



HAL
open science

Manager les paradoxes organisationnels par la conciliation : une analyse métaphorique basée sur la conciliation juridique

Romain Lonceint

► **To cite this version:**

Romain Lonceint. Manager les paradoxes organisationnels par la conciliation : une analyse métaphorique basée sur la conciliation juridique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2023, XXIX (76), pp.27-46. 10.3917/rips1.076.0027. hal-03943805

HAL Id: hal-03943805

<https://hal.science/hal-03943805v1>

Submitted on 9 Dec 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Manager les paradoxes organisationnels par la conciliation : une analyse métaphorique basée sur la conciliation juridique

Romain LONCEINT

IMT Atlantique – LEMNA

Résumé

Les paradoxes font partie intégrante de la vie organisationnelle et constituent un véritable enjeu pour les organisations comme en attestent les nombreuses études qui, depuis la fin des années 1980, s'attachent à comprendre les voies par lesquelles ces paradoxes peuvent être managés. Un certain nombre de travaux dans ce domaine envisage la conciliation comme une réponse aux paradoxes, mais cette dernière n'est pas systématiquement explicitée et renvoie à des modalités hétérogènes en matière de management des paradoxes. Constatant également l'absence de définition de la notion de conciliation en sciences de gestion, cet article propose de recourir à une métaphore pour appréhender la conciliation comme mode de management des paradoxes. En l'occurrence, la conciliation juridique qui constitue un mode alternatif de règlement des litiges fondé sur la recherche d'arrangements est mobilisée pour éclairer, à partir d'un procédé métaphorique, les mécanismes de la conciliation comme réponse aux paradoxes organisationnels. L'article vise à répondre à la problématique suivante : comment l'usage de la métaphore fondée sur la conciliation juridique permet-il d'explorer la conciliation comme mode de management des paradoxes ? Pour ce faire, nous opérons un transfert de sens depuis un objet source connu (la conciliation juridique), vers un objet cible que nous souhaitons explorer (la conciliation pour manager les paradoxes). Le travail de comparaison métaphorique permet finalement de construire le sens de la conciliation en tant que réponse active aux paradoxes autorisant la coexistence de forces contradictoires. L'article met ainsi à disposition des managers et de leurs équipes une grille de compréhension du fonctionnement de la conciliation dans le but de faciliter sa mise en œuvre face aux paradoxes.

Mots clés : Management, Paradoxe, Métaphore, Conciliation

1. INTRODUCTION

Que ce soit entre autonomie et contrôle, entre coopération et compétition, entre demandes collectives et individuelles, entre innovation et conservatisme, entre expansion et consolidation ou encore entre intégration et différenciation, les paradoxes sont omniprésents au sein des organisations (Bouchikhi, 1998). Définis par Lewis (2000) comme des éléments contradictoires, mais interdépendants, les paradoxes font partie intégrante de la vie organisationnelle et constituent un véritable enjeu pour les organisations comme en attestent les nombreuses recherches visant non seulement à décrire et caractériser les paradoxes, mais aussi, et surtout à identifier et comprendre comment ces paradoxes peuvent être managés (Guedri et al., 2014). La littérature dans ce domaine distingue généralement les réponses défensives visant à éliminer sinon atténuer les tensions paradoxales dont les effets sont perçus comme néfastes pour les organisations, des réponses actives permettant au contraire de tirer parti de la présence des paradoxes sans chercher à les faire disparaître (Grimand et al., 2018). Contrairement aux réponses défensives, ces dernières « reconnaissent le paradoxe comme faisant partie intégrante de la vie de l'organisation et s'efforcent de vivre avec les paradoxes plutôt que de chercher à les supprimer » (Bollecker & Nobre, 2016, p. 48). Par ailleurs, un certain nombre de travaux dans ce domaine (Snellen, 2002 ; Bovais, 2014 ; Charue-Duboc & Raullet-Croset, 2014 ; Jacob & Rouziès, 2014) inscrit la notion de conciliation dans le management des tensions et paradoxes organisationnels. Cependant, l'étude de cette littérature révèle que le sens de la notion de conciliation n'est pas systématiquement explicité et qu'elle renvoie à des mécanismes hétérogènes en termes de management des paradoxes. Il s'agit là d'un angle mort de la recherche sur les paradoxes dans la mesure où la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la conciliation est essentielle pour comprendre les ressorts de ce mode de management des paradoxes.

La conciliation ouvre de nouvelles perspectives pour manager les paradoxes en ce qu'elle permet d'envisager la mise en compatibilité de pôles en tension jusque-là peu étudiée dans la littérature. Réfléchir aux mécanismes de la conciliation doit également favoriser sa mise en œuvre dans les organisations. Explorer la conciliation répond donc à la fois à un enjeu théorique et pratique : d'une part, il s'agit de contribuer à l'analyse du management des paradoxes en éclairant le fonctionnement d'une réponse singulière autorisant la coexistence de pôles opposés ; d'autre part, il s'agit de proposer des leviers d'action pour aider les managers et les équipes confrontés à des paradoxes à mettre en œuvre cette réponse au sein des organisations. Pour autant, nous constatons que la conciliation n'est pas définie en

sciences de gestion alors qu'un certain nombre de recherches étudie précisément les processus de conciliation, en particulier la conciliation de la vie personnelle et professionnelle, de l'économique et du social, de l'intérêt privé et de l'intérêt général ou encore de l'individu et du collectif (Uzan, 2009).

Compte tenu de l'absence de définition de la notion de conciliation en sciences de gestion et de son intérêt potentiel en matière de management des paradoxes, nous proposons dans cette recherche de recourir à une métaphore pour explorer la conciliation en tant que réponse aux paradoxes organisationnels. En l'occurrence, la conciliation juridique qui constitue un mode alternatif de règlement des litiges fondé sur la recherche d'arrangements est ici mobilisée pour éclairer, à partir d'un procédé métaphorique, les mécanismes de la conciliation comme réponse aux paradoxes organisationnels. Depuis les travaux fondateurs de Morgan (1980 ; 1986), les métaphores sont largement utilisées dans le champ des études organisationnelles, et ce notamment afin de favoriser l'émergence de connaissances théoriques (Tsoukas, 1991 ; Oswick et al., 2002 ; Cornelissen, 2005). Dans cet article, la visée de la métaphore est donc de contribuer à l'analyse du management des paradoxes organisationnels sous l'angle de la conciliation. Plus précisément, il s'agit d'explorer la conciliation comme réponse aux paradoxes en termes de pratiques et d'acteurs afin de faciliter sa mise en œuvre dans les organisations. Pour ce faire, nous opérons un « transfert de sens » (Simbü, 2003) depuis un objet source connu (la conciliation juridique), vers un objet cible que nous souhaitons explorer (la conciliation pour manager les paradoxes). Nous posons alors la problématique suivante : comment l'usage de la métaphore fondée sur la conciliation juridique permet-il d'explorer la conciliation comme mode de management des paradoxes ?

Pour répondre à ce questionnement, nous présentons en premier lieu l'état des travaux sur le management des paradoxes organisationnels dans lesquels s'inscrit cette recherche, en montrant l'intérêt d'une approche en termes de conciliation pour manager les paradoxes (1). Nous revenons ensuite sur l'usage des métaphores dans les études organisationnelles afin, d'une part, de mettre en évidence les apports de la métaphore dans le processus de création de connaissances théoriques, et, d'autre part, de présenter les modèles de fonctionnement de la métaphore proposés dans la littérature (2). Dans la suite de l'article, nous caractérisons la conciliation juridique en tant que mode de résolution amiable des conflits à partir d'un certain nombre de textes juridiques et de travaux en droit et en sociologie (3). Cela nous permet finalement d'entreprendre le travail de comparaison métaphorique visant à faire émerger le sens de la conciliation comme mode de management des paradoxes tout en éclairant ses

mécanismes. Les apports de la conciliation au management des paradoxes organisationnels sont alors mis en évidence (4).

2. LE MANAGEMENT DES PARADOXES ORGANISATIONNELS

Dans cette première partie, après avoir défini la notion de paradoxe et présenté la typologie des paradoxes élaborée par Smith et Lewis (2011), nous caractérisons les principales réponses que les organisations mettent en œuvre pour manager les paradoxes auxquels elles se trouvent confrontées. Nous montrons alors l'intérêt d'adopter une approche en termes de conciliation pour manager les paradoxes qui demeure insuffisamment explorée dans la littérature.

2.1. Définition et typologie des paradoxes

Le paradoxe a été introduit dans les recherches organisationnelles à la fin des années 1980 (Cameron & Quinn, 1988 ; Poole & Van de Ven, 1989). Selon Lewis (2000), un paradoxe désigne des éléments contradictoires, mais interdépendants, autrement dit des éléments qui ont une logique propre lorsqu'ils sont pris isolément, mais qui apparaissent comme contradictoires lorsqu'ils sont associés (p. 760). Un paradoxe peut alors renvoyer à une diversité d'éléments contradictoires et imbriqués tels que des perspectives, des sentiments, des revendications, des intérêts ou encore des pratiques. Il faut également préciser que le paradoxe se distingue de la simple contradiction entre deux propositions. En effet, comme le soulignent Poole et Van de Ven (1989), deux propositions peuvent être considérées comme paradoxales quand chacune d'entre elles prise isolément est incontestable alors qu'elles apparaissent comme incohérentes et incompatibles lorsqu'elles sont prises en compte simultanément (p. 563). Par ailleurs, les paradoxes sont considérés comme des caractéristiques inévitables et omniprésentes dans le fonctionnement des organisations (Clegg et al., 2002).

Smith et Lewis (2011) identifient quatre types de paradoxes correspondant aux principales activités des organisations (p. 383-384) :

- 1) le paradoxe d'apprentissage apparaît en période de changement en raison de l'adoption de nouvelles idées ;
- 2) le paradoxe d'appartenance résulte quant à lui de l'existence d'identités concurrentes au sein de l'organisation ;

- 3) le paradoxe d'organisation émerge en présence de processus divergents pour atteindre les buts de l'organisation ;
- 4) enfin, le paradoxe de performance est lié à la présence d'une pluralité de stratégies et d'objectifs concurrents dans l'organisation.

Considérés depuis plusieurs années comme un enjeu central dans le domaine du management des organisations (Smith & Tushman, 2005), les paradoxes ont fait l'objet de nombreux travaux en sciences de gestion visant non seulement à qualifier ce phénomène, mais également à comprendre les réponses apportées par les acteurs organisationnels lorsque ceux-ci se trouvent confrontés aux paradoxes (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Jarzabkowski et al., 2013 ; Smith & Lewis, 2022). La perspective du paradoxe se concentre alors sur la gestion continue des tensions entre éléments opposés (Hargrave & Van de Ven, 2017) donnant lieu à différents types de réponses.

2.2. Les principales réponses aux paradoxes

Une première série de réponses, qualifiées de défensives dans la littérature, vise à faire disparaître sinon à réduire les paradoxes, ceux-ci étant perçus comme préjudiciables aux organisations. La première de ces réponses est le déni qui consiste en un refus de reconnaître l'existence des paradoxes à l'œuvre au sein de l'organisation. Dans ce cas, le paradoxe ne disparaît pas, mais reste à l'état latent (Grimand et al., 2018). Une seconde réponse aux paradoxes réside dans la séparation afin d'éviter le conflit provoqué par la coexistence des pôles contradictoires ; cette dernière peut être spatiale à travers une répartition des pôles au sein des différentes unités de l'organisation ou bien temporelle en privilégiant successivement l'un, puis l'autre, des pôles en tension (Poole & Van de Ven, 1989). Une autre réponse défensive face aux paradoxes peut consister en la sélection conduisant à favoriser l'un des pôles en tension au détriment de l'autre (Seo et al., 2004). Enfin, le compromis vise quant à lui un équilibre entre les forces paradoxales ; toutefois, cette réponse s'appuie sur des concessions qui risquent finalement de conduire à un affaiblissement mutuel des deux forces paradoxales (Bollecker & Nobre, 2016). Il apparaît que ces réponses défensives, généralement mises en œuvre de façon routinière dans les organisations (Grimand et al., 2018), n'apportent pas de solutions durables aux paradoxes, mais relèvent d'une logique d'évitement de potentiels effets perturbateurs des paradoxes à court terme.

Une seconde série de réponses, qualifiées d'actives, ne cherchent pas à endiguer les paradoxes, mais davantage à les intégrer à la vie organisationnelle. Dans cette perspective, l'acceptation doit permettre d'apprendre à « vivre avec les tensions », comme le suggèrent Ashcraft et Trethewey (2004), à travers des ajustements qui ne visent pas à affaiblir les forces paradoxales, mais à en faire une ressource organisationnelle (Poole & Van de Ven, 1989). Une autre réponse active aux paradoxes réside dans la confrontation qui consiste à laisser s'exprimer les pôles en tension ; il s'agit ici d'encourager les débats dans le but de parvenir à une meilleure compréhension des paradoxes (Poole & Van de Ven, 1989 ; Bollecker & Nobre, 2016). La confrontation est notamment préconisée par Smith et Lewis (2011) pour qui le management des paradoxes nécessite de développer des réponses permettant de confronter les forces paradoxales ; les auteurs remarquent également que le soutien aux paradoxes permet non seulement aux organisations de se maintenir, mais également d'améliorer leurs performances de manière durable. Enfin, la transcendance implique la transformation des pôles opposés dans de nouveaux termes sur la base d'un recadrage ou d'une synthèse (Smith & Lewis, 2011). Les paradoxes n'appellent donc pas nécessairement la mise en œuvre de réponses défensives visant à les faire disparaître ; ils peuvent au contraire être préservés, voire entretenus à travers des réponses actives à même de contribuer favorablement à la dynamique de l'organisation. Il en ressort une vision positive des paradoxes, les réponses actives permettant de mettre l'accent sur le potentiel créatif et la dynamique d'apprentissage associés aux paradoxes (Grimand et al., 2014).

2.3. Le management des paradoxes au prisme de la conciliation

Les paradoxes étant susceptibles à la fois d'entraver et d'encourager le développement organisationnel (Lewis, 2000), leur management apparaît comme un enjeu déterminant pour les organisations. L'étude de la littérature afférente aux paradoxes indique que plusieurs auteurs en management mobilisent la notion de conciliation, mais que son usage renvoie à des modalités de réponse aux paradoxes hétérogènes. Ainsi, dans le domaine du management public, Snellen (2002) souligne l'existence de quatre formes de rationalité (politique, légale, économique et professionnelle) auxquelles les administrations publiques doivent répondre simultanément. Ces différentes formes de rationalité étant à l'origine d'exigences incompatibles, celles-ci doivent être conciliées afin que chaque action des administrations publiques tienne compte des quatre formes de rationalité en tant que conditions limites les unes pour les autres, en veillant à leur équilibre. S'intéressant à la coexistence de logiques métiers hétérogènes au sein d'une organisation hybride, Bovais (2014) montre quant à elle

que la conciliation des logiques est permise non seulement par l'existence de compatibilités cognitives, mais aussi par l'émergence d'un arrangement organisationnel permettant de préserver la singularité des logiques et d'assurer l'efficacité de l'organisation. La conciliation est également mobilisée par Jacob et Rouziès (2014) dans leur recherche sur les équipes composites. Face aux difficultés rencontrées par les managers à concilier un management d'équipe et la gestion de travailleurs aux statuts différents, les auteures mettent en évidence le développement de stratégies cognitives originales, en l'occurrence un processus d'identification mimétique entre les membres de l'équipe favorisant la construction d'une identité commune. Enfin, dans une recherche portant sur le travail d'opérateurs de téléassistance dans le secteur de la santé, Charue-Duboc et Raulet-Croset (2014) montrent que les tensions résultant de la coexistence de logiques multiples auxquelles sont confrontés les téléopérateurs (logique du soin médical et logique du soin social) sont gérées par le développement de routines de travail spécifiques.

Partant de ces différents travaux en management, la conciliation peut être envisagée comme une réponse aux paradoxes visant à rendre compatibles des forces hétérogènes et contradictoires en ce qu'elle renvoie au « comportement organisationnel de l'entreprise dans ses tentatives d'unification, d'intégration du différent, du contraire » (Uzan, 2009, p. 64). Cependant, dans ces travaux, non seulement la conciliation renvoie à des mécanismes hétérogènes en matière de management des paradoxes, mais le sens de la conciliation n'est pas explicité, ce qui nous amène à prolonger le constat effectué par Uzan (2009) selon lequel la conciliation est étudiée en tant que processus organisationnel, sans pour autant être définie et caractérisée dans les recherches en sciences de gestion. Uzan (2009) rappelle que la conciliation provient du latin *conciliare* qui signifie unir, réunir, assembler, mais aussi accorder. Jusqu'au XVI^e siècle, le terme de conciliation est utilisé dans le cas de personnes brouillées qu'il s'agit de « remettre en accord », ce qui deviendra par la suite « réconcilier ». Puis, à partir du XVII^e siècle, la notion de conciliation prend le sens « d'accorder des choses qui paraissent incompatibles » (p. 64). Enfin, dans son sens actuel, la conciliation désigne l'action visant à faire « tenir ensemble » des entités séparées, contraires, voire antagonistes afin de les rendre compatibles. Au-delà des origines étymologiques de la notion de conciliation et de ses différentes acceptions en fonction des époques, identifier les mécanismes associés à la conciliation se révèle donc essentiel pour comprendre les conditions de mise en œuvre de cette réponse aux paradoxes. Pour ce faire, nous proposons de recourir à un procédé métaphorique, en empruntant au droit la conciliation juridique afin d'éclairer plus

avant la conciliation comme mode de management des paradoxes, ce qui nécessite au préalable de préciser l'usage de la métaphore dans la recherche.

3. L'USAGE DE LA METAPHORE DANS LES ETUDES ORGANISATIONNELLES

Dans cette seconde partie, nous montrons l'intérêt de la métaphore dans les études organisationnelles, avant de présenter les modèles de fonctionnement de la métaphore appliquée aux organisations pour transposer un objet depuis un domaine source vers un domaine cible. Enfin, nous justifions le choix du modèle de l'interaction des domaines (Cornelissen, 2005) que nous retenons dans cette recherche pour construire le procédé métaphorique visant à éclairer la conciliation pour manager les paradoxes.

3.1. Définition et intérêt de la métaphore

Les études organisationnelles recourent de manière croissante aux métaphores (Cornelissen, 2005), s'inscrivant ainsi pleinement dans la tradition des recherches en sciences humaines et sociales qui ne cessent de proposer des figures métaphoriques (Ansart, 2003). Les métaphores se fondent sur des similitudes entre différents domaines scientifiques ou empiriques pour favoriser la construction de connaissances théoriques (Indurkha, 1991). Une métaphore implique le « transfert de sens » (Simbü, 2003) d'un domaine principal relativement connu, appelé domaine source, vers un domaine inconnu, appelé domaine cible. Les métaphores reposent donc sur une logique d'emprunt de notions, d'idées ou de théories à d'autres disciplines scientifiques (Oswick et al., 2002).

L'intérêt de recourir aux métaphores pour mieux comprendre les organisations est présent dans les travaux fondateurs de Morgan (1980 ; 1986). Considérant que les recherches organisationnelles s'appuient largement sur des constructions symboliques, Morgan affirme que les métaphores favorisent l'émergence de différents angles de réflexion permettant d'appréhender le caractère multiforme de phénomènes organisationnels complexes. La métaphore serait également favorable à la création de connaissances théoriques, comme le souligne Schön (1993) qui insiste sur la visée « générative » de la métaphore en tant que processus par lequel de nouvelles perspectives voient le jour. D'après Nonaka (1991), la métaphore joue un rôle central dans la création de nouvelles connaissances en permettant de comprendre intuitivement un phénomène par le biais de l'imagination et de symboles, et d'exprimer ainsi ce qui ne peut l'être. Cependant, si l'utilisation des métaphores est présentée

comme une source de renouvellement des études organisationnelles - et plus généralement des sciences de gestion qui gagnent à emprunter à d'autres disciplines scientifiques (Durand et al., 2009) - le transfert de notions à partir de métaphores suscite aussi des débats et des controverses quant à la valeur de l'application des métaphores aux organisations (Bouilloud, 2003). Ainsi, Bourgeois et Pinder (1983) invitent les chercheurs à prendre en compte les phénomènes sociaux de manière indépendante, sans recourir aux métaphores. Selon ces auteurs, les métaphores nuisent au développement théorique par leur imprécision et leur faible contenu conceptuel. Les travaux dans ce domaine devraient alors, toujours selon ces auteurs, se concentrer sur le langage littéral au détriment du langage métaphorique.

Comme le remarque Tsoukas (1991), alors que le premier courant de recherche initié par Morgan (1980 ; 1986) encourage clairement le recours à la métaphore pour expliquer les phénomènes organisationnels, et que le second représenté notamment par Bourgeois et Pinder (1983) déconseille de recourir aux métaphores pour appréhender les organisations, aucun n'explique clairement le procédé métaphorique. Plus généralement, Oswick et al. (2002) constatent que les travaux dans ce domaine se sont davantage focalisés sur l'identification des apports de la métaphore que sur la compréhension de son fonctionnement. Cornelissen (2005) insiste quant à lui sur la nécessité de mieux documenter les modèles de fonctionnement de la métaphore et en particulier la méthodologie d'application des métaphores aux organisations.

3.2. Les modèles de fonctionnement de la métaphore

En l'absence de méthodologie clairement définie, les transferts entre domaines source et cible prennent des formes variables dans l'application des métaphores aux organisations. En réponse à cet enjeu, un premier modèle de fonctionnement de la métaphore a été élaboré par Tsoukas (1991) afin de préciser leur usage dans le domaine des études organisationnelles. Ce modèle suppose au préalable de reconnaître que l'utilisation d'un langage métaphorique peut être encouragée dans la poursuite d'un langage littéral ; en effet, selon Tsoukas (1991), ces deux formes de langage ne sont pas antagoniques, mais complémentaires. Tsoukas (1991) développe un modèle de la métaphore visant à identifier les similarités entre les domaines source et cible en procédant par inférence déductive. Il s'agit d'un modèle comparatif permettant de transposer des objets d'un domaine source à un domaine cible ainsi que la structure logique associant les objets ; la transposition se fonde donc sur des similarités préexistantes entre domaines. Ce modèle de fonctionnement de la métaphore implique une concordance complète entre les domaines source et cible, qui doit pouvoir être vérifiée

empiriquement. Dans l'usage d'une métaphore, l'enjeu consiste à développer conceptuellement les objets source et cible pour révéler leurs corrélations en termes d'identité. Ce modèle de la comparaison a ensuite été complété par Oswick et al. (2002) qui précisent que la construction de la métaphore se focalise sur les similarités et les chevauchements, en écartant les dissemblances entre les domaines source et cible.

Toutefois, considérant qu'il n'existe pas nécessairement de similarités préexistantes entre les domaines source et cible, mais que c'est bien la métaphore qui permet de lier les deux en établissant des similitudes, un second modèle de la métaphore a par la suite été développé par Cornelissen (2005). Il s'agit d'un modèle de la métaphore visant à répondre aux limites du modèle de la comparaison qui ne prend pas en compte les dissemblances entre les domaines source et cible. Dans ce modèle proposé par Cornelissen (2005), le mécanisme de base de fonctionnement de la métaphore n'est pas la sélection d'attributs préexistants des termes conjoints comme c'est le cas dans le modèle de la comparaison, mais bien la création d'une nouvelle signification au-delà d'une signification similaire existante. Autrement dit, la métaphore génère une similitude là où celle-ci n'existait pas nécessairement au préalable (Indurkha, 1991). Ce modèle, dit de l'interaction des domaines, se fonde donc sur le constat que les caractéristiques du domaine source peuvent rarement être appliquées directement au domaine cible, les similitudes entre ces deux domaines n'étant généralement que métaphoriques (Cornelissen, 2005). De plus, la connexion entre les caractéristiques des domaines source et cible n'est pas suffisante en soi dans la construction de la métaphore ; celle-ci nécessite au contraire la conjonction de domaines sémantiques entiers, intégrant à la fois les similarités et les dissemblances, dans laquelle la correspondance entre les objets source et cible est construite plutôt que déchiffrée. Le processus métaphorique est à l'origine de la création d'une nouvelle signification des objets transposés qui va finalement permettre d'obtenir une correspondance entre les objets.

Le modèle de l'interaction des domaines élaboré par Cornelissen (2005) comprend trois étapes :

- 1) développement d'une structure générique (*development of a generic structure*) qui permet tout d'abord d'identifier les correspondances structurelles des domaines source et cible de la métaphore ;
- 2) développement et élaboration du mélange (*development and elaboration of the blend*) qui permet ensuite de transférer de nouvelles informations entre les domaines source et cible de la métaphore en les associant ;

3) émergence d'un nouveau sens (*emergence meaning*) de l'objet transposé, celui-ci étant issu du mélange des domaines source et cible de la métaphore (p. 758).

3.3. Construction de la métaphore de la conciliation

Comme nous l'avons mentionné précédemment, afin d'explorer la conciliation comme mode de management des paradoxes organisationnels, nous proposons dans cette recherche de recourir à une métaphore empruntant à la conciliation juridique qui constitue un mode amiable de règlement des conflits. Autrement dit, il s'agit d'opérer un « transfert de sens » (Simbü, 2003) depuis un domaine source, en l'occurrence le droit, vers un domaine cible, celui des sciences de gestion. La conciliation juridique constitue ici l'objet source de la métaphore, qui apparaît comme relativement bien connu et documenté, tandis que la conciliation en tant que mode de management des paradoxes constitue l'objet cible que nous souhaitons éclairer pour comprendre sa mise en œuvre dans les organisations compte tenu des lacunes théoriques identifiées précédemment. Le recours à ce procédé métaphorique vise donc la construction de connaissances théoriques (Indurkha, 1991) dans la mesure où cette transposition de la conciliation depuis le domaine du droit vers celui des sciences de gestion doit permettre de proposer un modèle de compréhension de la conciliation comme réponse aux paradoxes organisationnels.

Par ailleurs, nous décidons de construire cette métaphore à partir du modèle de l'interaction des domaines élaboré par Cornelissen (2005). En effet, nous considérons que les domaines source (le droit) et cible (les sciences de gestion) présentent à la fois des similitudes sur le plan métaphorique, en particulier dans l'objectif de régulation d'un conflit, mais aussi un certain nombre de dissemblances qui peuvent difficilement être ignorées dans la construction de la métaphore. Celles-ci s'expliquent par le caractère hétérogène des domaines en présence puisque la conciliation constitue une procédure juridique dans le domaine source, permettant d'aboutir à un accord formel entre des parties en conflit, alors qu'elle relève d'une pratique organisationnelle et potentiellement tacite pour manager les paradoxes dans le domaine cible. C'est la raison pour laquelle la métaphore de la conciliation ne peut être établie sur la base d'une correspondance entre des similarités préexistantes des domaines source et cible (Tsoukas, 1991), mais plutôt comme le suggère Cornelissen (2005) en associant les domaines source et cible de la métaphore pour faire émerger le sens de l'objet transposé, en l'occurrence la conciliation comme réponse aux paradoxes. L'application de ce modèle

nécessite au préalable d'identifier les traits caractéristiques de la conciliation juridique en tant qu'objet source de la métaphore.

4. LA CONCILIATION JURIDIQUE, UN MODE ALTERNATIF DE REGLEMENT DES CONFLITS

Dans cette partie, nous nous concentrons sur le domaine source de la métaphore, autrement dit la conciliation juridique, que nous caractérisons à partir des textes juridiques, mais aussi de travaux de recherche en droit et en sociologie. En tant que mode alternatif de règlement des conflits, nous montrons que la conciliation juridique relève d'une pratique transactionnelle permettant d'aboutir à la construction de solutions adaptées aux situations (Gorchs, 2006).

4.1. Une pratique transactionnelle fondée sur la recherche d'arrangements

La conciliation juridique s'entend comme un « processus structuré par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure judiciaire en vue de la résolution à l'amiable de leurs différends » selon l'Article 1530 du Code de procédure civile. La conciliation s'inscrit donc dans les modes alternatifs de règlement des conflits ne nécessitant pas l'engagement d'une procédure judiciaire (Chevalier et al., 2003). La conciliation juridique doit permettre de résoudre un conflit, c'est-à-dire une opposition d'intérêts, entre deux personnes physiques ou morales (Desdevises & Suaud, 2001). Elle vise particulièrement la résolution d'un certain nombre de litiges de la vie quotidienne tels que les conflits de voisinage, les problèmes entre un propriétaire et un locataire, les difficultés de recouvrement d'une créance ou encore les cas de contestation de factures. Par ailleurs, la démarche conciliatoire résulte directement de la volonté des parties de mettre fin au litige ; la solution au conflit n'est donc pas imposée par l'autorité judiciaire, mais découle de l'accord entre les parties. En cela la conciliation se distingue d'autres modes alternatifs de règlements des conflits tels que l'arbitrage dans lequel les parties conviennent de soumettre leur différend à un tribunal arbitral, ce dernier rendant alors une sentence qui s'impose aux parties en conflit. La conciliation juridique apparaît comme une réponse aux critiques adressées aux procédures judiciaires, car c'est bien dans le contexte d'une justice de plus en plus décriée pour son coût, sa lenteur et sa complexité que la conciliation s'est développée (Coulon, 2001). Avec l'objectif de dés-institutionnaliser la régulation des conflits, la conciliation peut ainsi être appréhendée comme « une autre façon de faire la justice » selon Kitamura (1999, p. 805).

Ce mode de résolution des conflits vise à départager les parties concernant un litige qui les oppose ; il s'agit de déterminer la façon de régler le différend à travers un accord entre les parties en conflit, en définissant les modalités du compromis. La conciliation doit permettre d'aboutir à un contrat ; celui-ci traduit la recherche d'un arrangement entre les parties leur permettant de mettre fin à un conflit qui les oppose selon des modalités qu'elles acceptent par une convention (Desdevises & Suaud, 2001). La conciliation se présente donc comme une transaction dans laquelle les parties expriment leur volonté de mettre fin au litige qui les oppose par des concessions réciproques, comme le précise l'Article 2044 du Code civil : « la transaction est un contrat par lequel les parties, par des concessions réciproques, terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître ». Les parties doivent alors soit renoncer à une part de leurs prétentions, soit souscrire à d'autres obligations (Jarrosson, 1997). Pour les parties en conflit, il s'agit de trouver un terrain d'entente à travers l'adoption d'une solution de compromis. La conciliation constitue donc un mode de résolution des conflits comprenant de la négociation, de la discussion et des débats. Selon Gorchs (2006), la conciliation consiste à rechercher l'accord des parties, lequel devant aboutir à une « solution transactionnelle » mettant fin au litige qui les oppose. Ainsi, la « conciliation, en tant que mode alternatif de règlement des litiges, exprime bien le processus pour parvenir à un accord et la transaction, l'accord conclu entre les parties » (p. 233). À cet égard, Serverin et al. (1987) qualifient la conciliation juridique de « pratique transactionnelle ». Toutefois, comme le mentionne le Code de procédure civile, la conciliation en tant que mode de résolution amiable des litiges doit être comprise comme une « tentative de conciliation » dont l'accomplissement demeure toujours incertain (Conus, 2020).

4.2. Une démarche imaginative permettant de construire des solutions au cas par cas

Par ailleurs, la conciliation se caractérise par une dynamique complexe d'interactions entre des intérêts divergents de telle sorte que toute conciliation exprime des rapports de force (Desdevises & Suaud, 2001). La conciliation implique généralement l'intervention d'un tiers chargé de faciliter la recherche d'une solution amiable aux litiges pour lesquels il est saisi. La démarche conciliatoire peut être conduite soit par un conciliateur de justice dont le rôle est de faciliter le règlement amiable des litiges, soit par un juge, ce qui confère « une nature judiciaire » à la conciliation (Conus, 2020) tel que mentionné dans l'Article 128 du Code de procédure civile : « les parties peuvent se concilier d'elles-mêmes ou à l'initiative du juge, tout au long de l'instance ». Au cours d'une procédure de conciliation, le conciliateur rassemble les parties ; il écoute les parties et confronte leurs points de vue dans le but de

trouver une solution au conflit. La conciliation donne lieu à des propositions de transactions entre les parties. Comme l'écrivent Desdevises et Suaud (2001) : « la conciliation offre une marge de jeu complexe dans lequel intervient, d'une part, deux parties qui interagissent chacune avec leurs intérêts, leur culture, et d'autre part, le conciliateur qui, lui aussi, se comporte en acteur qui importe sa propre vision du monde et du différend » (p. 163). Cette dynamique d'interactions visant à obtenir un accord entre les parties ne consiste pas en l'imposition d'une règle, mais en l'incitation à faire évoluer les positions des parties en conflit.

Desdevises et Suaud (2001) soulignent également que tout en étant organisées à l'intérieur des limites imposées par la justice, les pratiques de conciliation forment une configuration ouverte de la confrontation entre les parties, ce qui produit une certaine variabilité des solutions issues des procédures de conciliation. Ainsi, d'après les auteurs : « ce qui caractérise la conciliation, c'est en effet que les individus impliqués, à commencer par le conciliateur, cherchent moins la conformité à une règle formelle et universelle que l'invention d'un accord commun qu'il faut imaginer au cas par cas » (p. 165). La conciliation s'oppose de ce point de vue à la procédure judiciaire conventionnelle dans laquelle le juge est davantage lié par les règles juridiques qui peuvent le contraindre à ne pas retenir la solution la plus adaptée à la situation. Lorsque le juge tranche un différend à partir de règles de droit sans prendre en compte les préoccupations des parties, Gorchs (2006) souligne que la solution sera nécessairement inappropriée au conflit tel qu'il est vécu par les parties. La conciliation doit permettre « d'inventer des solutions » pour résoudre les conflits : face aux blocages provoqués par l'application du droit, la démarche conciliatoire autorise le développement d'une solution innovante dépassant le cadre du conflit (Blohorn-Brenneur, 1998).

Finalement, la conciliation juridique relève d'un rapport souple à la règle et d'une libre recherche d'un accord négocié (Desdevises & Suaud, 2001). Autrement dit, il s'agit d'une démarche imaginative qui nécessite à la fois une connaissance de la règle juridique, mais également une capacité à jouer avec elle. Comme le souligne Gorchs (2006) : « la solution consiste à aménager une application des règles de droit en jeu qui satisfasse les intérêts respectifs des parties » (p. 234). La conciliation juridique s'établit alors en marge des règles de droit, suivant une logique d'ajustement. Pour ce faire, la conciliation doit permettre au conflit de s'exprimer dans toutes ses dimensions dans le but de mieux le réguler (Gorchs, 2006). La conciliation comporte toutefois un risque d'échec, car si le juge ou le conciliateur de justice ne parvient pas à concilier les parties en conflit, il est amené à trancher le différend

qui les oppose. Le contrat auquel aboutissent les parties à l'issue de la procédure de conciliation est alors formalisé, tel que précisé dans l'Article 130 du Code de procédure civile : « La teneur de l'accord, même partiel, est consignée, selon le cas, dans un procès-verbal signé par les parties et le juge ou dans un constat signé par les parties et le conciliateur de justice » Enfin, il faut préciser que la conciliation juridique ne vise pas à réconcilier les parties, c'est-à-dire à rétablir un lien social. En effet, la réconciliation implique un travail de médiation visant à rétablir un dialogue entre les parties prenantes qui, à la différence de la conciliation, n'opère pas dans le domaine juridique.

5. LA CONCILIATION COMME REPONSE AUX PARADOXES ORGANISATIONNELS

Après avoir caractérisé la conciliation juridique en tant qu'objet source de la métaphore, nous nous attachons dans cette dernière partie à construire le sens de la conciliation comme réponse aux paradoxes, lequel constitue l'objet cible du procédé métaphorique. L'émergence du sens de la conciliation suivant le modèle de l'interaction des domaines (Cornelissen, 2005) permet finalement de positionner la conciliation par rapport aux autres réponses aux paradoxes identifiées dans la littérature et de souligner ses apports à l'analyse du management des paradoxes organisationnels.

5.1. Le sens de la conciliation comme réponse aux paradoxes

Afin de faire émerger le sens de la conciliation comme réponse aux paradoxes organisationnels, nous suivons le modèle proposé par Cornelissen (2005) fondé sur des itérations entre les domaines source et cible de la métaphore. Sur la base de caractéristiques génériques de l'objet transposé, en l'occurrence l'origine, le processus et le résultat de la conciliation (étape 1), nous associons le domaine source et son objet, c'est-à-dire le droit et la conciliation comme mode de résolution alternatif des conflits, avec le domaine cible et son objet, à savoir les sciences de gestion et la conciliation comme mode de management des paradoxes (étape 2). Conformément au modèle de l'interaction des domaines (Cornelissen, 2005), nous intégrons à la fois les similarités et les différences des domaines. Cette étape permet finalement d'établir le sens de la conciliation comme réponse aux paradoxes organisationnels (étape 3). Ce résultat est ensuite synthétisé dans le Tableau 1.

Premièrement, concernant l'origine de la conciliation, si le conflit apparaît comme une

prémisse commune à la conciliation comme mode alternatif de règlement des conflits et à la conciliation comme mode de management des paradoxes organisationnels, la nature du conflit diverge entre les objets source et cible de la métaphore. En effet, alors qu'à l'origine de la conciliation juridique se trouve un conflit entre personnes physiques et morales (Desdevises & Suaud, 2001), la transposition aux paradoxes suggère que, dans le domaine organisationnel, la conciliation se déploie dans le cas d'un conflit entre des perspectives, des sentiments, des revendications, des intérêts ou encore des pratiques incompatibles, suivant la définition du paradoxe de Lewis (2000), mais sans nécessairement prendre la forme d'un conflit entre acteurs organisationnels. Alors que la conciliation juridique ne s'applique qu'à certains litiges, l'usage de la métaphore ne nous permet pas de restreindre le management des paradoxes par la conciliation à certains types de paradoxes. C'est la raison pour laquelle nous considérons que les quatre types de paradoxes identifiés par Smith et Lewis (2011), à savoir le paradoxe d'apprentissage, le paradoxe d'appartenance, le paradoxe d'organisation et le paradoxe de performance, peuvent être managés par la conciliation. Enfin, nous avons mis en évidence que toute tentative de conciliation juridique résulte de la volonté des parties de mettre fin au conflit qui les oppose, celle-ci n'étant pas imposée par l'autorité judiciaire. La transposition au domaine organisationnel suggère alors que la recherche d'une réponse conciliatoire revient directement aux acteurs confrontés aux paradoxes et non à la figure de l'autorité au sein des organisations qu'est le manager.

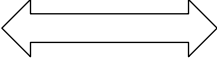
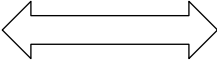
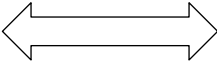
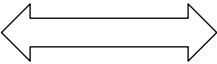
Deuxièmement, l'usage de la métaphore permet d'éclairer le processus à l'œuvre dans la conciliation en tant que réponse aux paradoxes. La conciliation juridique nécessite que le conflit puisse s'exprimer dans toutes ses dimensions pour permettre sa régulation (Gorchs, 2006) ce qui, dans une perspective de management des paradoxes organisationnels, implique de reconnaître le paradoxe naissant et d'encourager sa compréhension, et ce aux différents niveaux auxquels les paradoxes sont susceptibles de se développer : inter-individuel, intra-organisationnel ou inter-organisationnel (Guedri et al., 2014). Il s'agit alors de développer le dialogue autour des paradoxes pour en avoir une compréhension partagée qui soit la plus exhaustive possible. Nous avons aussi montré que la conciliation juridique relève d'un rapport souple aux règles afin d'ajuster les solutions aux conflits (Serverin et al., 1987), ce qui invite à considérer l'autonomie des acteurs organisationnels à jouer avec les règles prescrites pour manager les paradoxes par la conciliation. Par ailleurs, selon Desdevises et Suaud (2001), la conciliation constitue une démarche imaginative permettant de trouver des solutions au cas par cas. Cette idée s'avère particulièrement stimulante dans la transposition de la conciliation

juridique au management des paradoxes organisationnels en ce qu'elle laisse entrevoir la mise en œuvre de réponses aux paradoxes situées. Il en résulte une variabilité potentiellement infinie en termes de modalités de réponses imaginées par les acteurs pour manager les paradoxes par la conciliation, celles-ci étant toujours singulières, car adaptées à chaque situation. De même, le fait que la conciliation juridique implique généralement l'intervention d'un juge ou d'un conciliateur de justice pour faciliter la résolution du conflit introduit la perspective d'acteurs tiers dans le management des paradoxes par la conciliation. Il peut s'agir d'acteurs organisationnels n'étant pas directement exposés au paradoxe, mais également de managers. À la manière de la conciliation juridique, l'intervention des acteurs tiers peut s'envisager à tout moment dans le processus de conciliation du paradoxe : depuis la compréhension initiale du paradoxe jusqu'à la recherche d'une solution et la mise en œuvre de celle-ci. Enfin, la conciliation juridique exprime des rapports de force et, donne lieu à de la discussion et de la négociation entre les parties en conflit (Gorchs, 2006) qui méritent d'être favorisées au sein des organisations et des collectifs afin de permettre la recherche de solutions conciliatoires en réponse aux paradoxes. La mise en discussion des paradoxes peut notamment être encouragée et animée par les acteurs tiers ; ces derniers pouvant aussi jouer un rôle de médiateur dans le processus de conciliation, facilité par leur point de vue externe vis-à-vis du paradoxe.

Troisièmement, sur le plan des résultats auxquels aboutit la conciliation, nous avons montré que la conciliation juridique cherche à rapprocher les parties en conflit afin de parvenir à un accord, ce que Serverin et al. (1987) qualifient de « solution transactionnelle ». Transposée aux paradoxes organisationnels, la conciliation peut ainsi être envisagée comme une réponse visant à rendre compatibles des pôles opposés pour leur permettre de coexister dans l'action en dépassant l'état de conflit initial. À l'instar des concessions réciproques inhérentes à la transaction (Jarrosson, 1997), la conciliation donne lieu à une transformation des pôles en tension pour leur permettre de tenir ensemble dans une nouvelle dynamique organisationnelle. Par ailleurs, à l'image de la conciliation juridique dans laquelle la solution n'est pas imposée par l'autorité judiciaire (Desdevises & Suaud, 2001), nous retenons qu'en tant que réponse aux paradoxes la conciliation n'a pas vocation à être imposée par le manager, mais davantage à être imaginée par les acteurs de l'organisation confrontés aux paradoxes. Le management peut alors être envisagé dans un rôle de soutien à la mise en œuvre de la conciliation pour manager les paradoxes. Enfin, tout comme l'issue du processus de conciliation juridique demeure toujours incertaine (Conus, 2020), la conciliation peut échouer à manager les

paradoxes organisationnels. Cette caractéristique de la conciliation invite à penser la mise en œuvre de réponses alternatives aux paradoxes lorsque les pôles en tension demeurent irréconciliables. Dans le domaine juridique, nous avons souligné que lorsqu'une tentative de conciliation échoue à résoudre un conflit, les parties ont la possibilité de recourir au tribunal afin que le juge tranche le différend qui les oppose. Dans le domaine organisationnel, ce rôle d'arbitre pourrait être joué par les managers lorsque la conciliation échoue à manager les paradoxes.

Tableau 1. La construction du sens de la conciliation comme réponse aux paradoxes

Caractéristiques de l'objet transposé	Domaine source : le droit	Interaction entre les domaines source et cible (Cornelissen, 2005)	Domaine cible : les sciences de gestion
	Objet source : la conciliation comme mode amiable de règlement des litiges		Objet cible : la conciliation comme mode de management des paradoxes
1. Origine	<p>a. S'applique à des litiges entre des personnes physiques ou morales</p> <p>b. Résulte de la volonté des parties en conflits</p>		<p>a. S'applique à tous les types de paradoxes aux niveaux inter-individuel, intra-organisationnel et inter-organisationnel</p> <p>b. Résulte de l'initiative des acteurs confrontés aux paradoxes</p>
2. Processus	<p>a. Expression du conflit dans toutes ses dimensions</p> <p>b. Rapport souple aux règles juridiques</p> <p>c. Intervention d'un juge ou d'un conciliateur de justice pour favoriser le dialogue et la recherche de solution</p> <p>d. Démarche imaginative et solutions au cas par cas</p>		<p>a. Reconnaissance et compréhension du paradoxe</p> <p>b. Autonomie et jeu avec les règles prescrites</p> <p>c. Rôle des acteurs tiers dans le management du paradoxe pour encourager le dialogue autour des paradoxes et la recherche de solution</p> <p>d. Réponses innovantes et adaptées aux situations</p>
3. Résultat	<p>a. Rapproche les parties en conflit pour parvenir à un accord transactionnel</p> <p>b. Évolution des points de vue des parties en conflit</p> <p>c. Solution non imposée par l'autorité judiciaire</p> <p>d. Tentative de conciliation, possibilité d'échec et recours au tribunal pour arbitrer le conflit</p>		<p>a. Rend compatibles les forces qui s'opposent pour leur permettre de coexister dans l'action</p> <p>b. Transformation des pôles en tension, nouvelle dynamique organisationnelle</p> <p>c. Solution non imposée par les managers</p> <p>d. Possibilité d'échec de la conciliation à manager le paradoxe, mise en œuvre d'autres réponses et rôle d'arbitre joué par les managers</p>

5.2. La conciliation pour manager les paradoxes organisationnels

L'émergence du sens de la conciliation comme mode de management des paradoxes, fondée sur l'usage d'une métaphore, permet finalement de la positionner par rapport aux réponses aux paradoxes identifiées dans la littérature et de souligner les apports de cette notion à l'analyse des paradoxes.

Nous envisageons la conciliation comme une réponse active aux paradoxes dans la mesure où elle ne vise pas à les faire disparaître afin de se prémunir d'effets perturbateurs (Grimand et al., 2018), mais bien à les intégrer durablement à la vie de l'organisation pour permettre la coexistence de pôles contradictoires. La conciliation se distingue ainsi des réponses défensives, en particulier du déni en ce qu'elle résulte précisément de la reconnaissance, par les acteurs organisationnels, de l'omniprésence des paradoxes. De même, la conciliation s'oppose à la stratégie de sélection de l'un des pôles en tension au détriment de l'autre (Seo et al., 2004), car elle cherche à rendre compatibles des univers opposés pour les faire tenir ensemble. La conciliation ne se confond pas non plus avec le compromis puisque les pôles en tension se trouvent modifiés afin d'être adaptés entre eux sans pour autant être affaiblis. La conciliation emprunte en revanche aux différentes réponses actives aux paradoxes. À la manière de la confrontation, consistant à laisser s'exprimer les pôles en tension pour encourager le débat (Poole & Van de Ven, 1989 ; Bollecker & Nobre, 2016), la négociation et la discussion apparaissent comme inhérentes à la conciliation, sans pour autant chercher à entretenir délibérément le paradoxe comme le suggèrent certains auteurs (Grimand et al., 2018). La conciliation partage avec l'acceptation la recherche d'ajustements prenant la forme d'une transformation simultanée des pôles en tension dont la légitimité n'est pas questionnée (Jarzabkowski et al., 2013). La conciliation repose alors sur une forme particulière d'ajustements devant permettre d'aboutir à une transaction autorisant la mise en compatibilité des pôles jusque-là opposés. La conciliation traduit également un recadrage du paradoxe par les acteurs organisationnels (Smith & Lewis, 2011) afin de faire émerger une solution innovante au travers d'une nouvelle dynamique organisationnelle. En cherchant à satisfaire conjointement des exigences contradictoires, la conciliation suppose donc, pour reprendre Kœnig (1996), de « faire preuve de créativité en reformulant le problème » et de « transformer la situation dans laquelle se noue la contradiction » (p. 129). Finalement, la conciliation réalise une synthèse des différentes réponses actives aux paradoxes : le management des paradoxes par la conciliation se caractérise ainsi davantage par la finalité de mise en compatibilité des pôles en tension que par une modalité unique de réponse aux

paradoxes. La coexistence de forces paradoxales recherchée par la conciliation peut en effet nécessiter le recours à des modalités variées pour manager les paradoxes.

Notre recherche permet également d'éclairer les différents ressorts de la conciliation en tant que mode de management des paradoxes. D'une part, la conciliation s'appuie sur le rôle joué par des acteurs tiers n'étant pas directement confrontés aux paradoxes, mais favorisant par leur action l'émergence d'une compréhension partagée des paradoxes ainsi que la recherche et la mise en œuvre d'une réponse conciliatoire aux paradoxes. Dans les organisations, ces acteurs tiers peuvent notamment être incarnés par des collaborateurs ou des managers extérieurs aux paradoxes ; ces derniers encouragent et organisent la discussion et les débats autour des paradoxes et facilitent le développement d'une réponse dans un rôle de soutien et d'accompagnement. Ces acteurs tiers peuvent aussi jouer le rôle d'arbitre lorsqu'une tentative de conciliation échoue à manager le paradoxe sous réserve qu'une légitimité organisationnelle leur soit reconnue. Ainsi, dans la continuité des travaux en sciences de gestion relatifs à l'acteur tiers (Geindre, 2005 ; Gadille, 2008), la conciliation ouvre une nouvelle perspective quant au rôle de médiation et d'interface de ces acteurs dans le management des paradoxes organisationnels jusque-là non prise en compte. D'autre part, cette recherche suggère que la conciliation n'envisage pas le management des paradoxes de façon générique, mais qu'elle repose sur une analyse des situations permettant le développement de réponses conciliatoires spécifiques. Chaque tentative de conciliation pour manager les paradoxes organisationnels est donc unique dans la mesure où elle s'ajuste à des situations toujours singulières par nature (Journé & Raulet-Croset, 2008), ce qui interdit toute répliquabilité des réponses imaginées par les acteurs en situation pour concilier des pôles en tension. La notion de situation de gestion (Girin, 1990) gagnerait ainsi selon nous à être rapprochée des recherches sur le management des paradoxes. Cela permettrait de comprendre le lien entre les réponses mises en œuvre face aux paradoxes dans les organisations et les contraintes gestionnaires de la situation que constitue l'évaluation du résultat de l'action collective dans une temporalité déterminée (Journé & Raulet-Croset, 2008).

Enfin, l'usage de la métaphore suggère également que la conciliation ne peut être considérée comme une solution idéaliste qui permettrait de répondre à l'ensemble des situations de paradoxes rencontrées au sein des organisations. Comme nous l'avons montré, les tentatives de conciliation peuvent ainsi échouer à manager les paradoxes. Lorsque les pôles en tension s'avèrent irréconciliables, les acteurs organisationnels peuvent être amenés à mettre en œuvre d'autres réponses aux paradoxes pouvant, par exemple, prendre la forme d'un arbitrage entre

ces pôles. Une telle réponse rejoint la stratégie de séparation (Poole & Van de Ven, 1989) consistant soit à privilégier momentanément l'un ou l'autre des pôles en tension (séparation temporelle) soit à les compartimenter au sein de différentes unités organisationnelles (séparation spatiale). Cette perspective invite à considérer la nécessaire articulation des réponses aux paradoxes, et en particulier la combinaison de réponses défensives et actives afin d'ajuster dans le temps les réponses en fonction notamment de la nature des paradoxes au sein des organisations (Grimand et al., 2018). La mise en œuvre de la conciliation en tant que réponse active peut donc constituer une première étape face au paradoxe qui n'exclut pas ensuite le recours à des réponses davantage défensives comme la séparation temporelle ou spatiale ; en cela, la conciliation conduit à repenser l'opposition classique entre réponses défensives et actives telle qu'elle apparaît dans la littérature relative aux paradoxes (Guedri et al., 2014). Il en ressort plutôt une forme de complémentarité entre les différentes réponses aux paradoxes, ces dernières n'étant pas mises en œuvre simultanément dans les organisations : une réponse de type défensif peut ainsi intervenir face aux limites rencontrées par une réponse active telle que la conciliation. Notre recherche invite donc à porter une attention particulière aux relations causales pouvant exister entre différentes réponses aux paradoxes organisationnels, quand les travaux dans ce domaine envisagent généralement les modes de management des paradoxes de façon relativement autonome les uns des autres (Bollecker & Nobre, 2016 ; Valette et al., 2018).

6. CONCLUSION

Pour conclure, nous souhaitons mettre l'accent sur les implications pratiques et managériales de la recherche, avant de proposer une voie pour prolonger ce travail. Au-delà des contributions théoriques pointées précédemment, le recours à un procédé métaphorique empruntant à la conciliation juridique pour explorer la conciliation comme mode de management des paradoxes répond à des enjeux gestionnaires et organisationnels importants. Face aux paradoxes rencontrés dans les organisations, la conciliation ouvre de nouvelles perspectives quant à la capacité des acteurs à rendre compatibles des pôles qui s'opposent. La recherche met ainsi à la disposition des managers et des équipes une réponse active aux paradoxes qui autorise la coexistence de pôles contradictoires. Le modèle d'analyse que nous avons proposé, qui caractérise la conciliation en termes d'origine, de processus et de résultat, doit permettre de préparer et de former les acteurs organisationnels, qu'il s'agisse des équipes comme des managers, en leur fournissant une grille de compréhension du fonctionnement de

cette réponse aux paradoxes pour faciliter sa mise en œuvre. Par ailleurs, dans la mesure où la présente recherche propose une construction métaphorique ne prenant pas appui sur une étude de terrain, elle appelle désormais la réalisation de travaux permettant à la fois d'éprouver le modèle de compréhension de la conciliation et d'observer empiriquement les modalités de la conciliation dans les organisations. Pour répondre à cette limite inhérente à notre recherche, il serait ainsi pertinent de conduire des études empiriques dans différents contextes organisationnels. Nous pensons particulièrement aux organisations duales qui poursuivent simultanément des objectifs hétérogènes et potentiellement contradictoires telles que les entreprises sociales exposées à des tensions entre la visée sociale et les objectifs économiques de l'entreprise ou encore les organisations du secteur de la santé qui répondent à la fois à une logique gestionnaire et une logique de soin et de la médecine.

REFERENCES

Ansart, P. (2003). Résistances des métaphores. *Revue internationale de psychosociologie*, 21(9), 103-110.

Article 2044 du Code civil.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033458766#:~:text=La%20transaction%20est%20un%20contrat,doit%20%C3%AAtre%20r%C3%A9dig%C3%A9%20par%20%C3%A9crit.

Article 128 du Code de procédure civile.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000025191447/2012-01-23#:~:text=Le%20juge%20qui%20doit%20proc%C3%A9der,125%20du%208%20f%C3%A9vrier%201995.

Article 130 du Code de procédure civile.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000030360357#:~:text=La%20teneur%20de%20l'accord,et%20le%20conciliateur%20de%20justice.

Article 1530 du Code de procédure civile.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000025181183

- Ashcraft, K. L., & Trethewey, A. (2004). Special Issue Synthesis. Developing Tension: An Agenda for Applied Research on the Organization of Irrationality. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 171-181.
- Blohorn-Brenneur, B. (1998). La médiation judiciaire : vers un nouvel esprit des lois dans les conflits individuels du travail. *Gazette du Palais*, 4, 821-824.
- 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*, 113(2), 43-62.
- Bouchikhi, H. (1998), Living with and Building on Complexity : A Constructivist Perspective on Organizations. *Organization Science*, 5(2), 217-232.
- Bouilloud, J. (2003). Les frontières de la métaphore. *Revue internationale de psychosociologie*, 21(9), 27-37.
- Bourgeois, W. V., & Pinder, C. C. (1983). Contrasting philosophical perspectives in administrative science: a reply to Morgan. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 608-613.
- Bovais, H. (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. La banque de détail du Crédit Agricole. *Revue française de gestion*, 240(3), 97-114.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E (1988). *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Ballinger Publishing Company.
- Charue-Duboc, F., & Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue française de gestion*, 240(3), 29-44.
- Chevalier, P., Desdevises, Y., & Milburn P. (Eds.). (2003). *Les modes alternatifs de règlement des litiges : les voies nouvelles d'une autre justice*. La Documentation Française.
- Clegg, S. R., Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes : A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Conus, A. (2020). *La conciliation judiciaire*. L'Harmattan.
- Coulon, J.-M. (2001). L'évolution des modes de règlement sous l'égide du juge. In P. Ancel & M.-C. Rivier (Eds.), *Le conventionnel et le juridictionnel dans le règlement des différends* (pp. 133-138). Economica.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: metaphor in organization theory. *The Academy of Management Review*, 30(4), 751-764.

- Desdevises, Y., & Suaud, C. (Eds.) (2001). *Conciliateurs et conciliation*. Rapport de recherche pour le GIP Mission de recherche Droit et Justice.
- Durand, R., Charreire-Petit, S., & Warnier V. (2009). Pour des sciences de gestion en prise avec la société. *Revue Française de Gestion*, 194(4), 15-28.
- Gadille, M. (2008). Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité. *Humanisme & Entreprise*, 289(4), 61-79.
- Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 154(1), 75-91.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In A.-C. Martinet (Ed.), *Épistémologies et sciences de gestion* (pp. 141-182). Economica.
- Gorchs, B. (2006). La conciliation comme enjeu dans la transformation du système judiciaire. *Droit et société*, 62(1), 223-256.
- Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I., & Schafer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, 240(3), 133-148.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragainne, 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*, 240(3), 13-28.
- 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.
- Indurkha, B. (1991). Modes of metaphor. *Metaphor and symbolic activity*, 6(1), 1-27.
- Jarrosson, C. (1997). Les concessions réciproques dans la transaction. *Recueil Dalloz*, 32(24-28), 267-273.
- Jacob, M.-R., & Rouziès A. (2014). Ensemble, mais différents. Ambivalence et mimétisme dans les dynamiques d'identification organisationnelle au sein des équipes composites. *Revue française de gestion*, 240(3), 49-164.

- 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.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11, 27-55.
- Kitamura, I. (1999). L'avenir de la « justice conciliatoire ». In *L'avenir du droit. Mélanges en hommage à François Terré* (pp. 801-818). PUF, Dalloz.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*. Nathan.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage Publications.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Oswick, C., Keenoy, T., & Grant, D. (2002). Metaphor and analogical reasoning in organizational theory: beyond orthodoxy. *Academy of Management Review*, 27(2), 294-303.
- 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.
- Schön, D. E. (1993). Generative metaphor: a perspective on problem setting in social policy. In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and thought* (pp. 135-161). Cambridge University Press.
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp. 73-107). Oxford University Press.
- Serverin, É., Lascoumes, P., & Lambert, T. (1987). *Transactions et pratiques transactionnelles. Sujets et objets des transactions dans les relations conflictuelles de droit privé et de droit public*. Economica.

- Simbü, R. (2003). Où noumène la métaphore ? *Revue internationale de psychosociologie*, 21(9), 11-26.
- 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.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). Reflections on the 2021 Decade Award: Navigating Paradox is Paradoxical. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Snellen, I. (2002). Conciliation of Rationalities: The Essence of Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, 24(2), 323-346.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16(3), 566-585.
- Uzan, O. (2009). La conciliation en gestion : une notion urgente à définir pour éclairer l'action. *Humanisme et Entreprise*, 291(1), 63-76.
- Valette, A., Fatien Diochon, P., & Burellier, F. (2018), « À chacun son paradoxe ». Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus. *Revue française de gestion*, 270(1), 115-126.

Romain LONCEINT est docteur en sciences de gestion de l'Université de Nantes (2017). Depuis 2018, il est Maître de conférences à IMT Atlantique et chercheur au Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA). Ses recherches portent sur les collectifs de travail dans des contextes organisationnels marqués par l'innovation, la technologie et le risque, en particulier dans le secteur de la santé. Il s'est notamment intéressé au management des paradoxes dans les organisations hybrides. Par ailleurs, il enseigne le management des entreprises et la sociologie du travail auprès des élèves ingénieurs d'IMT Atlantique.

romain.lonceint@imt-atlantique.fr

Title: Managing organisational paradoxes through conciliation: a metaphorical analysis based on legal conciliation

Abstract: Paradoxes are an integral part of organisational life and constitute a real challenge for organisations, as shown by the many studies that, since the end of the 1980s, have sought to understand the ways in which these paradoxes can be managed. A number of studies in this field consider conciliation as a response to paradoxes, but this is not systematically explained and refers to heterogeneous methods of managing paradoxes. Noting also the absence of a definition of the notion of conciliation in management sciences, this article proposes to use a metaphor to understand conciliation as a mode of managing paradoxes. In this case, legal conciliation, which is an alternative dispute resolution method based on the search for arrangements, is used to shed light on the mechanisms of conciliation as a response to organisational paradoxes using a metaphorical process. The article aims to answer the following question: how does the use of metaphor based on legal conciliation allow us to explore conciliation as a way of managing paradoxes? To do this, we transfer meaning from a known source object (legal conciliation) to a target object that we wish to explore (conciliation for managing paradoxes). The work of metaphorical comparison finally makes it possible to construct the meaning of conciliation as an active response to paradoxes allowing the coexistence of contradictory forces. The article thus provides managers and their teams with a grid for understanding how conciliation works in order to facilitate its implementation in the face of paradoxes.

Keywords: Management, Paradox, Metaphor, Conciliation
