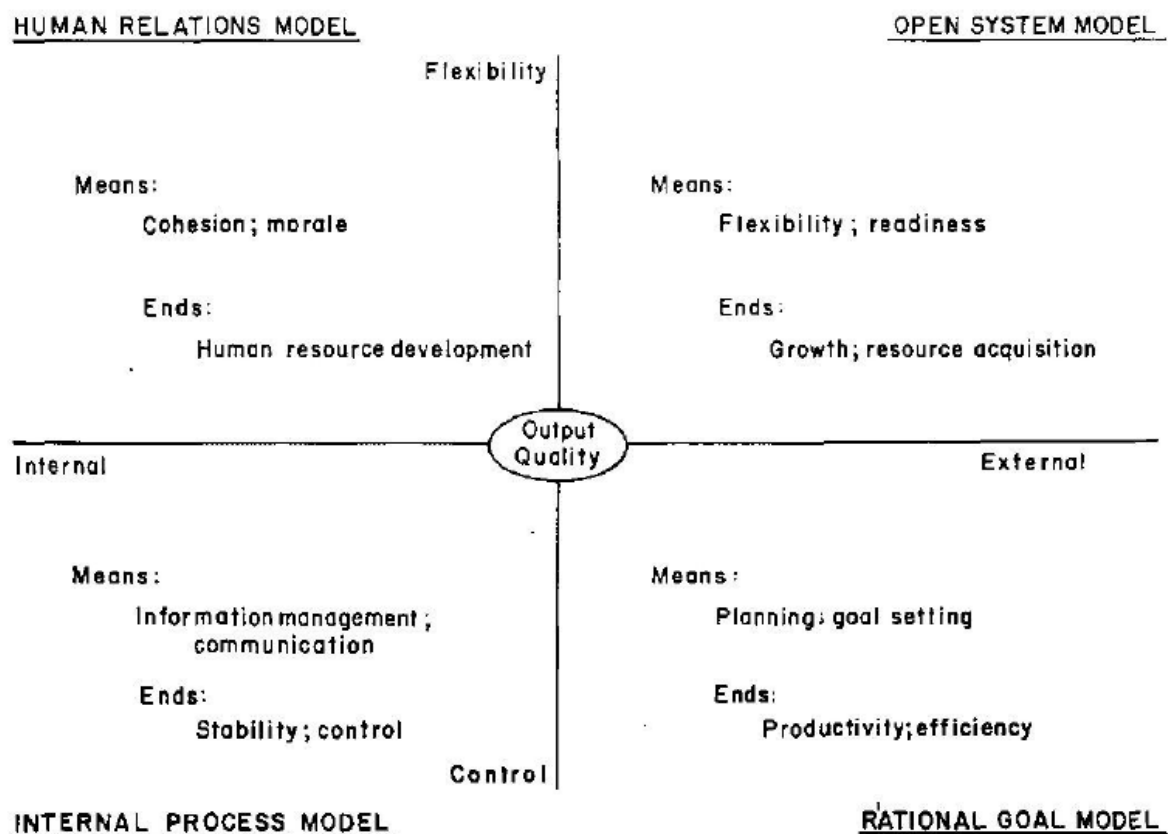
La première dimension, l'axe « Structure », oppose « Contrôle » et « Flexibilité ». Alors que certains chercheurs mettent en valeur l'autorité, la structure, la coordination, le contrôle, la formalisation et l'intégration, d'autres valorisent la diversité, l'initiative individuelle, la spontanéité, la flexibilité et l'adaptabilité de l'organisation. La distinction entre organisations mécanistes et bureaucratiques et organisations entrepreneuriales (Mintzberg, 2005) se retrouve dans cette opposition entre contrôle et flexibilité.

La deuxième dimension, l'axe « Focalisation » oppose « Interne » à « Externe ». Par la focalisation externe, l'organisation est un instrument logiquement construit, avec comme objectif ultime d'accomplir ses tâches et d'acquérir des ressources. L'emphasis est mise sur la compétitivité de l'organisation dans un environnement changeant. Par la focalisation interne, l'organisation est un système socio technique. Les acteurs ont des sentiments uniques, des intérêts et des désintérêts, demandent de la considération, des informations appropriées et de la stabilité dans leur environnement de travail. Alors que la focalisation vers l'intérieur reflète

plus naturellement une préoccupation micro, la focalisation vers l'extérieur reflète une focalisation sur les aspects macro.

La troisième dimension, le dilemme moyens-fins, est représentée sur la Figure 5 par des cercles de taille variable. La taille des cercles indique que la variable concernée constitue un moyen lorsque le cercle est de petite taille, ou une finalité lorsque la taille du cercle est plus importante. Cette troisième dimension a été intégrée par Quinn et Rohrbaugh (1983) dans les deux autres dimensions « Flexibilité/Contrôle » et « Interne/Externe ». Ces deux dimensions sont suffisantes pour rendre compte de quatre modèles d'efficacité organisationnelle (Figure 6).

Figure 6 : Les 4 modèles d'efficacité organisationnelle (Quinn et Rohrbaugh, 1983)



Le premier des quatre modèles d'efficacité organisationnelle est celui des relations humaines. Ce modèle met l'accent sur la flexibilité et la focalisation interne. Il met en avant les critères figurant dans la partie en haut à gauche : cohésion et morale pour les moyens, et développement des ressources humaines pour la finalité.

Quant au modèle du système ouvert, il accorde de l'importance à la flexibilité et à la focalisation externe. Il met l'accent sur la flexibilité et la réactivité (moyens) et la croissance et l'acquisition de ressources (finalités).

Le modèle des buts rationnels se focalise sur le contrôle et l'extérieur, la planification et la fixation d'objectifs représentent les moyens, la productivité et l'efficacité sont les finalités.

Le modèle des processus internes met l'accent sur le contrôle et l'interne. Il accorde de l'importance à la gestion de l'information et à la communication (moyens). La stabilité et le contrôle sont les finalités du quadrant. Ce modèle impose une situation de travail organisé avec suffisamment de coordination et de distribution d'information pour procurer aux acteurs un sens de la continuité et de la sécurité.

Si le modèle Quinn et Rohrbaugh (1983) a été initialement conçu pour évaluer le niveau de performance d'une organisation, il se prête également à la mesure des tensions paradoxales. Partant de ce modèle, l'étude empirique que nous allons présenter dans la deuxième partie de cet article, s'attache à mesurer le niveau des tensions paradoxales et se fixe pour objectif de tirer des enseignements de leur évolution.

2. ETUDE EMPIRIQUE : L'EVOLUTION DU NIVEAU DE TENSION SUR LES PRINCIPAUX AXES PARADOXAUX D'UNE ORGANISATION

Avant d'aborder les résultats de l'étude empirique, nous allons dans un premier temps décrire le cadre dans lequel nous avons mené cette recherche.

2.1. LE CADRE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Ce cadre est constitué d'un terrain de recherche que nous allons d'abord présenter. Ensuite, nous expliquerons nos choix méthodologiques.

2.1.1. Le terrain de recherche

Le terrain de recherche que nous avons mobilisé, est un organisme de formation implanté sur l'ensemble du territoire français. Financé depuis son origine par l'état, l'organisation fortement centralisée sous le régime de la subvention, a subi de nombreuses réformes. La première phase de transformation de l'organisation est liée aux lois de décentralisation du 2 mars 1982 et du 7 janvier 1983 qui consacrent la vocation des régions à assumer un rôle d'animation économique et de planification, et aux lois de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et de démocratie de proximité du 27 février 2002 qui contribuent à la mise en œuvre d'une nouvelle étape de décentralisation. Plus récemment, la directive européenne sur la libéralisation des services a fait entrer l'organisation de plein pied dans le champ de la concurrence.

Pour limiter les biais, la recherche a porté sur 3 sites d'une même région, évoluant dans le même environnement et soumis à des contraintes comparables.

2.1.2. La méthodologie

Nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative par étude de cas et plus précisément pour une approche comparative, utilisée lorsque la finalité de la recherche est de comparer ou de confronter plusieurs situations ou contextes pour expliquer des différences. La collecte de données réalisée lors de l'étude de cas fait appel au principe de la triangulation. Ce principe suppose que le chercheur utilise plusieurs sources d'informations (orales, écrites), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entretiens, observations) et divers

informateurs, acteurs rencontrés dans les organisations étudiées. Il fait également référence à différentes sources de la littérature lors de la définition des concepts (Savall et Zardet, 2004).

2.1.3. Les sources d'informations.

L'enquête réalisée auprès des managers de proximité des 3 sites constitue la principale source d'information. Point de départ de la recherche, l'enquête a aussi une vocation structurante, les autres sources d'information venant compléter les résultats de ce travail. Sur les 12 managers de proximité des 3 sites, 11 ont accepté de participer à des entretiens organisés en deux temps. Les participants ont d'abord été invités à répondre à une série de 16 questions sur 3 périodes marquantes de la vie de leur organisation (le régime de la subvention, la décentralisation et la mise en concurrence). Cette première étape visant à évaluer le niveau perçu de tension (sur une échelle de Likert) des pôles identifiés par Quinn et Rohrbaugh, l'entretien a été complété par des questions semi-directives permettant de mieux comprendre la nature et le sens donné par les participants, à l'évolution des tensions paradoxales. Nous nous sommes largement appuyés sur les « instruments » développés par Quinn (1988 :139), tant pour l'établissement des questionnaires, que pour l'exploitation et la valorisation des réponses que nous avons collectées.

Une enquête réalisée en parallèle par un organisme de sondage, sur un échantillon plus large (l'ensemble des salariés ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne), nous a permis de renforcer la validité de certains résultats de notre enquête, le questionnaire recoupant partiellement, mais opportunément notre problématique de recherche.

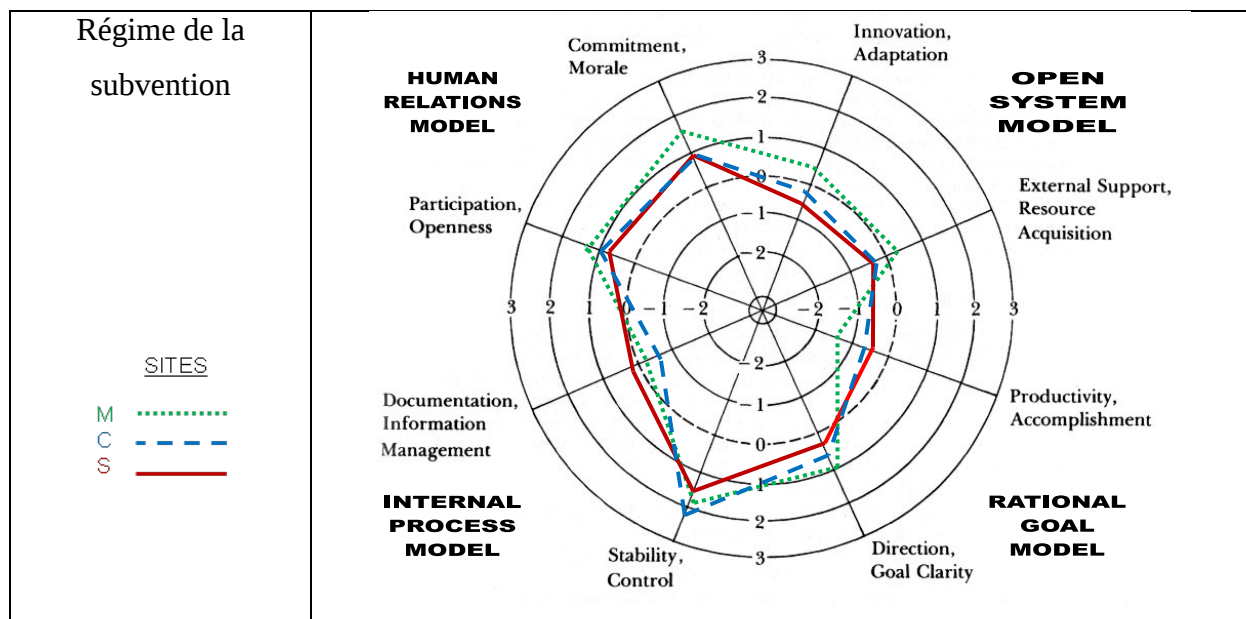
Plusieurs autres sources documentaires ont aussi été mobilisées. Il s'agit d'une étude sur les conditions de travail réalisée par un expert indépendant, mandaté par la direction et les représentants du personnel de l'organisation. Nous avons également alimenté notre réflexion par l'état des lieux réalisé dans le cadre du projet stratégique initié par le Directeur Général de l'organisation. Ensuite, nous avons exploité des données issues du système d'information, l'évolution de certaines variables liées au quadrant des buts rationnels (ratios prenant en compte les effectifs, la masse salariale, le volume de production, le chiffre d'affaire, la répartition des sources de financement, ...) étant plus facilement appréhendable par des données quantitatives.

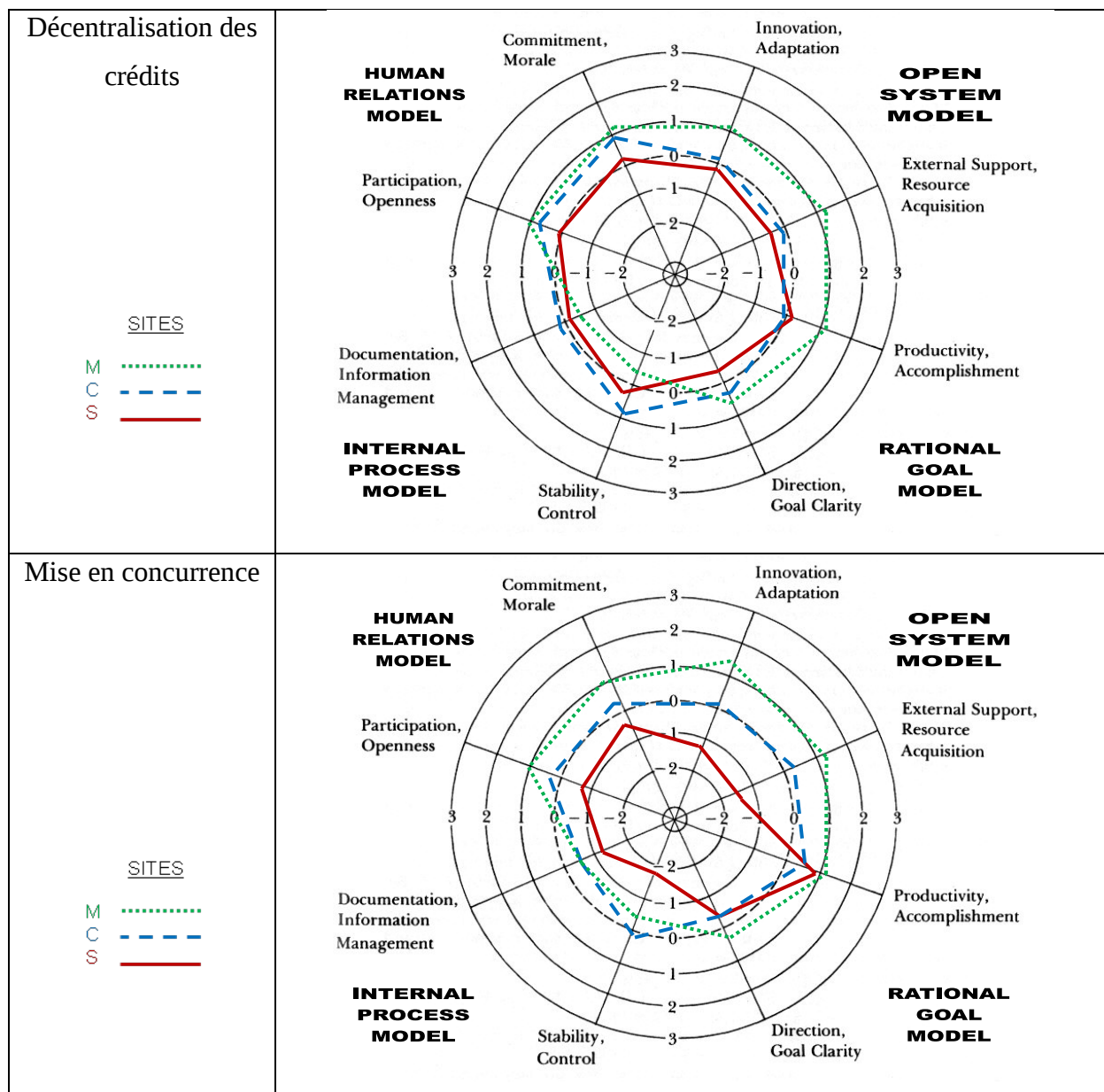
2.2. LES RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE.

Nous allons présenter les résultats de l'étude empirique en deux temps, tout d'abord sous un angle descriptif en abordant respectivement les 3 périodes marquantes de la vie de l'organisation, puis sous une forme plus analytique qui nous permettra de tirer les enseignements des évolutions constatées.

2.2.1. Présentation des résultats de l'enquête

L'exploitation des réponses données par les managers de proximité dans le cadre des entretiens que nous avons menés a permis d'établir 3 graphiques présentant l'état des tensions sur les principaux axes paradoxaux des 3 sites (désignés M,C et S) auxquels nous nous sommes intéressés.





Au regard de ces graphiques et des autres sources d'informations que nous avons mobilisées, nous sommes en mesure de décrire et d'expliquer l'état des tensions sur les quatre quadrants du modèle d'efficacité organisationnelle de Quinn et Rohrbaugh (1983), respectivement sous le régime de la subvention, en période de décentralisation et en phase de mise en concurrence.

Régime de la subvention

Sous le régime de la subvention, les pôles du quadrant du « système ouvert » sont très peu représentés. Il faut dire que l'acquisition de ressources n'est pas un enjeu pour une organisation dont le financement est garanti par une subvention de l'état. La situation de quasi

monopole de l'organisation n'encourage pas l'innovation et l'adaptation de l'offre aux besoins du marché ; au contraire, l'offre s'impose au marché et résulte des choix de l'institution et des moyens qui lui sont donnés par l'état.

Le quadrant des « buts rationnels » est caractérisé par un niveau de productivité perçu comme faible. Cette situation est liée à l'absence de concurrence qui n'impose pas de pression sur les prix, mais aussi à une volonté de maintenir la paix sociale, la productivité étant souvent considérée comme incompatible avec le bien être de l'individu (O'Connor, 1995). Dans un environnement très stable, les objectifs sont clairs. Cette stabilité apparaît également sur le quadrant des « processus internes ». L'environnement externe n'a pas ou très peu d'emprise sur l'institution. Par contre, son organisation en « tuyaux d'orgues » et le rôle prépondérant des acteurs politiques dans les orientations de l'institution sont peu propice à la maîtrise du flux de l'information. Le régime de la subvention fait apparaître un quadrant des « relations humaines » très développé. L'état des lieux réalisé dans le cadre du plan stratégique indique que l'organisation « peut compter sur un capital humain solide, qui repose sur l'adhésion et l'engagement des salariés : être au service des publics, privilégier la satisfaction clients ». En contrepartie, l'organisation donne une large place au personnel dont la représentation est forte. Les salariés sont présents jusqu'aux plus hauts niveaux de l'organisation et disposent d'un important pouvoir de décisions.

Sous le régime de la subvention, les sites ne bénéficient pas d'une autonomie suffisante pour se distinguer. L'organisation fortement centralisée laisse peu de marge de manœuvre aux sites, d'où des profils très semblables. Si l'on se réfère à Leibenstein (1978) cité par Albouy et Obeid (2007), l'inefficience des entreprises publiques que l'on retrouve dans le faible niveau de productivité de l'organisation se trouve justifiée par leur structure organisationnelle fortement bureaucratisée, par l'absence de pression externe et la multiplicité des objectifs qui leur sont assignés. Il ressort de l'enquête réalisée auprès des managers de proximité que l'organisation est centrée sur elle-même, les pôles les plus développés apparaissant sur la partie « interne » de l'axe « focalisation ». L'état des lieux réalisé dans le cadre du projet stratégique fait le constat sévère d'une « organisation et de comportements sclérosés par le poids du public, et en décalage avec les exigences du marché des entreprises ».

Décentralisation des crédits

Au régime de la subvention succède la période de décentralisation des crédits. Cette dernière marque le début d'une période de profonds changements. La subvention d'Etat est transférée

aux collectivités territoriales qui s'engagent, de façon transitoire, à reverser l'intégralité de l'enveloppe financière à l'organisation. Cette garantie de financement est toutefois assortie d'exigences supplémentaires, notamment une plus grande transparence sur l'utilisation des fonds. La décentralisation des crédits s'accompagne d'une décentralisation du pouvoir de décision. Le Directeur Général, s'adressant aux cadres de l'organisation à l'encadrement, explique : « On va faire comme Copernic. On va se rendre compte que les régions ne tournent pas autour du siège, mais que l'échelon fondamental de management c'est l'équipe régionale. 80 % de l'activité se détermine en région désormais. Il ne faut pas croire que l'organisation pourra continuer à fonctionner sur son modèle managérial d'il y a 60 ans ». Le site M intègre mieux ce message que les autres sites. Il se distingue en faisant preuve d'une volonté marquée de s'ouvrir sur l'environnement, volonté qui apparaît clairement sur le quadrant du « système ouvert ». Les données financières confirment cette orientation, la part du marché privé, pour ce site, se développe aux dépens des financements publics. Toutefois, la recherche d'autonomie de l'organisation est bridée par les autorités de tutelle qui continuent à imposer d'importantes contraintes. L'organisation n'est par exemple pas propriétaire de son patrimoine et ne peut pas faire appel à des financements bancaires, ce qui limite ses possibilités de développement.

Des efforts de productivité sont demandés à l'organisation dans le cadre de la convention qui la lie avec l'Etat et les collectivités territoriales durant la période de transition qui doit lui permettre de se préparer à la mise en concurrence. Ces gains de productivité apparaissent pour l'ensemble des sites et plus particulièrement pour le site M qui se distingue à nouveau. Les financements sont désormais assortis à une obligation de rendre compte. Le paiement de la prestation par le nouveau financeur public est assujéti à la présentation d'un bilan détaillé et non plus versée en début d'exercice.

La décentralisation des crédits s'accompagne d'une période de flottement liée à la construction de nouvelles modalités de travail et une période d'ajustement mutuel avec le nouveau financeur. Le recul important de la stabilité sur le quadrant des « processus internes » est lié à une nécessaire reconfiguration de l'organisation qui doit s'adapter aux exigences de son nouveau commanditaire, tout en s'efforçant de diversifier ses sources de financement. Ce flottement a pour conséquence une réelle difficulté à traiter la masse considérable d'informations et de directives internes et externes souvent contradictoires. L'organisation bureaucratique et fortement centralisée tarde à prendre en compte les nouvelles réalités de terrain et se trouve pénalisée par son inertie. Le déploiement d'un programme de

mutualisation des fonctions support engendre des ruptures de processus et se traduit par d'importantes difficultés de coordination entre les acteurs de l'organisation.

Durant la période de décentralisation, l'engagement des salariés reste fort. Les pratiques participatives caractéristiques de l'institution agissent comme des éléments favorisant l'acceptation du changement. Pourtant, le passage vers la sphère marchande n'est pas encore acquise, en témoigne cet extrait de discours tenu aux cadres par le Directeur Général : « Un peu de psychanalyse collective : le premier sujet, c'est l'histoire de l'argent. On a un petit diable rouge et griffu dans notre tête parce qu'on se dit qu'on est organisme d'intérêt général alors faire de l'argent, faire de la marge, ça oh non ! Ce petit diabolin là chassez le de votre tête, vous avez, nous avons à nous développer, à faire de la marge, à gagner de l'argent, et c'est légitime, même quand on est un organisme d'intérêt général et même quand on n'a pas de but lucratif, ce qui est notre cas ».

Mise en concurrence

En période de mise en concurrence, l'acquisition de ressources devient une condition de l'équilibre économique de l'organisation. Contrairement aux périodes précédentes, les ressources ne sont pas acquises mais sont à conquérir. La période est marquée par le développement d'une force commerciale et des efforts d'adaptation de l'offre de service aux exigences du marché.

La période est également marquée par une augmentation du niveau de productivité sur l'ensemble des 3 sites. Toutefois, l'état des lieux réalisé dans le cadre du plan stratégique fait apparaître qu'une « mise sous tension insuffisante » en régime de subventions, pèse encore lourdement aujourd'hui sur la position de coûts. La baisse de prix qu'implique la mise en concurrence, appelle à des gains plus conséquents de productivité. Les données issues du système d'information confirment la perception d'une augmentation de la productivité mais indiquent toutefois des gains moins marqué que ne le laisseraient entendre les managers de proximité. D'après les personnes interrogées, l'intensité du travail ne se limite pas au ratio « chiffre d'affaire / masse salariale ». En effet, un deuxième facteur est avancé par les managers de proximité, celui d'une activité de moins en moins linéaire : des parcours de formation plus courts et moins standardisés qui présentent une plus grande complexité de mise en œuvre. L'effort nécessaire pour produire un même volume d'heures de formation est nécessairement plus important dans ce contexte. Ce deuxième facteur est confirmé par les chiffres qui indiquent que la part des financements publics afférant à des prestations standardisées

diminue au profit des financements privés qui répondent pour la plupart à des besoins spécifiques. D'autre part, le nombre de personnes accueillies en formation est en augmentation pour un volume d'heures produites qui reste stable, confirmant que les parcours sont de plus faible durée. L'enquête sur les conditions de travail fait état d'une perte de repères et précise que celle-ci est largement liée à l'absence ou le manque de clarté des objectifs. En effet, les personnes consultées soulignent l'aspect paradoxal de la faiblesse des objectifs : « lorsqu'il n'y a pas d'objectif, on ne peut jamais faire bien » ou alors se voir reprocher de « ne jamais faire ce qu'il faut au bon moment ». La nécessaire diversification des sources de financement exacerbe le paradoxe entre la mission de service public et le développement du marché privé. Les salariés perçoivent une incompatibilité entre d'un côté, la mission d'insertion qui nécessite d'autant plus de moyens que le public est en difficulté et de l'autre côté, la formation qui s'inscrit dans une logique commerciale et qui nécessite de procurer au client dans les meilleurs délais et au meilleur rapport qualité/prix le produit dont il a besoin. A cette difficulté de concilier des objectifs perçus comme divergents, s'ajoute une structure organisationnelle peu réactive. En effet, l'enquête sur les conditions de travail souligne que « la persistance des modes de fonctionnement traditionnels –notamment le poids de fonctionnements administratifs liés à une gestion para publique très lourde- qui cohabitent avec les exigences du privé, contribuent à provoquer une inertie importante ». L'incertitude est renforcée par des « changements de caps fréquents » qui bousculent les flux d'information et amplifient l'instabilité. Plus de 70 % des personnes interrogées soulignent l'inefficacité de l'organisation et de ses modes de fonctionnement.

Dans ce contexte, l'approche participative très caractéristique de l'institution tend à reculer. Des mouvements de résistance au changement apparaissent. L'action syndicale s'intensifie et se traduit par une forte mobilisation des institutions représentatives du personnel contre le plan stratégique qui prévoit une réduction importante d'effectifs. Même si les départs « naturels » sont privilégiés, l'annonce provoque des réactions très vives du personnel et de ses représentants. Le modèle des ressources humaines est mis à mal. Le Directeur Général appelle à une prise de conscience de la gravité de la situation et précise que « face à un tel défi économique, tout autre organisme, contraint par les lois du marché, n'aurait d'autre choix pour survivre, que de réduire de près de 30 % ses effectifs ».

Pour le Directeur Général, « l'aménagement à la marge de la stratégie et des structures de l'organisation n'est plus de saison, il convient de les changer radicalement pour imprimer le changement ». Sur le terrain, la logique de résultat prend progressivement le pas sur la logique

de moyens. La mise en concurrence a incontestablement généré des gains de productivité. Ces gains ont pour certains sites de lourdes contreparties.

Ils se sont traduits pour le site C et S par un affaiblissement du quadrant des relations humaines. En effet, en dehors du site M, le désengagement du personnel est largement perceptible. 83 % des personnes du site S se plaignent du climat social qui règne au sein de leur entité, contre 57 % pour le site C et 33 % seulement pour le site M. Les personnes des deux premiers sites expriment aussi plus fortement que celles du site M, que les valeurs de l'entreprise ne sont plus en adéquation avec leurs propres valeurs.

Le site S est en très grande difficulté, il se replie complètement sur lui-même. Outre le quadrant des relations humaines, ce site subit également une dégradation sur le quadrant du système ouvert et sur celui des processus internes ; 76 % des salariés de cette entité ressentent une « nette dégradation de la situation ». Si l'on se réfère à la période récente, période que ne couvre pas l'enquête réalisée auprès des managers de proximité, les données extraites du système d'information indiquent que la productivité de ce site s'effondre.

A l'opposé, le site M s'ouvre vers l'environnement et fait preuve d'une forte capacité d'adaptation, tout en affichant le meilleur taux de productivité et les meilleurs résultats financiers.

2.2.2. Synthèse et analyse des résultats obtenus par les différentes sources d'informations

Partant en période de subvention, d'un même niveau de tension sur leurs axes paradoxaux, les sites auxquels nous nous sommes intéressés n'ont pas évolués de la même manière. Confrontés à des pressions comparables, certains sites ont été en mesure de maintenir, voire d'accroître le niveau de tension entre les pôles alors que d'autres ont développé certains pôles aux dépens des autres pôles. Selon Josserand et Perret (2000), l'affaiblissement des tensions entre les pôles contradictoires répond le plus souvent à une logique dichotomique. Cette logique offre deux issues possibles : la hiérarchisation qui consiste à favoriser un pôle au détriment de l'autre ou le compromis qui implique un affaiblissement mutuel des deux pôles. D'après ces auteurs, la hiérarchisation et le compromis constituent le plus souvent des solutions inefficaces et inconfortables. C'est également le point de vue d'Eisenhardt (2000) qui considère que le compromis représente une solution de facilité. Pourtant, McLaren (1982) constate que les organisations privilégient largement la hiérarchisation et le compromis lorsqu'elles sont confrontées à des paradoxes. Horn (1984) nous rend attentif sur les limites de

la logique dichotomique en mettant en évidence les pièges dans lesquels ce mode de raisonnement nous enferme. Bobko (1985) appelle à sortir de cette vision bipolaire pour se concentrer sur la manière d'intégrer les tensions contradictoires et développer nos capacités à tolérer l'ambiguïté. Pour Follet (2002), l'intégration consiste à trouver une solution dans laquelle chacun a trouvé sa place. Elle implique qu'aucun des deux pôles ne doit sacrifier quoi que ce soit.

CONCLUSION

Si, dans le cadre de cette recherche, nous avons pu illustrer l'évolution des tensions paradoxales et montrer l'intérêt de faire cohabiter les tendances opposées, il reste à ce stade encore plusieurs pistes à explorer.

La première est celle de l'impact des paradoxes organisationnels sur les acteurs de l'organisation. En effet, les managers doivent être conscients que le changement ne se joue pas uniquement au niveau organisationnel, mais qu'il implique également des changements au niveau individuel (Duncan et Ginter, 2000). Les paradoxes « macroscopiques » (culturels et organisationnels) doivent être considérés comme dépendant des paradoxes « microscopiques » (individuels). Westenholtz (1993), distingue dans la littérature, les chercheurs qui se focalisent sur les paradoxes organisationnels de ceux qui s'intéressent à ce qui se passe dans la tête des acteurs. Ford et Backoff (1988) identifient trois dimensions essentielles du paradoxe individuel : son caractère relativiste qui fait du paradoxe un phénomène essentiellement subjectif, sa dimension interactionnelle qui souligne le caractère socialement construit du paradoxe et son principe dialectique qui fait que le paradoxe apparaît quand les contraires jusque là niés ou ignorés, s'activent simultanément, du fait d'une prise de conscience individuelle (caractère relativiste) ou au travers de la confrontation avec d'autres acteurs (dimension interactionnelle). Reprenant la définition de Ford & Backoff (1988), Lewis (2000) y associe les cycles de renforcement, mécanismes de défenses qui entretiennent les paradoxes et conduisent les acteurs de l'organisation à s'enfermer dans le paradoxe.

Le problème de l'enfermement dans le paradoxe nous amène à nous interroger sur la façon de sortir du paradoxe, c'est là notre deuxième piste de recherche. Pool et Van de Ven (1989) proposent quatre postures face au paradoxe : l'opposition qui consiste à accepter le paradoxe et s'en servir de façon constructive, la séparation spatiale des pôles opposés qui permet de clarifier et distinguer les niveaux de référence (particulier/général, macro/micro,

individu/collectif, ...) où s'expriment les pôles, la séparation temporelle qui laisse les pôles opposés s'exprimer à des périodes de temps différentes et enfin, l'introduction de nouveaux éléments qui vise à modifier le cadre de référence des acteurs.

Si ces propositions posent la question des modalités pratiques de leur mise en œuvre, elles nous conduisent également à nous interroger, et ce sera là notre troisième piste de recherche, sur la place des managers dans la gestion des tensions paradoxales qui s'exercent sur l'organisation et ses acteurs. L'enquête sur les conditions de travail à laquelle nous avons fait référence dans le cadre de l'étude empirique indique que « l'encadrement hiérarchique est en fait lui-même porteur des contradictions voire des paradoxes de l'organisation. Non seulement il les transmet mais se retrouve pris à son tour dans l'injonction ». La capacité des managers à gérer plutôt que subir les contradictions inhérentes à l'environnement dans lequel évoluent les organisations, est selon plusieurs auteurs, devenue incontournable. Dans un contexte où les conflits d'intérêts et les forces contradictoires sont considérés comme inévitables, légitimes et vitales pour l'organisation, il s'agit pour le management de créer les conditions permettant à ces forces de devenir sources de performance et de progrès plutôt que d'anarchie et de régression (Bouchikhi, 1998). D'après Denison, Hooijberg et Quinn (1995), la nature paradoxale de l'environnement doit se refléter dans le comportement du manager. L'efficacité d'un leader tient selon Perret (1998) à sa capacité à réconcilier les bornes extrêmes des dualités organisationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

Albouy M., Obeid H., L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 10, n° 1, mars 2007, p. 6 – 37.

Benson K., Organizations: A Dialectical View, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, March 1977.

Bernoux P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2004.

Bobko P., Removing Assumptions of Bipolarity: Towards Variation and Circularity, *Academy Of Management Review*, 1985.

Bouchikhi H., Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organization, *Organization*, 1998.

Cameron K.S., Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, *Management Science*, 1986.

Campbell, J. P., On the Nature of Organizational Effectiveness in Goodman P.S and Pennings J. M., *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1977.

Delahaye J.P., *Au pays des paradoxes*, Belin, Pour la science, 2008.

Denison D., Hooijberg R., Quinn R., Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership, *Organization Science*, 1995.

Eisenhardt K., Paradox, Spirals, Ambivalence: The new Language of Change and Pluralism, *Academy of Management Review*, 2000.

Emery Y., Giauque D., *Paradoxes de la Gestion Publique*, L'Harmattan, 2005.

Follet M., *Diriger au-delà du conflit*, Village Mondial, Pearson Education, 2002.

Ford J., Backoff R., Organizational Change In and Out of Dualities and Paradox in R. Quinn & K. Cameron, *Paradox and Transformation, Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing, 1988.

Ford J., Ford L., Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change, Academy of Management Review, Vol. 19, N° 4, 1994.

Gharajedaghi J., Social Dynamics: Dichotomy or Dialectic, Human Systems Management, 1983.

Horn, R., Traps of traditional logic and dialectics, Lexington Institute Monograph No. 84-102, Lexington, 1984.

Josserand E., Perret V., Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales, Management International, 2000.

Leana C.R., Barry B., Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 753-759, 2000.

Lewis M., Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide, Academy of Management Review, 2000.

March J., 1991, Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science.

McLaren R.I., Organizational Dilemmas, Wiley Publishing, 1982.

Mintzberg H., Le management – Voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, 2005.

Morin E., La méthode III : la connaissance de la connaissance, Seuil, 1986.

Morgan G., Images of Organization, Sage Publications, 2007.

O'Connor E., Paradoxes of Participation: Textual Analysis and Organizational Change, Organization Studies, 1995.

Perret V., La gestion ambivalente du changement, Revue Française de Gestion, 1998.

Perret V., Josserand E., Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations, Ellipses, 2003.

Poole M.S., Van De Ven A.H., Using paradox to build management and organization theories, Academy of Management Review, 1989.

Quinn R.E., Rorhbaugh J., A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis, Management Science, 1983.

Quinn R.E., Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, Jossey Bass, 1988.

Quinn R.E., Cameron K., Paradox and Transformation: A Framework for Viewing Organization and Management in Paradox and Transformation, Toward a Theory of Change in Organization and Management, Ballinger Publishing, 289-308, 1988.

Reeves T., Duncan W.J., Ginter P.M., Leading Change By Managing Paradoxes, Journal of Leadership Studies, 2000.

Savall H. & Zardet V., Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, Economica, 2004.

Talbot C., La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique, Revue Française d'administration publique, 2003.

Van De Ven A.H, Poole M.S, Explaining Development and Change in Organizations, Academy of Management Review, Vol. 20, N° 3, 1995.

Westenholz A., Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference, Organization Studies, 1993.