



Avec le soutien de l'AIMS

APPEL A COMMUNICATIONS

LES APPROCHES PARADOXALES EN

MANAGEMENT : FORMES, USAGES, DYNAMIQUES

24 novembre 2015

IAE de Poitiers

Remplaçant la logique linéaire, rationnelle et prescrite, les paradoxes sont de plus en plus communément admis comme correspondant à une des formes centrales du management des organisations. Une littérature de plus en plus riche s'efforce d'en analyser les différentes dimensions ainsi que leurs modes de régulation (Poole & Van de Ven, 1989 ; Barel, 1998 ; Perret & Josserand, 2003 ; Milliot & Tournois, 2009 ; Smith & Lewis, 2011 ; Fayard & Blondeau, 2014). En première analyse, un paradoxe peut être défini comme « *la présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre* » (Cameron & Quinn, 1988, p. 2). Ce concept est particulièrement pertinent pour appréhender les dynamiques organisationnelles (d'apprentissage, de changement, d'innovation, de contrôle, etc.) car il permet de rendre compte des oppositions et des tensions inévitables qu'elles produisent.

Pour l'heure, la littérature s'est principalement attachée à repérer les différents types de paradoxes. Après l'analyse des paradoxes logiques (le « *paradoxe du crétois* » par exemple) puis des paradoxes pragmatiques où c'est « *la manière dont les acteurs construisent leurs représentations d'une situation qui créent ou non le paradoxe pragmatique* » (Perret & Josserand, 2003, p. 6), les travaux se sont attachés à identifier les différents types de paradoxes présents dans les organisations.

Dans leur synthèse récente, Smith & Lewis (2011) identifient quatre formes de paradoxes dans les organisations : les paradoxes de l'apprentissage (*learning paradoxes*), de l'identité (*belonging paradoxes*), de l'organisant (*organizing paradoxes*) et de la performance (*performing paradoxes*). Ces multiples travaux ont directement contribué à clarifier la nature et les différentes formes des paradoxes dans les organisations.

En revanche, plus rares sont les travaux qui se sont penchés sur les modes de gestion des paradoxes ou leurs modes d'usage dans les dynamiques managériales et organisationnelles. La question est complexe dans la mesure où la nature même du paradoxe interdit de le réduire au dilemme. En la matière, on doit rendre justice aux travaux fondateurs d'Alain-Charles Martinet (1990, 1997, 2011) d'avoir su se saisir de cette complexité pour donner à voir les couples ago-antagonistes dans lesquels s'inscrivent la pensée stratégique : délibéré/émergent, autonomie/interdépendance, potentialisation/actualisation, etc. L'action managériale, et plus largement l'action collective organisée, doivent ainsi nécessairement composer avec ces bipolarités en tension qu'il s'agit de réguler sur la durée sans jamais les dissoudre, les nier ou bien encore privilégier une polarité sur l'autre ce qui génère inévitablement des points aveugles dans l'action collective.

Cette journée de recherche entend privilégier des approches qui font du paradoxe un élément inhérent au fonctionnement des organisations et, plus largement, des sociétés. Le paradoxe dans ce cadre n'a plus à être ignoré ni même à être dépassé (à travers la recherche d'un compromis, d'une synthèse bien souvent illusoire) mais doit être reconnu pour ce qu'il est : un élément moteur des dynamiques organisationnelles, une source potentielle d'apprentissage, un vecteur de créativité, tout autant qu'une source d'inconfort, de souffrance, de paralysie cognitive et comportementale, etc. La tâche est complexe tant la notion de paradoxe s'inscrit dans un champ sémantique d'une grande richesse : dilemme, tension, contradiction, dialectique, compromis, ago-antagonisme, etc.

Cette journée sera consacrée à l'approfondissement des différentes manifestations des paradoxes du management (subies ou stratégiquement choisies). Les communications lors de cette journée de recherche pourront porter sur l'identification et la description de ces équilibres et tensions contradictoires : Quels sont les paradoxes du management ? Comment se manifestent-ils dans la pratique des managers ? Comment opérationnaliser ces concepts pour les managers ? Pourquoi cette tendance récurrente ? Une action stratégique peut-elle être volontairement paradoxale ? Quels sont les effets négatifs du management paradoxal en termes de souffrance, de blocages par exemple ?

Les communications pourront porter sur des aspects d'ordre théorique. Elles pourront également présenter des travaux de nature empirique via la présentation d'études de cas d'entreprises qui décriront dans leurs contextes naturels, les paradoxes et leurs moyens de régulation.

Elles pourront enfin soulever des questions de nature méthodologique : Comment observer les paradoxes ? Comment les saisir dès lors que les acteurs n'en sont pas toujours conscients ?

Dans un souci d'interdisciplinarité, cette journée de recherche est ouverte à tous les chercheurs en sciences de gestion (stratégie, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion, etc.) et plus largement, aux chercheurs en sciences humaines et sociales (sciences de l'information et de la communication, sociologie, anthropologie, histoire...).

Références bibliographiques indicatives

- BAREL, Y. (1998), *Le Paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social*, PUG : Grenoble.
- CAMERON, K.S., QUINN, R.E. (1988). *Organizational paradox and transformation*, Cambridge, MA, Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- CLEGG., S.R., J. VIEIRA DA CUNHA ET M. PINA E CUNHA, (2002), « Management paradoxes: A relational view », *Human Relations*, 55, 5, 483-503.
- DHIFALLAH S, CHANAL V, DEFELIX C, (2008) 'Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?', *Revue Française de Gestion*, 187, 161-175.
- FAYARD P. & BLONDEAU E. (2014), *La Force du Paradoxe. En faire une stratégie*, Dunod, Paris, 258 pages.
- GIBSON C. et BIRKINSHAW J. (2004), The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47, 2, 209-226.
- MARCH J. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 1, 71-87.
- MARTINET A.CH. (1990) (Coord.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 250 p.
- MARTINET A.CH. (1997), "Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique", *Management international*, 2, 1, 67-75.
- MARTINET A. CH., DENIS, J.PH., PAYAUD, M. et F. TANNERY (2011), *Gouvernance et stratégies des groupes*, Hermès-Lavoisier, London-Paris, 378 p.
- MILLIOT E., TOURNOIS N. (coordinateurs) (2009), *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Vuibert, Paris, 343 pages.
- NOOTEBOOM B. (1999), "The combination of exploitation and exploration : how does it work ?", *EGOS colloquium, Knowledge and Organization Track*, Warwick, 3-6 july.
- O'REILLY A. et TUSHMAN M.L. (2004), "The ambidextrous organisation", *Harvard Business Review*, 82, 4, 74-81.
- PERRET., V., JOSSERAND, E., (2003), « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation, dans V. Perret et E. Jossierand, *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Éd. Ellipses, Paris, 302 pages

POOLE, M.S. et VAN DE VEN A.H. (1989), "Using Paradox to Build Management and Organizational Theories", *Academy of Management Review*, 14, 4, 562-578

SIMSEK Z. (2009), A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents and outcomes, *Journal of Management Studies*, 46, 5, 864-894.

SMITH W. K. et TUSHMAN M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organizations. Sciences*. 16, 5, 522–536.

SMITH W.K. et LEWIS M.W. (2011), Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36, 2, 381-403.

TUSHMAN M. et O'REILLY C. (1996), Ambidextrous organizations : managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38, 4, 8-30.

Composition du Comité scientifique

Annick ANCELIN-BOURGUIGNON, Professeur ESSEC

Sofian BELDJERD, Maître de conférences, IAE de Poitiers

Charles BENABOU, Professeur, ESG-UQAM

Frédérique CHEDOTEL, Professeur des Universités, IGR-IAE de Rennes

Pascal CORBEL, Maître de Conférences HDR, Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines

Stéphanie DAMERON, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine

Jean-Philippe DENIS, Professeur des Universités, Université Paris Sud

Ariel EGGRICKX, Maître de conférences HDR, Université Montpellier 2

Pierre FAYARD, Professeur des Universités, IAE de Poitiers

Olivier GERMAIN, Professeur, ESG UQAM.

Amaury GRIMAND, Professeur des Universités, IAE de Poitiers

Benoît JOURNE, Professeur des Universités, IEM-IAE de Nantes

Delphine MERCIER, Chargée de recherche CNRS, LEST, Aix-Marseille Université

Jérôme MERIC, Professeur des Universités, IAE de Poitiers

Eric MILLIOT, Maître de conférences HDR, IAE de Poitiers

Marc NIKITIN, Professeur des Universités, Université d'Orléans

Ewan OIRY, Professeur des Universités, IAE de Poitiers

Véronique PERRET, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine

François PICHAULT, Professeur des Universités, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Aurélien RAGAIGNE, Maître de conférences, IAE de Poitiers

Dominique ROUX, Professeur des Universités, Université Paris Sud

Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, Maître de conférences HDR, Université Paris-Est

Michel VILETTE, Professeur de sociologie, AgroParitech, chercheur au CMH (ENS/EHESS/CNRS)

Comité d'organisation

Amaury GRIMAND, Ewan OIRY, Aurélien RAGAIGNE

Calendrier prévisionnel

Date de réception des propositions de communication : 01 juin 2015

Retour des évaluations aux auteurs : 07 septembre 2015

Envoi des textes définitifs : 28 septembre 2015

Démarche de soumission :

Les propositions de communication sont à adresser à l'adresse suivante :

jrm@iae.univ-poitiers.fr

Les auteurs se référeront à la feuille de style figurant sur le site internet dédié à la journée de recherche :

jrm.iae.univ-poitiers.fr

Droit d'inscription à la journée de recherche :

Enseignants-chercheurs et professionnels : 70 €

Doctorants : 30 €

Inscriptions à partir de mai 2015 et avant le 15 octobre 2015

Programme détaillé communiqué début novembre 2015

Le bulletin d'inscription est téléchargeable sur le site internet dédié à la journée de recherche :

jrm.iae.univ-poitiers.fr

Pour tout renseignement, veuillez contacter le secrétariat du CEREGE :

secretariat.cerege@iae.univ-poitiers.fr

Institut d'Administration des Entreprises

20, rue Guillaume VII le Troubadour TSA 61116

86073 POITIERS CEDEX 9

Tél. : (+33) 5 49 45 44 89

Fax : (+33) 5 49 45 44 90