

Réactions défensives et stratégies de gestion des paradoxes identitaires par les acteurs : trois études de cas contrastées

GHARES Mariem

Université de Tours – Vallorem (EA 6296)

Mariem.ghares@univ-tours.fr

GILSON Adeline

Université de Tours – Vallorem (EA 6296)

Adeline.gilson@univ-tours.fr

NDIAYE Adama

Université de Tours – Vallorem (EA 6296)

Adama.ndiaye@univ-tours.fr

Résumé

Les réactions défensives et les stratégies de gestion des paradoxes identitaires restent un point aveugle en stratégie. De fait, cette recherche s'efforce de comprendre d'une part, la nature des réactions défensives et, d'autre part, les stratégies mobilisées par les acteurs pour faire face aux paradoxes identitaires. Nous mobilisons une méthodologie qualitative fondée sur trois études de cas longitudinales contrastées, de plusieurs séquences d'observations non participantes, d'entretiens semi-directifs et de données secondaires. Les résultats montrent d'une part, des identités professionnelles proches malgré des organisations différentes et, d'autre part, des réactions et des stratégies de gestion des paradoxes identitaires différentes malgré la proximité des identités professionnelles. Par-delà la singularité des paradoxes identitaires étudiés, la recherche nous invite à développer les espaces de discussions et la notion d'objets-frontière.

Mots-clés : Paradoxes identitaires, stratégies de gestion, études de cas.

Réactions défensives et stratégies de gestion des paradoxes identitaires par les acteurs : trois études de cas contrastées

INTRODUCTION

Face aux mutations de l'environnement, la question du paradoxe devient de plus en plus fréquente dans les organisations car elle vient refléter une réalité organisationnelle. C'est en effet l'existence de tensions de gestion à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation (Poole et Van De Ven 1995) qui est à l'origine de ce paradoxe. Il correspond à la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire (Smith et Lewis, 2011 ; Cameron et Quinn, 1988). La littérature met en évidence deux courants de pensée (Clegg, 2002 ; Johnston et Selsky, 2006). D'une part, le paradoxe est qualifié de logique ou de sémantique. Dans cette optique, il reste inhérent aux dynamiques organisationnelles. D'autre part, nous avons l'approche pragmatique qui considère le paradoxe comme le fruit d'une construction sociale. Tout essai de gérer les paradoxes organisationnels implique la possibilité de les identifier. De fait, Smith et Lewis (2001), grâce à un travail de catégorisation, ont identifié quatre types de paradoxes organisationnels : le paradoxe de l'organisant, le paradoxe de l'apprentissage, le paradoxe identitaire et le paradoxe de la pratique. Notre recherche compare trois organisations duales qui comprennent une dimension ambivalente reposant sur une construction historique de la dualité et un rôle accordé aux valeurs (Gilson, Ndiaye, 2016). Les injonctions paradoxales y sont particulièrement importantes et impactent les valeurs : une organisation publique, une organisation sociale et médico-sociale et une banque islamique. C'est pourquoi nous nous focalisons sur les manifestations du paradoxe identitaire. Ce dernier exprime la tension entre les valeurs, le système de croyance, l'identité professionnelle propre à l'individu et son groupe immédiat de référence et les croyances, valeurs, identité d'autres groupes professionnels ou diffusées à l'échelle globale de l'organisation. Ainsi, nous estimons qu'il serait intéressant d'aborder la problématique suivante : quelles sont les routines défensives et les stratégies mobilisées par les acteurs pour faire face aux paradoxes identitaires ? Sur la base de trois études de cas contrastées, les données de notre recherche ont été recueillies sous trois

phases successives : exploratoire, intensive et de validation. Les données primaires constituent des entretiens semi-directifs réalisés auprès de différents acteurs : auditeur, directeur de la stratégie, conseillers financiers et bancaires, salariés et bénévoles, membre du comité de la Charia, PDG, DG, contrôleur de conformité. Ces entretiens semi-directifs ont été complétés par des observations non participantes ainsi que des données secondaires. Notre recherche comprend quatre parties. Dans une première partie, nous présentons le paradoxe, ses typologies et la gestion des paradoxes identitaires. Dans une deuxième partie, nous exposons la méthodologie de recherche. Dans une troisième partie, nous présentons les résultats de l'étude. La quatrième partie, quant à elle, propose une discussion et une conclusion.

1. MODES DE GESTION DES PARADOXES IDENTITAIRES

Trois éléments vont être présentés. Tout d'abord, nous définissons le paradoxe. Ensuite, nous qualifions les types de paradoxes. Enfin, nous évoquons la gestion des paradoxes identitaires.

1.1. DÉFINITION DU PARADOXE ORGANISATIONNEL

Dans l'optique de mieux comprendre le paradoxe, il nous importe d'abord de voir ce que nous entendons par paradoxe. Le paradoxe se définit comme étant la rencontre simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradiction (Cameron et Quinn, 1988 ; Lewis 2000 ; Smith et Lewis, 2011).

1.2. TYPES DE PARADOXES

Pour Smith et Lewis (2011), quatre types de paradoxes existent : le paradoxe de l'organisant, le paradoxe de la pratique, le paradoxe de l'apprentissage et le paradoxe identitaire. Le tableau 1 en présente une description.

Tableau 1 : Les types de paradoxes

Définitions	Manifestations	Principaux auteurs	
Paradoxe de l'organisant	Tension entre la différenciation organisationnelle et le besoin d'intégration Autonomie/contrôle, Stabilité/changement	Difficulté à soutenir la croissance Conflits inter organisationnels Concurrence entre systèmes de règles et de procédures	Lawrence et Lorsch (1967) Smith et Tushman (2005) Lewis (2000)
Paradoxe de la pratique	Coexistence dans l'organisation de représentations contradictoires / antagonistes des buts de l'organisation. Divergence d'intérêts et de stratégies	Multiplication des injonctions paradoxales. Hausse de la conflictualité Paralysie organisationnelle	Smith et Lewis (2011) Crozier et Friedberg (1977) Donaldson et Preston (1995) Freeman (1984)
Paradoxe identitaire	Tension entre les valeurs, le système de croyances, l'identité professionnelle propre à l'individu et son groupe immédiat de référence et les croyances,	Déstabilisation identitaire et perte de sens au travail Hausse de la conflictualité	Lüscher et Lewis (2008) Sainsaulieu et al. (2007)
Paradoxe de l'apprentissage	Conflit entre différents modes d'apprentissage : entre exploitation et exploration, entre apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle, changement incrémental et changement radical.	Concurrence entre systèmes de règles et de procédures Domination excessive d'un mode d'apprentissage sur l'autre	March (1991) Argyris et Schön (1978) Senge (1990) Tushman et Romanelli (1985)

Inspiré et adapté de de Smith et Lewis, 2011 ; Jarzabkowski et al., 2013

1.3. GESTION DES PARADOXES IDENTITAIRES

D'une part, nous avons les réactions des acteurs. Afin d'échapper aux paradoxes, les acteurs, de manière inconsciente mettent en évidence des réactions défensives (Bollecker et Noble, 2016). Nous relevons les réactions suivantes : la séparation, la projection, la répression, la régression, la hiérarchisation et le compromis (Poole et Van de Ven, 1989 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Grimand et al., 2015 ; Bollecker et Nobre, 2016). Le tableau 2 présente les réactions défensives des acteurs.

Tableau 2 : Les réactions des acteurs face aux paradoxes

	Principes structurants	Facteurs limitatifs
L'acceptation	Séparer les deux pôles de la tension, de manière spatiale ou temporelle.	Forme d'évitement du paradoxe.
La projection	Trouver un bouc-émissaire face au paradoxe.	L'inconfort du bouc-émissaire à résoudre le paradoxe. Possibilité de transfert du paradoxe.
La répression	Refuser l'existence du paradoxe.	Les comportements des acteurs dépendent de la nature des paradoxes.
La régression	Trouver refuge dans un contexte où le paradoxe n'existait pas.	S'enferment dans le paradoxe.
La hiérarchisation	Se focaliser sur un pôle de la tension au détriment de l'autre.	Risque d'augmenter la pression de la tendance opposée et enferment dans des cercles vicieux.
Le compromis	Trouver un équilibre entre les forces en présence.	Risque d'affaiblir les deux pôles d'où la non exploitation de la richesse des contradictions.

Inspiré et adapté de Nobre et Bollecker (2016, p. 47)

Permettant d'améliorer la compréhension du paradoxe, les réactions défensives ne solutionnent pas le paradoxe. De fait, la littérature nous propose des stratégies permettant de les gérer. Nous en avons relevé trois principales. Tout d'abord, l'ajustement qui permet de vivre avec le paradoxe. Il reconnaît la légitimité de chaque pôle et de leur interdépendance (Jarzabkowski et al., 2013). Ensuite, la confrontation consiste à promouvoir le débat dans l'optique d'une meilleure compréhension du paradoxe (Poole et Vans de Ven, 1989 ; Lewis, 2000). Il ne s'agit pas de s'enfermer dans le paradoxe car c'est dans la confrontation que jaillit la lumière. Il faut donc encourager les acteurs à penser de manière critique autour d'espaces de discussion (Ford et Ford, 1994). Enfin, la transcendance s'affronte au paradoxe et l'intègre dans un cadre de référence voire une forme de synthèse (concept tiers et médiateur) (Gibbs, 2009 ; Smith et al., 2010 ; Smith et Lewis, 2011 ; Clegg et Pina e Cunha, 2017).

2. UNE MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE ET LONGITUDINALE

Notre recherche s'appuie sur trois études de cas (Yin, 2003), à savoir une organisation sociale et médico-sociale (OSMS), une organisation publique (OP) et une banque islamique (BI), repose sur une démarche processuelle et longitudinale. Le choix des organisations retenues se justifie par l'accessibilité des données issues de trois de nos précédentes recherches doctorales, le choix de matériaux empiriques théoriquement représentatifs de paradoxes et l'originalité des terrains d'étude comparant trois structures. Les trois cas sont pertinents pour mettre en évidence des variations au niveau des structures et des acteurs tout en ayant des similitudes en termes de secteurs dans le sens où OSMS et BI appartiennent à l'économie sociale et solidaire et que OP et BI sont toutes deux des banques.

Nous avons fait preuve de d'opportunisme méthodique pour trois raisons principales : la négociation avec les acteurs en vue d'arriver à un compromis, la prise en considération de la dimension temporelle et la prise de précaution par rapport à l'objectivité du chercheur (Girin 1989, Cusin 2009). Compte tenu de la nature de notre recherche, nous étudions différents niveaux d'analyse, individuel et organisationnel. L'étude longitudinale a été menée en trois phases : d'abord une phase exploratoire (découverte du terrain), ensuite une phase intensive (échantillonnage théorique), et enfin une phase de contrôle (principe de saturation) (Charreire Petit, 2003). La collecte des données s'est fondée sur des données primaires (entretiens semi-

directifs, et observations non participantes complétées par l'analyse de données secondaires).
Le tableau 3 ci-dessous synthétise les différents outils de collecte des données.

Tableau 3. Les outils de collecte des données

	OSMS	OP	BI
Entretiens semi-directifs	83 entretiens (18 en vague 1, 60 en vague 2, 5 en vague 3) dont 20 bénévoles, 7 salariés, 22 employés de l'équipe médicale, 15 employés de l'équipe éducative, 6 chefs de service, 13 membres de la Direction	101 entretiens : 66 apprentis conseillers financiers en trois vagues (23 en vague 1, 22 en vague 2, 21 en vague 3) + 1 apprentie, 18 opérationnels de la ligne conseil bancaire généraliste et spécialisée, 3 Directeurs d'Établissement, 2 Moniteurs des ventes, 6 DRH, 1 Directeur des ventes, 2 ingénieures de sélection, 1 Directrice de CFA dédié aux métiers d'EP, 1 Responsable du centre de développement des compétences	57 entretiens (15 en vague 1, 32 en vague 2, 10 en vague 3) dont 17 conseillers financiers, 6 directeurs généraux de la conformité, 9 directeurs des branches, 10 directeurs généraux, 5 présidents du conseil d'administration, membres du conseil de la charia, 6 responsables audit interne, 4 directeurs développement stratégique
Observations	23 journées d'observation in situ : réunions d'équipes, Assemblée générale, formation, réunion de direction, réunion de pilotage, réunion d'information et de sensibilisation	80 journées d'observation in situ : monographies de bureaux, préparation et déroulement d'une centaine d'entretiens vente, réunions de formation, commerciales et de suivi par le hiérarchique, lieux de socialisation, recrutement, réunions d'apprentissage, lieu de travail, Conseil d'administration CFA, DRH nationale	17 journées d'observation in situ : réunions d'équipes, table ronde, journée d'animation, réunions d'information, conseil d'administration, réunions de formation
Données secondaires	Documents internes et externes, note de campagne, charte des bénévoles, Assemblée générale, articles de presse, livret d'accueil, projet d'établissement, rapport d'activité, intranet, livret de compétence, compte rendu des outils d'évaluation, projet d'intervention, projet secteur enfant	Documents internes, socles de coopération, charte commerciale, convention de mobilité, Bulletin Officiel des RH, notes internes, référentiel de formation, guide pédagogique, dictionnaire des compétences comportementales, intranet, bilans sociaux, données de cadrage nationales de la DRH	Documents internes et externes, livret d'accueil, journal interne, organigramme, livret de fonctionnement, articles de presse, charte de déontologie, intranet, bilans sociaux, rapports d'activité

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Les catégories d'analyse retenues sont issues de la littérature sur la gestion des paradoxes. La première catégorie d'analyse traite les paradoxes identitaires à travers les valeurs, systèmes de croyances et les identités professionnelles appréhendées par les missions, les valeurs, la reconnaissance au travail, le rapport à la carrière et les profils). La seconde catégorie d'analyse porte sur les réactions défensives et stratégies de gestion des paradoxes. Les noms des identités professionnelles relevées dans chaque cas ont été choisis par les chercheurs sur la base d'une analyse sémantique des discours des personnes interviewées.

Nous avons également veillé à la validité et la fiabilité des données. La validité interne repose sur une triangulation des données, à savoir l'entretien semi-directif, l'observation *in situ* (et participante dans le cas d'OP) et les documents internes. La fiabilité de la recherche s'explique par la démarche de recherche mobilisée (Yin, 1990). Nous avons ainsi mis en évidence des données primaires et secondaires en plus d'une illustration par des verbatims issus des données du terrain. La validité externe repose sur une analyse menée sur trois cas différents en vue de récupérer des régularités visant à dépasser les spécificités du terrain et aller plus loin dans la généralisation des résultats dans d'autres contextes (Giordano, 2003).

3. RESULTATS DE L'ETUDE

3.1. LE CAS DE L'OSMS

L'organisation sociale et médico-sociale est apparue avec la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale¹. D'une part, elle se doit d'être efficace compte tenu des projets ambitieux qui sont les siens et, d'autre part, elle se doit d'être efficiente, vu la rareté de ses moyens eu égard à l'immensité des tâches à mener (Lefèvre et Mura, 2010). Elle est au carrefour de plusieurs logiques qui sont parfois complémentaires ou antagonistes, qui sont partagées par les acteurs et les équipes sur le terrain, plus ou moins perçues et intégrées par les environnements et les réseaux (Lefèvre et Mura, 2010). Ces logiques sont de trois ordres : vocationnelle, pragmatisme et marchande.

¹ « L'organisation sociale et médico-sociale est une structure ou un ensemble organisé ayant pour mission d'accueillir, d'éduquer, d'accompagner, de soigner, de former et d'insérer des personnes et des groupes fragilisés par la vie et les événements, confrontés à des handicaps ou à des pathologies nécessitant des dispositifs appropriés sociaux et (ou) médico-sociaux, agissant directement ou indirectement pour le compte de l'État ou des collectivités, ou sous la responsabilité d'associations ou de fondations, et exerçant une mission d'intérêt général et de service public ».

Tout d'abord, la logique vocationnelle met en évidence l'aide apportée au bénéficiaire. Elle s'appuie sur la capacité à apporter une réponse aux besoins des bénéficiaires. Cette logique vocationnelle s'inscrit dans une recherche de réponses immédiates et d'engagement personnel : « *Il faut prendre conscience de l'urgence de la situation de certains bénéficiaires* » (Bénévole). De fait, la logique vocationnelle met en avant une contrepartie immatérielle du travail reposant sur le don. Elle renvoie à une représentation du métier reposant sur l'attitude. Face à ce paradoxe identitaire, les acteurs mettent en évidence la répression qui consiste à refuser le paradoxe. L'identité de l'acteur sous le modèle vocationnel s'appuie sur des compétences naturelles voir sur une attitude compassionnelle : « *C'est tout à fait naturel de prendre soin des bénéficiaires* » (Bénévole). De fait, les acteurs remettent en cause la tendance visant à typifier ses interventions. Ils ont du mal à retrouver du sens dans leur action et restent empreints d'une professionnalité : « *il ne faut pas qu'on devienne invisible. Ce n'est pas juste le résultat final qui compte. Nous voulons juste être utile* ». (Bénévole).

Ensuite, nous avons le modèle pragmatique. Il renvoie à la capacité de s'adapter à l'imprévu, à générer de la confiance à travers la ponctualité et la tenue de l'intervention : « *on devient bricoleur caméléons puisqu'on s'adapte à l'imprévu. Il faut à tout moment négocier notre périmètre d'intervention* » (salarié). Dans ce modèle, l'acteur met en évidence des aptitudes psychologiques, d'écoute et prend en compte les particularités des personnes : « nous n'avons pas besoin de se spécialiser. Il suffit juste de se sentir concerné et de toujours répondre présent » (salarié). La stratégie mobilisée dans le modèle pragmatique reste l'acceptation. Elle se définit comme la capacité à vivre avec le paradoxe. Dans cette optique, l'acteur reconnaît la légitimité du paradoxe : « *Il nous faut juste réfléchir entre la limite personnelle et professionnelle. On peut tout à fait compatir à la situation du bénéficiaire et rester professionnel. Je pense qu'il faut sécuriser nos emplois et notre parcours professionnel* » (salarié).

Enfin, le modèle marchand consiste à générer des effets d'image, à rationaliser le service et à créer une identité d'entreprise. Le modèle marchand repose sur la volonté de délimiter l'affectif et d'ancrer le professionnel dans les compétences et les qualifications : « *il faut tout formaliser pour un gain d'efficacité* » (Salarié). Le modèle marchand donne plus de légitimité

à la technicité et au professionnalisme puisqu'ils permettent de « *de maîtriser les zones d'incertitude cruciales de l'entreprise, notamment les aspects financiers, administratifs et techniques* ». La stratégie de gestion du paradoxe identitaire mobilisée est celle de la hiérarchisation. Elle consiste à favoriser l'un des pôles du paradoxe au détriment de l'autre : « *Vu le contexte actuel, nous avons besoin de matérialiser le service, de créer une identité d'entreprise et de faire attention aux effets d'image : le sérieux, la compétence et la confiance* » (salarié).

3.2. LE CAS DE L'ORGANISATION PUBLIQUE

OP est une grande entreprise publique française multi-activités (logistique, colis, banque). Ancienne administration publique, elle a constamment été tiraillée entre deux impératifs paradoxaux : remplir sa mission de service public et rechercher une rentabilité financière et économique. Elle s'est donc construite et modernisée en visant l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers et l'accroissement de sa compétitivité par le développement de ses activités commerciales pour lutter contre la concurrence. Elle tente sans relâche, tel le funambule, de garder son équilibre entre ces deux extrêmes. La filiale bancaire d'OP tente en outre, depuis sa création en 2006, de s'affirmer à la fois comme « *une banque comme les autres* » et « *pas comme les autres* ». La difficile conciliation entre deux injonctions paradoxales (service public ayant une mission d'utilité sociale et d'assistance aux plus démunis et rentabilité et performance) se répercute sur l'organisation du travail et génère des paradoxes identitaires. Quatre identités professionnelles ont été relevées dans notre recherche face à la dualité du discours d'OP.

La première, celle de « l'assistante sociale », consiste à réaffirmer son utilité sociale pour être reconnu. Elle repose sur l'importance de la mission de service public des services financiers d'OP. La personnalisation de la relation clientèle qui suppose une relation durable avec les clients, difficile à installer du fait du turnover existant dans les fonctions commerciales, y tient une place importante. Cette figure est très présente chez les conseillers en poste dans le même bureau depuis plusieurs années dont l'identité professionnelle est en pratique co-construite avec le client, ici confondu avec l'utilisateur du service public, qui lui renvoie une image positive de son utilité sociale, à savoir une capacité à « résoudre les problèmes ». La fonction « *d'assistance* » ou de « *soutien social à des personnes en difficultés* » (Piaud, 2002,

p. 179) est exacerbée au détriment de la relation purement mercantile. Ce type de conseiller trouve un sens positif à son travail en réalisant notamment des « *prestations sociales hors-cadres* » qui ne sont ni formalisées, ni planifiées, ni comptabilisées parmi les missions officielles. Elles sont liées « *à l'exclusion sociale et culturelle de certains publics* », « *à des difficultés financières* », « *à certaines caractéristiques administratives et spatiales* » ou encore « *à des comportements déviants* » (Gadrey et al., 1998, p. 76). Afin de contourner une logique purement commerciale de placement, ces conseillers développent des stratégies visant à restaurer la confiance du client, se décrivant ainsi comme le « *MacGyver du bureau* » investi d'une « *mission* » afin de réaffirmer leur utilité sociale. Ces conseillers ne manifestent pas de désir d'évolution à tout prix en se spécialisant dans les fonctions commerciales. La légitimation de leur professionnalité passe par le regard de l'utilisateur-client.

Ces conseillers se replacent dans le contexte sécurisant d'une expérience passée, celle de l'âge d'or des services financiers d'OP où la fonction d'assistance était reconnue par l'organisation. Les conseillers qui s'identifient à cette logique se placent ainsi dans une réaction défensive de la régression. Ils continuent de promouvoir l'image de « *banque relationnelle* » d'OP, ébranlée par le turnover de la « *ligne conseil bancaire* » auprès des clients et à se positionner contre le commissionnement qu'ils jugent « *malsain* » et « *contre-performant* », amenant « *à faire n'importe quoi* ». Leur discours est toutefois paradoxal car certains affirment apprécier toutefois le tournant commercial tout en émettant des réserves sur ses dérives.

La seconde identité développée est celle du « *pédagogue* » qui cherche à personnaliser la relation pour fidéliser les clients. Elle se rapproche de « *l'assistante sociale* » du fait de l'importance accordée à la relation client. Elle repose sur l'injonction paradoxale à vendre dans le respect de leur besoin et recouvre également une forte empathie vis-à-vis des clients afin de s'éloigner de l'attitude du « *vendeur dans l'âme* ». Elle se fonde donc sur la personnalisation de la relation avec le client afin de lui apporter le meilleur conseil possible et d'améliorer le service qui lui est rendu. Le conseiller se référant à cette figure co-construit son identité avec le client auprès duquel il cherche à légitimer son professionnalisme et tente d'obtenir sa confiance afin de se distinguer des autres conseillers bancaires cherchant « *à chaque fois à filer des trucs* ». Le conseiller « *pédagogue* » n'a pas forcément une stratégie d'évolution, se satisfaisant de sa relation personnalisée avec les clients de son portefeuille car il entretient une conception territoriale de la sociabilité. Les plus jeunes d'entre eux ne

s'opposent pas à une évolution au sein de la « ligne conseil bancaire » sans toutefois en faire une priorité. Les conseillers se référant à la figure du pédagogue se situent dans l'acceptation car ils ont appris à vivre avec le paradoxe. Ils ne jugent en effet pas les deux logiques d'utilité sociale et de performance comme antinomiques mais comme les deux facettes d'une même réalité dans le sens où la projection de la relation sur le long terme permet de développer l'activité commerciale tout en capitalisant sur la confiance et la singularité de chaque client. Ils conçoivent ainsi la relation comme un cercle vertueux qui accroît leur professionnalisme car ils « en apprennent tous les jours » et utilisent ces nouvelles connaissances pour mieux servir les clients suivants. Le double langage de l'entreprise qui repose sur la conception de la relation commerciale sur le court terme serait, à leurs yeux, inefficace. Le premier langage « officiel », celui des « réunions » valorise la « fidélisation » et le « professionnalisme » tandis que le second, celui « des chiffres » incite à la vente « à tout prix ». Il engendrerait des dérives et crée des conseillers « requins » qui n'hésitent pas à se battre pour les clients, ce qui serait contre-productif. Le métier doit, pour eux, continuer d'être exercé à OP en se différenciant des autres banques qui profiteraient de la confiance aveugle des clients due à l'asymétrie d'information car « *les clients, tu pourrais leur faire signer n'importe quoi, ils ont confiance en toi, ils ne connaissent pas* ». Soucieux de la rentabilité de l'entreprise, ils insistent sur les valeurs de respect du client qui ne sont pas antagoniques avec une logique de profit mais bien au contraire, accroissent sa réputation et ses chances de survie face à la concurrence : « *Moi, j'aimerais qu'on garde certaines valeurs c'est-à-dire qu'au regard de la balance économique de l'établissement, qu'on garde l'avantage pour le client et après, ça va rentrer tout seul. Qu'on ne cherche pas tout de suite à faire le maximum de profit... (...) Si on fait exactement comme eux, on ne va plus se démarquer ! Pour que le client vienne chez nous, il faut qu'on arrive à prouver qu'on est différent des autres en faisant du bon travail. (...) Il faut d'abord obtenir la confiance du client et après, tu fais du chiffre ! Et pas essayer de faire n'importe quoi, n'importe comment* » (conseiller clientèle). Le professionnalisme des conseillers réside donc dans la connaissance singulière des clients et non dans la quête effrénée de la concrétisation des rendez-vous des « *conseillers-requins* », porteurs d'une logique omniprésente dans son discours.

Les frontières de ces profils, idéaux-types, sont mouvantes et perméables (Gilson, 2011). La position particulière d'OP sur le marché des particuliers et sa mission historique de service

public expliquent que les deux premières figures y sont particulièrement développées. Une troisième figure, celle de « l'entrepreneur autodidacte », se détache plus nettement des deux dernières car la relation contribution-rétribution par l'entreprise y est exacerbée. Les conseillers en activité qui se reconnaissent dans ce modèle professionnel, sont proches du « *responsable en promotion interne* » (Dubar, 2015), visent une évolution au sein de la « ligne conseil bancaire » et ont fait leur carrière à OP. Pour eux, gravir les échelons constitue un défi. En ce sens, ils se considèrent comme « *autodidactes* ». Dans cette figure, le conseiller se réfère moins à ce qu'il apporte au client qu'à ce qu'il rapporte à l'entreprise, s'inscrivant pleinement dans la stratégie financière d'OP qui reconnaît sa coopération et la dimension gestionnaire de son identité. Le client est conçu comme le destinataire d'une prestation commerciale et la relation mercantile est au principe de l'action. La notion de conseil est ici davantage perçue comme la recherche du produit le plus adapté au client ayant pour finalité la vente que comme une fonction d'assistance ou un conseil éclairé sur le long terme. Le portefeuille client est comparé à une « entreprise » dont les résultats doivent être surveillés et les objectifs périodiquement redéfinis pour faire progresser le chiffre d'affaires « *afin de faire du blé et d'être rentable pour l'entreprise* ». L'objectif premier de « l'entrepreneur » est avant tout de parvenir à concrétiser ses ventes pour être repéré par la hiérarchie. La relation avec les pairs prend la forme d'une compétition pour avoir une bonne position dans le classement, la conception de la vie professionnelle relève d'une conception agonistique. Cette interprétation du rôle commercial repose sur un compromis social mobilisateur qui promet une ascension sociale en échange d'une conception du bon conseiller proche de celle émanant de la hiérarchie et valorisée par l'organisation. En ce sens, les conseillers s'identifiant à ce profil optent pour la hiérarchisation puisqu'ils favorisent l'un des deux pôles (le développement commercial et la rentabilité bancaire) au détriment de la mission historique de service public et à l'ancienne logique d'OP perçue comme rétrograde.

Enfin, la dernière identité professionnelle, celle de « l'exécutant de la vente » entretient un rapport conflictuel à la profession. Ce positionnement demeure ambivalent. D'un côté, ces conseillers se rapprochent de « *l'identité incertaine et individualiste* » (Dubar, 2015). Non menacés d'exclusion, ils se sentent appartenir à un groupe professionnel dans lequel ils se projettent (projet le plus souvent mythique) mais qui ne correspond pas au modèle de carrière proposé par l'institution. De l'autre, ils se rapprochent de « l'identité bloquée » (ibid.) car ils

occupent un poste dont la définition a changé. Cette figure est très présente chez les conseillers qui ont intégré ces fonctions afin d'évoluer au sein de l'entreprise, tout comme les « entrepreneurs », mais qui rejettent le côté purement commercial de l'activité et ne voient donc aucun intérêt réel à satisfaire la hiérarchie, estimant le parcours cloisonné. Leur seul intérêt pour le métier réside dans la rémunération issue du commissionnement qui explique qu'ils appliquent les normes régissant le métier, notamment la méthode de vente, même si elles sont mal vécues. L'atteinte des objectifs est perçue comme une contrainte difficilement supportable contrairement au challenge positif évoqué par les « entrepreneurs ». C'est pourquoi ils adoptent davantage des stratégies de simulation du bon élève en cas de contrôle qu'une application stricte des normes. Comme ceux qui s'identifient à une identité bloquée, ils adoptent une « *participation dépendante* » en défendant une identité de métier disparue tout en jouant les nouveaux acteurs de la compétence. Ils ne parviennent pas plus à trouver dans le rapport au client une forme de gratification sociale. Peu reconnus par l'entreprise, ils entretiennent des relations conflictuelles avec l'encadrement sur laquelle ils font porter la responsabilité des tensions, réduisant ainsi l'inconfort liée à leur difficulté à faire face au paradoxe. Leur réaction défensive est ainsi celle de la projection et leur bouc-émissaire la hiérarchie, porteuse des nouvelles normes gestionnaires de productivité.

3.3. LE CAS DE LA BANQUE ISLAMIQUE

L'émergence du concept de banque islamique (BI), fondée sur des valeurs religieuses, offre une alternative aux banques classiques. Ainsi une diversification du système bancaire a vu le jour, appelant à un retour aux valeurs morales évoquant un système financier plus éthique et plus équitable. Ce cas atypique de « banque islamique » s'est développé par l'effet conjugué de deux dimensions, économique, indissociable au système bancaire, et sociale et solidaire de l'islam. Une banque islamique serait le résultat de tout un processus de construction d'une identité bien spécifique où co-habitent deux logiques bien distinctes l'une extra-financière basée sur les valeurs de l'islam qui cherchent l'utilité sociale en venant en aide aux individus les plus démunis et facilitant l'accès à l'argent pour une population en exclusion et l'autre financière visant la rentabilité en vue d'assurer sa survie en tant qu'institution financière. L'étude des banques islamiques montre une combinaison assez surprenante d'intentions économiques et religieuses de façon simultanée ce qui a redéfini la perception de l'acte

marchand pour ce type de banque basée par excellence sur une éthique religieuse . Elle cherche à faire du profit en proposant des produits et des services conforme aux valeurs religieuses pour faire face aux besoins d'investissement et de financement et de sa clientèle. La banque islamique allie rentabilité qui est primordial pour la viabilité de celle-ci avec une approche licite et morale en vue de faire une « finance saine ».

La dimension symbolique des valeurs est définie par Rivière (1998) comme « *objet ou signe auquel s'attache une valeur et dont l'évocation renvoie à une structure de représentation orientant l'action des individus qui lui attribuent une signification valorisée* ». Le symbole est ainsi de l'ordre de l'affectif par son caractère de représentation imaginaire, ce qui ne l'empêche pas de porter une signification centrale qui illustre sa force d'intériorisation et d'intégration insérant l'imaginaire individuel dans l'imaginaire collectif. Les juristes musulmans se sont basés sur des prescriptions contenues dans le coran et la sunna pour fonder une culture éthique, appelée « Souloukiat » fondée sur les valeurs de la religion.

Certaines études anglo-saxonnes ont identifié les valeurs issues de la charia et du coran. Désignées comme des « méta-valeurs » de l'islam (Kalantari1998) ; il s'agit plutôt de valeurs de types éthiques, spirituelles et morales comme l'égalité, la responsabilité et la justice (Ali 2005), la sincérité et la transparence (Abbassi et al 2010), la fraternité (Akhtar 1992), l'équité et la partage (Guermas-Sayegh 2011), l'honnêteté et la loyauté (Latifi 1997 et Endot 1995), la sincérité (Sherif 1975).

Evoluant dans un environnement imprégné de valeurs capitalistes (Boltanski et Chiapello, 1999), la banque islamique se retrouve confrontée à une situation paradoxale. Le système capitaliste se base sur la séparation entre le temporel et le religieux. Selon cette idéologie, le bien être d'un individu émane de la capitalisation des ressources matérielles. Parmi les valeurs capitalistes les plus prégnantes nous pouvons évoquer la liberté et l'autonomie (Senett 2006, Boutang 2007).

Dans une vision capitaliste, un responsable de voit dans la poursuite de ses intérêts de la façon la plus rationnelle. Les actions sont mises en place en vue de maximiser le profit, le raisonnement sa fait selon une dualité coût / bénéfice.

Les actions de la BI émanent d'un effet conjugué de trois caractères le licite (conforme à la religion) le légal (conforme à loi) et le rentable (faire du profit) ce qui nous amène à identifier trois identités professionnelles : le religieux, le conforme et le rationnel.

« Le religieux » représenté par les experts en doctrine islamique tels les ouléma² qui vont siéger le comité de la charia³. Ils interdisent d'investir dans tout ce qui en relation avec l'armement, la pornographie, l'alcool, l'exploitation des mineurs, les jeux et toutes autres activités pouvant se révéler immorales et touchant à la dignité humaine. *« la charia board ou le comité de la charia est composé par des penseurs musulmans qui ont une expertise dans le domaine de la finance islamique, son rôle est de contrôler tous les documents et toutes les opérations au sein de la banque et même les flyers en rapport avec la publicité ... » (Membre du comité de la charia)*. Pour cette identité professionnelle, gérer le paradoxe peut se faire via la hiérarchisation. En effet, la banque islamique a pour finalité de promouvoir les croyances religieuses au travers la finance. De ce point de vue il est alors possible de faire une finance saine en excluant la spéculation, l'intérêt ou le hasard. La finance islamique vient concilier les exigences de la religion avec celle du profit en proposant des produits spécifiques.

Le comité de la charia a la légitime tâche d'émettre des règles appelée « fatwas » pour fixer a priori la conformité des objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration aux valeurs de la banque. Ce contrôle a rendu le comité de la charia une première référence (et le pôle favorisé du paradoxe) qui juge de la compatibilité des objectifs avec la charia toute décision non conforme à cette loi islamique sera annulée. *« .. de manière générale l'activité bancaire est une activité commerciale par sa nature , la banque islamique aussi réalise des profits mais dans le respect total de la charia, nous avons des axes de développement qui à première vue sont très juteux on aurait pu entrer en relation avec des casinos avec d'autres activités hôtellerie et restauration dont l'activité n'est pas conforme à la charia. Mais l'activité en elle-même d'une manière absolue est très juteuse, nous on s'interdit de financer ce genre d'opérations donc on est conforme à 100% à la charia, nous réalisons des profits mais tout en respectant la charia ... » (Directeur général).*

« Le conforme » dans cette catégorie nous pouvons trouver les métiers de « responsable audit interne » et « directeur de conformité » ils ont pour missions de mettre en place des mécanismes de contrôle afin de vérifier la justesse des procédures et contrôle interne et se préoccupent de la gestion de risques éventuels en vérifiant la conformité légale et

² Des experts et des savants de la religion musulmane

³ loi musulmane, longuement élaborée du huitième jusqu'au onzième siècle par les plus grands savants (Ulémas) de l'époque

réglementaire. *« ma vocation est de contrôler la conformité de toutes les décisions par rapport aux normes réglementaires, législatives et éthiques... si par exemple on va établir une nouvelle norme dans notre relation avec le client, en tant responsable conformité j'ai le droit de véto c'est-à-dire le garant du respect des règles réglementaires des lois régissant l'activité bancaire » Responsable Conformité.* Face au paradoxe, cette identité professionnelle a eu recours à la confrontation ; le contrôle de conformité a pour mission de superviser le bon déroulement de l'application des décisions en interne, il veille à confronter les différentes instances afin de corriger les vices de procédures. Il doit également réguler les conflits entre les organes de gouvernance. D'un point de vue externe, ce comité doit faire respecter les lois et les législations puisque comme pour le cas de la banque conventionnelle, une banque islamique doit se référer aux normes de Bâle 1,2 ou3. Cette confrontation entre religion, profit et loi permettra de cadrer le fonctionnement de la banque islamique face à l'environnement qu'on ne pourra qualifier que de complexe. *« ...Nous ne bénéficions pas de conditions idéales car il est difficile de faire changer la réglementation mais ça ne nous empêche pas d'avancer jusqu'à maintenant la preuve c'est la viabilité de la banque le nombre de clients qui augmentent sans cesse mais il nous reste beaucoup à faire... »* (Responsable conformité).

« Le rationnel » regroupe les acteurs clés dans le fonctionnement de la banque comme « le directeur général », « le directeur des branches » ils sont dotés d'un certain niveau de compétences, ils mettent leurs expertises au service des clients. Ce qui représente un gage de qualité permettant d'aboutir à des performances supérieures. *« La dimension religieuse est dans l'éthique professionnelle on ne juge les individus que par leur travail ce n'est pas le degré d'engagement religieux qui prime, nous ne sommes dans l'extrémisme... » PDG.* Pour cette catégorie c'est l'acceptation qui prime en situation de paradoxe. En effet, les acteurs dotés d'une rationalité capitaliste venant travailler dans une banque islamique doivent accepter le paradoxe dans lequel ils se retrouvent. En effet, il faut gagner de l'argent tout en montrant une fidélité aux valeurs de la banque qui reposent sur la religion. Les acteurs cherchent à allier rentabilité pour la viabilité de la banque avec une approche licite et morale.

« ...Celui qui travaille avec nous doit se conformer à des lois de la banque et des décisions sans discussion. Les bases de la banque ne changent pas c'est à lui d'accepter ce qui explique notre conformité à la charia... » (Directeur général).

Tableau 4 : Déterminants et stratégies de gestion des paradoxes identitaires

	OSMS			OP				BI		
Valeurs et systèmes de croyances	Compassion / professionnalisme			Paradoxes identitaires Utilité et assistance / performance				Ethique, spiritualité / capitalisme		
Identités professionnelles	Vocationnelle	Pragmatisme	Marchande	Assistante sociale	Pédagogue	Entrepreneur autodidacte	Exécutant de la vente	Religieux	Conforme	Rationnel
Missions	Aider les bénéficiaires	Gérer les imprévus	Rationaliser le service	Etre utile, assister les plus démunis et résoudre les problèmes	Fidéliser pour que les clients ne partent pas à la concurrence	Faire du chiffre pour faire vivre l'entreprise et appliquer les directives	Tenter de concilier conseil et vente	Contrôler la conformité des opérations à la « Charia »	Améliorer la qualité et réglementer le métier	Soutenir et accompagner les investisseurs et mettre en œuvre des décisions stratégiques
Valeurs	Compassion, altruisme	Autonomie, initiative	Professionalisme, efficacité	Ethique, responsabilité sociale et altruisme	Professionalisme, pérennité et confiance	Compétence, efficacité, ambition	Développement personnel	Fraternité, justice et quiétude	Conformité et transparence, respect	Persévérance, performance et efficacité
Reconnaissance	Bénéficiaire (gratitude)	Confiance de l'entreprise	Rémunération	Usager (gratitude)	Client (bouche à oreille)	Hiérarchie (gratification, promotion)	Tension client/commissionnement	Frère (gratitude)	Collaborateurs	Hiérarchie (promotion)
Rapport à la carrière	La promotion est secondaire	Désir d'évolution	Désir d'évolution	La promotion est secondaire	Souhait d'évolution mais crainte de mutation	Fort désir d'ascension sociale	Désir d'évolution dans d'autres fonctions	Pas de désir d'évolution	Désir d'évolution	Désir d'évolution
Profils	Bénévoles	Mixte	Salariés diplômés	Promus Mixte Peu diplômés	Promus Mixte Peu diplômés	Promus Masculin Peu diplômés	Féminin Diplômés	Elus Masculin	Mixte Diplômés	Masculin Diplômés
Réactions défensives et stratégies de gestion des paradoxes identitaires										
	Répression	Acceptation	Hiérarchisation	Régression	Acceptation	Hiérarchisation	Projection	Hiérarchisation	Confrontation	Acceptation

Source : Réalisation personnelle

4. DISCUSSION

4.1. DES IDENTITES PROFESSIONNELLES PROCHES MALGRE DES ORGANISATIONS DIFFERENTES

L'étude menée concerne trois organisations ayant des spécificités culturelles et structurelles différentes, des stratégies différentes ainsi que des rapports à l'acte marchand différents du fait que chaque organisation a ses propres caractéristiques en termes de secteur, taille, missions, vision et valeurs. Pour autant, cette recherche met en évidence une proximité des profils étudiés dans les trois organisations caractérisées par des paradoxes identitaires. Les profils les plus proches des valeurs initiales portées par l'organisation sont le « vocationnel » pour les OSMS (aide des bénéficiaires), « l'assistante sociale » pour l'OP (assistance des plus démunis) et le « religieux » pour la BI (contrôle de la conformité des opérations à la « Charia »). À l'opposé, nous identifions trois profils similaires porteurs d'une logique de rationalité et de performance, à savoir le profil « marchand » pour les OSMS, « l'entrepreneur autodidacte » pour l'OP et le « rationnel » pour la BI. Enfin, trois identités professionnelles se situent à l'intersection de ces profils, à savoir le « pragmatique » pour les OSMS, le « pédagogue » pour l'OP et le « conforme » pour la BI.

Ces identités professionnelles proches sont issues de trois cas qui représentent des organisations duales ayant pour objectif de concilier efficacité économique et sociale. En plus de la rentabilité, ces organisations cherchent une performance sociale qui se traduit par une reconnaissance des valeurs. Ce dilemme entre les notions de profit et de valeurs semble être la source de ces identités proches en dépit de la différence des organisations.

4.2. DES REACTIONS ET DES STRATEGIES FACE AU PARADOXE IDENTITAIRE DIFFERENTES MALGRE IDENTITES PROFESSIONNELLES PROCHES

Malgré les similitudes de ces profils, les réactions et les stratégies face au paradoxe identitaire diffèrent. Dans le cas d'OSMS et d'OP, la nouvelle rationalité managériale imprègne fortement les pratiques et entretient une opposition aux valeurs initiales d'aide et d'assistance. Dans le cas de BI, le comité de la « Charia » joue un rôle majeur dans les décisions stratégiques prises par la banque et veille à ce que cette dernière mette en place des décisions

selon des normes éthiques et religieuses. Ce pôle résiste à l'instauration de nouvelles règles de performance caractéristiques des banques classiques. Les nouvelles recrues qui ont choisi de travailler dans une banque islamique, porteuses de la logique rationnelle, doivent quant à elles adhérer à la culture et aux valeurs de la banque islamique. Nous mettons ainsi en évidence l'opposition des deux pôles dans le cas de OSMS et OP et de repli sur les valeurs initiales pour BI plutôt que l'adoption du paradoxe dans sa complexité. Pour autant, certains acteurs parviennent davantage à renforcer les pôles en présence pour tirer profit des avantages du paradoxe comme le « pragmatique » et le « pédagogue », porteurs d'une stratégie d'acceptation pour les cas d'OSMS et d'OP, et le « conforme », porteur d'une logique de confrontation, et le « rationnel », porteur d'une logique d'acceptation dans le cas de BI. Ainsi, c'est dans l'organisation la plus focalisée sur les valeurs initiales (éthique et spiritualité) que les stratégies de gestion du paradoxe, et non les réactions défensives, sont les plus fréquentes. Nous pouvons supposer la présence d'« hypocrisie organisationnelle », ensemble des contradictions entre les discours, les décisions et les actions dans le cadre d'une activité professionnelle (Brunson, 1993, 2002) au sein de BI.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous pouvons mettre en évidence des limites, des apports et des perspectives. Tout d'abord, notre recherche a mis en évidence une logique exploratoire appelant à une certaine vigilance. Les éléments d'ordres empiriques ne doivent pas faire l'objet d'une quelconque logique-hypothético déductive. Dans cette optique, les cas doivent servir de tremplin à des recherches futures. Ensuite, notre recherche promeut les stratégies de gestion des paradoxes identitaires grâce à une lecture transversale de trois études de cas contrastées. Enfin, notre recherche met en évidence deux perspectives permettant de faire face aux paradoxes identitaires : l'espace de discussion et les objets frontières.

L'ESPACE DE DISCUSSION, UN LEVIER DE GESTION DES PARADOXES IDENTITAIRES

Au-delà des stratégies de gestion des paradoxes identitaires identifiées, nous pensons que la mise en place d'espaces de discussion peut se révéler constructive (Conjard et Journoud, 2013). S'agissant d'un lieu de prise en charge collective des tensions provoquées par la

montée des contraintes dans les organisations, l'espace de discussion permet de résoudre les tensions vécues par l'organisation. De fait, il s'agit « *d'un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective* » (Detchessahar, 2011, p. 101). Pour Detchessahar (2011, p. 102), les espaces de discussion doivent être centrés sur l'activité concrète des acteurs. Ils sont fréquents mais relativement courts (des échanges trop espacés s'éloignent nécessairement de la discussion des problèmes quotidiens au profit d'informations plus générales sur la vie de l'organisation). Ils doivent être animés par un gestionnaire pour aider le groupe à avancer vers des solutions communes et les porter vers l'encadrement supérieur de l'organisation. Ils doivent en outre s'inscrire dans le long terme (cet engagement réciproque n'est possible que s'il s'inscrit dans une certaine pérennité de la démarche). Enfin, les acteurs ont besoin d'outils de gestion pour équiper l'échange d'opinions, éclairer prise de décision et ainsi piloter l'activité.

LES OBJETS FRONTIÈRE

L'étude des paradoxes identitaires fait apparaître trois organisations contrastées. De fait, nous estimons que pour résoudre ces paradoxes identitaires, les acteurs ont besoin d'objets frontière. Il se définit comme « *un objet, abstrait ou concret, dont la structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour qu'elle assure un minimum d'identité au niveau de l'intersection tout en étant suffisamment souple pour s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chacun de ces mondes* » (Vinck et trompette, 2009, p.8). L'objet-frontière est utilisé pour décrire comment les acteurs maintiennent leurs différences et leur coopération, comment ils gèrent et restreignent la variété, comment ils se coordonnent dans le temps et l'espace. Il qualifie la manière dont les acteurs établissent et maintiennent une cohérence entre les mondes sociaux en interaction, sans les uniformiser et sans qu'ils deviennent transparents l'un à l'égard de l'autre. Les acteurs de ces mondes sociaux peuvent, grâce à l'objet frontière, négocier leurs différences et créer une mise en accord de leurs points de vue respectifs. Pour faciliter son implémentation, l'objet-frontière doit tenir compte des aspirations individuelles tout en apportant une signification partagée. L'objet-frontière doit faciliter les interactions entre les acteurs et les outils qui permettent de rassembler les

représentations différentes d'un outil et les intérêts des acteurs (Star et Griesemer, 1989 ; Rocher, 2008 ; Drevet, 2008 ; Star, 2010). L'objet-frontière suppose la prise en compte de quatre dimensions (Wenger, 2000), à savoir l'abstraction, la polyvalence, la modularité et la standardisation de l'information.

REFERENCES

Abbassi Mas'Ud, A. (1969), Interest - An Economic study on the Three Economics Systems, the Capitalistic, Socialistic and Islami, *The Islamic Review and Arab Affairs*, 57, 2.

Argyris, C. et D. Schön (1978), *Organizational learning*, Ed. Addison-Wesley, Reading.

Bollecker, G. et T. Noble (2016), Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas, *Revue en Sciences de Gestion*, 113, 2, 43-62.

Brunsson, N (1993), The necessary hypocrisy, *International Executive*, 35, 1, p. 19.

Brunsson, N (2002), The organization of hypocrisy, Seconde édition, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Cameron, K. et R.E. Quinn (1988), *Paradox and Transformation, Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger Publishing.

Charreire, P. S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, E-thèque.

Clegg, S (2002), General introduction, in *Management and organization paradoxes*. S. Clegg (ed.), 1-8. Amsterdam : John Benjamins.

Clegg, S.R., Da CUNHA, J.V., CUNHA, e P.M (2017), Management paradoxes : A relational view, *Human Relations*, 55, 5, 483-503.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Cusin, J (2008), Survie en milieu hostile: l'étude qualitative de sujets sensible en management, in *Actes de la XVIIIème Conférence AIMS*, Nice, 28-31 Mai.

Czarniawska, B (2007), *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Liber : Copenhagen Business School Press.

Detchessahar, M (2011), Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion*, 214, 89-105.

Drevetton, B (2008), Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2, 14, 125 à 153.

Donaldson, T. et L. Preston (1995), The Stakeholder Theory of The Corporation : Concepts, Evidence, and Implication, *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.

Dubar, C (2015). La socialisation-5e édition : Construction des identités sociales et professionnelles. Armand Colin.

Ford, J. et Ford L (1994), Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change, *Academy of Management Review*, 19, 4, 756-785.

Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*: Cambridge Press.

Gadrey, J. et al. (1998), Formes et coûts de la production de cohésion sociale dans les relations de service public : le cas des guichets à La Poste, *Lien social et Politiques*, RIAC, n°40, 75-87.

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris, Editions Management et Sociétés.

Girin, J. (1989), L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, *Journées d'Etude sur La Recherche-Action en action et en question*, Ecole Centrale, Paris, 10 mars.

Grimand, A., E. Oiry. et Ragaïne A (2018), Paradoxes, mode de régulation et perspectives théoriques, *Revue Française de Gestion*, 274, 5, 71-75.

Jarzabkowski, P., J.K. Lê., A.H. Van de Ven (2013), Responding to competing strategic demands : How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve, *Strategic Organization*, 11, 3, 245-280.

Johnston, S. et Selsky, J.W (2006), Duality and Paradox: Trust and Duplicity in Japanese Business Practice, *Organization Studies*, 27, 183-205.

Lawrence, R. et J.W. Lorsch (1967), Differentiation and Integration in Complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12 : 1, 1-47.

Lewis, M.W. (2000), Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25 : 4, 760-776.

Lûcher, L.S. et M.W. Lewis (2008), Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51, 2, 221-240.

March, J.G (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 1, 71-87.

Piaud, F. (2002), Vendeurs ou conseillers ? Les agents d'accueil à France Télécom in Piotet F. (Dir.), *La Révolution des métiers*, Paris, PUF, 151-191.

Poole, M.S. et A.H. Van de Ven (1989), Using Paradox to Build Management and Organization Theories, *Academy of Management Review*, 14 : 4, 562-578.

Poole, M.S. et A.H. Van de Ven (1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, 3, 510-540.

Rocher S (2008), De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste, *Comptabilité Contrôle Audit*, 1, 14, 49-67.

Sainsaulieu, R. Osty F. et M. Uhalde (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Editions La Découverte.

Smith, W.K. et M.L. Tushman (2005), Managing Strategic Contradiction : A top Management Model for Managing Innovation Streams, *Organization Science*, 16 : 5, 453-562.

Smith, W.K. et M. W. Lewis (2011), Toward A Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36 : 2, 381-403.

Star, S. L. et J. R. Griesemer (1989), Institutional Ecology, Translations and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39, *Social Studies of Science*, 19, 3, 387-420.

Star S. L (2010), Ceci n'est pas un objet-frontière. Réflexions sur l'origine d'un concept, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4, 1, 18-35.

Tushman, M.L. et E. Romanelli (1985), Organizational Evolution : A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation, *Research In Organizational Behavior*, 7, 171- 222.



XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique

Dakar, 11-14 juin 2019