

Université Paris I Panthéon-Sorbonne



RAPPORT DE MISSION :

**Comment conduire le changement éthique de la conduite du changement ?**

**La conduite du changement : entre épistémologie, politique et éthique**

Présenté par Victoire GASNIER, Juliette GROSSMANN, Eliott NOUAILLE, Timothée  
THOMAS

Mission portée par Devoteam Consulting Management

Master 2 ETHIRES

Sous la direction de Marie GARRAU et Camille TERNIER

Année universitaire 2019-2020

Semestre 2

### *Remerciements :*

Nous tenons à remercier l'équipe de l'UFR de philosophie et du Master ETHIRES pour leur encadrement, leur aide précieuse et leur générosité. Nous remercions spécialement Marie GARRAU et Camille TERNIER pour leur encadrement et leurs précieux conseils.

Nous remercions également l'entreprise Devoteam et plus particulièrement Devoteam Management Consulting, sans qui cette mission n'aurait jamais vu le jour. Nous avons une pensée particulière pour Jackie LIGAS et Lucile PRUVOT, porteurs de mission, pour leur soutien constant, leur accueil chaleureux, leur confiance et leur bienveillance. Merci à Sylvie STEPHAN, Partner de Devoteam Management Consulting, d'avoir permis à cette mission d'exister et d'avoir encouragé notre réflexion sur place.

Nous remercions très sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à ce travail, notamment celles et ceux qui nous ont reçu et permis de mener des entretiens aussi passionnants qu'éclairants. Merci pour votre temps, votre énergie, et vos précieux retours d'expériences.

## **Table des matières :**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>I. Le problème : les limites de la conduite du changement aujourd'hui</b>	<b>6</b>
A. La souffrance des travailleurs face aux changements	6
B. L'insuffisance de la conduite du changement à répondre à cette souffrance : entre intérêt moral et intérêt technique	9
C. Les difficultés structurelles et la souffrance identitaire des consultants	12
<b>II. La conduite du changement, une discipline managériale : le schisme avec la pensée critique</b>	<b>16</b>
A. L'histoire du management et de la conduite du changement en France	16
B. La séparation de la pensée critique et des discours managériaux	19
C. Le rôle politique du consultant au service du client	22
<b>III. Pour une conduite du changement éthique : vers davantage de réflexivité ?</b>	<b>25</b>
A. Les critical management studies, pour la réinsertion de la pensée critique dans le management	25
B. La place des travailleurs dans la conduite du changement : penser un changement holistique	28
C. Penser la responsabilité des individus dans l'organisation	32
<b>CONCLUSION</b>	<b>36</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>43</b>

## **Introduction**

Luc Boyer<sup>1</sup> dans l'article « Regards croisés sur la conduite du changement »<sup>2</sup>, fait remonter l'idée d'une histoire de la gestion des organisations à Sun Tzu et à son *Art de la Guerre* (1078). Le *change management*, traduit en français par « conduite du changement », prendrait sa source dans l'adaptation du leader politique à un nouveau contexte de manière efficace. On peut remarquer le lien avec les notions contemporaines entrepreneuriales de proactivité et d'agilité, où l'impératif de changement auquel doit permettre d'aboutir la conduite du changement est omniprésent. Présenté comme une conséquence face à un monde en transformation rapide et constante, ce changement implique une nécessité pour les organisations de s'adapter vite, et de manière performante, à ces évolutions.

Pour autant et malgré ses origines lointaines, la conduite du changement est un phénomène récent, apparu dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle comme une conséquence de la professionnalisation du management et de l'entrée de chercheurs en sciences humaines et sociales (SHS)<sup>3</sup> dans les *business schools*. Devenue une discipline à part entière depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, elle s'est structurée par des enseignements spécifiques en écoles de commerce et par la publication de revues et manuels, en se distanciant rapidement des sciences humaines, qui en étaient pourtant le fondement. Les docteurs en science de gestion David Autissier et Jean Michel Moutot, dans leur ouvrage *Méthode de Conduite du Changement*<sup>4</sup>, s'inscrivent dans cette filiation. Le changement y est en effet décrit *ad hoc*, comme « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». C'est donc la conduite du changement qui permet aujourd'hui de passer d'un stade A au stade B requis : « la conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet »<sup>5</sup>. Ce changement est attendu et souhaité, puisqu'il doit permettre d'améliorer la situation actuelle dans laquelle se trouve l'organisation, publique ou privée, quelle que soit sa taille.

---

<sup>1</sup> Directeur de la recherche à l'université Paris Dauphine

<sup>2</sup> Luc Boyer, « Regards croisés sur la conduite du changement », *Question(s) de management*, vol. 0, no. 1, 2012, pp. 117-124

<sup>3</sup> Nous incluons dans les sciences humaines l'archéologie, la démographie, l'histoire, la géographie, l'anthropologie, l'économie, la sociologie, la psychologie, la linguistique, les sciences politiques, la philosophie, la sémiologie, les sciences de la communication, le droit, la pédagogie.

<sup>4</sup> David Autissier, Jean-Michel Moutot, *Méthode de Conduite du Changement. Diagnostic, Accompagnement, Performance*. 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2016

<sup>5</sup> *Ibid*, p.22

C'est dans ce cadre que l'activité de nos porteurs de mission s'inscrit. Consultants en conduite du changement dans l'entreprise de conseil spécialisée dans le digital Devoteam, Jackie Ligas et Lucile Pruvot sont venus nous interroger sur ce que pouvaient apporter les sciences humaines au *Change Management*. Tous les deux issus - comme peu de leurs collègues - d'un parcours en sciences humaines, ils notent certains manques relatifs à cette discipline dans leur pratique quotidienne du *Change*. Nous avons donc commencé par analyser ce qui pouvait manquer à la pratique de la conduite du changement, et quel apport pouvaient avoir les sciences humaines.

La conduite du changement nous est apparue comme une discipline rodée et professionnalisée, semblant répondre à des impératifs nécessaires : le changement devrait aboutir sans difficultés. Pourtant, selon l'étude IPSOS réalisée pour la Chaire ESSEC du Changement<sup>6</sup>, 60% des salariés interrogés estiment qu'il y a trop de changements, tandis que 76% d'entre eux ne comprennent pas la nécessité des changements. Il y a donc une distanciation manifeste entre ce qu'estime être bon le porteur de projet ou l'organisation demandeuse, et la réception qui en est faite par les employés. Les conséquences sans doute les plus connues de la conduite du changement sont la souffrance au travail par l'induction de risques psychosociaux<sup>7</sup> pour tous les types de travailleurs, parfois en désaccord avec le changement qu'ils doivent instaurer et représenter au sein de l'organisation. Cette souffrance, nous le verrons, se révèle psychologique, physiologique, et même éthique. Elle est constatée par de multiples parties : entreprises mettant en place en leur sein la conduite du changement, employés, managers, ou encore lorsque les organisations font appel à une entreprise de conseil afin de les appuyer dans cette mise en place, par les consultants. Ce symptôme d'un dysfonctionnement plus large interpelle quant à la pertinence d'une conduite du changement qui génère parfois plus de problèmes qu'elle n'en résout.

La question que nos porteurs nous ont initialement posé est la suivante: « Comment intégrer les sciences humaines dans une approche de conseil en *change management* ? ».

Cette interrogation apparaît de prime abord comme un problème épistémologique. Au fil de nos recherches et des entretiens menés auprès d'acteurs différents impliqués dans la conduite du changement, il nous est apparu que le problème était multidimensionnel : le point

---

<sup>6</sup> *Nouvelle étude Ipsos pour Logica et la Chaire ESSEC du Changement*, publiée le 17 oct. 2012

<sup>7</sup> Les risques psychosociaux sont définis par le Ministère du Travail comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail.

de difficulté dans le cadre de l'intégration des sciences humaines relevait plutôt d'un sujet politique et éthique, à travers les dimensions humaines et organisationnelles comprises dans le *change management*. Politique, d'abord : puisque les sciences humaines apparaissent, bien qu'elles soient exploitées sous forme d'outils, comme un manque à la conduite du changement qui lui étaient pourtant historiquement intégrées, il s'agit alors de découvrir quel est ce manque et quel objectif il sert. Éthique, ensuite parce que si ce manque induit des problèmes dans la mise en oeuvre des changements, la question qui se pose alors est celle de dessiner une conduite du changement souhaitable. Si la question est celle de l'utilisation systématique et assumée des sciences humaines dans la conduite du changement, il faut nous interroger sur ce que le regard critique de ces disciplines - qui y est absent - apporterait au *change management*.

**Notre fil conducteur, à travers ce rapport de mission, sera donc de comprendre si les sciences humaines et sociales peuvent être des outils pour une conduite du changement éthique.**

Notre objet d'étude est la conduite du changement de manière générale, et les consultants en management, plus particulièrement ceux qui conduisent les changements organisationnels. Nous réaliserons une présentation en trois temps, abordant d'abord le problème de la souffrance au sein des organisations, que la conduite du changement accroît bien souvent, voire crée, au lieu d'y remédier. Cet élément nous permettra de questionner dans un second temps les causes structurelles de ce problème, et l'appui que les sciences humaines peuvent représenter. Nous analyserons enfin les aspects critiques du management que les sciences humaines permettent d'apporter, afin de découvrir si la conduite du changement doit pallier la souffrance des travailleurs et par quels moyens.

## **I. Le problème : les limites de la conduite du changement aujourd'hui**

### **A. La souffrance des travailleurs face aux changements**

Comme le souligne la plateforme d'écoute Pros-Consulte dans son baromètre publié en 2020, « le changement et l'adaptation sont devenus des mots d'ordre dans beaucoup

d'entreprises, contraintes d'adapter sans cesse leurs stratégies, leurs orientations et leurs organisations »<sup>8</sup>. Il apparaît que cette multiplication des changements organisationnels peut être une forte cause de stress pour les salariés, et que la part de ceux qui sont concernés par ce mal-être est en augmentation : les causes de souffrance liées aux changements de contexte de travail sont en hausse de 100%, passant de 6% des appels en 2018 à 12% en 2019. En effet, beaucoup d'études sur les risques psychosociaux au travail montrent la corrélation générale entre les changements en entreprise (que ce soit des outils de travail, de la culture de l'entreprise ou de la structure) et une augmentation de la tension psychologique et physiologique des travailleurs. En 2003, les chercheurs Vinet, Bourbonnais et Brisson publient une étude pluridisciplinaire sur les rapports entre la santé et le travail, qui met en lumière comment les changements organisationnels à répétition mettent en péril la santé physique et mentale des travailleurs<sup>9</sup>. À partir du constat de trois évolutions contemporaines majeures (la libéralisation économique du marché, le développement exponentiel des Technologies d'Information et de Communication, et les décisions des actionnaires guidées par des logiques financières de rendement à court terme), ils dégagent deux conséquences principales sur le travail :

D'abord l'augmentation qualitative et quantitative de la charge de travail psychologique et physique des employés qui, si elle n'est plus proportionnelle aux capacités et au potentiel d'adaptation du travailleur, le menace d'épuisement professionnel.

Ensuite, la réduction de l'autonomie et de la latitude décisionnelle au travail.

Il apparaît donc indispensable de prendre en compte à la fois la capacité d'adaptation des travailleurs et leur marge d'autonomie pour pouvoir conduire au mieux un changement en entreprise, qui peut engendrer de réelles insécurités. Les sociologues Michel Crozier et Friedberg dans l'ouvrage *L'acteur et le système* montrent comment tout changement au sein d'une organisation est dangereux pour les individus, à partir du moment où il met en péril leur zone d'incertitude. Celle-ci correspond à sa marge de liberté que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. C'est ainsi que les travailleurs mettent en place des mécanismes de ce que le vocabulaire managérial appelle des « résistances au changement » : « C'est inconsciemment, et pourtant légitimement, qu'ils vont

---

<sup>8</sup> 3ème baromètre de la Plateforme Pros-consulte, 2020.

<sup>9</sup> A. Vinet, R. Bourbonnais, C. Brisson, « Travail et santé mentale. Une relation qui se détériore », dans Audet, M. (dir.), *Santé mentale et travail. L'urgence de penser autrement l'organisation*. Actes du 58e congrès du département des relations industrielles de l'université Laval, tenu à Québec en 2003, Québec, PUL, p. 5-37.

faire obstacle à tout ce qui menacerait leur autonomie et vont chercher à orienter le changement de telle sorte qu'ils puissent maintenir, sinon renforcer, la zone d'incertitude qu'ils contrôlent »<sup>10</sup>. Mais pour orienter ce changement, encore faut-il qu'ils puissent le faire : en 2019, une enquête française, commanditée par le Ministère du Travail<sup>11</sup>, montre que plus de 60% des salariés qui avaient vécu au moins un changement organisationnel n'ont pas été consultés, tandis que 20% ont été consultés mais sans avoir le sentiment d'avoir influencé la mise en oeuvre (toutes catégories socioprofessionnelles confondues, et pareillement dans le public et le privé). Dans ce contexte de changement permanent où les salariés peuvent se retrouver en situation de souffrance, il apparaît particulièrement important de conduire ces changements et d'accompagner les individus.

A ce titre, l'existence de la conduite du changement en tant que pratique propre des cabinets de conseil, parfois même internalisée au sein des entreprises, révèle la difficulté de mettre en place efficacement un changement. Notons que le *Livre blanc de l'organisation de la transformation permanente* utilise systématiquement les termes de « résistance » et de « stratégie », ce qui renvoie à un champ lexical de la confrontation mettant en scène d'un côté des dirigeants souhaitant mettre en place un changement pour améliorer les performances de l'entreprise et faisant appel à un consultant pour le réaliser, et de l'autre côté des employés perçus comme récalcitrants. L'employé y est ainsi considéré comme un potentiel facteur d'échec dont il est nécessaire de « développer la capacité à changer »<sup>12</sup> pour s'assurer de son soutien. On justifie cela par la nécessité pour les entreprises de se placer dans un état de « transformation permanente », engendré par le changement constant du monde, des pratiques de consommation ainsi que du taux d'exigence toujours plus élevé des consommateurs. Concrètement, cela se traduit par un niveau d'autonomie prétendument plus élevé de l'employé, qui est encouragé à résoudre lui-même les problèmes qu'il rencontre. Cela masque toutefois le fait que cette évolution du rapport de l'employé à sa pratique s'accompagne d'une modification du rôle du manager qui, s'il doit toujours contrôler la quantité de travail effectuée et des biens et des services produits, doit en plus de cela contrôler la capacité de l'employé à résoudre lui-même ses problèmes, faisant de son autonomie affichée une façade. Il y a là un enjeu en termes de reconnaissance de la capacité de l'employé à réellement

---

<sup>10</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, (1977), 2014, p. 386

<sup>11</sup> Enquête « Reconnaissance, insécurité et changements dans le travail », DARES, *Synthèses Stat'*, n°29, 2019

<sup>12</sup> 2Spark, *Livre blanc: L'organisation de la transformation permanente*, 2017



effectuer lui-même son travail et à en assurer la qualité, qui se traduit par une absence de confiance. Or, la reconnaissance est un facteur déterminant de bien-être au travail et de niveau de santé mentale des travailleurs. Une étude effectuée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval sur les travailleurs oeuvrant en milieu hospitalier, universitaire, forestier et de l'industrie métallurgique, montre que le manque de reconnaissance au travail est le deuxième facteur le plus important pour expliquer le taux de détresse psychologique plus élevé dans ces professions de plus de 40% par rapport au reste de la population québécoise<sup>13</sup>. C'est également, pour le psychiatre Christophe Dejours<sup>14</sup>, une des manifestations de l'injustice au travail que le consultant en conduite du changement perpétue, en se faisant le porte-parole d'un discours gestionnaire sur le travail. Ce discours est axé sur l'efficacité des tâches à accomplir dans un but d'accroissement de la performance et des rendements. Il se retrouve donc à nier toute substance à la réalité du travail dont les employés font l'expérience lorsqu'ils se trouvent en situation d'échec, qu'ils ne parviennent pas à résoudre en mobilisant leurs connaissances et leur savoir-faire. La conduite du changement peut ainsi reconduire, voire accentuer, un sentiment généralisé de mal-être des employés face aux changements. Il apparaît que le choix de la méthode de conduite du changement à adopter est particulièrement important car celle-ci peut avoir des conséquences dramatiques pour les travailleurs. Mais nous verrons que ce choix est soumis à des difficultés structurelles, des limites pratiques, et des tensions éthiques fortes.

## **B. L'insuffisance de la conduite du changement à répondre à cette souffrance : entre intérêt moral et intérêt technique**

« Si vous êtes obligé d'expliquer votre décision sur un sujet complexe pour « donner du sens », vous êtes probablement en situation d'échec », dit Olivier Zara dans *L'Excellence Décisionnelle*<sup>15</sup>. Cette « quête de sens » se place au coeur de la discipline de la conduite du changement, bien souvent *challengeée* par des reproches de manque de sens et de fondement. En témoigne ainsi l'étude IPSOS<sup>16</sup> citée en introduction : 96% des salariés interrogés ont

---

<sup>13</sup> Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, « Les effets de la reconnaissance sur les individus », Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 2002.

<sup>14</sup> Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, 2009.

<sup>15</sup> Olivier Zara, *L'excellence décisionnelle: La clé du succès dans l'excellence opérationnelle*, Axiopole, 2020.

<sup>16</sup> *Nouvelle étude Ipsos pour Logica et la Chaire ESSEC du Changement*, publiée le 17 oct. 2012

personnellement vécu un changement au sein de leur entreprise, avec une moyenne de 6,4 changements mais 76% d'entre eux ne comprennent pas toujours la nécessité des changements. La conduite du changement serait donc le processus qui doit amener l'entreprise à mettre en place le changement attendu, mais qui se heurte à un certain nombre de difficultés dans sa mise en pratique par le consultant auprès de l'entreprise cliente. Le sociologue Raymond Dupuy et le professeur de psychologie sociale Alexis Le Blanc, dans leur article « Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles »<sup>17</sup>, se servent du « paradigme du cours de la vie » pour expliquer la réalisation des changements dans la vie personnelle et dans la vie sociale. Il permet d'expliquer les systèmes d'interdépendances mutuelles (contraintes, temporalités, relations...) qui peuvent influencer sur le domaine professionnel. Ainsi pour les auteurs, « les transitions sont à comprendre non seulement comme des phases de rupture et de crise au plan du sujet et des collectifs dans lesquels il s'insère, [...] mais surtout comme des phases de reconstruction active des valeurs et des normes fondant la reconnaissance et la valorisation de soi et d'autrui »<sup>18</sup>. Mais si l'on s'intéresse au contenu de la conduite du changement, elle apparaît surtout comme une méthodologie faite de processus et d'outils, qui appartient exclusivement au domaine de la gestion dans lequel la question normative n'est pas abordée. Dans l'ouvrage *Méthodologie de la conduite du changement*<sup>19</sup>, Jean-Michel Moutot David Autissier, personnalités influentes sur les enjeux de la conduite du changement en France, déploient un processus précis en trois étapes de diagnostic, puis d'accompagnement, et enfin de pilotage de la gestion des changements organisationnels. Ceci résonne avec ce que nous avons pu entendre lors des entretiens avec différents consultants qui soulignent tous cet aspect proprement technique de la conduite du changement, notamment des grands cabinets de conseil qui ont des processus d'expertise standards basés exclusivement sur des problèmes techniques. En effet, le consultant doit pouvoir s'adapter constamment et mobiliser ses connaissances de manière quasi systématisée dans le contexte instable des transformations, et se retrouve ainsi à appliquer des méthodes standardisées, tout en n'étant pas formé spécifiquement à la conduite du changement qui n'a pas d'outils propres, mais intègre plutôt des outils classiques de management. Cet aspect proprement technique et processuel de la

---

<sup>17</sup> Raymond Dupuy et Alexis Le Blanc, « Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles », *Connexions*, p. 61-79, 2001.

<sup>18</sup> *Ibid* p. 61-79

<sup>19</sup> David Autissier et Jean-Michel Moutot, *op. cit.*

conduite du changement entre en tension avec le problème moral posé par la question de la souffrance des travailleurs soumis aux changements, et ne semble pas pouvoir y répondre.

C'est le philosophe Habermas qui introduit cette distinction dans la connaissance entre « l'intérêt technique » et « l'intérêt moral et émancipatoire », pour montrer les conséquences de la dissociation des deux. Dans *La technique et la science comme « Idéologie »*<sup>20</sup>, Habermas distingue en effet *connaissance* et *intérêts*. Il crée pour cela trois catégories d'intérêts donnant naissance à trois catégories de connaissances :

- L'intérêt technique apparaît avec le travail et permet de développer les sciences empirico-analytiques pour une recherche de l'information. Cet intérêt, aussi appelé « intérêt instrumental », ne renvoie pas à une notion d'utilitarisme mais bien à « l'établissement de lois par l'expérimentation, ce qui implique l'idée d'un contrôle technique des phénomènes, sanctionné par le succès ou l'échec. »<sup>21</sup>
- L'intérêt moral est situé dans le langage et les interactions humaines, permettant l'interprétation des sciences historico-herméneutiques.
- L'intérêt émancipatoire se définit par rapport aux enjeux de domination et permet l'analyse des sciences critiques. Dans cette perspective, tout ce qui appartient à la science de gestion semble se situer exclusivement dans l'intérêt technique, alors que la conduite du changement se confronte bien à des enjeux humains qui devraient être guidés par l'intérêt moral. « Quelle est alors l'interprétation à donner à ce souci des sciences “d'appliquer leurs méthodes carrément, sans qu'il y ait réflexion sur l'intérêt qui commande la connaissance” ? »<sup>22</sup>, s'interroge Fourez Gérard, commentateur d'Habermas. Cette question est celle que l'on pose, à savoir de comprendre la raison qui pousse à traiter des questions relevant de l'intérêt moral par celles relevant de l'intérêt technique, et ses risques. Habermas en dégage les risques : d'abord celui de la sécurité « dans la mesure où, méthodologiquement, les sciences ne savent pas ce qu'elles font, elles sont d'autant plus certaines de leur discipline »<sup>23</sup>. Et ensuite celui d'une certitude sans aspect critique : « Ainsi, la fausse conscience fournit une certaine garantie d'objectivité. [...] La conception positiviste que les sciences nomologiques se font

---

<sup>20</sup> Gérard Fourez. « Jürgen Habermas, *La technique et la science comme « Idéologie »* ». Traduit et préfacé par J.R. Ladmiral. In: *Revue Philosophique de Louvain*, 4, tome 72, n°15, 1974.

<sup>21</sup> Michel Fabre, « Savoir et valeur. Pour une conception émancipatrice des « Éducatifs à » », *Éducation et socialisation* [En ligne], 48, 2018, mis en ligne le 01 juin 2018

<sup>22</sup> Gérard Fourez, *ibid*, p.622

<sup>23</sup> Habermas, cité par Gérard Fourez *ibid* p. 622

d'elles-mêmes favorise la substitution de la technique à l'action rationnelle et éclairée »<sup>24</sup>. La dimension grâce à laquelle les sujets arrivent à une décision à la lumière de leur rationalité est alors subordonnée aux enjeux de prises de décision aveugle, accordé à une forme de neutralité axiologique issue d'un constat que l'on pourrait qualifier de pragmatique. C'est cette idée de contrainte face aux éléments impossibles à maîtriser qui est critiquée par Habermas, et qui a été mobilisée plusieurs fois au cours de nos entretiens pour justifier certaines pratiques professionnelles considérées immorales. Dans notre entretien réalisé avec le sociologue Philippe Robert Tanguy, ce dernier nous a explicité le concept « d'*escapism* » du consultant, que nous avons constaté à travers nos différents entretiens : le consultant, pour justifier des tâches ou un changement avec lesquels il est en désaccord, va chercher des justifications rationnelles liées aux événements ou à la fatalité : « *je ferai donc le même travail, mais de manière plus humaine qu'un autre. Si ce n'est pas moi qui fait ce boulot, quelqu'un d'autre s'en chargera* »<sup>25</sup>. Confrontés à des enjeux moraux liés au constat parfois de la souffrance des travailleurs, les consultants se retrouvent ainsi pris dans la tension entre l'intérêt moral de leur pratique et l'intérêt technique de leur métier, et eux-mêmes potentiellement en souffrance.

### **C. Les difficultés structurelles et la souffrance identitaire des consultants**

Comme nous venons de le voir, le changement en entreprise crée du mal-être chez les employés dans une grande partie des cas. Ainsi, si le travail du consultant en conduite du changement n'est pas a priori d'améliorer cette situation, il est tout de même nécessaire de prendre en compte cette souffrance, ne serait-ce que pour s'assurer de la bonne mise en place du changement et de son adoption. La conduite du changement ne se réduit pas à des considérations techniques et opérationnelles ; elle contient également un souci éthique qui met en jeu le jugement du consultant, comme en témoignent les nombreux entretiens que nous avons effectués. Confronté à des problèmes en permanence, il se demande comment résoudre au mieux la situation. C'est d'autant plus le cas lorsque le changement nécessite de licencier des employés ou lorsqu'il s'accompagne d'une dégradation des conditions de travail :

---

<sup>24</sup> Habermas, cité par Gérard Fourez *ibid* p. 622

<sup>25</sup> Citation d'un entretien mené le 14 février auprès d'un consultant en conduite du changement d'un grand cabinet de conseil.

augmentation de la charge de travail, diminution des ressources allouées, entre autres. Or, dans le métier de consultant, il est difficile de constituer un jugement éthique. Pour le comprendre, nous pouvons nous référer à la distinction entre éthique et morale développée par Paul Ricoeur dans son ouvrage *Soi-même comme un autre*<sup>26</sup>. Le jugement éthique selon lui consiste en une appréciation d'une situation donnée selon une réflexion sur la meilleure conduite à adopter pour soi et pour les autres. Le jugement éthique se forme à partir d'un cadre moral au sens kantien, c'est-à-dire comme un ensemble de prescriptions normatives à vocation universelle. Il est souvent nécessaire de l'aménager en situation concrète, mais il sert de support de base à la constitution du jugement éthique. Or, il n'existe pas de cadre déontologique commun au métier de consultant, comme ce peut être le cas chez les journalistes, les médecins ou encore les architectes. Seule une consultante, au cours de nos entretiens, nous a précisé l'existence d'une charte éditée par la Fédération Syntec, qui regroupe des syndicats professionnels dans les métiers du conseil. Avant de préciser toutefois que si « *tous les cabinets de conseil rattachés à Syntec sont censés respecter ces règles, peu le font vraiment* »<sup>27</sup>. Ainsi, ses expériences passées ou celles de collègues sont les seuls points d'appui que le consultant peut mobiliser lorsqu'il se trouve face à un dilemme éthique, mais ils relèvent encore de l'ordre du cas particulier et ne peuvent pas, à ce titre, remplacer un cadre général. La norme éthique ne peut donc jouer ici son rôle de guide de l'action, d'autant plus lorsque le consultant est placé en situation où son jugement éthique va à l'encontre de ses obligations envers son client. A ce niveau, la souffrance engendrée par le changement n'est plus présente seulement chez les employés qui le subissent mais aussi chez le consultant chargé de le mettre en place, qui se trouve en situation de dissonance cognitive entre ses obligations professionnelles et ses valeurs éthiques, ce dernier n'étant soutenu par aucun cadre normatif qui permettrait de justifier d'aller à l'encontre des demandes du client.

Dans ce cadre, aller à l'encontre des demandes du client reviendrait à bafouer ce qu'on attend du consultant. Dans une relation d'exécution et non de conseil (dont nous ont parlé les consultants interviewés), le consultant n'a pas de place pour se poser des questions éthiques, et cela crée une frustration, voire de la souffrance éthique. Mais il y a aussi des clients avec lesquels le dialogue est possible, et le consultant peut prendre son rôle de conseiller. Ce lien

---

<sup>26</sup> Jacques Étienne, « La question de l'intersubjectivité. Une lecture de *Soi-même comme un autre* de Paul Ricoeur » dans *Revue théologique de Louvain*, 1997, pp.189-215.

<sup>27</sup> Entretien mené le 21 février

de subordination pousse les consultants à se plier aux exigences du client, sans disposer d'un réel pouvoir pour les réorienter. Rappelons que le consultant est « vendu » à un certain prix au client en fonction de ses compétences et de son ancienneté. Cette dépendance n'est d'ailleurs pas que financière puisqu'elle s'étend à la sphère communicationnelle à travers les informations communiquées ou non par le client<sup>28</sup>. La réussite d'une mission ne repose donc pas exclusivement sur les épaules du consultant mais aussi sur la relation client. Au cours de l'un de nos entretiens, un consultant d'une entreprise de transformation digitale nous a ainsi indiqué que : « *Le consultant n'est pas lui-même la mesure de ce qui serait moral. On a une relation avec le client qui fait le rapport moral. On a un devoir envers notre client. On est pas en tant que nous mêmes responsables de notre pratique, ce sont les directives qui deviennent nos directives* »<sup>29</sup>. C'est pourquoi, pour réussir à susciter l'engagement du client, le consultant doit tisser un lien de confiance - sur lequel nous allons revenir - et prouver sa légitimité. En plus d'une souffrance d'ordre éthique, tel que l'entend le sociologue Jean-Philippe Melchior, lorsque pour les consultants les « contraintes imposées par ce système sont contradictoires avec leur mission »<sup>30</sup>, il apparaît que le consultant est confronté à une souffrance identitaire professionnelle. En effet, la profession de consultant est un des rares métiers dont l'expertise n'est validée ni par un diplôme, ni par un organisme certificateur. C'est une des raisons qui explique pourquoi nous avons été confrontés à autant de parcours variés et de pratiques diverses au cours de nos entretiens, et également ce pourquoi le consultant est dans la justification permanente de l'utilité de sa profession. D'autant plus que ce métier implique une adaptation régulière de la part du consultant, dans son apprentissage et sa pratique. Si de nombreux consultants nous ont parlé des avantages à être toujours en mouvement, ce peut être dans le même temps une source de souffrance pour d'autres. Pour preuve, le consultant en conduite du changement subit une double adaptation : d'une part face à la discipline du *change management* encore en construction et d'autre part face à ses clients et à l'environnement organisationnel qui se renouvellent au gré des missions. En ce sens, le *change management* est une discipline relativement récente qui se construit d'un point de vue théorique et académique. Si les consultants veulent s'appuyer sur

---

<sup>28</sup> Michel Verstraeten, « Chapitre 4. Les ressources d'action du consultant », dans *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*, De Boeck Supérieur, 2007, pp. 119-175.

<sup>29</sup> Entretien mené le 13 mars

<sup>30</sup> Jean-Philippe Melchior, « De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux », dans *Informations sociales*, vol. 167, no. 5, 2011, pp. 123-130.

le contenu théorique mis à leur disposition, ils doivent alors se tenir informés des changements successifs qu'est en train de connaître la discipline. La matière étant en changement, elle nécessite bel et bien une adaptation à celle-ci. La pensée s'extrait de la matière, ce qui explique que le consultant est en adaptation non seulement dans sa pratique, mais aussi dans sa formation. Pratique qui n'est évidemment jamais vraiment la même. Ses missions sont différentes les unes des autres et impliquent à chaque fois une acclimatation à un nouvel environnement de travail, à une nouvelle structure, à une nouvelle finalité et à un nouveau client avec lequel il faudra composer. Ainsi, la contrainte de s'adapter à chacun de ses clients et des demandes renouvelées, peut devenir une source d'épuisement, si ce n'est de questionnement, sur l'identité professionnelle elle-même. Alain Bourgoïn, ancien consultant et docteur en socio-économie de l'innovation de l'école des mines de Paris, montre comment le conseil en conduite du changement est soumis à une triple incertitude : son objet est hétéroclite (il parle du « règne du bricolage »<sup>31</sup>) ; son sujet est indéfini (le métier de consultant s'apprend sur le tas et il n'y a aucune instance normative qui l'oriente) ; et le monde du conseil est peu structuré et peu lisible (multitude de prestations de conseil et de cabinets de conseil qui ont chacun leur fonctionnement). Cette instabilité en fait un métier de contingence qui contraint les consultants à légitimer leur rôle. Ce qu'il confirme en ajoutant : « ils doivent en permanence prouver et justifier leur valeur ajoutée en tant que praticien »<sup>32</sup> (valeur dans son acception large : utilité, efficacité, et légitimité).

On comprend alors que ce travail du consultant sur sa légitimité est essentiel puisque « *sans validation extérieure possible, un travail de construction d'une image d'expert est nécessaire avant de pouvoir prétendre à la conduite d'une intervention* »<sup>33</sup>. Le consultant est donc obligé de prouver sa crédibilité personnelle dans ses missions, condition indispensable dans la réussite de l'intervention auprès de l'entreprise cliente. Cette implication relève de la construction d'un *ethos* pour lequel Alain Jaillet<sup>34</sup>, docteur en sciences de l'éducation, a consacré une recherche analysant la rhétorique des consultants dans leur processus de légitimation. L'*ethos* est défini comme « le "caractère" du locuteur, son rôle social, son

---

<sup>31</sup> Alaric Bourgoïn, *Les Équilibristes : une ethnographie du conseil en management*, Presses des mines, 18 juin 2015, p. 31

<sup>32</sup> *Ibid*, p. 29

<sup>33</sup> Michel Verstraeten, « Chapitre 4. Les ressources d'action du consultant », dans *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*, De Boeck Supérieur, 2007, pp. 119-175.

<sup>34</sup> Professeur d'Université, titulaire de la chaire « Francophonie et Révolutions des savoirs : éducation et connaissances à l'ère du numérique et des réseaux internationaux »

*statut, qui lui permet de dire ce qu'il dit, donc ce qui va faire qu'on va le croire* ».<sup>35</sup> Cette quête d'un *ethos* favorable nous fait comprendre que le consultant n'est pas seulement dans la production d'un contenu mais aussi dans l'élaboration de discours dont l'objectif est de garantir son expertise. Jaillet relève trois caractéristiques constitutives de l'*ethos* crédible du consultant : le sérieux, la compétence et l'expérience. Le sérieux traduit la méthode qu'il emprunte le plus souvent au cabinet de conseil auquel il est rattaché ; la compétence renvoie aux preuves dont il dispose pour montrer son efficacité ; et l'expérience se caractérise par l'ancienneté du consultant. Ainsi notons que l'ensemble de ces efforts déployés pour témoigner de la valeur et de l'intérêt de sa pratique, relève davantage d'un travail communicationnel. Ce travail communicationnel met en exergue les difficultés structurelles du travail du consultant qui peuvent être un obstacle au déploiement d'une pensée éthique capable d'aborder le problème de la souffrance des travailleurs. Ces différents problèmes constatés dans la conduite du changement trouvent en fait leur cause plus profondément dans l'histoire du management et son schisme avec la pensée critique.

## **II. La conduite du changement, une discipline managériale : le schisme avec la pensée critique**

### **A. L'histoire du management et de la conduite du changement en France**

Luc Boyer<sup>36</sup>, dans l'article « Regards croisés sur la conduite du changement »<sup>37</sup>, analyse la source du *change management* comme résidant dans l'adaptation du leader, ici politique, à un nouveau contexte de manière efficace. Le parallèle avec la politique est intéressant (Napoléon ou César sont également cités) car il permet de mettre en évidence l'importance du contexte et le fait que le plus habile et réactif face à ce nouveau contexte est

---

<sup>35</sup> Alain Jaillet, « *La rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise* », L'Harmattan, 1999, p.92

<sup>36</sup> Directeur de la recherche à l'Université Paris-Dauphine

<sup>37</sup> Luc Boyer, « Regard croisés sur la conduite du changement », dans *Question(s) de Management*, vol. 0, no. 1, 2012, pp. 117-124



également le plus efficace (faisant écho à des notions contemporaines dans l'entreprise de proactivité et d'agilité). Luc Boyer indique ainsi que : « l'approche historique de l'organisation met en évidence quelques caractéristiques communes aux différentes époques et aux groupes évoqués, comme par exemple :

- la spécialisation qui procure l'efficacité,
- l'existence d'un chef, d'un leader organisant le groupe,
- la nécessité d'avoir une vision ou une mission pour sceller le groupe,
- le rôle, ou la nécessité, d'un Etat pour engager de grands travaux. »

Les origines du management sont donc lointaines. Pour autant, dans son acception contemporaine, il prend sa source dans un certain nombre de courants idéologiques qui apparaissent au cours du XIXe siècle. Luc Boyer et Noël Equilbey, dans leur ouvrage *Evolution des organisations et du management. Rétrospective et Prospective*<sup>38</sup>, montrent comment cet ancrage idéologique s'est développé pour former le management tel que nous le connaissons aujourd'hui. Au chapitre 2, ils présentent les différentes théories à l'origine du management moderne, leurs sources historiques et idéologiques (**voir annexe 1**). On peut voir à travers ce tableau que le management prend sa source aussi bien auprès de chefs d'entreprises (Sloan, Directeur de Général Motors), que dans la sociologie (Weber).

Afin de comprendre d'où vient le *change management* dans son acception moderne, il convient de revenir aux sources du management et plus particulièrement pour le cadre d'analyse qui nous intéresse, à son arrivée en France. Marie-Laure Djelic indique que « au sens moderne du terme, le management est une idée américaine »<sup>39</sup>. Retraçant l'histoire de celle-ci, elle montre comment elle est apparue à la fin du XIXe siècle, corrélativement à l'évolution de la législation américaine concernant les lois anti-trust et autorisant l'apparition de holding. La première *business school* ouvre à Wharton en 1881, dans ce contexte propice à la professionnalisation du management et à l'apparition d'une élite managériale. Le but était alors de « créer une école dans le but de préparer de jeunes hommes à assumer des responsabilités de contrôle et de décision dans l'économie complexe qui était en train d'émerger »<sup>40</sup>. Cette première *business school* fut suivie d'autres, et en 1920 apparurent les

---

<sup>38</sup> Luc Boyer et Noël Equilbey, *Evolution des organisations et du management. Rétrospective et Prospective*. Editions Management et Société, Janvier 2013.

<sup>39</sup> Marie-Laure Djelic, « L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat », dans *Politiques et Management Public*, 2004 22-2 pp. 1-17

<sup>40</sup> *Ibid*

premiers programmes doctoraux, permettant de donner au management une légitimité nécessaire à sa structuration. Pendant l'entre-deux guerre, cette professionnalisation s'est développée, sous-tendue par l'apparition de journaux et d'associations professionnelles aux Etats-Unis ; il faut attendre l'après Seconde Guerre mondiale pour que cette discipline s'exporte, notamment via le Plan Marshall. Dans ce contexte fut lancée une campagne pour la productivité et d'assistance technique, où des français sélectionnés étaient envoyés aux Etats-Unis pour y étudier les nouvelles méthodes de management et les rapporter en France. Dans la foulée, les premières écoles de management se sont ouvertes en France, et les Instituts d'Etudes Politiques ont fait leur apparition. De manière concomitante, après la Seconde Guerre mondiale sont apparues les théories psychosociales comme celle de Kurt Lewin, la sociologie des organisations comme celle de Michel Crozier, et les théories des organisations de Richard Beckhard et William Bridges.

L'histoire de la conduite du changement s'inscrit dans cette implantation du management en France, sous-tendu par une importante littérature critique et analytique<sup>41</sup>. Depuis les années 1960, la réponse à la problématique de la maîtrise des changements peut ainsi être comprise en termes de planification, expliquant les raisons pour lesquelles le dirigeant doit mettre en cohérence les caractéristiques stratégiques, structurelles et organisationnelles de l'entreprise, avec celles de l'environnement. Cette théorie s'est montrée satisfaisante dans un contexte de forte croissance, mais rencontre des limites dès les années 1970. Cette transformation, on l'a vu, est liée à un contexte de changement de culture organisationnelle, à une intensification de la concurrence et à l'accroissement de la compétitivité. Il devient donc essentiel au cours des années 80 de prévoir les évolutions à venir, de pouvoir anticiper les changements et les situations de crise de plus en plus fréquentes. Progressivement se dessine un défi, celui de construire des pratiques en mesure de gérer l'auto-transformation et de contribuer à une amélioration continue des activités, d'en développer de nouvelles, et d'innover continuellement. Ainsi ce n'est qu'à partir des années 1990 que la conduite du changement devient une discipline opérationnelle et théorique. Elle se tourne vraiment vers des techniques managériales (avec des concepts comme la sociodynamique de Jean-Christian Fauvet ou la roue aux dix leviers de Rosabeth Moss Kanter). Il apparaît ainsi que la conduite du

---

<sup>41</sup> David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez, Alain Vas, Kévin Johnson, *Conduite du Changement : Concepts Clés*, Dunod, Février 2018

changement contemporaine s'axe plus sur le point de vue des dirigeants que sur celui des travailleurs. Les cabinets de conseil qui émergent dans les années 2000, développent des méthodologies spécifiques avec notamment les travaux de David Autissier qui dessine une typologie des changements en organisation (**voir annexe 2**).

C'est à partir des années 2010 que les organisations commencent à implanter la conduite du changement comme partie intégrante de leur fonctionnement (avec ce qu'on appelle « la culture du changement »). On note aujourd'hui deux grandes tendances dans la méthodologie de la conduite du changement : le changement proposé/dirigé, en général impulsé par la direction et qui repose sur une adhésion des salariés à ce changement ; et le changement continu/proposé, qui repose davantage sur de la co-construction, que Michel Foudriat, sociologue et consultant, définit comme « un processus reposant sur une mise en forme d'interactions entre des acteurs afin que ceux-ci élaborent au fil de leurs interactions des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives à un changement, à un projet, à une méthode de travail »<sup>42</sup>. La conduite du changement, par définition, s'inscrit donc dans les enjeux contemporains, qui vont définir contextuellement le type de changement, et l'idéologie qui permet de le conduire. Mais la question est alors de savoir à quelle idéologie renvoie le type de changement qui est mis en place, et comment le déterminer ?

## **B. La séparation de la pensée critique et des discours managériaux**

Nous voyons que la conduite du changement, en tant que pratique managériale, est à la fois issue de, et constituée par les sciences humaines et sociales. Dans l'ouvrage de référence *65 Outils pour Accompagner le Changement Individuel et Collectif*<sup>43</sup>, Arnaud Tonnelé déploie les différents outils de la conduite du changement en utilisant des concepts et des auteurs des sciences de gestion, mais aussi beaucoup des sciences humaines : par exemple la psycho-sociologie de l'École de Palo Alto, la sociologie des organisations de François Dupuy, les étapes du deuil de la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross, et même la philosophie de Sénèque. Pourtant, nous remarquons que ces concepts sont immédiatement présentés d'un point de vue instrumental, même quand il s'agit de concepts critiques comme

---

<sup>42</sup> Michel Foudriat, « La co-construction. Une option managériale pour les chefs de service », dans *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, 2014, pp.229-250.

<sup>43</sup> Arnaud Tonnelé, *65 Outils pour Accompagner le Changement Individuel et Collectif*, Eyrolles, 3<sup>e</sup> tirage 2012

ceux déployés dans l'analyse stratégique de Michel Crozier, que nous verrons plus tard. Autrement dit, ils sont déconnectés à la fois des contextes politiques et sociaux qui les ont déterminés et vus émerger, et de la dimension idéologique qui les inscrit inévitablement dans des rapports de force politiques. Cette prétendue neutralité caractéristique du discours managérial est mise en lumière dans l'ouvrage *Sociologie des Outils de Gestion*<sup>44</sup>, dans lequel Ève Chiapello et Patrick Gilbert proposent une réflexion politique et sociale sur l'épistémologie managériale, c'est-à-dire sur les objets techniques utilisés en gestion. Ils réinsèrent les outils de gestion dans l'histoire des théories des organisations desquels ils émergent, pour montrer les enjeux et conséquences du choix d'un outil qui, ils le rappellent, « entretient un rapport étroit avec la performance, telle que la direction de l'organisation la perçoit »<sup>45</sup>. Ils distinguent notamment deux types de discours qui ont traversé l'histoire du management : le discours rationnel qui considère que « la gestion doit se fonder sur l'application technique de la méthode scientifique à la résolution des problèmes qui se posent dans la vie organisationnelle »<sup>46</sup> ; et le discours normatif qui se veut critique et propose une approche centrée sur la complexité des humains des organisations. Si en théorie les deux existent, en pratique le discours rationnel a toujours été largement dominant pour plusieurs raisons : d'abord la pensée instrumentale permet plus de certitude et un sentiment de maîtrise. Ensuite, elle permet la création d'identités métiers basés sur une certaine expertise technique spécifique. Et enfin, elle est plus facile à transmettre : « La vision étroitement technique de la gestion constitue d'une certaine manière la condition de son apprentissage systématique »<sup>47</sup>. Notons que ces trois raisons résonnent fortement avec les difficultés structurelles du métier de consultant, mises en exergue précédemment. Les auteurs critiquent cette vision rationnelle de la gestion, et démontrent ainsi la dimension politique des outils de gestion : « Parce qu'ils habilitent et contraignent l'action, parce qu'ils relaient des rapports de domination, des régimes de gouvernement, parce qu'ils font tenir des compromis sociaux, les outils de gestion sont de l'ordre du politique »<sup>48</sup>. En montrant les limites du discours gestionnaire rationnel dominant, les auteurs nous donnent les clés pour comprendre comment les sciences humaines et sociales ont pu être intégrées de manière instrumentales au management, mais en

---

<sup>44</sup> Ève Chiapello, Patrick Gilbert, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Editions La Découverte, 2013, Paris

<sup>45</sup> *Ibid*, Paragraphe 52, I, I.

<sup>46</sup> *Ibid*, Paragraphe 5, I, II

<sup>47</sup> *Ibid*, Paragraphe 33, I, II

<sup>48</sup> *Ibid*, paragraphe 6, conclusion

supprimant ses aspects critiques.

Si ce discours met en évidence le hiatus entre pensée critique et aspects managériaux, on trouve une analyse des risques engendrés par cette séparation chez Habermas, mise en perspective avec une portée éthique. En effet, pour cet auteur, le travail productif est lié à une forme de domination permettant l'appropriation de la nature, et donc à un intérêt de connaissance d'ordre manipulatoire, revenant, comme on l'a vu en première partie, à une rationalité technique. A l'inverse, l'interaction communicationnelle, on l'a vu, est liée à un intérêt émancipatoire, relevant d'une rationalité éthique. L'éthique se place donc de manière asymétrique par rapport à une rationalité technique. Le point de départ de Habermas est ici la thèse de Marcuse selon laquelle « la force libératrice de la technologie (instrumentalisation des choses), s'est retournée contre la libération (instrumentalisation des hommes) »<sup>49</sup>. Pour Habermas, le passage des sociétés traditionnelles aux sociétés modernes s'exprime par le renversement de la hiérarchie éthique/technique vers une hiérarchie technique/éthique en lien avec une volonté de croissance économique illimitée. L'enjeu, pour l'auteur, est alors de renverser ce primat de la technique sur l'éthique, dont on a vu les risques dès la première partie<sup>50</sup>. Ces risques se retrouvent aussi au niveau de l'individu, pris entre le discours rationnel technique et les enjeux réels de son vécu.

Le primat de l'approche rationnelle dans le management s'incarne ainsi dans ce que Christophe Dejours nomme le « discours gestionnaire »<sup>51</sup>. Cette notion correspond au discours émanant de la direction de l'entreprise et relayé par les cadres, prescrivant les modalités d'organisation du travail par le biais d'éléments techno-scientifiques selon les résultats que l'on veut atteindre : la production est ainsi décrite « à partir des résultats [positifs] et non des activités »<sup>52</sup>. Le travail n'est ainsi perçu qu'en termes de chiffres à travers des statistiques et des indicateurs. Or, pour l'auteur, ce discours est sciemment produit afin

---

<sup>49</sup> Jean Aumètre, «Habermas et Althusser : critique de l'idéologie scientiste et critique de l'humanisme idéologique» dans *Philosophiques*, 15 (1), 1988, pp141–167.

<sup>50</sup> « dans la mesure où, méthodologiquement, les sciences ne savent pas ce qu'elles font, elles sont d'autant plus certaines de leur discipline » (158). « Ainsi, la fausse conscience fournit une certaine garantie » d'objectivité ». Ce renversement passe, dans le cadre de la connaissance comme de l'action, par une subordination du rationalisme objectif des sciences naturelles (intérêt technique) au rationalisme subjectif des sciences humaines, issues de la réflexion sur elle-même de la subjectivité. Fourez Gérard. Jürgen Habermas, *La technique et la science comme « Idéologie »*. Traduit et préfacé par J.R. Ladmiral, dans *Revue Philosophique de Louvain*, 4, tome 72, n°15, 1974

<sup>51</sup> Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, 2009, p. 219

<sup>52</sup> *Ibid*, p.87

d'effacer les échecs rencontrés par les employés en situation réelle de travail, qui a donc pour effet de nier la souffrance dans l'entreprise, en les attribuant à des défaillances individuelles et non structurelles. Bien qu'ils connaissent le réel du travail puisqu'ils sont au contact des employés, les managers se font les portes-parole du discours gestionnaire par peur que leurs propres échecs, matérialisés par les situations de « résistance psychique au changement, d'indiscipline, de rétivité, de grève [...] »<sup>53</sup> ne surgissent au grand jour et compromettent leur place au sein de l'entreprise. C'est pourquoi Dejourné qualifie le discours gestionnaire de mensonge institué dans l'organisation, relevant d'une stratégie délibérément mise en place et justifiée par des arguments économiques comme le maintien de la bonne image de l'entreprise. Ce déni de réalité annule toute possibilité de constitution d'un discours critique de l'entreprise porté en premier lieu par les employés à partir des situations réelles de travail et des échecs rencontrés. Comment alors le consultant peut-il se positionner dans de tels rapports neutralisés idéologiquement ?

### **C. Le rôle politique du consultant au service du client**

Le consultant n'a pas les outils pour comprendre les rapports de force dans lesquels il s'inscrit, pourtant son rôle est éminemment politique. En effet, la relation entretenue entre le client et le consultant n'est pas égalitaire. Comme nous l'avons vu précédemment à travers la souffrance professionnelle, le consultant doit réussir à gagner la confiance du client et à asseoir auprès de lui sa légitimité. Ces impératifs, qui obligent le consultant à s'adapter au client, témoignent du déséquilibre relationnel en faveur du client. Retenons bien que le consultant occupe un rôle consultatif et non décisionnel : il est dans la proposition et celui qui tranche à la fin reste systématiquement le client. C'est pour cette raison que les consultants développent des stratagèmes pour influencer au mieux leur client et réfléchissent longuement à la façon de présenter les recommandations qu'ils suggèrent. Un consultant manager nous confiait les méthodes qu'il employait pour être « *au plus proche du centre de direction* » et orienter les décisions : « *Soit vous gérez le client de manière frontale. D'une manière transparente, on lui demande de piloter. Mais parfois, il vaut mieux la jouer en "nudge", c'est-à-dire en partie de touche, d'assertivité douce et le faire pivoter. Ça va dépendre du*

---

<sup>53</sup> *Ibid*, p.81

*sujet, du caractère de la personne* »<sup>54</sup>. Cette norme est comprise par les consultants qui l'intègrent à la fois dans leur posture, et dans la façon dont ils vont conduire le changement. Cette variation de tonalité avec les clients relève de choix tactiques et montre le rapport de force qui peut exister. L'adaptation du consultant à son client rentre dans la théorie wébérienne de la domination définie comme la « chance de trouver une personne déterminée prête à obéir à un ordre de contenu déterminé »<sup>55</sup>. Cette domination est traditionnelle au sens où elle repose sur les rites professionnels : le client rémunère le consultant et peut s'en séparer à tout moment. Mais elle est aussi légale puisqu'elle est fondée sur la fonction et non la personne. Nous pouvons illustrer cette idée par des exemples d'échecs de missions mentionnés par des consultants que nous avons rencontrés, l'un d'entre eux concernait la difficulté d'accéder à des informations indispensables à la mise en route du changement, verrouillées par un acteur influent de l'entreprise cliente et qui avait tout intérêt à ne pas les communiquer. Le consultant se retrouve alors bloqué dans un jeu de pouvoir qui existe au sein de l'entreprise cliente, ce qui démontre la dimension politique de son travail.

Le recours au consultant n'offre pas qu'une extériorité cognitive par le regard neuf qu'il porte sur l'organisation. Il est surtout recherché pour son extériorité politique. Le consultant n'est pas un salarié pris dans les relations de pouvoir internes à l'entreprise et se montre donc étranger aux jeux d'acteurs qui se déroulent en son sein. Ainsi, il incarne, en apparence, une forme de neutralité lorsqu'il arrive dans la structure cliente. C'est pourquoi il est au service d'une « fluidification de la communication au sein de l'organisation »<sup>56</sup>. Dès lors, « le consultant ouvre des nouvelles lignes de communication entre des acteurs, jouant le rôle “d'agent de relais” ou de “véhicule d'information” ».<sup>57</sup> C'est grâce à cette étiquette qu'il parvient à récupérer des informations difficilement accessibles par la direction en temps normal. Les salariés se confient plus aisément au consultant qu'ils ne le feraient auprès de leur hiérarchie. Ce rôle de facilitateur de la communication est d'autant plus important lorsque la distance socio-organisationnelle éloigne les acteurs entre eux et leur direction. Seulement, cette prétendue objectivité peut être instrumentalisée pour servir les intérêts du

---

<sup>54</sup> Entretien mené le 14 février

<sup>55</sup> Michel Lallement, *Histoire des idées sociologiques*, Paris, Nathan, 1993, p.213-214.

<sup>56</sup> Michel Verstraeten, « Chapitre 2. Les formes de la consultance », *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention*, De Boeck Supérieur, 2007, pp. 33-86.

<sup>57</sup> Edgar H. Schein, « Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development », in *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press, New-York, 1988, pp. 25-45

commanditaire de la mission et ainsi valider le changement. Le consultant n'est alors qu'un soutien de la hiérarchie puisqu'il ira dans sa direction sans questionner la pertinence du changement. Sa fonction est exclusivement de le rendre opérationnel et efficient. En conséquence, la réussite de sa mission se conditionne à l'effacement des réticences exprimées par les acteurs de la structure. Ainsi, dépasser les réserves des membres de l'entreprise implique de les identifier dans un premier temps et de définir leur positionnement, grâce à des cartographies d'acteurs, avant de déployer des opérations de communication et de formation pour les accompagner face aux changements organisationnels. Les difficultés rencontrées s'expliquent, entre autres, par la sous-évaluation de la phase de diagnostic, comme de nombreux consultants ont pu nous le rapporter au cours de nos entretiens. Par ailleurs, les rôles politiques tacites qu'ils occupent pour leurs clients ne sont pas toujours assumés. Ils sont pourtant réels et méritent d'être présentés, notamment à l'aide des travaux de Cyril Wissocq et Pascal Bonneymare, tous deux consultants, qui ont relevé les différentes raisons dissimulées de recourir à des consultants :

- 1/ Le rôle de la danseuse : le consultant occupe le devant de la scène pour faire diversion pendant que de réelles décisions sont prises par les dirigeants de l'entreprise.
- 2/ Le rôle d'alibi : il s'agit de laisser penser au personnel de l'entreprise que les dirigeants s'attaquent à de gros problèmes, tout en s'arrangeant pour qu'aucun changement concret n'apparaisse.
- 3/ Le rôle de fusible : on fait appel au consultant pour assumer des mesures impopulaires. Il « sautera » juste après.
- 4/ Le rôle de porte-parole : l'entreprise profite de la légitimité du consultant pour faire passer ses propres messages.
- 5/ Le rôle de réservoir d'énergie : on attend du consultant qu'il porte le projet de l'entreprise, qu'il le fasse vivre, qu'il l'explique et qu'il le soutienne (**voir annexe 7**).

Dans tous ces rôles occupés par le consultant, la finalité demeure la même : éviter toute conflictualité dans l'entreprise par le recours aux consultants. Le conflit n'est pas compris comme l'expression de positions politiques antagonistes internes à l'entreprise, mais est contourné : reporter le conflit sur le consultant qui est externe à l'entreprise est une manière de neutraliser les tensions. Ainsi, le rôle du consultant est politique dans la mesure où il



dépolitise les enjeux renfermés dans le changement. Il occupe la position d'un réceptacle qui centralise les colères, d'un tampon qui valide le changement ou d'un arbitre qui officie dans l'organisation. Il est un moyen pour le client de transférer la responsabilité, d'accéder à une légitimité par leur expertise ou encore de bénéficier d'un pouvoir d'action et d'une influence liés à leur posture. Dans le premier cas, il faut comprendre que si le changement échoue, il peut reporter la responsabilité sur l'intervention du cabinet de conseil. Si le changement réussit, la responsabilité peut être portée par le client qui expliquera que le cabinet de conseil s'est conformé à sa stratégie. Dans la seconde hypothèse, l'expertise qu'apporte le consultant vient légitimer le changement désiré par le client. Dès lors, le client confirme le bien-fondé de sa demande auprès des équipes de l'entreprise puisqu'il s'appuie sur les recommandations d'acteurs professionnels externes. Le consultant est alors tampon dans la mesure où il appose sa signature pour le changement. Enfin, dans la dernière situation, le consultant jouit, par son statut, d'une marge de manœuvre supplémentaire dont ne dispose pas la direction. Il facilite les échanges, joue le rôle d'arbitre, pour susciter l'adhésion des acteurs au changement. L'ensemble de ces fonctions que les consultants revêtent témoigne du rôle politique qu'ils jouent au service de leur client. Ce rôle politique est d'ailleurs compris par les *critical management studies* qui formulent une critique du management tel que pratiqué aujourd'hui, offrant ainsi une piste de réflexion pour la mise en place d'une conduite du changement éthique.

### **III. Pour une conduite du changement éthique : vers davantage de réflexivité ?**

#### **A. Les *critical management studies*, pour la réinsertion de la pensée critique dans le management**

La question est donc de se demander quelle vision du monde, de l'entreprise, et de l'être humain, est véhiculée dans les pratiques professionnelles ? L'entreprise est un lieu de dépolitisation où les outils managériaux sont neutralisés, c'est-à-dire déshistoricisés et utilisés sans la prise en considération des systèmes de pensée particuliers dans lesquels ils se sont construits, dans l'intérêt de certains.

Dans l'article « Les Critical Management Studies entre microémancipation et utopie », Luca Paltrinieri revient sur l'origine des *critical management studies*, discipline qui est apparue comme un élément clé au cours de nos recherches et nos entretiens effectués. L'auteur date leur fondation conceptuelle au recueil d'articles *critical management studies*, publié en 1992 par Hugh Willmott et Alvesson. Ce texte visait à « réintroduire dans la sphère managériale les principes d'une théorie de l'action communicationnelle et, par là, œuvrer à la démocratisation des relations de travail grâce aux propriétés émancipatrices du dialogue entre égaux, de la participation, de la recherche du consensus »<sup>58</sup>. Alvesson, influencé par Adorno, l'école de Francfort et Habermas - évoqué précédemment - a ainsi développé une pensée critique permettant de sortir d'une conception naturaliste du management. Le regard porté par ces auteurs sur le management est donc non managérialiste, en privilégiant, d'après Isabelle Huault, « une connaissance *pour* le management (...) de son fonctionnement, de ses mécanismes sous-jacents, de ses contradictions, et des voix alternatives. L'objectif est de repenser le développement des théories et des pratiques de management, afin de favoriser l'éveil des acteurs, voire leur émancipation. »<sup>59</sup> Il faut pourtant remonter avant la parution de ce texte fondateur pour comprendre d'où les *critical management studies* tirent l'ensemble des réflexions critiques qu'elles portent.

Historiquement, les *critical management studies* prennent ainsi leurs racines dans deux influences. Ce courant critique aurait d'une part émergé dans les années 1970 avec la revue *Accounting, Organization and Society*, où des historiens critiquaient l'extrême technicité du management en insistant sur ses aspects sociaux et organisationnels qui aboutissaient souvent à une conception neutre des organisations et des processus. L'autre mouvement critique à l'origine des *critical management studies* est le *Labour Process Theory*, formé notamment avec Braverman<sup>60</sup> qui montrait - avec des influences marxistes de la structure capitaliste - le désintérêt des travailleurs travaillant dans des structures tayloriennes. Au-delà des constructions théoriques, le contexte socio-économique et politique a également favorisé l'apparition des *critical management studies* et la porosité entre les sciences humaines et le management. En effet, les coupes budgétaires des années 1980 et le régime de Thatcher ont

---

<sup>58</sup> Luca Paltrinieri, « Les Critical Management Studies entre microémancipation et utopie », *Travailler* 2016/2 (n° 36), pp. 121-137

<sup>59</sup> Isabelle Huault, Damon Golsorkhi, « Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management », *Les Grands Auteurs en Management*, EMS, 2009. halshs-00671800.

<sup>60</sup> Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: Degradation of Work in the Twentieth Century*, 1974

poussé des universitaires des sciences humaines et sociales à migrer vers les *business schools*, davantage valorisées et disposant d'un budget plus important. Ce sont donc ces deux influences théoriques, couplées à un contexte historique particulier, qui ont contribué à l'apparition du courant des *critical management studies* tel qu'il a été formalisé en 1992. À l'heure actuelle, cette discipline correspond, pour reprendre les mots d'Isabelle Huault :

« au courant critique de la théorie des organisations, qui vise à remettre en question l'ordre existant et les arrangements institutionnels à l'origine des phénomènes de domination sociale, économique, idéologique et symbolique. Elles mettent en évidence le potentiel d'émancipation des sociétés, mais aussi la manière dont celui-ci est perpétuellement menacé par des processus d'aliénation des individus. »<sup>61</sup>

À une échelle macro, le but des *critical management studies* serait donc l'émancipation. Celle-ci passe par l'échelle micro dans la vie quotidienne, utilisant les armes du management ordinaire pour le tourner contre lui. Cependant, comme le note Paltrinieri en se référant à Boltanski et Chiapello<sup>62</sup>, l'ironie de cette situation est forte à l'heure où le terme de critique est récupéré par les managers eux-mêmes, qui célèbrent l'anti-managérialisme et la subversion. Selon l'auteur, cette difficile opposition entre micro et macro qui structure les *critical management studies* peut trouver une voie de résolution vers une nouvelle utopie, celle de « l'émancipation *par* un travail qui est d'abord un travail sur sa propre identité, sur soi, dont on peut décider à la fois de l'objet et de la qualité ». Les axes principaux de recherche des *critical management studies* sont répertoriés ci-dessous<sup>63</sup> :

- « Le développement d'un point de vue non objectif des outils de management »
- « La remise en cause des relations de pouvoir asymétriques »
- « La critique des fermetures discursives »
- « La révélation de la partialité des intérêts partagés »
- « L'appréciation de la centralité du langage et de l'action commutative ».

---

<sup>61</sup> Isabelle Huault, « Les approches critiques en management », dans : Géraldine Schmidt éd., *Le Management. Fondements et Renouvellements*. Auxerre, Éditions Sciences Humaines, « Synthèse », 2008, pp. 315-323.

<sup>62</sup> Luc Boltanski, Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

<sup>63</sup> Assâd El Akremi, Inès Dhaouadi, Jacques Igalens, « La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des *critical management studies*: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 11, n° 3, septembre 2008, p. 65-94. Voir annexe 3.

Ces éléments sont ressortis dans l'entretien que nous avons mené avec Juliette Cermenon, doctorante en CMS à l'Université Paris-Dauphine. Quand nous lui demandons de qualifier la vision des individus dans le management et dans les sciences humaines, elle confirme le fait que pour le management, l'humain est une ressource. Cela est attesté par de nombreuses sources, comme des études quantitatives sur le capital humain que sont les travailleurs. Cela porte à contradiction dans la mesure où dans les sciences humaines, les êtres humains sont embrassés dans leur complexité. Elle souligne tout de même que « la distinction entre les deux n'est pas aussi perméable »<sup>64</sup>, et il existe des ponts, comme les études critiques du management, et des intérêts croisés, comme des sciences humaines instrumentalisées qui permettent d'optimiser la gestion des travailleurs. Les CMS ici n'ont pas vocation à être intégrées dans l'entièreté de ce qu'elles proposent dans le cadre de notre argumentation, mais à ouvrir la perspective d'une réflexivité du management sur lui-même : la gestion n'est pas neutre, et la négation de cette réalité est à l'origine de nombreux problèmes. Nous allons donc tenter de voir si les intérêts croisés entre disciplines évoquées ici peuvent faire écho à des intérêts croisés entre acteurs pris dans un rapport de force, dans un cadre libéral, à savoir l'entreprise cliente, le cabinet de conseil et les travailleurs des deux parties. Pour cela il apparaît indispensable de dépasser la distinction entre les travailleurs et les dirigeants pour considérer le changement de manière holistique et penser l'intérêt de l'entreprise

## **B. La place des travailleurs dans la conduite du changement : penser un changement holistique**

« Le sens ne se donne pas, il se co-construit. Il est holistique ou il n'est pas. », remarque Olivier Zara dans *L'Excellence Décisionnelle*<sup>65</sup>, dans lequel il défend une vision systémique du changement qui permet la prise en compte de la complexité humaine dans les processus de conduite du changement. C'est également ce que propose le sociologue Philippe Bernoux, dans son livre *Sociologie du Changement*<sup>66</sup>. Il s'inscrit en effet dans la théorie de l'individualisme méthodologique, proposant que les phénomènes collectifs soient expliqués par les actions et interactions des individus. Par ce positionnement, il entend remettre

---

<sup>64</sup> Entretien mené le 1er avril

<sup>65</sup> Olivier Zara, *L'excellence décisionnelle: La clé du succès dans l'excellence opérationnelle*, Axiopole, 2020.

<sup>66</sup> Philippe Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 2007

l'individu au centre du système, souhaitant sortir d'une opposition manichéenne qui représenterait le changement dans l'entreprise comme domination privant l'individu de tout pouvoir de réaction, donnant par là même les clés d'un changement réussi. La question générale du texte est de découvrir les conditions nécessaires à « l'acceptation »<sup>67</sup> du changement, en prenant pour thèse à démontrer que les acteurs ne sont pas passifs ou simplement victimes de domination, mais sont au contraire acteurs ayant une « *voice* »<sup>68</sup>, et donc conditions nécessaires du changement. Bernoux mobilise dans un second temps deux traditions sociologiques différentes, d'un côté celle durkheimienne de la règle ; de l'autre, celle, compréhensive, de Weber. L'approche durkheimienne explique comment l'individu, face aux contraintes extérieures - venant de l'institution comme des semblables - les intègre pour les faire siennes par rapport à ses objectifs. L'appel à Weber permet de comprendre l'enjeu de l'adhésion à ces règles « par la compréhension du sens que l'acteur donne à son action »<sup>69</sup>, et par là-même de soulever la question de la résistance au changement. Ces deux approches pour Bernoux doivent donc être combinées afin de rendre compte du changement comme « action humaine et donc de son acceptation »<sup>70</sup>. Pour autant, la question du sens reste moins évidente que celle des règles : ce fait aboutit à une interprétation tayloriste et économiste du changement, autrement dit, le salarié n'obéit que pour toucher son salaire. C'est cet écueil que Bernoux souhaite éviter, car il fait totalement disparaître la question du sens pourtant essentielle. Émerge donc le concept « d'appropriation », donnant du sens à son travail, mobilisant le concept d'implication plutôt que d'acceptation ou de soumission. Par cet ensemble de concepts, l'auteur donne des clés nécessaires à la mise en place du changement. Il montre ainsi qu'il est nécessaire de connaître les problèmes réels dans l'entreprise grâce à l'expression des salariés, et de mettre les acteurs de terrain dans une position de chercheur pour aboutir à la résolution des problèmes constatés. La mise en oeuvre du changement peut ainsi être synthétisée sous l'ensemble des points ci-dessous :

1/ Le rôle de l'intervenant est de découvrir le fonctionnement de l'organisation en sous-main et d'agir comme un révélateur. « L'intervention du sociologue devient alors une méthode conjointe de production de connaissances davantage qu'une aide à l'action »<sup>71</sup>. Cette

---

<sup>67</sup> *Ibid*, p. 9

<sup>68</sup> *Ibid*, p.11

<sup>69</sup> *Ibid*, p.39

<sup>70</sup> *Ibid*, p.43

<sup>71</sup> *Ibid*, p.302

intervention peut se décliner sous trois formes : d'abord adapter les hommes aux structures, ensuite transformer les hommes pour en faire des « hommes de l'organisation »<sup>72</sup>, et enfin rendre les individus autonomes afin que les organisations soient modifiables et critiquables. L'auteur prend clairement position pour une intervention éclairée du sociologue, mettant en relief le risque que celui-ci, au prétexte de son expertise, mette de côté sa propre analyse critique de la situation et renie un positionnement éthique.

2/ La prise en compte du pluralisme et des différentes rationalités est, bien que difficile, essentielle au travail de la mise en oeuvre du changement : « l'entreprise et l'organisation, pas plus que la société, ne sont fondées sur un consensus sur les valeurs ni sur une rationalité unique (...) mais il est difficile de le faire admettre »<sup>73</sup>. La conclusion donnée à cet élément factuel est donc qu'il n'y a pas un modèle de bonne organisation, mais que celle-ci doit être adaptée à l'environnement et aux hommes qui y travaillent. C'est la raison pour laquelle Bernoux, en collaboration avec Gilles Herreros, a élaboré le concept de « logique d'action »<sup>74</sup> permettant de conserver à la fois le pluralisme et la rationalité nécessairement à l'oeuvre dans le monde de la production.

3/ Pour réaliser le changement, il est essentiel de tenir compte de l'histoire de l'organisation en même temps que de ne pas considérer ses règles comme intangibles. L'expression de cette condition qui semble paradoxale s'inscrit dans la durée, essentielle à la réalisation du changement. Il est donc essentiel de prendre en compte l'histoire de l'organisation et de ses acteurs ainsi que leurs manières de faire, et de présenter le changement en tant que processus. Il est donc à la jonction de la rupture et de la continuité, l'une ne devant pas exclure l'autre.

4/ Le changement passe par la coopération entre les acteurs. On peut identifier deux méthodes de travail, (traditionnelle et en collaboration) la seconde étant méthodologiquement plus efficace que la première (**voir annexe 4**).

5/ Le changement pour être efficace doit être accepté, et pour être accepté les acteurs doivent être convaincus de sa nécessité. Ils doivent ainsi s'approprier le changement, en comprendre

---

<sup>72</sup> *Ibid*, p.303

<sup>73</sup> *Ibid*, p.305

<sup>74</sup> « Le paradigme des logiques d'action a été créé pour rendre compte de la diversité des interprétations possibles de phénomènes observés. C'est une posture heuristique où le chercheur se donne le droit d'utiliser des éléments issus de plusieurs modèles théoriques (et qui s'excluent habituellement). De plus, les logiques d'action sont une manière de définir le sens qu'un acteur donne à son action. (...)Le concept de logiques d'action permet de casser la prégnance des logiques technologiques, économiques ou gestionnaires omniprésentes dans les organisations. » Philippe Bernoux, « Sociologie des organisations : nouvelles approches », Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations. État des savoirs.*, Editions Sciences Humaines, « Synthèse », Auxerre, 2016, p. 128

les raisons.

6/ Le sociologue doit établir le diagnostic en collaboration avec les acteurs. Cela passe par plusieurs étapes: connaissance fine de l'organisation, travail d'analyse, appel aux ressources internes (**voir annexe 5**).

Les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg dans l'ouvrage *L'Acteur et le Système* proposent aussi une vision holistique et pratique des changements organisationnels dans lesquels les travailleurs sont les acteurs du changement. Ils déploient une analyse stratégique à partir de la vision du changement comme un phénomène systémique, et proposent une méthode de conduite du changement fondée sur la connaissance du terrain et la coopération des groupes humains de l'organisation. La décision et la mise en oeuvre du changement ne sont pas deux phases séparées, au contraire il s'agit de penser le changement de manière pragmatique et systémique : « pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social, (...) plus particulièrement les jeux qui commandent les rapports sociaux »<sup>75</sup>. L'analyse stratégique que les auteurs proposent ici - fondée sur une connaissance des rapports sociaux qui forment un système - apparaît comme indispensable, à la fois pour mener à bien une transformation dans ses enjeux empiriques, et pour poser sur l'organisation un regard critique qui prend en compte la complexité des êtres humains. Un changement réussi ne peut pas avoir été pensé par les dirigeants ou des « sages », « il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont le mise en oeuvre libre - non-contrainte - permettra au système de s'orienter comme un ensemble humain et non comme une machine »<sup>76</sup>. La liberté des acteurs ici n'est pas tant une finalité normative, que la description sociologique du constat d'une liberté humaine d'agir qui doit nécessairement être prise en compte dans les organisations, et particulièrement dans le changement, qui vient rompre les jeux mis en place collectivement par les travailleurs. Cette rupture propre à tous changements, quels qu'ils soient, nécessite l'émergence d'un modèle nouveau qui doit se construire : « les initiatives et un leadership humain sont indispensables »<sup>77</sup>. Les initiatives correspondent ici à la marge d'autonomie et de liberté des

---

<sup>75</sup> Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Points Essais, 2014, (1977), p. 383

<sup>76</sup> *Ibid* p.391

<sup>77</sup> *Ibid* p.401

individus qui ont la meilleure connaissance de leurs pratiques et qui sont les mieux à même de savoir ce qu'il faut mettre en place. Le leadership humain est le rôle des réformateurs (que ce soit les dirigeants ou les consultants, c'est ceux qui sont chargés de conduire le changement) qui doivent accompagner les différents acteurs sociaux impliqués dans le système qui vit une transformation pour leur permettre de développer eux-mêmes de nouvelles capacités collectives. Pour penser la nouveauté à partir d'un existant obsolète, cela suppose de pouvoir comprendre sa propre marge de liberté d'agir en tant que réformateur : « si le problème de l'intervention est aussi profondément lié au problème de la liberté d'action de l'acteur et des alternatives réelles qui peuvent être les siennes, mais qu'il doit découvrir et éventuellement même se créer, le raisonnement sur l'intervention (...) doit se développer dans un sens normatif »<sup>78</sup>. En effet, le réformateur qui intervient s'inscrit nécessairement dans des relations de pouvoir, et doit établir les finalités auxquelles il va donner la priorité par rapport à d'autres. Sachant les relations de domination entre les dirigeants qui décident et les travailleurs qui appliquent, comme alors penser l'émancipation des acteurs ?

### **C. Penser la responsabilité des individus dans l'organisation**

La pensée de Crozier et Friedberg est à la croisée entre une vision normative (qui cherche à définir les normes à partir desquelles il faut penser), et une vision descriptive (qui cherche à analyser les situations telles qu'elles se présentent) : si les auteurs défendent l'idée d'une organisation qui laisse plus d'autonomie et de liberté aux êtres humains qui font les organisations, ils se positionnent tout de même dans les structures sociales hiérarchiques telles qu'elles existent, qu'ils ne souhaitent pas remettre en question. En effet selon eux, les relations de pouvoir sont intrinsèques aux rapports entre les hommes, et inévitables quel que soit le modèle d'organisation. Parce qu'elles sont « directement liées à cette zone de liberté qui fonde l'existence de l'homme »<sup>79</sup>, les relations de pouvoir sont consubstantielles à l'action humaine, et il ne faudrait surtout pas les nier. Sinon, deux risques apparaissent : se voir tomber dans un modèle où les règles rigides, en cherchant l'utopie harmonieuse, mettent en place l'enfermement des individus ; ou bien laisser à un groupe humain l'accaparement du

---

<sup>78</sup> *Ibid* p.404

<sup>79</sup> *Ibid* p. 433



pouvoir par une négation de celui-ci, créant ainsi non plus des relations de pouvoir, mais des rapports de force asymétriques. C'est pour cela que Crozier s'inscrit dans une pensée libérale où plus le système est souple et ouvert, plus les individus peuvent user de leur liberté dans le jeu des rapports sociaux, et plus l'organisation a de chance d'être à la fois efficace et en accord avec l'essence des êtres humains. Mais les conditions sont la connaissance, et la prise en considération, des relations de pouvoir qui existent au sein de l'organisation. Non pas pour les renverser - puisque le pouvoir est inévitable, il ne s'agit pas de le supprimer mais seulement de le modifier - mais pour s'assurer qu'elles organisent nos rapports « de façon à pouvoir nous faire confiance »<sup>80</sup>. En effet, admettre que les structures hiérarchiques sont inévitables ne veut pas pour autant dire qu'il ne faut pas les critiquer et les transformer : « Cette reconnaissance lucide du caractère blessant du monde, du caractère inévitable des relations de pouvoir, ne nous empêche pas toutefois de chercher à le changer »<sup>81</sup>. Ils vont plus loin en considérant que « la transformation du système de pouvoir devient finalement une des étapes essentielles, sinon le but premier, de tout effort de changement »<sup>82</sup>. Il s'agit donc pour ceux qui ont le pouvoir de porter leur responsabilité éthique que le constat de leur liberté les oblige à avoir, non pas pour imposer leur soit-disant connaissance des “bonnes pratiques”, mais pour « rendre possible à ceux qui dépendent de lui de découvrir les contradictions de valeurs et de finalités qui existent effectivement à leur niveau et de trouver le moyen de les résoudre »<sup>83</sup>.

À la fin de l'ouvrage, les sociologues exposent une des limites de leur approche : celle-ci se positionne du point de vue des dirigeants. En effet, « dirigeants et dirigés ne sont pas également en mesure d'utiliser la connaissance et d'utiliser une stratégie “systémique”. [...] Ne vont-ils pas nécessairement s'en servir pour raffermir leur situation ? »<sup>84</sup> Ce risque de manipulation et de conflit est bien réel, et semble être l'enjeu principal des critiques faites à la conduite du changement, qui serait au service des intérêts des dirigeants et non de celui des travailleurs. Si Crozier et Friedberg cherchent à déployer une conduite du changement holistique, qui dépasse cette tension en pensant l'intérêt pour l'organisation en tant que telle, et pas certains acteurs plutôt que d'autres, le fait que les dirigeants puissent manipuler les

---

<sup>80</sup> *Ibid* p. 435

<sup>81</sup> *Ibid* p. 434

<sup>82</sup> *Ibid* p. 433

<sup>83</sup> *Ibid* p. 447

<sup>84</sup> *Ibid* p. 421

salariés reste un risque à ne pas négliger. Une consultante d'un grand cabinet de conseil lors d'un entretien nous a confié le mensonge organisé par la direction pour faire croire à ses salariés que le changement était co-construit alors qu'il avait déjà été décidé en amont au niveau stratégique. C'est la critique radicale exprimée par Danièle Linhart, spécialiste de l'évolution du travail et de l'emploi :

« Dans le management actuel (...) le travail reste défini par les directions, assistées de cabinet de conseils qui élaborent des procédures, des protocoles, des « bonnes pratiques », des méthodologies, des process... Les salariés n'ont aucune prise sur cette définition. La dictature du changement perpétuel accentue même cette dépendance. Dans toutes les entreprises – que ce soit dans l'industrie ou dans les services – on change régulièrement les logiciels, on recompose les services et départements, on redéfinit les métiers , on organise des déménagements, on externalise, puis on ré-internalise... (...) Les salariés se retrouvent en proie à des doutes terribles. Ils se sentent impuissants, incompetents. Ils sont obligés de mendier des aides techniques. Leur image de soi est altérée. Ils ont peur de la faute, de faire courir des risques à autrui. Ces méthodes les jettent dans un profond sentiment d'insécurité. »<sup>85</sup>

Face à ce constat d'une certaine pratique managériale du changement qui creuse les rapports de domination et renforce la souffrance au sein des entreprises, la sociologie des organisations propose une méthodologie de l'analyse qui permet de penser la marge de liberté des individus. Mais cela ne réponds pas au problème de la manipulation. Il s'agit ainsi de prendre ses responsabilités vis-à-vis de la « confrontation que nous ne pouvons éviter d'avoir avec [le champ dans lequel opère autrui] »<sup>86</sup>.

On voit se dessiner un modèle de conduite du changement conciliant réflexion critique sur l'organisation et action, et qui intègre une dimension éthique. Chaque membre de l'entreprise est ainsi considéré non comme une ressource mais comme un acteur, un sujet agissant, responsable de ses actes et capable de juger de ce qui est bon pour lui et pour les autres. C'est ce que Ricoeur nomme l'estime de soi dans *Soi-même comme un autre*. Il développe dans cet ouvrage sa vision de l'éthique, qui renvoie à la recherche « de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes »<sup>87</sup>. La référence à la prise en compte d'autrui comme de soi-même dans ses actions au sein d'institutions justes s'accorde bien avec une conception éthique de la

---

<sup>85</sup> Marie Pezé, [« La dictature du changement perpétuel est le nouvel instrument de soumission des salariés »](#) site internet « la Souffrance au travail », 2011.

<sup>86</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, 2014, (1977), p. 448

<sup>87</sup> Jacques Étienne, « La question de l'intersubjectivité. Une lecture de *Soi-même comme un autre* de Paul Ricoeur », dans *Revue théologique de Louvain*, 1997, 28-2, p.199

conduite du changement. Car ce que Ricoeur entend par « institutions justes », selon le commentateur Jacques Étienne,<sup>88</sup> c'est la répartition des tâches, des avantages et des désavantages ainsi que des rôles selon des critères identiques pour tous les acteurs qui en font partie. On reconnaît ainsi autrui comme possédant les mêmes droits que soi à s'accomplir en tant qu'individu au sein de l'organisation, et non comme une ressource ou un « facteur humain » susceptible de mettre en péril la bonne mise en place du changement. Cette reconnaissance de l'employé comme acteur de l'organisation au même titre que les cadres ou les membres de la direction ne peut se faire que par une réunion de la pratique de la conduite du changement avec une réflexion sur l'organisation et ses modes de fonctionnement qui ne soit pas que descriptive, mais également critique et normative. On peut cependant se poser la question de savoir de quelle manière les critères attribuant les rôles, les avantages et les désavantages à chaque type d'acteurs seront définis, pour créer une institution juste. Il faut à la fois prendre en compte la reconnaissance d'autrui comme sujet libre capable de formuler des jugements éthiques pour lui et les autres, et la structure hiérarchique des entreprises. On trouve une réponse chez Crozier, qui choisit la négociation comme mode de discussion permettant aux employés de faire valoir leur marge de liberté dans l'organisation face aux dirigeants qui essaient de maximiser leurs avantages. Considérant ainsi que le changement, pour être efficace et s'implanter entièrement dans l'entreprise, bouleverse toujours les fonctionnements propres à tous les types d'acteurs et les relations qui définissent leurs interactions, la conduite du changement devient le processus qui porte une réflexion critique sur l'organisation à partir du changement proposé, organise la négociation entre les acteurs selon un principe de reconnaissance éthique mutuelle, et implémente concrètement les critères qui émergent de la négociation.

---

<sup>88</sup> *Ibid*, p.201

## **Conclusion**

A travers ce rapport de mission, nous souhaitons donc comprendre si les sciences humaines et sociales pouvaient être des outils pour une conduite du changement éthique. C'est à cet égard que nous avons d'abord tiré le constat d'une souffrance exprimée par les travailleurs et les consultants dans la conduite du changement, telle qu'elle est mise en place aujourd'hui dans la plupart des situations de changements en entreprise. Cette souffrance met en exergue les limites de la conduite du changement dans sa capacité à accompagner efficacement les organisations. En cherchant les causes structurelles de cet échec, nous nous sommes intéressés à la séparation entre la pensée critique inhérente aux sciences humaines et une vision plus rationnelle et technique du management, dominante dans les organisations. Celle-ci, en excluant la complexité humaine qui compose les organisations, nous est apparue comme la cause de l'incapacité de la conduite du changement à répondre aux tensions créées par le changement. Enfin, nous avons examiné les solutions à ce problème, en observant les critiques du management que les sciences humaines apportent. Cet aspect normatif, mis en valeur dans notre dernière partie, nous a aiguillé sur la question de l'éthique intégrée à la pratique empirique de la conduite du changement. Nous avons souhaité montrer l'importance de replacer l'individu comme acteur constitutif du changement en donnant à voir en filigrane ce qu'est un « bon changement », c'est-à-dire un changement réussi pour l'ensemble de l'organisation. Il s'agit là d'un changement qui prenne en compte tous les acteurs, cette vision systémique ne pouvant pas faire l'impasse sur les individus composant l'organisation et la faisant vivre.

En analysant les difficultés structurelles du travail d'intervention du consultant dans l'entreprise, nous avons constaté que celui-ci ne sait pas toujours comment se positionner face aux enjeux politiques et moraux qu'il rencontre dans son travail chez le client. La pensée de Crozier et Friedberg permet de montrer que le consultant, en tant qu'acteur impliqué dans le changement, doit porter sa responsabilité vis-à-vis de tous les acteurs sur lesquels ses actions vont avoir un impact. Cette responsabilité est d'autant plus importante qu'il est au service du dirigeant, et chargé d'accompagner les transformations de l'organisation auprès d'un grand nombre de travailleurs. « Sa responsabilité réside, en fait, dans la découverte de sa

liberté et de son autonomie, et dans l'utilisation qu'il en fait »<sup>89</sup>. Pour découvrir sa propre marge de liberté, cela nécessite un travail réflexif et critique sur ses propres pratiques, que les sciences humaines critiques permettent.

Nous avons observé une ambiguïté commune à la conduite du changement et aux sciences humaines dans leur rapport à l'éthique. La conduite du changement nous avait semblé porter de prime abord cette préoccupation, puisque son objet est « d'accompagner l'humain »<sup>90</sup> dans des situations de changement. Cela fait écho à une intuition que nous avons au début de nos recherches concernant les sciences humaines, à savoir que celles-ci, s'intéressant aux individus sous différents aspects de leur fonctionnement, devaient nécessairement prendre en compte des préoccupations éthiques dans l'utilisation des connaissances qu'elles produisent. Cela n'est cependant possible que par le développement d'une pensée réflexive, qui est la condition de l'éthique dans la production et l'utilisation de connaissances. Le docteur en science de gestion Daniel Bonnet définit la réflexivité comme « une faculté qui offre une prise de conscience de l'influence de soi dans la transformation de ses savoirs, de ses représentations et de ses pratiques. C'est un mécanisme dont le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance. [...] Elle permet de poser soi comme un autre<sup>91</sup> ».

---

<sup>89</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, 2014 (1977), p. 448

<sup>90</sup> Expression très souvent utilisée par les consultants en conduite du changement qui décrivent leur métier.

<sup>91</sup> Daniel Bonnet, « Pilotage de la transformation et management de la conduite du changement. Les conditions spatiales de la réflexivité », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. hs, no. Supplément, 2017, pp. 91-111.

## **Recommandations**

**1. Intégrer de manière systématique une dimension de conduite du changement dans les missions de conseil en entreprise.** La conduite du changement, telle que nous avons tenté de la formalisée et en tant que compétence particulière, est nécessaire pour préserver la bonne santé d'une organisation et de ses travailleurs, et devrait être un volet de toutes les missions qui impliquent un changement en entreprise, qu'il soit macro (comme la restructuration) ou micro (comme l'implémentation de nouveaux outils techniques pour les travailleurs).

**2. Engager le dialogue avec les Comités Sociaux et Économiques dans les entreprises clientes,** afin d'intégrer davantage les employés de l'entreprise cliente dans la manière de réaliser la conduite du changement. Leur participation active est une condition *sine qua non* du bon déroulement et de la réussite du travail de mission des consultants. Nous conseillons aussi en ce sens de favoriser une transparence de la conduite du changement auprès des salariés de l'entreprise en portant à leur connaissance les enjeux qui lui sont liés et les raisons qui motivent le recours à un cabinet de conseil.

**3. Mettre en valeur la partie diagnostic dans le travail de mission de conseil en conduite du changement et intégrer davantage de perspectives pluridisciplinaires à ce stade du travail de conseil.**

Le diagnostic est ce qui permet au consultant et aux dirigeants de développer une vision systémique de l'organisation, et d'accéder au savoir d'usage des travailleurs. Cette notion est liée à l'idée du citoyen expert, qui détient la meilleure connaissance de son environnement et de ses enjeux. Les outils de sciences humaines comme l'analyse systémique déployée par Crozier et Friedberg dans *L'acteur et le système*, permettent une telle connaissance du terrain.

**4. Embaucher des consultants avec des formations en sciences humaines et sociales** afin de former des équipes pluridisciplinaires, capables de valoriser leur formation. L'intérêt est d'introduire un regard critique et réflexif dans la pratique du cabinet de conseil. Nous avons pu remarquer que les consultants formés en sciences humaines prennent cette posture réflexive plus aisément et ont les outils pour l'appliquer dans leur pratique professionnelle.

**5. Se documenter davantage sur les aspects théoriques du management. Notamment avec l'ouvrage d'Ève Chiapello et Patrick Gilbert *Sociologie des outils de gestion*, et avec le champ des *critical management studies*.**

Cela permettrait d'aboutir à une réflexivité accrue dans le cadre du travail de conseil, au sein de DMC et au sein des entreprises clientes.

**6. Développer l'intrapreneuriat pour créer une vision collective du métier de consultant et encourager le lien entre théorie et pratique : créer un Lab permettrait d'avoir du temps consacré à de la recherche méthodologique, et encouragerait le dialogue entre consultants.**

Cette recherche, portée non pas seulement sur les sciences de gestion mais aussi les sciences humaines critiques (comme par exemple la sociologie des organisations), permettra d'obtenir une compréhension plus fine des relations de pouvoir au sein des entreprises clientes et de la manière de les prendre en compte dans les aspects opérationnels de la conduite du changement.

Le métier de consultant en conduite du changement étant indéterminé (il n'y a pas de formation propre à cette identité métier), la collaboration entre consultants est indispensable pour pouvoir définir collectivement leur identité métier. En entretien, une consultante nous a parlé d'un collectif (*Yazagora*) qu'elle a co-fondé « *pour encourager la collaboration entre consultants* »<sup>92</sup>. Celui-ci n'existe plus, mais la démarche avait porté ses fruits auprès des participants, et nous semble être un projet pertinent.

**7. Réfléchir collectivement à une déontologie de l'équipe DMC, avec par exemple pour base de discussion la charte des syndicats professionnels du métier du conseil regroupés dans la Fédération Syntec (voir annexe 6).**

Par là, il nous semble important que le professionnalisme, la méthodologie et la déontologie des consultants soit représentés à travers une charte qui transmette les valeurs qui importent aux consultants afin que les clients en soient également conscients.

---

<sup>92</sup> Entretien mené le 12 mars avec une consultante indépendante en conduite du changement

## **Bibliographie**

### **OUVRAGES**

AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, *Méthode de Conduite du Changement. Diagnostic, Accompagnement, Performance*. 4 édition, Paris, Dunod, 2016 (2007).

BERNOUX, Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 2007.

BERNOUX, Philippe, « Sociologie des organisations : nouvelles approches », Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations. État des savoirs.*, Editions Sciences Humaines, « Synthèse », Auxerre, 2016, 128 p.

BOURGOIN, Alaric, *Les Équilibristes : une ethnographie du conseil en management*, Presse des mines, 2015.

BRAVERMAN, Harry, *Labor and Monopoly Capital: Degradation of Work in the Twentieth Century*, 1974.

CHIAPELLO, Ève, GILBERT, Patrick, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, 2013.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'acteur et le système*, Points Essais, 2014, (1977), 500 p.

DEJOURS, Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, 2009, 219 p.

HABERMAS, Jürgen, *La technique et la science comme idéologie*, trad. de J.R. Ladmiral, Paris, Gallimard, 1973 (1968), 213 p.

LALLEMENT, Michel, *Histoire des idées sociologiques*, Paris, Nathan, 1993.

VERSTRAETEN, Michel, *Consultants en organisation. Stratégies et pratiques de l'intervention.*, De Boeck Supérieur, 2007, New Management, 264 p.



ZARA, Olivier, *L'excellence décisionnelle: La clé du succès dans l'excellence opérationnelle*, Axiopole, 2020.

## ARTICLES, ENQUÊTES

Enquête « Reconnaissance, insécurité et changements dans le travail », DARES, *Synthèses Stat*’, n°29, 2019 : [Synthses Stat n 29 - 23 avril 2019 .indd](#)

ARNOULD, Guillaume, « Eve Chiapello, Patrick Gilbert, Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion », *Lectures*, Les comptes rendus, 2013 : <http://journals.openedition.org/lectures/12474>

AUMETRE, J., « Habermas et Althusser : critique de l'idéologie scientiste et critique de l'humanisme idéologique ». *Philosophiques*, 15 (1), 1988, pp. 141–167

BONNET, Daniel. « Pilotage de la transformation et management de la conduite du changement. Les conditions spatiales de la réflexivité », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. hs, no. Supplément, 2017, pp. 91-111.

BOYER, Luc, « Regard croisés sur la conduite du changement », *Question(s) de Management*, vol. 0, no. 1, 2012, pp. 117-124.

CLEACH, Olivier, *Ethique Dévoyée VS Ethique Authentique*, Rapport de stage postdoctoral, Institut d'éthique appliquée Université Laval, Septembre 2012.

EL AKREMI, Assad, DHAOUADI Inès, IGALENS Igalens, « La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies:vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société », *Finance Contrôle Stratégie* – volume 11, n° 3, septembre 2008, pp. 65-94.

ÉTIENNE, Jacques, « La question de l'intersubjectivité. Une lecture de Soi-même comme un autre de Paul Ricoeur. », dans *Revue théologique de Louvain*, année 1997 28-2, pp.189-215.

FOUDRIAT, Michel, « La co-construction. Une option managériale pour les chefs de service.

», *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, 2014, pp. 229-250.

FOUREZ, Gérard. « Jürgen Habermas, *La technique et la science comme “ Idéologie ”* ». Traduit et préfacé par J.R. Ladmiral, *Revue Philosophique de Louvain*, 4, tome 72, n°15, 1974.

HUAULT, Isabelle, « Les approches critiques en management », dans : Géraldine Schmidt éd., *Le Management. Fondements et Renouvellements*. Auxerre, Editions Sciences Humaines, « Synthèse », 2008, pp. 315-323.

HUAULT, Isabelle, « Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management », *Les Grands Auteurs en Management*, EMS, 2009.

J. JOHNSON, Kevin, « La gestion du changement face à des enjeux épistémologiques et de performance. Vers un modèle interactionniste, épistémique et pragmatique des capacités organisationnelles à changer », dans *Question(s) de management*, 2012/1 (n°0), pp. 25-39.

PALTINIERI, Luca, « Les Critical Management Studies entre microémancipation et utopie », *Travailler* 2016/2 (n° 36), pp. 121-137.

SCHEIN, Edgar « Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development », in, *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press, New-York, 1988, pp. 25-45.

VINET, A., BOURBONNAIS, R., BRISSON, C., « Travail et santé mentale. Une relation qui se détériore », dans Audet, M. (dir.), *Santé mentale et travail. L'urgence de penser autrement l'organisation*. Actes du 58e congrès du département des relations industrielles de l'université Laval, tenu à Québec en 2003, Québec, PUL, pp. 5-37.

2SPARK, *Livre blanc: L'organisation de la transformation permanente*, 2017.

## Annexes

### Annexe 1 : Tableau récapitulatif de l'histoire du management

	Spécificités	Principes	Auteurs	Période historique
<b>Ecole classique</b>	Aussi appelée « scientific management », elle représente les théoriciens qui ont étudié l'organisation de manière rationaliste.	Cette organisation se réfère à une liste de principes: en se référant à une liste de principes: -Principe hiérarchique -Principe de l'unité de commandement (Fayol) -Principe d'exception -Optimisation de l'éventail de subordination -Principe de spécialisation organisationnelle -Application d'une méthode scientifique	Taylor, Fayol, Weber	Fin du XIXe
<b>Ecole des relations humaines</b>	Cette école s'est constituée en réaction aux principes classiques et bureaucratiques, analysant essentiellement les relations entre les individus ainsi que leur motivation hors aspect financier.	L'organisation doit comprendre certes la logique opérationnelle mais également les souhaits individuels des employés, qu'elle doit accueillir comme des êtres humains.	Mayo, Lewin, Mc Gregor, Maslow	Années 50
<b>Ecole néo classique ou empirique</b>	Elle emprunte à l'école classique son approche scientifique et à l'école des relations humaines la place qu'elle donne à l'homme.	-La décentralisation afin de développer l'initiative, la responsabilité et la flexibilité; -Développer le marketing et l'innovation afin de fidéliser une clientèle; -L'efficacité est déterminée par la structure et pas par les techniques de production (la confiance en soi est à la base de la production)	Sloan, Drucker, Gelinier	Fin du XIXe
<b>Ecole socio-technique</b>	Le système organisationnel peut être analysé par le double prisme social et technique, ces deux critères étant indispensables à l'efficacité de la structure.	-Il n'existe pas de structure qui soit la meilleure pour les organisations car cette structure dépend de la technologie qui est utilisée -L'entreprise est en prise constamment avec les interactions sociales définissant les rôles de chacun dans la structure.	Woodward, Eliot Jaques	Années 60
<b>Ecole systémique</b>	Conçoit l'entreprise non pas comme des services et fonctions mais comme un ensemble de sous-systèmes devant assurer la réalisation des services de l'organisation	-Un système est un ensemble de parties qui sont indépendantes mais organisé en vue d'un même but.	Chester, Barnard, Mintzberg	A partir de 1938

**Annexe 2 : A partir de David Autissier, typologie des changements :**

Type de changement	Caractéristiques
Changement continu	Émerge de manière non organisée, ou après une prise de conscience interne/ externe. L'intérêt pour le projet émerge avec une envie d'engager de nouvelles actions pour faire bouger les choses mais sans idée spécifique concernant les méthodes, échéances ou ressources.
Changement proposé	Le changement est proposé par la direction qui a une idée précise des attentes et des plannings. Les méthodes/ arbitrages sont laissés aux acteurs, libres dans les modalités de déploiement de changement
Changement dirigé	L'impulsion est donnée par la direction avec une forte contrainte de réalisation et peu de marge de négociation.
Changement organisé	Le but du changement n'est pas bien perçu et les objectifs sont difficiles à quantifier: on propose aux acteurs des méthodes et échéances sur un modèle d'expérimentation, afin de les mobiliser et de réaliser eux-mêmes une dynamique de changement.

**Annexe 3 : Tableau des objectifs et axes de recherches des *critical management studies***

Axe de recherche	Principaux objectifs
Le développement d'un point de vue non objectif des outils de management et des processus organisationnels	Remettre en cause le point de vue objectiviste selon lequel le management joue un rôle important dans la construction sociale et économique de la réalité en affirmant que ce dernier doit adapter ses outils, ses techniques et ses disciplines à une réalité socialement et historiquement construite.
La remise en cause des relations de pouvoir asymétriques	Montrer que les discours et les pratiques organisationnelles ne sont pas politiquement neutres mais qu'ils reproduisent des structures présentant un accès inégal aux ressources aussi bien matérielles que symboliques.
La critique des fermetures discursives	S'engager dans la dénaturalisation de l'ordre social et de tout ce qui est considéré comme non problématique et neutre, émettre des commentaires critiques et stimuler le dialogue.
La révélation de la partialité des intérêts partagés	Attirer l'attention sur les contradictions et les conflits sociaux latents qui animent les entreprises en reconnaissant la nature politique des outils et des objectifs organisationnels. Accroître la conscience des différentes parties prenantes concernant les intérêts conflictuels et la possibilité de les réduire à travers le dialogue.
L'appréciation de la centralité du langage et de l'action communicative	Discerner les forces qui déforment le processus de communication dans les organisations et étudier le processus à travers lequel le langage constitue l'identité des groupes et leurs relations.

*Source* : construit à partir d'Alvesson et Willmott (1992b ; 2003).

**Annexe 4 : A partir de Philippe Bernoux, différentes méthodes de projet**

	<b>Méthode traditionnelle</b>	<b>Méthode du projet concertatif</b>
<b>Mise en place du changement</b>	1 demande transmise au service concerné	1 cellule crée spécialement pour le projet
<b>Composition de l'équipe de travail</b>	Equipe restreinte à un service: pas de communication entre les services	La cellule est composée de représentants de tous les services
<b>Intégration du projet à l'organisation</b>	Le travail du projet est recommencé à chaque fois qu'il est repris par un nouveau service	Les représentants sont chargés d'informer leurs collègues au sein de chaque service

**Annexe 5 : A partir de Philippe Bernoux : tableau de la méthodologie de diagnostic en collaboration avec les acteurs**

Etape 1	Connaissance fine de l'organisation		
	1/ Système rationnel (projet de l'entreprise: quels moyens pour quelle production	2/ Système stratégique (acteurs, interactions...)	3/ Système des accords (analyse des jeux de pouvoirs, accords et désaccords qui peuvent entraîner des dysfonctionnements
Etape 2	Travail d'analyse		
	1/ Question de la légitimité du changement	2/ Besoin de l'adhésion des salariés	
Etape 3	Appel aux ressources internes		

## **Annexe 6 : Charte Syntec du conseil**

### **CHARTE SYNTEC DU CONSEIL**

#### **Code de déontologie**

La profession du Conseil en Management s'est développée en France grâce à quelques fondateurs qui ont posé, dès l'origine, les règles de déontologie de ce métier. Sur ces bases, la profession s'est dotée en 1995 d'un code de déontologie (Code de Déontologie de Syntec Conseil). Syntec Conseil en Management a décidé, en 2003, puis en 2009, de rééditer ce code de déontologie en prenant en compte les éléments actuels liés à l'évolution de ce métier.

Selon la définition établie par la FEACO (European Federation of Management Consulting Associations) « Le Conseil en Management consiste à fournir, en toute indépendance, conseil et assistance sur des questions de Management. Ceci inclut notamment l'identification et l'étude de problèmes et/ou opportunités, la recommandation d'actions appropriées et l'aide à leur mise en œuvre. »

Préambule :

La profession du Conseil en Management, dont le code des valeurs n'est pas régi par la loi, se dote des présentes règles de déontologie.

Tout adhérent de Syntec Conseil en Management s'engage, sous peine d'exclusion, à respecter et faire respecter ces règles par l'ensemble de ses équipes et des intervenants dans le cadre des missions qu'il réalise.

Tout adhérent de Syntec Conseil en Management s'engage sur simple demande de son Client à faire état de ces règles et de leur application.

Conscient du fait que le métier de Conseil en management repose sur les femmes et les hommes qui le pratiquent, conscient de l'impact que ses missions peuvent avoir sur son Client et sur les salariés de celui-ci, conscient du rôle responsable qu'il se doit de jouer tant au niveau économique, sociétal et environnemental, le Conseil en Management s'engage pour et appuie son action sur :

- le strict respect des législations en vigueur dans les pays où il intervient,
- le respect d'autrui et notamment les droits fondamentaux des personnes tels qu'ils sont définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, et dans la Convention Européenne des Droits de l'Homme,
- le respect et l'encouragement de la diversité des cultures et des points de vue,
- le développement d'un environnement de travail équitable et épanouissant.

Le code de déontologie de Syntec Conseil en Management est articulé autour de sept valeurs fondamentales :



- Compétence
- Transparence
- Intégrité
- Devoir de conseil
- Confidentialité
- Loyauté
- Ethique

### Compétence :

Dans le cadre des prestations qu'il réalise, le Conseil en Management s'engage à mettre à disposition toutes les compétences nécessaires à leur bonne exécution et s'en porte garant.

Il s'engage à entretenir et développer dans la continuité son capital de compétences. Il s'engage à décrire, suite à toute demande de tout prospect ou Client, son système de gestion de la qualité,

Il s'engage à démontrer sa capacité à progresser et à innover, dans un milieu en constante évolution, et à maintenir ses méthodes aux standards les plus évolués.

### Transparence :

Les entreprises de Conseil en Management s'engagent à communiquer toutes les informations publiées ou non confidentielles, relatives à leur organisation, leur structure capitalistique, leurs liens avec d'autres activités, notamment au cas où elles appartiennent à un Groupe.

Dans ce cadre, le Conseil en Management fait connaître à son Client les liens qu'ils soient capitalistiques, financiers ou commerciaux qu'il entretient avec des partenaires, des fournisseurs et d'autres Clients qui seraient susceptibles de générer des conflits d'intérêt dans le cadre de l'exécution de ses missions.

Lorsqu'il se présente conjointement avec d'autres sociétés de conseil, des prestataires de services, des fournisseurs d'équipements ou de produits commercialisables, la nature des relations entretenues avec ces partenaires doit être présentée en toute transparence.

### Intégrité :

Le Conseil en Management s'engage à réaliser ses missions en toute indépendance d'esprit :

- Il fait de l'honnêteté intellectuelle sa règle de conduite dans toutes ses relations avec son Client,
- Il s'engage à ne pas subordonner l'intérêt de son Client à ses intérêts propres, commerciaux ou de toutes autres natures.

### Devoir de conseil :

Les engagements du Conseil en Management s'inscrivent dans une relation contractuelle.

Indépendamment de l'obligation contractuelle qui est la sienne, le Conseil en Management s'impose de manière systématique un devoir de conseil auprès de son Client.

Ses honoraires reflètent la valeur des services rendus et tiennent compte des responsabilités prises ainsi que des éventuels engagements spécifiques requis par le Client.

### Confidentialité :

Le Conseil s'engage à garder confidentielles les informations de nature non publique dont il est amené à avoir connaissance de la part de son Client dans le cadre de la mission qu'il mène auprès de ce dernier.

A cette fin, il s'engage à mettre en œuvre tous les moyens appropriés permettant d'assurer la protection de ces informations.

### Loyauté :

Vis à vis de son Client, le Conseil en Management s'engage à des pratiques commerciales loyales.

Vis à vis de ses concurrents, le Conseil en Management s'engage à des pratiques saines et loyales fondées sur le respect dû aux professionnels du même métier.

Vis à vis de ses partenaires, le Conseil en Management s'engage à respecter des pratiques fondées sur le respect mutuel.

### Ethique :

Face à des situations imprévues ou exceptionnelles, le Conseil en Management prend les mesures qui s'imposent en se référant à l'ensemble des principes du présent code de déontologie.

SYNTEC Conseil en Management peut, de sa propre initiative ou sur demande en cas de litige, émettre un avis sur une question d'éthique, dans un esprit de médiation afin d'aider à sa résolution.

## CHARTRE SYNTEC DU CONSEIL

### Les 7 valeurs d'aspiration professionnelle

Ces valeurs constituent notre vision du métier de consultant.

Elles inspirent et conduisent le comportement professionnel de chaque adhérent pour le bénéfice de ses clients.

#### 1- Exprimer ses convictions

Aborder sa mission avec ouverture d'esprit pour s'adapter à la réalité du client.

Exprimer et argumenter ses opinions de manière indépendante pour apporter plus de valeur ajoutée. Appuyer ses convictions par des éléments factuels et démontrables pour convaincre de façon rationnelle.

#### 2- Rechercher l'excellence

Savoir être exigeant envers soi-même et ses collaborateurs pour livrer un travail irréprochable.

Préparer et conduire ses missions avec rigueur, tant sur le fond que sur la forme, pour apporter de la profondeur intellectuelle, des idées précises, des livrables clairs et synthétiques, une conduite de projet et une relation au client de qualité.

Etre quotidiennement pragmatique pour optimiser les résultats de la mission au regard des investissements fournis.

#### 3- Progresser

Etre curieux et ouvert d'esprit pour améliorer ses connaissances métier et ses compétences de consultant au fil des missions.

Savoir apprendre des échecs aussi bien que des réussites pour acquérir une expérience solide. Confronter ses idées avec son entourage pour fournir au client des prestations toujours meilleures.

#### 4- Transmettre le savoir

Garantir un apprentissage continu, par des formations ou le partage d'expériences (dans le respect de la confidentialité) pour accroître les compétences et améliorer la qualité des futures missions.

Apporter des méthodes et informations claires et synthétiques, sur la base de ses connaissances, pour les transmettre aux clients et aux consultants.

S'assurer de la bonne appropriation du savoir, tant au niveau des clients que des collaborateurs et garantir son accessibilité et son utilité partagée.

## 5- Pérenniser la relation client

Privilégier la proximité relationnelle, le respect mutuel et la confiance partagée pour établir une relation de qualité avec le client.

Permettre aux différents intervenants (client et consultant) de progresser et d'atteindre leurs objectifs respectifs pour développer une relation gagnant / gagnant.

Etre attentif aux intérêts du client, en mission et entre les missions, pour maintenir une relation durable.

## 6- Innover

Partager une culture de l'innovation - anticipation, réactivité, créativité, originalité - pour apporter continuellement de la valeur ajoutée aux clients et aux équipes de consultants.

Développer et pérenniser une organisation et des méthodes dédiées à l'innovation, pour anticiper les évolutions des marchés et répondre aux besoins qui en découlent.

Rechercher des concepts adaptés à la situation et aux contraintes du client pour rendre l'innovation accessible et exploitable.

## 7- Privilégier l'humain

Promouvoir et récompenser les qualités humaines - dépassement de soi, esprit d'équipe, implication, honnêteté, transparence - pour garantir l'Excellence.

Collaborer dans une attitude respectueuse de l'autre, et développer une relation conviviale pour établir une ambiance de travail saine et motivante.

Avoir l'opportunité de s'accomplir, tant au niveau professionnel que personnel pour garantir un bon équilibre de vie.

## **Annexe 7 : Tableau des types de rôle de consultants**

### Classification des rôles du consultant et des attentes officieuses et implicites du client

à partir des travaux de Cyril Wissocq et Pascal Bonnemayre<sup>93</sup>

Type de rôle du consultant	Caractéristiques
Le rôle de la danseuse	Le consultant occupe le devant de la scène pour faire diversion pendant que de réelles décisions sont prises par les dirigeants de l'entreprise.
Le rôle d'alibi	Il s'agit de laisser penser au personnel de l'entreprise que les dirigeants s'attaquent à de gros problèmes, tout en s'arrangeant pour qu'aucun changement concret n'apparaisse.
Le rôle de fusible.	On fait appel au consultant pour assumer des mesures impopulaires. Il « sautera » juste après.
Le rôle de porte-parole.	L'entreprise profite de la légitimité du consultant pour faire passer ses propres messages.
Le rôle de réserve d'énergie.	On attend du consultant qu'il porte le projet de l'entreprise, qu'il le fasse vivre, qu'il l'explique et qu'il le soutienne.

---

<sup>93</sup> Profession : consultant, 2003, Cyril Wissocq, Pascal Bonnemayre, Studyrama