

DISCUTER DES PARADOXES DANS LES ORGANISATIONS COMPLEXES

Xavier Léon – sociologue¹,
et John Cultiaux – sociologue²

L'article rend compte d'une recherche-intervention ayant pour objectif la mise en œuvre d'un espace de co-développement sur le travail de managers qui vivent un processus d'intégration dans une grande organisation du secteur de la distribution de produits spécialisés. Après avoir exposé le cadre conceptuel, la stratégie et le design de la démarche, il analyse, à travers les événements signifiants du dispositif, les évolutions de la dynamique du groupe et les problématiques émergentes. Il montre comment les représentations du travail des managers, et leur capacité à penser la complexité se modifient en prenant davantage en compte les paradoxes organisationnels. Enfin, il propose d'en dégager quelques enseignements pour des recherches-interventions auprès de managers dans des organisations complexes.

Mots-clés: co-développement organisationnel, recherche-intervention, travail, managers

— INTRODUCTION

Dans un contexte socio-économique incertain où les nouveaux modèles productifs génèrent une accélération (Rosa, 2010, Aubert, 2018) et une surabondance d'objectifs multiples (Detchessahar, 2011), les manifestations de risques psychosociaux (RPS) et les demandes d'alternatives organisationnelles dans de grandes organisations marchandes peuvent être entendues comme le symptôme d'entreprises qui n'intègrent pas, ou très peu, le travail – considéré ici comme « l'activité réelle »³ – dans leurs pratiques de management. Les interventions que nous avons menées auprès de managers d'organisations complexes (Pagès et al., 1979 [2019]; Mintzberg, 2011; Bouilloud, 2012), nous amènent à poser régulièrement ce constat, sans pour autant le considérer comme allant-de-soi.

¹ Département de Sciences Humaines et Sociales, CentraleSupélec-Université Paris-Saclay, membre du Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP, Université de Paris) et rattaché à ESCP Business School. Chargé de cours à l'Université de Paris-Dauphine.

² Directeur scientifique du centre de recherche-intervention « Organisation, changements et innovations sociales » (ORCHIS), chercheur au Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, institutions et subjectivité (CriDIS) et au Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État, société (CIRTES). Chargé de cours à l'Université de Namur et à l'Université catholique de Louvain.

³ L'activité réelle est celle observée en situation, par opposition à l'activité prescrite qui a été définie dans les procédures, par la hiérarchie ou par l'environnement (Daniellou, Teiger et Dessors, 1988).

Réussir à proposer une approche sur le travail auprès de ce type particulier de travailleurs (Boussard et al., 2020), nous confronte régulièrement à de vaines tentatives. Souvent, ce sont des démarches « clés en main », centrées uniquement sur l'individu ou sur l'optimisation de process, qui sont attendues alors que la situation nécessite un travail plus fondamental sur les causes (et pas seulement sur les symptômes) et de véritables alternatives, fussent-elles modestes. En proposant de prendre le temps pour renouer avec l'activité réelle, tout en analysant les paradoxes et leurs effets, notre pratique d'intervention crée un décalage et invite à prendre le contre-pied de cette position.

Pour l'illustrer, cet article rend compte d'une recherche-intervention menée dans une grande organisation du secteur de la distribution de produits spécialisés⁴. Il présente, tout d'abord, quelques éléments de notre pratique et expose, ensuite, en les illustrant, les principales étapes de l'accompagnement déployé dans cette recherche-intervention auprès d'un groupe de managers récemment recrutés - et liant enjeux de prévention des RPS, « onboarding »⁵ et, in fine, d'alternative organisationnelle. En conclusion, à partir des résultats obtenus, il tente de tirer quelques enseignements pour des recherches-interventions futures.

— 1. NOTRE PRATIQUE DE CHERCHEUR-INTERVENANT-CLINICIEN SUR LES PARADOXES ORGANISATIONNELS

Nos interventions répondent, la plupart du temps, à une demande de transformation des difficultés au travail par les individus et les collectifs : s'engage alors un travail de recherche et d'accompagnement portant sur le rapport subjectif des individus à leur activité réelle et aux contraintes organisationnelles. Il s'agit à la fois de saisir comment les conditions de travail cadrent l'activité productive, mais aussi comment cette activité cadrée transforme l'individu dans son rapport au travail et à lui-même. En d'autres termes, et c'est également le cas lorsque nous nous intéressons aux processus à l'œuvre dans les nouvelles propositions managériales (Cultiaux et Léon 2019), la question est de comprendre dans quelle mesure le sujet est accompagné et soutenu dans la traversée de ce « parcours d'épreuve » (Périlleux 2001) qu'est le travail⁶ ou, au contraire, en quoi le cadre de travail ou les propositions managériales compliquent (voire empêchent) cette traversée.

Si nous nous intéressons particulièrement ici aux paradoxes (Perret et Josserand, 2003; Gaulejac et Hanique, 2015; Gentil et al., 2019), nous ne les considérons donc a priori ni positivement ni négativement, par exemple, comme étant par essence créateurs ou destructeurs. Leurs effets étant contingents à la façon dont ils sont identifiés, discutés et gérés, ils ne constituent un problème que lorsque le contexte, le cadre, la relation compliquent ou empêchent toute issue, toute créativité, toute option pour sortir de l'enfermement. Et c'est pourquoi, nos interventions visent avant tout à aménager des dispositifs où les acteurs puissent, au final, identifier ces paradoxes dans une perspective transformatrice d'appropriation de leur travail et ses issues potentiellement créatives (Amado et al., 2017; Giust-Desprairies et Arnaud, 2019).

Permettre ce travail de mise en discussion et d'appropriation par les sujets implique une posture dialectique, entre engagement et distanciation (Elias, 1993) : « engagement » dès lors que l'intervenant anime bien les espaces en s'y situant comme tiers et suscite l'intranquillité par ses propositions et

⁴ Nous ne précisons pas ici pour des raisons de confidentialité.

⁵ Terme mobilisé par les acteurs des ressources humaines qui désigne le processus d'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise.

⁶ Selon nous, le travail des managers s'inscrit dans un champ de contraintes et de décisions opérationnelles et stratégiques et se définit par une mise en tension entre enjeux sociaux-économiques, managériaux, relationnels mais aussi existentiels (Dujarier, 2015).

questionnements (Herreros 2012); mais aussi « distanciation » car il le fait en se référant à un cadre théorique et méthodologique et s'engage lui-même dans un travail réflexif (Giust-Desprairies, 2013). C'est à travers cette dialectique, que nous pouvons, dans l'accompagnement, pratiquer une écoute et une observation directe des situations de travail qui nous permette aussi de distinguer tâches et activités (Clot et Lhuillier, 2015). C'est à travers elle également que le travail peut s'effectuer avec les sujets et non sur eux, tout en cadrant cette co-construction des enjeux, des analyses et des propositions que va susciter l'intervenant par son intervention et ses hypothèses.

C'est cette dynamique que va maintenant retracer notre article, à partir d'une intervention récente: si elle n'est pas une mise en œuvre d'une « organisation alternative », elle nous permet néanmoins d'apporter un éclairage précis concernant un processus d'accompagnement auprès de managers d'une organisation de grande taille qui s'identifient et pensent aussi en ces termes.

— 2. D'UNE COMMANDE À L'ANALYSE D'UNE DEMANDE PLURIELLE

Nous sommes contactés une première fois en décembre 2018 par la directrice des ressources humaines (DRH). Celle-ci témoigne d'emblée d'une volonté de transformation des pratiques managériales et souhaite explicitement, sans préciser pourquoi, travailler avec des chercheurs-intervenants en sciences sociales. Lors de cette rencontre, il apparaît très vite que les salariés et plus spécifiquement les cadres supérieurs qui intègrent cette organisation présentent de nombreux symptômes de mal-être (jusqu'à de multiples situations décrites en termes de « burn-out »).

Dans nos échanges, ce constat est présenté par notre interlocutrice comme « presque naturel »: le processus d'intégration qui dure une année semble jouer le rôle de rite initiatique et a pour objet symbolique de procéder, selon notre compréhension, à un « mode de sélection et de hiérarchisation ». Dit autrement, la culture d'organisation légitime explicitement la « loi du plus adaptable » (Stiegler, 2019) face à un environnement très compétitif sur le plan économique à l'échelle mondiale, souvent « aride », « difficile et instable », pour reprendre ici ses mots. Elle-même exprimera avoir récemment vécu ce processus de manière violente.

Si elle veut comprendre, elle veut aussi trouver des alternatives, ou au moins des pistes de travail et, pendant cet entretien, elle fait le lien avec un autre sujet important pour son service: celui de l'intégration des recrues à « haut potentiel ». C'est sur cette double commande que nous allons formuler trois objectifs pour notre intervention: « 1. Améliorer le processus d'intégration des cadres supérieurs qui viennent d'être recrutés au sein du siège de l'entreprise; 2. Concevoir de nouvelles façons d'accompagner ce processus et enfin 3. Penser d'autres manières d'appréhender le management et la santé au travail ». Cette proposition va servir d'horizon à une co-élaboration de l'offre de service sur une période de 4 mois (de mi-janvier à fin avril 2019) au travers de divers entretiens collectifs et d'échanges bilatéraux avec le pôle RH, afin de réaliser un premier travail avec les nouvelles recrues.

— 3. DE LA FIDÉLISATION DES NOUVELLES RECRUES À UNE HYPOTHÈSE EXPLORATOIRE SUR LE TRAVAIL

Du point de vue des équipes RH, le cœur de la commande n'était donc pas tant la question du recrutement que celle de la fidélisation de ces nouvelles recrues. C'est pourquoi nous nous sommes appuyés sur les stratégies classiques d'accompagnement des nouveaux arrivants (Lacaze et Perrot, 2010) de manière à obtenir leur soutien et, surtout, ouvrir un espace de mise au travail de la demande

du point de vue du travail réel. C'est de cette manière que nous avons pu décaler les attentes initiales de cette équipe en termes « d'outillage » et élaborer une véritable demande d'accompagnement.

Les constats mis en évidence par les acteurs RH lors d'échanges formels et informels concernaient notamment les épreuves souvent « brutales » qui accompagnent la socialisation organisationnelle lors de l'intégration.

En partant de la concomitance de ces deux phénomènes, l'intégration des nouveaux dans cette nouvelle organisation et la dégradation de la santé au travail (Detchessahar, 2011), nous avons donc posé l'hypothèse que le premier s'articule au second puis validé collectivement la stratégie et le design méthodologique de notre accompagnement : une enquête collective, une expérimentation source d'apprentissage, destinée à mieux comprendre l'énigme du processus « d'onboarding » et ses effets vécus par les individus au travail. Enfin, nous formalisons aussi cette question comme fil conducteur dans l'intervention : « Comment faire évoluer les mentalités, la culture interne et mettre en œuvre de nouvelles pratiques, tant en gestion des ressources humaines que managériales ? »

— 4. LA STRATÉGIE ET LE DESIGN DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Pour donner aux managers la possibilité d'explicitier leur expérience d'intégration et de la mettre au travail, la démarche proposée donne d'emblée une place importante aux discussions sur les situations réelles de travail. Ce faisant, notre intention est aussi d'ouvrir et d'expérimenter de nouveaux espaces de décisions et de régulations dans cette organisation (Douillet, 2013) avant de pouvoir les proposer à d'autres strates organisationnelles comme les équipes opérationnelles ou encore les organisations syndicales (Bugand et Nicot, 2014). Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une démarche où nous pouvions tisser des liens entre plusieurs entités internes :

- 1 - Le groupe composé des nouvelles recrues (six personnes) considérées comme des « cadres à haut potentiel » ;
- 2 - L'équipe RH composée de deux chargées de missions qui coordonnent en interne la partie logistique et l'interface avec les participants et leur hiérarchie directe ;
- 3 - Un comité de pilotage (la responsable de la « gestion des talents » et la DRH qui échangent régulièrement avec nous au cours de l'intervention pour orienter la démarche en prenant en compte les évolutions de l'organisation, tout en discutant des résultats des travaux, après validation du retour du groupe de participants).

Cette expérimentation a été structurée en deux phases. En premier lieu, *une phase de lancement et d'accompagnement* s'est déployée pendant 5 mois, de juillet à novembre 2019, à raison d'une séance de 2h30 toutes les 5 à 6 semaines suivant les agendas, soit 5 séances. Nous y avons exploré, avec les 6 nouvelles recrues participantes, le processus d'intégration tel qu'elles en font l'expérience au départ de leur activité réelle. En d'autres termes, il s'agissait de favoriser la compréhension, la co-analyse et la mise en discussion du vécu de leur travail quotidien, et des problématiques et situations qui posent des difficultés.

En second lieu, *la phase de co-construction progressive de la restitution collective* adressée à un groupe de travail transversal (supérieurs hiérarchiques et équipes RH) s'est déroulée pendant deux mois (de décembre à février 2020 sur trois séances). Pendant cette période, des grilles d'analyses sont proposées, mobilisées et discutées au regard de l'expérience des managers au sein du groupe.

Plusieurs allers-retours ont aussi été nécessaires en privilégiant un étalement dans le temps et permettre ainsi une phase d'appropriation.

— 5. « LE CO-DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL » : UNE CO-ANALYSE AU PLUS PRÈS DES SITUATIONS VÉCUES

Le dispositif proposé dans cette seconde phase s'inspire d'une méthodologie issue de la tradition de la sociologie clinique du travail et des organisations, le « co-développement professionnel » (Payette, Champagne, 1997), qui mise sur la dynamique de groupe, l'implication et le savoir-faire spécifique des participants (en termes d'écoute, de mise en récit et de capacité d'interprétation) afin d'atteindre un objectif fondamental d'amélioration des pratiques professionnelles. Nous le proposons ici sous sa forme de co-développement organisationnel (Cultiaux, 2019), les objets de discussion ne se résumant pas aux seules pratiques mais intégrant aussi les déterminants organisationnels et sociaux des situations examinées.

Dans cette intervention, pour les managers, les objectifs sont de comprendre, d'analyser et de mieux se positionner dans leurs nouvelles fonctions. Ils le font prioritairement en discutant des récits et questions amenés par les autres participants. L'animation favorise aussi, dans un but d'approfondissement, l'expression de controverses sur la façon donc chacun construit sa place et sa pratique professionnelle et vit les réalités et tensions qu'il rencontre.

L'animation du dispositif se fait avec deux étapes complémentaires, sous forme de régulation et de délibération sur le travail :

- 1 - Au moment de la synthèse de la séance, les participants identifient les leviers organisationnels ou institutionnels qui influent sur la situation mais qui ne relèvent pas en propre de leur champ de compétence (par exemple, d'un autre niveau de décision) ou d'action (par exemple, d'un autre département) ;
- 2 - Au terme de plusieurs analyses en groupe, les leviers organisationnels et institutionnels identifiés comme les plus pertinents ou urgents à traiter sont rapportés et analysés dans d'autres espaces, avec les professionnels concernés (l'équipe RH par exemple).

En revenant régulièrement sur ces différentes phases, tout en soulignant les éléments les plus remarquables, nous passons ainsi de la théorie à la pratique, et inversement, selon une démarche éprouvée, éprouvante et potentiellement source d'enseignements.

— 6. PHASE 1 : LANCEMENT ET DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF AUPRÈS DU GROUPE DE MANAGERS

Le travail débute par une présentation et une recontextualisation de la démarche. Dès ce moment, si certains participants restent attentifs mais muets, d'autres embrayent sur l'utilité et le sens de ce travail. C'est en reprécisant qu'il s'agit de mettre en discussion *leurs* expériences du travail et *leurs* préoccupations organisationnelles que la dynamique du groupe s'enclenche. Un constat collectif apparaîtra lors de la troisième séance :

« Entre le discours de l'agilité, d'une organisation qui doit prendre des décisions rapides en mode start-up, on a plutôt affaire à une organisation bureaucratique, très pyramidale,

source de beaucoup de frustrations où il est très difficile de comprendre où se prennent les véritables décisions.»

Le travail avec les équipes, souvent « en mode projet », peu discuté jusqu'alors, s'impose comme une expérience délicate et complexe. Certains éprouvent du plaisir alors que d'autres se sentent perdus, pour ne pas dire disqualifiés. Face aux exigences simultanées d'être un leader et un développeur d'équipe, d'une part, et d'obtenir des résultats rapides sans avoir non plus la maîtrise de leur agenda, d'autre part, ils se ressentent pris « entre le marteau et l'enclume » (Bouilloud, *op. cit.*), comme des « supers pompiers » qui doivent se justifier sans cesse au travers de process chiffrés et manquant de temps pour savoir ce que font réellement leurs équipes.

Au cours de la discussion, alors que les participants posent le constat que « l'agilité est une nécessité pour survivre », nous proposons de centrer l'analyse sur des éléments issus du quotidien pour donner à voir et à sentir ce qu'ils veulent dire concrètement. S'imposent alors systématiquement pendant toutes les séances de cette phase, les idées de « débordement » d'activité, de « surcharge de travail et d'informations » et de « surabondance d'outils de gestion » qui se cristallisent notamment par « les 300 mails de retard par jour », « le triple *booking* » et « l'angoisse des mails permanents, jour et nuit avec les décalages horaires ».

Si le trop-plein et les incohérences des règles prescrites sont évoqués à chacune des séances, ils font contrepoids avec une autre préoccupation centrale et symétrique : le vide, l'absence, concernant la possibilité de véritablement débattre de ce travail prescrit avec sa propre hiérarchie. S'impose alors un premier paradoxe : comment répondre à l'injonction de manager leur propre équipe avec « agilité », en « étant proche du terrain » et « en innovant auprès de ses équipes » sans possibilités de discuter des règles de fonctionnement avec sa propre hiérarchie ?

— 7. DÉPASSER LE BLOCAGE PAR UNE APPROCHE PAR LES PARADOXES : LE DÉCLIC DU RÉCIT DE BERTILLE

Lors de l'introduction de la dernière séance de cette phase, alors que les participants confirment explicitement l'intérêt que la démarche revêt pour eux, une participante, Bertille, arrive en retard. Après quelques minutes de présence, elle nous dit avec un rire nerveux : « Moi, je fais vraiment ce que je peux, c'est intense ! » Le groupe ne sait pas quoi dire, il reste donc silencieux. Une relance de l'intervenant est proposée, sous le mode du tutoiement : « Bertille, tu peux, si cela ne te dérange pas, nous en dire un peu plus s'il te plaît ? » Et, très rapidement, elle fait alors le récit d'un séminaire de formation - commun aux nouvelles recrues et ouvert à tous les niveaux de managers - sur la question du « leadership » : elle exprime que le niveau est élevé et qu'ils doivent mettre en œuvre des « organisations alternatives à la hauteur de leurs exigences ».

Bertille insiste sur la « force des paradoxes », notion qu'elle répète à plusieurs reprises. C'est d'ailleurs ce qui va nous interpeller et nous proposons alors de discuter de cette question à partir des expériences des uns et des autres. Tout au long des échanges, le groupe exprime un intérêt fécond sur cette notion heuristique, qui donne à penser ce qu'ils peuvent vivre dans leurs processus d'intégration. Il ressort que cette période d'intégration est féconde de nombreux paradoxes qui traversent la dynamique de socialisation et d'appropriation du travail (Grimand et al., 2017, p. 111), contribuant à les maintenir dans un ordre paradoxant dans lequel ces conflits sont occultés (Gaulejac et Hanique, *op. cit.*). Loin de démobiliser le groupe, très volontariste, ce constat motive les participants à proposer

de nouvelles manières de travailler, non seulement pour leurs équipes mais aussi pour eux-mêmes face à leur hiérarchie. Ils se décentrent de la question de l'intégration et proposent aussi à l'intervention de se décaler, pour aborder une analyse plus transverse.

— 8. PHASE 2 : CO-CONSTRUCTION PROGRESSIVE DE LA RESTITUTION COLLECTIVE

Suite à cet événement de groupe, et après validation du comité de pilotage, la question des paradoxes est donc au cœur de la deuxième phase de cet accompagnement. Cette dernière a été conduite au travers de 3 séances sur une période de 9 semaines de travail. Il s'agissait de faire une première restitution des résultats auprès des acteurs des ressources humaines pour qu'ils puissent, à leur tour et à la demande des participants, les faire « remonter » auprès des directions concernées.

Cette étape était aussi, sur le fond, un moment de discussion intense sur les situations qu'ils considéraient paradoxales, en prenant en compte que la double contrainte fait aussi partie de l'environnement du manager : elle est inhérente et constitutive de son travail. Ce travail s'est fondé sur une nouvelle hypothèse empirique nous amenant à repenser les enjeux de nos espaces d'échange : « il existe un lien entre le 'bon déroulement' de son processus d'intégration, sa capacité d'action et sa capacité à identifier, discuter et négocier les paradoxes inhérents à toute organisation ». En d'autres termes, l'enjeu des espaces de régulation n'est plus seulement d'identifier et d'analyser des situations qui posent problème, mais aussi d'élaborer et d'expérimenter des voies possibles de dépassement et de dégageement des paradoxes organisationnels.

Élaborer des pistes d'action au départ d'une approche par les paradoxes ne consiste pas à « appliquer » un outil ou une méthode qu'il s'agirait de découvrir. Du fait de la complexité des processus en jeu, il s'agissait davantage de penser, dans le dispositif lui-même, la préparation des acteurs à l'action (Bollecker et Nobre, 2016 ; Bellini et al., 2018 ; Gaulejac et Hanique, 2019). Quelques pistes prometteuses ont été retenues en co-construction, qui portent clairement la marque du travail commun pour enclencher de nouvelles discussions collectives :

« Porter une attention particulière aux personnes exposées aux surcharges de travail » ; « Prendre au sérieux les tâches quotidiennes des opérationnels et l'activité réelle » ; « Décrire le non-sens de certaines situations qui empêchent le pouvoir d'agir » ; « Comprendre l'importance respective des enjeux contradictoires » ; « Défendre une vision globale en prenant en compte les spécificités locales » ; « Discuter de l'émergence des contradictions et des injonctions » ; « Encourager les échanges à tous les niveaux hiérarchiques sur les tensions et les paradoxes » ; « Identifier les mécanismes de dégageement des injonctions paradoxales : par exemple l'humour ou la métacommunication (communiquer sur le paradoxe pour ne pas se laisser enfermer dedans) » ; « Ouvrir des espaces de régulation et développer une compréhension partagée des contraintes » ; « Reconnaître la pertinence des décisions et de l'intelligence collective ».

Au moment d'organiser une restitution avec la présence des participants, auprès de l'équipe des ressources humaines, de notre commanditaire et potentiellement de certains responsables hiérarchiques, notre intervention a eu à faire à deux événements majeurs simultanés : d'abord le départ de notre commanditaire dans une autre entreprise, puis les différents confinements en mars 2020 sur le continent européen. Si nous avons pu faire un retour individuel à la DRH qui bouclait ses derniers

dossiers, notre travail a été mis au second plan - malgré nos relances - au regard de l'enchaînement des situations. C'est en décembre de cette même année, après une nouvelle prise de contact à l'initiative de certains acteurs de la direction des ressources humaines, que nous avons discuté à la fois des résultats de cette recherche et des paradoxes qu'ils vivent, eux aussi, en cette période particulière du travail permanent de « chez soi », dans tous les sens du terme ; en attendant d'engager de nouvelles modalités de restitution plus abouties auprès des premiers concernés, et d'imaginer, *in fine*, de nouvelles perspectives pour continuer de travailler sur les effets des paradoxes dans et autour des organisations.

— CONCLUSION

En conclusion, nous proposons quelques pistes issues de nos apprentissages :

- 1 - Dans l'élaboration de la demande, il est déterminant de prendre en considération le décalage, plus ou moins important, entre le discours et les pratiques sur les innovations managériales du système client, afin de créer les conditions d'une intercompréhension sur la question du travail réel et du pouvoir empêché par les paradoxes organisationnels.
- 2 - Ne pas hésiter à nommer les injonctions paradoxales, avec les acteurs et pendant le processus d'intervention. Nous pensons ici par exemple : aux référentiels de compétences et l'injonction à contribuer au bien-être des employés et, dans le même temps, l'injonction à mettre une pression permanente pour obtenir de la performance ; aux pratiques d'accompagnement de prise de poste et l'injonction à rester agile et, dans le même temps dénier le modèle taylorien d'organisation du travail, en appliquant des procédures descendantes et non discutables ; à l'injonction de trouver du temps pour les équipes opérationnelles, et dans le même temps, de répondre à « la vague » de mails locaux et internationaux qui ne s'arrêtent pas.
- 3 - Ne pas hésiter non plus à mettre en discussion les risques d'attentes idéalisées et disproportionnées - et leurs effets comme le surinvestissement ou le sentiment d'imposture par exemple - vis-à-vis des employés et plus spécifiquement des cadres supérieurs lors d'un processus d'intégration.
- 4 - Sans dénier les aléas de la vie organisationnelle, de rester vigilant au départ potentiel d'un acteur-clé, et aussi de bien sécuriser et contenir les espaces de coordination lors des moments de restitution.
- 5 - Enfin, en termes de « solution », négocier de nouveaux espaces auprès d'autres acteurs (les équipes opérationnelles par exemple) afin d'ouvrir des voies d'interprétations multiples qui sont aussi un moyen, entre autres, de sortir des discours monolithiques qui empêchent de penser, et de se dégager des situations paradoxales.

Le dernier retour important selon nous est de rappeler les conséquences de telles démarches : vouloir mettre en œuvre, ou même imaginer, de véritables alternatives organisationnelles et managériales avec les personnes concernées, c'est s'engager dans un parcours d'épreuves, dans un sport de combat individuel et collectif contre l'urgence et la contingence, sans réellement pouvoir les éviter, ni même quelquefois les transformer. Mais en dépit des empêchements rencontrés, notre hypothèse est que les paradoxes continuent à faire l'objet d'un travail des différents acteurs de cette recherche qui se sont montrés attentifs et impliqués. Si le travail des paradoxes dans les organisations complexes n'est pas toujours visible, nous sommes néanmoins convaincus qu'il s'opère continuellement à bas bruit.

BIBLIOGRAPHIE

- Amado, G.; Bouilloud, J.-P.; Lhuillier, D. Dominique et Ulmann, A. (2017), *La créativité au travail*, Toulouse, Erès, 408 p.
- Aubert, N. (dir.) (2018), *@la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*, Toulouse, Erès, 456 p.
- Bellini, S.; Drevet, B.; Grimand, A.; Amaury, A.; Oiry, E. (2018), « Les espaces de discussion : un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique? », in *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 107, p. 3-22.
- Bollecker, G.; Nobre, T. (2016), « Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas », in *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 113, p. 43-62.
- Bouilloud, J.-P. (2012), *Entre l'enclume et le marteau, les cadres pris au piège*, Paris, Seuil, 228 p.
- Boussard, V., Dujarier, M.-A., Ricciardi, F. (dir.) (2020), *Les travailleurs du management. Acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*, Toulouse, Octarès, 228 p.
- Bugand, L. & Nicot, A.-M. (2014), « Discuter du travail pour le transformer. Un enjeu pour l'intervention sur les RPS », in *La Revue des conditions de travail*, n° 1, p. 37-46.
- Clot, Y.; Lhuillier, D. (2015), *Perspectives en clinique du travail*, Toulouse, Erès, 272 p.
- Cultiaux, J. & Léon, X. (2019), « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 27, n° 1, p. 109-124.
- Cultiaux, J. (2019), « Codéveloppement et intervention », Vandeveld-Rougale, A. et Pascal F., in *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse, Erès, p. 133-134.
- Daniellou, F., Teiger, C. & Dessors, D. (1988), « Formation à l'analyse de l'activité et rapport au travail » in Dejours, C. (dir), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Tome 1, Paris, Editions CNAM, p. 77-94.
- Detchessahar, M. (2011), « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », in *Revue française de gestion*, vol. 214, n° 5, p. 89-105.
- Dujarier, M.-A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 264 p.
- Dupuy, F. (2005), *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, La Découverte, 96 p.
- Douillet, P. (2013), « La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social », in *Négociations*, n° 19, p. 81-96.
- Elias, N. (1993), *Engagement et distanciation : contributions à la sociologie de la connaissance*, Paris, Fayard, 259 p.
- Gaulejac, V. (de), Hanique, F. (2015), *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*, Paris, Le Seuil, 288 p.
- Gaulejac, V. (de), Hanique, F. (2019), « La subjectivité en déroute dans les organisations paradoxantes », in *Cliniques méditerranéennes*, n° 99, p. 43-53.
- Gentil, S., Grimand, A., Journé, B., Michel, X. (2019), « La relation entre santé au travail du dirigeant et santé de l'entreprise : une approche par le travail réel et les paradoxes », in *@GRH*, vol. 30, n° 1, p. 47-76.
- Giust-Desprairies, F. (2013), « La clinique, une épistémologie pour les sciences de l'homme », in Vincent de Gaulejac éd., *La recherche clinique en sciences sociales*. Toulouse, Erès, p. 15-29.
- Giust-Desprairies, F., Arnaud, G. (2019), « Introduction. Faire société autrement? », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 28, p. 7-14.
- Grimand, A., Glaisner, J., Grevin, A., (2017), « Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail », in *@GRH*, vol. 23, n° 2, p. 95-119.
- Herreros, G. (2012), *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse, Erès, 200 p.

- Lacaze, D., Perrot, S. (2010), *L'intégration des nouveaux collaborateurs*, Paris, Dunod, 208 p.
- Mintzberg, H. (2011), *Manager. Ce que font vraiment les managers*, Éditions Vuibert, Paris, 352 p.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V. de; Descendre, D. (2019 [1979]), *L'emprise de l'organisation*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 370 p.
- Payette, A., Champagne, C. (1997), *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 228 p.
- Périlleux, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 221 p.
- Perret V., Jossierand E. (2003), *Les Paradoxes : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipse, 302 p.
- Rosa, H. (2010), *Accélération : une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 480 p.
- Stiegler, B. (2019), « Il faut s'adapter ». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard, 336 p.