

JUSTINE ARNOUD*Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM***CATHY KROHMER***Aix Marseille Univ, CNRS, LEST***PIERRE FALZON***CNAM, CRTD (EA 4132)*

Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ?

Si la littérature sur le paradoxe est foisonnante, la notion reste encore floue ce qui rend difficile l'analyse de ses effets. L'enjeu semble pourtant de taille : les organisations « paradoxantes » présenteraient des effets délétères sur le travail et la santé. L'article propose une opérationnalisation des paradoxes et de ses effets en s'appuyant sur l'analyse ergonomique du travail. Une recherche menée au sein de centres de services partagés révèle l'exposition des salariés à des injonctions paradoxales et des prescriptions contradictoires, sources d'effets délétères. Les notions de dilemme, de paradoxe, d'organisation paradoxante sont discutées. La réduction des paradoxes est posée comme objectif clé de l'intervention dans les organisations.

Élément inhérent au fonctionnement des organisations, le paradoxe a été largement étudié en sciences de gestion (Perret et Josserand, 2003 ; Putnam, 1986 ; Smith et Lewis, 2011). Pourtant, cette notion reste encore floue (Guedri *et al.*, 2014) et sa distinction avec d'autres notions, comme le dilemme ou les tensions, pourrait être encore éclairée. Cet éclairage apparaît d'autant plus nécessaire que la littérature démontre les effets des paradoxes sur le travail et la santé des salariés, en particulier au sein d'organisations qualifiées de « paradoxantes » (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2005). Dans ces organisations, toute contradiction ou tension est appréhendée comme une barrière à la productivité, une infraction et un signe de faiblesse (Tracy, 2004) et la capacité à apprendre des paradoxes est déniée (Giordano, 2003). Plusieurs auteurs pointent que les salariés se retrouvent alors directement confrontés aux paradoxes dans leur situation quotidienne de travail (Clergeau *et al.*, 2006 ; Tracy, 2004).

À partir d'une analyse ergonomique de l'activité, cet article cherche à éclairer la notion de paradoxe, en la distinguant du dilemme, à comprendre son impact sur le travail et à prévenir ses effets néfastes.

Dans une première partie, nous précisons et opérationnalisons la notion de paradoxe, en la distinguant du dilemme et explorons ses effets sur le travail. Dans une deuxième partie, nous présentons l'étude de cas réalisée lors de la mise en place de centres de services partagés (CSP). Ce centre, qui déploie un scénario organisationnel paradoxant, constitue un terrain d'étude privilégié pour développer une méthodologie centrée sur l'analyse de l'activité et étudier les paradoxes et leurs effets. Dans une troisième partie,

nous montrons que les salariés tentent de résoudre les dilemmes pour éviter que ceux-ci se transforment en paradoxes mais n'y parviennent pas toujours. Enfin, dans une quatrième partie, nous discutons la notion de paradoxe et d'organisation paradoxante, et la difficulté pour les organisations à identifier les dilemmes qui, lorsqu'ils sont déniés, se transforment en paradoxes délétères pour la santé. La réduction/l'élimination des paradoxes apparaît donc comme un objectif de l'intervention organisationnelle.

I – PARADOXES ET ORGANISATION PARADOXANTE

La notion de paradoxe reste complexe et entachée d'un flou définitionnel (Guedri *et al.*, 2014 ; Smith et Lewis, 2011), bien que l'on connaisse les effets négatifs des paradoxes sur le travail (Clergeau *et al.*, 2006 ; Tracy, 2004). Dans le champ des organisations, le concept est défini comme « la présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre » (Quinn et Cameron, 1988, p. 2), une contradiction durable, voire permanente, entre des éléments qui s'excluent mais coexistent malgré tout. Le paradoxe serait lié au concept de contradiction (Perret et Josserand, 2003) et naîtrait de celle-ci. Tout comme les dilemmes ou les dialectiques (Guilmot, 2016), les paradoxes généreraient des tensions à savoir des « chocs d'idées, de principes ou d'actions et un certain inconfort qui en résulte » (Stohl et Cheney *in* Guilmot, 2016, p. 32). Alors que dans le dilemme, un choix doit être effectué entre des options tout autant désirables ou indésirables, l'impossibilité de choix caractérise plus spécifiquement le paradoxe (Lüscher et Lewis, 2008). Ceci est particulièrement manifeste en cas d'injonctions

paradoxaux. Ces injonctions sont définies comme des ordres qui contiennent en eux-mêmes des contradictions de telle manière que celui à qui elles sont destinées se trouve dans l'impossibilité d'y répondre de manière satisfaisante (Giordano, 2003). Au sein des organisations, ces contradictions peuvent concerner des ordres explicites, ou se situer entre ordres implicites et explicites. Les contradictions entre ordres explicites concernent des prescriptions contradictoires comme la qualité et la productivité par exemple. Concernant les contradictions entre ordres implicites et explicites, se trouvent les décalages fréquents entre ce qui est affirmé dans les discours officiels et ce qui est effectivement appliqué dans la pratique, accompagnés de récompenses et sanctions (*ibid.*, 2003).

Sous certaines conditions, le paradoxe est perçu comme une invitation au dépassement, à l'invention de réponses nouvelles (de Gaulejac et Hanique, 2015) et permettrait d'adopter une vision plus dynamique de la réalité organisationnelle (Perret et Jossierand, 2003). Parmi ces conditions figurent l'identification des origines et causes des paradoxes et la mise en discussion collective permettant aux acteurs de ne pas se retrouver seuls devant les paradoxes et de reconstruire du sens là où la confusion et l'ambiguïté s'imposent (Clergeau *et al.*, 2006). Lorsque ces conditions sont absentes, des auteurs dans le champ de la sociologie et de la psychologie, qualifient alors ces organisations de « paradoxantes » (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Grosjean et Ribert-Van de Weerd, 2005). Ce concept présente l'intérêt de s'attacher aux « effets » des paradoxes dans les situations de travail. Au sein de ces organisations, le paradoxe représente un inconfort et une souffrance voire même une paralysie de

l'action (de Gaulejac, 2011 ; de Gaulejac et Hanique, 2015). Ces organisations constituent des terrains d'exploration du paradoxe puisqu'elles le maintiennent et les effets en sont alors plus visibles.

Le concept d'organisation paradoxante nous semble recouvrir deux types de situations, toutes deux pathologiques. Des situations dans lesquelles les prescriptions organisationnelles sont en contradiction entre elles et non discutées, et des situations où les prescriptions organisationnelles sont en contradiction avec les souhaits/objectifs de l'opérateur/du groupe. Dans les deux cas, le salarié doit alors arbitrer. Quel que soit son choix, il est alors en infraction, avec l'organisation ou avec lui-même.

II – UNE ÉTUDE DE CAS CENTRÉE SUR DES ANALYSES ERGONOMIQUES DU TRAVAIL

Nous avons réalisé une étude lors de la mise en place de centres de services partagés (CSP) où les prescriptions se sont rapidement avérées contradictoires et non discutées. L'étude a visé à expliciter les effets des paradoxes sur le travail, *i.e.* dans ce cas, les arbitrages réalisés et leurs effets, ceci en utilisant une méthodologie d'analyse ergonomique du travail.

La mise en place de CSP : des prescriptions en contradiction

Apparu aux États-Unis dans les années 1990, un CSP est une entité juridiquement autonome qui a en charge le traitement de diverses fonctions supports pour le compte d'autres entités du groupe auquel il appartient. Les objectifs poursuivis lors de la mise en place de CSP sont la recherche

d'économies d'échelle, la standardisation et l'uniformisation des processus et outils, l'industrialisation des activités.

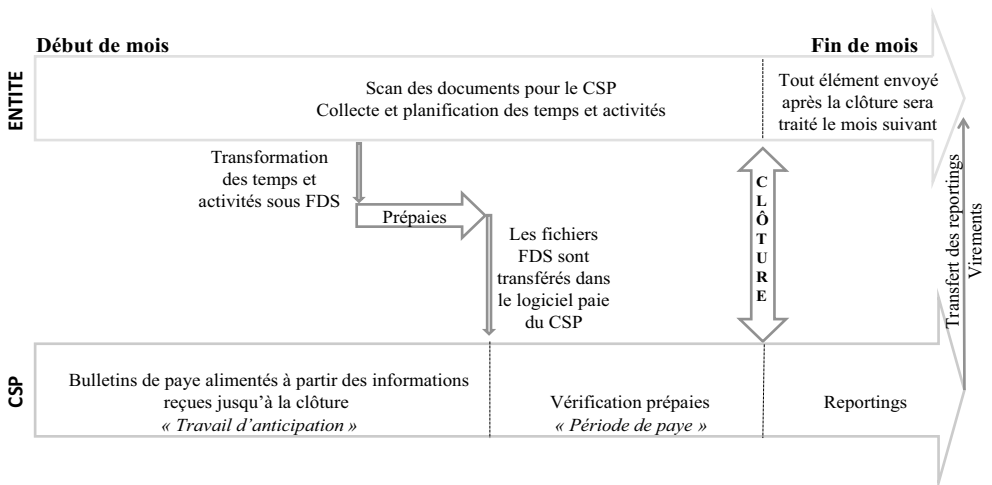
Notre étude de cas porte sur la mise en place d'un CSP au sein d'un grand groupe qui a en charge le traitement de la paie pour ses multiples entités. Elle a été réalisée de 2010, soit deux ans après l'ouverture des premiers centres, à 2013 alors que le changement était encore en cours et questionné. Le scénario des relations entre entités du groupe et CSP est défini *a priori*, sur la base de « bonnes pratiques » d'autres groupes possédant des CSP, sans analyse préalable de l'activité de paie et de ses déterminants. Aucune place n'est laissée à une réécriture potentielle du scénario (par exemple, aucune phase d'expérimentation n'est prévue).

La figure 1 présente le processus paie avec les principales tâches à réaliser par chaque entité et le CSP. La période d'interaction forte entre l'entité et le CSP démarre lors de l'établissement des prépaies par l'entité et du transfert des feuilles de services (FDS)

vers le gestionnaire au sein d'un *workflow*. Ces feuilles sont vérifiées par les gestionnaires puis transformées en bulletin de paie. Les gestionnaires administratives (GA) aident les gestionnaires paie (GP) tout au long du processus, en particulier pour les tâches purement administratives. Les virements sont préparés mais réalisés par le service comptabilité.

Chaque rôle est défini au sein d'un contrat de service signé entre les entités et le CSP précisant les besoins des entités (clientes) et la manière dont le CSP (fournisseur) peut y répondre. Une relation client-fournisseur est ainsi établie en interne où les besoins du client sont connus d'avance et où le fournisseur s'engage à les satisfaire. Les moyens de communication écrits sont alors privilégiés afin de vérifier le respect des termes du contrat. L'usage du téléphone est interdit car les communications orales jugées par les concepteurs comme une perte de temps et ne permettant pas d'identifier les sources éventuelles de non-respect du contrat.

Figure 1 – Le processus paie et la répartition des tâches



À notre arrivée, de nombreuses insatisfactions sont formulées en termes d'intensification du travail, d'incompréhensions et de tensions entre les acteurs, et d'objectifs de performance non atteints (avec une productivité moyenne par personne inférieure à la situation avant changement). Nos observations ouvertes et

les premiers entretiens ont révélé le caractère paradoxant du scénario organisationnel retenu avec des contradictions entre des prescriptions organisationnelles non discutées, par exemple, entre la prescription d'un contrat de service sans relation de service et la prescription d'efficacité.

MÉTHODOLOGIE

Les données utilisées ont été collectées de fin 2010 à début 2013 lors d'entretiens semi-directifs enregistrés conduits auprès des décideurs-concepteurs (15), à l'origine des choix d'organisation, des salariés des CSP et des entités (18). Des questionnaires paie (4) ont également été interviewés « avant changement ». Cette collecte a été complétée par l'analyse d'un contrat de service.

Des analyses ergonomiques de l'activité ont eu lieu au sein d'entités avant le changement (20 h en 2011), et au sein du CSP et des entités (69 h en 2011). D'abord ouvertes, sans grille spécifique, ces observations se sont ensuite affinées et ont conduit à une observation systématique d'un mois auprès de 2 GP et de leurs 2 correspondants respectifs (150 h d'observation en mars 2012). Les informations relevées à travers une grille étaient : l'heure, l'opérateur observé, la tâche réalisée, les déterminants de l'activité, les interactions et les moyens de communication utilisés, les difficultés rencontrées (par exemple : « informations reçues des entités incomplètes ») et leurs effets (par exemple : « appel » ou « report de la tâche »). Au cours de cette observation, les participants avaient donné leur accord pour que nous enregistrions tous les appels téléphoniques. De nombreux appels – pourtant interdits – avaient été préalablement observés et nous souhaitons mettre en évidence les raisons de leur existence. Au total, 40 appels ont été enregistrés et retranscrits.

Le matériau collecté a donné lieu à un codage ; nous avons mobilisé la technique du codage ouvert afin de a) qualifier les paradoxes et plus spécifiquement les injonctions paradoxales et leur durée, et b) préciser les effets ressentis sur le travail. Pour qualifier les « effets », nous avons cherché à identifier les situations où le couplage « opérateur/groupe/tâches » apparaissait complexe voire pathologique. Le couplage correspond à une opération d'appariement, d'arbitrage entre les souhaits de l'opérateur ou du groupe et les tâches et prescriptions externes ; il est complexe lorsque les fins assignées par la tâche entrent en contradiction avec les fins/souhaits des opérateurs, ceci de façon insoluble. L'analyse de cette opération est centrale en ergonomie (Falzon, 2013 ; Leplat, 1997) car de ce couplage naît l'activité dont les effets sur la santé et la performance seront plus ou moins positifs, en lien avec les possibilités de couplage.

III – MESSAGES, PRESCRIPTIONS CONTRADICTOIRES ET EFFETS NÉGATIFS SUR LE TRAVAIL

Les résultats mettent en évidence l'existence de messages et prescriptions contradictoires dans le quotidien du travail. Si, à l'intérieur de la structure CSP, des régulations sont réalisées et discutées permettant d'améliorer le couplage « opérateur »/« groupe GA-GP »/« tâche », des contradictions, sources de tensions, perdurent au sein du groupe GP-correspondants et apparaissent déniées ; l'exemple des appels téléphoniques illustre le caractère paradoxant de l'organisation et la complexité du couplage « groupe GP-correspondant »/« tâches ».

1. Au sein du CSP : un couplage opérateur/groupe (GA-GP)/tâche complexe, mais en partie discuté

L'analyse des documents et entretiens réalisés auprès des décideurs-concepteurs révèle une conception « en chambre » du CSP dont la mise en place n'a pas été précédée d'une analyse de l'activité de paie. Le modèle CSP est supposé avoir fait ses preuves « ailleurs » et il est ainsi « imité » au sein du groupe : « un modèle CSP qui a fait ses preuves (...) on doit être les dernières du CAC 40 à adopter cette démarche, on n'invente rien, c'est un modèle qui a été prouvé » (Directeur CSP). La façon dont le CSP est structuré et ses règles entraînent des contradictions et des tensions, en particulier au sein du groupe « GP-GA » :

- une industrialisation du service paie qui s'accompagne d'une spécialisation et parcellisation du travail. Dès lors, cette organisation réduit fortement le sentiment d'autonomie des acteurs et est source de

tensions (entre les GA et GP par exemple, en lien avec l'attente du travail de l'autre), et d'erreurs (réclamations des entités et observations de rectifications apportées aux bulletins de paie le mois suivant) ;

- une transformation profonde de la production de la performance centrée sur des indicateurs issus du monde industriel et avant tout « quantitatifs » : « on doit choisir entre la qualité et la quantité... et c'est productivité-productivité alors que ce n'était pas comme ça sur les sites avant (...) moi je veux qu'elle soit juste ma paie le plus possible » (GP) ; « on n'a plus le temps de faire des paies de qualité, c'est que de la quantité » (GP). Cette contradiction se traduit par l'insatisfaction de ne pas faire une paie de qualité avec des rectifications à apporter régulièrement les mois suivants ;
- les objectifs ne sont pas atteints. Objectifs fixés sur la base de « benchmark » et qui ne prennent pas en compte les caractéristiques très spécifiques des entités du groupe et la variabilité des dossiers traités : type de population gérée, importance du nombre d'arrêts maladie dans certaines entités, etc. Aussi le nombre de paies traitées par salarié est inférieur dans le CSP au nombre de paies que les GP traitaient en moyenne dans les entités. Les gestionnaires paie interrogés relèvent également lors des entretiens que « ce qui compte ce n'est pas le nombre de paies mais le nombre de sociétés à gérer, si vous avez trois dossiers différents tout est multiplié par trois derrière, et vous avez trois interlocuteurs voire plus » (GP).

Ces éléments font état d'une incohérence entre des prescriptions organisationnelles contradictoires, ici, entre qualité et productivité. De plus, lors des entretiens réalisés auprès des GP ayant accepté de rejoindre le CSP, ceux-ci ont précisé que le

discours proclamé pour les convaincre était très éloigné de la réalité. Si le discours affichait que le CSP était un lieu où les gestionnaires allaient pouvoir travailler « entre experts » pour réaliser une paie de qualité, sans être dérangés par les sollicitations diverses et variées des entités, les gestionnaires ont été rapidement déçus. La spécialisation a entraîné le sentiment d'une « perte d'autonomie », la pression des objectifs a déplu et la vision uniquement quantitative de la performance n'a pas été comprise. Il en résulte un sentiment partagé de faire « du moins bon boulot qu'avant » (GP). Le tableau suivant reprend des exemples de messages paradoxaux (cf. [tableau 1](#)).

Certaines de ces contradictions sont perçues et discutées. Tout d'abord, de façon informelle, les gestionnaires (GP et GA) discutent afin d'extérioriser et de partager les difficultés. Ensuite, lors de réunions d'équipe organisées par les responsables hiérarchiques directs, des discussions ont lieu et des décisions sont prises. Il sera ainsi décidé de mettre fin à la séparation des tâches entre GP/GA et de revoir l'attribution de certains portefeuilles entre les gestionnaires en fonction de la variabilité et du niveau de difficulté de ceux-ci. Un rapprochement des valeurs proclamées avec celles

faisant l'objet de récompenses et sanctions a pu avoir lieu (remise en question de la répartition et de la parcellisation du travail). Toutefois, ces réunions s'espacent au fil du temps, beaucoup sont annulées et les responsables s'éloignent de plus en plus de la sphère du travail, happés par des tâches de paramétrage de logiciels et de suivi de tableaux d'objectifs pour le siège. La mise en discussion du travail reste alors largement incomplète. C'est ainsi que la conception de la performance demeure inchangée, centrée sur une vision avant tout quantitative d'où découlent des injonctions paradoxales. Le « prendre soin d'effectuer une paie de qualité » reste alors en conflit avec une évaluation du travail exclusivement axée sur le nombre de paies.

2. Au-delà du CSP : des relations complexes voire pathologiques entre opérateur/groupe (GP-correspondant)/ tâches

C'est au sein de l'action conjointe que les difficultés apparaissent les plus fortes et durables, en particulier au niveau du groupe des gestionnaires et correspondants amenés à faire des choses différentes mais de manière coordonnée pour réaliser la paie du personnel. Chacun des acteurs est en

Tableau 1 – Exemples de messages paradoxaux au sein du CSP

| Valeurs positives proclamées (le contenu ou dire) | Valeurs faisant l'objet de récompenses ou sanctions (le faire) |
|--|---|
| Prenez soin d'effectuer un travail de qualité | Augmentez le rythme de travail Vous serez évalué au nombre de paies traitées |
| Développez l'expertise de votre cœur de métier : la paie | Vous serez spécialisé sur une partie du processus (parcellisation) |

Tableau 2 – Exemple de messages paradoxaux au-delà du CSP

| Valeurs positives proclamées (le contenu ou dire) | Valeurs faisant l'objet de récompenses ou sanctions (le faire) |
|--|--|
| Pensez l'organisation comme une entité globale CSP | N'oubliez pas les frontières de vos responsabilités |
| Rendez le client satisfait | Privilégiez les communications écrites pour laisser des traces, listez les erreurs du partenaire |

charge de la réalisation d'une partie du « processus paie » (cf. [figure 1](#)) et de nombreuses contradictions ont été observées à ce niveau. D'un côté, des valeurs proclament la dimension « globale » – malgré la séparation géographique et la relation client-fournisseur, les acteurs sont invités à ne pas oublier leur appartenance à une même entreprise – et l'importance de la satisfaction client. D'un autre côté, l'attention et l'évaluation sont portées sur le respect du processus paie pré-découpé et de ses frontières et le relevé systématique des « manquements » au contrat, sources de pénalités financières et, pour le salarié, de mauvaises évaluations par la hiérarchie. Le [tableau 2](#) présente les principaux messages paradoxaux identifiés.

Par la signature du contrat, les deux parties « cadrent » formellement leur relation. Certaines obligations, si elles ne sont pas respectées, donnent lieu au paiement de « pénalités » définies dans le contrat. Cette juridisation des relations entraîne une formalisation claire des obligations de chacun et la recherche d'une évaluation « objective » et « quantifiable », de manière à encadrer au plus près le contenu de la prestation afin de mieux identifier les « manquements ». Aussi chaque partie a-t-elle intérêt à ne pas faire part de ses

difficultés et à les surmonter au plus vite pour ne pas être sanctionnée. Dans ce cas, tout aléa est considéré comme un « ratage » du contrat. La pression sur les équipes est forte et les relations deviennent alors ambiguës : « c'est du flicage et en plus, au début, l'adaptation est nécessaire, tu ne vas pas allumer les entités, moi j'ai de très bonnes relations avec eux, je n'ai pas envie de lister leurs erreurs » (GP).

L'étude du contrat de service, complétée par les entretiens menés avec les décideurs-concepteurs, met en évidence la valorisation d'une dimension de coordination – respect de l'ordre des opérations, « qui fait quoi et à quel moment du processus ? » – par rapport à une dimension de coopération – solidarité dans l'ordre des finalités productives, « comment atteindre ensemble le motif final de l'activité ? ». Le contrat détaille la répartition des tâches de chacun : tout est pré-organisé, chaque acteur s'attache à une partie du problème, sans recouvrement. Pourtant, les observations révèlent l'importance de la coopération entre les acteurs du CSP et des entités pour s'ajuster, s'arranger, obtenir des informations, des précisions... et comprendre le travail réalisé, c'est-à-dire la signification des paies (que paye-t-on ? Une indemnité repas, une prime... Et comment ?) Cette coopération est

nécessaire mais difficile. Dans l'encadré ci-dessous, le salarié échange directement avec le bénéficiaire du service. Sa dernière phrase est instructive : la GP a le sentiment d'être en infraction, même si cette infraction est pensée « juste ».

Les seules modalités d'échanges autorisées entre les parties sont écrites afin de pouvoir vérifier les manquements et appliquer les sanctions prévues. Le service est pensé sans « relation de service » et une contradiction apparaît : comment faire un service de qualité, adapté à chaque contexte et spécificités des entités, sans « relation » de service ? La structure est rapidement qualifiée de rigide dans les entités : « Le CSP est rigide et les personnes qui ont suivi sont vite devenues rigides aussi... un seul interlocuteur, des process... » (RH entité). Ceci conduit à des régulations silencieuses connues de tous mais qui restent formellement interdites ; l'exemple des appels téléphoniques présenté dans la suite illustre ce point.

3. L'exemple des appels téléphoniques, interdits et pourtant nécessaires pour réaliser l'activité

Les appels (qui sont interdits mais dont tout le monde ou presque sait l'existence) ont été identifiés grâce à l'observation et révèlent un scénario de prescription « paradoxant ». Ils montrent l'effet concret des paradoxes sur le travail et permettent d'explicitier comment les salariés tentent de résoudre la contradiction par des régulations officieuses. Quarante appels ont été recueillis et transcrits au cours d'un mois d'observation de la paie (mars 2012) auprès de deux GP et de leurs deux correspondants respectifs. Les 18 appels des GP vers les correspondants visent à obtenir des informations et protéger la relation de service ; 16 d'entre eux sont provoqués par des dissonances – écarts constatés par rapport à des régularités supposées (informations envoyées incomplètes, ambiguës, illisibles, etc.) – qui empêchent le GP de poursuivre son activité

OBSERVATION DE CONTRADICTIONS EN LIEN AVEC LA MISE À DISTANCE DU BÉNÉFICIAIRE

Lors de l'observation d'une gestionnaire au sein du CSP, celle-ci reçoit un mail lui précisant qu'un salarié ne comprend pas sa fiche de paie. Elle répond par écrit en fournissant des explications détaillées. Plus tard dans la journée, le correspondant appelle la gestionnaire car le salarié est dans son bureau ; il est mécontent et le correspondant ne parvient pas à lui fournir des explications techniques liées à sa dernière fiche de paie. La gestionnaire précise qu'elle ne peut pas entrer en relation directement avec le salarié et commence à fournir des explications à son correspondant mais celui-ci a du mal à les comprendre et à les expliquer au salarié devant lui ; exceptionnellement, la gestionnaire accepte de parler directement au salarié. À l'issue de l'appel, la gestionnaire regarde l'observatrice et ajoute : « normalement on n'a pas le droit mais c'est pour aider la personne, le pauvre, il était perdu. C'est pour bien faire, pas pour nuire à la société ! » (GP).

en cours ; et 2 visent à comprendre la signification d'un code utilisé par le correspondant et à obtenir « des nouvelles » de son partenaire. Lors des 16 appels provoqués par des dissonances, les motivations des gestionnaires dépassent souvent la seule obtention d'informations. À travers les appels, les gestionnaires nous disent « éviter de laisser des traces par mail », « donner et avoir des nouvelles », « rassurer le partenaire que les paies sont en cours de traitement ». Ces appels servent à gagner du temps et à protéger une relation de service oubliée.

Les 22 appels des correspondants vers les gestionnaires visent à co-produire le service ; au sein de ces appels, on trouve l'utilisation du pronom « on » qui associe les acteurs « je lui ai dit [au salarié] que l'on allait vérifier » ; « donc là-dessus on était bon », et des phrases du type : « tu me dis juste si pour toi, qui est spécialiste, si ça te paraît clair parce que moi... » ; « je voulais valider avec toi... », etc. Ils visent parfois à trouver ensemble une réponse aux demandes d'explication des salariés. Les correspondants formulent également des demandes susceptibles d'entrer en « conflit » avec les règles de la structure CSP. Ces dernières entraînent des questionnements collectifs sur les règles et procédures mais ne sont pas relayées ensuite, par exemple la remise en cause de l'« interlocuteur unique ». Notons à ce sujet, que sur les 22 appels enregistrés, seulement 9 sont émis par les correspondants « officiels ».

Ces appels, pourtant interdits, remplissent un rôle clé pour « faire » son travail et le « faire bien » ; si tout le monde connaît leur existence, ils restent cependant interdits officiellement dans les discours et les entretiens des responsables.

Cette « clandestinité » est mal vécue par les opérateurs avec un sentiment de vouloir « bien faire » non reconnu par la hiérarchie pour qui « bien faire » signifie « écrire pour tracer les manquements au contrat ». Aussi le couplage entre les attentes côté « opérateurs » et les attentes côté « tâche » apparaît complexe voire potentiellement « pathologique ». Nous n'avons pu avoir accès à des données RH précises mais nous avons perçu et recueilli certains « indices » auprès des salariés interviewés et observés : l'insatisfaction grandissante des GP entre le début et à la fin de notre présence sur le terrain ; des heures supplémentaires « clandestines » où deux GP observés restaient travailler tard le soir pour finir les paies en se déconnectant du système afin d'éviter que leur présence ne soit comptabilisée en heures supplémentaires, et un arrêt maladie d'un gestionnaire observé que nous avons pu appeler et qui a explicitement relié son épuisement aux contradictions et pressions sur son travail. Les correspondants espéraient revenir au modèle précédent avec le GP sur place et restaient dans une incompréhension forte vis-à-vis du fonctionnement du CSP.

IV – DISCUSSION ET CONCLUSION

Le scénario organisationnel ici étudié fait naître de multiples contradictions au sein de la sphère des activités de travail quotidiennes ; celles-ci sont parfois discutées évitant ainsi leur transformation en paradoxes ; d'autres, en revanche, ne le sont pas. Plus largement, les résultats présentés nous amènent à discuter les concepts de dilemmes, paradoxes, organisation ou scénario organisationnel paradoxant et ouvrent une réflexion sur les méthodologies de

réduction/élimination des paradoxes comme cible de l'intervention organisationnelle.

1. Discussion des résultats obtenus

Notre étude de cas révèle l'existence de régulations sans lesquelles les paies ne pourraient probablement pas sortir. Ces régulations sont toutefois complexes et coûteuses : les salariés « luttent » contre une organisation qu'ils trouvent absurde et qui génère un « travail ni fait ni à faire » dont les conséquences ont été démontrées dans la littérature (Clot, 2010). Reprenons l'exemple des appels téléphoniques. Si l'on se réfère aux catégories proposées par Fadier *et al.* (2003) et les travaux d'Amalberti *et al.* (2006), les appels apparaissent comme des violations « tolérées par la hiérarchie », connues mais ni acceptées ni demandées par elle. L'opérateur reste alors « coupable » de la violation. Le sens de ce qu'il fait, ce qu'il met en jeu pour faire le travail « malgré tout », n'est pas reconnu voire sanctionnable. Pourtant, au-delà du contournement de la règle, ces appels questionnent un scénario organisationnel éloigné des réalités de l'activité de travail, en particulier de l'action conjointe : la complexité d'une relation client-fournisseur en interne, le caractère nécessairement dialogique de cette activité collective pour atteindre un motif final – la satisfaction des salariés qui reçoivent chaque mois leur paie –, le rôle de la relation de service.

Dans ce cadre, l'organisation paradoxante serait davantage un scénario organisationnel paradoxant – ce n'est pas l'organisation CSP *per se* qui est paradoxante ou non mais la façon dont le scénario organisationnel est joué. En effet, l'existence de dilemmes

(*i.e.* de prescriptions contradictoires) ne génère pas nécessairement un paradoxe, lorsque ces dilemmes peuvent être arbitrés explicitement. C'est utiliser utilement l'intelligence humaine que de permettre ces arbitrages raisonnés. C'est brider cet appel à l'intelligence qui conduit au paradoxe. Les salariés tentent d'y faire face par des régulations clandestines, sous-performantes et coûteuses pour le salarié qui s'expose alors à des tensions, des sanctions/non-reconnaissance ou à un possible mal-être.

2. Retour sur les concepts de dilemme, paradoxe et organisation paradoxante

En lien avec la littérature et le choix de l'opérationnalisation retenue ici – en termes de couplage tâches/opérateur-groupe – il ressort des précisions sur les termes de dilemme, de paradoxe et d'organisation paradoxante. Nous proposons de dire qu'il y a dilemme s'il y a une nécessité d'arbitrage entre deux prescriptions organisationnelles contradictoires. Par exemple, entre fiabilité et productivité, ou entre qualité et productivité ou entre service au client et rentabilité. L'existence d'un dilemme (donc de prescriptions parfois contradictoires) n'est pas le signe d'une organisation défectueuse, ou pathologique, mais la conséquence d'une complexité inhérente aux systèmes socio-techniques. Les dilemmes sont donc, selon nous, un élément constitutif des organisations (et non les paradoxes comme certaines recherches le laissent entendre, par exemple Perret et Josserand, 2003). La question est de savoir si (et comment) ils sont identifiés, reconnus et gérés. Le dilemme correspond ainsi à la confrontation à des prescriptions contradictoires.

On dira qu'il y a paradoxe si l'organisation réifie la prescription, refuse de voir le dilemme et considère l'écart à la prescription comme une infraction et non comme un arbitrage raisonnable et raisonné. En situation de paradoxe, les agents, qui eux sont conscients du dilemme et essaient de le traiter, se voient contraints à un fonctionnement illégal, contrevenant à la prescription et donc à une prise de risque personnel. Le paradoxe est un dilemme dénié par l'organisation qui conduit le salarié à arbitrer de façon plus ou moins clandestine. Le paradoxe est donc selon nous une pathologie organisationnelle dont rend bien compte le concept d'« organisation paradoxante ». Ce type d'organisation contient des dilemmes qui deviennent durables et se transforment en paradoxes lorsque les contraintes rencontrées laissent peu de marges de manœuvre et ne sont pas questionnées et discutées au sein de l'organisation.

3. Gérer les dilemmes pour éviter leur transformation en paradoxes

Le paradoxe apparaît ainsi, à l'inverse du dilemme, comme une pathologie organisationnelle ; sa réduction/élimination peut alors devenir un objectif de l'intervention organisationnelle. Ceci implique la mise en place de lieux de gestion des dilemmes. L'existence (et la fréquence) de lieux de gestion permettra d'éviter la transformation

des dilemmes en paradoxes et les effets néfastes sur les individus, les collectifs et le travail. Ainsi, les régulations individuelles et collectives dans le travail peuvent soutenir une gestion des dilemmes ; le management est alors plus que jamais invité à se rapprocher de la sphère du travail et à instaurer des lieux de gestion des tensions et contradictions. Ceux-ci pourraient permettre la mise en place d'outils d'assistance au couplage et éviter la transformation d'un dilemme en un paradoxe durable. Pour cela, les prescriptions organisationnelles doivent être malléables, discutables, de sorte à éviter tout enfermement dans le paradoxe. Les régulations des salariés deviennent à la fois des indices des contradictions à traiter et des voies de maîtrise des contraintes et difficultés organisationnelles. La recherche souligne ainsi l'intérêt de distinguer les scénarios de prescription/d'action et l'activité réelle et d'identifier l'adaptabilité et la malléabilité des scénarios à l'activité réelle. En cas d'inadaptabilité durable, l'organisation peut devenir paradoxante. Les effets en termes de santé auraient pu être creusés ; notre analyse permet seulement d'identifier certains indices. Plus largement, l'article appelle à la poursuite de travaux visant à repositionner l'activité de travail au centre de l'étude des organisations (Barley et Kunda, 2001), en particulier paradoxantes, offrant des perspectives prometteuses de rencontres inter-disciplinaires entre les sciences de gestion et l'ergonomie.

BIBLIOGRAPHIE

- Amalberti R., Vincent C., Auroy Y. et de Saint Maurice G. (2006). "Violations and migrations in health care: A framework for understanding and management", *Quality and Safety in Health Care*, vol. 15 (suppl. 1), p. 66-71.
- Aubert N. et Gaulejac V. (de) (1991). *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, Paris.

- Barley S.R., Kunda G. (2001). "Bringing work back in", *Organization Science*, vol. 12, n° 1, p. 76-95.
- Clergeau C., Detchessahar M., Devigne M., Dumond J.P., Honoré L. et Journé B. (2006). « Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de recherche », *XVII^e Congrès de l'AGRH*, France.
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Fadier E., de la Garza C. et Didelot A. (2003). "Safe design and human activity: Construction of a theoretical framework from an analysis of a printing sector", *Safety Science*, vol. 41, n° 9, p. 759-789.
- Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*, PUF, Paris.
- Gaulejac V. (de) (2011). *Travail, les raisons de la colère*, Le Seuil, Paris.
- Gaulejac V. (de), Hanique F. (2015). *Le Capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Le Seuil, Paris.
- Giordano Y. (2003). « Les paradoxes : une perspective communicationnelle », *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, V. Perret et E. Josserand (éd.), Ellipses, Paris, p. 115-128.
- Grosjean V. et Ribert-Van de Weerd C. (2005). « Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels », *Le Travail Humain*, vol. 68, n° 4, p. 355-378.
- Guedri Z., Hussler C. et Loubaresse E. (2014). « Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 240, p. 13-28.
- Guilmot N. (2016). « Les paradoxes comme sources de résistance au changement », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 258, p. 29-44.
- Leplat J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*, PUF, Paris.
- Lüscher L.S. et Lewis M.W. (2008). "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox", *The Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 2, p. 221-240.
- Perret V. et Josserand E. (2003). *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris.
- Putnam L.L. (1986). "Contradictions and paradoxes in organizations", *Organization-communication: Emerging perspectives I*, L. Thayer (Ed.), Ablex, Norwood, NJ, p. 151-167.
- Quinn R.E. et Cameron K.S. (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- Tracy S.J. (2004). "Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, n° 2, p. 119-146.