

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le métier de manager sous tension, quelle gestion des paradoxes adopter ?

Auteur·e : Laure Lekens
Promoteur·rice : Dr Michel Ajzen
Lecteur·rice :
Année académique 2022-2023
Master 60 en sciences du travail

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
2. EVOLUTION DE LA DEFINITION ET DES ROLES DU MANAGER	3
2.1 MANAGEMENT TRADITIONNEL, AVANT 1900	3
2.2 DE 1900 A 1944 : LA PRODUCTION	3
2.3 DE 1945 A 1975 : LA CROISSANCE	4
2.4 DE 1976 A 1989 : LA COMPETITION	5
2.5 DE 1990 A 1999 : LA REDEFINITION	6
2.6 A PARTIR DES ANNEES 2000 : L'HYBRIDATION	7
2.7 DEMAIN : L'HYPERMODERNITÉ ?.....	9
2.8 L'ÉVOLUTION DES TENSIONS DES MANAGERS	10
3. DÉFINITION DES CONTRADICTIONS, TENSIONS, DILEMMES ET PARADOXES	13
4. QUALIFICATION DES PARADOXES	15
5. APPROCHE RELATIONNELLE DES PÔLES	17
6. SCHÉMATISATION DE L'INSTALLATION DES PARADOXES ET STRATÉGIES	18
6.1 GESTION DES PARADOXES PAR LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE.....	21
7. LES DIMENSIONS PSYCHOSOCIALES DES PARADOXES	23
7.1 LA DOUBLE CONTRAINTE.....	24
7.2 L'ORGANISATION PARADOXANTE.....	26
7.3 LES ENJEUX DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, QUELQUES CHIFFRES.....	27
7.4 LIENS ENTRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE	28
7.5 LES CONSÉQUENCES DES PARADOXES : MANQUE DE SENS ET LE STRESS AU TRAVAIL	28
8. QUELQUES PISTES D'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE PARADOXES	32
9. CONCLUSIONS	34
BIBLIOGRAPHIE	35
ANNEXE 1	42
ANNEXE 2	43

1. Introduction

Le métier du manager se fonde sur un ancrage sociohistorique. C'est à partir de l'ère industrielle que le métier devient une classe professionnelle distincte. La nécessité d'une gestion efficace et organisée a fondé les bases du management classique décrit par Fayol en 1916. Evoluant avec les changements économiques, politiques, sociaux et technologiques, Drucker en 1954 proposera le management par objectifs. Suivra Mintzberg (1973) qui jettera un autre regard sur ce métier fait d'interruptions, fragmenté, créatif, privilégiant les échanges informels (Romelaer, 2020), il établira les 10 rôles du manager. L'émergence de nouvelles écoles de pensées comme celles des relations humaines mettront l'accent sur le leadership, la motivation des travailleurs et développeront les organisations apprenantes. Le management moderne aujourd'hui et de demain dans une société hypermoderne arrive à un tournant et doit résoudre une contradiction puisqu'à la fois rien ne change et tout change, les rôles de gestion des équipes, contrôles, prises de décision, gestion du changement, ... sont toujours tenus mais dans des « environnements nouveaux avec des contraintes différentes » (Burger-Helmchen et Hussler, 2019).

En effet, les entreprises se sont complexifiées en raison de leur environnement économique, social et politique devenu difficile à contrôler, instable et de ce fait changeant. Les stratégies des entreprises sont par conséquent également changeantes et sans cesse en quête de productivité, d'innovation et d'adaptation aux technologies. Le client et ses opinions sont au centre des attentions (Auger, 2009). Le manager par contre a gardé ses rôles hérités d'un environnement plus stable mais qu'il doit exercer dans une accélération des rythmes, sollicité par les différentes parties prenantes, au service des changements de stratégie, avec un haut niveau d'excellence attendu et dans un contexte technologique qui a bouleversé les pratiques.

Son rôle et sa définition sont devenus plus flous mais aussi son image, il occupait la position enviée, assuré de son pouvoir de décision et de sa position de « *problem solver* » il a dû devenir leader pour ensuite s'adapter à un management agile, submergé par le travail de reporting et de réunions diverses, dans un environnement de changements et d'accélération croissants en utilisant d'autres moyens de communication et en assurant le rôle de coach pour rester inspirant et soutenant vis-à-vis de son équipe. Le malaise est aussi perceptible dans les sondages, par exemple Indeed (Entreprise internationale de recrutement en ligne détenue par la société Recruit Holdings Co Ltd.) en 2021, montre qu'un cadre sur cinq ne veut pas ou plus exercer ce métier.

Son environnement est empreint d'injonctions paradoxales, de contradictions et de dilemmes ceci principalement vis-à-vis de ses objectifs, de son rôle et de l'organisation du travail (Ajzen,

2017). On peut citer les paradoxes suivants ; collaboration vs. contrôle entre son équipe qui s'autonomise et l'augmentation des contrôles exercés, individuel vs. collectif qui est un dilemme entre le développement du collectif indispensable à l'organisation apprenante et les besoins individuels de développement de son équipe, flexibilité vs. efficacité pour permettre l'adaptation tout en gardant une cohérence et une efficacité globale.

Il est vrai que le métier de manager a toujours été synonyme de résolution de tensions et de contradictions mais, d'une part elles se sont amplifiées avec la complexification des entreprises et par ailleurs la question est de savoir s'il est encore dans un environnement qui lui laisse cette marge de manœuvre. Ces tensions font partie de son métier mais aussi de son dynamisme, leur résolution permet un apprentissage et sont source de motivation, elles représentent aussi l'attractivité du métier. Et pourtant le métier est davantage sous tension, les managers se sentent « empêchés » d'exercer leur métier, le niveau de stress augmente, il existe un écart entre leur travail réel et prescrit qui les met dans une situation d'inconfort. Ces tensions sont d'autant plus intenses en situation de changement et posent la question de la gestion des paradoxes. La complexité des problématiques ne leur permet plus d'appliquer les méthodes passées du « *one best way* » (Fayol, 1916), d'une résolution cohérente en choisissant une orientation unique en tenant compte des facteurs extérieurs (théorie de la contingence), tout comme sa négociation, qui ne permet pas de développer l'optimalité des solutions. Devant l'impossibilité de choisir entre les alternatives il s'oriente vers le déni ou la tentative de revenir vers le passé (avant ces contradictions n'existaient pas). Ces situations mettent les managers dans une situation de stress intense et de paralysie. Les managers intermédiaires sont d'autant plus concernés puisqu'ils sont de par leur position entre le marteau et l'enclume (Bellini, 2004) ce sont eux qui devront organiser le changement au sein des entreprises pour permettre sa performance. Dans ce contexte, comment qualifier les paradoxes et comment les différencier des tensions, contradictions et dilemmes ? Quelles stratégies employer pour y faire face dans un contexte instable et complexe ? Comment permettre aux managers intermédiaires d'organiser le changement tout en gérant la pression intense des paradoxes auxquels ils doivent faire face ?

Ces questions sont essentielles pour permettre au manager et à ses équipes de retrouver du sens dans leur travail et par conséquent de la motivation. Les questions sur le bien-être au travail sont évidemment liées. Les impacts des injonctions paradoxales aussi appelées « double contrainte » seront analysées comme leur présence institutionnalisée dans les organisations paradoxantes. Comment appréhender, les effets du stress consécutifs à une gestion défensive des paradoxes ?

2. Evolution de la définition et des rôles du manager

Il existe une multitude de définitions du manager qui évolueront avec le temps, faisant s'adapter ses responsabilités (vis-à-vis de l'entreprise, de son équipe et de l'extérieur), ses méthodes et ses objectifs. Voici une évolution du métier du manager divisée en sept périodes. Chacune est présentée avec des caractéristiques distinctes, toutefois, les évolutions se sont faites de manière continue, les changements sont apparus en empiétant d'une période à l'autre et les concepts forts ont continués à être des références sur les périodes qui suivent.

2.1 Management traditionnel, avant 1900

Le métier de « chef » existe depuis toujours mais ce n'est qu'avec la société industrielle qu'il deviendra véritablement un métier reconnu (Barabel et Meier, 2015). Notons qu'entre le XVIème et XVIIème siècle, les métiers d'artisans s'organisaient dans un système de corporation dont le titre de maître représentait le meilleur. Avec la mécanisation, le maître ouvrier disparaît, ce sont les connaissances techniques qui prennent le pas. Le contremaître est alors ce spécialiste chargé de la surveillance des ouvriers, ce sera le premier niveau d'encadrement (Jarrige et Chalmin, 2008).

2.2 De 1900 à 1944 : la production

La société industrielle se développe et la production qui s'intensifie doit se trouver une organisation structurée, avec elle le management commence à se définir. Se mettent en place la rationalité productive (Taylor, 1911) et administrative (Fayol, 1916).

En 1911 Taylor, publiera le traité « *Principles of Scientific Management* ». La méthode est scientifique car elle se base sur l'analyse du travail et du temps et mouvements nécessaires. Il décrira la division horizontale et verticale du travail, pour permettre aux ordres d'être transmis par les chefs (les « penseurs ») et à la surveillance des ouvriers, considérés comme n'ayant d'intérêt que pour leur salaire. Une rémunération accompagnée de primes sur base d'objectifs sera proposée aux ouvriers pour encourager leur productivité (Barabel et Meier, 2015, 2022).

Fayol marquera un tournant en publiant en 1916 l'« *Administration industrielle et générale* ». Ce texte sera un écrit majeur de la théorie classique de l'organisation et de la gestion. Les activités au sein de l'entreprise y sont divisées en six catégories ; technique, commerciale, financière, sécurité, comptable et administrative. Cette dernière catégorie sera décrite en cinq fonctions administratives fondamentales ou activités que sont la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Ces fonctions sont applicables à toute

organisation (publique et privée), elles sont universelles. Les dirigeants nécessitent aussi des qualités particulières ; physiques, mentales, morales, d'éducation et techniques (Barabel et Meier, 2022). La standardisation des opérations et compétences permettra une grande amélioration de la productivité mais rendra aussi le système rigide et très hiérarchisé. La fonction de direction est ainsi décrite en quatorze principes dont : l'unicité de commandement, l'ordre et la discipline et la coordination hiérarchique.

La fonction de « cadre » apparaît dans les années 1930 et fait référence à une position de commandement dans l'armée. Elle sera formalisée en France avec les arrêtés de Parodi¹ en 1945 dont la définition est : « les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur, un commandement sur des collaborateurs de toute nature » (Barabel et Meier, 2015).

Dans le même temps commencent à se développer les sciences humaines avec entre autres Mayo (1933) et Follet (1924) (Amparo et Lamoureux, 2019). La réalité sociale et humaine des organisations est étudiée.

2.3 De 1945 à 1975 : la croissance

La situation économique et sociale des Trente Glorieuses mais surtout la naissance et le développement de la société de consommation définiront le management de la croissance. Drucker apportera une approche liée à la décentralisation des entreprises et à l'essor de la société de l'information (Autissier, 2017). En 1954 il publiera « *The practice of Management* » avec un chapitre consacré au management par objectifs, le leadership sera également étudié. Son influence est encore très présente puisqu'en 2019, une étude de Deloitte² a montré que 89% des dirigeants disent utiliser (ou le prévoient) les objectifs pour mesurer la performance des employés.

Pendant cette période, la prise en considération de l'humain va être développée avec Mayo (1933), Maslow (1954), Herberg (1971), Lewin (1935), Likert (1961) et Blake et Mouton (1964). Leurs travaux sur la motivation, les styles de management, de leadership, les relations humaines vont catégoriser des styles de managers « de l'autoritaire-autocratique (Lewin, Likert, Blake et Mouton), au laisser-faire (Lewin, Blake et Mouton), au consultatif (Likert), au

¹ Grille de classement des métiers et salaires.

² Etude de 2019 auprès de 9000 dirigeants et responsables des ressources humaines dans 119 pays.

participatif-démocratique (Lewin, Likert, Blake et Mouton) et à l'intégrateur (Blake et Mouton) » (cités dans Payre et Scouarnec, 2015).

En 1973 les travaux de Mintzberg posent une nouvelle question, à savoir qui est le manager³, il tente à décrire ce que fait le manager, ce « génie de l'efficacité » et « héros de la société économique contemporaine » et donne une nouvelle image du manager, qui est présenté comme une personne d'action avec un travail marqué par des interruptions, la fragmentation, de la réactivité, privilégiant les échanges informels (Romelaer, 2020). Il oriente ses recherches sur la catégorisation des types d'entreprises, la structuration de ces entreprises, la coordination des hommes, et la coordination du travail et des tâches. Mintzberg établira les 10 rôles du manager qui seront classés en trois groupes et considérés comme universels : les rôles interpersonnels, les rôles de traitement de l'information et les rôles de prise de décision. Les rôles interpersonnels sont : le symbole, le leader et l'agent de liaison. Dans le traitement de l'information il est un observateur actif, diffuseur d'information et porte-parole. Le manager s'appuie sur ces rôles pour accomplir la troisième partie qui est la prise de décision. Il y est entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur. Ces rôles forment un tout appelé *gesalt* (Barabel, 2017). Ces rôles sont aussi à géométrie variable en fonction de la branche d'activité (Caillé, 1985), et s'utilisent de manière concomitante. On retrouve dans ces rôles les activités décrites par Fayol (1916) mais il y apporte en plus les aspects informels, spontanés, actifs et en mouvement. Un management à l'approche discursive faite d'échanges non structurels (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).

Le terme de « manager » (de l'anglais « *to manage* » : diriger, organiser, se débrouiller, réussir à) apparaît à partir des années 60, apportant une notion de gestion. Il est le reflet de l'influence des méthodes anglo-saxonnes et du début de l'ouverture des marchés (Amparo et Lamoureux, 2019).

2.4 De 1976 à 1989 : la compétition

L'Europe entre en récession, perd en compétitivité et en productivité, et s'oriente vers une tertiairisation du travail. Elle est bousculée par les chocs pétroliers et l'arrivée de nouvelles économies. Le Japon d'abord, qui dans les années 1980 apportera le Toyotisme comme réponse à la crise du modèle taylorien-fordien (Blancheton, 2020). Le management doit s'adapter et devient compétitif. Il doit adopter une position guerrière pour rester sur le marché (Déry, 2007).

³ *The name of Managerial Work*

Le management est stratégique avec les théories de Porter (1980) ; la stratégie doit reposer sur un avantage concurrentiel qui résulte de deux facteurs : la maîtrise des coûts et la différenciation (innovation). Une nouvelle dimension s'invite, celle des besoins du client. Ces théories sont encore très actuelles ; en 2015 lors d'une enquête il est cité comme « le penseur le plus influent du management » (Fréry, 2020).

Les systèmes doivent devenir flexibles et habiles. Ils doivent aussi organiser le changement, R Kanter décrira ces processus, le manager est alors le « chef d'orchestre » qui doit savoir diriger ses collaborateurs (Autissier et al. 2018). Elle décrit aussi le « *change leader* ». Le manager devra aussi représenter et transmettre la culture d'entreprise sous l'impulsion notamment de « La théorie Z » de William Ouchi. Celle-ci se présente comme une réponse aux difficultés des entreprises américaines vis-à-vis de sa concurrence japonaise et décrira les modes de contrôles et l'efficacité organisationnelle (Grima, 2017). Katz publiera de nombreux articles entre 1975 et 2005 et s'intéressera particulièrement aux entreprises de recherche et développement. Il va identifier trois principales compétences du manager : techniques, conceptuelles et humaines. Cette dernière compétence étant la clé de voûte des autres (Charue-Duboc et Gastaldi, 2016).

2.5 De 1990 à 1999 : la redéfinition

L'Europe se construit et la mondialisation s'accélère. Les « restructurations de compétitivité » des entreprises se multiplient (Beaujolin-Bellet et al, 2012). Le management se débureaucratise, le constat est fait de l'inadéquation des systèmes hiérarchiques et rigides issus des théories de Taylor (1911) et Fayol (1916) face à un nouvel environnement changeant et financiarisé. Les recherches sur le leadership, la motivation et le sens au travail se multiplient.

Constatant que les transformations au sein des entreprises ne sont pas toujours un succès, J Kotter en 1990 l'explique notamment par l'attitude des managers. Il distingue le leader et le manager qui sont deux fonctions indispensables mais différentes par leurs activités et finalités. La fonction de leadership définit une direction, l'alignement des salariés et leur motivation (Ajzen, 2017).

Les entreprises vont utiliser les actifs immatériels (compétences, capacités, connaissances, partage des connaissances) pour rester compétitives. D'abord par une approche par les ressources ou *Resource-Based View* (RBV) (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) ensuite par les connaissances ou *Knowledge-Based View* (KBV) de Spender et Grant en 1996 (Brulhart et al., 2010). Nonaka et Takeuchi (1995) distingueront les connaissances tacites des connaissances explicites. Ils proposent aussi un nouveau modèle de management (*middle-up-down*) qui

placera les managers intermédiaires au centre de la dynamique de la connaissance et des flux d'informations. Ils commencent alors leur rôle de médiateur entre les objectifs et les ressources opérationnelles (Dufour, 2015).

Les entreprises deviennent apprenantes, Senge en 1990 publie « *The Fifth Discipline* » et propose une approche novatrice de la gestion des organisations. Les cinq disciplines de l'apprentissage sont : penser systémique, acquérir la maîtrise personnelle, clarifier et remettre en cause les modèles mentaux, construire une vision partagée et apprendre en équipe. La figure du leader charismatique et héroïque est rejetée au profit d'une communauté de leadership qui vont agir ensemble, les leaders-managers, leaders opérationnels et leaders de réseaux. La pensée systémique donne accès à une vision globale, c'est ce qui permet d'accéder à la complexité des problématiques et de dépasser la pensée en silos (Autissier et al., 2018).

Quinn (1983) étudiera les critères pour mesurer la performance qui sont traversés de dilemmes fondamentaux (Detchessahar, 2017) et proposera un modèle spatial de l'efficacité organisationnelle. Il définira le manager efficace comme « ... celui qui a la capacité cognitive et comportementale de reconnaître les paradoxes et les contradictions et de réagir à la complexité de ses environnements. » (Quinn, 1995, p. 525). Il étudiera également la performance des managers qui doivent disposer d'« une complexité comportementale » et une approche fondée sur le « *both/and* » (Detchessahar, 2017).

2.6 A partir des années 2000 : l'hybridation

Nous entrons dans le management contemporain. Il sera la combinaison ou l'hybridation des systèmes existants, tout en devant s'en affranchir pour répondre aux nouvelles problématiques (Déry, 2007). Pour Rosa (2012) le phénomène qui caractérise notre société est l'« accélération » qui prend trois dimensions : l'innovation technique, le changement social et le rythme de vie. Cette accélération peut devenir paradoxale (Stohl et Cheney, 2001) puisque les nouvelles technologies conçues pour gagner du temps accélèrent nos rythmes de vie. Accélération citée par Déry (2007) pour qui le management devra « ... se renouveler beaucoup plus rapidement qu'il ne l'a fait au cours des Temps Modernes ».

Dans ce contexte, l'entreprise s'adapte et devient agile, notion définie comme « la capacité d'une entreprise à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondants aux exigences des consommateurs » (Breu, Hemingway et al., 2001 ; Yusuf, Sarhadi et al., 1999 ; Badot, 1997,

citée dans Barzi, 2011). Les entreprises doivent être proches de leurs clients et sensibles aux demandes du marché. Les notions de flexibilité et réactivité en sont l'essence (Sharifi, Zhang, 1999 ; Lindberg, 1990 cité dans Barzi, 2011). Les NFOT ou Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (Ajzen et al., 2015). développées grâce aux nouvelles technologies en sont les outils pour répondre à un environnement qui est repris sous l'acronyme de VUCA⁴ (Ajzen, 2022).

Le manager agile utilise les technologies pour le partage des données et connaissances, pour permettre de travailler en tout lieu et en tout temps. Il autonomise les équipes et n'exerce un contrôle qu'à travers les multiples reportings qu'il pilote. Ces outils ne sont pas nouveaux mais utilisés autrement pour permettre le changement et répondre à l'environnement de manière rapide. Des tensions émergent comme les contours de sa responsabilité professionnelle vis-à-vis de son équipe qui s'autonomise, de sa légitimité et de la gestion des personnes et des collectifs (Ajzen, 2022).

Segrestin en 2004, publiera « les chantiers du manager » qui explore les défis contemporains du métier de manager. L'auteur met en évidence la complexité croissante du rôle du manager dans un contexte d'évolution technologique rapide et de mondialisation. Il aborde également la nécessité de repenser les méthodes de gestion et de leadership pour s'adapter aux enjeux de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises.

Dans ce contexte les managers s'adaptent aux incohérences, Desmarais et de Chatillon en 2010 établiront « le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance ». Ils décrivent « l'opacité sociale du management » et donc sa résistance à être définie par les managers eux-mêmes. Le manager est face à un dilemme qui l'oblige à jongler entre loyauté envers la hiérarchie et défense des intérêts de ses collaborateurs. Ils soulignent l'importance du manager en tant que traducteur des objectifs organisationnels. Sans ce rôle le manager se retrouve rapidement dans une situation de malaise l'empêchant d'accomplir son métier.

Le métier même de manager est questionné, jusqu'à être supprimé, comme dans le livre de Hamel en 2011 « *First, let's fire all the managers!* » et les « entreprises libérées » décrite par Getz. Ce système est aussi critiqué (Ughetto, 2019) ; le rôle de Leader libérateur qui porte l'entière responsabilité du projet et la pression importante transférée vers les employés.

Pour Payre et Scouarnec (2015) « le manager est un métier d'avenir qu'il convient de mieux définir, de mieux accompagner et de consolider dans les organisations ». Ils proposent dans

⁴ VUCA acronyme de « *Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity* ».

cette optique cinq profils de managers ; le manager stratège, le manager hyper spécialiste technique, le manager 2.0, le manager de projets et le manager mature. Ces profils répondent à la nécessité d'agilité, de conduire le changement, gérer les personnes et activités, intégrer les outils digitaux, maintenir et/ou développer la productivité et la rentabilité. Le manager est « Toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement ».

2.7 Demain : l'hypermodernité ?

Et demain, quel sera le contexte, la définition et le rôle du manager ? Pour Aubert (2004) nous entrons dans l'hypermodernité. Celle-ci se distingue de la post-modernité qui laissait à penser que nous allions vers une rupture avec la modernité. L'hypermodernité reflète une direction plus radicale de la modernité, dans l'excès, toujours plus et plus vite dans un dépassement constant, sans cette rupture. Elle est aussi dans les contradictions ; la nécessité de satisfaction immédiate et la « quête d'absolu », l'hyperactivité dans une urgence permanente et l'« excès d'inexistence ». Ce qualificatif n'est toutefois pas fixé, par exemple Lipovetsky (2003) fait référence aussi à une société d'hyperconsommation et note la contradiction entre la diminution de l'estime de soi et la peine à vivre alors que les progrès technologiques sont grandissants. Au niveau du management il faudra composer avec des personnes qui veulent plus de droits, plus de consommation, plus de plaisirs, de sécurité, de qualité de vie, d'autonomie, ... aussi bien dans leur vie privée que professionnelle. Tout cela rapidement et avec un coût réduit. La rationalité doit être accélérée et se base sur un système mondial. Les aspects humains sont aussi exacerbés et contradictoires, une quête de plus d'individualité tout en se regroupant en réseaux, l'hyperconsommation et l'intérêt pour l'écologie. Le management devra être plus humain (exacerbation des besoins individuels), les liens hiérarchiques sont modifiés par les frontières plus floues des entreprises. Le manager deviendra coach, facilitateur, démocratique, devra maîtriser plusieurs disciplines, dans un contexte interculturel et intergénérationnel et en perpétuelle mutation (Déry, 2007).

Une étude prospective de 2019 (de Ridder et al.) posait la question de ce que deviendra le métier de manager en 2030. Ils identifient quatre dimensions qui seront essentielles ; la gestion des équipes et des personnes, la gestion des processus de travail, la gestion du changement et la polyvalence. Ils soulignent les liens avec l'étude de Payre et Scouarnec (2015) en proposant un profil qui contient des caractéristiques convergentes. Les tensions qui définissent le métier sont

aussi décrites ; la combinaison des niveaux individuels et collectifs dans l'action de gérer, la responsabilité vis-à-vis de leurs actions et résultats dans un contexte de mise en réseau et donc le questionnement de leur autorité, la séparation ou réconciliation entre les rôles de responsable hiérarchique et fonctionnel. Ces questions sont déjà évoquées plus haut dans le management agile (Ajzen, 2022).

Comme en témoigne le « Harvard Business Review » en 2021, de nombreux articles de presse ne manquent pas sur les attentes des nouvelles générations, incarnées par une flexibilité maximale et une nécessité de concilier vie professionnelle et vie privée. Cela suppose de pouvoir travailler quand et où ils veulent en autonomie complète et sans hiérarchie mais ils apportent aussi leur contradiction en réclamant plus d'encadrement et une autorité de compétence.

2.8 L'évolution des tensions des managers

Comme présenté dans cette première partie, les évolutions des entreprises ont complexifié le métier de manager, celui-ci évolue et requiert des compétences de plus en plus larges. Le métier de manager jusqu'il y a peu faisait rêver, était le symbole de la réussite. Il a aussi toujours été empreint de tensions, c'est celui qui doit sans cesse résoudre les problèmes, gérer des équipes. Il bénéficiait d'une autorité et d'un pouvoir de décision, un métier de challenges et dynamique, une stabilité de l'emploi. Mais nous l'avons vu, ce métier a été remis en cause voir supprimé dans les entreprises libérées. Il peine aujourd'hui à se définir entre un métier et une fonction. De nombreux travaux comme ceux de Cousin en 2003 présentent une rupture dans sa fonction, la fin d'un modèle « intégré » qui laisse deux solutions : la recherche du statut social ou la carrière qui devient un but en soi (Glée et al., 2012). Des sondages également montrent que de moins en moins de travailleurs veulent devenir managers et que les managers sont de plus en plus nombreux à rejeter leur fonction. Le sondage d'Indeed⁵ en 2021 montre qu'un cadre sur cinq ne veut pas ou plus être manager. Dans l'étude d'Ispos et Boston Consulting Group en 2019, 71% des managers français s'attendent à des changements majeurs de leur fonction.

Parallèlement de nombreux auteurs soulignent une exacerbation des tensions pour les métiers de manager de proximité et intermédiaire (Barabel et Meier, 2006 ; Bellini, 2005 ; Bellini et Labit, 2005 ; Dejoux et Dietrich, 2005 ; O'Donnell, Vesin et Perrier, 2011 ; Thévenet, 2014, cités dans Bollecker et Nobre, 2016). La littérature est abondante sur le sujet, il en ressort que

⁵ Entreprise internationale de recrutement en ligne détenue par la société Recruit Holdings Co Ltd

la tension réside dans le fait que se sont moins les pratiques des managers que les organisations et les conditions de travail qui ont changé (Lanoë, 2019). Le travail du manager est toujours influencé par des principes Tayloriens (1911) de faire plus avec moins, par les rôles de Fayol, 1916 (la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle) et par des objectifs à atteindre qui sont chiffrés et quantifiables (Drucker). Tout en leur demandant de conduire le changement, d'être agile, à l'écoute de leurs équipes et de leurs clients. L'environnement également a changé avec l'arrivée des nouvelles technologies qui imposent un temps de réaction accéléré, instantané et des équipes distantes. Un métier dont les tensions s'intensifient et les paradoxes deviennent de plus en plus présents.

Comment ceci est-il traduit dans la pratique quotidienne, quelles tensions, paradoxes pèsent sur les managers ? Pour commencer, ces managers sont pris dans des paradoxes d'exécution, contradiction entre le travail réel et le travail prescrit et contradiction de ses rôles. Comme décrit plus haut, le manager serait devenu un « leader », un « coach », un « intrapreneur » dans un environnement post-bureaucratique mais parallèlement, Mintzberg en 1994 confirme les rôles définis en 1973 qui seraient intemporels. Deux approches se contredisent entre un modèle idéalisé de leader et des observations sur le terrain (de Chatillon et Desmarais, 2008). Lanoë (2019) établit que le rôle du manager n'a pas été substitué par un autre mais qu'il a hérité d'un cumul des rôles ; au départ des rôles de contrôle, de transmission de savoir-faire, accroissement de la productivité, établissement des règles et normes auxquels se sont ajoutés la gestion d'équipe, le bien-être au travail, renforcement de l'agilité et de l'innovation, ... Cette contradiction des rôles et du travail est particulièrement présente pour les managers intermédiaires. Des études récentes rendent compte sur base de leurs agendas de ce qu'ils font au quotidien (Detchessahar, 2011 ; O'Donnelle et al., 2011 ; Monneuse, 2014 ; Lanoë, 2017, 2022, cité par Detchessahar, 2017). Il en résulte une « gestionnarisation » de la fonction. Le manager doit gérer les outils de gestion et « piloter » les activités sur base de ceux-ci. Il n'est plus sur le terrain mais dans l'analyse des KPIs (*key performance indicators*) et autres rapports justifiant des différences entre les objectifs et la réalisation. Il est pris par une multitude de réunions principalement sur des sujets externes dont il doit représenter le terrain (dont il devient éloigné). Ces activités l'empêchant de réaliser ses fonctions premières, d'encadrement de son équipe, de proximité mais aussi de régulation conjointe telle que décrite par Reynaud (1979). Le manager se retrouve piégé entre ces activités chronophages et parfois vides de sens et son manque de temps disponible pour ses équipes et pour son rôle de « traducteur ». Ceci est encore

plus présent lorsque le changement devient émergent (à savoir qu'il a tendance à être continu, évolutif et cumulatif pour Weick et Quinn en 1999).

Un autre rôle essentiel du manager est mis sous tension, sa fonction de « responsable », selon Spielmann (1997), c'est ce qui différencie les managers des travailleurs. Cette responsabilité est devenue incertaine d'abord en raison des frontières floues des entreprises entre les clients sous-traitants, employés au statut d'indépendants, et autres statuts atypiques résumés par Reynaud (2007) par le « bricolage institutionnel » qui rendent la question de responsabilité équivoque. Par ailleurs, les équipes demandent plus d'autonomie notamment pour trouver du sens dans leur action et travaillent en tout temps en tout lieu. Le manager doit admettre cette autonomie parfois imposée par les entreprises hybrides, tout en exerçant sa fonction de contrôle, matérialisant sa responsabilité. Ce dilemme est parfois énoncé comme des oxymores ; liberté encadrée et autonomie contrôlée. La responsabilité c'est aussi la voix des managers et le dialogue entre les protagonistes pour faire valoir leur point de vue parfois divergents. Or il existe une rétractation des lieux de dialogues (Detchessahar, 2019) ou le « silence organisationnel » (Lanoë, 2022). Sans dialogue sur le travail, le manager vit un paradoxe entre ce qu'il considère comme son rôle (discuter des problèmes rencontrés, arbitrage de situations, contestation des décisions des dirigeants sans remise en cause de sa loyauté) et son impossibilité, la frustration de ne pas pouvoir exercer ce rôle et être entendu.

Les tensions et paradoxes concernent aussi l'organisation du travail, lorsqu'il faut à la fois renforcer le collectif d'une équipe tout en étant attentif aux individualités. Le manager se trouve dans une tension d'autant plus importante depuis la crise du COVID-19 à devoir de manière hybride, créer et soutenir un collectif pour permettre des apprentissages organisationnels. Or le management en distanciel demande du temps, justement ce dont manque le manager. Être attentif aux individus, ce qui est repris dans le « *care* » management (Folbre, 2004), évaluer les risques psycho-sociaux est également une prérogative du manager. Il doit pouvoir jongler avec ces deux impératifs perçus comme des dilemmes. Construire du collectif et de l'individuel est par ailleurs une fonction dont les résultats ne sont pas mesurables et par conséquent ne sont pas repris dans ses objectifs (Le Morlec, 2022), même si ce rôle est prescrit, en manque de temps il privilégiera les activités qui seront mesurables.

Les paradoxes qui existent au niveau de la performance sont probablement les plus visibles, ce sont les injonctions contradictoires que reçoivent les managers. Toutes les contradictions qui existent si on analyse les facteurs de performance. Ce sujet n'est pas neuf, il a été analysé par Quinn en 1983, par contre, la mondialisation et l'éloignement des centres de décisions, les

fusions et acquisitions des entreprises ont clairement contribué à renforcer ces contradictions. La pression pour l'atteinte de ces résultats est aussi grandissante (Le Morlec, 2022)

Ces contradictions deviennent de plus en plus importantes dans les entreprises (Lewis, 2000) et la réponse donnée, la manière de les gérer peut devenir déterminant pour le futur de l'organisation et la santé psychologique du manager.

Par ailleurs au travers de la revue de ces tensions on s'aperçoit que les termes de tensions, contradictions, dilemme et paradoxes sont utilisés et qu'il convient de les définir et de les distinguer. Ceci permettra de mieux différencier ce qui incarne le métier, le rend dynamique et permet de la créativité, par rapport à ce qui le rend inconfortable, stressant et paralysant. Cette différenciation permettra également de mieux envisager comment y faire face et pointer ce qui reste encore flou.

3. Définition des contradictions, tensions, dilemmes et paradoxes

3.1 Les contradictions

Stohl et Cheney (2001) en donnent la définition suivante « des situations dans lesquelles une idée, un principe ou action est en opposition directe avec une autre ». Elles sont inhérentes aux organisations qui doivent sans cesse concilier des objectifs avec la réalité rencontrée, les besoins des salariés avec celle des clients, des fournisseurs, ... Elles sont particulièrement présentes dans le changement qui est à mener (usages habituels et nouvelles actions) (Ford et Ford, 1994) tout comme dans l'innovation (Perrow 1970). Etant donné que le changement n'est plus un épisode mais est devenu présent en continu, les contradictions qui en découlent sont présentes en permanence (Tsoukas et Chia, 2002). Les contradictions peuvent aussi être provoquées par l'organisation elle-même (Moskolaï, 2021) et elles définissent le contenu des missions du manager (Basso, 2007). La gestion de ces contradictions (par leur reconnaissance et remise en question) apportera un apprentissage collectif nécessaire à l'organisation apprenante (Senge, 1990). Pour Van de Ven et Poole (1995) les contradictions et les tensions sont nécessaires au processus de développement et de changement organisationnels. Les contradictions peuvent être générées par des divergences entre les objectifs et les valeurs, les intérêts des différentes parties prenantes, les besoins et les attentes des membres de l'organisation, ainsi que par les exigences de l'environnement externe. Ces contradictions peuvent être sources de conflits, mais elles peuvent également stimuler l'apprentissage, l'innovation et la transformation organisationnelle.

3.2 Les tensions

Elles sont utilisées de manière très large et générique, Stohl et Cheney (2001) les définissent comme « un choc des idées, des principes ou des actions dont peut découler un inconfort ». Smith et Lewis (2011) les considèrent comme des éléments qui sont logiques de manière séparée mais leur association crée une incohérence. Elles distinguent trois formes de tensions ; les paradoxes, les dilemmes et les dialectiques (lorsqu'une tension entre thèse et antithèse se gère par le conflit et la négociation, cette tension va créer de nouvelles pratiques (Hargrave et Van de Ven, 2017))

3.3 Le dilemme

Il est une « situation qui nécessite un arbitrage entre deux prescriptions organisationnelles contradictoires » (Arnoud et al., 2018). Il est présent de manière naturelle dans les organisations en raison de leur complexité. Pour Arnoud et al., il devient un paradoxe lorsque l'organisation refuse de voir ce dilemme et que par conséquent il force les agents à les « arbitrer de manière clandestine ». D'autres auteurs présentent le dilemme comme un choix à faire entre deux options dont chacune présente des avantages et inconvénients (McGrath, 1982) un choix entre des alternatives tout aussi désirables ou indésirables (Ehnert, 2009). Le lien avec les paradoxes est alors tout autre car si le dilemme oblige à choisir une option et qu'il n'est pas possible de combiner les deux, le paradoxe au contraire nécessite de gérer les deux pôles et de ce fait sa gestion exige de ne pas choisir ou exclure l'un d'entre eux. Pour Guilmot et Vas (2013), les organisations sont passées « ... d'une approche dilemmatique à une approche duale de la stabilité et du changement ... ». Les deux sont présents en étant opposés et complémentaires. Smith et Lewis (2011) soulignent également que lorsqu'un paradoxe est géré comme un dilemme, le pôle qui n'a pas été choisi réapparaîtra, signe que la problématique doit être traitée en « *both/and* » et non en « *either/or* ». Par exemple le paradoxe autonomie/contrôle, au plus le manager va le traiter comme un dilemme en choisissant, par exemple, « l'autonomie », au plus il va déléguer et donner du pouvoir à ses équipes, au plus le besoin de contrôle va resurgir pour réclamer de l'efficacité.

3.4. Le paradoxe

Il vient étymologiquement du grec, *para* : contre, au-delà, anormal et *doxa* : opinion ou pensée. Le paradoxe est défini par Smith et Lewis (2011) comme « des éléments contradictoires bien qu'inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps ». Les deux pôles sont logiques vus séparément mais quand ils se superposent ils deviennent irrationnels et absurdes.

Elles le représentent par le symbole taoïste du Yin et du Yang. Ce qui permet de conceptualiser l'interdépendance d'éléments opposés. Cette approche permet d'accepter les tensions en faisant exister les deux pôles. Quant à l'inverse il est choisi un seul pôle (comme un dilemme) l'autre pôle va resurgir et par ailleurs cela empêche d'accéder à la complexité des situations (simplification de la tension). La gestion des deux pôles ne doit pas non plus proposer une solution globale (compromis) qui englobe le tout (correspond à une dialectique) qui masquera les oppositions sans les gérer. Pour Grimand et al. (2018) la pensée paradoxale permet de « penser simultanément le délibéré et l'émergent, le contrôle et l'autonomie, l'exploitation et l'exploration, la stabilité et le changement ».

Le paradoxe peut être interne à l'organisation ou renvoyer à l'externe comme l'adaptation à l'environnement (Pool et Van de Ven, 1989) il est aussi devenu « une des formes centrales » du management (Grimand et al., 2018). Si pour certains auteurs le paradoxe est vu comme un dysfonctionnement, il permet aussi de sortir d'une vision dichotomique et permet d'envisager des solutions « *both/and* ».

De manière ambivalente les contradictions, tensions et les paradoxes sont considérés comme une opportunité, une faiblesse ou un dysfonctionnement pour les organisations. Les tensions peuvent aussi mener à des conflits considérés comme délétères. Le paradoxe s'il n'est pas géré en répondant aux deux pôles, si un seul pôle est choisi il créera un inconfort voire une paralysie, l'entreprise en devient paradoxante (sujet qui sera développé dans la dernière partie).

En annexe 1 un tableau reprend l'ensemble des définitions et conceptions pour compléter cette partie. Il apparaît que les définitions sont multiples et les concepts pas toujours différenciés les uns des autres voir en contradiction. Ils nécessiteraient une clarification (Guedri et al., 2014). Toutefois, depuis les travaux en 2011 de Smith et Lewis, leur définition et approche du paradoxe sont reconnus et cités en référence dans de nombreuses études qui ont suivi.

Nous avons déjà parcouru les différents paradoxes que rencontrent les managers dans leur quotidien, il existe une typologie qui permet de les qualifier.

4. Qualification des paradoxes

D'un point de vue organisationnel on considère que ces paradoxes sont indissociables du quotidien des managers, ils sont aussi une source de créativité et ils permettent d'éviter la simplification des problématiques (Clegg, Cunha et Cunha, 2002).

Lüscher et Lewis (2008) ensuite Smith et Lewis (2011) ont catégorisé les différents paradoxes qui sont : le paradoxe identitaire, le paradoxe de l'organisant, le paradoxe de la performance et le paradoxe de l'apprentissage. Ces catégories de paradoxes concernent tous les niveaux de l'entreprise, individuel, manager, top manager, group de travail. Ils peuvent avoir des conséquences les uns sur les autres, et avoir des effets en cascade.

Le paradoxe identitaire (ou de rôle) représente les tensions entre les croyances et les valeurs des individus ou du groupe par rapport à l'organisation. Suite à un changement dans l'organisation, c'est aussi le paradoxe entre les rôles d'hier et d'aujourd'hui, voire demain.

Le paradoxe de l'organisant (ou de gestion) représente la tension entre intégration et différenciation. La difficile cohérence entre l'objectif global et la latitude laissée à des sous-unités. C'est aussi le paradoxe entre collaboration et concurrence, ou entre contrôle et autonomie « Comment puis-je être responsable et laisser les autres prendre les décisions » (Lüscher et Lewis, 2008).

Le paradoxe de la performance (ou d'exécution) concerne particulièrement le manager, ce sont les représentations contradictoires ou concurrentes des buts de l'organisation ainsi que les moyens d'y parvenir.

Le paradoxe de l'apprentissage est le premier à être décrit (March, 1991) il s'agit du paradoxe entre apprentissage par l'exploitation ou par l'exploration. C'est la tension entre nouveau et existant. Jarzabkowski et al. (2013) mentionne les tensions entre innovation radicale et incrémentale ou entre changement épisodique et continu. A nouveau ce paradoxe est très présent dans le métier de manager, qui devra gérer l'existant et le rendre performant (exploitation) tout en ayant l'ordre d'innover (exploration), c'est aussi un conflit entre rester dans l'ordre et la discipline ou proposer l'innovation. Schumpeter en 1935 proposait déjà deux types d'acteurs : l'exploitation décrite au travers des « agents économiques » et les « entrepreneurs » orientés vers l'exploration.

J. March (1991) décrits les deux pôles :

- L'exploitation « comprend des choses telles que le raffinement, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, la mise en œuvre, l'exécution » ;
- L'exploration « inclus des choses capturées par des termes tels que la recherche, la variation, la prise de risque, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte, l'innovation » ;

Pour March ces deux dimensions doivent coexister, les deux sont nécessaires, ce n'est plus un dilemme exigeant un choix mais un paradoxe qui demande à ce que les deux concepts puissent trouver un certain équilibre et rester en tension. Toutefois il constate que l'exploitation va prendre le dessus par sa facilité, sa dépendance au passé mais aussi par la proximité des bénéfiques. Une entreprise qui ne visera qu'un des deux pôles ne sera pas tenable à long terme, par contre la balance entre les deux peut se faire de différentes manières qui sont reprises dans le management de l'ambidextrie. Les deux pôles vont également s'opposer pour avoir le plus de ressources disponibles à court terme, mais sur le long terme, les deux se renforcent mutuellement pour permettre le succès (He et Wong, 2004). Autrement dit, l'exploration permet l'apprentissage et c'est cet apprentissage qui sera exploité.

Nous avons qualifié les paradoxes et leurs pôles, entre ceux-ci existent des liens, qui sont l'objet de l'approche relationnelle.

5. Approche relationnelle des pôles

Clegg et al. en 2002 proposent une revue des connaissances scientifiques sur le management des paradoxes. Il décrit les quatre constantes inhérentes aux liens relationnels entre les pôles du paradoxe. Prenant les deux pôles que sont la planification et l'action, entre eux existe une relation bidirectionnelle. De cette relation, l'improvisation intervient comme un liant des pôles. Comme la planification et les actions, l'improvisation peut être définie, elle est nécessaire à ce que les deux pôles se synthétisent. Elle est un acteur entre les deux mais ne les remplace pas, il existe quatre constantes relationnelles des paradoxes.

La première relation est celle déjà décrite par Lüscher et Lewis (2008) c'est la nécessité de la présence simultanée des deux pôles. La fonction managériale est fondée sur les contradictions mais pour devenir un paradoxe il faut que les pôles soient présents en même temps.

La deuxième approche est qu'il existe une relation entre les pôles des paradoxes des managers et l'organisation. La tentation est de dissoudre les paradoxes, de rendre la tension asymétrique ou unidirectionnelle entre les pôles, autrement dit gérer un pôle avec la direction et l'autre avec les équipes, renvoyant le manager à une situation « schizophrénique ». Or cela empêche les pôles de se nourrir l'un de l'autre, cela empêche leur synthèse.

Cette approche peut être mise en lien avec le management socio-économique et plus précisément la notion d'équilibre dynamique (Pasquier et Savall, 2021), un modèle de management qui se base sur les équilibres des pôles. Le rôle du manager y est de synchroniser les acteurs et les

activités à rechercher leur équilibre. La raison pour laquelle les managers ont tendance à dissoudre les paradoxes et les rendre unidirectionnels trouverait ses racines dans les théories classiques de Taylor (1911) et Fayol (1916) notamment par « la dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités » (Pasquier et Savall, 2021). Cette vision dichotomique entraîne aussi une gestion par le dilemme (choix entre les pôles).

Le troisième lien est de maintenir le pôle structurel à un niveau minimal pour permettre au pôle structurant de se développer en supportant un renforcement mutuel et simultané entre les deux pôles. L'idée est qu'une structuration trop rigide des organisations les enferme vers des comportements prévisibles. A l'inverse des structures trop souples entraînent un certain chaos. C'est aussi prendre au sérieux de petits signes du marché qui peuvent conduire à de grands changements.

Orton et Weick (1990) dans leurs recherches sur le couplage fort ou faible des systèmes de gestion et des travailleurs, y opposent l'efficacité à la fiabilité. Le couplage fort (système de gestion rigide, peu de flexibilité pour les utilisateurs) étant préféré dans un environnement linéaire avec peu d'imprévus. Le couplage faible est privilégié pour des environnements complexes et peu stables, il permet à la rationalité et à l'indétermination de coexister. Grimand et al. (2018) précisent également qu'un couplage fort de l'outil de gestion conduit l'organisation à une négation, une myopie du paradoxe et par conséquent un déséquilibre organisationnel. Adopter un couplage fort dans un contexte changeant renforce les paradoxes organisationnels.

La dernière relation est l'imprévisibilité de la synthèse qui sera faite. En gérant un dilemme, c'est-à-dire en choisissant une seule solution, celle-ci est prévisible et peu s'organiser. Tandis qu'en gérant les paradoxes en « *both/and* », il faut s'attendre à ne pas avoir anticipé ce qui en résultera, des nouvelles pratiques ou normes par exemple.

Les paradoxes et les relations entre leurs pôles ont été définis. Il reste à prendre une approche plus éloignée de manière à voir l'ensemble dans lequel ces paradoxes s'inscrivent, à quel moment il devient visible, comment se met-il en place dans les organisations et à quel moment s'opère le basculement entre les effets positifs ou négatifs.

6. Schématisation de l'installation des paradoxes et stratégies

Les premiers à modéliser les paradoxes sont Quinn et Rohrbaugh (1983) au travers de leurs recherches sur la définition de la performance des organisations (*Competing Value Framework*). Celle-ci repose sur trois axes (l'orientation principale de l'organisation, sa

structure et sa finalité) dont chacun oppose deux polarités (contrôle/flexibilité, interne/externe). Par conséquent la performance est une construction de paradoxes fondamentaux. Par exemple le paradoxe intégration/différenciation qui sont toutes les tensions qui existent entre la nécessité de flexibilité, d'initiatives individuelles et un impératif de cohérence de coordination. Le paradoxe entre orientation interne et externe, conflit dans de nombreux domaines comme la création de valeurs vers les externes (clients, actionnaires) qui nécessite une diminution des ressources vers l'interne. Ces oppositions vont avoir une importance différente en fonction du stade de développement de l'organisation. Pour Quinn (1983), c'est la capacité du manager à penser de manière complexe qui va permettre de résoudre les paradoxes, sa capacité à proposer des solutions « *both/and* ». Les types de comportements nécessaires en fonction de son modèle sont définis. Le leadership est alors la capacité à tenir ces rôles contradictoires. Pour que le changement organisationnel s'opère il faut d'abord que le changement se fasse au niveau individuel, c'est un travail du manager sur lui-même qui est nécessaire, un changement personnel (Detchessahar, 2017).

Smith et Lewis en 2011 vont aller plus loin dans la schématisation du paradoxe dans l'entreprise en partant d'une catégorisation des tensions organisationnelles (apprentissage, organisation, performance, appartenance), on y retrouve un parallèle avec le modèle de Quinn (1983). A l'intérieur de ces catégories et entre ces catégories résident les paradoxes. Ils établiront un schéma dynamique « *Dynamic equilibrium model of organizing* » (repris en annexe 2) qui permet de comprendre comment le paradoxe se met en place, sur base de quels facteurs il évoluera vers des effets positifs (cercles vertueux : créativité, apprentissage) ou négatifs (cercles vicieux : tensions, stress, paralysie). Tout d'abord l'organisation est constituée de tensions latentes (non visibles : résultent des choix de l'organisation, vendre des produits ou services X et pas Y, à travers tel schéma de distribution, les choix impliquent des renoncements qui créent une tension latente). Celle-ci devient visible par un facteur environnemental (pluralité, changement ou rareté) ou par un acteur. En fonction des facteurs individuels et de l'environnement, des cercles vicieux ou vertueux vont se construire. Les facteurs pour un cercle vertueux sont : la complexité cognitive et comportementale ainsi que la sérénité émotionnelle du manager, mais aussi l'organisation qui dispose de capacités dynamiques (acceptation d'une synthèse non prévisible). Quant aux facteurs entraînant un cercle vicieux : du côté du manager il y a une cognition et des comportements orientés vers la cohérence, de l'anxiété et des émotions défensives, de l'autre côté l'organisation encourage à l'inertie (couplage fort par exemple). Dans le cas de cercles vertueux, il y a une acceptation à travailler à travers ces

paradoxes, s'ensuit une démarche itérative. Lorsque confronté à un paradoxe, une réflexion sur les pôles et leur gestion s'engage. Au final en travaillant les deux pôles, sans choisir, sans compromis, les managers arrivent à une solution soutenable sur le long terme.

A travers ces deux analyse du paradoxe, nous pouvons en déduire que si les contradictions et tensions sont inhérentes à l'organisation, l'approche que le manager va y accorder sera déterminante. De la même manière, pour Tracey (2004), les tensions peuvent mener au stress et au burnout, toutefois des études récentes montrent qu'en réalité ce ne sont pas tellement ces tensions et contradictions qui sont délétères mais la manière dont elles sont gérées (Tracy, 2004).

Ces deux types de réponses aux paradoxes évoquées plus haut, complexité cognitive et comportementale ou défensives sont détaillées par plusieurs auteurs. Tout d'abord, les stratégies défensives ; celles-ci ne traitent pas la contradiction, c'est une approche « *either/or* » (Jarzabkowski et al., 2013, p. 248):

- le déni : refus de reconnaître la tension qui s'exerce sur les pôles. Utilisé notamment pour apparaître comme un décideur rationnel ;
- la régression : tentative de revenir à la situation passée qui ne rencontrait pas le paradoxe ;
- la séparation (décomposition) spatiale ou temporelle : tentative de résolution sans confrontation des pôles en les séparant, par exemple un manager qui privilégie un pôle en présence de la direction et l'autre envers son équipe, ou en gérant dans le temps un pôle et ensuite l'autre ;
- le dilemme ou sélection : choisir un pôle, stratégie de déséquilibre qui ne tient pas dans le temps ;
- le compromis : couper la poire en deux, ce qui affaiblira les deux pôles ;

Cette gestion n'est pas payante dans le temps mais est utilisée de manière routinière ou par cohérence, elle permet de limiter un temps le malaise que crée le paradoxe. Ce sont aussi ces stratégies qui sont en place dans les organisations paradoxantes (Grimaud et al., 2018) détaillées dans le dernier chapitre.

Les stratégies actives sont plus complexes à utiliser, elles demandent de la créativité et une approche orientée « *both/and* » (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011) :

- La confrontation (Poole et Vande Ven, 1989, Lewis, 2000) : ouvrir la parole, entendre ou expliquer les besoins des parties, reconnaître comme légitime chacune des contradictions. Ceci afin d'arriver à trouver des solutions plus performantes (optimales et non un compromis) et une meilleure adhésion des parties. Elle se retrouve dans le débat, les espaces de discussions ;
- L'ajustement (Jarzobkowski et al., 2013) : reconnaître l'importances et la complémentarité qu'ont les deux pôles, et leur impact l'un vis-à-vis de l'autre. La résolution n'est possible qu'ensemble dans une refonte des pratiques managériales ;
- La transcendance (Gibbs, 2009 ; Smith et al., 2010 ; Smith et Lewis, 2011 ; Clegg et Pina e Cuna, 2017) : trouver un nouveau cadre dans lequel les oppositions seront éliminées. Les

contradictions deviennent interdépendantes et non plus concurrentielles, crée une dynamique d'apprentissage ;

Toutes ces stratégies peuvent se combiner et sont choisies en fonction de la prégnance des tensions, de l'environnement, des acteurs mais aussi du contexte et des ressources (Guilmot et Ehnert, 2015).

Une étude de Vas et Guilmot (2017) a permis de rendre visible les stratégies privilégiées par les cadres intermédiaires dans un contexte de changement. Sur base de cette recherche il apparait que les stratégies actives du paradoxe ne sont pas privilégiées. La technique de la décomposition (spatiale ou temporelle) est davantage utilisée par les managers intermédiaires laissant à penser que le problème est vu comme un dilemme.

Smith et Lewis (2011) soulignent également que cette approche des problématiques par le « *both/and* » est une réponse complémentaire à la gestion des tensions. Dans l'approche de Fayol (1916), il fallait choisir A ou B en analysant la réponse la plus efficace (*one best way*). La théorie des contingences (années 1960) proposera de voir les problématiques en fonction de l'environnement, du contexte, par conséquent choisir A ou B en fonction des éléments extérieurs (alignement éléments externes et internes). Avec le modèle dynamique, Smith et Lewis, proposent une approche complémentaire à celles proposées qui est de choisir A et B simultanément.

Les paradoxes seront particulièrement présents dans des périodes de changement et au sein du management intermédiaire (Bryant & Stensaker, 2011; Huy, 2001, 2002; Sharam & Good, 2013; Wooldridge et al., 2008 cités dans Guilmot et Vas, 2015). Pour Tsoukas et Chia (2002) le changement est la condition de survie des entreprises, pour ce faire elles sont ultrasensibles aux signes du marché et proches de leurs clients. Les managers intermédiaires dans ce contexte sont la clé de voute du changement qui doit être opéré et les plus exposés aux paradoxes.

6.1 Gestion des paradoxes par le management intermédiaire

Si le management intermédiaire est au centre des paradoxes, il peut par conséquent aussi être à la source de l'échec du changement. Pour Balogun (2005) par leurs interactions avec leur réseau interne, ils reconstruisent le sens du changement et parfois le changement lui-même. Guilmot (2016) partant du constat que les managers intermédiaires sont décisifs dans la réussite ou l'échec du changement, identifie les paradoxes comme source de résistance au changement. Les cadres intermédiaires rencontrant une double difficulté, d'une part les tensions additionnelles dues au changement et d'autre part la pression sur le temps (l'organisation du changement étant

additionnée à la gestion quotidienne). Les paradoxes rencontrés par ces managers sont identifiés : le paradoxe d'appartenance (étant acteur et destinataire du changement), paradoxe d'exécution (impératifs court et long terme, demandes internes et externes), paradoxe de gestion (autonomie et contrôle, management individuel et collectif). Les conséquences mises en évidence par l'étude sont d'ordre personnelles, par un épuisement, de l'anxiété et du découragement. En résulte une réaction de défense, un désinvestissement, et une résistance à ce changement. La réussite de projets peut donc être mise en péril par les conséquences de l'augmentation des paradoxes à gérer. L'étude suggère une plus grande prise en compte des conséquences sur les managers intermédiaires en terme de surcharge de travail mais aussi de leurs laisser la parole sur les contradictions rencontrées.

Lüscher et Lewis (2008) ont mené une action-recherche sur le travail avec des paradoxes dans un contexte d'organisation du changement et de la nécessité de donner du sens (sensemaking). Ils proposent de schématiser le processus et les tensions qui se mettent en place face à un paradoxe. La finalité étant de retrouver du sens à l'action (au changement) pour pouvoir la mettre en place. Les managers intermédiaires pourront visualiser le parcours qui s'opère et ainsi pouvoir diminuer l'anxiété et la paralysie et pouvoir entrer en action. Le parcours est le suivant : il y a d'abord le désordre qui permettra d'énoncer une problématique, en découle un questionnement circulaire qui accentue les polarités et transforme la problématique en dilemme, les pôles sont alors examinés sous leurs aspects interdépendants ce qui le change en un paradoxe. La compréhension du paradoxe proposera un questionnement stratégique complexe qui apportera une « certitude réalisable » et donnera du sens (sensemaking, décrit par Weick en 1995). Pour simplifier, le schéma est le suivant -> désordre -> problématique -> dilemme -> paradoxe -> sensemaking. Par cette schématisation, les auteures permettent de visualiser la complexité du cheminement. Le raisonnement passe par la phase du dilemme « *either/or* » vers une complexification en « *both/and* ». Par ce schéma il n'est pas question de considérer que tous les dilemmes deviendront des paradoxes, mais que lorsque la situation est bloquée à ce niveau, elle crée de nombreuses tensions, de l'anxiété et peut paralyser l'action, alors on peut en déduire que la solution « *either/or* » ne convient pas et qu'une réflexion plus complexe peut aider à résoudre la problématique ce qui permettra de donner du sens à l'action. Les auteures insistent également sur la nécessité de dialogue et de discussions entre pairs ou avec une personne tierce pour aider à cette réflexion.

Cette étude relie aussi les sources du changement et les paradoxes qu'ils créent ainsi que le type de communication qui en résulte. Face à ces différents types de paradoxes elles proposent une

stratégie propre à chacun. Par exemple le changement dans l'organisation provoque (notamment) un paradoxe de l'organisant qui se caractérise par une communication contradictoire et nécessite une stratégie d'acceptation.

Ces études montrent les tensions rencontrées par le management intermédiaire et les difficultés à les gérer en terme de paradoxes. Leur gestion peut déboucher sur de la créativité, de l'apprentissage, donner du sens comme ils peuvent aussi mener à des réponses défensives (déli, régression, séparation, dilemme ou compromis) avec comme conséquences du stress de l'anxiété et la paralysation de l'action. C'est ce qui est défini comme « les dynamiques des paradoxes ». La question étant comment passer d'un cercle vicieux et négatif vers un cercle vertueux et créatif de sens ? Pradies et al. (2021) dans une recherche-action mettent en place un phasage pour permettre le changement de dynamique.

- La première phase nécessite un intervenant externe au paradoxe (mais il peut être interne à l'organisation) qui, par la discussion, va permettre de casser le cycle dysfonctionnel. Il va questionner les managers au sujet des pôles (description, leurs poids, leurs interconnexions) et sur leurs propres rôles au sein de leur fonction (ce qui est attendu d'eux), tout en laissant libre cours à leurs émotions ;
- La deuxième phase va inverser le cycle, par le questionnement précédent, les managers ont une vision plus précise des pôles, plus de recul sur la situation. Ceci permet de travailler les solutions « *both/and* » avec leur n+1. Ils commencent par matérialiser les pôles au travers de supports qui symbolisent les demandes concurrentes. Par exemple par un plan, un planning, un process, ... Ensuite, par la présence du n+1 une relation de confiance doit se réinstaller pour renforcer la sérénité émotionnelle ;
- La troisième phase vers un cycle vertueux, c'est une nouvelle manière de concevoir les synergies des pôles tout en étant soutenu par la direction. Il s'agit d'incorporer la dynamique vertueuse dans l'organisation. Permettre un environnement qui soutienne la dynamique. Mettre la flexibilité au centre de la fonction en capitalisant sur l'ambivalence.

Cette étude met en lumière la nécessité de travailler le paradoxe dans une approche « *both/and* » et l'indispensable reconnaissance des autres acteurs (notamment n+1) à passer d'un pôle à l'autre. Elle apporte un élément déterminant qui est l'environnement, même si les acteurs gèrent les problématiques par une approche « *both/and* », l'environnement qui ne le soutient pas peut empêcher son action. Autrement dit, les managers ne pourront « transcender » un paradoxe qu'avec le soutien de la direction et de l'environnement. (Stohl et Cheney, 2001).

7. Les dimensions psychosociales des paradoxes

Les dimensions psychosociales des paradoxes dans ce chapitre seront approchées de manière micro, en développant les mécanismes de la double contrainte et les moyens d'y répondre. S'en suivra une vue plus méso avec la description des organisations paradoxantes. Et enfin une

approche macro présentant des données chiffrées plus générales du bien-être au travail et du coût que peuvent représenter les conséquences du stress et du désengagement.

La performance des entreprises étant au cœur des débats, ses liens avec le bien-être au travail seront parcourus. Et pour finir, un état des conséquences des réponses défensives des paradoxes sur les personnes à savoir, une destruction du sens au travail et la génération de stress.

7.1 La double contrainte

D'un point de vue psychologique, les injonctions paradoxales peuvent être analysées comme une « double contrainte ».

La double contrainte apparaît pour la première fois dans un article de Bateson (anthropologue) en 1956 intitulé « vers une théorie de la schizophrénie ». Ses recherches au sein de l'école de Palo Alto sont orientées vers la prise en charge de la maladie mentale, et conduiront vers la nouvelle psychologie pour ouvrir la voie à la thérapie familiale et stratégique ainsi qu'à l'analyse systémique. Toutefois Bateson s'intéressait surtout à la communication et plus précisément à la modélisation de l'information.

Le message de double contrainte se construit de la manière suivante : « un message est émis et structuré de manière telle que : a) il affirme quelque chose ; b) il affirme quelque chose sur sa propre affirmation ; c) ces deux affirmations s'excluent. » Watzlawick et al. (1972)

Cette manière de communiquer peut s'illustrer par les injonctions « sois créatif ». Elle contient cinq conditions nécessaires ; présence d'au moins deux personnes, une injonction négative primaire (une punition doit y être liée), une injonction secondaire qui contredit la première (non-verbale) et une injonction tertiaire qui oblige à subir la situation (Bateson, 1977).

Giordano (2003) fait le lien avec les paradoxes en entreprise et reprend l'exemple du paradoxe autonomie/contrôle, qui nous l'avons vu est de plus en plus présent dans l'entreprise, d'une part les équipes sont appelées à s'autonomiser et tout particulièrement dans un contexte où le temps et le lieu de travail ne sont plus définis, ce qui laisse par ailleurs le questionnement des managers de savoir quel est leur part de contrôle (et *in fine* de responsabilité). Giordano cite une injonction classique vers les subordonnés « vous êtes responsables », sans que ceci ne modifie son comportement de contrôle et de décideur et donne un message non-verbal contraire qui est « je suis le chef, donc ma solution est forcément la meilleure ». Les deux messages créent de ce fait une injonction paradoxale qui cristallise les tensions.

Ancelin-Bourguignon (2018) décrit les quatre conditions nécessaires à la présence d'un paradoxe ; une contradiction, une menace de punition (extrinsèque : sanction ou absence de bonus, prime ou intrinsèque : sentiment d'échec, dévalorisation), une relation vitale et un impossible commentaire. Ceci permet la distinction avec le dilemme ou la contradiction. Mais aussi d'appuyer sur la nécessité que cette situation crée une « impasse » un malaise chez l'individu dû à la relation vitale qu'elle représente et à la punition qu'elle entraîne sans pouvoir être entendu, sans avoir voix à la parole.

Parallèlement à ce contexte, entre également en compte la perception de la personne en lien avec sa subjectivité, une même situation pouvant conduire à une perception de paradoxe pour une personne mais pas pour une autre (Ancelin-Bourguignon, 2018).

Ces doubles contraintes ont toujours existé mais se sont renforcées conséquemment à l'accélération des changements stratégiques, aux systèmes de gestion de plus en plus développés et à la demande croissante de créativité et de changement. Nous pouvons aussi noter que si avant, les managers pouvaient amortir une partie des contradictions de l'organisation (paradoxe de l'organisant), aujourd'hui les systèmes de gestion rendent tout visible, la « filtration » des contradictions organisationnelles n'est plus réalisable. Ceci n'est pas un détail de plus, puisqu'il empêche le manager de choisir son discours, de reformuler le sens de l'action et d'exercer son rôle de « traducteur ».

Pour Ancelin-Bourguignon (2018) les personnes les plus exposées à ces paradoxes sont les managers intermédiaires. Pris entre les objectifs du top management qui peuvent être contradictoires ou en contradiction avec le quotidien de leurs équipes. Les critères du paradoxe sont les suivants :

- Contradiction : les nombreux objectifs contradictoires mais aussi la pression entre la gestion de ces objectifs et la gestion du quotidien ;
- Une menace de punition : rémunération par objectifs (perception de punition si non atteint), mais aussi de dévalorisation ;
- Relation vitale : nécessité de garder son emploi, mais aussi de développer sa carrière ;
- Impossible commentaire : son appartenance à la ligne hiérarchique complique le commentaire, voir remet en question ses capacités ;

Pour Aubert et De Gaulejac (1991) « les paradoxes génèrent chez les travailleurs des tensions très fortes en les obligeant à gérer en permanence un double mouvement de refoulement et de sublimation ».

Faces à ces doubles contraintes et en fonction du pouvoir mis en place, Giordano (2003) expose trois réactions possibles :

- « ressentiment et repli si le(s) destinataire(s) se trouve(nt) en position de faiblesse avec instauration d' "un jeu sans fin " (Watzlawick & alii, 1972 : 54) dans lequel les protagonistes se retrouvent prisonniers d'un jeu qu'ils ont eux-mêmes créé et qu'ils contribuent à reproduire ;
- conflit, si le rapport de force est plus égalitaire ;
- fin de la relation (le récepteur "démasque" le paradoxe et met fin à la relation). Il est clair que beaucoup de situations rendent cette dernière solution impossible et mettent donc le destinataire dans une situation littéralement "folle" car il se trouve dans une position "basse" lui interdisant de méta-communiquer. »

Les mêmes réactions sont décrites par Hirschman (1972, 1986) par la défection (*exit*), la prise de parole (*voice*) ou rester fidèle (*loyalty*) que Clergeau et al. (2006) complètent avec l'anomie ou l'apathie.

Les pistes apportées pour limiter la mise en place de paradoxes et les effets néfastes sur la santé mentale des travailleurs et par conséquent aussi sur les organisations et la société en général par l'absentéisme et le désengagement sont : le nécessaire accompagnement au changement, en donnant la parole, en partageant le paradoxe, en considérant un droit à l'erreur (par leur capacité à apporter des améliorations), limiter la prescription croissante de la subjectivité et de l'engagement personnel au travail. L'objectif est de modifier le processus de communication, celui-ci étant instrumental, servant à donner des informations (notons le lien avec les réunions d'équipes transformées en discours unidirectionnels *Top - Down* et non plus en échanges sur le travail réel), il faudrait qu'il devienne un outil de dialogue indispensable dans le processus de changement. Que ces espaces ne soient plus proposés de manière informelle mais institutionnelle (Clergeau et al. 2006). Cet espace de discussion est aussi mis en évidence par Pradies et al. (2021) dans la dynamique des paradoxes, la discussion, et l'environnement sont déterminants pour que le cercle vicieux du paradoxe se retourne en un cercle vertueux. Si Arnoud et al. (2018) diffèrent dans l'approche du paradoxe (qui serait un dilemme non traité) leurs conclusions sont identiques puisqu'ils proposent des espaces de gestion des dilemmes (de manière à empêcher leur transformation en paradoxe). Guilmot (2016) insiste également sur l'importance de laisser la parole aux managers intermédiaires afin qu'ils puissent mieux appréhender les paradoxes qu'ils rencontrent dans la mise en place du changement.

7.2 L'organisation paradoxante

Lorsque les paradoxes ne sont pas traités et qu'ils sont institutionnalisés, les entreprises deviennent paradoxantes créant une souffrance au travail ou une paralysie de l'action.

Arnoud et Al. (2018) décrivent les organisations paradoxantes en deux situations. Quand les prescriptions organisationnelles sont contradictoires et ne laissent pas la place à la parole, et

d'autre part quand les prescriptions organisationnelles sont contradictoires avec les valeurs, idées ou objectifs de l'individu ou du groupe.

Ces situations concernent les salariés tout comme les managers autant soumis à des injonctions paradoxales (être plus innovant, aller plus vite avec moins de moyens, laisser plus d'autonomie en contrôlant davantage, ...). Pour Smith et Lewis (2011) c'est l'utilisation de réponses défensives qui crée les organisations paradoxantes. A savoir qu'une réponse univoque face à un paradoxe crée une situation de malaise, de stress et de paralysie. C'est aussi l'analyse qu'en fait de Gaulejac et Hanique (2019), ils décrivent ce type d'organisations apparues avec les multinationales informatiques pour ensuite intégrer tous les types d'entreprises, publiques comme privées. Il y pointe la défaillance du système de médiation. L'organisation met les travailleurs (comme les managers) face à une cascade de paradoxes dont elle ne permet pas de sortir. La situation est difficilement descriptible par les individus car le problème est global et diffus, chacun en est victime et auteur. Les managers, et principalement de proximité, en mettant en place des solutions défensives accentuent leur paradoxe en se trouvant à choisir entre leur « porte de sortie personnelle » et le bien-être de leur équipe. Cette réponse maintient la situation et la normalise ce qui donne l'impression d'une situation inextricable. Les injonctions paradoxales sont un mode de communication et c'est donc l'absence de dialogue collectif qui referme le système. Les individus se trouvent sans issue, « soit il accepte en renonçant à lui-même, soit les tensions provoquent un effondrement du moi » (de Gaulejac et Hanique, 2019). Les moyens de changement sont la prise de conscience du système en passant par la métacommunication et surtout la volonté de le changer.

7.3 Les enjeux du bien-être au travail, quelques chiffres

La santé au travail est devenue un enjeu important avant tout pour les personnes mais aussi au niveau des entreprises et de la société d'un point de vue économique comme social. En Belgique en 2022 les arrêts maladie de longue durée concernaient environ 500.000 travailleurs alors que les personnes au chômage (complets indemnisés) étaient de 291 694. Pour 32.7% des arrêts maladie, la cause est psychologique, tel que le burnout. Les principales causes du burnout énoncées sont la charge émotionnelle, les conflits de rôles et l'intensité du travail (Press securex, 2023). En France, la quatrième édition de « l'observatoire de l'absentéisme »⁶ montre que les troubles psychologiques sont la première cause des arrêts maladie longue durée (devant les troubles musculo-squelettiques). Le désengagement a également un coût calculé en France

⁶ Enquête réalisée par Axa et publiée le 22 mai 2023.

par le cabinet Mozart Consulting, l'IBET⁷, qui l'estime à 14.580 euros par an et par salarié en 2019. On peut mettre ce chiffre en parallèle avec une étude Ipsos de 2016 dans 15 pays, qui montre que la satisfaction et la motivation des salariés atteignent leur point le plus bas depuis 2007. Seuls 28% des employés considèrent qu'ils font un travail vraiment intéressant. Pour conclure le coût du stress a été calculé par le bureau international du travail, il représente une perte entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés.

7.4 Liens entre bien-être au travail et performance

Revenons sur la performance des entreprises étant donné que c'est cette nécessité qui souvent sert de paravent et d'argument au maintien des situations paradoxales et à leur normalisation entraînant du stress. Quels liens existe-t-il entre bien-être au travail et performance, et quel éclairage peuvent-ils apporter. D'une part ils n'ont pas de lien de causalité mais pour de Chatillon (2018) ils sont interdépendants, il décrit leur relation comme celle du Yin et du Yang. Sur base de cette analyse, Bernard et al. (2021) en déduisent que ces deux pôles peuvent être considérés et gérés comme un paradoxe au sens de Smith et Lewis (2011). La nature du lien serait non causale mais « une association de dualité complémentaire, d'interdépendance et d'imbrication ». Chacun des pôles contiendrait des éléments de l'autre. Les deux pôles sont à la fois corrélés de manière significative avec un coefficient de corrélation faible. Les pôles sont présents en même temps mais sont parfois plus visibles d'une organisation à l'autre. L'étude montre que l'intensité du travail et le contrôle managérial contribuent à diminuer la performance. Les deux facteurs qui influencent significativement la performance sont la qualité des relations interpersonnelles et plus étonnamment les contraintes physiques (nuisance, risque). Ce résultat a également été noté dans une étude sur le secteur hospitalier. Cette étude montre que cette problématique doit être traitée comme un paradoxe à savoir par une approche « *both/and* » mais aussi que le cercle vicieux du paradoxe peut être inversé vers un cercle vertueux sur base du schéma de Pradies et al. (2021).

7.5 Les conséquences des paradoxes : manque de sens et le stress au travail

Avant d'aborder la nécessité du sens au travail et les conséquences du stress, commençons pas établir ce que représente le bien-être au travail. En Belgique il est défini dans la loi du 4 août 1996 (Art. 3) comme « l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué » et pour ce faire des mesures doivent être prises dans les domaines suivants :

⁷ Indice de Bien-Être au Travail.

la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail.

Une définition plus large est proposée par l'Organisation internationale du travail en 2009 : « Le bien-être au travail concerne tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique, à la manière dont les employés perçoivent leur travail, leurs conditions de travail, le climat au travail et l'organisation du travail » (EU-OSHA, 2013, p. 8) La définition combine des aspects de santé, sécurité physique et psychologique avec une dimension subjective de satisfaction.

Clergeau et al. (2006) reprennent plusieurs études sur les nouvelles organisations du travail, et cherchent à identifier les facteurs d'impact direct de celles-ci sur la santé mentale, mais ces liens restent flous. Dès lors Clergeau et al. rejoignent l'analyse de Siegrist (1996) pour qui la reconnaissance au travail (d'où découle le bien-être, la santé) se joue dans l'équilibre entre efforts (extrinsèques et intrinsèques) et rétribution (la rémunération, l'estime et le contrôle du statut). Dans cette construction que font les acteurs, le contexte organisationnel joue un rôle important. De nombreuses études mettent en évidence le lien entre le sens, la motivation au travail et le bien-être. Hackman et Oldham (1975, 1980) par exemple décrivent les facteurs intrinsèques nécessaires à la motivation et le lien direct avec la nécessité du travailleur de trouver du sens dans son activité.

Au travers des contradictions, des tensions et des paradoxes, comme décrits plus haut, les organisations peinent à donner du sens à l'action dont les acteurs ont besoin. Les différentes études sur les paradoxes mettent en évidence d'une part la créativité et les apprentissages qui peuvent en résulter mais d'autre part, lorsqu'il est géré de manière défensive, et que le dialogue est absent, les acteurs sont pris dans des contradictions qui détruisent le sens de leur action. Les conséquences sont un malaise et surtout un stress intense. Celui-ci est partagé aussi bien du côté des managers que de leurs équipes. Commençons par définir cet état de stress, de le qualifier et préciser les conséquences ainsi que les moyens de le contrer.

Pour l'organisation internationale du travail (OIT) le stress est « la réponse physique et émotionnelle nocive causée par un déséquilibre entre les exigences perçues et les capacités et ressources perçues des individus pour faire face à ces exigences ». Henri Selye en 1936 publiera un article sur le « syndrome général d'adaptation » qu'il décrit comme « un syndrome provoqué par diverses causes nuisibles ». Trois phases consécutives sont décrites : une phase d'alarme, une phase de résistance et une phase d'épuisement.

Il existe de nombreux modèles du stress qui se différencient par les variables médiatrices ou modératrices qui vont inférer sur les effets de l'environnement sur la santé (Rascle et Irachabal, 2001).

En Belgique une étude en 2019 menée par Mensura auprès de 28.000 travailleurs en Belgique montre que le stress est plus important chez les cadres que les non-cadres. 60% des cadres se disent modérément à très stressés, par contre ils gèrent mieux leur stress que les non-cadres.

Les facteurs de stress décrits par Cox et al. (2000) et par l'Organisation internationale du travail (2016) sont séparés en deux catégories :

- Les facteurs liés au contexte professionnel : environnement professionnel et les équipements de travail, la conception des tâches, la charge et le rythme de travail, l'aménagement du temps de travail.
- Les facteurs liés au contenu du travail : la culture et les fonctions de l'organisation, le rôle au sein de l'organisation, l'évolution de carrière, la latitude décisionnelle et le contrôle, les relations interpersonnelles au travail, l'interface vie personnelle et vie professionnelle.

Pour Lee et Ashforth (1996) la part des facteurs individuels des causes d'épuisement professionnels seraient de 40% contre 60% de facteurs organisationnels. Une enquête de Dares en France (2017) montre que la population des cadres est la plus concernée par la quantité de travail excessive, la pression temporelle, le rythme de travail, l'interruption de l'activité, la complexité et la charge mentale du travail. Par contre l'autonomie et la marge de manœuvre dont ils disposent leur permet de contrebalancer ces facteurs de stress ainsi que la charge physique faible.

Les conséquences sur la santé mentale et physique du stress sont listées par Grebot (2019) :

- des dysfonctionnements professionnels comme l'absentéisme, une faible performance, un désengagement, etc. ;
- des problèmes de santé physique comme les troubles musculo-squelettiques, les maladies cardiovasculaires, etc., parfois reconnues comme maladies professionnelles ou accidents du travail ;
- de la détresse psychologique et du mal-être sous la forme de symptômes de stress, d'épuisement physique, cognitif ou émotionnel ;
- des syndromes professionnels comme le burnout, le syndrome workaholique non enthousiaste;
- des troubles psychiques comme des troubles anxio-dépressifs, des conduites addictives, des états de stress post-traumatique, des passages à l'acte suicidaire ;

Si nous mettons les facteurs de stress en perspective avec le nouvel environnement hypermoderne du manager, on peut penser que les facteurs de stress qui concernaient peu les cadres comme « le rôle au sein de l'organisation » et « la latitude décisionnelle et le contrôle »

pourraient se trouver dégradés. Et ce particulièrement pour les managers intermédiaires et de proximité exposés à la gestion de paradoxes.

Pour confirmer cette approche, une étude de Delaye et Boudrandi (2010) a étudié l'épuisement du manager de proximité et établi un lien entre le burnout chez ces managers et leur environnement hypermoderne. Ils notent notamment comme facteurs aggravants l'augmentation du contrôle et de la pression, la confusion des rôles entre un quotidien pris par les réunions et l'analyse des objectifs qui l'empêche d'animer son équipe et de leur transmettre les informations nécessaires qui donneront du sens à l'action. Le manager de proximité en particulier est celui qui est à la fois concerné par ce contexte et responsable du bien-être de son équipe. Les réponses face à ces situations sont celles proposées par Hirschman ; « *exit, voice, loyalty* ». Les auteurs ajoutent la posture « passive » et plaident pour mieux équiper les managers d'outils contre le burnout et pour que les entreprises engagent un travail d'anticipation, de vigilance et de sensibilisation aux risques.

Un facteur supplémentaire d'analyse est le changement que doit organiser le manager de proximité qui a été étudié par Oiry et Vignal (2016). Comme présenté plus haut, le changement dans les organisations est permanent, mais surtout il n'est plus *top - down* et planifié (comme celui décrit par Mintzberg en 1984 et auquel il associe la nécessité d'un rôle de leader) mais devient émergent. Dans ce contexte le manager de proximité, de par sa position se trouve entre le marteau et l'enclume (Bellini, 2005) entre la hiérarchie et ses équipes mais aussi destinataire et organisateur du changement, dans l'organisation quotidienne du travail et de l'intégration du changement. Il subit de nombreuses injonctions paradoxales générant une source de stress importante. C'est lui qui est en charge de donner du sens au changement pour ses équipes, sans généralement avoir été associé aux décisions du changement par ses supérieurs hiérarchiques.

En plus du stress, les auteurs notent une situation de dissonance cognitive. Décrite par Léon Festinger en 1957, la dissonance cognitive est caractérisée par une tension ou un inconfort psychologique conséquent à une contradiction entre l'attitude (ou le jugement) et le comportement comme les actes. L'individu va chercher à retrouver un équilibre cognitif interne.

Le stress intense qui est généré peut être modéré ou renforcé par l'absence de soutien du n+2. L'enquête auprès de ces n+2 est aussi étonnante et présente le malaise qu'ils ressentent de ne pas avoir su trouver le temps, la possibilité d'inclure le manager de proximité, de le soutenir suffisamment. Les auteurs en concluent que les managers de proximité occupent une place pivot dans les deux sens de la hiérarchie ce qui justifie qu'il faudrait leur accorder plus d'intérêt dans

la littérature scientifique de par leur rôle majeur dans la conduite du changement et du bien-être au travail.

Les moyens de diminuer ce stress et ces tensions sur les managers intermédiaires ont été analysés en 2021 par Razouk et Quemener dans un contexte de lean management. Le cadre d'analyse utilisé est le modèle des « exigences-ressources au travail » de Demerouti et al. (2001). Deux conclusions s'en dégagent, d'abord la confirmation de l'effet des ressources organisationnelles sur l'atténuation de la dissonance au travail et ensuite l'importance des échanges. Nous retrouvons ici l'impératif déjà largement mentionné sur la nécessité d'espaces d'échange sur le travail et ceci de manière structurelle et informelle. Cette nécessité pourrait être contradictoire avec le fait que le manager participe déjà à des réunions de plus en plus nombreuses mais s'explique par la rétractation des lieux de dialogues (Detchessahar, 2019), c'est-à-dire des lieux d'expression sur le travail réel, ses contradictions et ses paradoxes.

8. Quelques pistes d'organisation du travail dans un contexte de paradoxes

En définitive, le nouvel environnement hypermoderne nécessite un changement de l'organisation du travail et des pratiques managériales. Cette nouvelle approche semble attendue par les travailleurs comme par des managers eux-mêmes (en référence aux sondages évoqués plus haut d'Ipsos mais aussi des auteurs tel que Déry en 2007). Ceux-ci sont confrontés à une accumulation de paradoxes du fait de leur environnement. La réponse à ces paradoxes est dynamique et circulaire.

Soit ils sont pris dans un cercle vertueux du paradoxe qui permet de la créativité et un bien-être au travail. Pour le permettre ils sont reconnus et encouragés à mettre en place une approche « *both/and* » (gestion de la complexité et non simplifications par le « *either/or* ») pour ce faire l'environnement et les parties prenantes doivent s'y associer.

Soit le paradoxe entraîne un cercle vicieux qui crée une situation de stress intense et de dissonance cognitive pour le manager mais également par ricochet un stress pour les autres parties prenantes tout en détruisant le sens du travail pour son équipe. Mais pour contrer ces situations de stress, les réponses sont identiques, puisqu'il faut une reconnaissance des paradoxes par la hiérarchie et des espaces de discussion sur le travail réel avec les parties prenantes.

De plus, les managers et en particulier les managers intermédiaires et de proximité étant la clé de voûte dans les organisations dans la mise en place du changement émergent, cette nouvelle approche est indispensable à sa réussite et par conséquent à la performance de l'entreprise.

Il est question ici de changer l'organisation du travail pour qu'elle permette l'expression des différentes parties prenantes (la discussion sur le travail réel), de redonner du sens à l'action et de la reconnaissance et ce à nouveau pour toutes les parties prenantes, ceci afin d'améliorer le bien-être au travail et la performance des organisations. Ces objectifs convergent vers la proposition du management humain (Taskin et Dietrich, 2016).

« le Management Humain désigne un ensemble d'activités humaines et sociales (pratiques et discours) et de théories visant à inclure les hommes et les femmes dans un projet d'organisation. La personne humaine est considérée comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. L'objet du Management Humain est le travail, sa finalité la reconnaissance ». (Taskin et Dietrich, 2020)

Nous retrouvons la nécessité d'une conception particulière de l'humain qui est la réflexivité, une approche tournée vers le travail réel et dans laquelle toutes les parties prenantes sont prises en compte. Le travail est considéré dans ses facteurs objectifs et mesurables mais aussi collectifs et subjectifs. Avec une finalité qui est la reconnaissance.

Pour sa mise en place il est nécessaire de démarrer un diagnostic de l'organisation, sur sa conception de l'humain, sa politiques GRH dans sa contribution à la reconnaissance de toutes les parties prenantes et enfin des politiques et pratiques de GRH dans leurs dimensions objectives, collectives et subjectives.

Une autre piste est « le management du travail » décrite par Conjard et Journoud (2013). Celui-ci repose sur trois piliers ou leviers d'action: redonner des marges de manœuvres aux individus et en particulier au manager de proximité (renforcer le rôle de traduction), institutionnalisation d'espaces de discussion (discussions autour du travail prescrit et du travail réel), soutien organisationnel de l'encadrement (reconnaissance du travail des managers et renforcement de leurs compétences). Les constatations de l'implémentation de cette organisation sont des effets sur l'efficacité organisationnelle, sur les conditions de travail et sur la performance collective.

9. Conclusions

Les organisations en raison de l'adaptation à leur environnement créent de nombreux paradoxes qui ont un impact sur tous les travailleurs. Le métier des managers est en tension, leurs rôles se muent pour répondre aux nouvelles organisations du travail et se questionnent sur le déplacement de leurs responsabilités vis-à-vis des équipes qui s'autonomisent mais aussi dans un contexte de frontières floues des entreprises. Pour demain, sur base de la théorie de l'hypermodernité, tous les facteurs vont continuer de s'exacerber entraînant probablement une augmentation des tensions et contradictions. Les études sur l'identification des paradoxes sont nombreuses mais encore méconnues des managers alors que leur gestion par des moyens défensifs sont clairement associés à une dégradation de la santé psychologique à la fois pour eux-mêmes et pour leurs équipes. Ces moyens défensifs sont parfois privilégiés comme la négociation des pôles, le déni (qui donne l'impression d'une certaine rationalité) ou par le dilemme qui représente une manière linéaire de pensée propre à notre société cartésienne. Ce mode de traitement des problématiques empêche également de voir la complexité de l'interconnexion entre les pôles. Le mode de pensée en « *both/and* » permet une réponse plus adaptée répondant aux deux pôles contradictoires mais aussi une créativité, une mise en action et *in fine* donne du sens au travail.

Pour permettre ce cercle vertueux de se mettre en place il est indispensable de libérer la parole pour mieux pouvoir définir les pôles et prendre du recul sur le tiraillement qu'il impose et à nouveau de donner du sens, ceci à destination des managers mais aussi qu'ils puissent l'appliquer dans leur pratique professionnelle. Dans le contexte de changements permanents que nous connaissons, les managers intermédiaires en sont les vecteurs de réussite mais aussi d'échec qui ont des conséquences financières évidentes. D'où l'importance aussi de créer un environnement qui reçoive et accepte la gestion « *both/and* » et qui l'encourage. C'est une vraie remise en question, sachant que sur base de l'approche relationnelle, nous savons que la relation de synthèse n'est pas prévisible, les organisations et les managers en acceptant une gestion « *both/and* » devront alors aussi accepter la synthèse qui sera faite des pôles, qui est imprévisible et peut remettre en cause les normes.

C'est au final reconnaître la nécessité d'un management plus humain qui travaille le binôme bien-être au travail et performance également comme un paradoxe. Ce qui équivaut à considérer les deux aspects dans leur interconnexion et toute la valeur économique, humaine, sociale qu'elle peut apporter lorsqu'elle crée un cercle vertueux.

Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), 125-147.
- Ajzen, M., Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., Taskin, L., Van Oycke, J. (2017). *Transformations du métier du manager (vol. 6)*. Chaire laboRH en Management humain et transformations du travail, Université catholique de Louvain.
- Ajzen, M. (2022). Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.
- Amparo, J., & Lamoureux, C. (2019). Management. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 293-297). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0293>
- Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations- Propositions pour limiter leur caractère toxique. *Revue française de gestion*, 44(270), 143-157.
- Arnoud, J., Krohmer, C., & Falzon, P. (2018). Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention?. *Revue française de gestion*, (5), 165-177. Aubert, N., De Gaulejac, V., 1991, *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.
- Aubert, N. (2019). Hypermodernité. *Dictionnaire de sociologie clinique*, 327-328.
- Auger, P. (2009). *Manager des situations complexes: quelles compétences développer pour l'entreprise de demain?*. Dunod.
- Autissier, D. (2009). *Peter F. Drucker. Une analyse " historico-déductive" du management*. Éditions EMS.
- Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Hachette.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manager: Tout le monde à l'ère digitale*. Dunod.
- Barabel, M. (2017). Henry Mintzberg—Les configurations organisationnelles. *éditeur Les Grands Auteurs en Management. Cf. Charreire Petit S. & Huaut I. Editions EMS*, 135-156.
- Barabel, M., & Meier, O. (2022). *Concepts et théories en management: décryptage et analyse*. Éditions EMS.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire. *Innovations*, (2), 29-45.
- Basso, O. (2007). L'ambivalence du métier de manager. *L'Expansion Management Review*, (2), 92-101.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit : Tome 1*. Seuil.
- Beaujolin-Bellet 1, R., Lerais, F., & Paucard, D. (2012). Les modes de gestion des restructurations: quoi de neuf?. *La Revue de l'IREM*, (1), 3-28.

- Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les cahiers internationaux de Psychologie sociale*, 65(1), 13-25.
- Bernard, N., Loup, P., Abord de Chatillon, E., & Commeiras, N. (2021). How do Working Conditions help us to understand the Paradox between Well-being at Work and Performance?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 62-78.
- Blancheton, B. (2020). *Histoire des faits économiques: De la Révolution industrielle à nos jours*. Dunod.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: une étude de cas. *Recherches en Sciences de gestion*, (2), 43-62.
- Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources: débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, (5), 83-86.
- Burger-Helmchen, T., Hussler, C., Muller, P. (2019). *Management: Le manuel complet du management*. Vuibert.
- Caillé, N. (1985). Mintzberg H.: Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre. *Politiques et management public*, 3(3), 170-174.
- Charue-Duboc, F. & Gastaldi, L. (2016). XXV. *Ralph Katz*. Gatekeepers, performance des équipes projets et carrières en R&D. Dans : Thierry Burger-Helmchen éd., *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (pp. 499-520). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0499>
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503.
- Clergeau, C., Detchessahar, M., Devigne, M., Dumond, J. P., Honoré, L., & Journé, B. (2006). Transformation des organisations et santé des salariés: proposition d'un programme de recherche. *XVIIème Congrès de l'AGRH: Le travail au cœur de la GRH*, les, 16.
- Conjard 1, P., & Journoud 2, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Revue management et avenir*, (5), 81-97.
- Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer*. Dunod.
- Delaye, R., & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité: le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Revue management et avenir*, (2), 254-269.
- de Chatillon, E. A. (2018). Le management peut-il encore faire quelque chose pour la santé au travail?. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3), 271.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- Desmarais, C., & de Chatillon, E. A. (2008). *Les champs de tension de la fonction d'encadrement: quelles adaptations des acteurs?*. CFE-CGC.
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation: une démarche prospective 1. *Revue management et avenir*, (3), 37-60.
- Déry, R. (2007). Le management: De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76-87.

- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager: Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, (6), 71-88.
- Detchessahar, M. (2017). XXVIII. Robert Quinn – Contradictions et paradoxes dans le management et les organisations. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 439-452). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0439>
- Detchessahar, M. (2019). L'énigme de la responsabilité dans les organisations: l'enjeu du dialogue. *Sociologie du travail*, 61(2).
- De Vlieghe, S. (2023), *Le taux d'absentéisme de longue durée reste élevé dans les entreprises belges*, Press Securex.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Dufour, B. (2015). Chapitre 8. La création de connaissance par les managers, le cas des actions de formation. Dans : Paul Beaulieu éd., *La création de connaissance par les managers* (pp. 159-178). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.beaul.2015.01.0159>
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.
- Fayol, H. (1916), *Administration générale et industrielle* (6th ed.), Dunod, Paris.
- Ferraton, C. & Frobert, L. (2017). III / Défection et prise de parole. Dans : Cyrille Ferraton éd., *Introduction à Albert O. Hirschman* (pp. 49-72). Paris: La Découverte.
- Folbre, N., & Bittman, M. (Eds.). (2004). *Family time: The social organization of care* (Vol. 2). Psychology Press.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of management review*, 19(4), 756-785.
- Fréry, F. (2007). *Michael E. Porter-Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel*. Éditions EMS.
- de Gaulejac, V., & Hanique, F. (2019). La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes. *Cliniques méditerranéennes*, 99(1), 43-53.
- Getz, I., Carney, B., & Demange, O. (2013). Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. *Paris, Flammarion, coll. «Champs essais*.
- Giordano, Y. (2003). Les paradoxes: une perspective communicationnelle.
- Glée 1, C., & Mispelblom Beyer 2, F. (2012). Manager sans perdre son âme: Quand le «réel du travail» des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes, alternatives et humanistes. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(2), 251-273.
- Grebot, É. (2019). Chapitre 1. Le travail : évolution des emplois et relation paradoxale des Français au travail. Dans : , É. Grebot, *Les pathologies au travail: Stress, burnout, workaholisme et harcèlement. Approche intégrative* (pp. 13-30). Paris: Dunod.
- Grima, F. (2017). XXIII. William Ouchi – La cohésion organisationnelle en question. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 358-367). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0358>
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion*, 274(5), 71-75.

- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue française de gestion*, (3), 13-28.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent. *Question (s) de management*, (2), 53-65.
- Guilmot, N., & Ehnert, I. (2015). 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. In *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2015). Active and defensive strategies to cope with paradoxes in a change context: a middle managers' perspective. In *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, 42(258), 29-44.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Work Redesign (Reading, MA: Addison-Wesely, 1980). Turner, AN & PR Lawrence, *Industrial jobs and the worker* (Boston: Harvard School of Business, 1965).
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319-339.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hirschman, A. O. (1982). Rival interpretations of market society: Civilizing, destructive, or feeble?. *Journal of economic literature*, 20(4), 1463-1484.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. K. (2014). Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic organization*, 12(4), 274-287.
- Jarrige, F., & Chalmin, C. (2008). L'émergence du contremaître. *Le mouvement social*, 224(3), 47-60.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic organization*, 11(3), 245-280.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Lanoë, L. (2019). *L'organisation contre le management: le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements* (Doctoral dissertation, Université de Nantes).
- Lanoë, L. (2022). Gestionnarisation de l'organisation et empêchement du management: quelle place pour la discussion sur le travail du manager au sein de l'organisation?. Managerialism of the organization and impediment of management: what place for the discussion on the work of the manager within the organization?. *Finance Contrôle Stratégie*, (25-2).

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
- Le Morlec, L. (2022). Chapitre 9. Le management de l'Humain. Dans : , L. Le Morlec, *Fake management: Pour en finir avec les fausses croyances et les modes managériales* (pp. 180-203). Caen: EMS Editions.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lipovetsky, G. (2003). La société d'hyperconsommation. *Le débat*, 124(2), 74-98.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (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.
- McGrath, J. E. (1981). Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. *American Behavioral Scientist*, 25(2), 179-210.
- Petit, S. C., & Huault, I. (2017). *Les Grands auteurs en management-3ème édition*. Éditions EMS.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).
- Mintzberg, H. (1984). Le Manager au quotidien. *Les Éditions d'organisation*.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers des vrais!: pas des MBA: un regard critique sur le management et son enseignement*. Editions Eyrolles.
- Moskolaï, D. D. (2021). Les composantes contradictoires et l'organisation: une tentative de conciliation sociale en situation de crise. *Projectics/Proyética/Projectique*, 28(1), 35-49.
- Oiry, E., & Vignal, J. (2016). Peut-on manager un changement tout en le subissant? Le cas des managers de proximité. *Question (s) de management*, (2), 61-72.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, 15(2), 203-223.
- Pasquier, P. & Savall, A. (2021). Chapitre 22. Près de 40 ans de management socio-économique: Leçons retenues sur la notion d'équilibre dynamique. Dans : Henri Savall éd., *Traité du management socio-économique: Théorie et pratiques* (pp. 317-330). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.savall.2021.01.0317>
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager: Un métier en mutation? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-16.
- Perrow, C. (1970). Organizational analysis: A sociological view. (*No Title*).
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.

- Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W., & Courtois, J. (2021). From vicious to virtuous paradox dynamics: The social-symbolic work of supporting actors. *Organization Studies*, 42(8), 1241-1263.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rasclé, N., & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs: implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain*, 64(2), 97-118.
- Razouk, A. A., & Quémener, Y. (2021). La dissonance cognitive des managers intermédiaires dans un contexte de lean management: quel apport du modèle des exigences-ressources?. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 211-233.
- Reynaud, J. D. (1979). Conflit et régulation sociale: esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 367-376.
- Reynaud E. (2007). Aux marges du salariat : les professionnels autonomes. Dans Sophie Bernard & François Vatin (Eds.), *Le Salariat. Théories, histoire et formes* (p. 299-309). Paris : La Dispute.
- Romelaer, P. (2020). XI. *Henry Mintzberg – Un grand généraliste des organisations et de la stratégie*. Dans : Thomas Loilier éd., *Les grands auteurs en stratégie* (pp. 200-214). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.loili.2020.01.0200>
- Segrestin, D. (2004). Les chantiers du manager: l'innovation en entreprise: où en sommes-nous. *Comment piloter*.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Spielmann, M. (1997). Quel avenir pour les cadres?: l'encadrement dans l'entreprise de demain. *Quel avenir pour les cadres?*, 1-166.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Taskin, L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur.
- Taylor, F.W. (1911), *Principes d'organisation scientifique des usines*, Dunod et Pinat, Paris.
- Thévenet, M. (2014). *Les 100 mots du management*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.theve.2014.01>
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Ughetto, P. (2019). *Entreprise libérée*.

- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Vas, A., & Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel: les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381-410.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. WW Norton & Company.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.