



HAL
open science

Sentir-penser sa pratique professionnelle à l'épreuve de la pandémie : communication, sens de l'action et imaginaire de consultants en développement organisationnel

Marie-Josée Lorrain, Martial Rousseau

► To cite this version:

Marie-Josée Lorrain, Martial Rousseau. Sentir-penser sa pratique professionnelle à l'épreuve de la pandémie : communication, sens de l'action et imaginaire de consultants en développement organisationnel. Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles, Université Catholique de Louvain = Catholic University of Louvain [UCL], May 2022, Mons, Belgique. hal-03656521

HAL Id: hal-03656521

<https://hal.science/hal-03656521v1>

Submitted on 2 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sentir-penser sa pratique professionnelle à l'épreuve de la pandémie : communication, sens de l'action et imaginaire de consultants en développement organisationnel

Marie-Josée Lorrain, Ph.D
Professeure

Groupe de recherche en
sciences sociales T.I.P

Université du Québec à
Montréal

lorrain.marie-josee@uqam.ca

Martial Rousseau, Ph.D
Chargé de cours

Groupe de recherche en
sciences sociales T.I.P.

Université de Sherbrooke

martial.rousseau@usherbrooke.ca

Mots-clés

Transformations organisationnelles, pandémie, communication sous tension, sens de l'action, imaginaire de consultants

1. INTRODUCTION

Alors que paraissent les résultats de deux recherches qualitatives, menées par les chercheur.es de la présente communication, sur le discours de consultant.es en développement organisationnel (DO) concernant leurs pratiques communicationnelles (Lorrain et Nicolas, 2020) et professionnelles (Rousseau, 2021), la pandémie de covid-19 est venue, à partir du printemps 2020 bouleverser le monde du DO et la vie des consultant.es. Il nous a fallu alors réfléchir à ce que nous avons écrit en fonction de ce que nous étions en train de vivre, afin de proposer une rédaction révisée prenant en compte la nouvelle conjoncture.

Cette réflexion n'a pas changé le centre de gravité de nos recherches, restituant les résultats de recherches au long cours, tant la crise a exacerbé des tensions venues de loin.

Dans cette communication, nous souhaitons revisiter nos travaux antérieurs en mettant l'accent sur les représentations et les imaginaires des consultants en DO à l'aune des expériences vécues pendant la pandémie et d'une analyse s'appuyant sur deux concepts – résonance et pluriversalité – inspirés de Rosa (2016) et Escobar (2018).

2. CADRE THEORIQUE ET METHODE

Les consultant.es en DO entretiennent un rapport à leur travail parfois conflictuel en raison de la dimension dilemmatique de leur métier (p. ex. conciliation des attentes du commanditaire vs les besoins du public cible vs les intérêts de leur firme conseil) 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 excès de rationalisation du management dont font parfois preuve autant les

organisations clientes que les leurs. Un tel défi de conciliation de valeurs, besoins et intérêts différents peut alors s'accompagner d'une souffrance au travail. Face à cet enjeu, rares sont les études qui s'inscrivent sous une approche à la fois sociale et psychologique. Absente reste leur considération simultanée de l'organisation du travail et de l'histoire personnelle des individus (Rousseau, 2021).

Ce qui rassemble l'autrice et l'auteur de cette communication est l'attention portée aux rapports entre le travail et la subjectivité dans le contexte des nombreuses transformations dans le monde de la consultance organisationnelle, à partir de notions des cliniques sociologiques. La recherche de 2020 a mobilisé l'approche de la psychodynamique du travail et le concept de reconnaissance (Dejours, 2013), celle de 2021, l'approche de la sociologie clinique de l'historicité et le concept de nœud sociopsychique (de Gaulejac, 2020), enfin, celle de 2022, l'approche de l'analyse de l'activité (Clot, 2017) et la notion de travail réel.

La recherche de 2020 a été réalisée auprès d'un sous-échantillon de dix consultant.es volontaires ayant répondu à une invitation lancée à des professionnels se formant, dans un cours universitaire, à l'analyse de leur pratique communicationnelle dans le métier de conseil en management. La méthodologie retenue est de type qualitatif (Yin, 2003) puisqu'elle s'appuie sur des entretiens semi-dirigés de type récit de pratique. Étant donné que l'objectif était de comprendre le vécu en lien avec la pratique communicationnelle dans le conseil et de mettre en mots des expériences illustrant des formes de communication sous tension, l'analyse de contenu a été celle retenue (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Les principales catégories de la grille qui nous ont guidées étaient: (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 et (5) caractéristiques organisationnelles.

La recherche de 2021 a été elle réalisée auprès de dix professionnel.les volontaires invité.es à partager une expérience de difficulté vécue dans leur travail de consultance en développement ou psychologie organisationnelle. Pour Clot (2001), ce qui définit l'expérience vécue du travail sont les rapports subjectifs au travail, tant au niveau subjectif qu'affectif. Nous avons ainsi rattaché les rapports de nos participants à six domaines d'expérience professionnelles : (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 et enfin (6) le rapport au public cible de leur intervention.

Enfin, l'atelier conduit en 2022 s'est appuyé sur un sous-échantillon de consultant.es ayant participé à la recherche de l'auteur. Deux thématiques furent retenues pour discussion : (1) les ressentis reliés au travail de consultant.es vécus au moment de l'irruption de la crise sanitaire et de l'annonce du confinement (mars 2020) ; (2) les effets (temporaires ou qui perdurent) reliés au travail de consultant.es.

3. RÉSULTATS ET ANALYSE

A partir de témoignages de consultant.es choisis pour leur dimension emblématique, nous montrons comment un besoin non répondu de reconnaissance peut s'incarner au quotidien dans des pratiques de communication qui ont une influence contre-productives sur la dynamique intersubjective entre un.e consultant.e et son client. Une posture d'expert « fournisseur de solutions » peut ainsi conduire des consultant.es à instrumentaliser des pratiques communicationnelles et professionnelles dans l'activité coopérative de travail avec le client. Le DO servant davantage, in fine, à la transmission de valeurs dominantes – réduire la dissonance, produire la cohérence – qu'à une véritable amélioration de l'efficacité organisationnelle – organiser la conflictualité, faire dialoguer le fragmenté et discontinu de l'autre (Clot, 2021) – dont les consultant.es ont, dans des mandats de conseil, eux-mêmes été, en partie ou en tout, paradoxalement, les propagandistes.

Déjà avant l'apparition du virus, il fallait en tirer les conséquences pour le rôle de la communication, le sens de l'action et l'imaginaire des consultant.es. Le moins que l'on puisse dire est que la pandémie de 2020, et ses suites jusqu'à aujourd'hui, l'impose encore plus, pour des consultants immergés *au cœur des paradoxes de leur métier* (Rousseau 2021 et atelier 2022), allant bien au-delà de la dégradation de pratiques professionnelles d'intercompréhension dans les organisations. Un métier

« empêché », comme dirait Clot, ou tout au moins « fragilisé », par des dilemmes et paradoxes.

4. CONCLUSION

Sans reprendre les leçons d'une anthropologie relationnelle, qui a radicalisé l'intersubjectivité en s'appuyant entre autres sur le tournant pragmatique et communicationnel (Habermas, 1987), nous discuterons la notion de résonance et de pluriversalité pour élargir le regard au-delà des interactions sociales en direction de la nature. Avec des consultant.es soucieux du « monde d'après » que nous allons laisser aux générations futures, pouvons-nous envisager une communication au souci de résonance et pluriversalité? Pour creuser ce questionnement, nous croiserons la réflexion de Rosa et celle d'Escobar, parce qu'elles permettent de penser de façon renouvelée tout à la fois la problématique du travail, de la communication, les unes n'allant pas sans les autres.

5. RÉFÉRENCES

- Clot, Y. (2021). *Le prix du travail bien fait*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y. (2017). *Travail et pouvoir d'agir*. (1^{ère} ed. 2008). Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2001). Éditorial. Dans Y. Clot, B. Prot & C. Werthe (dirs.), *Clinique de l'activité et pouvoir d'agir*. Education permanente, 2001, n° 146.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant: Tome 2, Travail et émancipation*. Payot.
- Escobar, A. (2018). *Sentir-penser avec la Terre : une écologie au-delà de l'Occident*. Paris : Seuil.
- Gaulejac, V. (de), (2020). *Dénouer les nœuds sociopsychiques ; quand le passé agit en nous*. Paris : Odile Jacob.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. T1 et T2. Paris : Fayard.
- Lorrain, M-J, Nicolas, C. (2020). « Consultants pris entre « l'arbre et l'écorce » ou comment concilier « vendre du conseil » et co-construire l'intervention. » *Communiquer*, (30),115-132.
<https://doi.org/10.4000/communiquer.7206>
- Quivy R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, France : Dunod.
- Rosa, H. (2016). *La résonance. Une sociologie de la relation au monde*. Paris : La Découverte.
- Rousseau, M. (2021). *Le consultant en développement organisationnelle : sujet au cœur des paradoxes du métier*. [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Non publiée.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.