Document généré le 4 juil. 2025 01:59

Ad machina
L'avenir de l'humain au travail

Entre changement et organisation : le travail de consultant, source clinique et ressources réflexives psychosociologiques pour un plus grand pouvoir d'agir

Martial Rousseau et Marie-Josée Lorrain

Numéro 7, 2023

La nécessité du changement, ou l'arbre qui cache la forêt

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1108644ar
DOI : https://doi.org/10.1522/radm.no7.1671

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Rousseau, M. & Lorrain, M.-J. (2023). Entre changement et organisation : le travail de consultant, source clinique et ressources réflexives psychosociologiques pour un plus grand pouvoir d'agir. *Ad machina*, (7), 323–343. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1671

Résumé de l'article

Cet article prend pour objet de recherche l'enjeu de développement de compétences de réflexivité chez les consultant.es en développement organisationnel, parties prenantes de la gestion du changement organisationnel (CO). La littérature scientifique le relève bien, les défis occasionnés par le CO sont difficiles à surmonter pour les gestionnaires, comme pour leurs expert.es. Paradoxalement, ces derniers ont du mal aussi à les relever pour leurs propres CO. L'article présente ainsi une réflexion appuyée sur des exemples de terrain dans une visée de promotion d'une pratique réflexive basée sur l'interdisciplinarité psychosociologique comme forme d'expérimentation d'un plus grand pouvoir d'agir sur le CO. Une fois démontrée la nécessité d'une perspective au plus proche du réel du travail pour mieux appréhender le vécu du CO, une relecture est faite à l'aide d'une partie des résultats de trois recherches-actions en milieu de consultation organisationnelle, des effets sur la santé au travail de consultant.es, de la cooccurrence entre les CO du travail – notamment ceux reliés à la pandémie de COVID-19 – et l'exigence de la révision de leurs pratiques professionnelles. L'interdisciplinarité psychosociologique mobilisée dans ces recherches a alors amené les participant.es à approfondir leur compréhension des effets du CO sur l'exercice de leur métier de consultant.e. Ces recherches-actions leur ont également permis d'élargir et diversifier leur répertoire de stratégies d'amélioration de la qualité de leur travail par le dégagement de marges de manoeuvre et d'accroissement de leur pouvoir d'agir. Ainsi sont examinées les conditions de réussite du CO, amenant les auteurs à proposer un modèle intégré du pouvoir d'agir pour un tel objectif.

© Martial Rousseau et Marie-Josée Lorrain, 2023

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Revue scientifique
L'avenir de l'humain au travail

Titre : Entre changement et organisation : le travail de consultant, source clinique et ressources réflexives psychosociologiques pour un plus grand pouvoir d'agir

Rubrique : Perspective théorique

Auteur(s)

1 : Martial Rousseau, chercheur
2 : Marie-Josée Lorrain, professeure

Citation : Rousseau, M. et Lorrain, M.-J. (2023). Entre changement et organisation : le travail de consultant, source clinique et ressources réflexives psychosociologiques pour un plus grand pouvoir d'agir. *Ad Machina*, *7*(1), 323-343. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1671

Affiliation des auteurs

1 : ESCP Europe Institut de Recherche en Management — Courriel : martial.rousseau@courriel.eco

2 : Université du Québec à Montréal — Courriel : lorrain.marie-josee@uqam.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

☒ Aucun conflit d'intérêts à déclarer
☐ Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Revue scientifique
L'avenir de l'humain au travail

Résumé (250 mots)

Cet article prend pour objet de recherche l'enjeu de développement de compétences de réflexivité chez les consultant.es en développement organisationnel, parties prenantes de la gestion du changement organisationnel (CO). La littérature scientifique le relève bien, les défis occasionnés par le CO sont difficiles à surmonter pour les gestionnaires, comme pour leurs expert.es. Paradoxalement, ces derniers ont du mal aussi à les relever pour leurs propres CO. L'article présente ainsi une réflexion appuyée sur des exemples de terrain dans une visée de promotion d'une pratique réflexive basée sur l'interdisciplinarité psychosociologique comme forme d'expérimentation d'un plus grand pouvoir d'agir sur le CO. Une fois démontrée la nécessité d'une perspective au plus proche du réel du travail pour mieux appréhender le vécu du CO, une relecture est faite à l'aide d'une partie des résultats de trois recherches-actions en milieu de consultation organisationnelle, des effets sur la santé au travail de consultant.es, de la cooccurrence entre les CO du travail – notamment ceux reliés à la pandémie de COVID-19 – et l'exigence de la révision de leurs pratiques professionnelles. L'interdisciplinarité psychosociologique mobilisée dans ces recherches a alors amené les participant.es à approfondir leur compréhension des effets du CO sur l'exercice de leur métier de consultant.e. Ces recherches-actions leur ont également permis d'élargir et diversifier leur répertoire de stratégies d'amélioration de la qualité de leur travail par le dégagement de marges de manœuvre et d'accroissement de leur pouvoir d'agir. Ainsi sont examinées les conditions de réussite du CO, amenant les auteurs à proposer un modèle intégré du pouvoir d'agir pour un tel objectif.

Abstract

The research objective of this article is the issue of developing reflexivity skills among organizational development consultants, who are stakeholders in organizational change (OC) management. The scientific literature clearly shows that the challenges caused by OC are difficult to overcome for managers, as well as for their experts. Paradoxically, the experts also have difficulty meeting the challenges for their own OCs. This article provides a reflection based on field examples aiming to promote a reflective practice based on psycho-sociological interdisciplinarity as a way of experimenting with greater power to act on OC. Once the need for a view as close as possible to the reality of work has been demonstrated to better understand the experience of the OC, a rereading is done using part of the results of three action researches in an organizational consultation environment, using the effects on health at work of consultants, using the joint occurrence between work OCs, particularly those related to the COVID-19 pandemic, and using the requirement to review their professional practices. The psycho-sociological interdisciplinarity used in this research then led the participants to deepen their understanding of the effects of OC on the exercise of their profession as consultants. This action research also allowed them to widen and diversify their repertory of strategies for improving the quality of their work by freeing up leeway to manoeuvre and increase their power to act. The conditions for OC success are thus examined, leading the authors to propose an integrated model for the power to act for such an objective.

Mots clés

Changement organisationnel, consultant, approches psychosociologiques cliniques, travail réel, pouvoir d'agir

Droits d'auteur
Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons Attribution (CC BY NC)*.

Entre changement et organisation : le travail de consultant, source clinique et ressources réflexives psychosociologiques pour un plus grand pouvoir d'agir

Martial Rousseau
Marie-Josée Lorrain

Introduction

Cet article prend pour objet de recherche l'enjeu de développement de compétences de réflexivité chez les consultant.es en développement organisationnel (DO), parties prenantes de la gestion du changement organisationnel. Si les défis occasionnés par le changement organisationnel sont d'autant plus difficiles à surmonter, c'est bien en effet que même leurs expert.es ont du mal à les relever (Lorrain et Nicolas, 2020). Et ils semblent l'avoir, parce qu'eux/elles-mêmes ont de la difficulté à faire face aux réalités changeantes de leur métier (Rousseau, 2021). Les propos de Leblanc tenus il y a 20 ans sont ainsi toujours d'actualité (2002, p. 1) :

> La pratique professionnelle gagne actuellement en complexité, entraînant, pour les praticiens, des questionnements sur les valeurs, les buts et les intérêts […]. Soumise à des transformations importantes […], la pratique oblige les professionnels à progresser dans une réalité changeante. Face à ces nouvelles exigences, ceux-ci doivent gérer des situations où la simple conformité à la prescription n'est plus suffisante. On leur demande des compétences à apprendre, à s'adapter, à créer afin d'évoluer dans des situations qui sont parsemées de paradoxes, de conflits de valeurs et de problèmes éthiques […].

Cet article vise alors à répondre à la question suivante : que peut apporter l'interdisciplinarité psychosociologique au développement de compétences de professionnel.les visant la réussite d'un changement organisationnel? Nous présentons dans cet article une réflexion appuyée sur des exemples de terrain dans une visée de promotion d'une pratique réflexive basée sur l'interdisciplinarité psychosociologique comme forme d'expérimentation d'un plus grand pouvoir d'agir sur le changement organisationnel. Nous commencerons en évoquant quelques caractéristiques des interdisciplinarités psychosociologiques du travail. Une fois précisée la nécessité d'une perspective au plus proche du réel du travail pour mieux appréhender le vécu du changement organisationnel, nous proposerons une relecture, avec une partie des résultats de trois recherches-actions en milieu de consultance organisationnelle, des effets, sur la santé au travail de consultant.es, de la cooccurrence entre les changements organisationnels du travail – notamment ceux reliés à la pandémie de COVID-19 – et l'exigence de la révision de leurs pratiques professionnelles et ce, afin d'examiner les conditions de réussite du changement organisationnel. Nous discuterons ensuite de la notion de santé organisationnelle, nous amenant à proposer un modèle intégré du pouvoir d'agir pour un changement organisationnel réussi.

1. Le changement organisationnel sous le prisme des approches psychosociologiques cliniques

1.1 La nécessité d'une perspective au plus proche du réel du travail pour mieux appréhender le vécu du changement organisationnel

Le propos d'Yves Gagnon (2012, p. 16) reste encore aujourd'hui valable : « le taux d'échecs ou de demi-succès des changements organisationnels est encore aujourd'hui évalué à environ 70 % ». Et il est toujours aussi vrai que la plupart des échecs ne proviennent pas de causes « techniques » (p. ex., mauvaise architecture du changement, budget insuffisant, déploiement des moyens trop lent), mais plutôt en raison de l'attitude et du comportement des salariés et des gestionnaires que l'on qualifie de « résistance au changement » (Aiken et Keller, 2009). Aussi, plus que jamais, comme nous le rappelle Henry Mintzberg (2023), il est nécessaire de s'écarter des recettes universelles pour davantage s'ancrer dans le réel. Encore faut-il que les expert.es du conseil en management parviennent à le faire elles/eux-mêmes.

Or, les consultant.es entretiennent un rapport à leur travail parfois conflictuel en raison des dilemmes de leur métier (p. ex., la conciliation des attentes de leur hiérarchie ou de leurs clients versus les enjeux organisationnels nécessitant une attention particulière) (Rousseau, 2021). Ce rapport conflictuel est susceptible d'être accentué dans leur activité par des contradictions entre les valeurs humanistes du DO originel auxquelles ils/elles se rattachent et des enjeux de changement organisationnel (Rousseau, 2021) soulevés par l'accélération de la managérialisation des organisations commerciales, publiques ou sociales (Fortier, 2015).

Les firmes-conseils elles-mêmes sont poussées à la rationalisation de leurs processus de travail dans une visée de plus grande performance (Dujarier, 2021). En effet, elles évoluent dans un marché très concurrentiel (Boni-Le Goff, 2012); ce qui a pour conséquence directe d'accentuer la concurrence interne entre consultant.es (Boni-Le Goff, 2010). La valorisation de la performance individuelle combinée à l'anxiété permanente de trouver de nouveaux clients (Villette, 2003) les amènent alors d'autant plus à adopter des conduites commerciales et individualistes au sein même de leur organisation, à l'inverse des pratiques participatives auxquelles ils/elles pourraient être attaché.es (Lorrain et Nicolas, 2020; Berrebi-Hoffmann, 2002, 2006; Pellegrin-Boucher, 2004). Ils/elles se retrouvent ainsi, comme les gestionnaires, « entre l'enclume et le marteau » (Bouilloud, 2012).

Le métier de consultant étant d'abord de nature relationnelle (Block, 2011; Bordeleau, 1986; Lippitt et Lippitt, 1980; Schein, 1999; Stern et Tutoy, 2001), ces changements organisationnels se présentent d'autant plus comme un enjeu identitaire (Giroux, 2011). Des études comme celle de Charpentier et Viers (2015, 2019) rapportent alors le besoin de ces professionnel.les de s'exprimer sur leur « ressenti » plutôt que sur leur pratique : « un besoin de réflexion afin de comprendre sur ce qui se joue et ainsi mieux agir » (Charpentier et Viers, 2015, p. 81).

En matière d'approches dominantes dans les sciences de la gestion susceptibles d'aider à comprendre et agir, nous relevons d'un côté celles axées sur le stress, tel le modèle comportementaliste « exigence - autonomie » – appelé aussi « interactionnel » – de Karasek et Theorell, ainsi que celui « transactionnel » cognitiviste de Lazarus et Folkman (Probst, 2004) et ses stratégies d'ajustement (dites de *coping*) à la situation, centrées sur la tâche ou sur les émotions (Lancry et Ponelle, 2011, dans Brangier et al., 2004). Mais en privilégiant la gestion du risque qu'elles qualifient de psychosocial (abrégé RPS), ces approches semblent réduire la problématique de la santé au travail à des « facteurs de risque » (Edrei et Rolo, 2012).

De l'autre côté, on retrouve des approches qui renversent la question du stress pour se centrer sur les facteurs de protection à travers les compétences individuelles susceptibles d'aider la personne à prendre soin d'elle et ainsi de prévenir ou amoindrir l'affect (Brangier et al., 2004). Ces approches sont axées sur la culture du bien-être, où est intrinsèquement encouragé le développement personnel, tel que promu par Carl Rogers, et duquel s'inspirent d'ailleurs beaucoup d'interventions en DO. C'est, par exemple, dans une telle perspective de ré-humanisation que se sont développées des approches managériales telles que celle du management dit « bienveillant » (Rodet et Desjacques, 2017).

Toutefois, même si toutes ces approches d'intervention et de management peuvent être bénéfiques pour la santé des individus et pour la performance des organisations, il n'en demeure pas moins qu'elles restent « déconnectées » d'une vision de transformation des situations de travail (Gourc, 2017), pourtant à poursuivre à des fins de coopération (Dejours, 2015b) pour *in fine* de performance collective (Clot et Zarifian, 2009) du changement organisationnel visé. Il y a alors une étape intermédiaire dont il est nécessaire d'admettre qu'elle est une condition *sine qua non* du changement. Cette étape consiste en la « nécessaire évolution du management vers " le réel " » (Suarez-Thomas, 2015), permettant de « lever un coin du voile sur ce qui se joue dans le travail réel » et de la sorte offrir « des clés de compréhension sur le fonctionnement des organisations, le changement et la question du sens » (Charpentier et Viers, 2015, p. 75).

Et sur ce point, des rapprochements sont possibles entre les sciences de gestion et les psychosociologies cliniques du travail (Almudever, 2012; Detchessahar, 2011, 2013; Detchessahar et Clot, 2019; Lorino et al., 2011; Montlahuc-Vannod, et al., 2022) tant sur le plan épistémologique que sur le plan théorique. Car, comme Morency et Simard (2015, p. 29) le rapportent d'Albert Einstein, « un problème ne peut être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé ».

Ce qui fait la particularité de la perspective clinique, c'est qu'elle offre de déplacer le regard sur l'expérience vécue du travail. Toutes les approches s'inscrivant dans cette perspective poursuivent en effet la finalité de se présenter comme science alternative de l'agir humain au travail (Lorrain et Nicolas, 2020). Elles accentuent ceci : « vous avez oublié ça », ou « ça ne fonctionne pas comme vous le prétendez » (Heller et al., 2013, p. 23-24).

Les cliniques du travail se distinguent ainsi des approches théoriques mobilisées par les sciences de la gestion qui ne tiennent pas compte du réel du travail, donnant plutôt la primauté aux explications psychologisantes des conduites des individus (Wolf, 2010). Quand, sous ces dernières, il est prétendu que : « [l]a résistance au changement est un mensonge […]; ce à quoi les gens résistent, c'est à la représentation qui leur est donnée, trop souvent très pauvre; […] ce qui est inscrit dans nos gènes, c'est l'adaptabilité » (Chavel, cité dans Marsan, 2008, p. 20), la perspective clinique vient dire que ça ne fonctionne pas toujours comme ça. Au contraire d'une « psychologie de l'adaptation » (Gourc, 2017), les approches psychosociologiques cliniques cherchent en fait paradoxalement à « dépsychologiser » la souffrance (Molinier et Flottes, 2012) pour se recentrer sur le réel du travail et ainsi permettre de mieux agir.

1.2 La perspective psychosociologique clinique pour une approche du réel du travail

L'interdisciplinarité psychosociologique du travail, domaine en pleine expansion, s'inscrit largement dans une perspective transformatrice mobilisant les rapports entre activité et subjectivité dans le travail réel. Sous cet angle, dans ce que nous nommons les cliniques de l'activité – par exemple, l'analyse de l'activité (Clot et Lhuilier, 2015), l'ergologie (Schwartz et Durrive, 2009), la psychodynamique du travail (Dejours, 2015a), la sociologie clinique (Gaulejac, 2021), la clinique sociologique (Roche, 2016) – ou encore une psychosociologie du travail, des professionnels ont fait de la qualité des conditions du travail, du sens et de la santé organisationnelle des objets centraux des interventions dans les organisations ou les institutions (Giust-Desprairies, 2008, 2009; Giust-Desprairies et Gaulejac, 2009; Clot, 2010; Molinier, 2010; Lhuilier, 2013).

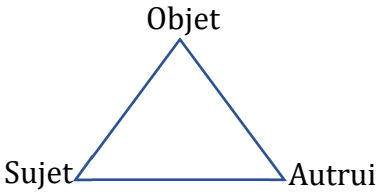
On rappellera que l'une des caractéristiques de ce domaine est de ne pas entrer dans les questions des pratiques professionnelles et leur sens, de la qualité des conditions du travail et de la santé par un inventaire quantitatif des RPS, mais plutôt par une action « clinique », en réponse à des demandes de changements organisationnels issues du terrain, ou à des propositions de recherches-actions issues du milieu universitaire. Ce qui rassemble les auteurs de cet article réside ainsi dans l'attention portée aux rapports entre le travail et la subjectivité dans le contexte des nombreux changements dans le monde de la consultance organisationnelle, à partir de quelques notions phares des approches psychosociologiques cliniques.

L'activité réelle des consultant.es

De manière générale, les difficultés du travail des professionnel.les résultent principalement d'un décalage inévitable entre le travail prescrit et le travail réel (Clot et Lhuilier, 2015). Par travail prescrit, on entend les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir, désignés notamment par la « tâche » (Coutarel, Daniellou et Dugé, 2014; Dejours, 2013). Cependant, les professionnel.les ne peuvent exécuter strictement les prescriptions en raison des inévitables imprévus, incidents, dysfonctionnements, pannes, etc., qui constituent ce qu'on désigne par le « réel » du travail (Clot et Lhuilier, 2015). Par conséquent, les professionnel.les n'ont d'autre choix que de réaménager les prescriptions et travaillent concrètement en utilisant des modes opératoires remaniés (Énel, s.d.).

L'activité, prise ontologiquement comme « acte de travailler » (Lhuilier, 2023), est, pour Dujarier (2019, p. 41), « ce qui occupe les sujets : ce qu'ils font, mais aussi ce qui se passe en eux, ce qui les préoccupe sur les plans cognitif, émotionnel, imaginaire et symbolique ». L'activité de travail est alors faite de la mise en dialogue de trois pôles – l'Objet de l'activité, Autrui et le Sujet lui-même – formant une « triade vivante » (Clot, 1999, p. 99, voir la figure 1).

Figure 1
La triade vivante de l'analyse de l'activité
Source : d'après Clot, 1999



L'activité des consultant.es DO étant avant tout communicationnelle (Zarifian, 2010), *faire*, pour elles/eux, c'est d'abord *dire*. Nous avons pu alors analyser le réel de leur activité, tel que Clot le définit, soit comme : « […] aussi ce qui ne se fait pas, [ne se dit pas], ce qu'on ne peut pas faire, [ne peut pas dire], ce qu'on cherche à faire, [à dire] sans y parvenir – les échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, [pu dire], ce qu'on pense ou qu'on rêve pouvoir faire, [pouvoir dire] ailleurs. Il faut ajouter – paradoxe fréquent – ce qu'on fait, [ce qu'on dit] pour ne pas faire, [ne pas dire] ou encore ce qu'on fait, [ce qu'on dit] sans vouloir le faire, [le dire]. Sans compter ce qui est à refaire, [à redire] » (Clot, 1999, p. 119). L'analyse de l'activité réelle permet alors de mesurer « le rayon d'action effectif […] des sujets dans leurs milieux professionnels habituels, ce qu'on peut aussi appeler le rayonnement de l'activité, son pouvoir de recréation » (Clot, 2001, p. 13), autrement dit, son pouvoir d'agir.

Pratiques de consultants, coopération et reconnaissance

Selon la théorie professée (Argyris et Schön, 1974), c'est-à-dire ce que nombre de consultant.es voudraient ou devraient faire, la consultation consiste à nouer une relation de coopération avec la clientèle. Il s'agit, dans les termes de du Tertre (2005), d'une coopération transverse entre un.e prestataire d'un service et un.e bénéficiaire. On consent d'autant plus à s'engager dans la coopération lorsque la contribution apportée est valorisée et reconnue dans l'entreprise et par le système client. Cela situe d'emblée la reconnaissance comme un moteur important de la coopération. Du Tertre analyse que « dans les activités immatérielles et relationnelles, l'intersubjectivité associée à la " relation de service " mobilise la subjectivité du salarié encore plus radicalement » (du Tertre, 2005, p. 44). Pour tenter d'éclairer un de ces processus, « […] comprendre comment les attentes de reconnaissance et le déni de reconnaissance structurent l'expérience du travail » (Renault, 2017, p. 245) devient alors d'une grande importance.

Dans le champ de la psychodynamique du travail, et plus particulièrement dans les travaux de Dejours – voir le Triangle de la psychodynamique du travail à la figure 3 et celui dont il est issu, le Triangle de la dynamique de l'identité à la figure 2) – la reconnaissance est présentée comme une rétribution symbolique de ceux qui consentent à coopérer. En effet, comme le précise l'auteur, s'engager dans la coopération suppose d'accepter de « brider son intelligence et sa propre subjectivité » (Dejours, 2013, p. 36) pour faire de la place à l'apport des autres dans un collectif. Selon Dejours (2013, p. 37), « ce qui mobilise l'intelligence n'est pas seulement la rétribution matérielle, le salaire, c'est une rétribution symbolique, ou encore " morale ". Et cette rétribution prend une forme précise : c'est la reconnaissance » des contributions singulières de ceux qui coopèrent. Pour Dejours (2013), dans le travail, ce sont les jugements de beauté et d'utilité portés sur les actes qui octroient la reconnaissance.

Figure 2
Triangle de la dynamique de l'identité
Source : d'après Sigault, 1990, cité dans Dejours, 2015b, p. 239

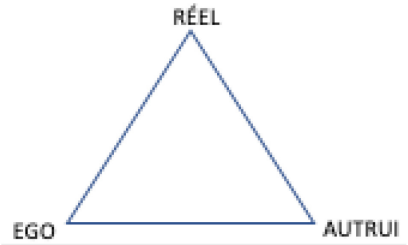
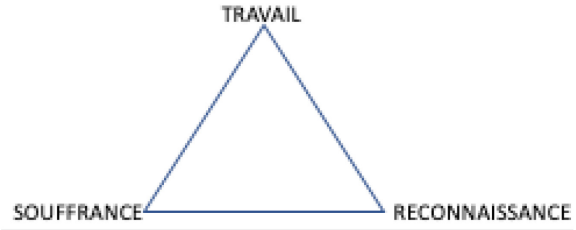


Figure 3
Triangle de la psychodynamique du travail
Source : d'après Dejours, 2015b



Dans la première étude présentée plus bas, quant à la qualité du travail fourni par le/la consultant.e, le jugement de beauté est principalement émis par les pairs. Il s'agit d'un jugement qualifié d'horizontal qui est souvent formulé en des termes esthétiques. « Il octroie en retour l'appartenance à un collectif, à un métier, à une communauté » (Dejours, 2013, p. 38). Énoncé par la ligne hiérarchique, le jugement d'utilité reconnaît la contribution économique et sociale fournie par le salarié. Cependant, la spécificité de la mission de conseil est le caractère unique de chaque mandat qui génère ce que du Tertre nomme « l'instabilité de la qualité de la prestation » (du Tertre, 2005, p. 41). Cette instabilité conduit les consultant.es à s'interroger constamment sur la notion de « travail bien fait ». D'où l'importance des deux types de jugement qui peuvent soit conforter sur l'identité professionnelle de « bon.ne consultant.e » lorsqu'il/elle répond aux attentes de son organisation (en matière de rétention de clientèle, de taux de contractualisation), soit renforcer ses préoccupations et inquiétudes lorsqu'il/elle s'en écarte.

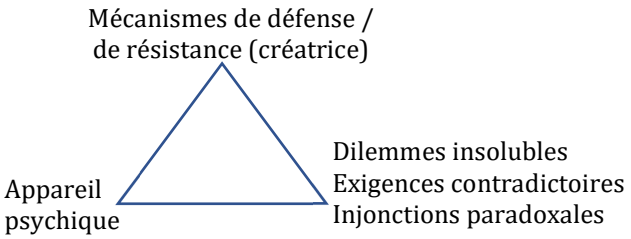
À ces deux premiers types de reconnaissance théorisés par Dejours (2013), nous avons également pu en observer deux autres que présente Renault (2017) : la reconnaissance par appréciation et celle par admiration. La reconnaissance par appréciation relève d'un « mode de reconnaissance qui convient au travail par prescription et à l'emploi de longue durée caractéristique du fordisme : elle porte sur les efforts consentis pour appliquer les prescriptions de façon convenable » (Renault, 2017, p. 246). Quant à la reconnaissance par admiration, elle « renvoie au prestige attaché à des ressources et à des capacités particulières ainsi qu'au succès individuel » (Renault, 2017, p. 245). La valeur attribuée au salarié le place alors en position de supériorité par rapport à d'autres. Un modèle d'autant plus prégnant dans le champ du DO lorsque l'activité de conseil correspond principalement à un travail par projet (Boni-Le Goff, 2010) et à l'emploi à durée déterminée qui induit des besoins de reconnaissance par admiration.

Des mécanismes de défense et de résistance face à un système organisationnel paradoxant

Par une approche qu'il appelle sociologique clinique, Gaulejac (2019) assimile toute organisation de travail à un système de médiation entre des dimensions et visées fonctionnelles, économiques et sociopsychologiques susceptibles de s'opposer. Quand ce système de médiation est défaillant, il devient alors *paradoxant*. Le chercheur définit le système paradoxant comme un système se caractérisant par « une combinaison entre des formes d'organisation, des outils de gestion, des modalités de communication et un langage qui confrontent les individus à des dilemmes insolubles, des exigences contradictoires et des injonctions paradoxales » (Gaulejac, 2019, p. 633). Précisons ici, d'une part qu'une situation de double contrainte qui caractérise un tel système est d'« empêche[r] toute échappatoire » (Gaulejac, 2019, p. 633); d'autre part, que l'injonction paradoxale s'associe à une situation de double contrainte, dans le sens où cette dernière « consiste à installer un processus de subordination ou domination à partir d'injonctions paradoxales » (Gaulejac, 2019, p. 633).

Devant un tel système, l'auteur relève que la réaction la plus « " normale " est de s'en prendre à soi-même » (Gaulejac, 2019, p. 635), par exemple, en s'y ajustant. Dans ce sens, le système paradoxant est aussi un système sociopsychique : « l'individu relaie au niveau psychique les béances de l'organisation pour tenter de les combler » (Gaulejac, 2019, p. 635). La personne est alors susceptible de réagir par l'adoption de différents mécanismes de défense, la maintenant dans le système paradoxant, ou de mécanismes de résistance (créatrice), l'amenant à sortir de son emprise, voire, si créatrice, à la transformer (Gaulejac et Hanique, 2018)[1].

Figure 4
Triangle du système sociopsychique paradoxant
Source : inspiré de Gaulejac, 2019



Ainsi définis, nous pouvons voir cet ensemble de concepts « faire réseau[2] » (Roche, 2016) par l'entremise de leurs dimensions individuelle, organisationnelle et sociopolitique interreliées. Ceci nous a permis de construire les modèles conceptuels d'analyse de nos recherches, lesquels nous ont d'abord servi à fixer leurs problématiques, leurs objectifs et leurs questions. Ces combinaisons ont surtout offert à nos recherches une force significative de complémentarité. La clinique de l'activité a pris une place prépondérante dans l'analyse des expériences des consultant.es. Mais les concepts de sociologie clinique que nous avons mobilisés – comme celui de système paradoxant – nous ont permis de bien prendre en compte l'organisation du travail; à la différence peut-être d'une recherche qui n'aurait mobilisé que la clinique de l'activité, Clot ne conceptualisant pas le système dans lequel prend place l'expérience vécue (Gourq, 2017).

Notons ici que toutes les approches cliniques mobilisées s'inscrivent dans une épistémologie constructiviste/interprétativiste, dans une logique de recherche foncièrement inductive. Si nous nous étions inscrits dans un paradigme épistémologiste positiviste, les concepts-clés de pouvoir d'agir, de reconnaissance et de mécanisme de défense/résistance nous auraient amenés à faire les cinq propositions de recherche de causalité suivantes et ce, dans un objectif normatif visant l'optimisation de la performance organisationnelle :

> **Propositions 1 et 2** : Plus grand est le pouvoir d'agir du/de la consultant.e (1) et celui du client (2), plus facile sera leur coopération et mieux réussi sera le changement organisationnel.
>
> **Proposition 3** : Plus grande sera la reconnaissance des compétences et du travail réel/empêché des acteurs/actrices, plus facile sera la coopération et mieux réussi sera le changement organisationnel.
>
> **Propositions 4 et 5** : (4) Plus l'acteur/actrice adopte des mécanismes de défense envers un système organisationnel paradoxant, plus difficile sera la coopération, plus à risque d'échec sera le changement organisationnel. (5) Corollairement, plus l'acteur/actrice adopte des mécanismes de résistance créatrice envers un système organisationnel paradoxant, plus facile sera la coopération, et mieux réussi sera le changement organisationnel.

Ces propositions pourraient ainsi faire l'objet d'une recherche quantitative. Dans les nôtres, nous visions « seulement » à identifier des mécanismes sociaux, soit des « relations [de type « Si A, alors parfois B » (Dumez, 2016, p. 148)] « dans le temps et l'espace au sein d'un contexte » (Miles et Huberman, 2003, p. 439).

2. Relecture de trois recherches-actions

2.1 Méthodologies

Nous présentons ci-après quelques éléments méthodologiques des trois recherches-actions tenues auprès de consultant.es en DO, par lesquelles nous avons cherché à mieux comprendre les effets sur leur santé au travail de la cooccurrence entre les changements organisationnels du travail et l'exigence de la révision de leurs pratiques professionnelles.

Appréhender des tensions communicationnelles par le récit de pratique

Notre première recherche-action (Lorrain et Nicolas, 2020) s'inscrit dans une recherche plus vaste, conduite entre 2013 et 2019, concernant l'analyse de la pratique de communication interpersonnelle de 180 professionnels en exercice, se formant dans un cours d'un programme DESS/MBA, à l'activité de conseil en management. De cette étude, nous avons extrait un sous-échantillon de 10 consultant.es intervenant dans des organisations publiques et privées. Puisque l'objectif est de comprendre le *vécu* de consultant.es et de mettre en mots des expériences illustrant des formes de communication sous tension, nous avons choisi comme méthode de production des données des entretiens en profondeur, semi-dirigés, du type récits de pratique. Deux entretiens par consultant ont été réalisés, suivis d'un retour pour validation des comptes rendus exhaustifs et d'ajouts de précisions lors du second entretien. L'analyse de contenu a été celle retenue (Quivy et Van Campenhoudt, 1995) et les principales catégories de la grille étaient les cinq suivantes : 1) vécu de l'intervention; 2) vécu de la coopération avec le client; 3) analyse de la demande et compréhension des enjeux de communication; 4) sentiment d'efficacité personnelle; 5) caractéristiques organisationnelles.

Notre recherche-action a mobilisé l'approche de la psychodynamique du travail et le concept de reconnaissance (Dejours, 2013). Toutefois, dans la conduite des entretiens, la notion de reconnaissance n'était pas posée d'emblée, la laissant émerger dans le récit des consultant.es sur leur pratique.

Relever et « travailler » des tensions et dilemmes professionnels

Notre deuxième étude porte sur des difficultés récurrentes au travail de 10 consultant.es en DO/psychologie organisationnelle (PO) vécues en situation de changement organisationnel (fusion, acquisition, croissance) de leur firme-conseil (Rousseau, 2021). Elle a été réalisée principalement à l'aide de l'approche de la sociologie clinique (Gaulejac, 2020; Gaulejac et Hanique, 2018). Le recueil de leurs propos s'est opéré principalement au moyen de quatre types d'entretien clinique : 1) l'instruction au sosie et 2) l'autoconfrontation croisée de la clinique de l'activité (Clot et al., 2000); 3) l'entretien collectif avec retour de la clinique sociologique (Roche, 2016); 4) l'entretien biographique de la sociologie clinique de l'historicité (Gaulejac, 2020). À partir de ces entretiens cliniques, les participant.es ont ainsi pu se pencher à la fois sur l'organisation du travail reliée à la situation de difficulté rencontrée et sur leur histoire personnelle

À noter que dans l'entretien collectif, les participant.es apportaient leur propre regard sur la situation professionnelle vécue par leurs pairs, permettant dans le même temps de la « travailler » comme pourrait le faire un groupe de codéveloppement. L'ensemble des propos nous a amenés à rédiger pour chacun d'entre eux un récit de vie métaphorique (Bioy et al., 2016) de leur situation vécue. Ces récits nous ont permis, par leur appropriation ou discussion, de valider ou corriger nos hypothèses de sens que nous leur proposions. Les données ont alors été analysées au moyen d'une étude de cas multiples (Miles et Huberman, 2003).

Partager pour ajuster ses manières d'être et de faire dans un monde en-train-de-se-(re)faire

Enfin, notre troisième recherche-action s'est appuyée sur un sous-échantillon de cinq consultant.es ayant participé à nos deux premières recherches avec pour objectif d'examiner spécifiquement le rapport entre leurs pratiques professionnelles et le contexte de la pandémie et ce, à partir de l'approche de l'analyse de l'activité (Clot, 2017), à l'aide notamment des notions de travail réel et de réel de l'activité. Un atelier a ainsi été conduit en février 2022 se présentant comme des entretiens compréhensifs collectifs permettant aux participants de verbaliser leurs ressentis. Deux thématiques ont été retenues pour discussion : 1) les ressentis reliés au travail de consultant.es vécus au moment de l'irruption de la crise pandémique et de l'annonce du confinement (mars 2020); 2) les effets (temporaires ou qui perdurent) reliés au travail de consultant.es.

Pour Clot (2001), ce qui définit l'expérience vécue du travail ce sont les rapports subjectifs au travail, tant sur le plan subjectif qu'affectif. Nous avons ainsi rattaché les rapports de nos participant.es à six domaines d'expérience professionnelle : 1) le rapport à la tâche; 2) le rapport à la ligne hiérarchique; 3) le rapport aux pairs dans les collectifs; 4) le rapport aux organisations formelles ou informelles du monde du travail; 5) le rapport au client; 6) le rapport au public cible de leur intervention.

2.2 Présentation et analyse des résultats

La section qui suit expose des vécus de difficulté de pouvoir d'agir rapportés par les consultant.es dans leur travail nous permettant d'examiner les conditions de réussite d'un changement organisationnel. Ces expériences sont présentées à l'aide d'étiquettes monographiques en trois sous-sections comme autant de conditions de réussite : 1) agrandir un rayonnement d'activité réduit; 2) transformer les systèmes paradoxants de l'intérieur; 3) combler des besoins de reconnaissance et de sens.

Agrandir un rayonnement d'activité réduit

Dans sa firme-conseil, Célia[3] (formation en management, 10 à 15 ans d'expérience, consultante employée en DO) développe son pouvoir d'intervenir auprès de ses clients et en interne à travers « un espace d'argumentation, d'échange, d'ouverture aux besoins de l'autre ». Toutefois, elle voit ce pouvoir diminuer après que sa firme-conseil a été acquise par une plus grande. En effet, chaque fois qu'elle est accompagnée d'un consultant-associé de cette autre firme, elle se voit demander de changer de style d'intervention. Célia aime en effet adopter dans ses interventions une posture critique et *challengeante*, que ses clients apprécient justement, parce que permettant « de nommer la patente, l'angle mort ». Elle se verra pourtant vite étiquetée de personne *critique*, sommée de changer son style :

> […] Je ne veux pas être seulement celle qui *challenge*; je ne veux pas être le négatif de la *gang*. Facilement, je peux critiquer, mais je n'aime pas ça. C'est tout le temps moi qui les *challenge*. Mon collègue est le consultant « Oui-oui-oui-oui » alors que je suis « Oui, MAIS il y a ça ». Je me suis déjà fait dire par lui que je faisais du karaté [attaque/contre-attaque] au lieu du judo [utiliser l'énergie de l'autre, s'adapter]. Donc, j'ai développé d'autres stratégies pour ne plus être dans le mode « Ça ne marche pas. » Mais, c'est *tough*, car ce n'est pas naturel. J'ai plus un naturel de *challenger*. Et alors je ne suis plus inspirée; je ressens une pression et un peu de déception de ne pas être capable de sortir de la *vibe* et des idées.

Yan (formation en management, 10 à 15 ans d'expérience, consultant employé en DO) est, quant à lui, sommé par son supérieur hiérarchique de réaliser des mandats d'intervention, sans qu'il n'ait pu participer à leur négociation. Il s'avère alors que le budget d'heures de travail à y consacrer est très souvent bien faible à l'égard des objectifs d'intervention convenus. Devant ses clients, ces expériences vécues l'ont amené d'un

côté à rendre plus « efficaces » ses pratiques d'intervention, mais de l'autre, souvent au détriment d'une qualité de travail qu'il aimerait offrir :

> Ça te force à être efficace, à penser vite, à aller à l'essentiel et aussi beaucoup à te faire confiance, à te dire que ça va bien se passer. […] Du côté moins positif, c'est que c'est encore une fois très exigeant, à la fois sur les modes de vie, les journées sont vraiment intenses. Je suis vraiment à la limite. Donc, ça demande beaucoup d'agilité, c'est très exigeant sur le cerveau. L'autre côté négatif, c'est que je n'ai forcément pas le temps d'aller au fond des choses, dans la réflexion, la créativité pour une intervention. Je n'ai aucun temps pour faire vraiment de la recherche, à savoir comment je pourrais prendre ça différemment. […] Quand ce n'est pas toi qui as négocié, tu es comme : « *Shit*, je me retrouve pogné. »

Présentons enfin l'expérience de Muriel (formation en communication, 10 à 15 ans d'expérience, consultante employée en DO) à la suite de la fusion de sa firme-conseil avec une autre impactant directement la qualité de ses interventions. Avant cette fusion, Muriel avait deux marges de manœuvre. D'un côté, elle se permettait, grâce à un salaire fixe, de travailler « dans le vide », soit sans facturer davantage sa cliente afin d'atteindre la qualité souhaitée. De l'autre côté, elle profitait d'un « pot collectif » d'heures d'entraide constitué avec une collègue. À la suite de cette fusion, le système d'évaluation du travail s'est davantage basé sur la facturation faite au client, Muriel a perdu ces deux marges de manœuvre pour se retrouver devant un dilemme quand un même client lui confie un nouveau mandat d'intervention. Elle doit en effet choisir entre accepter l'offre et ainsi prendre le risque de se retrouver encore une fois dans des conditions d'intervention ne satisfaisant pas les besoins, ou la refuser et ainsi perdre une occasion de facturation comptant dans le calcul de son salaire annuel, occasion qu'elle devra attendre ou se créer sans certitude de succès. On relève bien chez cette consultante un pouvoir d'agir empêché (Clot, 1999), comme on a vu un rayonnement d'activité réduit chez Célia, et réduit d'un côté et agrandi de l'autre chez Yan.

Transformer les systèmes paradoxants de l'intérieur

Hervé (formation en DO, 25 à 30 ans d'expérience, employé consultant en DO et coach) fait face à un changement organisationnel qui se met progressivement en place par l'adoption non encore actée par sa firme de nouveaux outils de gestion l'amenant vers une culture davantage axée sur les résultats. Une situation de double contrainte s'installe alors lorsque son directeur lui « propose » une baisse de salaire sous prétexte d'une performance insuffisante, alors même que celle-ci n'a pu être encore mesurée par de nouveaux outils d'évaluation. S'il refuse cette proposition, cela signifie qu'il démissionne « lui-même ». S'il accepte de rester, il reconnaît implicitement une performance insuffisante.

La non-justification de la soi-disant faible performance de Hervé, et l'absence encore de son « trackage » durant les semaines suivant l'annonce de la baisse salariale, nous fait voir un dilemme insoluble « [*Ou bien*] tu acceptes cette baisse salariale, [*ou bien*] tu prends la porte », mais aussi une injonction paradoxale : « [*Et* je te demande d'augmenter ta performance, *et* je te demande d'accepter qu'elle ne soit toujours pas encore mesurée.] » Ne recevant pas de justifications concrètes à cette évaluation de performance insuffisante, Hervé cherchera alors à cibler les causes sans qu'aucune ne s'impose à ses yeux, mais quasiment toutes à la décharge de sa direction. Le système paradoxant devient alors sociopsychique pour lui : « J'ai fait des contrôles sur des éléments factuels qui pourraient m'être reprochés ou non, ou servir ma cause. » Par son surinvestissement dans le travail, il porte en effet la responsabilité de sa situation et démontre ainsi son adhésion à son organisation.

Comme dans le cas d'Hervé, on peut lire dans le propos suivant de Fabrice (formation en PO, 5 à 10 ans d'expérience, consultant employé en PO) que « l'individu relaie au niveau psychique les béances de l'organisation pour tenter de les combler » (Gaulejac, 2019, p. 635) :

> [Oui], j'ai [déjà] vécu des épisodes de grosse fatigue. Depuis que je suis [dans cette firme], il y a des moments où j'avais la langue à terre. Je me souviens de deux fois, juste avant mes vacances, j'en avais vraiment besoin, mais je tenais bon jusqu'à la dernière journée. […] C'est sûr qu'il y a une partie qui m'appartient, mais peut-être aussi une partie qui appartient à l'organisation. L'an passé, l'organisation a crû de 20 %, les revenus ont crû de 20 %, mais pas le nombre d'employés. Donc, il a fallu que quelqu'un fasse ces 20 %-là et plus. Tout le monde était pas mal fatigué; moi aussi. […] Je me rends compte que c'est comme si je me mets la barre en fonction des attentes qu'on a envers moi, que peut-être aussi je surestime les attentes qu'on a envers moi ou bien que je me mette des attentes plus élevées.

Devant de tels systèmes paradoxants, parce qu'ils se bouclent comme systèmes sociopsychiques, les consultant.es adoptent des mécanismes de défense. Par exemple, la course à la performance, comme vu chez Hervé, mais aussi l'hyperaffairement se révèlent avoir une fonction d'adaptation défensive par leur effet de « neutraliser la réflexion critique sur les incohérences et les effets chaotiques de la gestion paradoxante » (Gaulejac et Hanique, 2018, chap. 11, section 5, paragr. 3). Le temps que des consultant.es regrettent de manquer leur permet de mettre de côté leurs éventuels questionnements et certains affects reliés à leur système sociopsychique paradoxant. « Tant que le Moi est concentré sur une tâche, la dépression ne risque pas de s'installer » (Gaulejac et Hanique, 2018, chap. 11, section 2, paragr. 1).

Le propos suivant de Muriel, qui ne trouve plus de sens dans le projet collectif de sa firme-conseil, illustre très bien l'affirmation de ces auteurs :

> [La crise de sens] se met en sourdine quand on est occupés, comme ç'a été le cas à partir de fin avril où là on est tous rentrés dans une espèce de jus de mandat – c'était [*tel*] forum qui s'en venait. On avait alors un focus commun où toute l'équipe était mobilisée dans ses mandats. Donc, quand ça arrive, prend le bord le thème de « Qu'est-ce qui se passe dans notre équipe? Est-ce qu'on a encore un projet commun? Qu'est-ce qu'on fait avec la *brand*? ». Et moi-même je n'y pense plus; je *focusse* sur mes mandats, sur ce que je suis en train de livrer.

Pour Hervé :

> Ça se manifeste dans des comportements de *multiples* façons, de vouloir endormir la petite voix intérieure : faire de l'évitement, ne pas aborder, nier jusqu'à un certain point. Je dirais que le comportement le plus évident pour moi par les temps qui courent, c'est de m'étourdir, effectivement. Aller sur le terrain d'être étourdi par le *flow* d'activités.

Pour ces trois consultants, l'enjeu posé est alors de se dégager de l'emprise de leur système sociopsychique paradoxant constitué – comme illustré dans ces exemples – de dimensions individuelle et organisationnelle interreliées, à l'image de celles des attentes de performance. C'est un défi auquel sont confrontés aujourd'hui ces consultant.es en tant qu'actrices et acteurs pris dans de tels systèmes, mais également en tant qu'intervenant.es, ainsi que les directions de ressources humaines et les syndicats. Transformer un système paradoxant de l'intérieur est possible en passant au niveau de la métacommunication, soit « analyser le système pour démonter ses effets paradoxaux par l'analyse […] à partir de la mise en commun des conflits vécus par les travailleurs » (Gaulejac, 2019, p. 636). C'est ce qu'ont permis de faire en partie nos recherches-actions.

Combler des besoins de reconnaissance et de sens

Claude (formation en gestion, 10 ans d'expérience, conseiller employé en DO) résume l'attente de reconnaissance d'appréciation et d'admiration, que bon nombre d'autres consultant.es participant à nos recherches vivent aussi, comme un « besoin de compétence et de considération [qui est] souvent mis à l'épreuve ». À propos d'une rencontre de suivi avec son client concernant la consolidation de la communication dans une équipe multiexpertises, Marc (formation en management, trois ans d'expérience, consultant employé en DO) parle de son besoin de démontrer qu'il en « connaissait plus que [s]es clients ». Il ajoute que cela venait « […] confirmer [s]on besoin de montrer qu'[il] savai[t] comment prendre une décision ».

Cette « quête éperdue de reconnaissance » (Gaulejac, 2019, p. 240) d'utilité (Dejours, 2015b) peut conduire certains des professionnels rencontrés à user de pratiques de communication non coopératives laissant peu de place à l'autre (client et système client) comme ressource dans l'exécution du mandat. Ces besoins, qui constituent probablement des mécanismes de défense (Gaulejac et Hanique, 2018) permettant de limiter l'investissement subjectif, prennent, au cours des dialogues, des formes communicationnelles précises dont certaines constituent autant de freins à une communication invitant à la coopération transverse.

On comprend alors aisément que ces pratiques de communication nuisent à l'émergence d'un sujet collectif et coopératif. Dans son récit de pratique, Suzanne (formation en psychologie, 15 ans d'expérience, consultante indépendante en gestion du changement) traduit cet enjeu central en préoccupations concrètes :

> Faire une place à la coconstruction, ne pas emprisonner les interlocuteurs dans des oppositions apparentes, les préparer à l'idée de résoudre un problème collectivement par la communication et se soucier du partage des résultats pour tenter de faire émerger une fierté collective dans l'avancée du changement.

Le/la consultant.e qui s'en préoccupe peut alors proposer des espaces de délibération qui n'existaient pas afin de faire de la place à plus de pratiques démocratiques, vecteurs d'une meilleure santé organisationnelle. Finalement, on voit bien ici que l'enjeu de reconnaissance est aussi au niveau organisationnel.

Il l'est évidemment en même temps au niveau individuel. Reprenons le cas individuel de Célia, qui se voit reprocher son côté trop « critique ». Elle souffre alors non seulement d'un manque de reconnaissance par admiration à l'égard de son style professionnel, mais également par appréciation (Renault, 2017) du fait d'une application jugée insuffisante de la prescription d'intervention de type « judo ». Telle une double peine, elle ressent le manque de reconnaissance d'utilité (Dejours, 2015b) par le fait de se voir mise à l'écart de certains mandats justement en raison de son style professionnel. Célia obtient toutefois de la reconnaissance d'utilité et même d'admiration de la part de ses clients. Toutefois, comme ses collègues, elle ne fait pas mention de reconnaissance de beauté (Dejours, 2015b) – tous pris dans leur propre système sociopsychique paradoxant les mettant directement en concurrence.

Quand le besoin de reconnaissance – quel que soit son type – se combine à celui de sens du travail, c'est la crise pandémique et son confinement qui ont été pour certains consultants interrogés des déclencheurs pour chercher alors à les combler ailleurs. Citons ici Marie (formation en counseling de carrière, 5 à 10 ans d'expérience, consultante employée en PO) :

> La situation de crise actuelle a fait émerger de nouveaux besoins professionnels découlant d'un besoin profond d'aider et d'être utile pour les autres. Pour répondre à ce besoin, j'ai commencé à travailler à temps partiel dans un laboratoire de recherche en santé mentale au travail. De plus, je porte un nouveau regard sur la consultation et l'évaluation de potentiel; je me sens plus détachée de ces créneaux tournés vers la performance et l'argent.

Quant à Yan, cette crise pandémique et le confinement vécus lui ont fait beaucoup redéfinir son rapport au travail :

> En fait, cela a surtout accéléré mon cheminement en mettant en lumière/confirmant différents éléments parmi lesquels la verticalité de la culture organisationnelle et l'incapacité (ou la non-volonté?) pour mon organisation de se positionner sur certains défis sociétaux (crise écologique, leadership féminin, inclusivité (*black lives matter*, défis autochtones), crise du *burn-out*) et de valoriser nos expertises par rapport à ceux-ci, car c'est aussi un atout majeur d'un point de vue marketing et d'attraction d'employés.

En définitive, ces réflexions et initiatives de consultant.es, aussi limitées soient-elles, nous montrent à tout le moins des professionnel.les qui cherchent à renforcer leur construction identitaire par la reconnaissance en même temps qu'une dynamique coopérative des échanges, par l'expérience vécue, souvent difficile, du métier pour en faire bouger les lignes.

3. Discussion | Vers une modélisation intégrée du pouvoir d'agir pour un changement organisationnel réussi

Ce qui fait la particularité des approches portées sur le travail au sein de l'interdisciplinarité psychosociologique, c'est l'effort pour redéfinir la santé au travail et même au-delà du travail. La référence à deux auteurs y apparaît fréquente. Si pour Canguilhem (1988), la santé est la capacité de *s'adapter* aux variations du milieu, les différentes approches psychosociologiques s'apparentent à la position de Stiegler (2021) qui s'appuie elle-même sur James et Dewey. Pour ces derniers l'adaptation « […] implique des processus dynamiques et créateurs dans lesquels [le travailleur] n'est pas seulement affecté passivement par les conditions qui lui sont faites, mais également acteur d'un changement de son environnement auquel il impose ses buts, ses fins et ses valeurs » (Stiegler, 2021, p. 267). La santé peut ainsi prendre cette définition, comme le fait Lhuilier (2009, p. 99), c'est-à-dire qui « renvoie à cette capacité de répondre de manière inventive aux butées, obstacles, restrictions rencontrés ».

Dans ce sens, la santé est aussi le pouvoir conservé ou retrouvé d'agir sur soi-même et sur son milieu. Cette énergie vitale de celles et ceux qui travaillent peut néanmoins se trouver dissipée dans et par l'organisation du travail contrariant leur pouvoir d'agir, et en les diminuant ainsi, affecter durablement ou non leur santé. Aussi, au vu des transformations managériales abordées dans les recherches-actions rapportées ci-haut, on serait tenté de penser que c'est de la redéfinition de l'organisation que dépend un changement organisationnel futur réussi. En effet, les analyses des consultant.es présentées font aussi comprendre que de profondes transformations dans la conception même de l'entreprise et dans ses modes de décision et de direction sont nécessaires.

Il faudrait alors admettre que la régénération du dialogue des parties prenantes de l'organisation peut être le moteur d'une partie de la transformation de l'organisation du travail; celui qui s'institue autour de la définition pratique du « métier soigné ». Il pourrait déboucher sur un paritarisme plus riche, qui pourrait, par exemple, mettre au centre la « dispute » sur les critères d'organisation – ce que préconisent des approches cliniques telles que l'analyse de l'activité (Clot, 2010), mais aussi, celles gestionnaires sur la délibération (Clot, 2019). Ce paritarisme trichant moins facilement avec le réel, le système de relations

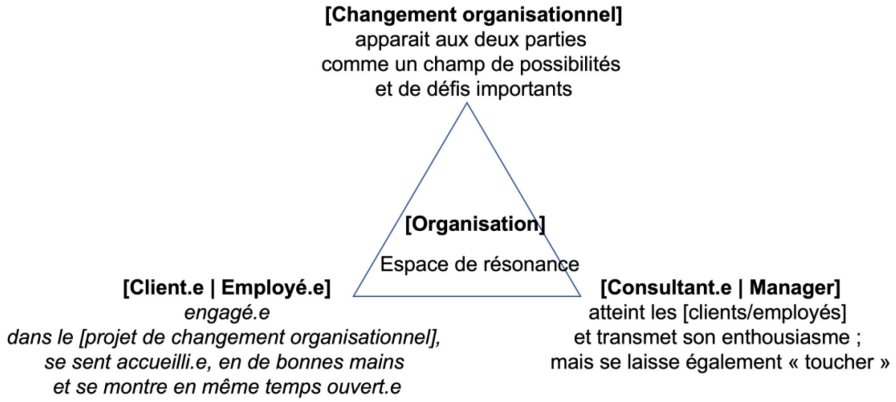
professionnelles levant la cécité managériale sur le travail « de qualité » qui intoxique aujourd'hui les relations sociales dans les organisations, les dévitalise et, pensons-nous, affecte d'autant les chances de réussite d'un changement organisationnel. Ce paritarisme mérite d'avoir droit de cité dans les entreprises et les organisations et traverse même leurs frontières en direction de demandes sociales nouvelles depuis la crise sanitaire. C'est le trait d'union principal que nous voyons entre la santé des professionnel.les, la performance de leurs activités et la qualité des produits fabriqués ou des services rendus.

En somme, santé, qualité du travail et pouvoir d'agir sur son milieu et sur soi-même ont donc parties liées chez celles et ceux qui sont parties prenantes d'un changement organisationnel. Ainsi s'agit-il pour les professionnel.les de s'*adapter* en cherchant avant tout à augmenter leur *pouvoir d'agir*, soit « le développement du rayon d'action », de marges de manœuvres individuelles, collectives et organisationnelles afin de pouvoir réaliser un travail de qualité (Clot, 2001, p. 39) essentiel au bon fonctionnement de tout projet de changement.

Quand le/la chercheur.e inscrit.e dans une perspective d'interdisciplinarité psychosociologique se focalise, avec les professionnel.les de l'organisation, sur le plus difficile à faire (travail réel) ou le plus difficile à dire (signification), on peut retrouver en cours de dialogue des capacités insoupçonnées. On peut faire surtout l'expérience que l'ouverture sur l'inconnu est source d'énergie individuelle et collective dans le travail. L'unanimité n'est sans doute jamais que provisoire. On pourra trouver, bien sûr, l'écho de discussions et de controverses sur cette thématique même au sein du domaine des psychosociologies cliniques du travail, tant justement ce domaine est très loin de présenter une homogénéité épistémologique et pratique. Mais le point commun est bien celui-ci : l'institution dialogique entre chercheur.es et professionnel.les, sur le travail et ses significations ou sur les conditions de la qualité du travail, est un des moyens les plus sûrs d'aiguiser le discernement des différents protagonistes de l'organisation (donneurs d'ordre, collaborateurs, experts). En effet, pour la perspective psychosociologique qui soutient plus centralement la quête de sens chez les professionnel.les, mais aussi pour la perspective des cliniques du travail, qui vise les transformations des situations de travail, l'institution du dialogue clinique, que partage l'ensemble de ses approches, invite à faire descendre l'attention de l'organisation vers le *réel* bien plus que la traditionnelle demande de celle-ci à « faire remonter » les problèmes jusqu'à elle. Pour ne citer que les cliniques du travail, il ne s'agit pas de supprimer les problèmes, mais au contraire de les utiliser comme moyen de « faire le tour » des questions afin de ne pas tricher avec le réel.

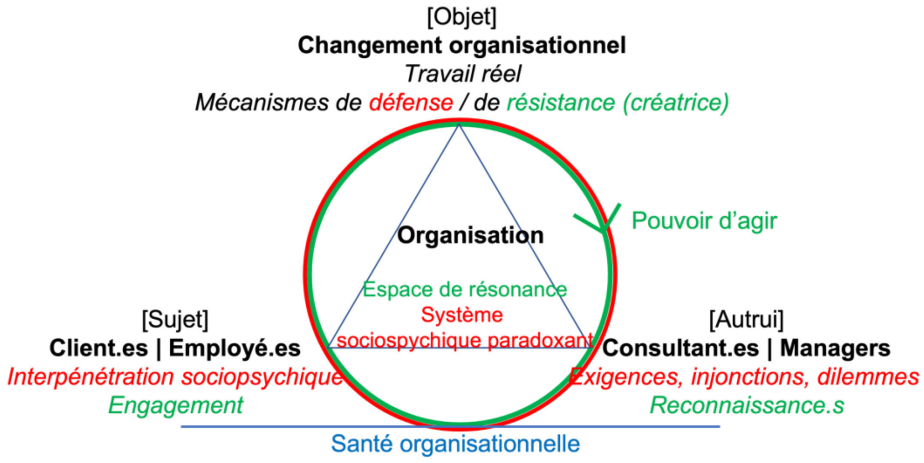
Ce dialogue clinique promu ici n'est alors pas sans nous rappeler le concept de résonance qu'a développé Hartmut Rosa (2018). Pour lui, résonner au travail, ce serait pour les consultant.es et managers d'accepter de se confronter à la résistance du « matériau », ici les employé.es concerné.es par un changement organisationnel. C'est-à-dire, pour eux, d'accepter d'être affectés, de se laisser surprendre et d'improviser, d'être à l'écoute d'une idée qui vient lors d'une discussion avec leurs clients/employés. En ce sens, nous pourrions étendre la thèse de Rosa (2018, p. 324) en stipulant que « [consulter/manager] est un processus de résonance au même titre qu'éduquer » ou « soigner ». Aussi pourrions-nous voir sous ces conditions l'organisation comme un « espace de résonance » (voir la figure 5).

Figure 5
Le triangle de résonance
Source : inspiré de Rosa, 2018, p. 331



Par la combinaison de nos figures conceptuelles présentées dans la partie 1 avec ce dernier, inspiré de Rosa, nous proposons finalement une modélisation de ce qu'on pourrait appeler une roue motrice du changement organisationnel (voir la figure 6).

Figure 6
La roue motrice du changement organisationnel



Conclusion

En définitive, l'interdisciplinarité psychosociologique mobilisée dans nos recherches a amené nos participant.es à approfondir leur compréhension des effets de changements organisationnels sur l'exercice de leur métier de consultant.e. Ces recherches-actions leur ont également permis d'élargir et diversifier leur répertoire de stratégies d'amélioration de la qualité de leur travail par le dégagement de marges de manœuvre et d'accroissement de leur pouvoir d'agir. Équiper les professionnel.les d'outils d'analyse de leur travail, de développement de leur pouvoir d'agir sur elles/eux-mêmes, s'avère ainsi le plus sûr moyen de limiter le

risque encouru par les seules connaissances apportées par des expert.es ayant relâché leur « attention du côté du réel » (Heller et al., 2013, p. 24). Comme le dit Suarez-Thomas (2015, p. 44), « la prescription ne peut pas anticiper le réel ». Cela leur permet d'expérimenter les changements organisationnels dans le cadre même de la recherche-action, offrant du même coup la possibilité d'agir sur la nouvelle organisation du travail. C'est probablement, pour nous, le champ d'exploration le plus prometteur pour une pratique rénovée de l'analyse du travail étayée sur la réalité de tout changement organisationnel.

L'activité d'intervention de consultant.es DO, qui vise l'analyse du travail réel, peut ainsi venir équiper le travail des professionnel.les sur leur travail, leur pouvoir d'agir sur elles/eux-mêmes pour en faire simultanément un moyen d'éprouver dans les faits l'institution possible d'un travail de réorganisation des processus de décision. C'est sur ce versant que les compétences des consultant.es seraient les plus attendues pour dépasser les limites souvent rencontrées dans le changement organisationnel. C'est le plus sûr moyen d'éviter l'écueil d'une action du consultant « expert » qui vise à produire des connaissances sur le travail mises à disposition de directions « éclairées » créditées du pouvoir de prendre les « bonnes » décisions.

Reste évidemment que cette analyse du travail réel doit pouvoir être reprise par celles et ceux qui sont aux prises avec les exigences contradictoires, injonctions paradoxales et dilemmes insolubles. Il nous faut alors, comme l'appelle de Gaulejac (2019), réfléchir aux conditions dans lesquelles un dégagement est possible, en même temps qu'à celles du réengagement dans le projet de changement organisationnel.

NOTES

1 Dans l'ouvrage 'Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou' (2018), Gaulejac et Hanique présentent ces mécanismes de défense et de résistance qu'ils ont relevés à partir de leurs recherches.

2 « [Les concepts] ne peuvent se penser indépendamment les uns des autres et leur mobilisation dans le matériel empirique de la démarche de recherche-intervention est indispensable à la saisie et à la compréhension de l'objet travail. » (Roche, 2016, p.132)

3 Tous les prénoms sont modifiés. Lors de leur première nomination, le domaine du dernier diplôme obtenu, le nombre d'années d'expérience, l'emploi et le statut occupés sont présentés lors des entrevues.

RÉFÉRENCES

Aiken, C. et Keller, S. (2009). *The Irrational Side of Change Management*. The McKinsey Quarterly. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-irrational-side-of-change-management#/

Almudever, B. (2012). *Sciences de gestion et psychologie du travail : l'ouverture d'un débat*. Le travail humain, 75, 1, 19-2348-167.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.

Berrebi-Hoffmann, I. (2002). *Les multinationales du conseil*. Sociologies Pratiques, n°6.

Berrebi-Hoffmann, I. (2006). Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle. *Revue française de gestion*, 9/10, no. 168-169, pp. 157-176.

Bioy A., Célestin-Lhopiteau I. et Wood C. (2020), Construction et emploi des métaphores, dans *Hypnose: En 50 notions*, Bioy A., Célestin-Lhopiteau I., Wood C. (dir.), Paris : Dunod, pp. 63-94.

Block, P. et Nowlan, J. (2000). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. John Wiley & Sons.

Boni-Le Goff, I. (2010). Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service au client et pression du « up or out ». *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tentions. http://journals.openedition.org/sociologies/3072

Boni-Le Goff, I. (2012). « Trois mois pour faire la différence ». Usages et effets des instruments d'intervention dans le conseil en management auprès du secteur public. *Politiques Et Management Public*, 29/1(Vol 29/1), 99–112. Récupéré de http://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5

Bordeleau, Y., (1986). *La fonction conseil auprès des organisations*, Laval : Éditions Agence d'Arc.

Bouilloud, J. P. (2012). *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*. Paris : Éditions du Seuil.

Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C. (2004). *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF, 1998.

Charpentier, J.-M. et Viers, J. (2015). Des communicants en réflexion. Entre quête de savoirs et pratiques réflexives. *Sociologies Pratiques*, 30(1), 73–81.

Charpentier, J.-M. et Viers, J. (2019). *Communiquer en entreprise. Retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire*. Paris: Vuibert.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF, pp. 138-139.

Clot, Y. (2001). Éditorial. Dans *Clinique de l'activité et pouvoir d'agir*, Yves Clot, Bernard Prot et Christiane Werthe (dir.), Education permanente, 2001, n° 146.

Clot, Y. (2019). Dialogue pour faire autorité (Préface). Dans Detchessahar (dir.). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G. et Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. Dans *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2-1, consulté le 30 avril 2023. DOI : 10.4000/pistes.3833.

Clot, Y. et Lhuilier, D. (2015). *Perspectives en clinique du travail*. Toulouse : Erès.

Clot, Y. et Zarifian, P. (2009). Evaluation des performances, point aveugle, par Yves Clot et Philippe Zarifian. Récupéré de : https://www.lemonde.fr/idees/article/2009/12/18/evaluation-des-performances-point-aveugle-par-yves-clot-et-philippe-zarifian_1282672_3232.html

Coutarel, F., Daniellou, F. et Dugué, B. (2014). Ergonomie. Dans P. Zawieja, et F. Guarnieri, (dir). Dictionnaire des risques psychosociaux. Paris : Seuil.

Dejours, C. (2013). *Travail vivant: Tome 2, Travail et émancipation*. Paris : Payot.

Dejours, C. (2015a). *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris : Bayard.

Dejours, C. (2015b). *Travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail, quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 2011/5, nº 214, pp. 89-105.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 2013/1, nº 19, pp. 57-80.

Detchessahar, M. (2014). Penser le travail pour repenser le management. Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien. *Revue Interdisciplinaire Management, Hommes(s) & Entreprise* (RIMHE), 2014/4, n° 13, vol. 3, pp. 68-81.

Detchessahar, M. et Clot, Y. (2019). *L'entreprise délibérée, refonder le management par le dialogue*. Paris, Nouvelle Cité.

Dujarier, M.-A. (2019). Sociologie clinique de l'activité. Dans *Dictionnaire de sociologie clinique*, Vandevelde-Rougale, A., et Fugier, P., Sociologie Clinique, p. 600.

Dujarier, M.-A. (2021). *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*. Paris: PUF.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Édrei, B. et Rolo, D. (2012). « Tel est pris qui croyait prendre ». Dans *Clinique psychosomatique et clinique du travail,* Travailler, 2012/2 n° 28, p. 101-124.

Énel, L. (s.d.). « Collectifs en télétravail : que devient le pouvoir d'agir et comment l'étudier? ».

Fortier, I. (2015). État, démocratie et administration publique : les enjeux de l'accélération. Dans Aubert, N (dir.). *@ la recherche du temps. Individus hyperconnectés et société accélérée: tensions et transformations*. Toulouse: Erès.

Gagnon, Y.-C. (2012). *Réussir le changement: Mobiliser et soutenir le personnel* (1ère éd.). Presses de l'Université du Québec. https://doi.org/10.2307/j.ctv18phfck

Gaulejac (de), V. (2019). Système paradoxant. Dans *Dictionnaire de sociologie clinique*, Vandevelde-Rougale, A. et Fugier, P., Sociologie Clinique, p. 633.

Gaulejac (de), V. (2020*). Dénouer les nœuds sociopsychiques; quand le passé agit en nous*. Paris : Odile Jacob.

Gaulejac (de), V. (2021). Pour une clinique de l'historicité. *Le sujet dans la cité*. https://doi.org/10.3917/lsdlc.012.0141

Gaulejac (de), V. et Hanique, F. (2018). *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris : Seuil

Giroux, N. (2011). La communication du changement en organisation. Dans S. Grosjean, L. Bonneville, & F. Cooren (Eds.), *La communication organisationnelle: approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière éducation.

Giust-Desprairies, F. (2008). Significations sociales et enjeux culturels d'une parole adressée en groupe. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 50, 19-31. https://doi.org/10.3917/rppg.050.0019

Giust-Desprairies, F. (2009), *L'Imaginaire collectif*, Toulouse : Érès.

Giust-Desprairies, F. et Gaulejac (de) V. (dir) (2009). *La Subjectivité à l'épreuve du social.* Paris : L'Harmattan.

Gourc, G. (2017). *La lutte c'est la santé ! Pour une politique de la souffrance*. Récupéré de https://blogs.mediapart.fr/gilles-gourc/blog/041217/la-lutte-cest-la-sante-pour-une-politique-de-la-souffrance

Heller, T., Huët, R. et Vidaillet, B. (2013). Introduction. Dans T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Eds.), *Communication et organisation: perspectives critiques*, 21-30. Presses universitaires du Septentrion.

Lhuilier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions*, 91, 85-101. DOI : 10.3917/cnx.091.0085.

Lhuilier, D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15, 11-30.

Lhuilier, D. (2023). Conférence. Le travail, source de santé ou de souffrance? Entretien avec Cécile Guéret | 11 janvier 2023 | Durée 97 minutes. https://www.cairn.info/rencontre-dominique-lhuillier-le-travail-source-de-sante-ou-de-souffrance.htm

Lippitt, G. et Lippitt, R. (1980). *La pratique de la consultation [Practice of the consultation]*. Ottawa : Éditions NhP.

Miles, M. B. et Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Louvain-La-Neuve : De Boeck.

Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, 99-108.

Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et emploi*, vol. 129, no 1, p. 51-66.

Leblanc, J. (2002). L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles. *Interactions*, Vol. 6, no 1, printemps 2002.

Lorino, P., Tricart, B., Clot, Y. (2011). Research Methods for Non-Representational Approaches of Organizational Complexity. The Dialogical and Mediated Inquiry. *Organization studies*, 32, 6, 769-802.

Lorrain, M.-J. et Nicolas, C. (2020). Consultants pris entre « l'arbre et l'écorce » ou comment concilier « vendre du conseil » et co-construire l'intervention ? Communiquer, (30), 127-144. DOI : 10.4000/communiquer.7531

Marsan, C. (2008). *Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs?* Bruxelles: Bruxelles : De Boeck.

Mintzberg, H. (2023). *Structuring in Sevens, Understanding Organizations... Finally!* Berrett-Koehler Publishers, Oakland (CA)

Montlahuc-Vannod, A., Jourdy, P. et Michit, R. (2022). Pour une clinique du management ou comment replacer la complexité humaine au coeur du travail social. *Les Cahiers de l'Actif*, n° 558-559. La Grande Motte.

Morency, M.-A. et Simard, J. (2015). La démarche décisionnelle du gestionnaire en situation complexe : une modélisation. *La Revue Des Sciences De Gestion*, N 271(1), 29–35.

Morin, E. (2004). *La méthode 6. Éthique*. Paris, Seuil.

Pellegrin-Boucher, E. (2004). « Les fonctions symboliques des consultants, le cas des multinationales du conseil ». Actes de la XIIIème conférence de l'AIMS, Vallée de Seine.

Probst, I., (2004). La souffrance au travail. Une comparaison de différentes approches théoriques dans une perspective psychosociale. Récupéré de https://www.academia.edu/1513713/La_souffrance_au_travail_Une_comparaison_de_diff%C3%A9rentes_approches_th%C3%A9oriques_dans_une_perspective_psychosociale

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Renault. E. (2017). En quoi le travail échappe-t-il aux théories de la justice? *Travailler*, 2(36), 43-57.

Roche, P. (2016). *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*. Toulouse : Érès.

Rodet, P. et Desjacques, Y. (2017). *Le management bienveillant: La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*. Paris, Eyrolles.

Rosa, H. (2018). *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*. Paris : La Découverte.

Rousseau, M. (2021). Le consultant en développement organisationnel : sujet au cœur des paradoxes du métier [Thèse de doctorat, ESG UQAM]. Non publiée.

Schein, E. H. (1999). *Processus consultation revisited: Building the helping relationship*. New york: Addison Wesley.

Schwartz, Y. et Durrive, L. (2009). *L'activité en dialogues. Entretiens sur l'activité humaine (II)*. Toulouse : Octarès.

Stiegler, B. (2021). *Nietzsche et la vie. Une nouvelle histoire de la philosophie*. Paris : Gallimard.

Stern, P. et Tutoy, P. (2001). *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*. Paris : Éditions d'organisation.Suarez-Thomas, S. (2015). Travail et santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2015/4 N° 122 | pages 43 à 52. https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2015-4-page-43.htm

Tertre (du), C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. Activités, 2(1), 37-49. DOI:10.4000/ACTIVITES.1567

Villette, M. (2003). *Sociologie du conseil en management*. Genève, Repères.

Wolf, M.-I. (2010). Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la "présentation de soi" chez le dirigeant d'entreprise. *Gestion et management*. Paris, CNAM.

Zarifian, P. (2010). La communication dans le travail, *Communication et organisation*, dossier "Management de l'évaluation et communication", 38: 135-146.