

# La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent

Nathalie Guilmot, Alain Vas

DANS QUESTION(S) DE MANAGEMENT 2013/2 (N° 3), PAGES 53 À 65  
ÉDITIONS EMS EDITIONS

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.132.0053

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-53.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



#### Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent

*The paradoxical nature of the work of middle managers in the context of constant change*

**Nathalie GUILMOT & Alain VAS**

## ■ Résumé ■

Les entreprises sont amenées à gérer des changements qui se succèdent voire qui se chevauchent. Il est utile de considérer le changement comme permanent plutôt qu'un événement ponctuel. En considérant le changement comme un état permanent des entreprises contemporaines, l'enjeu pour les organisations réside dans la capacité de gérer le changement et la stabilité organisationnels. Cela nécessite une capacité à gérer les paradoxes organisationnels. En raison de l'ambivalence de leur position dans l'organisation, les cadres intermédiaires semblent particulièrement concernés par cette approche paradoxale des organisations. Sur base d'une étude empirique menée auprès de 21 cadres intermédiaires, l'originalité de cette recherche est de deux ordres. Premièrement, elle vise à identifier de quelle façon les quatre catégories de paradoxes organisationnels proposées par Smith et Lewis (2011) influencent le travail des cadres intermédiaires. Deuxièmement, elle met en avant de quelle manière le contexte de changement permanent accentue les paradoxes que les cadres intermédiaires sont amenés à gérer. De façon générale, cette recherche montre qu'en s'appuyant sur leur « intelligence émotionnelle » et leur « inventivité situationnelle », les cadres intermédiaires sont les plus à même à trouver des solutions locales aux paradoxes énoncés au niveau organisationnel.

■ **Mots-clefs** : cadres intermédiaires, changement permanent, paradoxes, dualités, tensions.

## ■ Summary

*While organizational changes tend to succeed one after the other, change is now considered as the permanent posture of organizations. In this context, change and stability should not be considered separately but should be considered as cohabiting in the same system. In this perspective, it is time for organizational actors to switch from a dual perspective to a paradoxical approach. Due to the ambivalence of their position within the organization, middle managers seem particularly affected by this paradox. Based on an empirical study of 21 middle managers (semi-structured interviews, observations, document analysis), the aim of this research is twofold. First, it aims to identify how the four categories of organizational paradoxes proposed by Smith and Lewis (2011) are reflected at the middle managers level. Second, it highlights how the context of continuous change accentuates the paradoxes that middle managers have to manage. In general, the study shows that relying on their "emotional intelligence" and their "situational creativity" middle managers are more likely to find local solutions to organizational paradoxes.*

■ **Keywords** : middle managers, continuous change, paradoxes, dualities, tensions.

## INTRODUCTION

Alors que l'environnement dans lequel évoluent les entreprises se complexifie (internationalisation de l'économie, intensification de la concurrence, accélération du cycle de vie des produits, automatisation des procédures, etc.), la gestion du changement fait dorénavant partie intégrante de la vie des organisations. En particulier, alors qu'il est fréquent de voir des entreprises amenées à gérer des changements qui se succèdent voire même qui se chevauchent, il importe de considérer le changement de façon permanente plutôt que comme un événement ponctuel. Dans la lignée des travaux de Vas (2001, 2005), il s'agit de s'intéresser au changement de type endémique, c'est-à-dire qui sévit en permanence au sein des entreprises contemporaines. Afin de répondre à la double exigence de stabilité et de changement permanent, les organisations contemporaines sont amenées à réinventer leur mode de fonctionnement. En particulier, le passage de la gestion ponctuelle d'un projet de changement à la volonté de soutenir une véritable culture du changement nécessite pour les organisations de préconiser une gestion de type paradoxal. Bien qu'une gestion dichotomique du type « soit/soit » puisse être bénéfique sur le court terme, Lewis (2000) avance le fait que pour assurer leur survie sur le long terme, les organisations gèrent désormais les tensions auxquelles elles font face sous un angle paradoxal en combinant des dimensions perçues traditionnellement en opposition.

En raison de la position d'entre-deux qu'ils occupent au sein de l'organisation, les cadres intermédiaires sont tout particulièrement concernés par cette nécessité d'apprendre à gérer des situations paradoxales. Dans cette perspective, il ne s'agit plus de les considérer comme des relais organisationnels mais de les considérer comme de véritables « gestionnaires des paradoxes ». Si les dix dernières années ont vu naître un intérêt croissant pour la recherche sur le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations contemporaines (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2002; Rouleau & Balogun, 2011), il y a encore peu de recherches portant sur la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent.

Sur base d'une étude empirique menée auprès de 21 cadres intermédiaires (interviews semi-

structurées, observations, analyse documentaire), l'intérêt de cette recherche est de deux ordres. Premièrement, elle vise à identifier de quelle façon les quatre catégories de paradoxes organisationnels mis en avant par Smith et Lewis (2011) influencent le travail des cadres intermédiaires. Deuxièmement, elle met en avant de quelle manière le contexte de changement permanent accentue les paradoxes que les cadres intermédiaires sont amenés à gérer. Notre article s'articule de la façon suivante : Tout d'abord, nous détaillons le concept de changement permanent et présentons les quatre catégories de paradoxes proposées par Smith et Lewis (2011). Ensuite, une section est consacrée à la présentation de la méthodologie et la présentation des résultats. Enfin, nous concluons par une discussion des limites et des recommandations pour les recherches futures.

### 1. Une approche paradoxale du changement

Alors que la stabilité et le changement sont généralement mis en opposition, il apparaît que cette dichotomie soit devenue restrictive et ne permette pas de capturer la complexité des liens qui relient actuellement ces deux réalités organisationnelles. En effet, alors qu'il n'est pas rare de voir des entreprises où les changements se succèdent voire même se chevauchent, la notion de stabilité devient relative et les frontières entre les deux réalités ont tendance à s'amoindrir. Face à cette évolution, Tsoukas et Chia (2002) proposent de considérer le changement non pas comme une caractéristique de l'organisation mais plutôt comme sa condition d'existence. Selon ces auteurs, « voir le changement comme l'exception, comme un épisode occasionnel de la vie organisationnelle, c'est sous-estimer à quel point le changement envahit la vie organisationnelle » (Tsoukas et Chia, 2002). Autrement dit, la tension entre stabilité et changement est désormais inhérente au fonctionnement des organisations.

Dans la lignée des travaux portant sur les paradoxes organisationnels (Ehnert, 2009; L. Lüscher & M. Lewis, 2008; W. Smith & M. Lewis, 2011), il convient de préciser les notions de dilemme, dualité et paradoxe, pour appréhender au mieux la tension entre stabilité et changement organisationnel.

Le dilemme fait référence à une opposition entre deux options incorporant chacune des avan-

tages et des inconvénients (McGrath, 1982). Selon Ehnert (2009), les dilemmes sont caractérisés d'une part par une situation où un choix doit être effectué, et d'autre part, le choix doit être fait entre des alternatives tout aussi désirables ou indésirables.

A l'inverse, la dualité n'exige pas que des choix soient réalisés. Evans et Doz (1991) considèrent la dualité comme une « opposition complémentaire ». De façon imagée, Smith et Lewis (2011) suggèrent de représenter la notion de dualité par le symbole taoïste du yin-yang au sein duquel les points de couleurs opposées présents dans chacune des deux parties mettent en avant que les deux concepts sont liés, se succèdent mutuellement et que l'un existe grâce à l'autre.

Enfin, étymologiquement, la notion de paradoxe fait référence à « para » qui signifie « contraire » et « doxa », « l'opinion reçue ». Les paradoxes impliquent la présence simultanée d'éléments contradictoires (Putnam, 1986) pour lesquels aucun choix ne doit avoir lieu. Dernièrement, les paradoxes ont été définis comme des « éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps » (Smith & M. W. Lewis, 2011). A cet égard, Ehnert (2009) précise qu'une distinction est à réaliser entre les paradoxes et les dualités dans le sens où les dualités se limitent à une opposition complémentaire tandis que les paradoxes peuvent s'étendre au-delà d'une opposition entre deux pôles.

Sur base de ces définitions, nous considérons que les organisations ont évolué d'une approche dilemmatique à une approche duale de la stabilité et du changement. Autrement dit, elles considèrent désormais ces deux réalités comme fondamentalement interdépendantes, à la fois par leur opposition et par leur complémentarité.

De façon plus générale, Michaud (2011) avance que la dualité stabilité et changement représente un aspect du caractère paradoxal de la vie organisationnelle. En effet, à la dualité stabilité et changement s'ajoutent d'autres dualités comme autonomie et contrôle (Sundaramurthy & Lewis, 2003), concurrence et collaboration (Trethewey & Ashcraft, 2004), responsabilité sociale et rentabilité économique (Margolis & Walsh, 2003), ou encore exploitation et exploration (W. Smith & Tushman, 2005). L'organisation est considérée comme un réseau dynamique de tensions. Dans cette perspective, Michaud (2011) suggère que les tensions, longtemps jugées comme problématiques, sont en réalité indigènes au fonction-

nement des organisations (Cameron & Quinn, 1988) et n'ont pas à être résolues ou enrayerées (Trethewey & Ashcraft, 2004). Les travaux récents (W. Smith & M. Lewis, 2011) mettent d'ailleurs en exergue la volonté d'apprendre à vivre avec ces tensions et de les accepter plutôt que de les ignorer, les éviter ou les résoudre. Dans cette perspective, les organisations ne doivent plus choisir entre les divers pôles qui s'opposent mais doivent mettre en place une gestion des paradoxes au sein de laquelle la dualité stabilité/changement occupe une place importante.

## 2. Les cadres intermédiaires comme gestionnaires des paradoxes

Alors que la gestion des paradoxes fait désormais partie intégrante de la vie des organisations, l'ensemble des acteurs organisationnels est amené à faire face à la complexité liée à l'exercice de combiner des pôles antinomiques. Dans cette recherche, notre choix s'est porté sur les cadres intermédiaires pour plusieurs raisons. Premièrement, Balogun et Johnson (2004) suggèrent que le rôle des cadres intermédiaires ne cesse de gagner en importance étant donné la complexité croissante des entreprises contemporaines. De telles structures ne peuvent plus être gérées par un ou plusieurs individus mais nécessitent la mise en place d'un leadership global interactif où les cadres intermédiaires jouent le rôle de médiateurs entre les différents niveaux ou unités. Par conséquent, on assiste de plus en plus à une décentralisation des décisions au niveau le plus local.

Deuxièmement, la décision de centrer notre analyse sur les cadres intermédiaires repose sur l'ambiguïté qui entoure leurs rôles. Cette notion d'ambiguïté (lat. *ambiguitas*, des significations multiples) fait référence aux diverses interprétations qu'un même acteur peut avoir vis-à-vis d'une situation qu'il rencontre (Ehnert, 2009). À une époque où les réductions d'effectifs et les restructurations sont de plus en plus fréquentes, le travail des cadres intermédiaires a tendance à se complexifier. Alors qu'on exige du cadre intermédiaire qu'il sorte de sa posture de cadre opérationnel ordinaire (Mahieu, 2006), il n'est pas rare pour ces acteurs de l'entre-deux de ne pas savoir exactement ce qui est attendu d'eux. Enfin, en raison de la position centrale qu'ils occupent au sein de l'organisation, les cadres intermédiaires font constamment face à des demandes incompatibles. Pour satisfaire ces

exigences contradictoires, ils sont amenés à interpréter les directives venant de leur direction afin de les adapter aux contraintes opérationnelles de leurs employés, tout en tenant compte des demandes émanant des parties prenantes externes.

Le rôle des cadres intermédiaires est en train d'évoluer dans un contexte organisationnel complexe où la gestion de paradoxes fait partie intégrante de leur travail quotidien. Dans cette perspective, l'objectif de cette recherche consiste à déterminer en quoi le contexte de changement permanent accroît le nombre de dualités auxquelles les cadres intermédiaires doivent faire face. Autrement dit, cette recherche a pour but, par l'intermédiaire de la théorie des paradoxes, d'enrichir les travaux portant sur les cadres intermédiaires. En effet, alors que le nombre d'études portant sur les rôles des cadres intermédiaires a énormément crû ces dernières années (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2001, 2002; Rouleau & Balogun, 2011), rares sont les études s'intéressant à la nature paradoxale de leur travail.

### 3. La catégorisation des paradoxes

Cherchant à déterminer quelles sont les forces opposées auxquelles les cadres intermédiaires doivent faire face au quotidien, nous avons eu recours au cadre conceptuel proposé par Smith et Lewis (2011). S'appuyant sur les études de Lewis (2000) et Lüscher et Lewis (2008), Smith et Lewis(2011) ont classé les paradoxes en quatre catégories : les paradoxes d'apprentissage (*learning paradoxes*), les paradoxes d'appartenance (*belonging paradoxes*), les paradoxes de gestion (*organizing paradoxes*), et les paradoxes d'exécution (*performing paradoxes*). Smith et Lewis(2011) définissent chacun de ces paradoxes de la façon suivante. (1) Les paradoxes d'apprentissage (*learning paradoxes*) apparaissent lorsque le système organisationnel est amené à évoluer et à se renouveler. Les tensions inhérentes à ces paradoxes découlent de la difficulté de s'appuyer sur le passé tout en le modifiant pour créer le futur (O'Reilly & Tushman, 2008). (2) Situés entre l'individu et le collectif, les paradoxes d'appartenance (*belonging paradoxes*) surviennent lorsque les acteurs (Brewer, 1991; Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006) et les groupes d'acteurs (K. K. Smith & Berg, 1987) poursuivent à la fois l'homogénéité et la distinction. (3) Les paradoxes de gestion (*organizing*

*paradoxes*) sont caractéristiques des situations où un même objectif peut être obtenu en empruntant des voies différentes. A titre illustratif, Smith et Lewis(2011) donnent comme exemple les tensions entre concurrence et collaboration ainsi qu'entre autonomie et contrôle. (4) Les paradoxes d'exécution (*performing paradoxes*) découlent de la pluralité des parties prenantes qui poursuivent chacune des objectifs spécifiques. En particulier, il est fréquent d'observer une incompatibilité entre les exigences des parties prenantes externes et celles des parties prenantes internes.

Bien que ce cadre conceptuel porte sur l'organisation, Smith et Lewis (2011) invitent à le mobiliser pour traiter d'autres niveaux d'analyse tels que l'individu (Leonardi, 2009; Lewis & Seibold, 1996), la dyade (Argyris, 1988), le groupe (K. K. Smith & Berg, 1987) ou encore le projet (van Marrewijk, Clegg, Pitsis, & Veenswijk, 2008). Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné de façon systématique les paradoxes auxquels les cadres intermédiaires font face au quotidien.

### 4. Méthodologie

Le principal objectif de notre recherche est d'explicitier le cadre conceptuel de Smith et Lewis(2011). Dans cette perspective, l'étude est à relier aux articles de type « qualificatifs » (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007) dont l'objectif est d'enrichir les théories existantes en les confrontant à des données empiriques. En particulier, l'objet de cette étude est de tester et de spécifier de quelle façon le cadre conceptuel proposé par Smith et Lewis (2011) s'applique au niveau des cadres intermédiaires. A travers une étude de cas en profondeur, nous déterminons de quelle manière les paradoxes organisationnels sont pris en charge par les cadres intermédiaires.

#### 4.1. L'étude de cas

Notre choix de terrain s'est porté sur une entreprise mondiale, renommée Incabas<sup>1</sup>. Reconnue pour son expertise dans les systèmes de câblage, cette organisation emploie près de 25.000 personnes réparties dans plus de 40 pays et a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de près de 7.2 milliards d'euros. Afin d'asseoir

1 Incabas est un nom d'entreprise fictif pour préserver l'anonymat de la société étudiée

sa position, le groupe optimise ses moyens sur les marchés matures tout en accélérant son déploiement dans les pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine, pays du Golfe, Asie-Pacifique et Afrique). Ainsi, alors que le chiffre d'affaires réalisé en Europe comptait pour 70% il y a encore quelques années, il ne s'élevait plus qu'à 56% en 2012. Cette nouvelle répartition est notamment due à des acquisitions d'importance sur le marché sud-américain et en Australie ainsi qu'à plusieurs investissements en Asie. Afin d'intégrer au mieux ces évolutions, le groupe Incabas a récemment décidé de passer d'une structure de filiales par pays à une structure transnationale. A cet égard, Johnson et al. (2008) soulignent que le succès d'une telle structure dépend de la capacité à construire simultanément des compétences globales, une réactivité locale et une capacité d'innovation et d'apprentissage collective : il s'agit de construire une osmose entre local et global. Afin d'emboîter le pas à cette nouvelle organisation, le groupe procède régulièrement à des projets de changement organisationnel. A titre illustratif, un vaste programme de changement informatique est actuellement mis en œuvre avec pour objectif de faire évoluer l'infrastructure IT d'une organisation pays vers une organisation mondiale en phase avec les stades de maturité des différentes zones géographiques. Dans cette optique, le groupe a décidé de faire évoluer le système informatique vers une version plus évoluée de SAP (SAP ECC6). Ce changement informatique n'est tou-

tefois pas à considérer comme un événement ponctuel : il côtoie actuellement trois autres projets à savoir le programme « Excellence Way » (diffusion de bonnes pratiques en matière de gestion des usines), le programme « Customer Orientation » et la mise en place d'un modèle de compétences.

#### 4.2. La collecte de données

Les données empiriques ont été collectées essentiellement à partir d'interviews semi-structurées auprès de 21 cadres intermédiaires, d'observations non participantes (participation aux réunions d'équipe et aux comités de direction) et de documents internes (intranet, descriptifs de fonction, organigrammes, etc.), afin d'opérer une triangulation des sources d'informations disponibles. Les personnes interrogées ont été sollicitées par email et par téléphone après que le premier auteur ait passé 6 mois à gagner la confiance des dirigeants et des gestionnaires. Les interviews ont été enregistrées (sur accord des répondants) et retranscrites, avant de faire l'objet d'une analyse systématique.<sup>2</sup>

Afin de sélectionner notre échantillon de répondants, nous nous sommes appuyés sur la travaux de Huy (2002) qui définissent le cadre intermédiaire comme « tout manager situé deux niveaux en-dessous du Président Directeur

2 Ces données ont été obtenues dans le cadre d'un projet plus vaste entrepris par le premier auteur entre juin 2010 et septembre 2013.

	Site	Ancienneté	Fonction	Nombre de personnes sur le site
Répondant 1	Site 1	1983	Ventes	80
Répondant 2	Site 1	2000	Logistique	
Répondant 3	Site 1	1991	Ventes	
Répondant 4	Site 2	2008	Maintenance & Méthodes	200
Répondant 5	Site 2	1983	Maintenance & Méthodes	
Répondant 6	Site 2	1979	Production	
Répondant 7	Site 2	2007	Marketing	
Répondant 8	Site 2	1989	Production	
Répondant 9	Site 2	2000	Finance	
Répondant 10	Site 3	1978	Finance	270
Répondant 11	Site 3	1993	Finance	
Répondant 12	Site 3	1993	Achats-Planning	
Répondant 13	Site 3	1997	Maintenance & Méthodes	
Répondant 14	Site 3	1978	Finance	
Répondant 15	Site 3	2010	Production	
Répondant 16	Site 4	1995	Finance	45
Répondant 17	Site 4	2010	Ventes	
Répondant 18	Site 5	1978	Production	130
Répondant 19	Site 5	2005	Production	
Répondant 20	Site 5	1980	Maintenance & Méthodes	
Répondant 21	Site 5	2000	Production	

Tableau 1 : Liste des répondants

Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain ». Sur base de cette définition, nous avons décidé de sélectionner les personnes qui répondaient aux deux critères suivants : (1) être situés en dessous du gestionnaire du site et au-dessus des responsables opérationnels et (2) avoir une équipe sous leur responsabilité. En outre, il convient de noter que, parmi les cadres intermédiaires qui remplissaient ces deux critères, nous avons procédé à une sélection afin que les cinq divisions et les différents départements (finances, ventes, production, maintenance, etc.) soient représentés (tableau 1). De cette façon, les tensions identifiées ne se limitent pas à une fonction ou à un site en particulier mais sont généralisables à l'organisation.

### 4.3. L'analyse des données

Les interviews et observations ont été analysées via un processus d'itérations entre la théorie et les données. À l'aide du logiciel NVivo, les entretiens ont été codés. Concrètement, la première étape de l'analyse a consisté pour chaque auteur à développer une compréhension détaillée du travail des cadres intermédiaires. Lors de cette étape, les auteurs ont extrait des données l'ensemble des verbatims qui faisaient référence à des tensions que les cadres intermédiaires gèrent au quotidien. Une fois un premier ensemble de tensions mis en évidence, le codage axial a eu lieu en vue de regrouper certains éléments. En particulier, les auteurs ont réalisé un travail d'aller et retour entre les résultats empiriques et le cadre

conceptuel proposé par Smith et Lewis (2011) ; l'objectif étant d'identifier de quelle manière les quatre catégories de paradoxes se reflétaient dans le travail des cadres intermédiaires. À cet égard, il est à noter qu'en débutant l'analyse par un codage émergent, les auteurs ont souhaité se détacher du cadre conceptuel existant en vue de pouvoir traiter de façon exhaustive le corpus de données. Les données sont traitées de deux façons. Premièrement, il est fait état de la façon dont les quatre catégories de paradoxes organisationnels impactent les cadres intermédiaires dans leur gestion des opérations courantes. En second lieu, l'analyse des données met en avant les dualités supplémentaires auxquelles les cadres intermédiaires doivent faire face dues au contexte de changement permanent.

## 5. Résultats

Nous avons effectué cette étude de cas avec l'intention d'analyser de quelle manière le contexte de changement permanent accentue les paradoxes auxquels les cadres intermédiaires font face au quotidien. En vue de répondre à cet objectif, les résultats de l'analyse sont présentés en deux phases. Premièrement, nous identifions les paradoxes qui caractérisent le travail des cadres intermédiaires et déterminons à travers quelles dualités chacun de ces paradoxes se décline au quotidien. Dans un second temps, nous mettons en avant de quelle manière le contexte de changement permanent accroît le nombre de dualités que les cadres intermédiaires sont amenés à gérer.

<p><b>Le paradoxe d'apprentissage</b></p> <p><i>Passé / présent</i></p>	<p><b>Le paradoxe d'appartenance</b></p> <p><i>Dirigeants / Opérationnels</i> <i>Management individuel / Management collectif</i></p>
<p><b>Le paradoxe de gestion</b></p> <p><i>Demandes internes / Demandes externes</i> <i>Impératifs à court terme / Impératifs à long terme</i></p>	<p><b>Le paradoxe d'exécution</b></p> <p><i>Autonomie / Contrôle</i> <i>Planification / Improvisation</i></p>

Figure 1 : Les dualités liées aux opérations courantes

### 5.1. Les dualités liées aux opérations courantes

L'analyse des données a mis en avant sept dualités au travers desquelles les paradoxes organisationnels se reflètent dans le travail réalisé quotidiennement par les cadres intermédiaires (figure 1).

#### 5.1.1. Le paradoxe d'apprentissage

Pour commencer, l'étude de cas réalisée a permis d'illustrer de quelle manière le paradoxe d'apprentissage se traduit au niveau des cadres intermédiaires. A cet égard, il est apparu que de nos jours le travail des cadres intermédiaires est loin d'être figé. Ces derniers semblent désormais impliqués dans le processus de construction de leurs rôles. Dans notre étude, les cadres intermédiaires évoluent sans vraiment savoir ce qui est attendu d'eux. Il est alors de leur responsabilité de tirer avantage de cette incertitude pour « adapter » leurs rôles à la variété des situations rencontrées. Dans cette perspective, ils ne peuvent pas s'appuyer sur ce qui leur était demandé lors de leur entrée en fonction mais doivent continuellement adapter leur travail afin de satisfaire aux nouvelles exigences. Autrement dit, ils sont sans cesse amenés à ajuster ce qui a été défini dans le *passé* aux contraintes du *présent*, ce qui les incite notamment à analyser de façon critique leurs façons de travailler et à les adapter le cas échéant.

« Si vous voulez la fonction telle qu'elle existe maintenant je l'ai créé en cours de route. Il y a la base puis je la crée avec l'usage » [Répondant n°18]

« De temps en temps, il est utile de se pencher sur les processus utilisés et d'en discuter lors des réunions, d'examiner si elles sont toujours utilisées et si elles nécessitent d'être adaptées. Il s'agit de voir s'il n'y a pas des choses qui sont devenues trop théoriques... » [Répondant n°17]

#### 5.1.2. Le paradoxe d'appartenance

Par la suite, l'analyse des données a mis en avant deux dualités qui nourrissent le paradoxe d'appartenance. Premièrement, notre analyse a fait émerger la dualité *entre* dirigeants et opérationnels. En effet, de par leur position d'entre deux, les cadres intermédiaires sont en charge de faire transparaître la stratégie de

l'entreprise dans les activités réalisées au jour le jour. Agissant en tant qu'intermédiaires entre les différentes strates organisationnelles, ils sont amenés à mettre en pratique les discours des hauts dirigeants tout en tenant compte des contraintes opérationnelles. En conséquence de quoi, les cadres intermédiaires se sentent tiraillés entre les exigences de leurs supérieurs hiérarchiques et les difficultés exprimées par leurs employés.

« Ça arrive souvent que je fasse le relais entre mon supérieur hiérarchique et mes employés. » [Répondant n°17]

« Moi je sers de courroie de transmission mais du coup je sers aussi de tampon et ça c'est fatigant » [Répondant 11]

Deuxièmement, l'étude de cas a fait ressortir la dualité management individuel/ management collectif. Au-delà de gérer les demandes contradictoires émanant des différents niveaux organisationnels, il est également de la responsabilité des cadres intermédiaires de gérer des profils différents au sein de leur équipe. En réalité, ils doivent s'assurer que chacun des employés poursuit la stratégie de l'organisation même si les raisons sous-jacentes sont différentes. Pour ce faire, il leur est nécessaire de combiner à la fois une gestion collective et une approche individuelle.

« Gérer mes 40 opérateurs ça prend du temps puisque chacun a ses petits problèmes personnels à gérer, chacun à ses demandes, etc. Dans ma journée, j'ai beaucoup de temps de discussion avec eux individuellement ; le collectif va plus venir dans le bloc d'informations » [Répondant n°19]

« Je pense qu'il faut arriver à bien sentir la manière dont les gens ont l'habitude de fonctionner, bien comprendre leur psychologie, qu'est-ce qu'il fait qu'ils ont envie d'avancer » [Répondant 15]

#### 5.1.3. Le paradoxe de gestion

Pour ce qui est du paradoxe de gestion, l'étude de cas est venue appuyer la dualité *autonomie/ contrôle* énoncée par Mollering (2005). En effet, les données ont montré que les cadres intermédiaires sont de plus en plus amenés à trouver le juste équilibre entre un contrôle strict et une certaine liberté octroyée à leurs employés, raison pour laquelle ils ont désormais recours à la notion d' « autonomie contrôlée ».

« Je n'aime pas tellement le terme de supervision parce que les membres de l'équipe sont assez compétents pour travailler de façon indépendante, avec une certaine autonomie. Toutefois, on peut travailler de façon autonome mais il est important de fixer des priorités. » [Répondant n°17]

« Mon rôle de contrôle consiste à faire un suivi par les 'Key Performance Indicators'. C'est plutôt un moyen de contrôler si oui ou non ils avancent dans le bon sens. » [Répondant n°20]

Au-delà du juste équilibre à trouver entre autonomie et contrôle, le paradoxe de gestion prend également place à travers la dualité planification/improvisation. Lors des interviews, de nombreux cadres intermédiaires ont insisté sur l'augmentation du nombre d'imprévus auxquels ils doivent faire face au quotidien. Selon leurs propos, il est maintenant de leur devoir de combiner la planification et la gestion des opérations en temps réel. Dans cette perspective, Clegget al. (2002) insistent sur la nécessité de planifier en vue d'assurer un certain niveau d'efficacité, tout en étant prêt à improviser afin d'assurer la flexibilité nécessaire pour survivre aux évolutions de l'environnement.

« Il n'y a pas de journée type, la journée type c'est qu'on ne sait jamais ce qui va tomber, c'est beaucoup de résolution de problèmes, tout d'un coup un chantier qui est postposé, un problème d'approvisionnement, un problème industriel. C'est en permanence ce genre de choses. » [Répondant n°12]

« C'est surprise et bon il faut être comme un chat pour retomber sur ses pattes » [Répondant n°16]

#### 5.1.4. Le paradoxe d'exécution

Enfin, dans la lignée de la définition du paradoxe d'exécution proposée par Smith et Lewis (2011), les données collectées ont confirmé l'existence d'une dualité entre les contraintes internes et les exigences des intervenants externes. En particulier, l'analyse des données a mis en avant que la multitude des parties prenantes, la diversité des demandes émanant des clients ainsi que la divergence des aspirations des employés constituent autant d'éléments favorisant l'émergence de contradictions.

« On est l'arbitre entre les clients, les commerciaux et puis l'opérationnel donc notre rôle d'arbitre est très présent. C'est le rôle d'arbitre entre d'un côté les besoins et de l'autre côté, les réponses aux besoins via la fabrication, les stocks, les délais de livraison, etc. Pour trouver le point optimum on ne sait jamais satisfaire l'un ou l'autre à 100% mais il faut essayer de trouver l'équilibre entre les deux parties... » [Répondant n°1]

« Mon travail quotidien est de recevoir des demandes d'études du service commercial qui émanent à l'origine des clients donc on analyse des cahiers des charges, on redimensionne des câbles en fonction des besoins du client, on calcule un prix de revient, on regarde sur quelles lignes les câbles peuvent passer. [...] Mon rôle décisionnel c'est de devoir prendre par rapport à différentes alternatives une décision en disant on va plutôt faire ceci que cela. » [Répondant n°13]

Satisfaire ces exigences contradictoires est d'autant plus difficile que les cadres intermédiaires sont régulièrement contraints à décider à court terme tout en tenant compte des orientations stratégiques à long-terme. Ce double impératif les pousse à prendre des décisions sans connaître exactement quelles en seront les répercussions sur le long terme.

« Je prends rarement des décisions toute seule, à un moment donné je tranche quand on me donne des éléments et que finalement il y a rien de cohérent et que ça ne va pas, je tranche parce que je n'ai pas le choix. Le timing force à la décision » [Répondant n°11]

« Le rôle décisionnel il est toujours lié à faire la part des choses entre ce qu'on va gagner, la part de risques, la part de gain, peser le pour et le contre. » [Répondant n°15]

#### 5.2. Les dualités liées au contexte de changement permanent

Alors que la première phase de l'analyse consistait à démontrer le caractère paradoxal du travail réalisé au quotidien par les cadres intermédiaires, la seconde phase vise à analyser de quelle façon le contexte de changement permanent accroît le nombre de dualités que les cadres intermédiaires sont amenés à gérer. En particulier, les analyses effectuées ont mis en avant que le

contexte de changement permanent engendre cinq dualités supplémentaires (figure 2).

**5.2.1. Le paradoxe d'apprentissage**

En ce qui concerne le paradoxe d'apprentissage, l'analyse des données a montré que la grande majorité des cadres intermédiaires est concernée par la dualité entre stabilité et changement. En effet, alors que les cadres intermédiaires évoluent désormais dans un environnement en constante évolution, ils sont amenés à adapter leurs façons de travailler aux nouvelles contraintes. A l'image d'un équilibriste, ils doivent constamment chercher le juste milieu entre la stabilité et le changement. Cette situation amène les cadres intermédiaires à ne plus savoir fixer les priorités. En effet, alors que le changement porte sur l'avenir de l'organisation, les cadres intermédiaires ne peuvent toutefois pas se permettre de s'arrêter pour mettre en œuvre le changement. En d'autres mots, ils doivent satisfaire à la fois les exigences du présent et celles du futur.

« Il va y avoir une confusion mentale... puis on ne peut pas le faire pendant des mois et des mois. C'est toujours plus difficile de devoir s'occuper de 2 domaines différents... » [Répondant n°9]

« Il y a toujours le quotidien pendant le changement. Il faut gérer les deux » [Répondant 10]

**5.2.2. Le paradoxe d'appartenance**

Le contexte de changement permanent accentue le paradoxe d'appartenance à deux titres.

Premièrement, alors que les cadres intermédiaires sont considérés comme les médiateurs entre le sphère stratégique et les opérationnels (Balogun, 2003), ils sont en charge de faciliter la mise en œuvre du changement au sein de leur équipe tout en entreprenant un changement personnel. Autrement dit, ils sont à la fois des destinataires et des agents de changement, ce qui les amène, dans certains cas, à mettre en œuvre un changement avant même d'avoir eu le temps de se l'approprier.

« Pour changer, il faut surtout être capable de se changer soi-même, il faut opérer aussi des changements sur soi pour que ça se passe bien. Le meilleur moyen de montrer aux autres que le changement se passe bien, c'est de se changer soi-même pour montrer qu'on le vit bien ». [Répondant n°15]

Deuxièmement, en plus d'être tiraillés entre leur direction et leurs employés, ils doivent également se positionner vis-à-vis de l'équipe projet. A titre illustratif, il semble difficile pour les cadres intermédiaires de satisfaire de façon simultanée les demandes émanant du chef du projet et celles venant de leur supérieur hiérarchique. Sous la pression de ces exigences contradictoires, ils ne savent plus fixer les priorités.

« Bah surtout que nos supérieurs hiérarchiques aient conscience du temps que ça prend et qu'on nous laisse travailler sereinement sans nous mettre de la pression sur d'autres sujets. Tenir compte que le projet existe en fait.. Ne pas faire la politique de l'autruche en fait car c'est souvent

<p><b>Le paradoxe d'apprentissage</b></p> <p><i>Stabilité / Changement</i></p>	<p><b>Le paradoxe d'appartenance</b></p> <p><i>Agent de changement / Destinataires du changement Supérieur hiérarchique / Chef de projet</i></p>
<p><b>Le paradoxe de gestion</b></p> <p><i>Déconstruction des routine / Reconstruction des routines</i></p>	<p><b>Le paradoxe d'exécution</b></p> <p><i>Opérations courantes / Activités liées au changement</i></p>

**Figure 2 :** Les dualités liées au contexte de changement permanent

*le risque, c'est véritablement que nos top managers aient le projet [de changement] dans leurs objectifs » [Répondant n°11]*

« Moi la seule chose que j'attends c'est de ne pas être critiqué s'il y a du travail en retard parce que j'ai dû allouer une partie de mon temps au projet de changement » [Répondant 13]

### 5.2.3. Le paradoxe de gestion

En ce qui concerne le paradoxe de gestion, les cadres intermédiaires ont mentionné les difficultés à inciter leurs employés à remettre en question leurs façons de travailler – qui fonctionnaient à leurs yeux très bien – pour les ajuster au nouvel environnement de travail. Autrement dit, il leur semble parfois compliqué d'apprendre à leur équipe à déconstruire leurs routines pour les reconstruire.

« Il y a énormément de routines, le travail est devenu très routinier pour la plupart des gens et là on va leur casser toutes leurs routines et c'est ça qui va être difficile, c'est de retravailler avec eux pour leur recréer des routines. Il y a plein de choses qu'ils ont construites *parfois eux-mêmes, ils ont construit leur petite maison et nous on va venir la casser, maintenant tu reconstruits et une fois qu'elle sera rebâtie c'est bon... c'est toute cette reconstruction qui va être difficile. Tous les employés on va leur casser leurs petites routines, ça ronronnait en fait, on va les empêcher de ronronner et ça va leur poser problème.* » [Répondant n°11]

« Je pense que si les gens sont bien, il y a un frein au changement, si les gens sont mal, ils veulent du changement donc avoir de la résistance au changement indique que les gens ont un certain confort dans leur situation. » [Répondant n°13]

### 5.2.4. Le paradoxe d'exécution

Finalement, il semblerait que la difficulté principale que les cadres intermédiaires rencontrent en contexte de changement permanent réside dans le peu de temps dont ils disposent pour s'investir dans le changement. En effet, alors qu'ils restent généralement en charge du maintien des opérations courantes, le projet de changement vient s'ajouter à leur travail habituel, ce qui a pour effet de provoquer une

surcharge plus ou moins importante en fonction de l'implication exigée des cadres intermédiaires dans le projet.

« Il y a toujours le quotidien pendant le changement, il faut gérer les deux. On ne peut pas arrêter notre quotidien. C'est partout comme ça. Parfois les gens extérieurs ont tendance à oublier qu'on est une usine de production et que quelque part c'est ce qui nous fait vivre... » [Répondant n°18]

« Le changement ne me pose pas de problème, au contraire c'est bien parce que ça fait partie de la vie mais c'est avoir la disponibilité pour pouvoir le faire sereinement. C'est vraiment ça » [Répondant n°11]

« Ça donne un stress qui finalement pénalise le bon fonctionnement du travail journalier, ça c'est un peu pénalisant. » [Répondant n°14]

« Je sais que bon ça va nous générer du stress mais ça génère plus du stress parce que vous savez que vous avez d'autres trucs à faire et que vous devez consacrer du temps au changement. C'est ça le véritable stress parce que bon si on avait que ça à faire moi je serais en vacances ». [Répondant n°16]

## 6. Discussion

Notre recherche a montré que les cadres intermédiaires n'ont plus d'autre choix que d'apprendre à gérer la nature paradoxale de leur travail. En s'appuyant sur le modèle proposé par Smith et Lewis (2011), l'analyse empirique a mis en avant les dualités à travers lesquelles les paradoxes organisationnels apparaissent au niveau des cadres intermédiaires. Par ailleurs, l'analyse effectuée a permis d'explicitier de quelle façon le contexte de changement permanent accentue les paradoxes que les cadres intermédiaires doivent gérer au quotidien. En particulier, alors que les paradoxes organisationnels se déclinent à travers sept dualités auxquelles les cadres intermédiaires doivent faire face lors de la gestion des opérations courantes, le contexte de changement permanent complexifie leur travail en y ajoutant cinq dualités supplémentaires (figure 3). Face à cette évolution, les organisations, et en particulier les cadres intermédiaires, doivent dorénavant intégrer dans leur gestion quotidienne les contraintes liées aux situations paradoxales.

A cet égard, Clegg, Cunha et Cunha (2002) suggèrent d'ailleurs que les tensions sont indispensables pour tenir les managers éloignés d'une représentation simplifiée de la réalité organisationnelle. Selon eux, ceux qui souhaitent ignorer les paradoxes du fait de leur caractère insoluble rendent un mauvais service à leur organisation en risquant de simplifier à l'excès les dynamiques et les tensions qui la caractérisent. Alors qu'au final les paradoxes organisationnels se reflètent à travers douze dualités que les cadres intermédiaires ne peuvent ignorer au risque d'entraver la survie de leur entreprise sur le long terme, il semble légitime de considérer ces acteurs comme de véritables « gestionnaires de paradoxes ».

### 6.1. Limites et perspectives futures

Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait le choix de mener une étude de cas unique permettant une analyse en profondeur des phénomènes complexes en vue d'en capturer la richesse et d'y identifier les patterns (Yin, 2003). A la suite de Miles et Huberman (1991), nous considérons que notre étude de cas a vocation à faire émerger et à formuler des régularités en restant attentifs à leur portée et à leur généralité, ainsi qu'aux contingences locales qui président leur apparition. Par conséquent, en vue de satisfaire l'objectif de généralisation, il conviendrait de tester les résultats sur un plus grand échantillon de cadres intermédiaires appartenant à des entreprises et à des secteurs différents. Par ailleurs, maintenant que nous avons iden-

tifié quels sont les paradoxes qui caractérisent le travail des cadres intermédiaires et à travers quelles dualités ils se déclinent au quotidien, la recherche menée pourrait être étendue de deux façons complémentaires. Premièrement, alors que gérer les paradoxes requiert de satisfaire de façon simultanée des exigences contradictoires, il semblerait opportun d'examiner à l'aide d'une étude diachronique, de quelle manière les cadres intermédiaires alternent le pôle sur lequel ils mettent temporairement l'accent. Autrement dit, il s'agirait d'examiner de quelle façon les pôles se succèdent mutuellement à travers le temps. Deuxièmement, afin d'obtenir ou de maintenir l'implication des cadres intermédiaires dans la gestion de ces situations paradoxales, les recherches futures pourraient s'intéresser aux outils que la direction pourrait mettre à leur disposition afin de les aider à remplir leur rôle de « gestionnaires des paradoxes ». Cette piste de recherche nécessiterait de regarder concrètement quels sont les difficultés rencontrées par les cadres intermédiaires dans la gestion des paradoxes afin de proposer des outils de gestion adaptés à leurs besoins.

### 7. Conclusion

Alors que le nombre de recherches portant sur les cadres intermédiaires d'une part (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2002; Rouleau & Balogun, 2011) et sur les paradoxes organisationnels d'autre part (W. Smith & M. Lewis, 2011) ne cesse d'augmenter, rares sont

<p align="center"><b>Le paradoxe d'apprentissage</b></p> <p align="center"><i>Passé / présent</i> <i>Stabilité / Changement</i></p>	<p align="center"><b>Le paradoxe d'appartenance</b></p> <p align="center"><i>Dirigeants / Opérationnels</i> <i>Management individuel / Management collectif</i> <i>Agent de changement / Destinataires du changement</i> <i>Supérieur hiérarchique / Chef de projet</i></p>
<p align="center"><b>Le paradoxe de gestion</b></p> <p align="center"><i>Demandes internes / Demandes externes</i> <i>Impératifs à court terme / Impératifs à long terme</i> <i>Déconstruction des routines /</i> <i>Reconstruction des routines</i></p>	<p align="center"><b>Le paradoxe d'exécution</b></p> <p align="center"><i>Autonomie / Contrôle</i> <i>Planification / Improvisation</i> <i>Opérations courantes / Activités liées au changement</i></p>

Figure 3 : Les dualités au niveau des cadres intermédiaires

les études ayant cherché à réconcilier ces deux pans de la littérature. Face à ce constat, l'objectif de cette étude a été d'analyser la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires. En particulier, les résultats obtenus sur base d'une étude de cas menée auprès de 21 cadres intermédiaires sont de deux ordres. Premièrement, sur base du modèle de Smith et Lewis (2011), l'étude a permis de montrer en quoi les paradoxes se reflètent au niveau des cadres intermédiaires. Deuxièmement, il a été démontré que le contexte de changement permanent accentue la nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires.

De façon générale, les résultats montrent que la gestion des paradoxes fait partie intégrante des organisations. En particulier, il semble crucial que les dirigeants prennent conscience du rôle des cadres intermédiaires dans la gestion quotidienne des paradoxes. Dans cette perspective, il est essentiel que les acteurs appartenant aux différentes strates de l'organisation arrivent à une représentation partagée des paradoxes (L. S. Lüscher & M. W. Lewis, 2008). À cet égard, Handy (1994) suggère que des différences de point de vue entre la direction et les cadres intermédiaires peuvent être néfastes pour les deux parties. Selon lui, gérer les paradoxes ressemble à faire de la balançoire à bascule. Si les deux personnes positionnées à chacune des deux extrémités de la bascule connaissent le mécanisme, l'activité peut s'avérer stimulante. Si par contre une des deux personnes ne connaît pas le mécanisme ou veut aller à son encontre, l'autre peut recevoir un choc très inconfortable et inattendu.

En accord avec Smith, Binns et Tushman (2010), nous estimons qu'une approche paradoxale des tensions vécues par les organisations n'est pas un fait nouveau dans la littérature académique ou managériale mais pourrait devenir une source de différenciation importante pour les entreprises dans les années à venir. À cet égard, Gotsi, Andropoulos, Lewis et Ingram (2010) proposent de compléter les approches traditionnelles par une gestion des paradoxes. En effet, alors qu'en mettant l'accent sur la stabilité, le contrôle et la hiérarchie, les organisations n'arrivent plus à suivre les évolutions de leur environnement, il est maintenant temps de compléter cette approche par une prise en compte des paradoxes afin de doter les organisations de la flexibilité et de l'adaptabilité dont elles ont besoin pour survivre sur le long terme.

## RÉFÉRENCES

- Argyris, Chris. (1988). Problems in producing usable knowledge for implementing liberating alternatives *Decision Making: Descriptive, Normative, and Prescriptive Interactions* (pp. 540-561). Cambridge Cambridge University Press.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Brewer, M. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1988). Organizational paradox and transformation *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change* (pp. 12-18): Cambridge.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C.P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the academy of management journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*.
- Gotsi, M., Andropoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*.
- Handy, C. . (1994). *The age of Paradoxes*: Harvard Business School Press.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, September 2001, 72-79.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M.L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Leonardi, Paul M. (2009). Why Do People Reject New Technologies and Stymie Organizational Changes of Which They Are in Favor? Exploring Mismatches Between Social Interactions and Materiality. *Human Communication Research*, 35(3), 407-441.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., & Seibold, D.R. (1996). Communication during intra-organization innovation adoption:

Predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63, 131-157.

Lüscher, L. , & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *The Academy of Management Journal* 51(2), 221-240.

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Mahieu, C. (2006). Le manager intermédiaire, intrapreneur: Les paradoxes d'une nouvelle identité managériale. *Cadres-CFDT*(418).

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. . (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.

Michaud, V. . (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Revue internationale Communication sociale et publique*, 5, 47-74.

Mollering, G. (2005). The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others. *International Sociology*, 20(3), 283-305.

O'Reilly, C., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *research in Organizational Behavior*, 36, 165-186.

Putnam, L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations *Organization communications: Emerging perspectives* (pp. 151-167): Norwood, NJ: Ablex.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x

Smith, & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Smith, K.K., & Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of Group Life*.

Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461. doi: 10.1016/j.lrp.2009.12.003

Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top Management Model for managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.

Sundaramurthy, Chamu, & Lewis, Marianne. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *The Academy of Management Review*, 28(3), 397-415. doi: 10.2307/30040729

Trethewey, A. , & Ashcraft, K.L. (2004). Special Issue Introduction. Practicing Disorganization : The Development of Applied Perspectives on Living with Tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88.

Tsoukas, H. , & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

van Marrewijk, A., Clegg, S., Pitsis, T.S., & Veen-swijk, M. (2008). Managing public-private megoprojects: Paradoxes, complexity, and project design. *International Journal of Project Management*, 26(591-600).

Vas, A. (2001). Top management skills in a context of endemic organizational change: The case of Belgacom. *Journal of General Management*, 27(1), 71-89.

Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: une approche multiparadigmatique. *Management International* 9(2), 21-36.