

APPEL A CONTRIBUTIONS

Revue Française de Gestion

« Le management des paradoxes : Formes, usages, dynamiques »

Rédacteurs invités

Aurélien RAGAIGNE (IAE de Poitiers / CEREGE)

Amaury GRIMAND (IAE de Poitiers / CEREGE)

Ewan OIRY (ESG / UQAM)

Date limite de soumission : 30 Octobre 2016

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 ; Smith & Lewis, 2011). En sciences de gestion, les approches paradoxales ont démontré leur fécondité dans de nombreux champs disciplinaires, qu'il s'agisse, à l'instar d'Alain-Charles Martinet (1990, 1997, 2011) de donner à voir les couples ago-antagonistes dans lesquels s'inscrivent la pensée stratégique (délibéré/émergent, autonomie/interdépendance, potentialisation/actualisation, etc), de concevoir la gestion des ressources humaines comme relevant d'un modèle de la gestion des contradictions (Brabet et al., 1993) ou bien encore d'appréhender la double dimension habilitante et contraignante des outils de gestion (Ragaigne, Oiry, Grimand, 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 crée 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 (autrement dit le choix entre deux alternatives en fonction d'une comparaison du ratio avantages / coûts de chaque option) ou au compromis (la quête d'une synthèse qui implique bien souvent le recours à un concept tiers, médiateur). 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.

Cet appel à contributions 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 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. 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.

Les contributions attendues devront être consacrées à l'approfondissement des différentes manifestations des paradoxes du management (subies ou stratégiquement choisies). Elles pourront porter sur l'identification et la description de ces tensions contradictoires : Quels sont les paradoxes du management ? Comment se cristallisent-ils à l'échelle de l'organisation ? Quelle est la nature des interactions entre paradoxes ? Comment se manifestent-ils dans la pratique des managers ? Comment opérationnaliser ces concepts pour les managers ? Quels effets délétères du management paradoxal sur l'individu en termes de souffrance, de blocages ou de double-contrainte par exemple ? Quels dispositifs organisationnels / managériaux mettre en place pour accroître le potentiel créatif des paradoxes ? Quels liens en particulier entre capacité d'ambidextrie et management des paradoxes ? Comment intégrer l'apport des approches paradoxales dans l'enseignement de la gestion ?

Les contributions pourront porter sur des aspects d'ordre théorique (opérationnalisation du concept de paradoxes, analyse de leur dynamique, réflexion sur les modes de leur régulation, etc.), ancrés dans les sciences de gestion et la théorie des organisations mais empruntant aussi à d'autres sources d'inspiration théoriques (sociologie, philosophie, anthropologie, etc.). 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 et leurs effets sur les dynamiques organisationnelles ? Comment les saisir dès lors que les acteurs n'en sont pas toujours conscients ?

Dans un souci d'interdisciplinarité, cet appel à contributions est ouvert 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.
- BRABET, J. (1993) (Coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- 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.
- GIBSON C., 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.
- 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., TUSHMAN M.L. (2004), "The Ambidextrous Organization", *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. JOSSERAND, *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Éd. Ellipses, Paris, 302 pages
- POOLE, M.S., VAN DE VEN A.H. (1989), "Using Paradox to Build Management and Organizational Theories", *Academy of Management Review*, 14, 4, 562-578
- QUINN R.E., CAMERON K.S. (1988), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Ballinger Pub Co., 334 pages
- GRIMAND A., OIRY E., RAGAIGNE A. (2014), « Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 20 (2), 9-37.
- 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.

Modalités de soumission

Les articles doivent être déposés avant le **30 Octobre 2016** sur le site Internet de la RFG <http://rfg.revuesonline.com/appel.jsp> (« **soumettre votre article en ligne** ») en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « **Dossier RFG - Management des paradoxes : formes, usages et dynamiques** ». Ils devront respecter les consignes de la RFG disponibles sur : <http://rfg.revuesonline.com>.

Les soumissions sont ouvertes à tous, y compris aux participants à la Journée de Recherche "Les approches paradoxales en management : formes, usages et dynamiques" qui a eu lieu le mardi 24 Novembre 2015 à Poitiers, mais non exclusivement.

Tous les manuscrits soumis dans le cadre de cet appel à contributions feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle ».

Calendrier

Envoi des textes : 30 Octobre 2016

Retour des premières évaluations : 28 Février 2017

Remise de la seconde version des textes : 30 Juin 2017

Evaluation de la version révisée des textes : Août 2017

Publication : Octobre 2017