Appel à communications

Journée d'études sur

les managers confrontés à de nouvelles injonctions paradoxales

organisée par l'Institut Psychanalyste & Management[1]

en coopération ave l'Institut d'Etudes Avancées et l'Université Paris I

le **jeudi 21 janvier 2027 à Paris, hôtel de Lauzun**.

Thême de la journée d'études

Les managers sont de plus en plus confrontés à une suréglementation des activités des entreprises, engendrée par un demi siècle de mise en œuvre de conventions, directives, lois, réglements, normes et chartes éthiques, qui visent notamment à atteindre les 17 Objectifs Développement Durable (ODD), appliquer les principes Environnementaux Sociaux et de Gouvernance (ESG) et s'aligner sur de nouveaux référentiels comptables internationaux (CSRD) et européens (ESRS). Ce cadre normatif s'étend à leurs parties prenantes et à leurs écosystèmes, selon le principe de la « double matérialité ».

Ces dirigeants sont ainsi confrontés à des injonctions paradoxales *(paradoxical injunctions*), des écarts d'attentes de performances *(expectation gaps*), des exigences concurrentes (*competing demands*), des paradoxes organisationnels *(organizational paradoxes)*, des objectifs contradictoires (*conflicting objectives),* des paradoxes de la performance (*performance paradoxes)***…** Les managers les plus exposés occupent des fonctions de Direction générale (le profit et le bien commun), de DRH (les performances et le bien être au travail), de Direction production & logistique (la productivité et la sécurité), de Direction commerciale (le volume et la qualité)…

Afin de se conformer à ces injonctions, les managers doivent mettre en place des processus de plus en plus complexes de veille, de collecte, de traitement et de protection des données, de conception et de production frugales des produits et des services, de sécurisation et de moralisation des pratiques, de formation et d'encadrement du personnel. Ils doivent faire appel à de nouveaux outils d'aide à la décision relevant des IA symbolique et générative, afin d'anticiper et de mesurer les externalités de leurs stratégies et de leurs opérations. Ils doivent créer de nouvelles fonctions de surveillance et de médiation chargés de la conformité, de la RSE et/ou de l'éthique. Ils doivent expérimenter de nouveaux des modèles de management, plus réactifs, proactifs et prospectifs. Mais ils doivent surtout se comporter en leaders capables de relever les défis lancés par la maîtrise de ces nouveaux paradoxes.

La notion d'injonction paradoxale a fait l'objet de nombreux travaux scientifiques qui s'inscrivent dans plusieurs champs de la connaissance, principalement les sciences de la communication, la psycho-sociologie du travail et les sciences de gestion. Dans le domaine des sciences de la communication, les recherches pionnières ont été réalisées par Haley (1955), qui, par ses analyses des discours paradoxaux et de la métacommunication, a inspiré l'école de Palo Alto, représentée par Bateson et al. (1956). La littérature révèle la diversité à la fois

[1] L'Institut Psycahnalyse & Management (IPM), fondé depuis 1992, est membre de lla FNEGE.

des notions plus ou moins assimilées à des injonctions paradoxales, de leurs facteurs (situationnels, fonctionnels, organisationnels, socio-culturels) et de leurs effets (professionnels, psychologiques, sociaux). Elle montre également une évolution des approches du phénomène. L'objectif de cette recherche est d'identifier et de comparer les types, les causes et les effets des injonctions paradoxales, des écarts d'attentes et des autres paradoxes qui sont observés dans chaque grande fonction de l'entreprise, puis de déterminer les sens de leurs évolutions.

Les communications attendues dans le cadre de cette journée d'études porteront sur les types dominants d'injonctions paradoxales, sur les facteurs favorables à leur mutation dans les principales fonctions de l'entreprise, et sur leurs effets organisationnels, sociaux et psychologiques.

Principales références

Ancelin- Bourguignon A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations, *Revue française de gestion*, n° 270, 143-157. 10.3166/rfg.2017.00167

Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J. & Weakland, J. H. (1956). Toward a Theory of Schizophrenia, *Behavioral Science*, 1(4), 251-264. 10.1002/bs.3830010402

Bonnet, F. (2015). **«** Customer Relationship Management – Entre injonction à la créativité et fonction de cadrage d'une interaction médiatisée ». *Les Enjeux de l'information et de la communication*, supplément N.16 B. 10.3917/enic.hs2.0111

Bourguignon, A. (1999). Au pays des injonctions paradoxales : comment les individus perçoivent-ils les attentes de conformité et d'autonomie ?, *La G.R.H. : Contrôle et autonomie*, FNEGE, 171-186 **.**

Burlaud, A., Niculescu, M. & Predescu, L. (2024). Expectation Gap: the Story of the Auditor's Necessary and Impossible Mission*. Audit financier,* vol. XXII, n° 4(176), pp. 695-723. 10.20869/auditf/2024/176/023

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris, Bayard.

Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, Armand Colin.

Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris, Calmann-Lévy.

Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York : Free Press.

Gaignard, O. (2016). Pouvoir managérial et travail d'acceptation dans les établissements sociaux . *Le Sociographe*, **n°** 55**,** 2016/3, 43-56**.** 10.3917/graph.055.0043

de Gaulejac V. et Mercier A.(2013). La multiplication des injonctions paradoxales , **in** *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*. Paris , Desclée de Brouwer.

Haley, J. (1955). Paradoxes in Play, Fantasy, and Psychotherapy, *Psychiatric Research Reports*, 2, 52-58.

Kaës, R. (dir.) (1987). *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*. Paris : Dunod, coll. « Inconscient et culture ».

Morillon, L. & Bouzon, A. (2009). Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles . *Études de communication*, n° 33, p. 189-202. 10.4000/edc.1096

Pérezts, M., Bouilloud, J.-P. & de Gaulejac, V. (2011). "Serving Two Masters: The Contradictory Organization as an Ethical Challenge for Managerial Responsibility." *Journal of Business Ethics*, 101(1), 33–44. 10.1007/s10551-011-1176-3

Proulx, S. (2020). *La participation numérique : une injonction paradoxale*. Paris : Presses des Mines, coll. « Sciences sociales », 185 p.

Prouteau F. (2013). L'injonction paradoxale, une stratégie managériale ?, *Soins Cadres,* vol. 22, n°87, 22-23. 10.1016/j.scad.2013.06.010

Quick R., (2020), The audit expectation gap: A review of the academic literature, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie***,** 94(1/2), 5–25,. 10.5117/mab.94.47895

Watzlawick P. (1963). A Review of the Double Bind Theory, *Family Process*. 10.1111/j.1545-5300.1963.00132

Watzlawick P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: W. W. Norton & Company.

Winnicott, D. W. (1971). *Playing and Reality*. London, Tavistock Publications.

Calendrier de soumission et feuille de style des communications

Les textes des communications seront adressés par email à jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr et/ou bonnet.daniel@orange.fr, au plus tard le **30 novembre 2026**. Ils seront présentés sous word (en limitant le nombre de notas de bas de page, de tableaux et de graphiques). Chaque projet de communication sera analysé par deux rapporteurs avec un retour aux auteurs au plus tard le **15 décembre 2026**. Les communications retenues seront publiées dans un revue académique.

La contribution aux frais d'organisation (salle, déjeuner, buffet dinatoire) est limitée à 100€ par communiquant.