



**HAL**  
open science

## Vulnérabilité, paradoxe et RSE

Thierry Devaux

► **To cite this version:**

Thierry Devaux. Vulnérabilité, paradoxe et RSE. GT-AIMS: “ Pratiques d’Anticipation ” - Les Journées des Pratiques d’Anticipation - Capacités Stratégiques, Responsabilités et Vulnérabilités des Organisations, UCLy, ESDES, Jan 2023, Lyon, France. hal-03959680

**HAL Id: hal-03959680**

**<https://hal.science/hal-03959680>**

Submitted on 27 Jan 2023

**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.

# **Vulnérabilité, paradoxe et RSE**

## **Résumé :**

Comment gérer des contraintes irréconciliables qui sont en même temps liées ? Cette question est de plus en plus prégnante dans un monde où les organisations sont amenées à satisfaire plusieurs parties prenantes, dont les actionnaires et les institutions et ONG impliquées dans le développement durable.

La vulnérabilité est un concept très proche de celui du risque qui est une construction sociale alliant la probabilité d'une occurrence avec l'impact néfaste qui est anticipé si celle-ci se réalise. Le risque peut être conçu soit comme un événement inévitable ou soit pouvant être évité par un processus de conscience et d'adaptabilité basé sur le Sensemaking. La première approche ne laisse aucune place à l'anticipation alors que la seconde ouvre des pistes d'actions. De plus, le risque n'est pas forcément le même en fonction des parties prenantes engagées dans une organisation qui peuvent donc imposer des contraintes irréconciliables à celle-ci. La conjonction du Sensemaking et des parties prenantes exerçant un pouvoir de même force sur l'organisation, place celle-ci dans une situation paradoxale d'où elle doit sortir sous peine d'immobilisme ou de tombée dans des cercles vicieux. Par une approche adaptée, la situation peut évoluer vers des cercles vertueux en mesure d'apporter de la durabilité. La gestion des paradoxes dans un contexte de RSE offre des alternatives qui permettent de dégager une capacité stratégique où celle-ci semblait inexistante.

Cette proposition conceptuelle d'apporter une vision paradoxale aux organisations pour adapter leurs capacités stratégiques dans le cadre des vulnérabilités trouvant leurs origines dans la RSE est une étape restant validée par des études sur le terrain dans un domaine en pleine transformation.

## **Mots-clés :**

Vulnérabilité, Sensemaking, Parties prenantes, Paradoxe, RSE

## Introduction

Comment les organisations peuvent-elles anticiper les vulnérabilités dont un nombre croissant est lié aux problématiques environnementales ? Une réponse peut être cherchée en traitant ces vulnérabilités à travers la littérature de prévention des risques dans laquelle deux écoles dominant le débat : la Natural Accident Theory (NAT) et la High Reliability Organization (HRO). La première se montrant impuissante à prévenir le risque, la suite de l'analyse se concentra sur la seconde, qui grâce au Sensemaking, offre une latitude opérationnelle. Le risque étant un construit social perçu par des parties prenantes pouvant avoir des attentes opposées, oblige l'organisation à traiter des demandes contradictoires. Le Sensemaking et les contraintes de pouvoir entre les parties prenantes entraînent une gestion paradoxale. La littérature sur le paradoxe apporte une méthodologie qui permet de construire de la durabilité adaptée aux questions de RSE. Le fil conducteur de la réflexion qui lie les différentes littératures est le Sensemaking qui permet aux personnes confrontées à une situation de lui donner du sens.

## Vulnérabilité ou risque

Le rapport « Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability » définit la vulnérabilité « comme la propension ou la prédisposition à être affecté négativement et englobe une variété de concepts et d'éléments, y compris la sensibilité ou la susceptibilité aux dommages et le manque de capacité à faire face et à s'adapter » (p. 5) et le risque « comme le potentiel de conséquences néfastes pour les systèmes humains ou écologiques, compte tenu de la diversité des valeurs et des objectifs associés à ces systèmes. » (p. 5)

La gestion des risques apparue dans les années 70 se base principalement sur des grilles d'analyse pour tenter de maîtriser le risque qui est considéré comme une menace pour la sécurité ou la pérennité de l'organisation. Le plus souvent, la mesure du risque est faite en évaluant sa conséquence comme l'intersection de la fréquence probable de son occurrence et du coût estimé. Cependant, cette approche n'est plus suffisante pour appréhender l'ensemble des risques. Deux nouveaux éléments sont à intégrer dans l'analyse de risque : une estimation qualitative, et une approche dynamique. (Bovis, 2009)

Sur l'approche du risque, Hassid (2008) propose de garder à l'esprit dans l'anticipation des vulnérabilités les éléments suivants : la prise en compte du risque, l'identification des producteurs des risques et des acteurs de la prévention, l'adaptation des processus pour anticiper les risques et l'organisation mise en place pour s'ajuster avec les risques.

Le risque n'est pas un attribut fixe d'un objet, mais construit par des individus à partir de l'expérience passée et des circonstances présentes. Cette vision est individuelle. Le risque est négocié par la société dans son ensemble par un processus politique où « la vision du monde des dirigeants politiques n'est pas nécessairement la même que celle des personnes qui font le travail ou du grand public. » (Gaba, 2000, p. 88).

Comme le soulignent Lamarque et Maurer (2009), l'approche quantitative du risque opérationnel, compte tenu de sa difficile prévisibilité, est « [...] insuffisante pour maîtriser ces risques et la gravité des événements exceptionnels et extrêmement difficiles à évaluer ». C'est généralement l'apparition même du risque qui permet de le connaître et donc de le gérer de manière efficace, c'est-à-dire a posteriori. Si l'organisation se caractérise par sa diversité et sa complexité (Weick, 1995), celles-ci constituent un frein à l'identification précise du risque futur. (Bon-Michel, 2011).

## NAT et HRO : deux approches

Deux grandes approches du risque coexistent dans la littérature : la NAT (Natural Accident Theory) et la HRO (High Reliability Organization).

Pour la première « Les accidents normaux émergent des caractéristiques des systèmes eux-mêmes. Ils ne peuvent pas être empêchés. Ils sont imprévus. Il n'est pas possible de former, de concevoir ou de construire de manière à anticiper toutes les éventualités dans des systèmes complexes où les pièces sont étroitement couplées. Ils sont incompréhensibles lorsqu'ils se produisent. » (Perrow, 1981, p. 17). Perrow insiste en précisant que les catastrophes d'origine naturelle, industrielle et technologique, ou délibérée (comme le terrorisme), sont inévitables et croissantes. Elles sont inéluctables et ne peuvent être qu'atténuées. (Perrow, 2007). En résumé, le seul conseil donné par la NAT est qu'un système doit être le plus découplé possible pour éviter la catastrophe. Cette théorie « pessimiste » (Gaba, 2000) se base sur une conception positiviste de l'accident et se concentre sur la gestion de crise due à l'accident (Leveson et al. 2004 ; Bovis, 2009) et donc ne fournit aucun levier à l'anticipation a priori de la prise en charge de la vulnérabilité.

La seconde théorie, la HRO, plus optimiste, considère qu'une bonne organisation des personnes, de la technologie et des processus peut gérer des activités complexes et dangereuses à des niveaux de performance acceptables. Les accidents ne pouvant jamais être totalement éliminés, cette acceptabilité est considérée par rapport aux avantages retirés des activités à risque. Les caractéristiques essentielles des organisations à haute fiabilité peuvent

être considérées comme faisant partie d'un modèle de processus de gestion de la Qualité en quatre étapes (Gaba, 2000). Des processus cognitifs et organisationnels, comme la pleine conscience (Mindfulness), permettent de détecter de manière fiable des événements inattendus et peu communs et d'y répondre de manière flexible avant qu'ils ne dégènèrent et soient hors de contrôle (Weick et Sutcliffe, 2006, 2015). Cette capacité comportementale collective de détecter et de corriger les erreurs et de s'adapter aux événements inattendus est basée sur le Sensemaking (Weick et al., 2005). Les deux propriétés essentielles de la HRO (Ramanujam et Roberts, 2018) sont la résilience et la pleine conscience. Weick et Sutcliffe (2006, 2015) listent les cinq processus clés associés à la pleine conscience sont : une préoccupation de l'échec, une réticence à simplifier, une sensibilité aux opérations, un engagement envers la résilience et une déférence envers l'expertise. Cette pleine conscience, fille du Sensemaking, laisse une place à l'anticipation dans la prévenance de vulnérabilité.

## Matrice de Hargrave et Van de Ven

L'acceptation de l'incertain est un élément de la Mindfulness qui est un concept dérivé du Sensemaking. Il est possible d'accepter cette incertitude ou de la refuser. L'acceptation de cette incertitude permet de proposer des pistes d'anticipation.

Un risque est politique et la prise en compte des relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes est essentielle pour comprendre les éléments qui sont à anticiper, car jugés néfastes. Cependant, un élément peut avoir une incidence négative pour une partie prenante et positive pour une autre. Dans ce cas, l'organisation peut être prise dans les contraintes opposées, mais liées.

En croisant Sensemaking et pouvoir des parties prenantes, comme éléments en entrée de la matrice proposée par Hargrave et Van de Ven (2017), il est possible de trouver un outil de gestion pour apporter une solution.

		Distribution du pouvoir systémique	
		Stable, symétrique	Instable et/ou asymétrique
Approche Sensemaking	Acceptation et ainsi que	<b>Gestion paradoxale (synergie)</b>	Assimilation
	Antagonisme	Ajustement mutuel	Dialectique (mobilisation et conflit)

Approaches to Managing Contradiction. Hargrave et Van de Ven, 2017, p. 329

Dans le cas de la vulnérabilité, les antagonismes sont acceptés et créent du sens (Sensemaking). Les pouvoirs des parties prenantes sont de force comparable. Dans cette situation, la vision par les paradoxes permet d'établir un cadre conceptuel et de proposer des actions stratégiques.

## Paradoxes

Le paradoxe est défini comme «une contradiction permanente entre des éléments interdépendants» (Schad et al., 2016, p. 6).

Le paradoxe est inhérent à la vie organisationnelle et existe «au-delà de la volonté ou du pouvoir de gestion» et les acteurs organisationnels n'ont d'autre choix que de les gérer (Clegg, da Cunha, & Cunha, 2002, p. 484). Le paradoxe est également construit cognitivement et socialement lorsque les acteurs perçoivent la relation entre les pôles opposés (Smith et Tushman, 2005). Plusieurs parties prenantes avec des objectifs divers peuvent stimuler la dynamique lorsqu'une partie prenante donnée met l'accent sur un élément, provoquant des réactions défensives tout aussi catégoriques de la part d'une autre partie prenante préférant l'élément opposé (Fiol et al., 2009). Le paradoxe crée un sentiment de paralysie, ou de blocage, car il implique un choix entre des polarités ayant chacun des coûts élevés, mais aussi des avantages appréciables. (Lüscher et Lewis, 2008). Pour sortir de cette situation, Pool et van de Ven (1989) proposent quatre manières prendre en compte et de travailler avec le paradoxe.

- 1) L'opposition : accepter le paradoxe et l'utiliser constructivement ;
- 2) La séparation spatiale : clarifier les niveaux d'analyse ;
- 3) La séparation temporelle : prendre le temps en compte ;
- 4) La synthèse : introduire de termes pour résoudre le paradoxe.

Dans cette typologie fréquemment utilisée, la première stratégie se concentre sur l'acceptation, tandis que les trois dernières cherchent à résoudre les tensions sous-jacentes. (Smith et Lewis, 2011, p. 385)

Pour Lewis (2000), la dynamique du paradoxe peut être vicieuse quand les acteurs cherchent à résoudre des tensions paradoxales de façon maladroite. Ces cercles vicieux surviennent lorsque la prise de décision met trop l'accent sur un côté d'un paradoxe, conduisant à des contre-demands pour satisfaire l'autre pôle. (Lewis, 2000 ; Lüscher et Lewis, 2008).

Heureusement, le paradoxe peut être exploité de manière vertueuse quand les tensions deviennent des déclencheurs de changement en incitant les acteurs à repenser les polarités existantes et à reconnaître des interrelations plus complexes. Le rôle des managers est important pour éviter les cercles vicieux (Smith & Lewis, 2011) et une action managériale réussie stimule ces cycles vertueux. (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Smith, 2014 ; Smith et Tushman, 2005).

Les chercheurs suggèrent trois moyens, souvent interdépendants, de gérer le paradoxe : l'acceptation, la confrontation et la transcendance. Le paradoxe oblige une fois les tensions contradictoires identifiées de réaliser un questionnement stratégique qui challenge les solutions simplistes pour motiver l'expérimentation grâce à un processus collaboratif (Lüscher et Lewis, 2008).

La prise de conscience d'un dilemme s'avère être une étape précieuse de création de sens, car il contient un potentiel de résolution, mais nécessite de se confronter à de multiples solutions, chacune présentant des avantages et des limites. La pensée paradoxale est stimulée par la reconnaissance d'un dilemme dans lequel aucun choix ne peut résoudre la tension parce que des solutions opposées sont nécessaires et imbriquées. (Lüscher et Lewis, 2008)

Smith et Lewis (2011) proposent un modèle intégré de l'équilibre dynamique qui permet d'éviter les cercles vicieux et de sortir du paradoxe pour favoriser la durabilité. Par l'application de ce modèle, les individus, les groupes et les entreprises atteignent l'excellence à court terme tout en s'assurant que ces performances alimentent l'adaptation et la croissance permettant un succès à long terme (Cameron et Lavine, 2006). Plus précisément, cet équilibre dynamique permet la durabilité par trois mécanismes qui sont : permettre l'apprentissage et la créativité, favoriser la flexibilité et la résilience, et enfin libérer le potentiel humain. (Smith et Lewis, 2011). Répondre à des demandes concurrentes implique simultanément un déplacement cohérent et conscient de la cognition, une restructuration des ressources, une modification des structures et une nouvelle réflexion sur les objectifs (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Un tel mouvement constant favorise l'adaptabilité (Farjoun, 2002 ; Weick et Quinn, 1999).

Bengtsson et Raza-Ullah (2017) recensent les actions stratégiques envisageables pour gérer le paradoxe : développer des répertoires comportementaux ou des stratégies alternatives pour faire face aux demandes changeantes de ces relations (Eisenhardt et al. 2010), équilibrer les

demandes contradictoires sans mettre en péril les objectifs communs (Gibson and Birkinshaw 2004), ou établir des routines, des processus et des règles empiriques pour agir de certaines manières face à une tension faible ou élevée (Bengtsson et al. 2016).

## RSE et paradoxes

Les organisations engagées dans la responsabilité sociale et environnementale essaient d'atteindre deux objectifs souhaitables qui sont souvent considérés comme incompatibles : le bien-être social et/ou environnemental et la rentabilité financière. (Child, 2020).

La « durabilité » est un domaine théorique et pratique dans lequel les gens recherchent des opportunités gagnant-gagnant pour les entreprises et la société, la prospérité à court et à long terme, les humains et l'environnement naturel. Derrière le concept se cachent des paradoxes difficiles entourant ces parties et ces ensembles de systèmes sociaux qui mènent à des tragédies des biens communs. Ces paradoxes apparaissent lorsque les ressources naturelles et organisationnelles se raréfient, lorsque diverses parties prenantes de la société expriment leurs intérêts et leurs perspectives, et lorsque les efforts de changement organisationnel mettent en lumière ces préoccupations latentes. La réalisation des objectifs intégrant la durabilité exige donc des « champions de l'ambivalence » qui encouragent la pensée et l'action paradoxales dans les organisations. (Jay et al., 2017)

Child (2020) propose trois les moyens pour sortir des paradoxes de la RSE. Le premier est d'avoir une vision d'ensemble pour se concentrer sur les buts ultimes en ayant une échelle de temps appropriée et savoir ajuster les horizons temporels. Ensuite, l'implication est à privilégier à la subvention en engageant le dialogue et en sachant tirer profit de sa position. Enfin, les comparaisons sont à faire avec ses pairs et aussi avec la meilleure une alternative imaginaire, mais pas avec les organisations agissant en dehors des principes de la RSE.

## Conclusion et ouverture

Face à l'incertitude et aux changements rapides, des tensions existent entre les attentes des différentes parties prenantes. (Osborne C., Mayo L., Bussey M, 2021). Elles peuvent être cultivées, mises en évidence et continuer à évoluer pour répondre à des contextes de plus en plus complexes par l'utilisation de la vision paradoxale. Cette vision offre une possibilité de rester vigilant et ouvert en utilisant le Sensemaking pour proposer des solutions qui satisferont des parties prenantes dont les objectifs sont opposés, mais liés pour l'organisation. La vision



par les paradoxes peut devenir un outil d'anticipation. Cette proposition théorique reste à confirmer par des études de terrain et à affermir en continuant de tisser des liens entre la « strategy-as-practice » et les paradoxes.

Ce travail permettra de compléter les études qui traitent du paradoxe et la RSE depuis le début des années 2010 et dont le nombre croît plus rapidement depuis 2015.

Dans la littérature des paradoxes liés à la durabilité, certaines études examinent les paradoxes au niveau individuel (Mease, 2016 ; Carollo et Guerci, 2018 ; Coussineau et Damart, 2017 ; McMullen et Bergman, 2017 ; Smith et al., 2012) dont certaines en ayant une approche par le Sensemaking (Xiao et al., 2019 ; Child, 2020). D'autres études analysent les relations entre les parties prenantes (Clark et al., 2016 ; Mason et Doherty, 2016 ; Slawinski et al., 2019). Des études analysent les relations entre les entreprises durables et les politiques. (Ozanne, 2016) ou les interactions entre les entreprises et les ONG qui collaborent pour résoudre les problèmes sociaux avec des solutions commerciales (Sharma et Bansal , 2016). Enfin, d'autres ont une approche par les processus et proposent des modèles de résolution des paradoxes (Kreutzer et Jacobs, 2011 ; Grimand et al., 2014 ; Guerci et Carollo, 2016 ; Iivonen, 2018 ; Smith et Besharov, 2019).

Pour valider les hypothèses émises dans cet article, une étude empirique est envisagée auprès d'une entreprise guatémaltèque spécialisée dans l'agriculture régénérative et l'agroforesterie tropicale. Ce terrain semble propice à fournir des réponses et de nouvelles pistes de réflexion, car la forêt tropicale est affectée par le dérèglement climatique. Et, par ailleurs les dirigeants étant des Américains tombés amoureux de la région, ils ont souhaité apporter des solutions de développement en respectant les principes RSE. Le travail de terrain se fera par une recherche observante avec potentiellement une visite sur place et la réalisation d'interviews semi-directives.

## Bibliographie

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696- 717.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2017). Paradox at an Inter-Firm Level: A Coopetition Lens. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Éds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox (Online)* (p. 387- 407). Oxford University Press.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19- 30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.008>
- Bon-Michel, B. (2011). La cartographie des risques: De la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit. *Management & Avenir*, 48(8), 326- 341. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0326>
- Bovis, C. de. (2009). D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité. *Management & Avenir*, n° 27(7), 241- 259.
- Cameron, K., & Lavine, M. (2006). *Making the Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance – the Rocky Flats Story*. Berrett-Koehler.
- Carollo, L., & Guerci, M. (2018). 'Activists in a Suit': Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 249- 268. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3582-7>
- Child, C. (2020). Whence Paradox? Framing Away the Potential Challenges of Doing Well by Doing Good in Social Enterprise Organizations. *Organization Studies*, 41(8), 1147- 1167. <https://doi.org/10.1177/0170840619857467>
- Clark, C. E., Steckler, E. L., & Newell, S. (2016). Managing Contradiction: Stockholder and Stakeholder Views of the Firm as Paradoxical Opportunity. *Business & Society Review*, 121(1), 123- 159. <https://doi.org/10.1111/basr.12083>
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & Cunha, M. P. e. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55(5), 483- 503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>

- Climate Change 2022 : Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). In *IPCC, 2022 : Summary for Policymakers* (p. 3- 33).
- Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. *Revue française de gestion, N° 262(1)*, 19- 36.
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism : Stability and Change as a Duality. *Academy of Management Review, 35(2)*, 202-225.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing Intractable Identity Conflicts. *Academy of Management Review, 34(1)*, 32- 55. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713276>
- Gaba, D. M. (2000). Structural and Organizational Issues in Patient Safety : A Comparison of Health care to Other High-hazard Industries. *California Management Review, 43(1)*, 83- 102. <https://doi.org/10.2307/41166067>
- Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I., & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion, N° 240(3)*, 133- 148.
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management : Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management, 27(2)*, 212- 238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0170840616640843>
- Hassid, O. (2008). *La gestion des risques* (2e éd.). Dunod. <https://www.decitre.fr/livres/la-gestion-des-risques-9782100518418.html>
- Iivonen, K. (2018). Defensive Responses to Strategic Sustainability Paradoxes : Have Your Coke and Drink It Too! *Journal of Business Ethics, 148(2)*, 309- 327. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3580-9>
- Jay, J., Soderstrom, S., & Grant, G. (2017). Navigating the Paradoxes of Sustainability. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Éds.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox (Online)* (p. 452- 475). Oxford University Press.

- Kreutzer, K., & Jacobs, C. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613- 638. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9212-6>
- Lamarque, É., & Maurer, F. (2009). Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage. *Revue française de gestion*, 191(1), 93- 108.
- Leveson, N. (2004). A new accident model for engineering safer systems. *Safety Science*, 42(4), 237- 270. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(03\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(03)00047-X)
- 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>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221- 240. <https://doi.org/10.2307/20159506>
- Mason, C., & Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 451- 469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- McMullen, J. S., & Bergman, B. J. (2017). Social Entrepreneurship and the Development Paradox of Prosocial Motivation : A Cautionary Tale. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 243- 270. <https://doi.org/10.1002/sej.1263>
- Mease, J. J. (2016). Embracing Discursive Paradox : Consultants Navigating the Constitutive Tensions of Diversity Work. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 59- 83. <https://doi.org/10.1177/0893318915604239>
- Osborne, C., Mayo, L., & Bussey, M. (2021). New frontiers in local government community engagement : Towards transformative place-based futures. *Futures*, 131, 102768. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102768>
- Ozanne, L. K., Phipps, M., Weaver, T., Carrington, M., Luchs, M., Catlin, J., Gupta, S., Santos, N., Scott, K., & Williams, J. (2016). Managing the Tensions at the Intersection of the Triple Bottom Line : A Paradox Theory Approach to Sustainability Management. *Journal of Public Policy and Marketing*, 35(2), 249- 261. <https://doi.org/10.1509/jppm.15.143>
- Perrow, C. (1981). Normal accident at three Mile Island. *Society*, 18(5), 17- 26. <https://doi.org/10.1007/BF02701322>

- Perrow, C. (2007). *The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters*. Princeton University Press.  
<https://www.jstor.org/stable/j.ctt7t4c1>
- 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>
- Ramanujam, R., & Roberts, K. H. (Éds.). (2018). *Organizing for Reliability: A Guide for Research and Practice* (1<sup>re</sup> éd.). Stanford Business Books.
- 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>
- Sharma, G., & Bansal, P. (2017). Partners for Good: How Business and NGOs Engage the Commercial–Social Paradox. *Organization Studies*, 38(3- 4), 341- 364.  
<https://doi.org/10.1177/0170840616683739>
- Slawinski, N., Winsor, B., Mazutis, D., Schouten, J. W., & Smith, W. K. (2019). Managing the Paradoxes of Place to Foster Regeneration. *Organization & Environment*, ahead-of-print(ahead-of-print), n/a. <https://doi.org/10.1177/1086026619837131>
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1- 44.  
<https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463- 478. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- 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>

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions : A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522- 536.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations* (1er édition). SAGE Publications, Inc.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361- 386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17(4), 514- 524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected : Sustained Performance in a Complex World* (3rd Edition). John Wiley & Sons.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409- 421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Xiao, C., Wilhelm, M., van der Vaart, T., & Donk, D. P. van. (2019). Inside the Buying Firm : Exploring Responses to Paradoxical Tensions in Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 55(1), 3- 20. <https://doi.org/10>