

## **Déconstruire les paradoxes pragmatiques en stratégie : propositions pour une approche réaliste critique**

**Aurégan Pascal, Loilier, Thomas**

**Université de Caen Normandie, NIMEC**

**[Pascal.auregan@unicaen.fr](mailto:Pascal.auregan@unicaen.fr) – [thomas.loilier@unicaen.fr](mailto:thomas.loilier@unicaen.fr)**

### **Résumé :**

---

L'objet de cet article était de montrer que dans des situations de paradoxe pragmatique (par exemple, une situation empirique surprenante i.e. difficile à prédire devient de ce fait paradoxale), il peut s'avérer utile de déconstruire le paradoxe supposé - pour tester sa robustesse - grâce à une méthode directement empruntée au réalisme critique et à l'abduction. Dans ces situations, les paradoxes peuvent être analysés comme des phénomènes dans lesquels plusieurs mécanismes causaux compensateurs sont activés rendant ainsi les résultats observés particulièrement difficiles à décrypter. La méthode proposée par le réalisme critique peut s'avérer être particulièrement pertinente dans la mesure où elle peut permettre de mettre au jour ces mécanismes et de repérer les caractéristiques des contextes dans lesquels ces mêmes mécanismes sont activés (ou non). Nous rejoignons en cela l'intuition de Tsoukas (1989) pour qui, dans cette approche, un paradoxe peut être appréhendé comme la relation contingente qui existe entre plusieurs mécanismes causaux.

En ce sens, cet article, de manière finalement assez paradoxale, va finalement à contre-courant de la littérature portant sur les paradoxes stratégiques. En proposant une méthode pour déconstruire et dissoudre certains paradoxes pragmatiques, cette recherche est finalement assez éloignée de la notion usuelle de paradoxe appréhendée comme l'expression des couples ago-antagonistes et de leur gestion par équilibrage. Cela ne signifie pas pour autant que l'ensemble des paradoxes stratégiques a vocation à être dissous mais plutôt que les paradoxes pragmatiques ont vocation à être éprouvés pour vérifier qu'ils ne sont pas qu'apparents.

**Mots-clés :** paradoxe, réalisme critique, déconstruction

---

## **Déconstruire les paradoxes pragmatiques en stratégie : propositions pour une approche réaliste critique**

### **INTRODUCTION**

Exercer le métier de stratège ou de chercheur en stratégie conduit inmanquablement à se trouver confronté à des paradoxes, autrement dit à une situation « *dans laquelle des éléments contradictoires qui semblent logiques lorsqu'ils sont isolés deviennent absurdes et irrationnels lorsqu'ils sont présents simultanément* » (Smith, p. 760). La littérature a déjà repéré différents types de paradoxes qui peuvent être sémantiques, logiques ou encore pragmatiques, qui à l'inverse des deux premiers, « *ne situent pas la contradiction à l'intérieur de ce qui est dit (écrit, formalisé...) mais dans l'effet que produit ce qui est dit* » (ibid., p. 9). Le paradoxe pragmatique (ou existentiel, selon Barel, 1989) est le fruit d'une « construction » des acteurs. « *Ce sont en effet les acteurs, par la manière dont ils construisent leurs représentations d'une situation qui créent ou non, le paradoxe existentiel* » (ibid., p. 10). Ils peuvent bien entendu concerner différentes facettes de l'organisation comme l'apprentissage, l'identité, l'organisant ou encore la performance (Smith et Lewis, 2011).

Il existe différentes manières de composer avec ce type de paradoxe, voire de le surmonter. Une première voie consiste à gérer les tensions contradictoires produites par le paradoxe. Une deuxième cherche à le dénouer pour le faire disparaître, soit en tranchant au profit d'un seul de ses termes (la hiérarchisation), soit en procédant à un compromis. « *La première, la hiérarchisation, consiste à mettre en avant un pôle au détriment d'un autre. Cette solution se révèle inefficace voire désastreuse lorsque les situations organisationnelles nécessitent des réponses plus complexes intégrant des logiques apparemment contradictoires. La seconde, le compromis, conduit l'organisation vers une situation intermédiaire parfois inconfortable. Le compromis joue l'affaiblissement mutuel des extrêmes, il ne permet donc pas d'exploiter les potentialités des deux pôles* » (Josserand et Perret, 2003, p. 165). Ni le compromis ni le choix tranchant ne sont donc de « bonnes » solutions.

Nous proposons une troisième voie que nous qualifions de déconstruction. L'hypothèse que nous formulons est que certains paradoxes ne sont qu'apparents. Ils peuvent donc être dissous par la reformulation de leurs données sous un jour et dans un cadre nouveau. « *Comme le souligne Rapoport (1967), à chaque fois que, dans n'importe quelle discipline, apparaît un problème qui ne peut être résolu à l'intérieur d'un cadre conceptuel censé s'y appliquer, nous éprouvons un choc, choc pouvant nous contraindre à rejeter l'ancienne structure inadéquate et à en adopter une nouvelle. C'est à ce processus de mutation intellectuelle qu'on doit la naissance de la plupart des grandes idées mathématiques et scientifiques. La valeur heuristique du paradoxe réside dans sa capacité à interroger, remettre en cause, pointer les incohérences ou les mystères d'un raisonnement, d'une opinion, d'une situation, d'un problème* » (Perret et Josserand, 2003, p. 5). Le point de vue défendu dans cet article est que le réalisme critique peut être à la fois une théorie et une méthode stimulantes pour effectuer cette déconstruction. Trois temps rythment cet article. Après une brève présentation de l'approche paradoxale en stratégie nous permettant de préciser le type de paradoxe auquel cet article s'intéresse, nous montrons comment le réalisme critique peut être utile lorsque l'on cherche à déconstruire ces paradoxes pour ensuite synthétiser des éléments de méthode pour effectuer cette déconstruction.

## **1. L'APPROCHE PARADOXALE DE LA STRATEGIE**

Commençons ici par rappeler que la littérature sur le paradoxe distingue deux grands courants de pensée : le courant sémantique et le courant pragmatique. Dans le premier, le paradoxe est ontologique puisqu'il se réfère à une situation dans laquelle des éléments contradictoires coexistent de manière irrationnelle et absurde alors que, pris isolément, ils semblent chacun logiques (Smith, 2000). Le courant pragmatique considère quant à lui que le paradoxe ne se positionne plus « à l'intérieur de ce qui est dit, écrit, formalisé... mais dans l'effet qu'il produit » (Grimand et al. , 2015, p. 2). Cet article se focalise sur le deuxième type de paradoxe qui présente quatre caractéristiques :

- il s'oppose au sens commun, aux opinions communes et à la norme « qui disent comment les choses devraient fonctionner » (Fayard, 2015).
- il sous-entend la présence simultanée et persistante d'éléments contraires dénommés polarités

- il est contextuel (i.e. lié à une situation donnée) et au moins pour partie subjectif en relevant de la construction des acteurs.

- il induit la recherche de réponses managériales soit pour les manager, soit pour les supprimer.

Il existe aujourd'hui de nombreuses recherches en management stratégique mobilisant les paradoxes (Guilmot et Ehnert, 2015). Dans les développements suivants, nous revenons sur ces dernières pour ensuite synthétiser les modes de traitement des paradoxes stratégiques repérés dans la littérature.

## 11. LE PARADOXE EN STRATEGIE : HISTOIRE ET ONTOLOGIE

Il n'est pas inutile de rappeler que l'histoire même de la discipline a sans doute contribué à lui donner une nature paradoxale (Encadré 1).

### **Encadré 1 – Eléments historiques de la naissance de la discipline stratégique**

Lorsqu'elle émerge aux États-Unis au milieu des années 1960 à l'Université<sup>1</sup>, elle voit le jour en deux endroits à la fois : à Harvard située à Cambridge dans l'agglomération bostonienne et à la Carnegie Mellon de Pittsburg<sup>2</sup>. D'un côté, ce sont Andrews et ses co-auteurs - et leur fameux modèle LCAG – qui théorisent la *Business Policy* (1965), alors que, de l'autre, Ansoff « invente » la même année la planification stratégique dans son fameux ouvrage *Corporate Strategy*. Pour ce dernier, si les dirigeants américains de l'époque maîtrisent bien les quatre premiers principes de Fayol (organiser, commander, coordonner contrôler), ils ne savent pas prévoir ! Sa construction théorique vise donc à doter ces derniers d'outils, de grilles, de méthodes qui vont leur inculquer une culture certaine de la prévision : c'est la planification stratégique. Rigoureuse, cartésienne, scientifique, elle est à l'image de son père fondateur, l'ingénieur Igor Ansoff, docteur en mathématiques appliquées. À Harvard, le diagnostic est un peu différent. Si les dirigeants américains ont besoin d'être formés à la politique générale, c'est parce qu'ils ne savent pas « se vendre » devant leur conseil d'administration en ne sachant ni les convaincre de la justesse de leurs choix passés ni de

<sup>1</sup> Si la discipline en tant que contenu théorique n'a émergé que dans les années 60, elle a fait l'objet d'enseignements beaucoup plus tôt dès le début du XXème siècle. Le lecteur intéressé par une présentation plus étoffée des origines de la discipline pourra notamment lire les synthèses de Le Roy (2017) et Bower (2008).

<sup>2</sup> On pourrait aussi y ajouter les recherches de Chandler (1962) dont de nombreux spécialistes considèrent qu'elles forment le troisième pilier de la discipline.

celle de leurs décisions futures ! La stratégie n'est plus seulement une science de la prévision mais aussi une rhétorique. Il n'est donc pas surprenant que la direction de Harvard soit allée chercher Andrews, un homme de littérature (pour la petite histoire, le spécialiste de Mark Twain (sic !)), pour construire une discipline et l'enseigner : la *Business Policy*<sup>3</sup>.

En schématisant à l'extrême, la stratégie peut donc être vue comme soit comme une quasi-science de la prévision soit comme une rhétorique rétrospective du choix managérial. Cette orientation temporelle duale de la discipline (tournée vers le passé vs orientée vers le futur), si elle n'est pas paradoxale au sens strict, amène une tension, une contradiction. Cette dernière a, selon nous, contribué à complexifier la discipline et à considérer comme pertinente une approche mobilisant le paradoxe.

Depuis la fin des années quatre-vingts, tout un ensemble de travaux a cherché à montrer que les phénomènes étudiés sont intrinsèquement paradoxaux (Joffre et Koenig, 1992, Martinet, 1991, 1993, Poole et Van de Ven, 1989, Lewis, 2000, Smith et Tushman, 2005, Smith et Lewis, 2011, Jarzabkowski et al., 2013). Autonomie-contrôle, rupture-continuité, intégration-différenciation, exploitation-exploration, planification-émergence sont autant d'exemples de paradoxes rencontrés dans les organisations. Si l'on reprend la synthèse de Martinet (1991, 1993), la stratégie est par essence paradoxale et ce dès son origine militaire avec notamment le célèbre adage *Si vis pacem, para bellum*. « Faire » du management stratégique revient donc à gérer des pôles en tension en lutte-coopération (ils sont donc ago-antagonistes). Il faut trouver comment mettre ces couples en équilibre en utilisant efficacement - à un moment donné et dans une situation donnée - ces logiques contraires en intégrant le fait qu'il n'y a pas d'action unilatérale dans la nature. Toute action est donc susceptible d'avoir une action positive sur un pôle mais négative sur l'autre.

Toutefois, la nature d'un paradoxe n'est pas uniquement logique. Elle peut être qualifiée de complexe dans la mesure où elle peut à la fois relever de la logique (la situation est intrinsèquement paradoxale et tous les acteurs la voient comme telle) et de la représentation plus ou moins subjective que les acteurs se font de la situation. Un paradoxe peut ainsi

---

<sup>3</sup> Cette présentation des origines et de l'émergence de la discipline Stratégie est bien entendu à la fois trop succincte et trop « frustrante » et elle mériterait de plus amples développements. À ce sujet, le lecteur intéressé pourra par exemple lire avec profit les articles de Marchesnay (2007) et de Martinet (2007) consacrés respectivement à Andrews et Ansoff, ceux de Desreumaux (2014), Boissin, Castagnos et Guieu (2005) ou encore Déry (1996) pour une présentation historique plus globale de l'ensemble de la discipline.

largement être le fruit d'une construction de la représentation d'un acteur (individuel ou collectif), d'autres acteurs (individuels ou collectifs) y voyant plutôt une situation de gestion beaucoup plus largement normée. Smith (2000) montre ainsi comment les acteurs peuvent accentuer les représentations des tensions paradoxales d'une situation par leur interprétations des données disponibles (sentiments personnels, pratiques organisationnelles ou encore les signaux environnementaux).

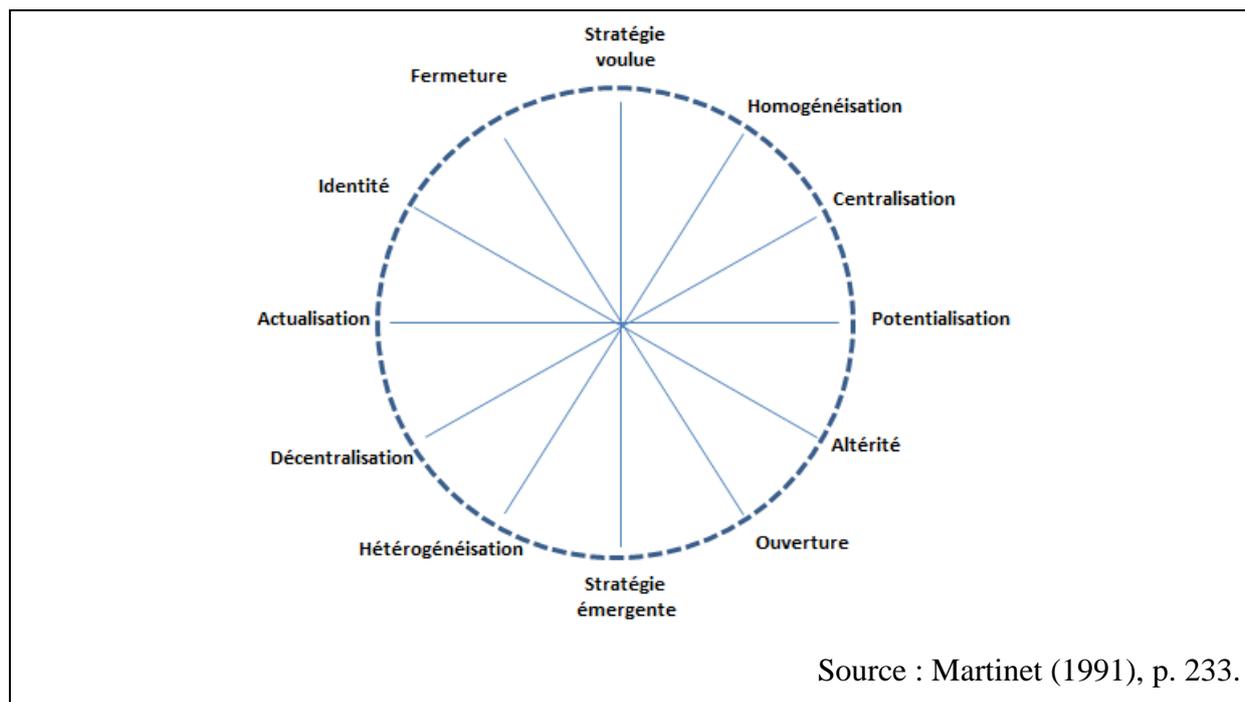
La stratégie est donc très clairement une affaire complexe. Elle doit se nourrir de représentations elles aussi complexes comme les paradoxes mais ne pas non plus se priver de l'analytique ou du séquentiel lorsqu'ils permettent une représentation plus fine des situations de gestion analysées (Martinet, 1993). La complexité n'est pas un juste milieu entre ces deux modes de pensée mais bien oscillation, va et vient et dosages variables selon les cas. Faire de la stratégie c'est accepter d'agir en univers complexe dans lequel les actions, les acteurs et les comportements n'ont pas des influences unilatérales simples. Concrètement, le traitement de la complexité peut par exemple passer par la mise en évidence de couples ago-antagonistes ou paradoxaux qui peuvent être utilisées comme des heuristiques (Encadré 2).

#### **Encadré 2 – Du paradoxe aux couples ago-angonistes**

Les couples paradoxaux peuvent être présentés comme la co-existence de « contraires » (Martinet, 1991) :

- Transformation – conservation, qui s'apparente à l'opposition exploration – exploitation. C'est la traduction managériale de la tension Histoire – Futur.
- Finalisation – changement d'objectifs, qui renvoie à la dialectique du délibéré et de l'émergent.
- Rationalité – spontanéité, traduction managériale de l'opposition pensée – action
- Liberté – adaptation, autre formulation de la question de l'opposition volontarisme-déterminisme.
- Stratégie – stratège qui oppose la méthode stratégique (et ses outils, ses règles, ses principes) à la liberté du dirigeant qui peut s'affranchir de tels outils en se fondant exclusivement sur sa vision pour réussir.

La représentation maintenant bien connue du cercle à douze rayons complète cette analyse.



Ces couples ago-antagonistes sont des couples formés d'éléments opposés, irréductibles et présents dans toute situation. L'équilibre n'est donc pas stable : l'art de la stratégie n'est donc pas l'équilibre mais l'équilibration, i.e. la gestion des tensions issues des couples ago-antagonistes.

Notons enfin que le paradoxe peut être vu soit comme une situation négative (un problème qu'il faut résoudre) soit comme une situation positive comme chez Smith (2000) par exemple. Être capable de se représenter une situation comme paradoxale revient à réussir à complexifier (au sens « enrichir ») une situation qui peut donc être éclairée d'un jour nouveau.

## **12. LES MODES DE TRAITEMENT DES PARADOXES STRATEGIQUES : LES TROIS POINTS DE VUE DE POOLE ET VAN DE VEN (1989), DE SMITH (2000) ET DE JARZABKOWSKI ET AL. (2013)**

D'un point de vue historique, on peut tout à fait considérer que les deux origines et facettes de la stratégie (rhétorique à Harvard versus planificatrice à Pittsburg) doivent être considérées comme complémentaires et non contradictoires. Elles sont les deux faces d'une même pièce qui ne génèrent pas « naturellement » des tensions entre la discipline et les pratiques. Il convient d'ailleurs sans doute de noter ici que la stratégie n'est pas loin s'en faut le seul corps de connaissances dans lequel on retrouve des origines intellectuelles et des traditions

scientifiques différentes. On peut par exemple citer le cas de la géographie ou de la psychologie dans lesquelles coexistent des méthodes, postures et influences elles aussi très différentes.

D'un point de vue managérial, les paradoxes peuvent être « gérés » ou en tout cas peuvent faire l'objet d'un certain nombre de réponses managériales. Mais cette gestion ne va pas de soi. Elle suppose en effet de prendre en compte au moins deux phénomènes :

- d'une part la première étape de cette gestion passe par le repérage et l'identification des manifestations (les façons dont il se cristallise dans l'action ou la prise de décision de l'organisation) de ces paradoxes.

- d'autre part, la gestion d'un paradoxe peut avoir des conséquences inattendues, difficiles à maîtriser et peut même générer d'autres paradoxes. Ainsi, en matière de croissance de l'entreprise, Greiner (1972) avait montré que le franchissement de chaque seuil de croissance nécessitait de résoudre un paradoxe organisationnel, cette résolution générant inévitablement d'autres paradoxes<sup>4</sup>. Plus récemment, Jarzabkowski et al. (2013) ont mis au jour la façon dont, dans le cas de la restructuration d'une grande entreprise américaine de télécommunications, les paradoxes organisationnels, de performance et d'identité et leurs traitements managériaux s'influencent mutuellement.

La littérature suggère ainsi différentes stratégies possibles pour cette gestion comme celles de Poole et Van de Ven (1989), Lewis (2000) ou encore Jarzabkowski et al., (2013) synthétisées dans le tableau 1.

**Tableau 1 - Une mise en perspective des recherches de Poole et Van de Ven (1989), Smith (2000) et Jarzabkowski, Lê et Van de Ven (2013)**

|                               | <b>Poole et Van de Ven (1989)</b><br><i>Academy of Management Review</i>   | <b>Smith (2000)</b><br><i>Academy of Management Review</i>  | <b>Jarzabkovski et al. (2013)</b><br><i>Strategic Organization</i>  |
|-------------------------------|--|---|---|
| <b>Définition du paradoxe</b> | « <i>In general parlance, [...], a paradox is something which grabs our attention, a puzzle needing a solution</i> ».<br>“ <i>In rhetorical studies,</i> | “ <i>Paradox denotes contradictory yet interrelated elements – elements that seem logical in isolation but absurd and</i> | « <i>Paradox refers to the contradictory yet interrelated elements of organization that seem logical in isolation but inconsistent and oppositional</i> |

<sup>4</sup> Précisément les cinq étapes de la croissance de l'organisation sont chacune liées à la résolution d'une crise, chacune de ces résolutions générant la crise suivante : la résolution de la crise de leadership (étape 1) passe par une structuration et centralisation forte de l'organisation qui génère une crise d'autonomie (étape 2). Cette dernière est dénouée par la généralisation dans l'organisation de la délégation qui nourrit une crise de contrôle (étape 3) qui va elle-même déboucher sur une crise de la bureaucratie (étape 4). La résolution de cette dernière permet à l'organisation d'entrer dans sa cinquième phase de croissance (croissance par collaboration), Greiner ne qualifiant d'ailleurs pas précisément la nature de la crise que cette étape aura à surmonter.

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | <p><i>paradox designates a trope which presents an opposition between two accepted theses". In logic, paradox "consists of two contrary or even contradictory propositions to which we are led to by apparently sound arguments" (p. 563).</i></p>  | <p><i>irrational when appearing simultaneously" (p. 760).</i></p>  | <p><i>in conjunction an yet persist over time (Lewis 2000, Smith and Lewis 2011)" (p. 245).</i></p>  |
| <p><b>Réponses managé. à apporter au paradoxe</b></p> | <p>1 <b>Acceptation</b> : Acceptation du paradoxe et apprentissage par équilibrage des forces en présence (sans synthèse ni résolution).</p> <p>2 <b>Séparation spatiale</b> : Clarification des niveaux d'analyse (micro –macro) et de leurs relations.</p> <p>3 <b>Séparation temporelle</b> : Même situation que la précédente en remplaçant l'espace par le temps.</p> <p>4 <b>Synthèse</b> : Introduction d'un nouveau concept ou d'une nouvelle perspective pour dénouer le paradoxe.</p> | <p>1 <b>Cycles de renforcement</b> : En cherchant à dénouer le paradoxe, les acteurs sont « piégés dans des boucles de renforcement qui exacerbent les tensions » (p. 763) du paradoxe à travers les mécanismes de séparation, projection, répression, déni, réaction ou encore ambivalence.</p> <p>2. <b>Management du paradoxe par trois mécanismes</b> :</p> <p>1 <b>Acceptation</b> : Apprentissage et conscientisation du paradoxe.</p> <p>B <b>Confrontation</b> : Discussion des points de vue des acteurs et convergence des points de vue et pratiques.</p> <p>C <b>Transcendance</b> : Développement d'une capacité à « penser paradoxalement » (perspective critique et réflexivité).</p> | <p>1 Les réponses managériales sont les mêmes que chez Smith (2000) avec la même distinction entre <b>les réponses court termistes</b> (6 méca. de renforcement) et celles davantage <b>offensives</b> et de long terme (acceptation, confrontation, transcendance).</p> <p>2 Il existe <b>quatre</b> types de paradoxes de différents niveaux : organisationnel (intégration – différenciation), de performance (multiplicité et incohérence des rôles et tâches des acteurs), identitaire (valeurs et appartenances à son groupe vs valeurs et appartenance de l'ensemble de l'organisation) et d'apprentissage (exploitation-exploration).</p> <p>Ces différents paradoxes sont interdépendants.</p> <p>2 L'originalité du travail de Jarzabkowski consiste à montrer comment la <b>gestion des paradoxes</b> (interdépendants) prend tout son sens dès lors qu'ils sont dénoués à <b>différents niveaux</b> ou dans <b>différents espaces</b>.</p> |

Globalement, les points de vue défendus par ces auteurs sont assez convergents. On notera notamment que leur vision du paradoxe est assez identique (coexistence d'éléments distincts irréconciliables). De plus, les réponses managériales possibles sont regroupées (implicitement chez Poole et Van de Ven, explicitement chez les deux autres) en modalités défensives et offensives. C'est parmi les secondes qu'il faut chercher les réponses les plus performantes. Enfin, il existe un certain nombre de convergences en matière de réponses managériales aux paradoxes chez ces auteurs :

- la séparation temporelle ou spatiale chez Poole et Van de Ven (1989) fait écho à la séparation chez Lewis (2000),

- La synthèse chez Poole et Van de Ven (ibid.) renvoie quant à elle à la transcendance chez Lewis (ibid.).

Quelle que soit la modalité de réponse managériale retenue pour «traiter» un paradoxe, elle présuppose que ledit paradoxe existe (en tant que tel ou à travers les représentations des acteurs). Or, cette présupposition mérite d'être éprouvée afin de «tester» la «robustesse» dudit paradoxe. Ce dernier ne peut-il pas être simplement «dissous» par analyse systématique de la situation étudiée ? Par exemple, certaines situations peuvent parfois être perçues comme paradoxales en raison de «l'aplatissement» de l'analyse, c'est-à-dire de la non-prise en compte de certaines dimensions et/ou l'assimilation de niveaux distincts. L'encadré 3 donne trois exemples de cet «aplatissement».

### **Encadré 3 – La déconstruction d'un paradoxe : trois exemples**

Le premier exemple est tiré du monde naturel et emprunté à Lawson (1997). Il concerne la chute d'une feuille d'un arbre. Le paradoxe est ici issu de la confrontation de l'observation et de la théorie de la gravitation : la feuille devrait tomber en ligne droite (d'après la loi de la gravitation) alors qu'une simple observation permet de voir qu'elle oscille voire qu'elle tourbillonne même si elle touche au final de sol. Cette contradiction n'est qu'apparente et elle disparaît dès lors qu'à la loi de la gravitation, on ajoute deux autres phénomènes bien connus : le frottement de l'air (qui fait osciller la feuille) et le vent (s'il y en a) qui la fait alors tourbillonner. L'ajout de deux dimensions du contexte de l'observation, l'existence de l'air et donc des frottements et celui du vent, vient donc supprimer la contradiction).

Le deuxième exemple est emprunté au management de l'innovation. Soit un secteur dans lequel coexistent une technologie mature et une technologie nouvelle dont la performance est supérieure. Comment expliquer qu'une entreprise A, leader de ce secteur, refuse de s'engager dans cette nouvelle technologie, maintient son chiffre d'affaires et voit son taux de satisfaction client augmenter (contribuant ainsi à conforter sa direction dans sa décision de ne pas choisir d'abandonner sa technologie mature) ? Ce paradoxe est intimement lié à l'effet d'occultation (Détrie et *al.*, 1994). En effet, si l'on ajoute un troisième élément – à savoir, les clients qui quittent l'entreprise A pour aller vers les nouveaux venus du secteur ayant choisi

de s'appuyer sur la nouvelle technologie sont ceux dont le taux de satisfaction est le plus faible – alors le paradoxe tombe de lui-même. Le départ des clients les plus insatisfaits va mécaniquement faire remonter le taux de satisfaction de l'ensemble des clients de l'entreprise et « occulter » le fait que l'entreprise A fragilise grandement sa position et va commencer à perdre des parts de marché. L'effet d'occultation est l'une des causes de la myopie stratégique (Lorsch, 1986) qui met en évidence les difficultés d'une entreprise leader à détecter les ruptures technologique pour en exploiter les avantages (Christensen, 1997).

Le troisième renvoie à la relation salariale et est emprunté à Leibenstein (1982). Dans un article très court (à peine six pages), cet économiste dynamite la nature de la firme en partant d'un paradoxe apparent : celui du comportement des salariés dans une entreprise. En bonne logique économique, la relation salarié/entreprise relève du dilemme du prisonnier dans lequel le salarié recherche une rémunération maximale pour un effort minimal alors que l'entreprise espère un effort maximal de son salarié pour une rémunération la plus faible possible. Bien entendu, la meilleure solution est coopérative (effort maximal des salariés en échange d'une rémunération élevée) mais l'équilibre de Nash va plaider en faveur de la situation la pire (i.e. un effort minimal pour une rémunération elle aussi minimale). Or la confrontation de ce résultat théorique avec la réalité fait apparaître un paradoxe dans la mesure où une telle situation est peu observée dans le fonctionnement des entreprises. En pratique, ce sont plutôt des comportements « moyens » qui sont observés dans lesquels les salariés choisissent un effort suffisant pour obtenir une rémunération elle aussi suffisante. La mobilisation de la seule rationalité économique des salariés ne peut dénouer ce paradoxe. Pour ce faire, il faut intégrer dans l'analyse une deuxième logique qui est celle de la convention d'effort. Tout se passe dans l'entreprise comme si les salariés adoptaient un comportement fondé sur un niveau d'efforts communément admis comme « normal ». Leibenstein (1982) montre clairement que les salariés ont en effet intérêt à adopter une telle convention pour maintenir l'entreprise « en état de marche » et obtenir un salaire d'équilibre de niveau suffisant. La compréhension de l'observation des comportements des salariés en entreprise en mobilisant le modèle dit du dilemme du prisonnier perd son caractère paradoxal dès lors qu'on complexifie le modèle en y ajoutant un concept (et une logique) supplémentaire : la convention d'effort.

Autrement dit, un paradoxe peut aussi être appréhendé comme un défi conceptuel à relever en cherchant à le « déconstruire », c'est-à-dire à l'analyser de manière fine pour découvrir de quelle manière il peut être rendu intelligible. Deux pistes peuvent être privilégiées :

- Tout d'abord, la relation paradoxale caractérisant l'interdépendance entre deux variables peut perdre sa dimension paradoxale si l'on prend en compte l'influence d'une troisième variable. Le cas de la chute de la feuille développé dans l'encadré 1 offre un bon exemple d'une telle déconstruction. On retrouve ici la stratégie de synthèse prônée par Poole et Van de Ven (1989).

- Ensuite, un phénomène paradoxal observé de manière synchrone cesse de l'être lorsqu'il l'est de manière diachronique. Dans le cas de l'effet d'occultation, l'observation de la dynamique des phénomènes montre que, d'une part, l'augmentation de la satisfaction des clients n'est que temporaire et, d'autre part, qu'elle va de pair avec le départ des clients les plus insatisfaits. La résultante de ces deux phénomènes permet de comprendre les causes de l'augmentation de la satisfaction des clients et ainsi de dénouer le paradoxe apparent. C'est la stratégie de séparation temporelle de Poole et Van de Ven (ibid.)

Dans les trois exemples présentés dans l'encadré 1, le paradoxe est intimement lié à la confrontation de la théorie et de l'observation qui souligne une relative imprédictibilité des situations observées (il y a paradoxe dans la mesure où le résultat attendu n'est tout simplement pas observé). Avant toute chose, il nous semble qu'une telle situation paradoxale doit faire l'objet d'une tentative de « déconstruction ». Nous entendons par là (1) que son caractère paradoxal doit être éprouvé et (2) que le réalisme critique (désormais RC) est une piste pertinente à étudier pour effectuer cette déconstruction avec méthode. Il offre en effet cette double possibilité de clarification des niveaux d'analyse et d'introduction de nouveaux termes (les mécanismes)<sup>5</sup>. La thèse défendue dans cet article est que le réalisme critique peut être une posture épistémologique appropriée pour éprouver les paradoxes stratégiques pragmatiques parce que (1) d'une part elle permet de comprendre finement la dimension paradoxale de la stratégie en les déconstruisant et, d'autre part, (2) elle propose quelques principes, selon nous pertinents, pour produire des connaissances en management stratégique tenant compte de cette dimension paradoxale.

---

<sup>5</sup> On notera ici que ces deux caractéristiques (clarification des niveaux d'analyse et introduction des nouveaux termes) se retrouvent aussi chez Poole et Van de Ven (1989) dans une forme bien précise de réponse managériale aux paradoxes : la synthèse.

## 2. DECONSTRUIRE LES PARADOXES PRAGMATIQUES : LA MOBILISATION DU REALISME CRITIQUE

Faire de la stratégie, c'est accepter de considérer que le(s) dirigeant(s) a (ont) le pouvoir de peser sur l'avenir de son (leur) entreprise en adoptant des comportements volontaristes. D'un autre côté, il est difficile de nier le poids des contraintes de marché, juridiques, technologiques et le caractère systématique de leurs interactions... sur les marges de manœuvre de l'organisation qui ne ferait alors que suivre sa destinée (Burgelman, 2002). Le paradoxe *agency/structure* synthétise cette difficulté d'appréciation des poids respectifs de l'un et de l'autre dans la (non) performance organisationnelle<sup>6</sup>, mais aussi l'influence de l'un sur l'autre (2.1). Par ailleurs, l'extrême difficulté que nous avons à prédire des faits sociaux ne doit pas nous laisser penser que la résultante des structures et des actions humaines est inconnaissable et incompréhensible : elle peut être décomposée en mécanismes (que nous pourrions qualifier d'élémentaires) qui sont connaissables lorsqu'ils sont isolés et qui, lorsqu'ils sont activés (ou ne sont pas activés) dans des situations empiriques réelles produisent un résultat (2.2.).

### 21. INTERDEPENDANCE, PARADOXE ET REALISME CRITIQUE : L'EXEMPLE DU PARADOXE AGENCY/STRUCTURE DE REED (2003)

La stratégie est souvent caractérisée par des situations d'interdépendance. Le plus célèbre est sans doute constitué par le débat *agency/structure*. Les travaux de Reed (2000, 2003) sont ici centraux (cf. Encadré 4).

#### Encadré 4 – Le paradoxe Agency - Structure : la synthèse de Reed (2003)

Au cœur de nombreuses situations stratégiques se trouve la relation entre de l'action humaine et les structures sociales (souvent qualifié de paradoxe *agency/structure*). Classiquement, aux deux extrémités du continuum ontologico-épistémologique se trouvent les déterministes et les individualistes méthodologiques (*reductionism* chez Reed). Les premiers font disparaître l'*agency* au profit des structures. Dans la théorie des coûts de transaction, l'existence de la firme a été expliquée comme étant une réponse, une solution institutionnelle au problème de

<sup>6</sup> En témoignent les nombreuses études démontrant tantôt l'impact de la structure de l'industrie sur la performance de la firme tantôt l'influence de la stratégie *corporate* sur la performance de ses filiales.

l'échec du marché (on économise par la firme les coûts de transaction). Selon la théorie de la contingence, la structure organisationnelle de la firme est considérée comme le fruit d'une adaptation à son environnement pour qu'elle soit la plus efficiente possible.

L'approche *reductionism*, quant à elle, considère que les pratiques sociales et les structures sociales émergentes que reproduisent les individus sont le résultat direct de dispositions comportementales individuelles. Les phénomènes sociaux (organisations, groupes...) peuvent alors être méthodologiquement réduits aux comportements des individus (Reed, 2000, 2003). Cette approche « volontariste » - selon laquelle ce sont les actions des individus qui créent les structures sociales - est représentée par des auteurs tels que Sartre ou Boudon et l'individualisme méthodologique. En management stratégique, Hamel et Prahalad (1989) peuvent être considérés comme relevant de cette approche dès lors qu'ils proposent de mettre au cœur de leurs analyses les notions d'intention stratégique et de compétences centrales (modèle IS/PC). Autrement dit, l'entreprise se doit de développer une vision stratégique forte (disproportionnée au regard des ressources disponibles, affirment les auteurs) et mobilisatrice, articulée avec un portefeuille de compétences centrales qu'il conviendra de développer et de régénérer. Ainsi, l'intention stratégique renvoie à une conception volontariste de l'action managériale, qui affirme qu'une entreprise doit, pour construire un avantage concurrentiel, non pas s'adapter à son environnement mais le transformer (rupture stratégique).

Refusant de trancher au profit de l'un ou l'autre pôle, le *conflationism* a tenté de dissoudre le paradoxe en défendant une ontologie de dualité, selon laquelle il n'y aurait pas de distinction ontologique entre les individus et les structures sociales puisque les pratiques sociales construisent et sont construites par les individus dans un seul et même mouvement. Selon Giddens, action et structure n'existent pas indépendamment l'une de l'autre et doivent se concevoir en termes de complémentarité. Il insiste ainsi sur le caractère fondamentalement transformateur de toute action humaine, même dans ses formes les plus routinisées. Mais, tout se passe comme si en « amalgamant » la structure et l'action, Giddens considérait que ce sont avant tout les pratiques sociales qui doivent être étudiées puisque la structure ne peut plus être considérée comme un « schéma global » (*macro pattern*) persistant (Reed, 2003, p. 299).

Rejetant ces trois points de vue, Reed (ibid.) défend ce qu'il appelle le *realist relationism* dans lequel l'action et la structure sont à la fois distinctes et interdépendantes.

L'objet des sciences de l'organisation en général et du management stratégique, devient l'analyse de ces interdépendances. Le réalisme critique, que l'on peut classer dans ces approches, est une perspective épistémologique permettant une telle analyse parce qu'il propose un monde social structuré en différents domaines liés entre eux mais de nature différente.

## **2.2. L'ÉPAISSISSEMENT DU MONDE SOCIAL POUR COMPRENDRE L'INTERDEPENDANCE STRATEGIQUE**

Selon les réalistes critiques, l'action ne peut prendre corps que s'il existe au préalable des structures et des ressources à disposition des acteurs. Certes, ces ressources et structures sociales sont le résultat d'actions engagées antérieurement par les acteurs, mais cela ne signifie pas que les actions et les structures peuvent être confondues (Reed, 2003). Par conséquent, les acteurs agissent toujours dans un environnement qui leur préexiste, irréductible aux propriétés des individus. Ils peuvent le reproduire ou le transformer par leurs actions, de manière plus ou moins consciente, mais l'action ne peut jamais se déployer *ex nihilo*. C'est ainsi que les structures sont une condition nécessaire pour toute action intentionnelle (Bhaskar, 1998). Les pratiques sociales sont donc toujours encadrées et localisées dans des structures sociales préexistantes qui préfigurent les possibilités d'actions futures (Reed, 2003). Préfigurer ces possibilités d'actions futures ne veut pas dire les contraindre. Le contexte structurel est autant habilitant que contraignant. S'il est vrai que les structures sont souvent reproduites par l'action, il n'est pas rare qu'elles soient aussi transformées, par exemple dans le cadre de stratégies de rupture.

En somme, si l'action individuelle et la structure constituent bien deux ensembles interdépendants, cela ne veut pas dire qu'ils peuvent être considérés comme les deux faces d'une même pièce car « la société n'existe pas indépendamment de l'activité humaine (erreur de réification). Mais ce n'est pas son produit (erreur du volontarisme) » (Bhaskar, 1998, p. 36). Ces deux ensembles « ne constituent pas deux moments d'un même processus. Ils se

réfèrent radicalement à deux sortes différentes de choses » (Bhaskar, 1998, p. 33). L'un renvoie aux impressions, sentiments et interprétations des acteurs, l'autre aux mécanismes, aux relations causales entre les structures.

Précisément, trois niveaux (ou domaines) de la réalité peuvent être distingués : réel, factuel et empirique. Le premier renvoie au domaine du réel, celui des structures sociales, composé d'objets détenant des pouvoirs causaux, non directement observables, mais pourtant actifs sur les niveaux inférieurs. Le marché, produit par les échanges économiques entre les individus et les groupes, est un exemple classique d'objet social qui exerce des pouvoirs causaux et ce, indépendamment de la conscience qu'en a chaque individu qui y participe. On peut y inclure entre autres : la compétition, les normes et les conventions, les savoirs tacites, les relations de classes, les valeurs, la notion de justice... (Hédoin, 2010).

Le domaine factuel est celui des événements se produisant lorsque les pouvoirs causaux sont activés. Il faut noter ici une différence fondamentale entre réalisme empirique et réalisme critique. Pour le premier, la causalité implique toujours une régularité déterministe entre deux événements, alors que pour le second, ce n'est pas nécessairement le cas. En effet, les pouvoirs causaux peuvent entrer ou non en action, selon les situations, leurs effets conjugués peuvent s'annuler... rendant quasi-impossible l'existence de régularités.

Enfin, le domaine de l'empirique « subjectif » est celui auquel l'individu peut accéder par l'expérience : il concerne donc sa perception (directe ou indirecte) de la réalité. Il renvoie à un ensemble d'éléments d'ordre psychologique tels que les interprétations, l'anticipation d'événements ...

En présentant le monde social sous cette forme stratifiée, il devient possible de concevoir que les individus peuvent agir au niveau factuel sans avoir conscience qu'ils reproduisent ou transforment les structures au niveau supérieur (le niveau réel). De la même manière, si l'intentionnalité de l'acteur peut s'observer au niveau factuel ou empirique, cela ne signifie pas que le niveau structurel se réduise à ces intentions. Au final, structure et acteurs sont bien deux éléments interdépendants, mais ontologiquement distincts.

L'adoption d'une telle posture réaliste critique pour un chercheur en management stratégique a au moins trois conséquences. La première a trait aux objectifs mêmes de sa recherche qui seraient dès lors de mettre au jour les pouvoirs causaux (ou mécanismes générateurs) qui permettent d'expliquer les phénomènes observés ainsi que leurs modes d'activation. La deuxième concerne le fait qu'il ne pourra donc repérer des régularités statistiques. En effet,

les mécanismes à l'œuvre ne s'activent pas automatiquement dans les situations réelles. Ils ne le font que dans certaines conditions, présentes dans certaines situations, pas dans d'autres. Troisième conséquence : on comprend dès lors que le management stratégique éprouve de réelles difficultés à prédire le futur ou plus exactement les conséquences de telle ou telle action stratégique.

L'exemple de Leibenstein (1982) développé dans l'encadré 1 est ici éclairant. Si l'on fait l'hypothèse que les comportements des acteurs dans le cadre de la relation salariale sont fondés sur deux mécanismes causaux (la rationalité des comportements et la convention d'effort), alors au moins trois situations peuvent se présenter :

- Les deux mécanismes sont activés. L'observation de la réalité de la vie des affaires laisse supposer que ce cas est le plus probable.
- Seul le mécanisme de rationalité des comportements est activé.
- Seul le mécanisme de convention d'effort est activé.

Il est assez raisonnable de penser que les niveaux effectifs de salaire dans ces trois situations seront différents. Dès lors que l'on ne connaît pas finement les conditions d'activation de ces deux mécanismes, il est en théorie impossible de prévoir ne serait-ce que la zone dans laquelle va s'établir le salaire des employés de l'entreprise.

Le réalisme critique peut donc être une posture stimulante pour analyser les paradoxes stratégiques dans la mesure où comme le préconisent Poole et Van de Ven (1989) :

- d'une part il apporte une réelle clarification des niveaux d'analyse en « épaisissant » le monde en y distinguant trois niveaux.
- d'autre part, il introduit de nouveaux termes pour les comprendre : les mécanismes générateurs.

### **3. ELEMENTS DE METHODE REALISTE CRITIQUE DE DECONSTRUCTION D'UN PARADOXE PRAGMATIQUE**

Si l'on admet que le réalisme critique peut être stimulant pour appréhender l'approche paradoxale de la stratégie, il est important de proposer des grands principes de méthode « réalistes critiques » qui permettent de guider la production de connaissances. Nous les avons regroupés en deux grandes catégories : la compréhension en profondeur et le jeu des contrastes.

### 31. COMPRENDRE EN PROFONDEUR : ETABLIR LES MECANISMES

Nous avons déjà dit que la posture réaliste critique impliquait de reconsidérer l'objectif de production de connaissances : il ne s'agit plus de prédire l'occurrence d'évènements à partir de la découverte de régularités déterministes mais de mettre au jour les mécanismes causaux issus des structures sous-jacentes. Dans ces conditions, et même si Bhaskar n'a pas recommandé de méthode spécifique, il apparaît que plusieurs chercheurs réalistes critiques (Ackroyd, 2010, Miles et Huberman, 2003, Wynn et Williams, 2012), considèrent que la méthode des cas est la meilleure pour comprendre des mécanismes sociaux. Avenier et Thomas (2015) vont elles aussi dans ce sens tout en reconnaissant que les méthodes quantitatives ne sont pas à proscrire dans une posture réaliste critique par exemple lorsqu'il s'agit de tester une théorie existante (*theory testing*). Nous nous situons dans la lignée de ce point de vue : sans exclure les méthodes quantitatives, il nous apparaît que l'étude de cas est la méthode à privilégier dès lors que l'on revendique une posture réaliste critique dans la mesure où elle permet une connaissance fine par le chercheur de la ou des quelques situations de gestion choisies (que ce soit en terme de structure, d'actions, d'évènements ou de contexte).

Ces mécanismes sont difficiles à mettre au jour car ils ne peuvent être déduits d'une simple observation empirique de phénomènes constatés (ils sont sous-jacents, activés ou non). Toutefois, ils existent en tant que tels, que nous les percevions ou non. Dès lors, l'explication causale ne porte pas sur l'enregistrement d'associations déterministes de *patterns* d'évènements mais sur l'imputation de pouvoirs causaux (les mécanismes) à des objets. Les conséquences des actions ne peuvent être prédites à l'avance mais seulement comprises rétroactivement et « réductivement » (*i.e.* par abduction) par l'analyse en profondeur des mécanismes structurels qui les ont générés et les stratégies d'action qui les ont maintenus dans le contexte étudié (paris, enjeux, controverses, challenges...). Cela ne signifie pas pour autant que l'intention des acteurs est niée par le réalisme critique. Les comportements des acteurs sont toujours intentionnels mais pas nécessairement conscients. Ainsi en est-il de l'employé qui en allant travailler chaque matin reproduit le système capitaliste sans en être conscient mais avec l'intention d'être rétribué à la fin du mois (Lacassagne, 2008).

Dès lors comment procéder ? La réponse est d'ordre logique par l'utilisation de l'inférence réductive dite aussi abduction. Celle-ci amène le chercheur à rechercher les causes des

phénomènes observés au niveau empirique à un niveau ontologique supérieur (celui où se manifestent les structures). Elle consiste à inférer (via une hypothèse) d'un phénomène observé les causes structurelles qui l'ont créées : le mécanisme ou la combinaison de plusieurs d'entre eux.

Wynn et Williams (2012) ont synthétisé l'ensemble des caractéristiques que doit revendiquer une étude de cas réaliste critique en proposant cinq grands principes pour la mener. Ils sont appliqués ici (de manière hypothétique) au paradoxe dit de l'effet d'occultation (Tableau 2).

**Tableau 2 – Les cinq principes d'une étude de cas réaliste critique : application au paradoxe de l'effet d'occultation**

| <b>Principes réalistes critiques</b>       | <b>Objectifs</b>  | <b>Application au cas du paradoxe dit d'effet d'occultation</b>   |
|--|---|---|
| Explication des évènements                 | Identification et synthèse des évènements étudiés à travers les expériences observables vécues par les acteurs, ici des paradoxes pragmatiques. | La satisfaction des clients d'une entreprise A augmente.<br>A maintient son chiffre d'affaires.<br>Des clients de A la quitte pour devenir des clients d'une autre entreprise.  |
| Explication de la structure et du contexte | Identification des composants sociaux et techniques de la structure, du contexte environnemental et des relations entre eux                     | Caractérisation des clients<br>Caractérisation des technologies présentes<br>Situation de compétition technologique<br>Concurrence du secteur   |
| Abduction                                  | Identification du ou des mécanismes causaux susceptibles d'expliquer les évènements survenus (ou non).  | Mécanisme de compétitivité des entreprises<br>Mécanisme de rationalité des clients<br>Mécanisme de diffusion des technologies   |
| Confirmation empirique                     | « Etablissement » du pouvoir causal des mécanismes repérés par l'abduction.<br>Exclusion des hypothèses rivales.                                | Les trois mécanismes effectifs et activés expliquent de façon satisfaisante les expériences observées.<br>Il n'existe pas de mécanisme alternatif (captation totale des clients par A, irrationalité des clients, incapacité de A à traiter les informations à sa disposition) permettant de comprendre les situations observées de façon aussi convaincante. |
| Triangulation et approche multiméthodes    | Multiplication des données<br>Utilisation de plusieurs méthodes d'analyse<br>Mobilisation de plusieurs enquêteurs                               | Indicateurs, entretiens d'acteurs<br>Analyse historique   |

Source : inspiré de Wynn et Williams (2012) et adapté par nos soins

Si l'on cherche à relier les principes de cette approche aux trois niveaux du réalisme critique, il apparaît assez clairement que le premier principe relève du domaine empirique (perception des acteurs et expériences observables), les deux suivants (explication de la structure et du contexte et abduction) concernant le domaine du réel (analyse de la structure et des mécanismes causaux). Le principe de confirmation empirique renvoie quant à lui au domaine factuel tandis que le dernier principe concerne sans doute à la fois les niveaux factuel et empiriques puisqu'il s'intéresse potentiellement à la fois aux faits et aux perceptions que les acteurs ont de ces faits.

La dernière colonne du tableau doit être comprise comme une façon dont ces principes pourraient être appliqués à l'analyse du paradoxe de l'effet d'occultation. Le premier principe dit d'explication des événements consiste à repérer les événements qui sont au cœur du paradoxe, à les décrire de manière détaillée et à tenter de leur trouver une mise en forme logique qui décrit globalement ledit paradoxe. Pour effectuer ce premier travail, le chercheur va s'appuyer tout particulièrement sur l'ensemble des données qu'il a collecté. En parallèle, le chercheur va chercher à caractériser les structures et le contexte étudiés en les décomposant en éléments constitutifs comme les acteurs, les règles, les relations... Dans le cas de l'effet d'occultation, les clients clés doivent être repérés tout comme leurs interactions avec les différentes entreprises du secteur et leurs évaluations des technologies en situation de compétition technologique dans ce secteur. Une ou plusieurs premières tentatives d'explication causale entre les résultats observés et les éléments de structure peuvent être formulées. À l'aide de l'abduction, le chercheur doit alors être capable de supposer l'existence de mécanismes causaux dans ses relations supposées structure – résultats observés. Il s'agit ici de faire preuve de créativité, d'astuce et d'imagination en mobilisant des raisonnements de type « face à un événement inexplicable – ici à caractère paradoxal –, nous proposons un ou plusieurs mécanismes hypothétiques qui, s'ils existaient, génèreraient/seraient la cause de l'évènement à expliquer » (Mingers, 2004). À ce stade, l'explication théorique de la situation étudiée n'est pas tranchée dans la mesure où plusieurs théories rivales ont été construites par les chercheurs. Le choix de l'explication finalement retenue se fonde sur le principe de confirmation empirique dans lequel un ou plusieurs mécanismes supposés permettent, dans le cas étudié, (1) de comprendre et « logiquement prédire » ce qui s'est réellement passé et (2) d'expliquer comment/pourquoi ce(s) mécanisme(s) a (ont) été activé (« qu'est-ce qui dans le contexte et dans la structure permet cette activation ? »). Enfin, cette compréhension en

profondeur des situations sera d'autant mieux menée qu'elle se fondera sur une combinaison de données, méthodes et « enquêteurs » sensée permettre une connaissance remarquable du cas étudié (principe de triangulation/multiméthodes).

Pour faciliter la compréhension d'un paradoxe, le RC nous semble stimulant dans la mesure où il permet de le déconstruire (1) en différents niveaux et (2) en composantes distinctes qui prennent la forme de mécanismes causaux. Dans cette approche, un paradoxe pragmatique peut donc être une situation dans laquelle plusieurs mécanismes causaux sont activés. La résultante de ces activations apparemment surprenante et paradoxale peut donc être donc décortiquée (ie décomposée en mécanismes distincts) et expliquée : c'est bien le fait que tel mécanisme , tel mécanisme B ou encore tel mécanisme C sont activés ou non (en fonction des contextes de la situation étudiée) qui explique que le résultat final (fonction de l'activation ou non de A, B et C) est difficile à prévoir et donc apparemment paradoxal.

### **32. UTILISER L'OUVERTURE DES SYSTEMES SOCIAUX : JOUER LES CONTRASTES**

Au cœur de la méthode se retrouve la découverte des mécanismes causaux. À notre sens, c'est aussi le point le plus difficile de cette même méthode parce que ces mêmes mécanismes sont inobservables. De plus, ils ne génèrent pas de régularités empiriques sur lesquelles fonder leur découverte.

Ce deuxième point est capital. Pour les tenants du réalisme critique, il ne peut exister des régularités que dans un système dit « fermé » (Lawson, 2003, p. 5) dans lequel « lorsque ses composants, à savoir les individus et leurs relations, sont isolés de l'influence de tout élément exogène de sorte que l'évolution du système soit uniquement fonction de ses propriétés internes. Par ailleurs, les éléments du système doivent eux-mêmes être stables (i.e. ne pas se modifier spontanément) et leur agrégation ne doit pas générer d'effets émergents : le fonctionnement macro du système doit pouvoir se déduire de ses éléments micro » (Hédouin, 2010, p. 107).

Or, pour un réaliste critique, un tel système fermé n'existe pas dans le monde social. En effet, dès lors que les phénomènes sociaux sont intentionnels, susceptibles d'apprentissage et ne peuvent être compris sans intégrer la structure et le contexte dans lequel ils se déroulent, ils doivent être considérés comme ouverts. C'est pour cette raison qu'il n'est pas possible de trouver des régularités dans le monde social.

C'est bien parce que les systèmes sociaux sont ouverts que les questions de méthode sont complexes. En effet, un chercheur, sous peine d'être dépassé par la complexité de la totalité du monde qui l'entoure, n'a pas d'autre choix que de chercher malgré tout à provoquer une certaine fermeture du système sans pour autant viser sa fermeture complète. Or, le travail d'abstraction nécessaire à la production de connaissances est pourtant plus simple à partir d'un système plutôt fermé. Comment dès lors sort de cette impasse ?

La première réponse à cette question est donnée par la mise en application des cinq principes de Wynn et Williams (2012) présentés dans la sous-partie précédente. En ne s'intéressant qu'à un ou quelques cas qu'il va étudier scrupuleusement en profondeur, le chercheur, sous réserve qu'il respecte ces principes, devient capable de découvrir les mécanismes profonds à l'œuvre dans les phénomènes étudiés.

La deuxième réponse renvoie davantage au choix du/des cas qu'il va effectuer. En effet, si le chercheur ne peut travailler sur des systèmes fermés, il peut « remplacer » cette idée de fermeture par celle de contraste. Concrètement, « jouer avec les contrastes » peut prendre trois formes.

Tout d'abord, Lawson (1997) associe volontiers l'abduction à la notion « d'explication de contraste » qui amorce le raisonnement en partant d'un fait surprenant. Ce dernier prend la forme d'un contraste au niveau des résultats et des faits manifestés par deux systèmes autrement similaires. C'est bien le caractère intrigant de cette situation qui va inciter le chercheur à porter son attention sur cette situation contrastée pour tenter de l'expliquer. La construction des comparaisons permet de savoir quelles sont les causes à l'origine de ce contraste, plus exactement quelles sont les causes à l'origine des différences constatées entre les résultats et les faits.

Ensuite, cette notion d'explication de contraste peut être en quelque sorte « systématisée » dès lors que le chercheur va souhaiter se livrer à une compréhension assez fine des contextes d'activation des mécanismes repérés. La méthode des cas comparatifs de Tsoukas (1989) permet ainsi d'enrichir la compréhension des mécanismes générateurs déjà identifiés (Avenier et Thomas, 2012 et 2015). En qualifiant les cas étudiés (en termes de variables de contingence, de secteur d'activités, de culture nationale par exemple), il devient possible de systématiser la comparaison entre les cas étudiés et donc de mettre au jour les conditions de contexte nécessaires à l'activation des mécanismes déjà repérés. Selon Tsoukas (1989, p. 555), les similitudes entre les cas sont dues aux mécanismes activés et aux contingences

communes alors que les différences peuvent être imputées soit à des mécanismes différents soit à des contextes différents. Dans ce dernier cas, les contextes différents peuvent ainsi activer de manière elle aussi différente des mécanismes déjà postulés ou activer d'autres mécanismes (compensateurs ou non) générant de nouveaux résultats.

Enfin, une dernière forme de contraste peut être mobilisée afin de mener l'examen des hypothèses rivales. Pour ce faire, Tsang et Ellsaesser (2011) proposent d'utiliser de manière systématique des « questions contrastées » de type « Pourquoi P davantage que Q ? » dans lequel P est le phénomène observé et Q une alternative. Dans le cas de l'effet d'occultation, ces questions pourraient par exemple être :

- Dans le cas d'une rupture technologique, pourquoi l'inertie de la grande entreprise dominante est-elle davantage due à l'effet d'occultation qu'à la non utilisation pertinente des informations dont elle dispose ?
- Dans le cas d'une rupture technologique, pourquoi l'inertie d'une grande entreprise dominante est-elle davantage due à l'effet d'occultation qu'à l'absence de compétences de la grande entreprise dans la nouvelle technologie ?

Enfin, le chercheur réaliste critique utilisant des questions contrastées se fait « l'avocat du diable ». En réfutant les hypothèses rivales, il parvient d'une part à confirmer le pouvoir causal du mécanisme et d'autre part à identifier les caractéristiques de contexte permettant à ce mécanisme d'être activé.

## CONCLUSION

L'objet de cet article était de montrer que dans des situations de paradoxe pragmatique (par exemple, une situation empirique surprenante i.e. difficile à prédire devient de ce fait paradoxale), il peut s'avérer utile de déconstruire le paradoxe supposé - pour tester sa robustesse - grâce à une méthode directement empruntée au réalisme critique et à l'abduction. Dans ces situations, les paradoxes peuvent être analysés comme des phénomènes dans lesquels plusieurs mécanismes causaux compensateurs sont activés rendant ainsi les résultats observés particulièrement difficiles à décrypter. La méthode proposée par le réalisme critique peut s'avérer être particulièrement pertinente dans la mesure où elle peut permettre de mettre au jour ces mécanismes et de repérer les caractéristiques des contextes dans lesquels ces mêmes mécanismes sont activés (ou non). Nous rejoignons en cela l'intuition de Tsoukas

(1989) pour qui, dans cette approche, un paradoxe peut être appréhendé comme la relation contingente qui existe entre plusieurs mécanismes causaux.

En ce sens, cet article, de manière finalement assez paradoxale, va finalement à contre-courant de la littérature portant sur les paradoxes stratégiques. En proposant une méthode pour déconstruire et dissoudre certains paradoxes pragmatiques, cette recherche est finalement assez éloignée de la notion usuelle de paradoxe appréhendée comme l'expression des couples ago-antagonistes et de leur gestion par équilibration. Cela ne signifie pas pour autant que l'ensemble des paradoxes stratégiques a vocation à être dissous mais plutôt que les paradoxes pragmatiques ont vocation à être éprouvés pour vérifier qu'ils ne sont pas qu'apparents.

Bien entendu, ce travail, très largement exploratoire appelle plusieurs commentaires. Tout d'abord, il conviendrait d'instruire de façon systématique cette approche réaliste critique en l'appliquant à tout un ensemble de paradoxes théoriques et de situations empiriques paradoxales pour s'assurer qu'elle apporte un véritable pouvoir explicatif - si ce n'est à l'ensemble - à au moins une partie significative des cas étudiés. Ensuite, elle porte en elle un biais en matière d'orientation scientifique. En effet, un phénomène paradoxal ne peut être déconstruit que si les événements qui lui sont associés ont déjà eu lieu : autrement dit, la recherche menée est donc par nécessité rétrospective. Cela n'exclut pas de travailler sur des phénomènes en cours mais uniquement dans une logique d'approfondissement, par exemple en précisant - encore et toujours - les conditions d'activation des mécanismes déjà connus.

Enfin, bien que très stimulante, cette perspective est aussi particulièrement exigeante dans la mesure où la réplication y est difficile (Bhaskar, 1998). La production des connaissances nouvelles est effet très largement fondée sur la connaissance quasi intime d'un cas. Ce n'est qu'à cette condition que les résultats produits peuvent être considérés comme suffisamment robustes. Au-delà, il serait utile de se demander dans quelles mesures l'analyse développée dans cet article serait « actionnable » dans le champ de la pratique managériale, les managers mobilisant couramment l'abduction afin de construire rétrospectivement une explication plausible aux phénomènes qu'ils ont vécus ou observés.

Ces commentaires ne doivent toutefois pas masquer le grand intérêt que nous trouvons à cette approche : en demandant au chercheur de comprendre « en profondeur », elle l'oblige aussi et avant tout à faire preuve de créativité, d'originalité et « d'intelligence créative » (Avenier et Thomas, 2012, p. 18). Elle contribue donc ainsi à son émancipation intellectuelle. N'est-ce

pas aussi cela ce que l'on est en droit d'attendre d'une posture ou d'une méthode intellectuelle ?

## RÉFÉRENCES

- Ackroyd S. (2010), « Critical realism, organization theory, methodology and the emerging science of reconfiguration », in *Elements of a philosophy of management and organization*, P. Koslowski (ed.), Berlin: springer, p. 47-77.
- Avenier M.J. et Thomas C. (2012), « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité », *Le Libellio d'Aegis*, 8, 4, p. 13-26
- Avenier M.J. et Thomas C. (2015), "Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies : a comparison of four epistemological frameworks", *Systèmes d'Information et Management*, 20, 1, p. 61-98.
- Bhaskar R. (1998), *The Possibility of Naturalism : A philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*, Londres, Routledge, 1998.
- Barel Y. (1998), *Le paradoxe et le système*, PUG, Grenoble.
- Boissin J.-P., Castagnos J.-C. et Guieu G. (2005), « Histoire et mémoire de la pensée stratégique – Le cas francophone », *Direction et Gestion*, 3, n°213, p. 13-26.
- Bower J. (2008), « The teaching of strategy : from general manager to analyst and back again ? », *Journal of Management Inquiry*, 17, 4, p. 269-275.
- Burgelman R.A. (2002), *Strategy is destiny : how strategy making shapes a company's future*, NY: Free Press.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Boston, MIT Press.
- Christensen C.M. (1997), *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms fail*, Harvard Business School Press.
- Déry R. (1996), "La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie", *Actes de la journée « Recherche en gestion »*, Paris, FNEGE, p. 202-251.
- Desreumaux A. (2014), "Histoire de la pensée en stratégie", in Tannery F., Denis J.-P., Hafsi T. et Martinet A.-C., *Encyclopédie de la stratégie*, p. 667-689.
- Détrie J.P., Dromby F. et Moingeon B. (1994), « Comment perdre par raison et gagner par chance ? Effets pervers et stratégie d'entreprise », *Annales des Mines, série Gérer et Comprendre*, 35, juin, p. 64-76.

Greiner L.E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, juillet/août.

Grimand A., Vandengeon-Derumez I. et Schafer P. (2015), « Manager les paradoxes au sein d'une organisation : le rôle des dispositifs managériaux », *Conférence Les approches paradoxales en management : formes, usages et dynamiques*, Poitiers, novembre.

Guilmot N. et Ehnert I. (2015), « 27 years of research on organizational paradox and coping strategies : a review », *XXIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'AIMS*, Paris.

Fayard P. (2015), « Le paradoxe comme principe stratégique », *Conférence Les approches paradoxales du management : formes, usages et dynamiques*, Poitiers, novembre.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3, p. 63-77.

Hédouin C. (2010), « Le réalisme critique de Tony Lawson : apports et limites dans une perspective institutionnaliste », *Les Cahiers d'économie Politique*, 58, p. 103-131.

Jarzabkowski P., Lê J.K. et Van de Ven A.H. (2013), « Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging and performing paradoxes coevolve », *Strategic Organization*, 11, 3, p. 245-280.

Joffre P. et Koenig G. (1992), *Gestion stratégique*, EMS.

Josserand E. et Perret V. (2003), « Pratique organisationnelle paradoxale », in Perret V. et Josserand E., *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*.

Lacassagne A. (2008), *Une reconstruction éliásienne de la théorie d'Alexander Wendt : pour une approche relationniste de la politique internationale*, Thèse de doctorat en sciences politiques, IEP Université Montesquieu – Bordeaux IV.

Lawson T. (1997), *Economics and Reality*, Routledge, London

Leibenstein H. (1982), « The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity », *American Economic Review*, 72, issue 2, p. 92-97.

Le Roy F. (2017), « Le management stratégique en France : facteurs de déclin et de renouveau », *Le Libellio d'AEGIS*, 13, 2, p. 21-29.

Lewis M.W. (2000), « Exploring paradox: toward more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, 25, 4, p. 760-776.

Loilier T. et Tellier A., *Les grands auteurs en stratégie*, EMS, p. 57-74.

Lorsch J. (1986), « Managing culture: the invisible barrier to strategic change », *California Management Review*, 29, 2, p. 95-109.

Marchesnay M. (2007), « Kenneth Andrews – Le père de la « Corporate Strategy », in Loilier T. et Tellier A., *Les grands auteurs en stratégie*, EMS, p 39-55.

Martinet A.-C. (1991), “Epistémologie de la stratégie”, in *Epistémologies et Sciences de gestion*, A.-C., Martinet (coord.), Economica, p. 211-236

Martinet A.-C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n° 93, p. 64-72.

Martinet A.-C. (2007), « H. Igor Ansoff – Le fondateur du management stratégique », in

Perret V. et Josserand E. (2003), « Introduction – La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l’organisation », dans Perret V. et Josserand E., *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, p. 5-22.

Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

Mingers J. (2004), “Real-izing information systems: critical realism as an underpinning philosophy for Information Systems”, *Information & Organization*, 14, 2, p. 87-103.

Poole M.S. et Van de Ven A.H. (1989), « Using paradox to build management and organizational theories », *Academy of Management Review*, 14/4, 562-578.

Reed M. (2000), “In praise of duality and dualism : rethinking agency and structure in organizational analysis”, in Ackroyd S. et Fleetwood S. (Ed.), *Realist perspectives on management and organizations*, p. 45-65, Routledge.

Reed M. (2003), “The agency/ structure dilemma in organization theory, open doors and bricks walls”, in Tsoukas H. et Knudsen C. (Ed.), *The oxford handbook of Organization theory, meta-theoretical perspectives*, p. 289-309, Oxford Press University.

Smith W.K. et Lewis M.W. (2011), « Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management Review*, 36/2, p. 381-403.

Smith W.K. et Tushman M.L. (2005), “Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams”, *Organization Science*, 16/5, p. 522-536.

Tsang E. et Ellsaesser F. (2011), « How contrastive explanation facilitates theory building », *Academy of Management Review*, 36, 2, p. 404-419.

Tsoukas H. (1989), “The validity of Idiographic Research explanations”, *Academy of Management Review*, 14, 4, p. 551-561.

Wynn D.W. et Williams C.K. (2012), “Principles for conducting critical realist case study research in information systems”, *MIS Quarterly*, 36, 3, p. 787-810.