



## Rousseau Martial, Cleary Jessika

L'historicité comme outil pour questionner les tensions et dilemmes professionnels : le cas de consultants en développement organisationnel

### Pour citer l'article

Rousseau Martial, Cleary Jessika, « L'historicité comme outil pour questionner les tensions et dilemmes professionnels : le cas de consultants en développement organisationnel », dans *revue  $\dot{\iota}$  Interrogations ?*, N° 36. Les Mythes au XXI<sup>e</sup> siècle, juin 2023 [en ligne], <http://www.revue-interrogations.org/L-historicite-comme-outil-pour> (Consulté le 15 mai 2024).

ISSN 1778-3747

---

Tous les textes et documents disponibles sur ce site sont, sauf mention contraire, protégés par la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France](#).



## Résumé

Cet article a pour objet de présenter l'approche sociologique clinique de l'historicité comme outil susceptible d'apporter des réponses aux besoins de sens exprimés par des consultants et consultantes dans leur travail. Est ici présentée l'analyse de cette méthodologie suivie dans le cadre d'une recherche doctorale, soit notre démarche, les référents théoriques sur lesquels elle se fonde, nos objectifs, le dispositif et le cadre mis en place. Un récit d'expérience métaphorique d'une personne participante à la recherche illustre les présentations qui débouchent sur son appréciation des effets de la méthode suivie. Pour conclure, nous rapportons la principale limite d'une telle technique, mais également ses intérêts pour relever certains défis de recherche et d'intervention dans le champ appelé « santé organisationnelle ».

**Mots-clés** : Sociologie clinique, historicité, sens du travail, consultant, développement organisationnel, tensions et dilemmes professionnels

**Title** : **Historicity as a tool for promoting the health of consultants and their organizations**

## Abstract

This article explores the clinical sociological approach of historicity as a tool likely to provide answers to the needs for meaning expressed by consultants in their work. We present the analysis of this methodology, followed in the framework of a doctoral research : our approach, the theoretical references on which it is based, our objectives, the device and the framework put in place. A metaphorical account of the experience of a participant illustrates the presentations, which lead to her appreciation of the effects of the method followed. In conclusion, we note the main limitations of this technique, but also its advantages in meeting certain research and intervention challenges in "organizational health" field.

**Keywords** : Clinical sociology, historicity, meaning of work, consultant, organizational development, tensions and dilemmas

## Introduction

Il est maintenant démontré et reconnu que les questions du sens du travail et au travail sont très importantes pour la santé des employés [1] et des cadres, ainsi que pour l'efficacité et le bon fonctionnement de leur organisation (Morin, 2008). Il en va alors de même pour les personnes qui font de ces questions leur métier, les consultants en développement organisationnel ou psychologie organisationnelle (DO/PO).

Par exemple, comment un consultant accueille-t-il une décision hiérarchique discutable, en contradiction avec les principes même de développement du leadership des individus et des organisations qu'il accompagne ? Ou bien, comment une consultante vit-elle l'impatience manifestée par son commanditaire contre la mobilisation lente d'un groupe de travailleurs auprès duquel elle intervient ? De tels enjeux de sens du travail [2] en DO/PO renvoient en fait à la problématique de la conciliation des visées simultanées de développement humain des membres de l'organisation ciblée par l'intervention et de performance organisationnelle (Porrás, Roberston, 1992). Cette conciliation apparaît d'autant plus difficile qu'elle se rattache à une combinaison d'au moins trois facteurs, un premier culturel concernant le cadre paradigmatique dans lequel le consultant inscrit ses pratiques, un deuxième professionnel relativement à la nature dilemmatique de ce métier et un troisième managérial, au regard des changements organisationnels des organisations clientes et ceux mêmes des firmes conseils.

Le seul facteur managérial conditionne les consultants en DO/PO comme des cordonniers mal chaussés. En effet, la course à la performance dans laquelle ils se retrouvent leur rend difficile de profiter des avantages de leur métier pour comprendre ce qui se joue dans leur travail. Cette question du sens du travail chez les consultants n'est pas encore suffisamment abordée par la recherche [3]. Lorrain et Nicolas (2020) en appellent d'ailleurs à « *éclairer davantage la question de la subjectivité mobilisée par le travail réel du consultant et les dispositifs organisationnels (cabinet-conseil et entreprise-client)* » (section 50). Nous nous sommes alors posé la question de savoir comment, dans ces conditions de travail paradoxales, les consultants en DO/PO peuvent (re)construire le sens de leur travail.

Pour Jean-Marie Charpentier et Jacques Viers (2015 : 75), un besoin de compréhension appelle à mobiliser

divers champs des sciences humaines et sociales permettant de « lever un coin du voile sur ce qui se joue dans le travail réel » et ainsi offrir « des clés de compréhension sur le fonctionnement des organisations, le changement et la question du sens ». Cet article propose pour ce faire la méthode de l'historicité inscrite dans une perspective psychosociologique clinique ; méthode que nous avons mise en œuvre directement avec des consultant.es en DO/PO dans le cadre d'une recherche doctorale (Rousseau, 2021). À cette fin, nous présentons dans un premier temps le contexte théorique de cet enjeu de conciliation de la visée double du DO en nous penchant sur la combinaison des trois facteurs susmentionnés. Dans les deuxième et troisième temps, nous décrivons le cadre conceptuel tiré du champ de la sociologie clinique comme outil de compréhension des situations de travail de conciliation, et le cadre méthodologique permettant de recueillir le besoin de sens des consultant.es, puis d'en (re)donner à travers un récit d'expérience métaphorique. Nous illustrons dans un quatrième temps une telle démarche par le cas de Geneviève, consultante en PO. Enfin, nous rapportons en conclusion la principale limite de cette méthode ainsi construite et ses contributions potentielles au champ de pratiques et recherches appelé « santé organisationnelle » [4].

### **La difficile conciliation de la double visée du développement organisationnel**

Un premier facteur de difficulté de conciliation de la double visée du DO – individus et organisation – tient aux attaches paradigmatiques que démontrent les consultants dans leurs interventions. Jacques Rhéaume propose trois orientations culturelles pour distinguer ces attaches paradigmatiques : (1) l'orientation « *modernisante technocratique* » (Rhéaume, 2000 : 70) par la recherche prioritaire de l'excellence et de la performance au service des dirigeants au moyen de la rationalisation des opérations et du personnel ; (2) l'orientation « *alternative* » (*ibid* : 71) anti-technocratique par la recherche du développement personnel de l'individu ; (3) l'orientation « *démocratique critique* » (*ibid* : 71) par la recherche d'une émancipation des personnes à travers la démocratisation de leur lieu de travail. Ainsi, la possible tension psychique chez la personne consultante entre les visées dans son intervention de développement humain et de performance organisationnelle résulte de l'écart entre son attaché paradigmatique et le sens de l'attente de son organisation-cliente (*ibid*).

Le deuxième facteur tient lieu de la nature dilemmatique du métier. Pensons seulement aux dilemmes éthiques face auxquels les consultants en DO/PO se trouvent continuellement. Dean Krehmyer et R. Edward Freeman (2012) en rapportent sept : (1) la conciliation de l'approche d'intervention optimale *versus* le budget du client ; (2) le revenu maximum (pour la personne consultante ou sa firme) *versus* la meilleure solution (pour le client) ; (3) l'éthique professionnelle *versus* les intérêts du client ; (4) les besoins du client *versus* les besoins organisationnels ; (5) la confidentialité *versus* être désavoué ; (6) la proximité *versus* garder une distance avec le client ; (7) la connaissance totale *versus* la connaissance incomplète.

L'excès de managérialisation (Dujarier, 2006, 2015) représente un troisième facteur de difficulté. En effet, l'approche participative propre au DO s'accorde mal aux attentes de rationalisation et de gestion "allégée" (*lean management*) des processus organisationnels à des fins de résultats à court terme (Audet, 2009). Ce phénomène touche même les firmes de conseil prises dans un marché très concurrentiel (Le Goff, 2012).

La combinaison de ces trois facteurs conduit alors à une difficulté de conciliation de la double visée du DO pour les consultants. Cette difficulté leur apparaît d'autant plus grande qu'est « *écartelée* » leur « *vision du social* » dont ils font part à l'égard des besoins de l'individu et de ceux de l'organisation (Rhéaume, 2000 : 83). Si bien que plus s'agrandit cet « *écartèlement* » chez les consultants en DO/PO, plus forte ressentent-ils une tension psychique (*ibid* : 83) et plus probable alors apparaît leur perte de sens du travail.

En effet, nous pouvons comparer cette difficulté de conciliation de double visée du DO à celle présentée par Vincent Brulois et Charpentier (2013), ainsi que par Charpentier et Viers (2015) chez les « *communicants* » – des consultants internes et des praticiens en communication et gestion de ressources humaines des organisations. Les propos des communicants recueillis laissent également paraître un métier fragilisé par des dilemmes et des paradoxes et touchent des thèmes identitaires analogues à ceux que relève Kreisher (2003) chez les consultants en DO : le dialogue comme valeur fondamentale, un engagement fort pour le client, une préoccupation pour le bien commun. Florence Osty et Florence Giust-Desprairies (citées dans Charpentier, Viers, 2015 : 79) estiment alors que « *les tensions et dilemmes mérit[e]nt d'être « travaillés » avec [ceux qui les vivent]* », soit en « *travaill[ant] des situations professionnelles [...] pour en dégager non pas tant des causes que des significations dans une approche plus compréhensive qu'explicative.* » Ainsi sommes-nous amené à penser que les praticiens en DO/PO présentent, comme les communicants, le besoin de s'exprimer sur leur « *ressenti* » plutôt que sur leurs pratiques mêmes : « *un besoin de réflexion afin de comprendre ce qui se joue et*

*ainsi mieux agir – un besoin de renforcer leur construction identitaire à travers l'expérience, souvent difficile, du métier pour en faire bouger les lignes face à des [clients ou des gestionnaires] qui cherchent pour de multiples raisons à les contenir » (ibid : 81). C'est pourquoi nous avons inscrit notre recherche dans une perspective clinique qui s'appuie sur la parole des personnes à propos de leur vécu au travail (Dejours, 2013). Celle-ci nous a permis de relever chez les consultants une souffrance qui se situe « à un point de rencontre entre l'histoire du sujet et une situation de travail, source d'épreuve pour soi » (Dejours et Abdouchelli, 1990 : 57)., C'est en particulier par la sociologie clinique que nous avons pu notamment différencier et analyser leurs situations de travail en termes de dilemmes, de demandes contradictoires et d'injonctions paradoxales. Les deux dernières relèvent ainsi de l'« impossibilité pratique » de respecter deux injonctions en même temps (double contrainte et/et), tandis que le dilemme s'établit sur le mode du « ou bien/ou bien » (Bouilloud, 2012 : 31). Le paradoxe se distingue, lui, de la contradiction en ce sens qu'il ne s'agit pas simplement d'un problème d'observation ou de logique, mais s'inscrit dans un vécu affectif du travailleur (Sautereau, 2018) qui n'a pas de moyen pour s'y soustraire ou la remettre en question (Bourocher, 2019). En ce sens, se crée « un lien d'étroite dépendance du récepteur (le consultant) envers l'émetteur (le responsable hiérarchique, le client) » (ibid : 365), s'installe un processus de subordination ou de domination (Gaulejac, 2019).*

La sociologie clinique nous a permis également de porter intérêt à l'histoire du sujet, et ce à travers son volet de l'historicité sur lequel nous nous penchons plus spécifiquement ci-après.

### **La sociologie clinique de l'historicité comme outil pour se questionner sur le sens de son travail**

La sociologie clinique a pour objet l'analyse des rapports entre les processus sociaux et ceux psychiques en mettant en perspective simultanément quatre registres – macro-économique, politique et idéologique, organisationnel, existentiel (Vandevelde-Rougale, Fugier, 2019). Nous avons considéré le volet de l'historicité de cette approche clinique à la suite de deux premières séries d'entretiens tenues auprès de consultants.es qui nous avaient amenés à relever dans certains de leurs témoignages des bouts d'histoires de vie pouvant se lier directement à leurs difficultés rencontrées.

S'inspirant de la psychanalyse de Freud, de la sociologie de Bourdieu et de l'existentialisme de Sartre, Vincent de Gaulejac (2020 : 5) a développé une sociologie clinique de l'historicité à partir de l'hypothèse selon laquelle « *l'individu est le produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet* ». L'auteur définit ainsi l'historicité comme la capacité d'un individu (ou d'un groupe) à intégrer sa propre histoire et donc à ne pas en être seulement le produit mais aussi l'acteur (Gaulejac, 1987). Cette clinique vise alors à permettre aux praticiens de se comprendre comme tels « *en explorant les différents éléments qui ont contribué à façonner leur personnalité* » (Gaulejac, Bonetti, 2019 : 562). On y cherche à articuler l'histoire personnelle, l'histoire familiale et l'histoire sociale de l'individu afin de comprendre la genèse et le développement du sentiment ressenti durant l'expérience vécue (injustice, culpabilité, colère, etc.) lié possiblement à un conflit identitaire intérieur (Gaulejac, 2020).

Nous avons retenu de cette clinique deux objectifs pour les poser comme de simples intentions auxquelles nous proposons aux consultants rencontrés de souscrire :

Relever une possible influence de rapports familiaux et d'autres rapports sociaux sur l'histoire de sa vie psychique, « *c'est-à-dire ses manières d'être, de penser, ses choix [...] idéologiques, professionnels ou économiques.* » (Gaulejac, Bonetti, 2019 : 562)

Relever une éventuelle « *dialectique existentielle* » entre sa personne comme produit de son histoire et celle « *en devenir qui cherche à se positionner au sujet de cette histoire.* » (ibid : 562) Dans cette intention de recherche d'historicité nous avons retenu un concept en particulier, celui de nœud sociopsychique, qui est au cœur de cette clinique. V. de Gaulejac (2020 : 5) le définit comme suit : « *Un ensemble d'affects, d'émotions, de souvenirs, de fantasmes, de mécanismes de défense dans lequel les processus psychiques conscients et inconscients sont amalgamés à des situations sociales vécues porteuses de souffrance, de violence, de maltraitance.* »

Afin de donner un potentiel heuristique plus grand à ce concept, nous ne voulions pas nous limiter à la seule considération des expériences négatives pour l'élargir de façon générale à des situations sociales psychiquement marquantes pour le consultant du fait d'une forte influence d'une ou plusieurs personnes. Pour être suffisamment marquantes, ces situations ont pu se répéter, comme celles d'un rapport social avec une ou

des personnes incarnant une valeur particulière aux yeux de l'individu, ou bien adoptant une attitude singulière à son égard, ou encore lui exprimant une opinion tranchée. Nous justifions l'élargissement de ce concept par sa mise à l'épreuve du terrain. La situation de travail vécue par l'individu pouvant être considérée comme un nœud sociopsychique entendu comme tel, nous avons alors considéré son histoire comme un "probable futur" nœud sociopsychique. Aussi parlons-nous plutôt de "fil" sociopsychique – pour reprendre l'image du nœud – auquel vient s'attacher un deuxième fil pour former le nœud. Dans le cas de notre recherche, ce deuxième fil se trouve être tissé par la situation organisationnelle de travail dans laquelle se retrouve l'individu.

## Une méthode de recherche reconstructive du sens du travail

### Tenir trois entretiens cliniques...

Notre démarche clinique s'est composée de trois entretiens tenus auprès de dix consultant.es en DO/PO âgés de 25 à 60 ans. Huit d'entre eux travaillaient au sein de firmes conseils, un au sein d'une organisation parapublique et un dernier à son compte. Les deux premiers entretiens ont été réalisés en groupe d'une durée approximative de trois heures, inspirés de la clinique de l'activité (Clot, 2001) pour le premier, de la clinique sociologique (Roche, 2016) pour le second. Dans ces entretiens de groupe, les autres participants apportaient en tant que pairs leur propre regard sur la situation professionnelle vécue par l'individu, permettant dans le même temps de la "travailler" comme pourrait faire un groupe de co-développement. Le troisième entretien – l'entretien biographique de la sociologique clinique de l'historicité – s'est tenu pendant environ deux heures avec chacun.e des participant.es.

La finalité et le principe de cet entretien sont d'amener le participant à donner du sens à sa situation vécue – voire à ses pratiques, son travail, son métier, et accéder à sa condition non seulement humaine, mais sociale (Gaulejac, 2020). Dans son déroulement, nous avons d'abord posé des questions de consolidation des deux premiers entretiens suivis par le participant, puis d'autres sur des enjeux propres à lui que nous avions précédemment relevés. Nous cherchions ainsi à accéder au sens qu'il donnait à son expérience ou à générer des hypothèses de sens s'il n'en donnait pas, pour les discuter avec lui.

L'enjeu de la confiance du participant à notre égard se posait grandement pour obtenir des réponses authentiques. En effet, pour Emmanuel Gratton (2007 : 256), « *[I]es conditions de l'entretien induisent fatalement des biais dans les informations produites. Le caractère artificiel de la relation peut dénaturer la pensée de celui qui n'a aucune prise sur le cadre de l'entretien.* » Nous avons donc cherché à construire la relation la plus sincère possible à travers deux procédés d'implication :

(1) En étant nous-même au plus proche de la profession de consultant en DO/PO. Pour en parler, nous avons eu l'idée de présenter l'entretien biographique comme une planification stratégique en faisant allusion à un des pionniers du DO au Québec, Steve Gildersleeve (1999).

TABLEAU 1 – 'Planification stratégique' de l'entretien biographique

<b>Vision</b>	« Incarner le DO originel – le développement organisationnel à travers le développement humain, le rien ! » (Rousseau, 2021)
<b>Mission</b>	En écho à Steve Gildersleeve, un des pionniers du DO au Québec : concilier le métier de DO et le développement personnel pour apprendre à mieux travailler/intervenir/gérer dans ce sens (Gildersleeve, 1999)
<b>Stratégie</b>	L'entretien biographique à finalité de construction d'un récit d'expérience : recherche de significations de l'expérience vécue en considérant la situation vécue dans une double dimension : plus personnelle d'un côté et plus générale de l'autre, soit faire un lien avec ton histoire personnelle et avec l'organisation du travail et la société.
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Thèmes de discussion + discussions libres</li><li>• Écho de ta situation à ma personne, à ma propre difficulté : à la différence des entretiens 1 et 2, je me dévoile aussi.</li><li>• Ton droit : de ne pas répondre : « <i>Seus-toi à l'aise de...</i> » (Rousseau, 2021)</li><li>• Ma responsabilité : d'être attentif à ton confort</li></ul>
<b>Action</b>	« <i>Embarquez-tu dans ce sens avec moi ?</i> » (Rousseau, 2021)

(2) Par l'autodévoilement. Nous avons utilisé notre compétence réflexive pour nous mettre dans un rapport égalitaire avec le ou la participant.e. Pour cela, nous avons fait écho à leurs difficultés éprouvées au travail avec nos propres défis personnels et professionnels. Cela consistait à adopter une posture qualifiée d'écoute

clinique, soit à nous ouvrir, à nous rendre accessible comme nous souhaitons que notre interlocuteur le fasse : « [c]’est parce que le chercheur accepte de se mettre en péril, d’être touché et changé par ce qu’il entend, que ses interlocuteurs accepteront, peut-être, de prendre également des risques. » (Hanique, citée dans Rizet, 2007 : 287-288)

Face à l’enjeu de subjectivité soulevé par une telle implication, Annie-Charlotte Giust-Olliver (2016 : 362) relève « l’importance du “travail” spécifique que doit mener le chercheur pour faire œuvre de connaissance, entendue en partie comme déconstruction de ses propres croyances et représentations idéologiques. » À cette fin, nous avons poursuivi un travail de conscientisation et identification de nos contre-transferts effectués durant nos entretiens afin d’en voir leur influence (Hanique, 2007). Nous nous sommes aussi demandé ce que les données ainsi matérialisées dans les transcriptions suscitaient en nous émotionnellement et “normativement” (normes morales, sociales, politiques, etc.) avant de décider de leur pertinence (Blondel, 2007).

Pour effectuer ce travail nous nous sommes mis en quête de trois types de traces de contre-transfert : (1) celles appartenant à notre propre identité, à l’égard de notre histoire et nos expériences personnelles ; (2) celles relevant de notre identité collective (formation académique, expériences professionnelles, âge, origine sociale, etc.) ; (3) celles appartenant à notre idéologie politique.

### ... pour offrir un récit d’expérience

À la suite de l’entretien biographique nous avons construit un récit d’expérience à l’image du récit métaphorique [5] (Bioy *et al.*, 2020), mais sans pour autant lui donner un but thérapeutique délibéré. En effet, par un tel récit, nous visons seulement à poursuivre l’investigation initiée durant l’entretien biographique : « L’intérêt du contenu des histoires de vie ne réside pas dans sa façon de répondre à des hypothèses prévues initialement mais au contraire à la possibilité qu’il offre d’en générer » (Dominicé, 2002 : 71-85). Un intérêt justement dont tient compte la sociologie clinique à travers l’activité d’écriture. Pour Hanique (2013 : 205), elle tient une fonction de « support de la pensée et de restitution heuristique de celle-ci dans la perspective de sa compréhension, mais aussi de son développement ».

Notre construction du récit métaphorique (cf. Tableau 2) – que nous qualifions de recherche pour le distinguer de celui à but thérapeutique volontaire – s’est faite sur quelques-uns de ces principes. Nous les rapportons ci-après par les mots mêmes d’Antoine Bioy *et al.* (2020 : 79) en remplaçant donc le terme de patient par celui de sujet :

« Le récit métaphorique doit d’une part s’appuyer sur le monde interne du [sujet], en reprenant les éléments qui lui appartiennent [...] ; d’autre part, renvoyer très directement à la problématique qu[e] [la métaphore] doit éclairer, sans que les liens entre la situation du [sujet] et ce qu’on lui propose soient consciemment perçus. L’ensemble du récit va se construire par analogie avec la vie du [sujet], ce qu’il dit de sa situation et de sa souffrance, et de son désir de changement. »

Si le but d’un récit métaphorique thérapeutique réside dans l’appropriation par le patient de la solution suggérée à la problématique, le nôtre se limitait à l’appropriation du récit par le ou la participant.e, synonyme pour nous de validation des hypothèses de sens à sa situation vécue que nous lui propositions. Pour ce faire, nous lui posions les deux questions suivantes : (1) « Quels effets (pensées, émotions) a eu ce récit sur toi lors de ta lecture ? » ; (2) « Serais-tu prêt.e à “signer” un tel récit, même si ce n’est pas toi qui l’as rédigé comme tel ? » (Rousseau, 2021) Par un tel récit, nous savions aussi que nous propositions à la personne consultante une piste de construction de son identité narrative (Ricoeur, cité dans Gaulejac, 2001) – aspect important de la sociologie clinique en générale.

Remarquons ici que le retour suite au partage du récit constituait, comme les échanges électroniques ou téléphoniques tenus avec certain.es consultant.es après leur entretien biographique, un apport de données supplémentaires, nous informant notamment de l’éventuelle évolution de leur situation. Dans ce sens, l’entretien biographique suivi par le partage du récit et renforcé par ces échanges s’assimile à ce que Thomas Sorreda (2017) appelle un « *entretien continu* ».

TABLEAU 2 – Trame d’écriture du récit métaphorique

<b>TITRE DU RÉCIT</b> : en lien avec la métaphore retenue
Introduction, par une accroche faite en posant une métaphore ou un personnage métaphorique
1. La situation vécue : En quoi aujourd'hui, comme hier, peut-elle être synonyme de tension au travail ?
2. Des histoires familiales, personnelles et professionnelles comme possibles genèses et développements de certains sentiments liés à un conflit identitaire intérieur
3. Des conduites/mécanismes/stratégies adoptés en réaction aux tensions vécues
Conclusion (en écho dans le fond et la forme à l'introduction), comme dénouement du récit

## Une procédure d'analyse rationnelle et « irrationnelle »

Ayant inscrit notre recherche dans une approche compréhensive, nous avons ainsi pu élaborer une procédure d'analyse des témoignages recueillis auprès de nos participant.es sous une double dimension, rationnelle et « irrationnelle ». D'un côté la dimension rationnelle caractérise notre double démarche thématique - l'attention flottante et le codage multithématique (Dumez, 2016). De l'autre, nous ne nions pas la part de notre subjectivité dans notre analyse, comme justement évoquée plus haut. Nous la revendiquons même nécessaire pour la considération de notre implication comme moteur d'intuition et de découverte : « *L'objectivité résulte de la maîtrise créatrice de réactions irrationnelles, consciemment reconnues, sans perte d'affects* » (Devereux, cité dans Amado, 2016 : 386). En effet, selon Stéphanie Rizet (2007 : 298-300), en sociologie clinique « *ce travail sur l'implication n'a [...] rien à voir avec une fétichisation, une exaltation de la subjectivité du chercheur. Le mener à bien constitue la condition de la validité méthodologique et scientifique du travail produit, et souvent celle de son originalité.* »

Notons enfin que, notre recherche visant à comprendre les dynamiques de subjectivation des consultants DO/PO en situation de travail grevée par un dilemme ou un paradoxe du métier, nous avons retenu l'étude de cas (Dumez, 2016) comme stratégie d'investigation.

## Illustration empirique de la méthode de l'historicité - le cas de Geneviève

En illustration de cette méthodologie de co-construction de sens, nous rapportons ci-après le cas de Geneviève (pseudonyme). Celui-ci est une bonne illustration du défi de conciliation des visées simultanées de performance organisationnelle et de développement humain propre au DO. La difficulté au travail rencontrée par Geneviève peut être aussi rapprochée d'un défi d'intervention en particulier, celui posé par des demandes contradictoires de l'organisation du travail que relèvent Philippe Dubreuil *et al.* (2019) dans leur étude.

Nous présentons dans un premier temps la situation de difficulté rencontrée dans son travail, dans un deuxième la résonance de cette difficulté avec son histoire personnelle, familiale et sociale, et enfin dans un troisième son récit d'expérience métaphorique, ainsi que ses effets sur elle.

### La difficulté au travail de Geneviève

Psychologue organisationnelle, Geneviève effectue pour une firme de conseil des évaluations de potentiel d'embauche et de développement interne. Dans ce cadre-là, lui incombe également la tâche de faire un *feedback* auprès des candidats sur leurs résultats aux tests, sans toutefois savoir s'ils ont été retenus au poste convoité avant la rencontre. À une occasion, elle apprend avant de faire sa rétroaction la non-sélection du candidat ; une autre personne avait été retenue. Lui-même au courant de la non-retention de sa candidature, elle le rencontre avec un grand souci d'empathie, voire de compassion, aussi parce qu'il nourrissait beaucoup d'espoir. En effet, s'il ne décrochait pas le poste, il pensait partir de son organisation, lui avait-il dit. Mais la communication de Geneviève reflète tellement ce souci de préserver l'estime du candidat qu'elle en arrive à faire oublier son message. Même soulagé d'apprendre que ses résultats de test démontrent sa correspondance avec le profil du poste, il ne semble pas comprendre le propos de Geneviève sur les points de vigilance qu'elle l'invite à retenir. Comme elle disait, elle « *noyait trop le poisson dans l'eau* » (Rousseau, 2021). Elle ressort alors de sa rencontre avec beaucoup de désolation pour le candidat, mais aussi pour son client - le responsable hiérarchique du candidat-employé - qui attendait d'elle de le garder motivé - et pour elle-même. Ce zèle d'empathie se présente en effet à elle comme un défi récurrent. Tel un dilemme de proximité *versus* distance avec le candidat, ce défi lui pose d'autant plus problème quand son temps d'intervention, de rétroaction, se trouve minuté pour respecter le budget (Krehmyer, Freeman, 2012).

## La résonance de la situation de Geneviève avec son histoire personnelle, familiale et sociale

Au travers de l'entretien biographique nous nous étions tout d'abord penchés sur l'histoire professionnelle de Geneviève qui nous avait dit avoir travaillé en santé mentale pendant un an avant de devenir psychologue organisationnelle. Nous avons ensuite exploré avec Geneviève les échos avec son histoire personnelle, familiale et sociale. En voici un extrait révélateur :

« *Quand j'étais à la maîtrise, j'avais vraiment deux centres d'intérêt : la santé mentale et le milieu organisationnel. Tu peux voir là un peu mon père et ma mère ! Un côté plus business, plus gestion qui est mon père et un côté très relationnel qui est ma mère. J'ai déjà des amis qui me l'ont dit : "Toi, tu es vraiment un mélange de tes parents". Ce que j'aime en milieu organisationnel, c'est vraiment la dynamique, l'aspect plus business qui est à travers tout ça ; j'aime les possibilités de progression, d'évolution, l'ambiance de travail. Alors qu'en santé mentale, ce que j'aimais vraiment, c'était la relation d'aide qui ressortait de ça.* » (Rousseau, 2021).

Nous avons ainsi pu reformuler avec Geneviève sa difficulté récurrente au travail tel un enjeu beaucoup plus large, celui de concilier deux aspects de son identité : sa préoccupation humaniste et sa volonté de performer. Ainsi, non seulement "risquait-elle" de faire preuve d'un excès d'empathie, mais également d'un excès de zèle au travail : « *Ce qui est difficile, c'est d'être performant et empathique à la fois, parce que, justement, ça m'amène à ne pas mettre mes limites. Je veux en faire plus et en même temps je dis toujours oui. Donc, c'est plus l'enjeu d'horaires, de mettre ses limites par rapport à ça en ce moment.* » (Rousseau, 2021)

À côté du fil sociopsychique tressé par sa double dimension identitaire, nous nous sommes attardés sur le second fil par lequel se formait alors son nœud, à savoir le contexte organisationnel : « *Ici [dans ma firme conseil], on valorise l'équilibre. Ma gestionnaire me l'a déjà dit : "Quand tu en prends beaucoup une semaine, la semaine suivante prends-en moins pour récupérer." Par contre, nos valeurs d'équilibre ne sont pas toujours faciles à respecter. On veut atteindre nos objectifs. Et moi, je ne veux pas les atteindre, je veux les dépasser. On a un système de pointage. Moi, j'essaie d'aller chercher le pointage le plus haut. Donc, oui, c'est viser l'équilibre, mais en même temps, si je veux atteindre mes objectifs... Et là, on a un système de bonification avec un pointage ; c'est parfois un petit peu contradictoire.* » (Rousseau, 2021). « Atteins tes objectifs » et « Prends-soin de toi », telle était l'injonction paradoxale (de Gaulejac, 2019) que nous relevions alors.

À la suite de cet entretien biographique nous avons rédigé son récit d'expérience métaphorique avec pour idée de métaphore celle que nous avons faite sur notre propre défi de vie personnelle en échos au sien : « *Je me retrouve beaucoup dans toi, dans ton "besoin" de défis à relever. Pour te donner une image, je vois ma vie comme l'action de pédaler sur un vélo. Si j'arrête de pédaler, je tombe.* » « *C'est une super bonne image* », nous avait-elle alors répondu (Rousseau, 2021).

### Le récit d'expérience de Geneviève et ses effets

#### ENCADRÉ 1 - Le récit d'expérience métaphorique de Geneviève (Rousseau, 2021)

« *La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer [vite] pour ne pas perdre l'équilibre.* »  
En rajoutant « vite », cette citation d'Einstein [6] pourrait être ma devise et la bicyclette, mon emblème. En effet, si je ne pédale pas assez, si je ne suis pas assez stimulée, je perds mon équilibre. Du reste, j'ai comme profil de cycliste celui du dévoué : je me consacre beaucoup aux autres. Mais c'est parfois au point que je peux pédaler trop fort et ainsi dérailler en voulant trop contenter les autres.  
Par exemple, récemment, lors d'un mandat d'évaluation de potentiel d'embauche, j'ai eu beaucoup de peine à fournir un feedback négatif au candidat non retenu par son organisation. Il ne comprenait pas mon message que je cherchais à lui faire passer rapidement. C'est d'ailleurs là pour moi un enjeu autant professionnel que personnel, concilier mes deux côtés s'opposant parfois : la recherche de performance et mon empathie. En ce sens, je suis le parfait mélange de mes parents. L'un dévoué aux autres jusqu'à l'excès - autant dans son travail qu'à la maison - l'autre, éternellement insatisfait, cherchant toujours à en faire plus pour se stimuler. J'ai manifesté successivement ces deux aspects dans mon développement. Enfant, j'avais à cœur d'aider ceux défavorisés. J'en faisais de même quand je travaillais dans les camps de jour. Puis, c'est une fois trouvée ma voie professionnelle dans la relation d'aide psychologique que j'ai commencé, lors de mes études, à chercher la performance pour me stimuler. J'ai pu ensuite exprimer ma dimension humaine dans un travail communautaire, mais sans pour autant m'y épanouir. Les conditions sécuritaires et les ressources d'aide y sont insuffisantes pour pouvoir bien faire son travail. J'ai alors compris que c'est dans un environnement compétitif tel que celui des firmes conseils que j'allais pouvoir combiner ces deux dimensions. Toutefois, si ce milieu organisationnel est stimulant et prône l'équilibre de vie, il appuie paradoxalement sur ma tendance à l'hyperperformance par ses objectifs de résultats fixés, me laissant d'autant moins d'espace et de temps à la bienveillance, d'abord pour moi-même. En effet, en situation de trop grosse pression ou de « barrière laissée tombée », je cherche d'autant plus à satisfaire les autres et donc à performer au point de pédaler comme un hamster, m'amenant à oublier de m'apporter ce dont j'ai d'abord besoin moi.  
Si je pédale pour me stimuler et ainsi éviter l'ennui, mon enjeu est donc de bien avancer. C'est alors déterminer correctement mes objectifs et me préparer afin d'être bien en selle et bien calée sur mes valeurs. C'est aussi attendre de la direction sportive qu'elle m'aide à fournir le juste effort et ainsi me voir utiliser le bon braquet, sans dérailler - sinon utiliser ma sonnette pour (m')avertir. C'est encore échanger sur les pratiques et sur les difficultés au travail pour rouler en groupe. Ainsi je peux d'autant mieux guider les autres.

À la suite du récit nous invitons Geneviève à répondre à la question suivante : « *Quels effets (pensées, émotions) a eu ce récit sur toi lors de ta lecture ?* » (Rousseau, 2021). Elle apportait la réponse suivante :

« *Je me suis sentie émotive, ça m'a touchée de lire mon récit avec un certain détachement et un regard externe sur mon vécu. La métaphore est très puissante et parlante pour moi, elle illustre parfaitement ma tendance à osciller entre la surperformance et le manque de bienveillance envers moi-même. J'ai aussi été surprise de constater à quel point un court récit peut identifier des faits saillants de mon histoire de vie. Le récit sème également une graine dans mon esprit, il est pour moi un point de départ vers une réflexion ; comment trouver l'équilibre et ne pas dérailler.* » (Rousseau, 2021)

La réponse de Geneviève nous amène ainsi à conclure que le récit – avec les entretiens de recherche qui ont permis de le rédiger – lui a offert l'occasion de commencer à défaire son nœud sociopsychique. Comme elle a pu nous le dire à la suite de sa lecture de la transcription de l'entretien biographique, ce processus s'est opéré par sa prise de recul et sa mise dans une posture d'observatrice envers elle-même. Cette observation s'est portée autant sur son histoire personnelle que sur l'organisation du travail de sa firme conseil. Ainsi remarquait-elle dans le même temps que paradoxalement cette organisation l'interpellait sur son défi et la plaçait devant.

## Conclusion

À travers l'exemple du cas de Geneviève, nous avons visé dans cet article l'objectif de présenter l'approche sociologique clinique de l'historicité comme une pratique de recherche-action susceptible d'apporter des réponses aux besoins de sens exprimés par des consultants. Nous avons abordé dans notre recherche neuf autres cas de situation de difficulté de conciliation de la double visée – individus et organisation – de leur métier de consultant en DO/PO par la même méthode avec le même bénéfice. Les consultants.es ont en effet accepté pour la plupart tel quel leur récit métaphorique, ou bien apporté des corrections minimales, ou encore exprimé des nuances – rarement des divergences – qui ont été autant d'occasions de discuter des propositions de sens sur leurs situations vécues, et donc de leur en faciliter leur appropriation. L'usage de métaphores s'est ainsi avéré tout à fait approprié pour proposer nos hypothèses de sens reliant leurs histoires personnelles et situations de travail, confirmant ainsi les propos de Mireille Cifali (2003 : 46) : « *Lorsque je construis du savoir clinique sur l'action, lorsque je souhaite permettre à des professionnels une pensée impliquée, lorsque je transmets un savoir de l'affect, je n'hésite pas une seconde : je choisis la narration et la métaphore pour produire de la compréhension.* »

Qu'il se limite ici à une expérience vécue au travail et se présente à l'aide d'une métaphore, le récit de vie offre un outil d'intervention bien connu des professionnels en sciences sociales (Gaulejac, Legrand, 2008), mais peu développé en sciences de gestion (pour exemples de son utilisation : cf. Joyeau *et al.*, 2010 ; Santiago Defosse, 1998). Avec l'étude de Thomas Sorreda (2017), la nôtre est une des rares à utiliser une telle méthode pour des consultants en quête de sens. Elle s'en distingue par son originalité : le récit d'expérience métaphorique s'intégrant ici dans un dispositif méthodologique et théorique pouvant servir au développement d'une approche clinique en gestion. En effet, associée aux approches de clinique du travail et clinique sociologique, elle est, comme illustrée ici par l'étude du cas de Geneviève, en mesure de relever plusieurs défis de recherche et d'intervention identifiés par Philippe Dubreuil *et al.* (2019) auprès des chercheurs et praticiens en « santé organisationnelle ». Outre une réponse possible au défi de (re)construction de sens du travail contribuant à l'état de santé du travailleur (Morin, 2008), nous la voyons en effet, d'une part comme une « méthode novatrice pour développer le savoir et les interventions en « santé organisationnelle » (*ibid* : 5), d'autre part comme un « nouveau modèle théorique pour [...] appréhender la réalité [continuellement changeante des organisations] » (*ibid* : 6).

Cette méthodologie présente aussi l'intérêt d'offrir un outil de compréhension des « *demandes contradictoires* » des organisations à travers l'analyse des injonctions paradoxales, mais pas celui d'aider à « *établir le degré d'équilibre entre les demandes organisationnelles et les ressources dont les travailleurs disposent en quantité limitée* », comme le demandent les gestionnaires interrogés par les chercheurs (*ibid* : 6). L'objet de notre recherche-action était seulement de proposer aux consultants une hypothèse de sens sur un enjeu professionnel vécu difficilement et non d'accompagner leur travail de subjectivation. Pour cela, il nous aurait notamment fallu réaliser aussi le troisième et dernier objectif de la clinique de l'historicité, celui d'analyser le conditionnement des destins individuels par le champ social dans lequel ils s'inscrivaient (de Gaulejac, Bonetti, 2019). Cela permettrait alors de relever et mieux comprendre les liens d'étroite dépendance entre les

consultants et leur hiérarchie ou leurs clients, soit finalement révéler les dynamiques de pouvoir absentes de notre analyse.

Ce troisième objectif n'a pas été poursuivi également pour raison de commodité au regard de la contrainte temporelle à laquelle était soumise la recherche doctorale et de l'absence de demande formelle de la part des consultants. Pourtant, les différentes approches cliniques du travail mobilisées présentent comme conditions de succès une implication affective et subjective du participant suffisamment forte et plus ou moins longue (un à deux ans) dans le processus de recherche et nécessitant qu'il en fasse la demande explicite.

Si la méthodologie élaborée a contourné de tels écueils avec des résultats très satisfaisants, elle soulève donc des enjeux épistémologiques, théoriques et méthodologiques dont il s'agira alors de mieux prendre en compte pour le développement rigoureux d'une approche clinique en gestion. Elle permettra alors d'accompagner les participants à mettre au travail leurs tensions vécues au travail plutôt que de les accepter ou de s'y résigner, leur donnant *in fine* le moyen de se soustraire aux injonctions paradoxales ou tout du moins de les remettre en question.

## Références

Amado Gilles (2016), « Implication », dans *Vocabulaire de psychosociologie : positions et références*, Barus-Michel Jacqueline, Enriquez Eugène, Lévy André (dir.) Toulouse, Éres, pp. 384-391.

Audet Madeleine, (2009) « Le développement organisationnel : plus essentiel que jamais », *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*, [En ligne] [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=406920](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=406920) (consulté le 7 mars 2023).

Bioy Antoine, Célestin-Lhopiteau Isabelle, Wood Chantal (2020), « Construction et emploi des métaphores », dans *Hypnose : En 50 notions*, Bioy Antoine, Célestin-Lhopiteau Isabelle, Wood Chantal (dir.), Paris, Dunod, pp. 63-94.

Blondel Frédéric (2007), « L'approche clinique dans les dispositifs de recherche-action », dans *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*, de Gaulejac Vincent, Hanique Fabienne, Roche Pierre (dir.), Toulouse, Éres, pp. 201-216.

Boni-Le Goff Isabelle (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*, no 29/1, pp. 99-112.

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

Bourocher Julie (2019), « Injonction paradoxale », dans *Dictionnaire de sociologie clinique*, Vandeveldde-Rougale Agnès et Fugier Pascal (dir.), Toulouse, Éres, pp. 365-367.

Brulois Vincent, Charpentier Jean-Marie (2013), « Le communicant face à son métier : comprendre, mettre à distance, porter un regard critique », dans *Communication & organisation : perspectives critiques*, Heller Thomas, Huët Romain, Vidaillet Bénédicte (dir.), Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, pp. 401-412.

Charpentier Jean-Marie, Viers Jacques (2015), « Des communicants en réflexion. Entre quête de savoirs et pratiques réflexives », *Sociologies Pratiques*, no 30/1, pp. 73-81.

Cifali Mireille (2003), « Éloge d'une pensée métaphorique », *Revue internationale de psychosociologie*, no 21/21, pp. 39-51.

Coutrot Thomas, Perez Coralie (2021), « Quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie », *Rapport d'études*, DARES - Centre d'économie de la Sorbonne-Université de Paris 1.

Dejours Christophe (2013), *Travail vivant : Tome 2, Travail et émancipation*, Lausanne, Payot.

Dejours Christophe, Abdoucheli Elisabeth (1990), « Itinéraire théorique en psychopathologie du travail »,



Kitay Jim, Wright Christopher (2007), « From prophets to profits : The occupational rhetoric of management consultants », *Human Relations*, no 60/11, pp. 1613-1640.

Kosmala Katarzyna, Herrbach Olivier (2006), « The ambivalence of professional identity : On cynicism and jouissance in audit firms », *Human Relations*, no 59/10, pp. 1393-1428.

Krehmeyer Dean, Freeman R. Edward (2012), « Consulting And Ethics », *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Clark Timothy, Kipping Matthias (dir.), Oxford, Oxford University Press.

Kreisher Robert D. (2003), *Developing organizational development : Alienation and organizing in the age of information*, Thèse, University of South Florida, [en ligne] <https://scholarcommons.usf.edu/etd/1411/> (consulté le 7 mars 2023).

Léon Xavier (2021), *Les cadres à l'épreuve de l'outplacement*, Thèse, Université Paris Cité, non publiée.

Lorrain Marie-Josée, Nicolas Cécile (2020), « Consultants pris entre "l'arbre et l'écorce" ou comment concilier "vendre du conseil" et co-construire l'intervention ? », *Communiquer*, no 30, pp. 127-144.

Pagès Max, Bonetti Michel, de Gaulejac Vincent, Descendre Daniel (1979/2019), *L'emprise de l'organisation*, 7<sup>e</sup> édition, Éditions de l'Université de Bruxelles.

Porras Jerry I., Robertson Peter J. (1992), « Organizational development : Theory, practice, and research », dans *Handbook of industrial and organizational psychology*, Dunnette Marvin D. (dir.), Berkeley, Consulting Psychologists Press, pp. 719-822.

Rizet Stéphanie (2007), « De la reconnaissance de l'implication du chercheur à sa mise au travail », dans *La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*, de Gaulejac Vincent, Hanique Fabienne, Roche Pierre (dir.), Toulouse, pp. 287-300.

Rousseau Martial (2021), *Le consultant en développement organisationnel : sujet au cœur des paradoxes du métier*, Thèse, ESG UQAM, non publiée.

Sautereau Laurent (2018), « Paradoxe et travail social », dans *Diálogo Educ., Curitiba*, v. 18, n. 59, pp. 1110-1129 (consulté le 7 mars 2023).

Santiago Delefosse Marie (1998), « Psychologie et crise de l'emploi : histoires de vie en bilan de compétences », *Cahiers de la recherche en éducation*, no 5/1, pp. 45-65.

Schlossberg Nancy K. (2005), « Aider les consultants à faire face aux transitions : le cas particulier des non événements », *L'orientation Scolaire Et Professionnelle*, no 34/1, pp. 85-101.

Sorreda Thomas (2017), « Le conseil en organisation : proposition d'une méthodologie ethnographique pour une réflexivité des consultants », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, no Supplément/HS, pp. 145-162.

Vandevelde-Rougale Agnès, Fugier Pascal (2019), *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse, Érès.

Whittle Andrea (2005), « Preaching and practising "flexibility" : Implications for theories of subjectivity at work », *Human Relations*, no 58/10, pp. 1301-1322.

---

## Notes

[1] Dans ce texte, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte. Les emplois de « consultant.es » et « participant.es » sont alors choisis pour visibiliser davantage la mixité de notre population d'étude.

[2] « Concept essentiellement contesté » (Gallie), nous nous reposons sur Coutrot et Perez (2021 : 9) pour définir le « sens du travail » et le distinguer du « sens au travail », à savoir que le premier se présente comme « l'impact de [l']activité [du travailleur] sur le monde extérieur (le bien ou service produit) et sur lui-même (sa capacité de développement) », tandis qu'au second se rattachent « les gratifications matérielles (salaire, carrière) ou psychologiques (reconnaissance, sociabilité) attachées à l'occupation d'un emploi ».

[3] Mentionnons comme études abordant la question du sens du travail chez les consultants celles de Ghadiri, 2014 ; Kitay, Wright, 2007 ; Kosmala, Herrbach, 2006 ; Kreisher, 2003 ; Lorrain, Nicolas, 2020 ; Pagès et al., 1979/2019 ; Sorreda, 2017 ; Schlossberg, 2005 ; Whittle, 2005. Sans pour autant concerner les consultants en particulier, d'autres travaux ont été développés sur cet enjeu dans les années 2000, notamment en sociologie et en ergonomie ; mentionnons ici les études sur les salariés de Coutrot, Perez, 2021 et celle sur les cadres de Léon, 2021.

[4] Pour Philippe Dubreuil et al. (2019 : 1), la recherche en « santé organisationnelle » s'attache à la fois à « la santé au travail et ses conséquences pour le bien-être, l'efficacité et le bon fonctionnement des individus et des organisations ». Dans cet article nous n'entrerons pas dans le débat de la problématique de cette notion sur le plan conceptuel (l'enjeu d'anthropomorphisation), pour nous limiter à son usage comme référence à un champ de pratiques et de recherche (re)connues. Nous sommes aussi bien conscients que son simple usage équivaut à son consentement tacite et donc involontairement à sa promotion.

[5] La métaphore permet « *non seulement de décrire une chose, mais aussi de lui donner une valeur de compréhension ou d'expérience plus forte et riche que si l'on se tenait à une description sommaire ou si l'on procédait par simple comparaison.* » (Bioy et al., 2020 : 65).

[6] Extrait d'une lettre d'Albert Einstein à son fils cadet Eduard ( <https://www.dicocitations.com/citations/citation-43738.php> - consulté le 7 mars 2023)