



Philippe Robert-Tanguy

Transformer le travail et les organisations, une question d'éthique

Actions

Les consultants en management font régulièrement l'objet de critiques au travers de films ou séries¹, d'enquêtes journalistiques² et récemment d'une enquête parlementaire³. Le consultant, qui « prend votre montre pour vous donner l'heure », serait peu utile, voire néfaste à la société.

Du fait de sa diversité, il est difficile de généraliser et de rejeter le monde du conseil d'un seul bloc. Cette activité d'accompagnement de l'évolution des organisations peut être nécessaire, voire indispensable, dans de nombreux cas, mais le secteur doit également reconnaître ses dérives et accepter certaines critiques. Notre objet n'est pas ici de défendre les consultants dans leur ensemble, mais de proposer quelques pistes pour rendre ces pratiques plus « acceptables ».

Philippe Robert-Tanguy est sociologue-conseil, professeur associé au CELSA Sorbonne Université, responsable du master Conseil, Management et Organisations, chercheur associé au GRIPIC Sorbonne Université et chercheur associé en Sciences de gestion à l'IRG-UPEC.

Cadres / Avril 2024

1- Tony Erdmann, film de Maren Ade primé à Cannes en 2016 ; House of Lies, série télévisée de Matthew Carnahan, cinq saisons, 2012-2016.

2- Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre, Les infiltrés, Allary Éditions, 2022, 208 p.

3- Commission d'enquête du Sénat en 2022.





L'activité de conseil est une prestation intellectuelle. Elle se joue essentiellement dans la relation entre des acteurs, consultants et clients, ayant eux-mêmes des rôles distincts : commercial, garant des enjeux, facilitateur, producteur de contenu pour les consultants ; commanditaire, responsable d'activités et de projets, collaborateur pour les clients.

De fait, la première conséquence qu'il faut en tirer, c'est que le conseil est avant tout une histoire relationnelle. Une tendance, tant chez les clients que chez les consultants, est de se focaliser sur les « livrables », donnant ainsi une dimension de « produit » à la prestation, réduisant ainsi la prestation à un objet pouvant laisser supposer une forme de neutralité. Il est important de rappeler et d'accepter que cette production relationnelle porte en elle-même et médietise des enjeux et des jeux d'acteur.

La seconde conséquence conduit à poser l'absence d'objectivité. Certes, les consultants, au travers de leurs méthodes et outils, cherchent à objectiver une situation, mais ces outils sont porteurs de normes, voire d'une « idéologie ». Les outils de gestion ne sont pas mauvais en soi, mais il faut reconnaître qu'ils ne sont pas neutres. Ils portent des choix, des principes, des valeurs et orientent le regard. Ainsi, lorsque l'on fait une « simple » analyse financière, on s'en remet à des normes comptables et financières posant des principes. Par exemple, les dépenses de formation du personnel ne sont pas amortissables et ne sont donc pas considérées comme de l'investissement sur l'avenir à la différence du matériel. Étudier une même situation organisationnelle au travers de l'analyse de processus, de la méthode Six Sigma, de la sociodynamique ou de la sociologie des organisations apporte des regards très différents d'une même réalité et peut conduire à des conclusions antinomiques.

Du fait de ces deux conséquences, l'activité de conseil met régulièrement les consultants en situation de dilemmes qui les conduisent à faire des choix. L'action de transformation du travail et des organisations porte ainsi des enjeux





d'éthique. Considérer que le conseil en management ne serait qu'une activité « instrumentale » objective et mise en œuvre avec des outils de gestion « neutres » masque une large part de la réalité. Le recours aux sciences sociales apporte une aide nécessaire aux acteurs pour intégrer et prendre du recul sur les jeux d'acteur en présence et utiliser avec discernement les dispositifs d'engagement mis en place.

Ces questions éthiques pourraient en partie être prises en compte au travers de certains principes d'action dans la relation de conseil.

Tout d'abord, distinguer les personnes des acteurs. Beaucoup de consultants sont démunis face aux comportements de certaines personnes avec lesquelles ils interagissent et qu'ils sont supposés « accompagner ». Prendre les collaborateurs comme des acteurs, c'est reconnaître que ce sont des individus qui agissent dans un contexte particulier, animés par une envie de faire, se démenant face à des contraintes et portant un regard critique en tant que professionnels sur leur action. Les considérer comme des acteurs permet de sortir d'une psychologisation des échanges sociaux et d'un jugement sur des collaborateurs « bons » ou « mauvais » contre lesquels il faut agir.

Ensuite, le consultant devrait assumer plus nettement ses choix de méthodes, c'est-à-dire reconnaître leurs biais : être en mesure de montrer la pertinence de la méthode au regard de la finalité du projet et des objectifs définis, assumer la subjectivité derrière l'intention d'objectivation et accepter les « angles morts » des principes d'action et outils mis en œuvre.

Enfin, toute situation sociale se heurte à la perception et au point de vue des acteurs. Il ne peut exister « une » solution parfaite répondant au problème organisationnel identifié. Adopter une posture « humble » comme le propose Edgar

Prendre les collaborateurs comme des acteurs, c'est reconnaître que ce sont des individus qui agissent dans un contexte particulier. Les considérer comme des acteurs permet de sortir d'une psychologisation des échanges sociaux et d'un jugement sur des collaborateurs « bons » ou « mauvais » contre lesquels il faut agir.





Schein⁴, c'est renoncer à la posture haute du « sachant », accepter le dialogue et le débat sur les réalités perçues et les solutions possibles. La valeur ajoutée du consultant se trouve avant tout dans son questionnement et sa capacité à mettre à distance au travers de modèles interprétatifs. Cette posture n'est pas toujours facile à tenir, le client attendant souvent un « expert » qui proposera une « solution ». Bien qu'attendue, celle-ci sera paradoxalement plus facile à critiquer qu'elle sera externe. Un « bon » consultant n'a pas nécessairement la réponse a priori, mais il propose des grilles de lecture pour aider les acteurs à comprendre un phénomène et à faire des choix.

Les questions de posture et d'éthique sont essentielles dans les activités de conseil. Elles sont cependant peu prises en compte par les cabinets, ceux-ci préférant la déontologie qui se matérialise par des règles dans une charte (confidentialité, indépendance, intégrité, etc.). Les cabinets de conseil pourraient faire un pas dans ce sens en reconnaissant les dilemmes face auxquels leurs consultants sont mis et en proposant des dispositifs de dialogue interne, tels que des groupes d'analyse de pratiques entre pairs pour échanger sur ces situations, débattre sur les enjeux et renforcer la capacité à tenir des postures « humbles ».

4- Edgar H. Schein, Humble Consulting. How to provide real help faster, Berrett-Koehler Publishers, 2016, 240 p.

