

Manager les paradoxes au sein d'une organisation : le rôle des dispositifs managériaux

Introduction

Aujourd'hui de nombreux auteurs mobilisent une approche par le paradoxe pour tenter d'expliquer les phénomènes organisationnels et plus particulièrement pour montrer comment émergent et sont traitées les contradictions inhérentes ou résultant de ces phénomènes (Clegg et al., 2002, Lewis 2000, Smith et Lewis, 2011). Dans la lignée de ces travaux, notre travail de recherche s'intéresse à la façon dont les paradoxes sont révélés au sein des organisations lors de processus de changement et à la façon dont les acteurs se saisissent de ces paradoxes. En nous appuyant sur une étude de cas retraçant la mise en place de la norme ISO 26000 au sein d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI - moins de 500 salariés), nous cherchons à comprendre comment les contradictions, émergeant lors du déploiement de la norme, sont managées par la direction et l'encadrement intermédiaire.

En nous appuyant sur des travaux montrant qu'il est contre-productif de chercher à faire disparaître les paradoxes, nous proposons d'inscrire le management des paradoxes au sein d'un dispositif managérial combinant outils, acteurs et relations. En effet, jusqu'à présent la littérature a essentiellement abordé le management des paradoxes en s'intéressant aux pôles en opposition et à leur mise en relation. Ce management conduit souvent les auteurs à constater soit la mise en place de réponses défensives, soit la mise en place de réponses actives dont les effets sur les individus peuvent être négatifs (Lüscher et Lewis, 2008), ou simplement provisoires (Jarzabkowski et al. 2013). L'étude de cas permet de dépasser ces limites en proposant un modèle qui permet de re-lie les pôles en tenant compte de l'ensemble des paradoxes organisationnels. La mise en place d'un dispositif managérial d'accompagnement de la norme ISO 26000 permet ainsi aux acteurs de l'organisation étudiée d'accepter progressivement les paradoxes en recréant les liens entre les pôles en opposition et en les faisant dialoguer.

Dans une première partie, nous nous intéressons au concept de paradoxe, à sa définition opérationnelle et aux rapports qu'il entretient avec d'autres concepts proches tels que le dilemme, le conflit ou la dialectique. S'ensuit alors une revue de littérature sur la façon dont les paradoxes sont « traités » par les acteurs organisationnels. Dans une seconde partie nous présentons l'étude de cas et le design de la recherche. Nous proposons alors un modèle de gestion des paradoxes que nous discutons au regard de la littérature.

PARTIE 1 : LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET LES PARADOXES.

1.1. Des représentations du paradoxe impactant les modalités de sa régulation

Avant de traiter de la question du management des paradoxes, il importe de qualifier ce que nous entendons par paradoxe. La définition la plus communément admise envisage le paradoxe comme la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire (Cameron et Quinn, 1988, Lewis 2000, Smith et Lewis, 2011). La littérature sur le paradoxe recouvre deux grands courants de pensée (Clegg, 2002 ; Johnston et Selsky, 2006). Dans le premier, le paradoxe, qualifié de logique ou sémantique (Perret et Josserand, 2003) est appréhendé

comme un élément inhérent aux dynamiques organisationnelles traduisant la *'simultaneous existence of two inconsistent states... [a] duality of coexisting tensions'* (Eisenhardt, 2000 : 703). L'approche pragmatique constitue le second courant de pensée. Elle positionne le paradoxe non plus à l'intérieur de ce qui est dit, écrit, formalisé, ... mais dans l'effet qu'il produit. Fruit d'une construction sociale (Lewis, 2000: 76), les paradoxes sont appréhendés dans cette perspective comme des *'cognitively or socially constructed polarities that mask the simultaneity of conflicting truths'*. Ainsi, c'est à travers la façon dont les acteurs construisent leur représentation d'un phénomène ou d'une situation, et les contradictions que révèlent ces représentations (ou leur confrontation), que les paradoxes émergent. Pour Ford et Backoff (1988) les paradoxes, dans cette tradition, présentent trois caractéristiques :

- Ils sont relatifs au phénomène ou à la situation observée et relèvent d'une vision subjective des acteurs en prise avec cette situation ;
- Ils possèdent une dimension interactionnelle en étant socialement construits dans des contextes d'interaction ;

- Ils induisent la recherche des solutions soit pour les supprimer soit pour les manager. Notre contribution retient cette approche du paradoxe envisagé comme « *an agreement among local interpreting observers that a certain duality of actual behaviours is inconsistent* » (Johnston et Selsky, 2006 : 187). Dans cette conception, la perception de la dualité entre deux concepts relève ainsi d'une construction sociale, intersubjective, intimement liée au contexte, notamment à la culture organisationnelle (voire à des éléments de culture nationale¹) Deux implications en découlent : l'analyse des paradoxes ne peut être dissociée du contexte dans lequel ils se déploient ; il convient en tant que chercheur d'être attentif à valider notre interprétation des paradoxes auprès des acteurs de l'entreprise.

Dans la littérature managériale, le paradoxe a longtemps été considéré comme un dysfonctionnement qu'il fallait éradiquer. Pour Clegg et al. (2002), cette représentation négative du paradoxe a généré une variété de recherches visant à montrer comment supprimer le paradoxe en faisant l'hypothèse que le paradoxe est par nature insoluble. La première option consiste ainsi à éliminer le paradoxe en choisissant l'un des deux pôles opposés. La seconde, en référence à la théorie de la contingence, suppose qu'il est possible de trouver un juste milieu, ou un point d'équilibre entre les pôles en tension en assurant la cohérence interne des éléments constitutifs de l'organisation et l'alignement de celle-ci à son environnement. La dernière enfin, s'appuyant sur une approche dialectique, invite les managers à élaborer une synthèse via le recours à un concept tiers ou médiateur permettant de dissoudre les deux pôles opposés de la tension.

Ainsi, les situations précédemment évoquées ne relèvent pas *stricto sensu* du paradoxe. Le paradoxe possède d'autres propriétés qui permettent de le distinguer de concepts auxquels il est souvent assimilé tels que le dilemme, le conflit ou la dialectique (Perret et Josserand, 2003). Le dilemme implique le choix entre l'un des deux éléments en opposition, le processus engageant l'analyse comparée des bénéfices / coûts de chaque option (ce qui suppose que ceux-ci soient clairement identifiables). Le conflit amène les acteurs à rechercher un compromis entre les deux extrêmes. La dialectique, quant à elle, tente de combiner les éléments propres à chaque pôle de la tension, dans une synthèse originale qui peut être source d'innovation. A titre d'exemple, l'improvisation peut être

¹ Johnston et Selsky (2006) montrent ainsi que la relation entre confiance et duplicité, si elle est assimilable au paradoxe dans le contexte occidental, ne l'est plus dans le contexte japonais.

présentée comme une synthèse entre l'action et la planification, l'introduction de ce concept tiers permettant de 'laisser vivre' le paradoxe. Si, tout comme les autres concepts, le paradoxe naît de la contradiction, il crée des situations dans lesquelles le choix est interdit (à l'inverse du dilemme). De même, sa pleine expression apparaît peu compatible avec la quête d'un équilibre (comme dans le cas du conflit) ou d'une synthèse (comme pour la dialectique).

Smith et Lewis (2011) nuancent toutefois cette perspective en montrant que le dilemme peut devenir un paradoxe lorsque le choix ne permet pas de résoudre de façon durable la tension qui réapparaît de façon récurrente au bout d'un certain temps. Par exemple, le choix de développer la délégation, sans que celle-ci soit encadrée à minima par des règles du jeu préalablement négociées, peut s'avérer anxiogène pour les salariés concernés et nécessiter à terme l'instauration concomitante de modes de contrôle. De même, la dialectique est-elle susceptible de se transformer en paradoxe lorsque la synthèse conduit à l'apparition d'une nouvelle tension. Le paradoxe selon Lewis (2000) oppose ainsi des éléments inter-reliés dans un système plus large à l'instar du symbole du Yin et du Yang.

A la représentation traditionnellement négative du paradoxe s'oppose une représentation plus positive ou valorisante (Clegg et al., 2002, Lewis 2000; Cunha et al. 2002). Selon cette représentation, le paradoxe relève d'un principe d'action intelligent du management permettant de gérer les contradictions et favorisant l'apprentissage ou le changement (Jay, 2013). De nombreux auteurs ont mis en évidence l'intérêt d'une telle approche du paradoxe comme March (1991), appelant à penser simultanément l'exploration et l'exploitation des connaissances, ou Mintzberg et Waters (1985) contrastant stratégie délibérée et stratégie émergente. Pour Clegg et al. (2002 : 491-498), cette représentation du paradoxe est légitime en gestion notamment parce que chaque pratique contient les germes de sa propre destruction, à l'image de l'autonomie qui s'accompagne de plus de contrôle. Par ailleurs, pour ces auteurs, vouloir éradiquer les contradictions est une démarche vaine et surtout potentiellement dangereuse. Aujourd'hui nombre de chercheurs, à l'image d'Eisenhardt (2000; 703), considèrent que le management des tensions suppose *"hinges on exploring the tension in a creative way that captures both extremes, thereby capitalizing on the inherent pluralism within the duality"*.

Nos travaux de recherche s'inscrivent dans cette perspective considérant que le management des paradoxes peut favoriser un changement continu (Jay, 2013) et une dynamique d'apprentissage dès lors que l'on dépasse la simple opposition de deux éléments en les incluant dans un système plus large (Lewis, 2000).

1.2. Qualifier les paradoxes organisationnels

Toute tentative de gérer les paradoxes organisationnels suppose une capacité à les identifier, à en explorer la nature profonde ainsi que les effets potentiels sur les dynamiques organisationnelles. On doit en particulier à Smith et Lewis (2011) un travail de catégorisation des paradoxes organisationnels qui en distingue quatre formes génériques : le paradoxe de l'organisant, le paradoxe de l'apprentissage, le paradoxe identitaire, le paradoxe de la pratique. Ces paradoxes renvoient à des éléments structurants de l'organisation et des dynamiques qui la traversent ; ses buts, son identité, les relations interpersonnelles, les processus, les connaissances. Le tableau suivant les détaille et s'efforce d'en repérer les principaux symptômes :

TABLEAU 1 LES DIFFERENTS TYPES DE PARADOXES ORGANISATIONNELS (D'APRES SMITH ET LEWIS, 2011, JARZABOKOWSKI ET AL., 2013)

	ELEMENTS DE DEFINITION	SYMPTOMES	AUTEURS DE REFERENCE
PARADOXE DE L'ORGANISANT (ORGANIZING)	Il traduit la tension récurrente entre la différenciation organisationnelle et le besoin d'intégration, la volonté de préserver la cohérence globale de la structure. Cette tension englobe elle-même d'autres paradoxes : - Entre besoin d'autonomie et besoin de contrôle ; - Entre stabilité et changement (... /...)	Difficultés à soutenir la croissance Conflits intra et inter-organisationnels Concurrence entre systèmes de règles et de procédures	Lawrence et Lorsch (1967) Smith et Tushman (2005) Lewis (2000)
PARADOXE DE LA PRATIQUE (PERFORMING)	Il exprime la coexistence dans l'organisation de représentations contradictoires / antagonistes des buts de l'organisation. Cette divergence d'intérêts et de stratégies fait elle-même écho à la pluralité des parties prenantes internes et externes et, le cas échéant, peut intégrer des conflits de temporalités.	Multiplication des injonctions paradoxales auxquelles s'affrontent les managers. Hausse de la conflictualité Paralysie organisationnelle	Smith et Lewis (2011) Crozier et Friedberg (1977) Donaldson et Preston (1995) Freeman (1984)
PARADOXE IDENTITAIRE (BELONGING)	Il exprime la tension entre les valeurs, le système de croyances, l'identité professionnelle propre à l'individu et son groupe immédiat de référence et les croyances, valeurs, identités d'autres groupes professionnels ou diffusées à l'échelle globale de l'organisation.	Déstabilisation identitaire et perte de sens au travail Hausse de la conflictualité	Lüscher et Lewis (2008) Sainsaulieu et al. (2007)
PARADOXE DE L'APPRENTISSAGE (LEARNING)	Il traduit l'articulation parfois conflictuelle dans la structure entre différents modes d'apprentissage : entre exploitation et exploration, entre apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle, changement incrémental et changement radical, etc.	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)

On prendra acte avec Smith et Lewis (2011) de ce que les paradoxes organisationnels existent parfois à l'état latent ou sont rejetés dans l'ombre avant qu'un événement (l'introduction d'un nouvel événement de gestion, l'émergence d'une nouvelle vision stratégique ou bien encore une situation de croissance exacerbée), ne les cristallise à nouveau. Comme l'observent à juste titre les auteurs, chaque paradoxe cristallise des tensions *per se*, mais ces tensions s'exercent aussi à l'intersection entre paradoxes organisationnels. La culture organisationnelle, de même que les identités professionnelles, peuvent ainsi obérer la dynamique d'apprentissage organisationnel. Jarzabkowski et al. (2013), pour leur part, soulignent que ces paradoxes opèrent à différents niveaux de la structure. Le paradoxe de la pratique opère ainsi à un niveau micro alors que les acteurs s'efforcent d'articuler leurs rôles et les buts - parfois ambigus ou contradictoires - de l'organisation ; le paradoxe identitaire se situe à un niveau méso, celui des groupes professionnels et des divisions ; le paradoxe de l'organisant opère à un niveau macro, celui des structures et des procédures organisationnelles.

1.3. Manager les paradoxes

Si un certain consensus semble se dégager dans la littérature académique quant à la nature des paradoxes organisationnels, plus rares sont les travaux à s'être penchés sur les modes de gestion de ces paradoxes. Ces travaux ont en commun de plaider pour une conception du paradoxe comme élément inhérent aux dynamiques organisationnelles, de sorte qu'il est vain de chercher à les nier ou les dissoudre (Van de Ven et Poole, 1989 ; Lewis, 2000). Ainsi, Clegg et al (2002; 489) *"suggest that paradox should be sustained rather than resolved and that the relation between its poles is a matter for serious consideration. We look at this relation as a fertile ground for syntheses that improve the practice and understanding of management without replacing or attenuating the tensions that ground them."* Les relations entre les pôles peuvent alors être unidirectionnelles ou bi-directionnelles : *"The two opposite poles of management paradoxes are related because they are both enacted simultaneously and can be unidirectional or bi-directional. When they are unidirectional one of the poles is dominant and feeds on the other without giving much back, and thus the tension between them tends to be obscured. When we are in the presence of a bi-directional relationship it is usually one of simultaneous and mutual feedback."* (Clegg, 2002: 494)

La plupart des travaux s'inscrivant dans cette tradition traitent des paradoxes pris dans leur singularité et leur unicité en les détachant du contexte organisationnel et institutionnel plus large dans lequel ils se déploient et en analysant la relation entre les deux pôles constitutifs de la tension à l'œuvre. Jarzabkowski et al. (2013) observent dans ce cadre que la gestion des paradoxes mobilise le plus souvent des réponses défensives (tableau 2). Les managers eux-mêmes, dès lors qu'ils sont confrontés aux paradoxes, ont tendance à activer des routines défensives (Argyris, 1995), par souci d'apparaître rationnels, par volonté de réduire la dissonance cognitive qu'ils éprouvent, ou bien encore en raison de la dimension anxiogène qu'ils rencontrent dans ce type de situation. De fait, les modes de réponse aux paradoxes s'ils se distinguent par le degré de conflictualité qu'ils incorporent, traduisent une stratégie d'évitement qui ne permet pas à long terme aux acteurs de renouveler leur expérience du paradoxe. Smith et Lewis (2011) soulignent par ailleurs que l'inscription de ces routines défensives dans les structures et routines organisationnelles est susceptible d'en démultiplier les effets pervers, en créant inertie

et myopie organisationnelle. Léonard-Barton (1992) nous rappelle ainsi que les compétences-clés d'aujourd'hui peuvent devenir les rigidités fondamentales de demain.

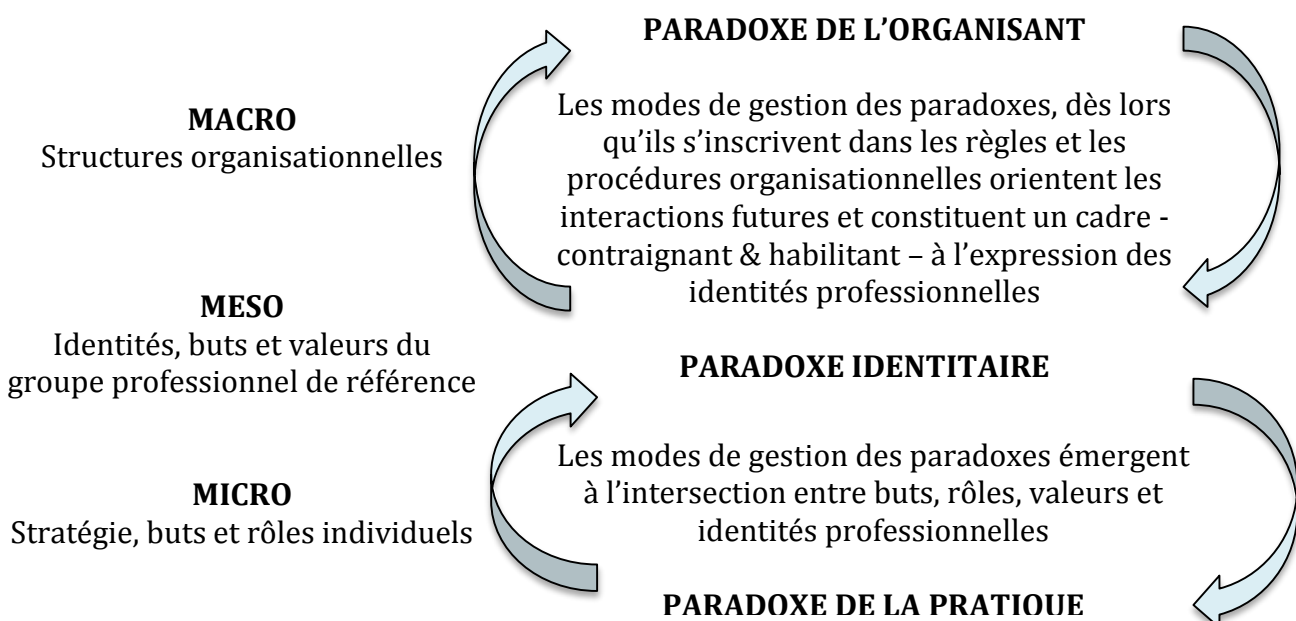
Tableau 2 Les modes défensifs de réponse aux paradoxes organisationnels (d'après Jarzabkowski et al. , 2013)

	PRINCIPES STRUCTURANTS	FACTEURS LIMITATIFS
CLOISONNEMENT	Chaque pôle constitutif de la tension est isolé l'un de l'autre et fait l'objet d'un traitement ad hoc. Ce cloisonnement peut être structurel (inscription plus prégnante de chaque pôle dans certaines unités organisationnelles ou à certains niveaux de la structure) ou procéder d'un séquençage temporel (chaque pôle dominant à différents intervalles de temps)	Un cloisonnement total est rarement possible Le cloisonnement traduit une forme d'évitement du paradoxe
DILEMME	La résolution du paradoxe engage la focalisation exclusive sur un pôle de la tension au détriment de l'autre. L'arbitrage se fait à partir de l'évaluation des coûts / bénéfiques de chaque option (privilégier tel ou tel pôle).	La focalisation exclusive sur un pôle entraîne un déséquilibre organisationnel. Le paradoxe n'est résolu qu'en apparence, il existe toujours à l'état latent. Risque de spirale négative.
DOMINATION	Les parties prenantes supportant chaque pôle de la tension s'engagent activement dans une confrontation afin de faire prévaloir leur point de vue.	Risque d'exacerbation de la tension et d'escalade du conflit. Coopération des parties prenantes plus difficile à obtenir à long terme.

Si ces travaux ont contribué indéniablement à améliorer notre compréhension des paradoxes organisationnels, ils sous-estiment le fait que les paradoxes existent à différents niveaux de la structure et sont liés entre eux par des relations systémiques ou récursives (Lüscher et Lewis, 2008). Les contradictions à l'œuvre dans la structuration de l'organisation (paradoxe de l'organisant) font émerger d'autres paradoxes, notamment celui de la pratique (par exemple les managers intermédiaires confrontés à des buts organisationnels contradictoires ou ambigus se trouvent en difficulté quant à leur capacité à affirmer leur leadership) ou bien encore le paradoxe identitaire (les injonctions paradoxales auxquelles les managers s'affrontent créent une déstabilisation identitaire). Toute gestion isolée et cloisonnée d'un paradoxe organisationnel risque ainsi d'en faire émerger d'autres dans la mesure où les paradoxes sont liés dans le temps et dans l'espace. Dès lors, il peut être opportun de regarder comment les paradoxes sont susceptibles d'agir les uns sur les autres dans le temps (coévolution) ou dans l'espace et s'il est possible de les managers conjointement. Pour Garud et al. (2011), les paradoxes ne peuvent être traités séparément mais sont « *intertwined with one another* ». Seule la combinaison de pratiques, constituant des arrangements complexes au sein d'un processus d'innovation, permet de les manager ensemble.

Jarzabkowski et al. (2013), de ce point de vue, observent que les paradoxes propres à un niveau d'analyse considéré se déclinent à d'autres niveaux (Figure 1). Ainsi, les efforts de l'organisation pour articuler apprentissage par exploitation et apprentissage par exploration se répercutent à l'échelle individuelle dans les tensions de rôle et la déstabilisation identitaire éprouvées par les managers (Smith et Tushman, 2005).

Figure 1 Articulation des paradoxes



Jarzabkowski et al. (2013), s'intéressent ainsi à la coévolution des paradoxes au sein d'une même organisation. Ils clarifient alors *"the recursive relationship between different kinds of paradox, the cumulative impact of responses to paradox over time, and the way that*

responses to paradox become embedded in organizational structures” (246). Dans le même esprit, Greiner (1972), s’efforçant de conceptualiser la dynamique de croissance des entreprises à travers un modèle en cinq phases montre que chaque stade de croissance cristallise une tension organisationnelle spécifique. Pour autant, la résolution d’un paradoxe organisationnel à une phase de croissance donnée (dès lors qu’on le traite de façon isolée) suscite inévitablement l’émergence d’un nouveau paradoxe organisationnel. A titre d’exemple, le troisième palier de croissance identifié par Greiner - la crise du contrôle - traduit la volonté de limiter le risque de comportements opportunistes par l’instauration de mécanismes de contrôle (reporting, analyse d’écarts, etc.). Le dépassement de cette tension amène toutefois dans une quatrième phase une nouvelle crise dite de la coordination, les démarches initiées par le siège souffrant d’un déficit d’appropriation à l’échelle locale. Ainsi, on prendra acte de ce que *‘most management practices create their own nemesis’* (Clegg. et al., 2002 : 491)

C’est dans la lignée de ces derniers travaux que s’inscrit notre recherche. Ainsi nous tenterons de comprendre comment les acteurs engagés dans un processus de changement, suite à l’implantation d’une norme innovante, managent un ensemble de paradoxes liés à la norme et à sa mise en oeuvre.

PARTIE 2 : LE DEPLOIEMENT DE LA NORME ISO 26000 AU SEIN D’UNE ETI.

Afin de traiter de la question du management des paradoxes au sein des organisations nous avons choisi de travailler sur une étude de cas. Cette étude de cas retrace la mise en place de la nouvelle norme ISO 26000 (norme RSE) au sein d’un ETI (Entreprise de taille intermédiaire, nommée GAO) française. Avant de présenter la collecte des données il est important de souligner le caractère particulier de cette norme. En effet, la norme ISO 26 000 se distingue des autres normes par son mode d’application volontaire. Elle n’est donc pas destinée à des fins de certification, puisqu’elle vise à qualifier la responsabilité sociétale au travers de lignes directrices. Cette « Norme-définition » selon Billaudot (2010, p. 199), est aussi identifiée comme une norme « sociopolitique » (Helfrich, 2011) s’emparant d’un sujet non-technique faisant référence à des valeurs. La norme ISO 2600 se distingue aussi des autres normes par son contenu et son processus de mise en place. S’agissant de son contenu, la norme iso 26000 se structure autour de sept « principes » de responsabilité sociétale et sept « thèmes » dénommés « questions centrales »² déclinées en « domaines d’action ». Concernant sa mise en œuvre, elle n’impose pas de processus formalisé pour suivre les étapes d’une mise aux normes, mais engage un processus beaucoup plus souple laissé à la discrétion des entreprises qui souhaitent l’implanter.

2.1 La collecte des données

La collecte des données s’est réalisée dans le cadre d’une recherche-intervention dans laquelle un des auteurs a été impliqué en tant que membre de l’équipe de recherche. Cette équipe de recherche a été appelée par la direction de l’entreprise pour l’aider à déployer la norme ISO 2600. Le rôle assumé par l’un des auteurs s’apparente ainsi à ce que Jay (2013 : 142) appelle « *an engaged organizational historian. This means participating in*

² Les sept questions centrales sont la gouvernance de l’organisation, les droits de l’Homme, les relations et conditions de travail, l’environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le développement local.

meetings as a note taker and carrying out dozens of informal conversations that served as unstructured interviews.” De fait, le programme de recherche a permis à l’un des auteurs d’assister au comité de pilotage, de pouvoir rencontrer la direction, d’avoir des entretiens semi-structurés et informels avec l’ensemble des membres du comité de pilotage du projet et d’autres salariés de l’entreprise lors des différents groupes de travail mis en place dans le cadre de la démarche ISO 26000. Lors des comités de pilotage le point de vue des membres de l’entreprise a été confronté avec celui des chercheurs afin notamment de co-construire des outils favorisant le déploiement de la norme (matrice structurée par questions centrales, grille de positionnement des actions RSE³). Ainsi l’équipe de recherche contribue au processus d’apprentissage de la norme des membres de l’entreprise (Balogun, Huff, et Johnson, 2003; Schein, 2007). Toutefois, ce processus d’apprentissage ne remet pas en cause les étapes de déploiement de la norme telles qu’elles avaient été envisagées en amont de l’intervention des chercheurs.

Le phénomène observé concerne la façon dont le comité de pilotage et le comité de direction se sont appropriés la norme RSE avant de la déployer de façon opérationnelle dans les différents services de l’entreprise. Cette phase, qui a duré plus de deux ans dans l’entreprise, est essentielle. En effet, à plusieurs reprises, la direction avait décidé de mettre en place des certifications qualité (ISO 9001 et sécurité alimentaire, ISO 22000 et IFS) qui avaient été plus ou moins bien accueillies par le personnel, celles-ci venant, selon eux, restreindre leur marge d’autonomie et leur espace discrétionnaire. Pour la direction il s’agissait, avec la norme ISO 26000, de valoriser les actions déjà engagées pouvant relever de la RSE, mais également de prendre définitivement le tournant de la RSE auprès des salariés et des clients. Cette phase d’initiation de la norme engagée auprès des membres de l’équipe de direction (managers de N à N-2) et d’un « échantillon » de membres de l’entreprise revêt donc un caractère essentiel pour la direction. Selon cette dernière, elle conditionne la mise en œuvre opérationnelle de la norme auprès de l’ensemble des salariés. L’importance de cette phase au cours des projets de changement est également soulignée par Gioia et Chittipeddi (1991 ; 434): « *The initiation of strategic change can be viewed as a process whereby the CEO makes sense of an altered vision of the organization and engages in cycles of negotiated social construction activities to influence stakeholders and constituents to accept that vision* ». Enrôler l’équipe de direction tout autant que les managers intermédiaires constitue un facteur de réussite des changements (Nadler et Tushman, 1991).

Les données mobilisées dans cet article ont été collectées lors d’observations participantes réalisées par l’un des auteurs membre du comité de pilotage. La phase d’observation a duré d’avril 2010 à début 2013 avec la présence d’un des auteurs à chaque comité de pilotage lors d’évènements importants du processus de déploiement. Les données collectées sont de deux ordres : primaires et secondaires. Les données primaires concernent :

- Un journal de recherche portant sur la globalité du processus de déploiement de la norme dans l’entreprise (Cf. figure) réalisé par l’un des auteurs dans le cadre d’une intervention dans cette entreprise.
- La participation à vingt-six comités de pilotage et aux comptes-rendus de ces comités. Deux séries de 9 entretiens ont été réalisés en deux vagues : la première à la suite de

³ Ces outils sont expliqués dans la monographie de l’étude de cas présentée dans le paragraphe 2.2.

l'inventaire des pratiques RSE et la seconde avant la définition des axes d'amélioration. La première vague d'entretiens visait à évaluer les décalages entre les attentes des acteurs à l'égard de la RSE, leur implication, leur perception de la norme et à identifier les craintes et intérêts développés lors des différentes phases de mise en place de la norme. La seconde vague d'entretiens portait sur l'évolution des perceptions et la compréhension des enjeux et du fonctionnement organisationnel. Ces entretiens ont été conduits auprès des membres de l'entreprise faisant partie du comité de pilotage de la recherche (9 membres de GAO occupant des fonctions de direction : DRH, responsable qualité, achat, etc.) La durée moyenne des entretiens étaient de trente minutes, à l'exception de celui du directeur général dont l'entretien a duré une heure quinze. Tous les entretiens, à l'exception d'un seul, ont été enregistrés. En complément aux entretiens un des auteurs a eu de nombreuses entrevues informelles.

Les autres données, secondaires, sont composées des comptes-rendus des comités de pilotage et autres réunions, de documents internes à l'entreprise, de données collectées sur le site internet et d'articles de presse.

2.2. Un dispositif managérial en cinq phases pour déployer la norme ISO 26000

Au sein de GAO, le déploiement de la norme ISO 26000 s'est déroulé en cinq phases principales

Phase 1 - lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs (avril 2010 - juin 2010)

Le démarrage de la phase de lancement et de sensibilisation s'est appuyé sur la constitution d'un comité de pilotage de 16 personnes : 9 acteurs de GAO tous issus de l'encadrement intermédiaire et supérieur (nommés par la Direction Générale) et 6 enseignants/chercheurs. Afin de garantir la cohérence globale de la démarche, le comité comprenait deux chefs de projet (un pour l'entreprise et un pour l'équipe de recherche) et des coordinateurs qui supervisaient l'ensemble de la démarche répartis selon les sept questions centrales de la norme. Les enseignants/chercheurs couvraient par binôme la totalité des questions centrales.

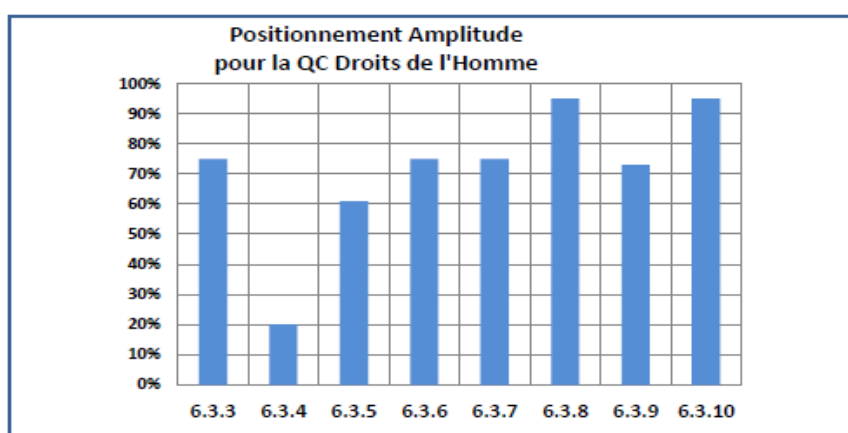
Outre le lancement institutionnel, cette première phase visait également à sensibiliser les membres du comité de pilotage de l'entreprise aux lignes directrices de la norme, principes de responsabilité sociétale et questions centrales. Ce temps de sensibilisation, animé par l'équipe de recherche, a permis le partage et l'adoption d'un langage commun au sein du comité de pilotage, indispensable pour la poursuite du projet.

Phase 2 - Inventaire des pratiques RSE (juillet 2010 - décembre 2010)

Cette deuxième étape consistait à réaliser un bilan des pratiques de gestion de la responsabilité sociale de GAO. Cette forme d'inventaire obligeait l'entreprise à répertorier les initiatives déjà existantes afin de déterminer dans quelle mesure elles contribuaient déjà à une forme de responsabilité sociétale. Il peut se comparer à une photo qui reprend « l'amplitude » de la prise en compte par GAO des domaines d'action sur les sept questions centrales de la norme ISO 26000. L'état des lieux des actions pouvant être qualifiées de RSE a ainsi permis d'apprécier, dès le début de l'intervention, le positionnement global de

l'entreprise au regard de l'ISO 26000. Il a aussi participé à la compréhension des implications des questions centrales de la norme sur l'activité de l'organisation. La démarche assurait ainsi la valorisation, la mobilisation et l'implication des praticiens dans le projet. Une fois l'étape de collecte des données impulsée, le recueil et l'analyse conjointe des documents et des pratiques de GAO par les deux équipes projet, ont permis de créer une matrice des engagements (dont un extrait est présenté figure 2) et des actions du groupe en matière de RSE. L'inventaire des pratiques valorise l'existant de l'entreprise GAO, formalise les pratiques internes et constitue un préalable nécessaire puisqu'il prépare le groupe projet à la phase suivante, l'auto-évaluation.

Figure 2 - Extrait de la matrice des engagements présentant une partie des résultats de l'évaluation pour la question centrale 6



Niveaux d'amplitude	Domaines d'action
<ul style="list-style-type: none"> • de 91 à 100 % = Systématique • de 61 à 90 % = Globale • de 21 à 60 % = Partielle • de 1 à 20% = Embryonnaire • 0 % = Rien 	6.3.3 = Obligation de vigilance 6.3.4 = Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme 6.3.5 = Prévention de la complicité 6.3.6 = Résolution des griefs 6.3.7 = Discrimination et groupes vulnérables 6.3.8 = Droits civils et politiques 6.3.9 = Droits économiques, sociaux et culturels 6.3.10 = Droits fondamentaux au travail

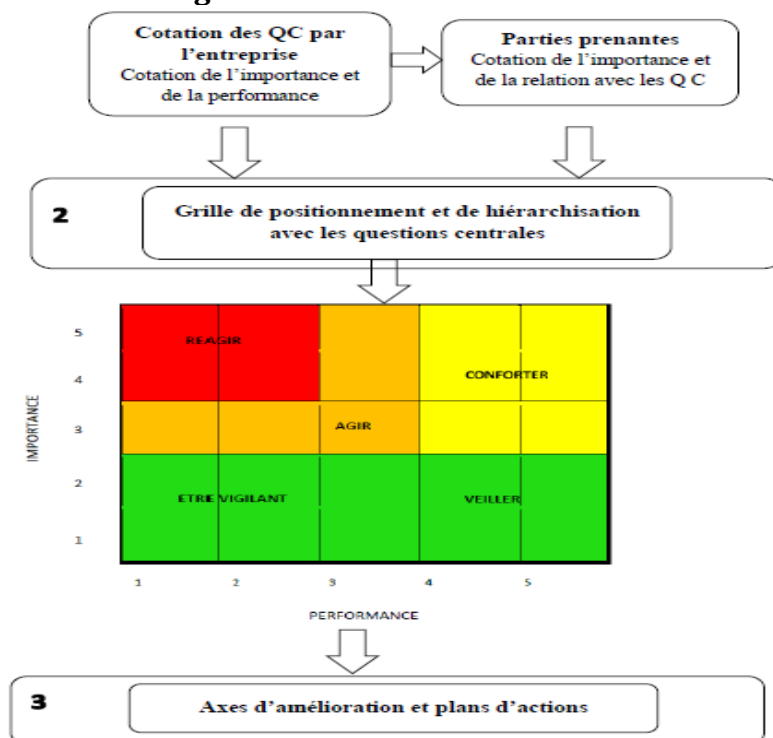
Phase 3 - Auto-évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise (janvier 2011 - septembre 2011)

Cette phase portait sur l'auto-évaluation des enjeux RSE de l'entreprise articulée avec les domaines d'actions des questions centrales de la norme. Elle visait à approfondir l'état des lieux afin de construire une base sur laquelle seraient bâtis les futurs plans d'action RSE de l'entreprise.

En sus des membres du comité de pilotage, une soixantaine de salariés de l'entreprise provenant de différents niveaux hiérarchiques, de divers métiers et entités du groupe, ont été impliqués dans cette phase. Ils ont été répartis en groupes de travail selon les questions centrales. Ils ont ainsi pu confronter leur vision aux éléments de diagnostic élaborés lors de la phase précédente. Selon les questions centrales, les groupes se sont réunis de une à trois reprises. La diversité des groupes de travail a engendré une dynamique d'expression individuelle, d'échanges et de partage d'expériences.

Cette auto-évaluation a permis de construire une échelle de mesure de la responsabilité sociétale afin de positionner le groupe GAO au regard de la norme ISO 26000. Les résultats obtenus pour chaque question centrale ont été formalisés sur une grille de positionnement comprenant cinq niveaux de maturité. Les niveaux synthétisaient par question centrale la performance en abscisse, et l'importance en ordonnée, atteintes par le groupe selon chaque domaine d'action. Les niveaux définis facilitaient une cotation de type analyse de risque (Figure 3). Celle-ci permettait la hiérarchisation des priorités de l'entreprise au regard des enjeux de la responsabilité sociétale et des parties prenantes de l'entreprise. A l'issue de ce travail, les groupes ont ainsi mis en exergue deux à trois axes prioritaires par question centrale. Ces axes ont été par la suite discutés en comité de pilotage, puis présentés au Comité de Direction pour valider leur application. Cette étape alimente la réflexion de l'entreprise sur les thèmes de la responsabilité sociétale en lien avec les lignes directrices de l'ISO 26000.

Figure 3. Processus d'autoévaluation



Phase 4 : Définition des axes d'amélioration et plans d'actions (septembre 2011 - avril 2012)

Le résultat de l'auto-évaluation a débouché sur un séminaire de direction d'une durée d'un jour et demi. Ce temps fort a permis d'initier la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise GAO en y associant une centaine de collaborateurs (cadres et cadres dirigeants). L'événement a présenté le concept de RSE, la norme ISO 26000 et il a valorisé le travail effectué par l'équipe projet et les groupes de travail constitués lors de l'étape précédente.

Le principal objectif du séminaire consistait à rechercher collectivement des axes d'amélioration et à imaginer des premiers plans d'action pour 2012 et 2013. Sept groupes de travail (selon les 7 questions centrales) d'environ 13 personnes ont été constitués. Les résultats des plans d'action ont été retravaillés en comité de pilotage à l'issue du séminaire et ensuite présentés en comité de direction en avril 2012. A titre d'exemple

pour la question centrale environnement, les plans d'actions suivant furent adoptés : rédiger une politique environnementale du Groupe, élaborer une démarche de management environnemental, réaliser un bilan carbone sur le périmètre France, travailler sur la réduction de l'impact environnemental des emballages, réfléchir à un plan de déplacement d'entreprise, valoriser en interne des projets jugés exemplaires, renforcer le dialogue avec les riverains. L'ensemble des plans d'action ont commencé à être progressivement déployés à partir du printemps 2012.

Phase 5 : Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management

Cette dernière phase commence en septembre 2012. Très vite, les pilotes du projet se sont interrogés sur les actions devant être mise en œuvre après la réalisation de la matrice d'auto-évaluation RSE. Ainsi, le comité de pilotage a travaillé à l'élaboration d'une charte de gouvernance. Il a également réfléchi à l'élaboration d'un nouveau référentiel Responsabilité Sociale dans le cadre de la norme ISO 26000 afin de prendre en compte les actions engagées et les nouvelles orientations issues des phases précédentes.

PARTIE 3 : MANAGER LES PARADOXES AU SEIN D'UNE ORGANISATION.

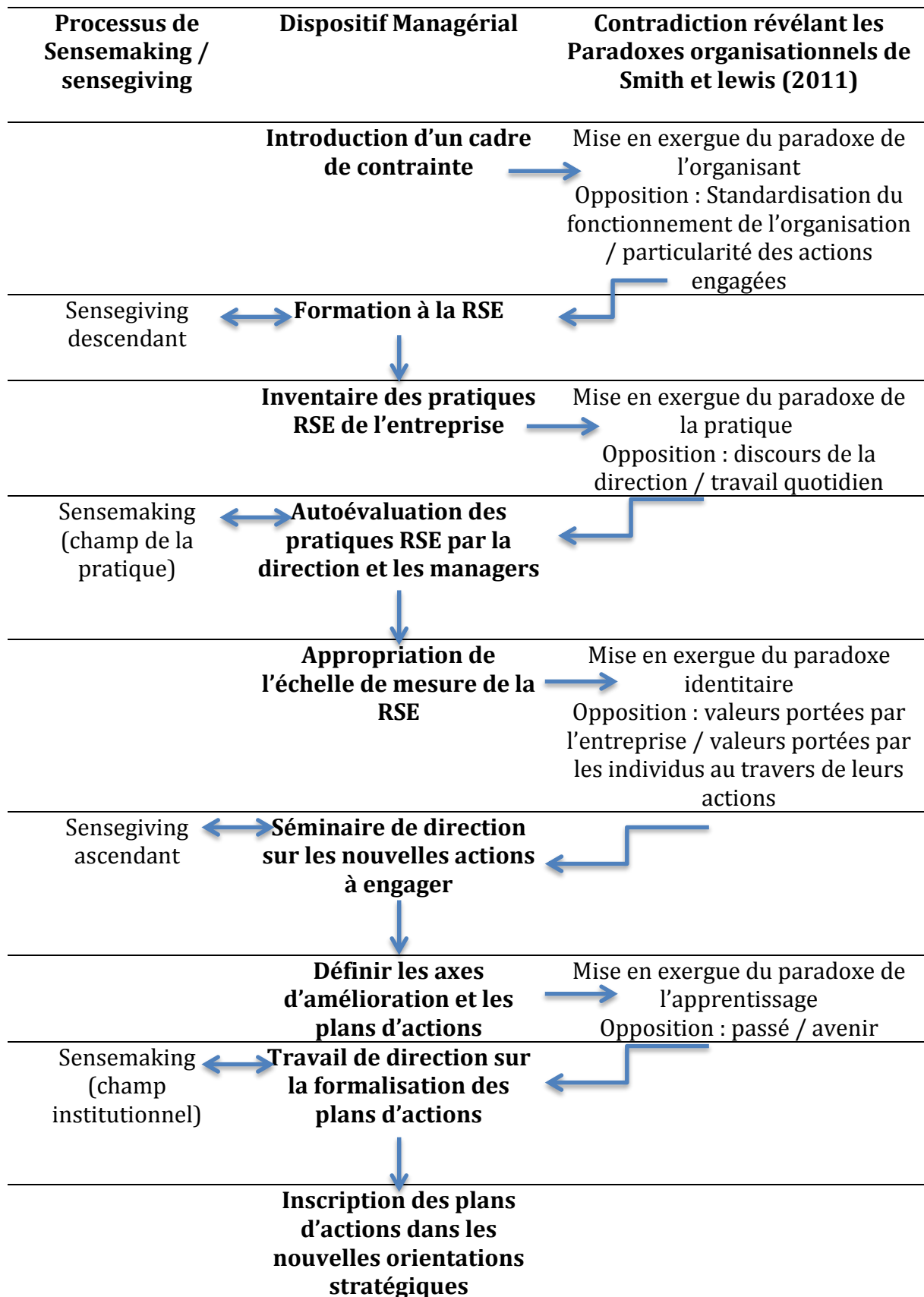
Cette partie présente les résultats de nos analyses ainsi que les éléments de discussion soulevée par ces résultats.

3.1. Un processus de déploiement qui permet aux acteurs organisationnels de manager les paradoxes

Pour réaliser notre analyse du dispositif managérial, nous avons commencé par réaliser une monographie (présentée de façon synthétique dans le paragraphe précédent) afin de reconstituer le processus de déploiement de la norme. Nous avons ensuite codé les événements clés de ce processus temporel, les entretiens réalisés auprès des membres du comité de pilotage et les comptes-rendus des comités de pilotage et autres réunions afin de faire émerger les différentes composantes et processus de notre modèle. Nous avons effectué le codage des deux vagues d'entretiens séparément afin de voir si ces contradictions avaient évolué dans le temps. Ce codage a été présenté aux acteurs du terrain afin de valider avec eux nos interprétations de leurs perceptions. Cette validation était importante pour nous car ce travail de recherche s'inscrit dans l'approche de Ford et Backoff (1988) du paradoxe en tant que construction sociale.

La reconstitution du déploiement (figure 4) de la norme nous a permis de comprendre comment le phénomène se construisait dans le temps et d'appréhender les mécanismes qui permettent d'aboutir à l'appropriation de la norme ISO 26000 par le comité de pilotage et l'équipe de direction de l'entreprise ainsi que son inscription dans les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise. Nous avons ainsi retrouvé dans le matériau empirique un écho des quatre paradoxes organisationnels génériques identifiés par Smith et Lewis. Dans le même temps, le travail de codage a permis de mettre à jour un dispositif managérial de régulation de ces paradoxes fondé sur quatre processus de sensmaking/sensegiving. Par dispositif managérial, nous entendons un dispositif articulant des outils (les formations, le comité de pilotage, etc.), des acteurs (la direction, les membres du comité de pilotage, les managers et les salariés) et des relations entre acteurs (groupe de travail, réunions, etc.).

Figure 4. Déploiement de la norme ISO 26000



Les paradoxes organisationnels tels qu'évoqués dans la figure 4 s'incarnent comme suit :

- Le paradoxe de l'organisant arrive très tôt dans le processus dès que la direction annonce la mise en place de la norme ISO 26000 au sein de GAO. Il traduit l'opposition dans le discours des acteurs entre l'idée d'une norme universelle, applicable à tous, et la singularité des actions susceptibles de relever de la RSE, qu'ils ont engagées depuis longtemps : « *La difficulté principale c'est que c'est une norme internationale et que donc la nécessité de prendre en compte tous les cas de figure avec un vocabulaire généraliste et donc ça ne décrit pas forcément très finement ce que GAO vit ou l'environnement auquel on est confronté.* »... « *Comme elle est multi-organisations, multi-activités, multi-pays, on voit bien qu'elle a été conçue pour un cadre beaucoup plus large. Tout n'est pas forcément adapté, pertinent.* » (E5)
- Le paradoxe de la pratique, mis en relief lors de l'inventaire des pratiques existantes de l'entreprise destiné à évaluer leur potentiel RSE, consacre le décalage entre les préoccupations quotidiennes des salariés et les contraintes imposées par la norme : « *Ça devient tellement lourd à gérer, à faire des réunions pour faire des réunions, des comptes-rendus, des tableaux, que finalement le temps à travailler sur nos dossiers, on le passe à faire du reporting. Après les contraintes oui, ce sera plus de rigidité, de reporting, de temps passé, de lourdeur quoi. Enfin, le risque c'est après de tomber dans la lourdeur. Nous il faut qu'on soit léger.* » (E2)
- Le paradoxe identitaire est révélé par l'élaboration de l'échelle de mesure de la RSE visant à positionner l'entreprise GAO au regard de la norme. Ce paradoxe traduit la contradiction perçue entre les valeurs portées par l'organisation à travers la norme et les valeurs portées par les individus à travers leurs actions : « *Il y a le vocabulaire qui est nouveau, et on a aussi le côté tombé du ciel. Tombé du ciel parce qu'on fait déjà beaucoup de choses dans le domaine de la RSE mais qui ne sont pas matérialisées ou baptisées RSE. Là on est en train d'habiller la mariée. Non mais le principe c'est de dire ok, on sent bon, on se fait beau, je suis joli, je réponds à tout. Je pense que c'est plus pour moi une question parce qu'on est en bourse, parce qu'on a des questions, des investisseurs qui veulent investir socialement responsable.* » (E1).
- Le paradoxe de l'apprentissage, enfin, est mis en exergue lors de la définition des axes d'amélioration et des plans d'actions. Il oppose les pratiques antérieures peu structurées et à forte dimension tacite incorporée, aux pratiques imposées par la norme qui entendent structurer les actions au sein d'un plan qui vise à consolider et organiser : « *Mais clairement aujourd'hui, ce n'est pas organisé. C'est plus des initiatives personnelles qui font qui vont vers ça. Mais il n'y a pas de partage je dirais, même entre les différentes filiales par exemple.* » ... « *Ce que je me suis dit à ce moment-là que c'était un bon moyen de consolider et de structurer au niveau supérieur nos différentes approches et nos différents projets, et que ce serait un bon moyen dans le cadre de ma fonction de transversaliser, d'homogénéiser des approches générales, parce qu'il y aurait une structure.* » (E6)

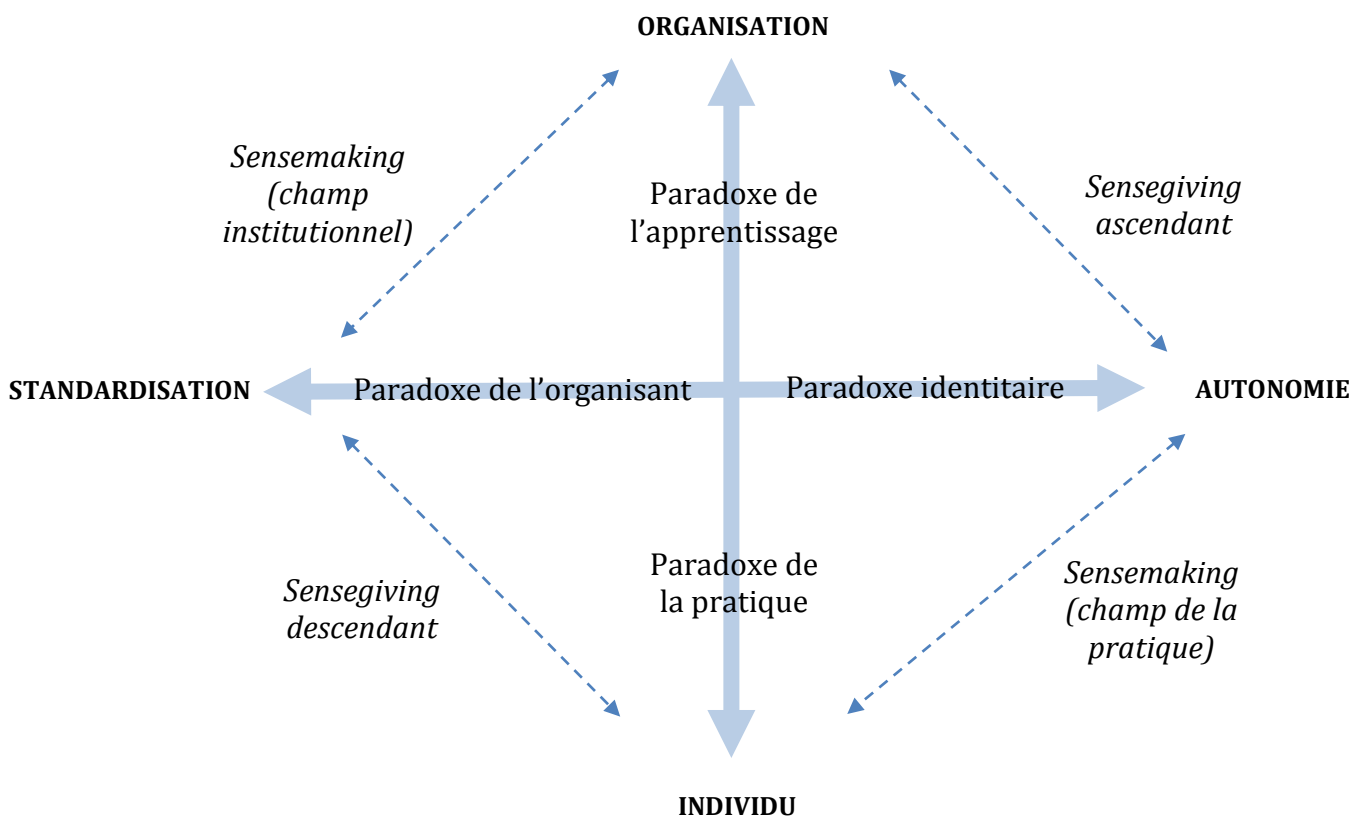
Pour sa part, le dispositif managérial présenté dans la figure 5 articule quatre processus de sensegiving et sensemaking permettant de manager les paradoxes. Ces processus ont été identifiés par des auteurs comme Weick (1995) ou Lüscher et Lewis (2008) comme

centraux dans le management des paradoxes ou de situations ambiguës. Le processus de « *sensegiving* » est un « *processus qui vise à influencer la construction de sens et le sens construit par les autres vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle* » (Gioia et Chittipeddi, 1991 : 442). Ce processus est utilisé par des acteurs ou des groupes d'acteurs afin de focaliser l'attention d'autres acteurs sur certaines « choses » plutôt que d'autres. La construction (ou fabrication) de sens (« *sensemaking* ») fait référence à la manière dont les individus comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel les individus construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations nouvelles (Rouleau, 2005). Selon Weick (1995) le sensemaking permet de créer '*orderly and coherent understandings that enable change*'. Ces quatre processus sont discutés en détail après la figure 5.

3.2. Un dispositif managérial alliant sensemaking et sensegiving pour re-liaer entre eux les pôles paradoxaux

Le processus de déploiement de la norme au sein de GAO permet de nouer les pôles antagonistes des paradoxes pour leur laisser la possibilité d'exister et éviter ainsi que ce déploiement ne génère des points aveugles et des blocages à l'appropriation de la norme.

Figure 5. Un dispositif pour manager les paradoxes organisationnels



La figure 5 fait apparaître deux lignes de tension majeures que révèle le déploiement de la norme ISO 26000 dans l'entreprise et dont la combinaison recouvre les quatre paradoxes organisationnels identifiés par Smith et Lewis (2011).

La première oppose l'ancrage de la norme ISO 26000, soit dans les pratiques quotidiennes des individus, soit dans le champ de l'organisation (la stratégie, les procédures, les valeurs, etc). La deuxième oppose la vision d'une organisation ou d'un fonctionnement standardisé à un fonctionnement plus autonome, laissant davantage d'espace à l'expression d'initiatives individuelles, locales, émergentes.

Ainsi les paradoxes de l'organisant et identitaire se cristallisent dans l'opposition entre les sphères de la standardisation et de l'autonomie. Le paradoxe de l'organisant oppose la volonté de l'organisation, à travers la norme, de standardiser le fonctionnement et les comportements des acteurs, à l'autonomie dont les acteurs ont toujours bénéficié pour développer des initiatives. Cette tension s'exprime également dans le paradoxe identitaire, dès lors que la philosophie gestionnaire et les valeurs sous-jacentes à la norme heurtent les valeurs et l'identité professionnelle des acteurs.

Les paradoxes de la pratique et de l'apprentissage s'incarnent dans l'opposition des sphères de l'organisation et de l'individu. Le paradoxe de la pratique souligne le décalage entre les objectifs poursuivis par les individus à travers leurs actions autonomes et ceux de l'organisation à travers la norme. Le paradoxe de l'apprentissage souligne la nécessité de désapprendre les pratiques et routines passées pour que la norme puisse s'insérer efficacement dans l'organisation.

Nos résultats montrent que la régulation de ces paradoxes mobilise, comme le rappelle la figure 5, quatre processus de sensemaking et de sensegiving. Une nouvelle lecture peut alors être faite du processus de déploiement de la norme au sein de GAO.

Le point de départ est le cadre de contraintes standard fixé par la norme ISO 2600 (phase 1 du projet). Pour mettre en place ce nouveau cadre de contraintes, la direction s'appuie sur un processus de sensegiving visant à sensibiliser les membres du comité de pilotage à la norme. Nous qualifions ce premier processus de sensegiving descendant dans la mesure où il s'appuie sur une méthodologie formalisée (mise en place d'un groupe projet ou comité de pilotage) et sur des outils de gestion à visée de conformation (Moison, 1997, David, 1998), tels qu'une formation à la RSE. Il s'inscrit dans une vision de rationalisation et de formalisation des actions engagées par l'entreprise, qui existaient jusqu'alors dans un registre tacite. Ce processus de sensegiving permet de lier les pôles *standardisation* et *individu*.

Ainsi, par les connaissances acquises sur la norme ISO 26000, les membres du comité de pilotage sont à même d'identifier les initiatives et pratiques RSE déjà existantes dans l'entreprise et susceptibles d'entrer dans ce nouveau cadre de contraintes. Ces initiatives sont regroupées dans une matrice des engagements. Commence alors le processus de sensemaking lié au champ de la pratique des individus. Ce dernier engage une auto-évaluation des pratiques existantes réalisée simultanément par le comité de pilotage et des salariés de l'entreprise réunis en groupes de travail par question centrale. Les pratiques inscrites dans la matrice des engagements sont positionnées selon cinq niveaux de maturité. Cette auto-évaluation amène les individus à questionner la pertinence de leurs actions au regard de la démarche RSE. Elle permet alors aux acteurs de rentrer dans un processus de création de sens individuel en lien avec leurs pratiques. Elle facilite l'appropriation de la norme et permet de prioriser les actions RSE à l'aune du degré de

maturité des pratiques actuellement déployées. Ce processus de sensemaking permet de lier entre eux les pôles *individu* et *autonomie*.

Le troisième temps consiste dans l'émergence d'un processus de sensegiving que nous qualifions d'ascendant. Ce dernier se déroule notamment lors du séminaire de direction qui vise à définir les axes d'amélioration et les plans d'actions en matière de RSE. Lors de ce séminaire regroupant la direction et une centaine de collaborateurs issus de la ligne hiérarchique, la grille de positionnement est présentée et discutée. Ce processus est qualifié d'ascendant dans la mesure où il s'appuie sur des interactions entre acteurs opérationnels et la direction, laissant aux premiers la possibilité de faire remonter leur vision de la norme, d'amender les pratiques et leur auto-évaluation, puis d'agréger l'ensemble dans un document. Ce processus permet de lier entre eux les pôles *autonomie* et *organisation*.

Les plans d'actions émergeant de ce processus restent dans le champ de l'autonomie dans la mesure où, à ce stade, ils ne sont pas encore validés par la direction. S'engage alors une dernière étape par laquelle se déploie le processus de sensemaking dans le champ organisationnel. Celui-ci commence lorsque les plans d'actions issus du séminaire de direction sont retravaillés par le comité de pilotage et présentés formellement en comité de direction. En validant ces plans d'actions, le comité de direction leur donne alors une existence officielle et leur imprime une légitimité. La création de sens ne se situe donc plus au niveau des individus mais bien au niveau organisationnel, puisqu'elle débouche *in fine* sur de nouvelles orientations stratégiques. Ce processus de sensemaking permet de lier entre eux les pôles *organisation* et *standardisation*. Il aboutit ainsi à la définition d'un nouveau cadre de contraintes venant amender le cadre de contraintes initial. Le plan d'action, validé par le comité de direction, est intégré dans la stratégie de l'entreprise.

Cette relecture du déploiement de la norme RSE, met donc l'accent sur les processus (de sensemaking et de sensegiving) qui permettent de « laisser vivre » les paradoxes sans qu'ils empêchent les personnes d'avancer.

Le premier ensemble de processus relève du sensemaking qui permet de manager le paradoxe entre *standardisation* et *autonomie* :

- Le processus de sensemaking à l'échelle individuelle permet de créer du sens dans l'action et l'interaction autour de pratiques individuelles autonomes. Au fur et à mesure qu'ils tentent de s'approprier ce nouveau cadre de contraintes, les acteurs développent une réflexivité sur leurs propres pratiques, les transforment ou en développent de nouvelles plus conformes aux exigences de la norme.
- A l'échelle organisationnelle, le processus de sensemaking consiste à capitaliser sur les initiatives et pratiques autonomes qui se cristallisent autour de la norme pour tenter de donner sens à ce nouveau cadre structurant.

Le deuxième ensemble de processus relève du sensegiving qui permet de manager le paradoxe entre *l'individu* et *l'organisation* :

- Le sensegiving descendant permet de diffuser auprès des individus, le sens du nouveau cadre de contraintes que constitue la norme, par l'intermédiaire de dispositifs instrumentaux favorisant la prescription (à l'instar de la formation RSE suivie par les managers) tout en veillant à préserver la cohérence globale de

l'organisation. Le sensegiving est posé ici comme non problématique consacrant l'adage selon lequel « l'intendance suivra » et tendant à minorer les possibles divergences d'interprétation de la norme ISO 26 000 selon les parties prenantes en présence.

- Le sensegiving ascendant permet aux individus de diffuser le sens qu'ils donnent à la norme à travers leurs pratiques et leurs initiatives par l'intermédiaires d'outils managériaux favorisant le partage : réunions formelles et discussions informelles. Ce sensegiving relève d'un processus davantage émergent par lequel les acteurs tentent d'infléchir le cadre de contraintes initial (la norme) à travers ce qu'ils sont et ce qu'ils font.

Le dispositif managérial mis en œuvre pour déployer la norme permet ainsi aux acteurs de manager les paradoxes organisationnels. En abordant ces paradoxes dans leur ensemble au sein d'un dispositif plus global et en tissant de nouveaux liens entre les pôles opposés, comment le permettent les processus de sensemaking et de sensegiving, alors les paradoxes peuvent continuer à exister sans perturber le déploiement de la norme.

3.3 Discussion : changer l'approche des paradoxes au sein des organisations

Les réponses défensives que mettent en œuvre les organisations pour gérer les paradoxes (agir sur les pôles antagonistes en faisant par exemple disparaître l'un d'entre eux ou en réduire l'influence de l'un au profit de l'autre), sont aujourd'hui fortement remises en cause dans la littérature. En effet, de nombreux auteurs montrent qu'une telle façon de « traiter » les paradoxes, conduit à des effets souvent délétères sur l'organisation (Jarzabkowski et al. 2013) Elle revient à considérer les paradoxes isolément et à envisager leur traitement successif sans avoir nécessairement conscience que ce processus conduit à l'émergence de nouveaux paradoxes. Notre modèle de management des paradoxes (figure 5) montre qu'en re-liant les pôles dans un dispositif managérial englobant, il devient possible aux paradoxes d'exister et d'initier un cercle vertueux.

Nous proposons ainsi de focaliser notre attention sur l'hypothèse d'une co-évolution des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; Jarzabkowski et al., 2013) comme le donne à voir le cas d'étude. Tout dispositif managérial visant à traiter les paradoxes ne peut donc faire l'économie d'une réflexion sur leurs interrelations, en proposant une réponse globale à plus long terme qui relie les pôles ago-antagonistes au lieu de les affronter successivement (Andriopoulos et Lewis, 2009).

Dans cette logique, les processus de sensemaking et de sensegiving ont un rôle essentiel à jouer. Ainsi, le sensegiving permet de re-lie la sphère de *l'individu* et de *l'organisation*. Le sensemaking, quant à lui, re-lie la sphère de la *standardisation* avec la sphère de *l'autonomie*. Il est possible de dire que les deux processus jouent le même rôle que le doublethink de El-Sawad et al., (2004) fournissant aux acteurs un moyen de contenir le paradoxe de telle sorte qu'il n'est ni reconnu comme contradictoire ni vécu comme inconfortable. Les processus de sensemaking et de sensegiving s'inscrivent ainsi dans une dynamique dialogique telle que celle décrite par Monin et al. (2013). Ils se complètent pour permettre aux acteurs, malgré la présence des paradoxes, d'avancer dans le processus de mise en place de la norme ISO 26000. Cet agencement des processus, destiné à faciliter le management des paradoxes, trouve un écho dans les travaux de Tsoukas (2009) décrivant comment les processus dialogiques et narratifs permettent l'émergence

de différents agencements temporels et relationnels alors que les processus organisationnels se déroulent.

Les processus de sensemaking et de sensegiving sont eux-mêmes intégrés au sein d'un dispositif managérial de déploiement de la norme. Ce dispositif fait référence à l'articulation au sein d'un même processus (ici celui déployé pour mettre en place la norme ISO 26000) d'outils, d'acteurs et de relations. Il peut être rapproché de ce que Garud et al. (2011) appellent un arrangement complexe. Cet arrangement combine des structures (le comité de pilotage notamment), des processus relationnels (les groupes de travail, les séminaires, etc.), des outils de régulation (les formations, les matrices, le processus d'auto évaluation, etc.). Ce sont ces arrangements qui permettent de faire face à la complexité organisationnelle (Tsoukas, 2008) résultant du déploiement de la norme ISO 26000. Au sein de ces arrangements, les interactions entre acteurs revêtent un rôle particulièrement important pour manager les paradoxes dans un processus de changement (Lüscher et Lewis, 2008). Il est alors nécessaire de diversifier les schémas de communication afin de manager différents types de paradoxes (Lüscher et Lewis, 2008) C'est ce que nous observons au sein du dispositif qui mixte des actions de communication directive (lors du sensegiving descendant) et interactive (lors du processus de sensegiving ascendant).

Le dispositif permettant de manager les paradoxes apporte également des réponses aux problématiques d'apprentissage individuel et organisationnel. Le sensemaking favorise l'apprentissage des individus en permettant aux acteurs organisationnels de faire évoluer leurs schémas de pensée, ainsi que l'apprentissage organisationnel en inscrivant ces nouveaux schémas dans les processus organisationnels (ici la stratégie). Le sensegiving favorise quant à lui le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel. Il permet ainsi d'éviter les cycles d'apprentissage incomplets évoqués par March et Olsen (1975) et Kim (1993). Le dispositif managérial favorise également la création de nouvelles connaissances et leur assimilation par l'organisation (dans le cas de GAO ces connaissances concernent la responsabilité sociale de l'entreprise). La combinaison des processus de sensemaking et de sensegiving permet l'intégration de ces nouveaux savoirs et la reconfiguration des savoirs existants. Le paradoxe entre exploration et exploitation soulevé par March (1981) est ainsi managé au sein du dispositif (Andriopoulos et Lewis, 2009): l'exploration se produit lorsque le cadre de contraintes mis en application est discuté par les individus lors de l'auto-évaluation, et l'exploitation est rendue possible lorsque les nouveaux plans d'action, élaborés par les groupes et validés par le comité de direction, sont introduits dans la nouvelle stratégie de l'entreprise. Il importe alors, comme le soulignent Balogun et Johnson (2004), d'accorder une attention particulière aux processus d'interactions sociales⁴, qui produisent des résultats inattendus et viennent modifier les résultats de la démarche imposée.

Conclusion :

A travers cet article nous avons montré que les dispositifs managériaux rendaient possible le management des paradoxes. Une telle vision des paradoxes et des modes de

⁴ Ces processus peuvent être verticaux entre les dirigeants, les managers intermédiaires et autres collaborateurs ou latéraux entre managers intermédiaires essentiellement. Ils peuvent prendre une variété de formes : verbale (écrit comme parlé), non verbale (comportements, actions, etc.), plutôt formelle (réunion, communication, documents, etc.) ou plus informelle (partage d'expériences, narrations, etc.).

leur régulation peut s'apparenter à l'approche structurationniste proposée par Clegg et al. (2002) à partir des travaux de Giddens (1984) ou bien encore à la théorie de la régulation sociale proposée par Jean-Daniel Reynaud (1997). La norme ISO 26000 est ainsi à l'origine d'un nouveau cadre de contraintes que les acteurs vont chercher à s'approprier. Ce cadre de contraintes structure l'action et les pratiques des acteurs sans pour autant les déterminer totalement. En effet, dans le cours même du déploiement de la norme, les acteurs développent des pratiques locales, émergentes, souvent innovantes qui enrichissent et amendent le cadre de contraintes initial et le transforment en retour.

Le modèle que nous proposons présente une limite importante du fait de son ancrage dans la phase précédant l'opérationnalisation (inscription dans les actes) de la nouvelle politique RSE de l'entreprise. En effet, l'étude est réalisée sur la phase qui aboutit à l'élaboration de plans d'actions sans que nous ayons pu observer comment ces plans d'actions agissent sur les pratiques quotidiennes des acteurs. Le processus étudié se limite donc à la construction d'une vision partagée puis ancrée dans l'organisation par la définition de nouvelles orientations stratégiques. Il ne traite pas des changements de pratiques qui auraient pu suivre la mise en œuvre de la nouvelle norme au sein de l'entreprise. Il serait donc intéressant d'aller plus loin dans l'observation de l'entreprise afin de regarder comment évoluent les paradoxes lors de la mise en application de ces nouvelles orientations stratégiques qui vont toucher directement les pratiques de l'ensemble des acteurs. Si l'on envisage le dispositif en boucle, conformément à la figure 5, il serait alors possible de supposer qu'il génère une dynamique de changement continu au sein de l'organisation (Weick et Quinn, 1999, Tsoukas et Chia, 2002, and Jay 2013) qui amène les acteurs à se questionner régulièrement sur la dimension RSE des actions qu'ils engagent, les améliorer et en inventer d'autres.

La seconde limite de cette recherche concerne le caractère particulier de la norme ISO 26000. En effet cette norme n'étant pas certifiable, elle peut être considérée comme plus souple que les autres normes. De fait, bien que son déploiement relève d'un processus de changement imposé, son contenu non standardisé peut laisser plus facilement libre cours au développement de nouvelles idées. Il serait donc intéressant d'appliquer le modèle issu de notre recherche à d'autres situations de changement afin de déterminer s'il est reproductible (par exemple dans des situations de changement émergent ou hybride).

S'agissant enfin des implications managériales de notre travail, les résultats de notre recherche tendent à montrer que les managers confrontés à des paradoxes ne doivent pas chercher à les éliminer au risque de faire émerger de nouveaux paradoxes (Smith et Lewis, 2011, Jarzabkowski et al. 2013). Au contraire ils doivent mettre en place des dispositifs managériaux qui permettent de re-liaison entre eux les pôles des paradoxes. A ce niveau, alors que la littérature existante sur les changements imposés met en avant le rôle central des managers intermédiaires pour conduire le changement (Nadler et Tushman, 1991, Balogun, 2003, Rouleau, 2005), nos résultats montrent que cette position peut être nuancée. Sans remettre en cause ce rôle, il est également important que les dirigeants pensent les dispositifs managériaux permettant de mettre en œuvre le changement et de manager les paradoxes.

Bibliographie

Andriopoulos, C. and Lewis, M.W. 2009. Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4): 696-717.

Argyris, C. 1995. *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris.

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

Balogun, J. 2003. « From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries », *British Journal of Management*, 14: 69-83.

Balogun, J., et Johnson, P. 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager sensemaking *Academy of Management Journal*, 47(4): 523-549.

Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. 2003. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40: 197-224.

Billaudot, B. 2010. "La norme ISO 26 000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis". In : *ISO 26 000, une Norme "hors norme" ? : vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F. eds. Paris : Économica : 195-214.

Cameron, K.S, et R.E. Quinn, 1988. "Organizational Paradox and Transformation", in R.E. Quinn and K.S. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger: 12-18.

Cunha, J.V, S.R. Clegg, et M.P. Cunha. 2002. "Management, paradox, and permanent dialectics" in *Management and organization paradoxes*. S. Clegg (ed.), 11-40. Amsterdam: John Benjamins.

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

Clegg, S., Cunha, J. V. et Cunha, M. P. 2002. "Management Paradoxes: A Relational View," *Human Relations* 55(5): 483-503.

Crozier, M. et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.

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

Eisenhardt, K.M. 2000 'Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism'. *Academy of Management Review* 25(4):703-705.

El-Sawad, A., J. Arnold et L. Cohen. 2004. "Doublethink: The prevalence and function of contradiction in accounts of organizational life", *Human Relations*, 57(9): 1179-1203.

- Ford, J.D., et R.W. Backoff. 1988. 'Organizational change in and out of dualities and paradox' in *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, R. E. Quinn and K. S. Cameron (eds), 81-121. Cambridge, MA: Ballinger.
- Freeman; R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*: Cambridge Press.
- Garud, R., Gehman, J. and Kumaraswamy, A. 2011. Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, 32: 737-767.
- Gioia, D. A. et K. Chittipeddi. 1991. « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, 12: 433-448.
- Giddens, A. 1984. *La constitution de la société*, Ed. PUF, traduction française de The constitution of society, par Michel Audet.
- Greiner, L.L. 1972. « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July-August ; 37-46.
- Helfrich, V. 2010. Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? *Revue de l'Organisation Responsable*, 5(1): 51-60.
- Jay, J., 2013, Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations *Academy of Management Journal* , 56(1): 137-159.
- Jarzabkowski, P., Lê J.K., et Van de Ven, A.H. 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* 2006 27: 183-205
- Kim, D.H. 1993. « The Link between Individual and Organizational Learning », *Sloan Management Review*, Fall: 37-50.
- Lawrence, P.R. et J.W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(1): 111-125.
- Lewis, M. W. 2000. "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, 25: 760-776.
- Lüscher, L.S. and Lewis, M.W. 2008. Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51: 2221-240.
- March, J.G., 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- March, J.G et J.P. Olsen, 1975. « The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity », *European Journal of Political Research*, 3: 147-171.

- Mintzberg, H., et J.A. Waters. 1985. « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Moisdon J-C. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris: Seli Arslan.
- Monin, P., Vaara, E., et Kroon D., 2013. Giving Sense to and Making sense of Justice in Postmerger Integration *Academy of Management Journal*; 56(1): 256-284.
- Nadler, D.A. et M.L. Tushman,. 1991. « Leadership for Organizational Change », dans *Large-Scale Organizational Change*, dirigé par Mobrman, S.A., Mobrman A.M., Ledford, G.E., Cummings, T.G., Lawler III E.E.& Associates (Eds.), The Jossey-Bass ed: 100-119.
- Perret, V. et E. Josserand. 2003. « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation », dans V. Perret et E. Josserand (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Éditions Ellipse : Paris : 5-22.
- Poole, M.S., et A.H. Van de Ven. 1989. 'Using a paradox to build management and organization theories'. *Academy of Management Review* 14(4): 562–578.
- Reynaud J. D. 1997. *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Rouleau, L. 2005. « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Every Day », *Journal of Management Studies*, 42(7): 1413-1441.
- Sainsaulieu R.; Osty F. et M. Uhalde. 2007. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Editions La Découverte.
- Schein, E. 2007. Clinical inquiry/research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2nd ed.): 266-279. London: Sage.
- Senge, P. 1990. « The Leader's New Work: Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, fall.
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36: 381-403.
- Smith, W.K. et M.L. Tushman. 2005. "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams". *Organization Science*, 16: 522–536.
- Tsoukas, H. 2008. Towards the ecological ideal: Notes for a complex understanding of complex organizations. In D. Barry & H. Hansen (Eds.), *The Sage handbook of new approaches in management and organization*: 195–198. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tsoukas, H. 2009. A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20: 941–957.

Tsoukas, H., et Chia, R. 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13: 567-582.

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

Weick, Karl E. 1995. What theory is *not*, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40: 385–390.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. In J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 50: 361-386. Palo Alto, CA: Annual Reviews.