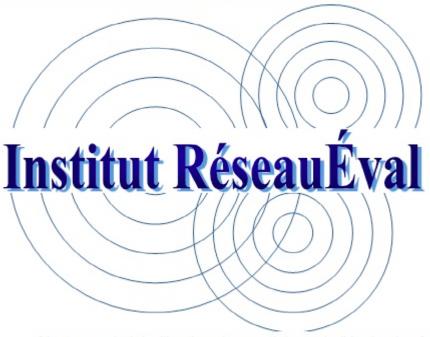


[pour le développement de la culture en évaluation]



[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation]

LE SECRET DANS LES PRATIQUES DES INTERVENANTS



Le secret dans la pratique des intervenants en organisation, chargés de mission en évaluation

Paule Porruncini

Catherine Gros (2003)

Quelle est la place du secret dans la pratique du consultant en quoi et de quelle manière le secret le concerne-t-il ?

Aborder la notion de secret dans la pratique du consultant, c'est se poser de multiples questions qui touchent à la fois à la déontologie, à l'éthique, à la professionnalité de l'intervenant ainsi qu'aux aspects économiques et commerciaux, lorsque celui-ci intervient dans le champ concurrentiel. Comment le consultant fait-il avec le secret ? Comment les réseaux de consultants peuvent fonctionner avec cette tradition du secret ? Peut on en parler sans le dénoncer ? Si l'on en parle, que devient-il ? Peut-on envisager le secret contre la transparence comme obsession du contrôle, contre l'injonction du contrôle social ?

Après avoir donné quelques éléments de définition de l'intervention, en référence notamment à Jacques Ardoino, cet article abordera les différents aspects du secret dans la fonction du consultant : le secret comme réponse à des contraintes internes et externes à l'intervenant, le secret dans le rapport au commanditaire et les avantages du secret dans la pratique du consultant.

L'intervention

L'intervention est une notion aux contours flous et ambiguës difficilement appréhendable et appréhendée par les commanditaires et les acteurs concernés. Pour Jacques Ardoino, *l'intervention apparaît comme* le fait *d'un tiers survenant* par *rapport à un état précédent*. L'intervention est fondée par la demande d'un client qui, après un travail n'analyse et d'explicitation réalisé avec l'aide du consultant, donne lieu à la négociation de la commande et à l'élaboration d'un contrat. L'intervention comporte une phase d'observation et de familiarisation avec le milieu. L'intervenant construit un dispositif analyseur de la situation, l'interprétation sera fonction des systèmes de références du praticien. Le commanditaire est propriétaire des informations, données, résultats de l'intervention, qui figurent dans le rapport d'intervention.

@ Converight 2011 DécasayÉval



Les contraintes internes

Bien qu'il soit le plus souvent sollicité pour mettre à jour les dysfonctionnements, pour élucider, clarifier les situations, le consultant, ses méthodes, ses outils, génèrent des attentes, des inquiétudes, des interrogations, voire des malentendus sur ce qu'il est en capacité de faire et les limites de son intervention.

L'opacité qui recouvre l'évaluation est peut être renforcée par les intervenants eux mêmes qui souvent ne disent pas comment ils font leurs évaluations, pratiquent le non dit sur leurs méthodes, leurs références théoriques, leurs techniques, et se cachent derrière une soi disant méthodologie abstraite de l'ordre de la façade. Cette opacité qui permet de garder le secret sur la façon de faire peut relever d'une stratégie de puissance : mettre sous influence, manipuler, faire semblant de donner, donner un peu, le non essentiel pour être et rester indispensable. Il donne des garanties, assure que sa méthodologie est sérieuse. Donner l'information sur ce que l'on fait et comment on le fait ce peut être prendre le risque d'être dépassé, inutile, remplacé. Il faudrait analyser les rapports d'évaluation pour mesurer les écarts entre ce que l'intervenant dit et ce qu'il fait. Le rendu n'est pas le dévoilé. Dans le cas d'une formation à l'évaluation pour le commanditaire, créer une situation d'apprentissage, c'est parfois garder le secret sur la solution qu'on connaît pour que l'autre la découvre et puisse même découvrir une autre solution, c'est faire s'approprier la situation. Pour l'intervenant, le consultant donne quoi ? S'il donne, on n'a plus besoin de lui. Donner, c'est faire apprendre, se faire remplacer, risquer d'être dépassé. Donner de quoi mieux faire, c'est un risque.

Le secret sur les pratiques peut être levé entre consultants lorsque ceux-ci travaillent au sein d'un même cabinet ou lorsque des partenariats se construisent dans le cadre d'interventions menées à plusieurs, il peut y avoir alors création de pôle de compétences, entraide, coopération.

Les contraintes externes

Mais la pratique du secret pour le consultant répond aussi à des logiques ou à des contraintes externes à l'intervention. Les consultants évoluent en effet sur un marché où la concurrence est forte et où il faut se distinguer, se faire connaître et reconnaître, le non dit ; l'opacité est une manière de faire avalisée par le milieu où l'on pratique couramment la langue de bois et le secret sur les méthodes utilisées. Les intervenants cachent leur méthodologie d'évaluation aux autres consultants. Le secret est partagé dans un cabinet et c'est bien légitime car c'est un monde concurrentiel.

Tout consultant parce qu'il évolue dans ce monde compétitif est conduit, s'il veut développer son activité, à se préoccuper de l'image qu'il véhicule. Il n'est pas rare que des consultants mettent en place des stratégies de marketing en faisant circuler des rumeurs, la rumeur est un effet attendu du secret, elle peut être utilisée pour développer la bonne réputation du cabinet. La bonne réputation est

© Copyright 2011 RéseauÉval



le coté efficace de la rumeur. Tout cabinet doit être soucieux de ce phénomène d'organisation des images positives qu'il véhicule. Le secret non partagé (qu'on refuse de partager) entretient cette rumeur. Comment se fabrique cette bonne rumeur (puisqu'on n'a pas de preuve) sur les compétences de l'intervenant ? Un affichage, des repères donnés, un label affiché, un creuset de compétences, fabrication d'images. La rumeur s'organise, c'est un procédé de marketing. Dire que l'on est surchargé alors que son carnet de commande est vide : il y a un rapport étroit entre organiser le secret et mentir, il est légitime de construire des images positives d'un cabinet de consultants, c'est une nécessité commerciale, ce qui est en jeu c'est la reconnaissance, la légitimité, au nom de cette utilité on organise des secrets des rumeurs, « des mensonges » de façon délibéré

Au-delà, il y a danger à afficher la scientificité, à créer ou entretenir la confusion entre recherche et étude, entre audit et consultance, entre spécialiste et expert et laisser supposer que l'on peut tout faire, intervenir dans tous les cas. La question des preuves, des garanties de la compétence de l'intervenant se pose, en dehors de la réputation qui elle peut être fabriquée, derrière cette question en est posée une autre celle de la professionnalité de l'intervenant, de sa formation.

Eviter de soulever le voile c'est éviter ce questionnement, on développe alors des discours tout prêts sur ce que l'on fait et l'on fera, des discours audibles par les commanditaires, la relation n'a-t-elle pas une dimension commerciale importante?

Faut il tout dire? La relation au commanditaire.

Le consultant doit il dire comment il va procéder dans l'intervention, au fond que lui demande le commanditaire? Dans les rapports d'évaluation le commanditaire ne demande t il pas une photographie de la situation, un diagnostic, un état des lieux à un moment donné et des préconisations? Finalement, lui importe-t-il de savoir comment est faite la photographie, avec quel appareil? A l'inverse du chercheur, le praticien n'est pas tenu d'afficher ses postulats, les conditions de réalisation de l'intervention et les méthodes et les outils utilisés. L'accord entre commanditaire et intervenant sur le cahier des charges suffit à rendre légitime la chose, pas de normes dites scientifiques ici, ni de méthode mais une méthodologie affichée et exploitée, c'est tout, sinon on se mettrait à évaluer l'évaluation, le commanditaire n'est pas formé à ça et ne veut pas forcément l'être, il veut des garanties sur l'intervenant auguel il passe une commande. Le dispositif d'évaluation tourne et produit, après tout c'est ce qui lui est demandé, le consultant montre quel est le changement et non comment on l'a crée, rassurer le commanditaire est utile par rapport au changement que l'on souhaite provoquer, c'est de l'habileté.

L'accord commanditaire - intervenant n'est pas une levée des opacités mais une orchestration des opacités, on joue ensemble, le secret garde sa place, hors jeu, hors de la vue. L'opacité permet de garder le secret. L'intervenant ne dévoile pas tout. L'opacité n'est pas seulement dans l'évaluation, elle est dans la relation

......



humaine. L'évaluation doit faire avec. La relation humaine ne peut pas devenir transparente sinon c'est une relation mécanique.

L'intervenant est conscient que la commande cache une autre commande, c'est le premier secret, et son travail va être au départ de faire expliciter la demande, expression des attentes des individus auxquels l'intervention est censée répondre. Néanmoins, le consultant ne pourra développer son intervention au-delà des limites autorisées par le commanditaire, même s'il sait que c'est au delà de celles-ci qu'il peut trouver les réponses aux guestions. Le commanditaire peut craindre que le consultant dévoile des secrets, il y a un moment dans la négociation où il doit être rassuré. Y aura-t-il un dévoilement systématique par l'intervenant ou acceptera-t-il que des choses restent cachées ? Cette crainte peut amener le commanditaire à faire appel à un expert, qui ne voit pas les énigmes, qui rationalise la relation humaine et se distancie, qui ne prend pas les mêmes risques ; l'expert met à jour les dysfonctionnements, il est dans une vision mécaniciste de l'organisation dans laquelle il intervient. Avoir de l'expérience, c'est savoir reconnaître une énigme et ne pas y toucher. C'est la relation humaine et non le travail qui porte une énigme. Si on veut rester, on apprendra à reconnaître une énigme. En situation d'évaluation, si on veut instrumenter l'énigme, on croit que cela autorise au pouvoir. C'est faux, l'instrumentation se paye cher. Les experts ne voient pas les énigmes, ils rationalisent la relation humaine et se distancient. Il ne faut ni penser, ni douter, poser des postulats, déposer des œillères, gagner de l'argent. L'expert est un cristal qui se liquéfie s'il s'arrête, donc il ne s'arrête pas, il ne prend pas de risque. Jouer à l'expert est reposant, les gens les croient. Etre expert, c'est faire semblent d'être un père. Il ne faut pas avoir peur de cette posture d'expert qui est reposante parfois.

Le commanditaire n'a pas toujours quelque chose à cacher, il peut avoir des stratégies sans avoir de secret (je ne veux pas que son intervention dépasse le terrain que je lui ai choisi). Il faut localiser l'autre et localiser l'intervention, c'est de l'ordre de la stratégie, pas du secret. On peut interpréter ce genre de stratégie comme une demande pour que l'on aille voir ailleurs. La demande c'est « trouvezmoi l'endroit où ca dysfonctionne ». Il faut se méfier de généraliser cette sensation du secret. Le secret c'est bien quand l'autre sait quelque chose. Là il n'est absolument pas sûr que le commanditaire sache quoi que ce soit. Il a une stratégie de défense, ça ne veut pas dire qu'il y ait quelque chose de caché. Lorsque le secret est caché dans la commande, ce n'est pas vraiment comme quand il y a un secret, qu'il est bien localisé et qu'on l'enrobe de telle manière qu'il soit vu sans qu'on sache ce que c'est. Un secret qui est ignoré par tout le monde, ça ne sert à rien, son intérêt, c'est qu'il soit su. On sait qu'il y a un secret mais on ne sait pas lequel. Le commanditaire peut jouer la comédie. Le consultant (ou l'expert) va construire une réponse à un faux problème et la réponse va être fausse. Ce qui est intéressant pour l'intervenant, c'est d'identifier où est le problème.

Il y a une notion de territoire « partagé » dans lequel les choses peuvent être dévoilées, qui n'est pas une donnée objective mais qui est de l'ordre de la

© Copyright 2011 RéseauÉval



stratégie. Il faut jouer avec le non dit, accepter que tout ne soit pas dit, d'ailleurs ne pas tout dire pour le commanditaire ne signifie pas forcément qu'il cache quelque chose, qu'il y a un secret. Dans la négociation de la demande, il y a toujours des non dits. L'évaluation serait-elle un territoire partagé entre le consultant et le commanditaire ? Manifestement il y a une partie du secret qui est dévoilée c'est-àdire que l'évaluateur s'engage implicitement à ce que dans le territoire partagé les choses soient dites et le commanditaire s'engage aussi à ce que dans ce territoire partagé qui est la situation d'évaluation, il donne des informations. Cependant, il faut savoir ce qu'il y a dans ce territoire partagé : est-ce le dévoilement systématique ou l'acceptation des choses cachées. Ce qui fait que le territoire partagé n'est pas une donnée objective, c'est une stratégie de négociation. Le commanditaire entre dans les stratégies de l'intervenant pour faire croire que l'évaluation va être un territoire partagé où on va dévoiler tous les secrets. C'est un leurre parce que dans la représentation des deux cercles, les personnes savent que de leur côté et de l'autre côté il y a des choses qui ne seront pas partagées. Il y a une intersection dans le territoire partagé et des non dits de chaque côté. Ce qui me paraît intéressant dans la relation entre l'intervenant et le commanditaire c'est que le voile puisse être levé en partie et que le voile puisse être transparent. Qu'un commanditaire parle de transparence. D'où l' idée que toute posture est une imposture.

Au regard de la déontologie de sa profession, le consultant est soumis au secret professionnel ; le commanditaire peut lui demander de garder le secret sur les résultats de son intervention ou sur la méthode employée, il peut l'exiger dans le cahier des charges. Il peut aussi considérer qu'il est propriétaire des données utiliser les éléments du rapport pour faire son propre rapport, si cela est prévu dans le contrat le consultant ne pourra qu'accepter ou prendre le risque de perdre le marché, la pratique du secret professionnel peut poser des problèmes d'éthique à l'intervenant. Si le consultant a signé un contrat où sont stipulées ces clauses et qu'il ne les respecte pas il peut être attaqué pour non respect de la clause de confidentialité, d'où l'importance d'être vigilant sur le contenu du contrat. Le commanditaire peut avoir peur du vol de secrets.

Les avantages du secret ou la notion de confidentialité

Le secret peut être un avantage dans la pratique du consultant. Renvoyer à la confidentialité, ce peut être dans certains cas rendre légitime le secret au regard d'une déontologie, il y a des secrets qui n'ont pas à être rendus légitimes. Le secret peut être aussi un contrepoids contre la transparence, une façon de ne pas dire ou de ne pas tout dire pour se protéger ou pour résister à l'obsession du contrôle, mais le consultant peut être aussi celui à qui l'on dit les choses pour qu'il les disent ailleurs, ou celui à qui l'on confie des informations mais dont il ne pourra pas faire état, c'est de l'ordre de la confidentialité, du discernement, savoir sélectionner ce que l'on peut dire et ne pas dire dans la situation. La différence entre la confession et la confidentialité, c'est que dans la confession, on ne répète le secret à

© Copyright 2011 RéseauÉval



personne alors que dans la confidentialité, on doit le secret à quelqu'un. Rendre anonyme, ce n'est pas enlever l'identité. Décrire quelqu'un tout en restant anonyme, on peut l'identifier immédiatement. On est inattaquable dans la mesure où c'est anonyme. Alors on est dans un cadre secret, on n'est pas dans le cadre de la confidentialité. Il n'y rien à chercher du côté de la déontologie ou de l'éthique. On est là dans le cas d'une histoire qui conduit à avoir un secret. Et ça n'a rien à voir avec la confidentialité. Le secret est toujours partagé et il n'a aucune légitimité. C'est-à-dire qu'il existe parce qu'il est partagé. De certains et pas d'autres. Le secret est défensif : si on a un secret, c'était toujours contre d'autres. C'est un secret présenté comme une confidentialité. Parce que employer le mot confidentialité ou laisser entendre que c'est de la confidentialité, c'est dire qu'on pourrait le rendre légitime au vu d'une déontologie alors qu'un secret n'a pas à l'être. La meilleure façon de faire qu'un secret reste un secret, c'est de dire que ce n'est pas un secret mais de la confidentialité. Le véritable secret est lourd à porter, il est défensif, il est fonctionnel. Dire c'est confidentiel, c'est une façon d'évacuer le fait que c'est un secret, et que ça n'a rien de légitime. C'est faire croire qu'il y a un principe déontologique qui rend légitime l'affaire. Et quand un intervenant dit « ce que nous disons là est confidentiel » à ce moment-là il y a autre chose qui se dit. La personne s'imagine qu'il y a un circuit préférentiel qu'il va rapporter à qui de droit. Si vous faites une évaluation d'une problématique quelconque d'une organisation, la personne qu'on a en face de soi, très fréquemment, essaie de dire quelque chose qu'elle n'a pas pu dire directement au DRH, au DGA ou au PDG, en se disant comme il va les voir tous en entretien, ça va se dire même implicitement. Je ne sais pas comment ça va se dire, mais ça va se dire.

Dévoiler ses stratégies c'est partager son pouvoir, c'est aussi former, permettre aux autres de comprendre, de s'approprier la situation; ne pas tout dire pour l'intervenant, peut recouvrir d'autres stratégies, des stratégies de mise en apprentissage, où ne pas tout dire peut stimuler l'autre, où l'on garde la solution pour qu'il la découvre ou en découvre une autre. Quand on sait qu'il y a un secret, on commence à avoir du pouvoir. Mais attention, il ne faut pas soupçonner l'autre d'avoir des secrets. Il faut localiser l'intervention, c'est de l'ordre de la stratégie. Chaque fois qu'il y a stratégie, il n'y a pas forcément secret. Le commanditaire ne peut pas tout dire, il donne pour prétexte la concurrence, c'est une perte d'informations énorme.

Conclusion

L'intervention traversée par toutes ces problématiques contraint le consultant à se re-positionner à chaque fois en fonction du contexte, des enjeux, des intérêts propres à chaque situation. Le secret dans la pratique est à la fois une contrainte et un atout, avec lequel il peut, s'il en joue avec discernement et vigilance, ne pas en devenir lui même l'objet.

© Copyright 2011 RéseauÉval



Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation dans le champ des ressources humaines



Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

Paule Porruncini et Catherine Gros s'interrogent sur l'obligation de savoir manier le secret quand on est intervenant

.

 $\cdots \\$