

Ce livre a été présenté lors d'une conférence des auteurs dans le cadre des **RENCONTRES DU RISC (Réseau International de Sociologie Clinique) le 12 Octobre 2015**, conférence à laquelle j'ai eu l'occasion d'assister. Mon compte-rendu est un mixte de cette conférence et de la lecture de l'ouvrage lui-même. Il me permettra de développer quelques idées sur la paradoxalité, chargée de bien des maux, et sur quelques pistes de questionnement restées inexploitées par nos auteurs.

C'est **Fabienne HANNIQUE** qui a commencé la présentation d'octobre, en partant de l'expression, si souvent prononcée et entendue, « *C'est paradoxal* », dite avec un sourire plus ou moins jaune ou un consentement plus ou moins docile, affirmation claire, et close, sur son évidence. Cette expression viendrait se substituer au « *c'est contradictoire* » dit à propos de soi ou du travail. Le propre de la contradiction étant qu'elle organise notre rapport au monde et réclame un arbitrage du sujet (c'est-à-dire une médiation de ces contradictions).

Elle a ensuite précisé en quoi *paradoxe* et *contradiction* différaient.

Les contraires co-existent et invitent au choix. Mais si le dilemme est constamment insatisfaisant, exacerbé, et sans solution on aboutit à un « système paradoxant », c'est-à-dire que le paradoxe s'inscrit comme un élément permanent, toile de fond du système. Mais comme ces deux pôles s'opposent radicalement, ils créent alors une situation d'impasse : **les paradoxes fusionnent les contraires au lieu de les opposer.**

Il y a alors deux traductions symptomatiques possibles de ces impasses, liées toutes deux au fait que le paradoxe entraîne une ébullition de la pensée, qui tente de mettre des mots sur la situation parce qu'il n'y pas la possibilité de « ou », « ou ».

Soit, il y a difficulté, et plainte, inquiétude, burn out... ou même folie

Soit, il y a rupture du mode d'agir... créativité, invention et intervention innovante possible

Mais comment en est-on arrivé là ?

Par son évolution, le capitalisme joue un rôle majeur dans une genèse socio-économique spécifique, avec des concepts comme celui de la création destructrice, et des moyens concrets comme la numérisation, la financiarisation ou la révolution managériale du toujours plus d'efficacité avec moins d'hommes, et il crée donc cet univers qui peut être qualifié de « paradoxant »...

Puis, lors de cette soirée, la parole a été prise par **Vincent de GAULEJAC** qui nous a rappelé que, déjà, avec Max Pagès, dans les années 1970, il avait mené une recherche chez IBM sur ce thème ¹ et qu'il a continué ce travail jusqu'aux Risques PsychoSociaux d'aujourd'hui ², terme abscons et étonnant, je suis bien d'accord avec lui, pour désigner la souffrance au travail.

Il a ensuite énuméré quelques mécanismes qui participent de ce système qui évolue ainsi

- *des injonctions paradoxales « classiques »* ... qui continuent à être utilisées :

1/ paradoxe cognitivo-logique (type « le menteur crétois »)

2/ paradoxe psychologique (type « sois spontané »)

3/ paradoxes institutionnels organisationnels (type « faire plus avec moins »)

4/ paradoxe sociétal. Il nous a donné un exemple intéressant de phrase contenant 4 paradoxes ³ : « *nous sommes tous d'accord pour dire que l'entreprise a besoin d'actes et non de paroles* ».

Et il a aussi illustré le concept de double contrainte avec l'histoire des deux cravates offertes à son fils par une mère qui se plaint qu'il n'aime pas celle qu'il ne porte pas... exemple qui, je ne sais pourquoi, traîne dans tous les manuels de management et de communication, bien à tort de mon point de vue, nous y reviendrons.

- ... *au système paradoxant*, avec des éléments et concepts nouveaux :

- le chaos créateur (Schumpeter) et à la création destructrice

- Le concept d'Economic Value Addict (Ajout de Valeur Economique) que j'ai découvert à cette conférence : il s'agit d'un concept qui calcule la valeur économique d'un placement en comparant la productivité de

l'entreprise dans laquelle on a investi au rapport productif financier possible du même investissement. Ainsi une entreprise peut être productrice (vg +3% l'an) mais considérée comme destructrice de valeur si un placement financier aurait pu rapporter plus que ces 3% !

- les NTIC (Nouvelles Techniques Informatiques de Communication) qui génèrent de multiples « paradoxes » : transparence / opacité ; flexibilité / rigidité ; autonomie / aliénation ; gagner du temps / ne plus en avoir...

- La novlangue managériale, celle de la culture de l'excellence, le « syndrome Lance Armstrong »

.../...

Ainsi, la conflictualité s'est-elle déplacée du collectif et du social au niveau psychique de l'individu, le laissant seul responsable de ses malheurs vis-à-vis d'un contexte générateur de souffrances.

Face au « *c'est paradoxal* », il y a trois modalités adaptatives :

1/ je m'adapte dans l'instant, avec risque d'instrumentalisation et désaccord avec l'acte

2/ je m'oppose « fièrement » avec risque de marginalisation et de solitude

3/ je fuis...

Dans un contexte où il faudrait remettre de la réflexion : penser la complexité du monde, penser le social pour repenser la subjectivité, le social est empêché du fait que le rapport au monde est « naturalisé ». De plus, la société change, elle n'a plus de projet affiché, et le pouvoir s'est déplacé d'une Direction politique à une Direction économique, à la gestion « performante » avec un changement de place du travail et de ses institutions, de la famille, etc.

Or, on a besoin de repères pour travailler (règles de métier)

On a besoin de collectifs pour travailler (si les règles sont insuffisantes)

On a besoin de pouvoir compter sur soi et sur ses valeurs (si échecs des deux premiers niveaux)

Il y a dissonance entre le juste/bien des individus et les paradoxes de la société.

J'ai apprécié l'effort, qui est notable pour des sociologues qui, d'ordinaire, se limitent à l'analyse des situations, vers l'identification de quelques solutions brièvement évoquées en fin de conférence et en fin d'ouvrage, comme par exemple, mettre de la cohérence entre penser/dire/faire⁴ et le convivialisme, nouveau projet social.⁵

Commentaires

Tous les problèmes évoqués mériteraient une ample discussion. Je voudrais ici souligner seulement quelques points, brièvement, dans l'espoir d'amorcer une ouverture et des échanges et discussions entre points de vue différents.

J'ai trouvé tout à fait intéressant cette idée que la multiplicité des injonctions paradoxales à l'œuvre dans notre société finit par faire « système paradoxant ». Il me semble reconnaître là une démarche identique à celle de Jaques ELLUL qui, dès les années 60, remarquait que l'envahissement de notre société par des objets techniques, et leur mise en réseau rendue possible par le numérique, formait maintenant un « système technicien » qui modifiait en retour l'humanité de ceux qui l'avait créé.

Autre point intéressant, l'idée que le paradoxe *fusionne* les contradictions, et d'une certaine manière, *paralyse* souvent la pensée (même lorsqu'il s'agit d'humour, ce dernier utilise beaucoup les paradoxes mais il ne faut surtout pas les expliciter si l'on veut garder cette saveur humoristique. C'est alors une paralysie agréable, qui ouvre sur la rêverie et qui (ré)concilie les contraires par un heureux court-circuit).

Mais, **premier point critique**, la plupart des paradoxes ne sont que des généralisations abusives, confondant les mots et les choses, et pensant en termes de « toujours », « jamais » qui ne correspondent qu'à des mondes fictionnels. La généralisation démasquée, le paradoxe redevient l'abus de langage qu'il est souvent. Expliquez l'incompatibilité des logiques qu'il scénarise, et vous retrouverez les contradictions inévitables que le paradoxe a habilement rapprochées, synthétisées.

Deuxième remarque : pourquoi nos auteurs, qui soulignent à juste titre que les contradictions sont de nos jours devenues des paradoxes, ne poursuivent-ils pas leur chemin ? Qui semble tout tracé : comment ramener les paradoxes dans le champ des contradictions ? Et pourquoi ne le faisons-nous pas plus souvent ? En réalité, dans la thérapie, nous n'arrêtons pas de le faire à travers le questionnement circulaire et le travail d'hypothétisation et de partage de ces hypothèses. Mais là, sur cette question sociétale, il faudrait à la fois énoncer les contradictions (internes et sociales) et sortir du « ou... ou », c'est-à-dire renoncer aussi bien aux solutions dites « de gauche » qu'à celles « de droite ». Impossible dans un pays qui aime tant les oppositions tranchées ?

La conflictualité se serait déplacée du « social » à « l'intrapsychique » nous est-il dit. En réalité, les contradictions ont toujours été « sociales » ET « intrapsychiques ». Il semble même que parfois, il est avantageux de ne les croire que sociales pour s'en débarrasser intrapsychiquement, alors qu'à d'autres époques on préfère les attribuer à l'individu isolément, pour innocenter la société...

Troisième point critique. Revenons à cette triste histoire de cravates présentée comme exemplaire du double lien, et qui arrive encore à faire rire ceux qui ne la connaissent pas. Ce devrait être plutôt l'occasion de souligner que deux messages contradictoires ne suffisent pas à constituer une double contrainte. Il faut encore, et cela n'a pas été suffisamment souligné me semble-t-il par l'école de Palo Alto, et est donc négligé par ceux qui respectent davantage les livres que la clinique, il faut encore donc que la personne qui « subit » ces demandes contradictoires veuille absolument trouver une bonne réponse aux deux messages, tâche bien sûr impossible, mais non repérée comme telle par elle, le désir de bien faire aveuglant cette « victime » qui l'est tout autant de la contradiction qu'on lui présente que de sa foi/orgueil/bonne volonté dans une possibilité de solution. En clair, pour cette histoire de cravates, l'enfant peut aussi simplement rire de la réflexion de sa mère, d'autant qu'il la connaît bien, et que ce n'est pas la première fois qu'elle lui fait le coup de « jamais contente ». La psychose, pas plus que la névrose, n'est nécessairement au rendez-vous des cravates !

Dernier point que je souhaite souligner et qui n'apparaît pas plus dans la présentation qui nous a été faite que dans l'ouvrage : l'absence du mot de « frontière », ou du mot « limites ». Pourtant, il serait logique, une fois constaté l'aspect toxique de la *fusion* paradoxante, de rappeler que tout échange suppose l'identification d'éléments *séparés* ET *en relation*, cette relation permettant elle-même, récursivement, comme le rappelle l'approche systémique, l'identification des éléments qu'elle *sépare* ET *relie* en même temps. Là encore, il semble, dans ces temps troublés à la fois par l'internationalisation d'un capitalisme sans frontières et par des migrations nombreuses et multiples, que nos auteurs sont restés hésitants devant cette frontière... conceptuelle. L'internationalisme est une vieille position de gauche⁶, et il a aussi sa forme de droite. Doit-on être pour ou contre les frontières ? Ou plutôt comment être à la fois pour ET contre... position contradictoire (paradoxante ?) qui traverse et la société et chaque citoyen.

Discussion... à suivre et à poursuivre...

©F. BALTA – octobre 2015/janvier 2016

¹ Pagès Max, Bonetti Michel, De Gaulejac Vincent, Descendre Daniel, *L'emprise de l'organisation*. Revue Française de Sociologie, PUF, 1982, vol 23, n°2, p 316-321

² Cf. son ouvrage co-écrit avec Nicole Aubert, *le coût de l'excellence* Le Seuil, Paris, 1991.

³ trois seulement dans le livre, p.179, ce qui tendrait à démontrer que les paradoxes sont autant dans l'oreille qui les repère que dans la phrase qui est sensée les contenir.

⁴ Pour autant que cohérence et contradictions ne soient pas une nouvelle opposition à prendre en compte...

⁵ cf. le manifeste convivialiste (sur <http://www.lesconvivialistes.org>)

⁶ et même d'ultra-gauche à travers les positions des « no borders »