



## **Le paradoxe “ Manager/Travailleur ”**

Thierry Devaux

### **► To cite this version:**

Thierry Devaux. Le paradoxe “ Manager/Travailleur ”. Congrès de la SPSSG. “ Management et Travail ”, Jun 2022, Oxford, Royaume-Uni. <hal-03713926>

**HAL Id: hal-03713926**

**<https://hal.science/hal-03713926v1>**

Submitted on 5 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# Le paradoxe « Manager/Travailleur »

Thierry Devaux (Doctorant en 2<sup>ème</sup> année) – le Cnam-LIRSA

La notion de paradoxe existe en philosophie depuis plusieurs millénaires en occident et en orient. Dans la pensée philosophique européenne, le paradoxe met l'accent sur la séparation des éléments de celui-ci en proposant par exemple la dialectique comme une manière de résoudre les éléments antagonistes (Noteboom, 1989 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Lewis et Smith, 2014 ; Gaim et Wåhlin ; 2016 ; Schad et al., 2016 ; Jing et Ven de Van, 2016 ; Smith et al., 2017 ; Keller et al., 2018 ; Farjoun, 2019 ; Papachroni et Heracleous, 2020). La philosophie asiatique, de son côté, intègre totalement la notion de paradoxe, et plus particulièrement la pensée taoïste, où les notions de yin et yang proposent une vision intégrative des éléments contradictoires (Chen, 2002, 2008 ; Fang, 2005 ; Chae et Bloodgood, 2006 ; Faure et Fang, 2008 ; Li, 2014, 2016 ; Li, 2014 ; Eranova et Prashantham, 2016, Keller et Lewis, 2016). Les sciences de gestion plus récentes puisent, quant à elles, dans ces deux approches pour nourrir leurs réflexions sur le paradoxe qui fournit une approche intéressante pour analyser les situations de plus en plus complexes et ambiguës rencontrées dans les organisations modernes. Dans ce contexte, les paradoxes peuvent être définis comme « des éléments contradictoires (dualités), mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps ; de tels éléments semblent logiques lorsqu'ils sont considérés isolément, mais irrationnels, incohérents et absurdes lorsqu'ils sont juxtaposés »<sup>1</sup> (Smith et Lewis, 2011.) Les dualités sont des opposés qui existent au sein d'un tout unifié dont la limite interne crée une distinction et met en évidence l'opposition et dont la frontière externe encourage les synergies en construisant l'ensemble unifié (Smith et Lewis, 2011).

Grâce à la définition du paradoxe, la tension entre le rôle de manager et celui de travailleur, que peut assumer une même personne, s'éclaire. En utilisant la taxonomie des paradoxes de Smith et Lewis (2011), la tension « Manager/Travailleur » peut s'étudier comme un paradoxe d'appartenance ayant trait à l'identité et dont les tensions peuvent concerner les valeurs, les rôles et les appartenances. Parmi les quatre paradoxes de l'identité individuelle (Sheep et al., 2017), le paradoxe du conformiste, où l'individu doit s'ajuster entre la similitude et la différence d'identités dans son travail, illustre la difficulté d'être conforme simultanément à l'identité de

---

<sup>1</sup> Contradictory yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time; such elements seem logical when considered in isolation, but irrational, inconsistent, and absurd when juxtaposed.

manager et à celle de travailleur. Effectivement, si la première identité est adoptée, la seconde ne l'est pas, et inversement.

Cette première analyse peut être complétée par les travaux de Stohl et Cheney (2001) qui ont identifié quatre grandes catégories de paradoxes qui surviennent lorsque les employeurs et les employés s'efforcent de mettre en œuvre des objectifs sur la participation sur le lieu de travail. Parmi ces paradoxes, celui de l'identité aborde les problèmes de frontières, d'espace et de division entre le groupe interne et le groupe externe. Ces paradoxes suggèrent que dans les systèmes participatifs, les besoins individuels et l'autogestion sont pris en charge par le groupe et par l'adhésion aux objectifs organisationnels. La question de l'identité relie ainsi les préoccupations individuelles à celles du groupe et des préoccupations organisationnelles, d'autant plus que la distinction se pose comme un enjeu à plusieurs niveaux. Dans le cas analysé, ce paradoxe se focalise surtout sur le paradoxe de représentation où le salarié peut oublier ses propres intérêts pour n'effectuer que ceux de la direction, et dans ce cas, intérioriser uniquement les intérêts de manager aux dépens, voire à l'encontre, de ses intérêts de travailleur.

Les polarités entre un rôle de manager et celui de travailleur, comme pour tous les paradoxes qui masquent l'interdépendance des contradictions (par exemple des messages mixtes ou des contradictions du système), peuvent être analysé comme socialement construites par la cognition des acteurs (Lewis, 2000 ; Clegg et al., 2002).

Lewis (2000) décrit deux types de réponses face au paradoxe, elles peuvent être défensives ou constructives. La première réduit initialement l'inconfort et l'anxiété, mais finit par intensifier les tensions. Les moyens défensifs proposés sont le découpage, la projection, la répression, la régression, ou l'ambivalence. La seconde réponse tente d'explorer les tensions et d'exploiter ainsi l'énergie potentielle, les idées et le pouvoir du paradoxe qui peuvent permettre un changement radical. Les moyens de gérer le paradoxe sont l'acceptation, la confrontation, la transcendance ou l'acceptation-apprentissage de vivre avec le paradoxe. D'autres moyens de gérer le paradoxe sont proposés par Poole et Van de Ven (1989) :

- l'opposition, qui consiste à accepter le paradoxe et à l'utiliser de manière constructive en gardant les deux opposés séparés et en prenant en compte leurs contrastes ;
- la séparation spatiale, qui clarifie les niveaux de l'analyse en situant les oppositions à deux différents niveaux ou localisations dans le monde social ;
- la séparation temporelle, qui utilise le facteur temps afin de séparer temporairement les pôles dans la même localisation ;

- la synthèse, qui permet d'introduire de nouveaux termes pour résoudre le paradoxe en découvrant une nouvelle perspective qui élimine l'opposition initiale.

Alors que la littérature existante explique les paradoxes comme socialement construits par les acteurs confrontés à des demandes paradoxales (Jarzabkowski et Lê, 2017 ; Lê et Bednarek, 2017), le travail de Pradies et al. (2021) identifie un plus large éventail de dynamiques sociales qui influencent la façon dont les acteurs font face pour résoudre un paradoxe.

La sortie des tensions peut entraîner un cercle vicieux, qui renforce le paradoxe quand il n'est pas pris en compte ou mal géré, ou un cercle vertueux, qui se développe quand le paradoxe est pris en compte de manière appropriée (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2014 ; Schad et al., 2016 ; Keller et al., 2021). Par une méthode en trois phases, l'acteur peut passer d'un cercle vicieux à un cercle vertueux. Pour commencer, il doit briser les dynamiques dysfonctionnelles, ensuite il facilite l'apparition de nouvelles réponses et enfin il intègre des dynamiques vertueuses dans l'organisation (Pradies et al., 2021).

Berti et Simpson (2021) constatent que le paradoxe est traité comme un défi technique accordant peu d'attention aux relations de pouvoir asymétriques. Pour y remédier, ils proposent une analyse du pouvoir qui peut s'exercer de quatre manières : coercition, manipulation, domination et subjectivation. Dans le cas de la tension « Manager/Travailleur » sur l'identité de la personne, le phénomène à l'œuvre est la subjectivation, qui détermine le sens même de soi d'un acteur, y compris ses émotions et son identité. Pour les auteurs, ce qu'ils nomment la « double pensée orwellienne » affecte négativement la capacité à donner du sens (Sense-giving) au paradoxe en réduisant les capacités de recadrage.

Le premier paradoxe d'identité est renforcé par un paradoxe « autonomie/contrôle » où l'employé devient le propre manager de ses compétences et de son évolution. Ce contrôle organisationnel tend à devenir plus implicite, politique, social, voire culturel, tout en continuant d'exister ce qui remet en cause la légitimité du manager (Taskin et Devoux, 2005). Cette injonction paradoxale, comme la nomme Ancelin-Bourguignon (2018), forme ce que les psychologues décrivent comme une double contrainte. Son caractère potentiellement pathogène peut se manifester par l'épuisement professionnel, l'aggravation du stress et de la souffrance au travail dans l'exercice de son activité.

Le dilemme « Manager/Travailleur » pourrait être résolu via une approche de l'employé ambidextre (Holmqvist et Spicer, 2013), c'est-à-dire selon laquelle l'identité du manager pourrait être simplifiée par le diptyque « Explore/Exploit ». Ses rôles seraient alors d'explorer ou de développer les capacités de ses collaborateurs (manager/explorer) et d'organiser et de

superviser leur travail (travailler/exploiter). En simplifiant ainsi la vision de son rôle, l'individu pourrait appliquer à son profit les principes de l'ambidextrie individuelle. Il s'agit de l'engagement dans des tâches hybrides qui cherchent à atteindre des objectifs doubles, de l'exécution de tâches d'une manière qui capitalise cumulativement sur les apprentissages antérieurs, et de l'adoption d'un état d'esprit propice à la recherche des synergies entre les exigences concurrentes de l'exploration et de l'exploitation (Papachroni et Heracleous, 2020).

Un autre moyen de gérer le paradoxe est l'humour qui a la capacité de le relever (Hatch et Ehrlich, 1993), et aussi de le résoudre (Jarzabkowski et Lê, 2017) à l'instar de l'ironie (Gylfe et al., 2019). L'ironie se pratique en trois phases. Dans un premier temps, l'« ironie inverse », de la phase d'anticipation, renverse la signification originale des tensions pour offrir une ouverture. Puis, la phase de réalisation, qui consiste à pratiquer de l'« ironie subversive » en se moquant des ancrages entre les pôles en opposition, permet de mettre en évidence le paradoxe. La dernière étape, dite des conséquences, utilise l'« ironie dramatique ». Elle repose sur le développement du récit avec une scène finale pleine de suspense permettant aux protagonistes d'accepter la continuité de l'incertitude et de l'ambiguïté.

La vision par les paradoxes permet pour un individu pris dans l'antagoniste identitaire de ses deux rôles de disposer d'un cadre conceptuel pour comprendre sa situation et au besoin trouver des pistes pour sortir de ce dilemme voir s'il en a les ressources de le transformer en un cercle vertueux qui lui permettra de mieux exercer son activité plutôt que de sombrer dans un cercle vicieux (potentiellement nocif pour sa santé). Cette analyse théorique se basant sur la littérature des paradoxes offre une piste de réflexion et de résolution de la tension « Manager/Travailleur » au niveau d'un individu ayant à assumer ces deux identités contradictoires simultanément. Les éléments dégagés que sont le paradoxe d'identité, le paradoxe « autonomie/contrôle » et les moyens d'en sortir dans le cas d'une personne assumant les deux rôles restent à confirmer par des études de terrain. L'article ne s'étant occupé que du dilemme « Manager/Travailleur », d'autres études pourraient s'attacher à analyser ce dilemme entre l'individu et son environnement extérieur ou au moins avec son manager d'une part et ses collaborateurs d'autre part. Il serait aussi intéressant de comprendre quel lien existe entre l'identité individuelle et l'identité organisationnelle. Une approche néo-institutionnelle pourrait être une piste à explorer pour comprendre si, par leur influence réciproque, elles tendent vers une homogénéisation par isomorphisme ou coexistent grâce à un découplage voire à une hypocrisie organisationnelle.

## Bibliographie

- Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations. *Revue française de gestion*, N° 270(1), 143–157.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00167>
- Berti, M., & Simpson, A. V. (2021). The Dark Side of Organizational Paradoxes: The Dynamics of Disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252–274.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2017.0208>
- Chae, B., & Bloodgood, J. M. (2006). The paradoxes of knowledge management: An eastern philosophical perspective. *Information and Organization*, 16(1), 1–26.  
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2005.06.003>
- Chen, M.-J. (2002). Transcending Paradox: The Chinese“Middle Way” Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19,(2/3), 179–199.  
<https://doi.org/10.1023/A:1016235517735>
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the Competition— Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.  
<https://doi.org/10.1177/1056492607312577>
- Clegg, S. R., Vieira da Cunha, J., & Cunha, M. P. e. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55(5), 483–503.  
<https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Eranova, M., & Prashantham, S. (2016). Decision making and paradox: Why study China? *European Management Journal*, 34(3), 193–201. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.03.002>
- Fang, T. (2005). From “Onion” to “Ocean” Paradox and Change in National Cultures. *International Studies of Management and Organization*, 35(4), 71–90.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043743>
- Farjoun, M. (2019). Strategy and dialectics: Rejuvenating a long-standing relationship. *Strategic Organization*, 17(1), 133–144. <https://doi.org/10.1177/1476127018803255>
- Faure, G. O., & Fang, T. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International Business Review*, 17(2), 194–207.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.011>
- Gaim, M., & Wåhlin, N. (2016). In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 33–44.  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.002>
- Gylfe, P., Franck, H., & Vaara, E. (2019). Living with paradox through irony. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 68–82.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.002>
- Hatch, M. J., & Ehrlich, S. B. (1993). Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations. *Organization Studies*, 14(4), 505–526.  
<https://doi.org/10.1177/017084069301400403>

- Holmqvist, M., & Spicer, A. (2012). The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People's Potential. In M. Holmqvist & A. Spicer (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 37, pp. 1–23). Emerald Group Publishing Limited.  
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000037004](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000037004)
- Jarzabkowski, P. A., & Lê, J. K. (2017). We Have To Do This and That? You Must be Joking: Constructing and Responding to Paradox Through Humor. *Organization Studies*, 38(3–4), 433–462. <https://doi.org/10.1177/0170840616640846>
- Jing, R., & Van de Ven, A. H. (2016). Being versus becoming ontology of paradox management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 558–562.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2016-0104>
- Keller, J., Carmine, S., Jarzabkowski, P., Lewis, M. W., Pradies, C., Sharma, G., Smith, W. K., & Vince, R. (2021). Our Collective Tensions: Paradox Research Community's Response to COVID-19. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 168–176.  
<https://doi.org/10.1177/1056492620986859>
- Keller, J., & Lewis, M. W. (2016). Moving towards a geocentric, polycultural theory of organizational paradox. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 551–557.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2016-0124>
- Keller, J., Wen Chen, E., & Leung, A. K.-Y. (2018). How national culture influences individuals' subjective experience with paradoxical tensions. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 443–467. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2017-0013>
- Lê, J., & Bednarek, R. (2017). Paradox in Everyday Practice: Applying Practice- Theoretical Principles to Paradox. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox (Online)* (pp. 618–642). Oxford University Press.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Li, P. P. (2014). The Unique Value of Yin-Yang Balancing: A Critical Response. *Management and Organization Review*, 10(2), 321–332. <https://doi.org/10.1111/more.12050>
- Li, P. P. (2016). Global implications of the indigenous epistemological system from the east: How to apply Yin-Yang balancing to paradox management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 42–77. <https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2015-0137>
- Li, X. (2014). Can Yin-Yang Guide Chinese Indigenous Management Research? *Management and Organization Review*, 10(1), 7–27. <https://doi.org/10.1111/more.12042>
- Nooteboom, B. (1989). Paradox, Identity and Change in Management. *Human Systems Management*, 8(4), 291–300. <https://doi.org/10.3233/HSM-1989-8406>



- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143–165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- 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. <https://doi.org/10.2307/258559>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0170840620907200>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Sheep, M. L., Kreiner, G. E., & Fairhurst, G. T. (2017). “I Am ... I Said”: Paradoxical Tensions of Individual Identity. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox (Online)* (pp. 574–597). Oxford University Press.
- Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, 38(3–4), 303–317. <https://doi.org/10.1177/0170840617693560>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>
-