



# *Socle de déontologie*

Par Jeanne CONGOST  
VERSION 1 DU 13 NOVEMBRE 2025

## Sommaire :

Remerciements :	3
Avis aux lecteurs.trices :	4
Comment utiliser le socle de déontologie ?	4
1. Préambule :	5
1.1. De quoi parle-t-on ?	5
1.1.1. AD CONSEIL :	5
1.1.2. Qu'est-ce qu'un socle de déontologie ?	5
1.1.3. À qui s'adresse le socle ?	5
1.1.4. Que garantit le socle ?	5
1.1.5. Qu'exige le socle ?	6
1.2. Méthodologie :	6
1.2.1. Comment a-t-il été conçu ?	7
2. Glossaire :	8
2.1.1. Le socle de déontologie :	8
2.1.2. La Charte éthique :	8
2.1.3. Les travailleurs.euses :	8
2.1.4. Les valeurs :	8
2.1.5. La finalité :	9
2.1.6. Les principes :	9
2.1.7. La neutralité :	9
2.1.8. L'impartialité :	9
2.1.9. L'objectivité :	10
2.1.10. Les bénéficiaires :	10
2.1.11. Le client :	11
2.1.12. Le.La commanditaire :	11
3. Charte éthique :	12
3.1. Pourquoi parler en ces termes ?	12
3.1.1. Finalité, valeurs et principes :	12
3.1.2. La finalité des interventions d'AD CONSEIL :	12
3.1.3. Finalité d'AD CONSEIL :	12
3.1.4. Les valeurs d'AD CONSEIL et leur déclinaison concrète :	13
3.2. Fonctionnement démocratique de l'entreprise :	16
3.3. Humanisme :	17
3.4. Considérer la QVCT comme un objet indépendant et non subordonné à la performance économique :	18
3.5. Le droit et le devoir d'exprimer son avis et ses émotions au sein du collectif et en intervention :	18
3.6. Rapport à la connaissance et au temps long :	19
3.6.1. Affinité à la connaissance :	20
3.6.2. Production originale de connaissances et de méthodes :	20
3.6.3. Financement et soutien actif de la recherche fondamentale et appliquée :	21
3.6.4. Vulgarisation de contenus scientifiques et prises de position publiques :	22
3.6.5. Partage de connaissances en interne : cultiver l'intelligence collective :	23

3.6.6. Rigueur dans le rapport aux faits : distinguer constat et interprétation : .....	24
3.6.7. Savoirs-faire empiriques : l'intelligence du terrain, l'indépendance critique et l'assumption des partis pris :.....	24
3.7. Fonctionnement coopératif : co-construction collective et engagement d'intérêt public : 27	
3.7.1. Co-construction collective du fonctionnement :.....	27
3.8. Principe général de discréetion et socle particulier de confidentialité :.....	29
4. Charte des consultants.es : .....	31
4.1. Quelques définitions et distinctions à garder à l'esprit :.....	31
4.1.1. Définitions : .....	31
4.1.2. Distinctions : .....	31
4.2. De quoi parle-t-on ? .....	32
4.2.1. Le rôle de consultant.e : .....	32
4.2.2. Le paradoxe et les limites inhérentes au métier de conseil : .....	32
4.3. La posture en intervention : qu'entend-t-on par posture ? .....	32
4.3.1. Une impartialité engagée : .....	33
4.3.2. Le livrable comme expression de l'impartialité engagée : .....	33
4.4. Les droits et les devoirs que garantit et exige la Charte : .....	33
4.4.1. Les droits : .....	33
4.4.2. Les devoirs : .....	34
4.4.3. Dispositions constituants à la fois des droits et des devoirs : .....	34
5. Principes de collaboration avec les clients et commanditaires : .....	35
5.1. Une collaboration fondée sur des principes partagés : .....	35
5.1.1. L'accès à la parole et aux réalités du terrain :.....	35
5.1.2. L'indépendance professionnelle comme garantie de qualité : .....	35
5.1.3. La protection de la parole : .....	35
5.1.4. L'engagement dans la transformation : .....	36
5.1.5. Le partage des résultats avec les personnes concernées : .....	36
5.1.6. Le temps nécessaire à un travail rigoureux : .....	36
5.2. Ce que nous nous engageons à apporter : .....	36
5.3. Quand la collaboration ne peut pas se faire : .....	37
5.4. Une invitation plutôt qu'une injonction : .....	37

## Remerciements :

*Je remercie AD CONSEIL de m'avoir donné l'opportunité de ce stage de fin d'études. La formalisation du socle de déontologie m'a donné à voir le fonctionnement interne et externe d'un cabinet de conseil en QVCT, soucieux d'agir pour la santé au travail et de la préserver, auprès d'organisations clientes et pour lui-même.*

*Je remercie Joseph, mon tuteur de stage pour son suivi régulier, pour ses retours constructifs et sa sollicitude.*

*Je remercie finalement les membres du collectif d'AD CONSEIL, l'équipe support, les consultants.es et les parties prenantes associées, pour leur accueil et la qualité de nos échanges. Merci d'avoir pris le temps de contribuer à ce projet au cours de la période estivale à laquelle il se déroulait.*

*Comprendre et rassembler les valeurs communes et les besoins du collectif en vue d'un processus de transformation à venir a été très enrichissant. Merci à toutes et tous pour leur confiance et leurs précieuses observations.*

Jeanne CONGOST

# Avis aux lecteurs.trices :

Le socle de déontologie se veut le plus ancré possible dans le quotidien professionnel des parties prenantes internes. Il est fort des propositions des parties prenantes internes, des recherches effectuées et constitue une réponse aux enjeux partagés en entretien.

Les valeurs et finalité identifiées sont majoritairement descriptives du fonctionnement actuel d'AD CONSEIL, bien que certaines d'entre elles aient une portée prescriptive. Elles ne sont en aucun cas exhaustives ! Le socle a pour but d'être amendé et d'évoluer au gré des réflexions individuelles et collectives.

## Comment utiliser le socle de déontologie ?

Chaque section du socle est pensée pour une finalité précise :

Pour ...	... se référer aux parties suivantes du socle de déontologie :
... comprendre et différencier les notions clés ...	<a href="#">Glossaire</a>
... comprendre les grands principes éthiques fondant l'action d'AD CONSEIL ...	<a href="#">Charte éthique</a>
... orienter et soutenir l'action des consultant.es en intervention ...	<a href="#">Charte des consultant.es</a>
... sensibiliser les clients et les commanditaires et les associer à notre approche éthique ...	<a href="#">Principes de collaboration</a>

# 1. Préambule :

## 1.1. De quoi parle-t-on ?

### 1.1.1. AD CONSEIL :

AD CONSEIL est une petite entreprise de conseil dans le champ de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et de l'égalité professionnelle et fait partie des entreprises de l'ESS depuis 2017. Depuis 2007, AD CONSEIL, œuvre pour des environnements de travail porteurs de sens et garants de la santé et des égalités.

### 1.1.2. Qu'est-ce qu'un socle de déontologie ?

Le socle de déontologie rassemble des renseignements généraux, des bonnes pratiques à observer et les droits et les devoirs des parties prenantes. Comme il vise à être le plus concret possible, il fonctionne à la manière d'un vademecum<sup>1</sup> à consulter pour faciliter, éclairer, voire guider les parties prenantes internes et externes dans leur activité professionnelle et leur collaboration.

Ce socle renseigne sur les valeurs d'AD CONSEIL dans la Charte éthique et sur la traduction concrète de la posture d'intervention dans la Charte des consultants.es. Le socle de déontologie vise à rassembler à terme les dispositifs existants de soutien et d'alerte ainsi que les Principes de collaboration avec le client, le/la commanditaire et les bénéficiaires.

Le socle a un versant interne et un versant externe. Le versant interne est composé de la Charte éthique et de la Charte des consultants.es. Ces deux documents sont ajoutés au fonctionnement déjà existant à AD CONSEIL dont fait partie la Convention socle. Le socle de déontologie peut amener à une évolution de cette dernière et vice versa. Le versant externe est composé des Principes de collaboration et de la Charte des consultants.es.

### 1.1.3. À qui s'adresse le socle ?

Le socle s'adresse à toutes les parties prenantes d'AD CONSEIL. Il s'adresse ainsi aux parties prenantes internes qui composent le collectif : équipe support, salariés.es, consultants.es et actionnaires. Il s'adresse également aux parties prenantes associées à toute démarche conduite par AD CONSEIL (clients, commanditaires et bénéficiaires).

### 1.1.4. Que garantit le socle ?

Le socle de déontologie a pour but de garantir les libertés fondamentales des parties prenantes internes et la finalité de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Un vademecum est un petit livre à avoir près de soi, contenant des informations et renseignements sur les bonnes pratiques à observer dans des cas de figure précis et concrets.

Les valeurs et finalité d'AD CONSEIL n'ont pas un caractère opposable pour les parties prenantes, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas d'effet juridique. En ce sens, les valeurs et finalité peuvent être interprétées selon l'appréciation de chacun.e. Les parties prenantes sont donc libres de travailler de manière autonome, de s'exprimer librement et de s'incarner comme elles le souhaitent dans le respect du socle de déontologie. Le caractère non opposable des valeurs et finalité de l'organisation garantit que les libertés individuelles ne sont pas subordonnées à ces dernières.

La compréhension et la co-construction du socle de déontologie par les parties prenantes assurent la légitimité de ce socle. Cette compréhension et cette co-construction contribuent à garantir les droits et les devoirs qu'il formalise.

C'est pourquoi, afin de demeurer pertinent, le socle de déontologie doit être régulièrement mis au centre de la réflexion collective.

#### 1.1.5. Qu'exige le socle ?<sup>2</sup>

Le socle a un caractère engageant et responsabilisant car son application repose sur le consentement des parties. Pour que cet engagement ait du sens, il doit être partagé et respecté par plusieurs parties prenantes : AD CONSEIL en tant que personne morale, les parties prenantes internes (salarié.es, consultant.es) et les parties prenantes externes (clients, commanditaires et bénéficiaires). L'engagement de ces parties prenantes assure un fonctionnement cohérent et transversal du socle de déontologie.

Le socle alimente la posture des consultant.es en intervention. En d'autres termes, les consultant.es incarnent les valeurs d'AD CONSEIL et contribuent à sa finalité au cours des interventions.

Les interventions ont pour finalité de servir un idéal de santé, d'intégrité et de citoyenneté des travailleurs.euses qui sera explicité dans la Charte éthique. Cet idéal fait des travailleurs.euses les premiers.ères bénéficiaires de l'intervention.

### 1.2. Méthodologie :

Ce socle a été formalisé par Jeanne Congost, diplômée en 2025 d'un Master de philosophie pratique (ETHIRES) à Panthéon Sorbonne et étudiante à Centrale Supélec dans le programme Shift Year, traitant de manière systémique et interdisciplinaire les enjeux de la transition écologique et sociale (diplômée en 2026).

Le socle de déontologie permet de fédérer le collectif d'AD CONSEIL autour de valeurs et d'une finalité claires, rassemblées dans un même document et auquel chacun.e peut se référer. Ainsi, ce document peut accompagner AD CONSEIL et ses parties prenantes dans leurs évolutions, comme boussole et socle commun. Il permet également d'expliciter les

---

<sup>2</sup> Un socle de déontologie n'est pas obligatoire d'un point de vue juridique. En ce sens, il se distingue d'un code de déontologie.

valeurs et finalité d'AD CONSEIL à ses partenaires et clients, promouvant ainsi une collaboration transparente.

### 1.2.1. Comment a-t-il été conçu ?

Un socle de déontologie adapté et pertinent ne peut se faire qu'avec la contribution du collectif d'AD CONSEIL. C'est pourquoi des entretiens individuels et semi-directifs en ont constitué le matériau principal. Ces entretiens ont été effectués en toute confidentialité et sur la base du volontariat ; 20 des 24 membres du collectif s'y sont prêtés. Ces entretiens permettent à chacun des membres de partager sa compréhension des valeurs et de la finalité d'AD CONSEIL et l'expérience qu'il.elle en fait dans son quotidien professionnel.

Ces entretiens sont aussi l'occasion de faire émerger des enjeux éthiques auxquels les membres du collectif peuvent être confrontés. Le socle de déontologie est le fruit de ces entretiens en tant qu'il tend à épouser le quotidien professionnel qui a été partagé. Le socle de déontologie constitue également une réponse aux enjeux éthiques ayant émergé en entretien.

Des articles, des recherches sémantiques et des documents propres à l'activité d'AD CONSEIL ont également nourri la conception de ce socle.

## 2. Glossaire :

### 2.1.1. Le socle de déontologie :

Il rassemble des renseignements généraux, les bonnes pratiques à observer et les droits et les devoirs des parties prenantes. Comme il vise à être le plus concret possible, il fonctionne comme un vademecum à consulter pour faciliter l'activité professionnelle et la collaboration des parties prenantes internes et externes.

Un socle de déontologie n'est pas obligatoire d'un point de vue juridique. En ce sens, il se distingue d'un *code* de déontologie. Le code est issu d'un ensemble de textes juridiques qui le soutiennent et lui donnent un caractère obligatoire. Le code, du latin *codex*, le livre ou le recueil de lois, et renvoie par métonymie à la loi. Le socle de déontologie quant à lui est produit spontanément par l'organisation dans laquelle il s'applique. Il est un socle général formalisant les bonnes pratiques professionnelles d'un métier ainsi que la posture éthique de l'organisation.

### 2.1.2. La Charte éthique :

Elle identifie les valeurs, la finalité et des principes structurants qui caractérisent et fédèrent le collectif d'AD CONSEIL. Le collectif d'AD CONSEIL est composé des parties prenantes internes, lesquelles s'engagent à respecter la Charte éthique. Cette Charte est un outil permettant de se poser des questions sur les enjeux éthiques de sa profession. Son but est de faciliter l'action professionnelle en créant une grammaire commune autour de valeurs et enjeux communs.

### 2.1.3. Les travailleurs.euses :

Ce sont les personnes en situation de travail. Ce terme renvoie autant aux managers et responsables qu'aux employés.es, rétribué.es ou non (salarié.es, agent.es publics, bénévoles, travailleurs.euses relevant du code de l'action sociale des familles, etc.).

### 2.1.4. Les valeurs :

Ce sont des qualités morales qui véhiculent des idéaux à atteindre en conformant sa conduite. Par exemple, le collectif d'AD CONSEIL partage des valeurs de santé, d'intégrité et de citoyenneté des travailleurs.euses. Ces valeurs forment ensemble un idéal qui balise et guide l'action, constituant ainsi la finalité des interventions d'AD CONSEIL.

Étymologie : du latin *valor*, *valere*, qui signifie le courage et la force. Le mot vaillant partage cette étymologie.

### 2.1.5. La finalité :

Elle renvoie aux effets d'une action ayant eu pour intention de produire ces effets. Les effets d'une action sont anticipés à partir d'un système de valeur. Une finalité s'inscrit dans la continuité des valeurs, puisqu'elles leur donnent une direction concrète, notamment au cours des interventions auprès de clients. La finalité d'AD CONSEIL vise à assurer la santé, l'intégrité et la citoyenneté des travailleurs.euses.

Étymologie : du latin *finalis* qui signifie, relatif aux limites, aux bornes, ce qui est final.

### 2.1.6. Les principes :

Ce sont les fondements qui précèdent, commandent et motivent l'action. Dans le cas d'AD CONSEIL, on peut parler de "principes structurants" en tant que socle fondamental de l'action. Par exemple, AD CONSEIL est structurellement animé par des principes démocratiques.

Étymologie : du latin *principium*, le commencement, et *princeps*, le premier, qui occupe la première place. Le mot prince partage cette étymologie.

### 2.1.7. La neutralité :

C'est l'état d'une personne qui s'abstient de prendre parti dans une situation et l'analyse qu'elle peut en faire car elle se pose comme étant tout à fait extérieure à cette situation. On parle souvent de neutralité pour signifier une posture qui n'est pas biaisée. Or, si toute analyse et tout regard posé sur une situation est situé dans un contexte et produit par un être complexe pétri de biais et de valeurs, il semble difficile de parler de neutralité.

La seule posture neutre qui peut être admise en toute honnêteté intellectuelle semble être la neutralité axiologique, que théorise le sociologue Max Weber. Cette neutralité axiologique propose de reconnaître la présence des biais et valeurs inhérents à toute analyse afin de s'en distancier. Ce travail de reconnaissance de ses biais et valeurs permet de produire une analyse honnête intellectuellement, en d'autres termes plus fiable, tout en évitant une posture universelle et dogmatique.

Étymologie : du latin *neuter*, ni l'un ni l'autre.

### 2.1.8. L'impartialité :

C'est l'état d'une personne qui s'abstient de prendre parti dans une situation qu'elle analyse et à propos de laquelle elle se prononce. On est impartial quand on s'abstient de prendre parti dans son analyse et que ce faisant on sert un idéal moral d'équité et de justice. C'est notamment pour cela qu'on parle d'impartialité dans un contexte juridique dans lequel il s'agit de juger des faits ; on est impartial pour être juste et équitable. En anglais, on traduit impartialité par *fairness* ; ce terme explicite l'idéal de justice et d'équité (*fair* = juste) présent implicitement dans le terme français.

L'impartialité est une posture qui est préférée à celle de la neutralité axiologique car l'impartialité vise un idéal moral, en plus de ne pas prendre parti.

Ce faisant, l'impartialité est une posture nécessairement engagée, engagée vers un idéal. Avec AD CONSEIL, l'impartialité est rendue possible par le fait de se doter de mécanismes déontologiques. Ces derniers permettent notamment de poser que le commanditaire (qu'il s'agisse de l'employeur.e ou du syndicat) n'a pas d'impact sur la manière de mener une intervention. La finalité ou l'idéal vers lequel la posture d'impartialité est engagée est celle de santé, d'intégrité et de citoyenneté des travailleurs.euses. Cette finalité est explicitée dans la Charte éthique.

Étymologie : du préfixe latin *im-* qui renvoie à une négation, et de *pars*, la partie, l'intérêt.

#### 2.1.9. L'objectivité :

C'est la « qualité de ce qui est conforme à la réalité, d'un jugement qui décrit les faits avec exactitude »<sup>3</sup>. Avec l'objectivité il s'agit de faire d'un fait un élément objectivable c'est-à-dire de faire en sorte qu'il puisse être appréhendé sans équivoque par plusieurs personnes.

Dans le cas d'AD CONSEIL, l'objectivité ne peut pas être une posture. En effet, au cours d'une intervention on ne peut pas être dans une posture objective car les situations dans lesquelles les consultants.es interviennent sont humaines. Les éléments d'analyse sont subjectifs et exprimés parfois tacitement, par sous-entendu. L'interprétation permet de faire émerger ces éléments subjectifs, lesquels sont clés dans l'analyse du consultant.e en intervention. Même si le processus d'interprétation demande un savoir-faire et une finesse du consultant.e pour être fiable, il semble impropre de parler d'une posture objective.

Si l'objectivité n'est pas une posture, elle est certainement un outil. Les baromètres et autres instruments de mesure en intervention permettent d'objectiver des situations humaines et subjectives servant de données fiables au consultant.e, garantissant ainsi un livrable de qualité. Objectiver des situations subjectives permet de renforcer une posture impartiale et engagée vers une analyse juste et équitable.

Étymologie : du préfixe latin *ob-*, qui signifie « devant », et du terme *-jectum*, ce qui est jeté. *Objectum* c'est littéralement ce qui est jeté ou posé devant, à la vue de tous.les.

#### 2.1.10. Les bénéficiaires :

Les bénéficiaires d'une intervention sont ceux.celles qui vont en bénéficier. Les travailleurs.euses de la structure cliente sont les principaux bénéficiaires d'une intervention. L'intervention vise avant tout à préserver la santé, l'intégrité et la citoyenneté des travailleurs. Les bénéficiaires peuvent être multiples ; les travailleurs.euses de la structure cliente, la structure cliente, ses parties prenantes.

---

<sup>3</sup> Objectivité, Larousse en ligne, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/objectivit%C3%A9/55365>

Étymologie : du latin *bene*, qui signifie bien, et du verbe *facio* qui signifie faire. Littéralement faire du bien, ou rendre service.

#### 2.1.11. Le client :

C'est la personne morale avec laquelle AD CONSEIL entretient une relation économique. Elle est l'entité signataire du contrat qui la lie à AD CONSEIL au cours de l'intervention.

#### 2.1.12. Le.La commanditaire :

C'est la personne physique qui représente le client. Elle travaille aux côtés d'AD CONSEIL en qualité de donneur d'ordre. Il s'agit par exemple de la personne qui représente les RH travaillant sur un diagnostic.

Distinguer le client du.de la commanditaire est intéressant car leurs opinions et postures peuvent diverger au cours de l'intervention. Par exemple, un client peut être défavorable aux recommandations d'un consultant.e et le commanditaire favorable.

### 3. Charte éthique :

#### 3.1. Pourquoi parler en ces termes ?

##### 3.1.1. Finalité, valeurs et principes :

Au début de la conception de cette Charte éthique, nous avons préféré parler de valeurs et de finalité, plutôt que de principes. En effet, des "principes" renvoient à ce qui motive fondamentalement l'action, là où la "Charte" défend la liberté aux membres du collectif de déterminer eux-mêmes ce qui motive leur action. En proposant une Charte avec pour guide les valeurs et pour destination une finalité, il s'agit de garantir aux membres du collectif d'AD CONSEIL cette autonomie et cette indépendance. Les valeurs et finalité permettent donc de garantir à la fois l'auto-détermination de l'action individuelle et la cohérence générale du collectif.

Plus tard, dans la conception de la Charte éthique, nous avons compris que le concept de principe différemment. Parler de principes du collectif sans entraver les libertés individuelles pourrait être possible en considérant ces premiers comme étant structurants. Au delà d'une action individuelle ou collective, ces principes s'inscriraient structurellement dans le fonctionnement d'AD CONSEIL.

En ce sens, poser le fonctionnement démocratique comme un principe permettrait de donner une dimension supplémentaire à la Charte éthique ; non contente de caractériser les valeurs et finalité de l'action du collectif, la Charte éthique traduirait également la raison d'être d'AD CONSEIL, par delà l'action individuelle et collective.

Par exemple, la valeur démocratique peut se traduire en principes structurants à travers le débat démocratique au cours des Comités Stratégiques. Ce faisant, le collectif peut se saisir de valeurs pour en faire des principes structurants. Cela signifie aussi que le collectif a le droit de faire et de défaire tout principe structurant ou un élément du socle.

##### 3.1.2. La finalité des interventions d'AD CONSEIL :

La section qui suit, définit les valeurs et la finalité d'AD CONSEIL et donne des exemples concrets de leurs applications. La liste des valeurs, de la finalité et leurs exemples concrets ne sont pas exhaustifs. Ce corpus doit être considéré comme un préambule et une invitation à l'enrichissement collectif continu.

##### 3.1.3. Finalité d'AD CONSEIL :

Les interventions d'AD CONSEIL ont pour finalité de servir un idéal composé de trois pôles : la santé, l'intégrité et la citoyenneté des travailleurs.euses. Les 3 valeurs qui composent cet idéal se complètent mutuellement.

a) La santé des travailleurs.euses :

La santé est « un état de complet de bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »<sup>4</sup>.

Assurer la santé des travailleurs.euses est une fin en soi et ne doit pas dépendre d'un idéal de performance. La santé des travailleurs.euses est donc un droit fondamental.

b) L'intégrité des travailleurs.euses :

L'intégrité c'est l'état de ce qui demeure intact, qui n'est pas diminué. Cette intégrité à deux versants. Le premier est le versant littéral ou physique ; garantir l'intégrité physique c'est préserver le corps de l'usure, c'est en préserver la santé. Le second versant est symbolique ou moral, puisque l'intégrité renvoie à ce qui est honnête, à ce qui n'est pas corrompu d'un point de vue moral ; garantir l'intégrité morale c'est préserver la liberté de conscience.

Ce faisant, préserver l'intégrité du/de la travailleur.euse c'est lui procurer des conditions de travail satisfaisantes d'un point de vue physique et moral. C'est garantir au travailleur.euse le droit de s'incarner et de travailler de manière autonome, pleine et entière, dans une perspective de réalisation dépassant les simples conditions de décence dans l'exécution de la tâche.

c) La citoyenneté des travailleurs.euses :

La citoyenneté c'est la qualité d'un citoyen.ne qui reconnaît l'individu comme appartenant à une société et son droit de participer à la vie politique. La citoyenneté responsabilise les individus entre eux en leur octroyant des droits et des devoirs.

Préserver la citoyenneté des travailleurs.euses c'est reconnaître l'entreprise comme une entité politique et considérer qu'il ne s'agit pas d'abandonner sa citoyenneté lorsque l'on travaille. Ainsi, la citoyenneté en organisation n'existe pas spontanément, il s'agit de la reconnaître et de la favoriser.

### 3.1.4. Les valeurs d'AD CONSEIL et leur déclinaison concrète :

Toutes les valeurs d'AD CONSEIL découlent de cet idéal à 3 pôles de santé, d'intégrité et de citoyenneté des travailleurs.euses. Les exemples ne sont pas exhaustifs.

a) Exemplarité :

Si les interventions d'AD CONSEIL ont pour finalité de promouvoir la santé, l'intégrité et la citoyenneté des travailleurs.euses, cette finalité est elle-même appliquée en interne. Une volonté d'exemplarité fait partie des valeurs guides du fonctionnement d'AD CONSEIL. Cette exemplarité prend corps dans notre façon de concevoir l'intervention, mais aussi dans notre fonctionnement interne.

---

<sup>4</sup> Organisation mondiale de la santé (OMS), Constitution (1948)

b) Santé :

AD CONSEIL reconnaît que la personne ne se réduit pas à sa force de travail et que la préservation de son intégrité physique et mentale et l'action en faveur de sa santé globale constitue une priorité qui dépasse les impératifs économiques de l'entreprise. Cette attention se traduit par plusieurs pratiques concrètes dont voici des exemples :

- Régulation de la charge de travail : lorsque le volume d'activité devient important, l'entreprise privilégie le refus de nouvelles missions plutôt que d'accepter davantage d'offres que ce que le collectif est raisonnablement en capacité de traiter. La soutenabilité du travail prime sur la maximisation du chiffre d'affaires.
- Encouragement à la récupération : en cas de fatigue repérée ou exprimée, les salarié.e.s et consultant.es sont activement encouragé.e.s à prendre des congés pour restaurer leur énergie, sans culpabilisation ni pression à la disponibilité permanente.
- Adaptation aux réalités physiologiques : AD CONSEIL reconnaît les variations de l'état physique liées notamment aux cycles menstruels. Le recours au télétravail est facilité dans ces situations, permettant à chacun.e d'adapter son environnement de travail à ses besoins corporels.

Ces dispositions incarnent le refus de considérer la force vitale comme un capital entièrement dédié à l'activité professionnelle.

c) Intégrité :

AD CONSEIL reconnaît que l'activité professionnelle s'inscrit dans une vie plus large, avec ses contraintes, ses engagements et ses nécessités personnelles. L'organisation du travail cherche donc à s'adapter aux réalités individuelles plutôt qu'à imposer un modèle uniforme :

- Souplesse dans les modalités de travail : le recours au télétravail est facilité pour permettre à chacun.e d'organiser son activité en fonction de ses contraintes personnelles (familiales, géographiques, de santé, etc.), sans que cela ne soit perçu comme un privilège mais comme une modalité normale d'exercice du travail.
- Latitude dans la prise de congés : les salarié.e.s et consultant.es disposent d'une réelle marge de manœuvre pour planifier leurs congés en fonction de leurs besoins et de leurs projets personnels. Cette latitude implique une confiance réciproque et une responsabilisation dans l'articulation entre besoins individuels et continuité de l'activité collective.

Cette adaptabilité témoigne d'une conception du travail qui ne se pense pas comme un bloc homogène et rigide, mais comme une activité devant composer avec la singularité des parcours et des situations de vie.

AD CONSEIL veille à ce que l'intensité du travail demeure soutenable et compatible avec un exercice professionnel de qualité, tant pour les consultant.es en intervention que pour l'équipe support. Cette attention peut se manifester de multiples façons, dont voici quelques exemples :

- Limitation de la charge quotidienne d'activité : lors des interventions d'enquête, le nombre d'entretiens peut être plafonné à six par jour plutôt que huit, afin de préserver la disponibilité d'esprit et la qualité d'écoute nécessaires à ce type d'exercice. Cette autolimitation reconnaît que l'accumulation d'entretiens dégrade non seulement les conditions de travail des consultant.es, mais aussi la qualité de service rendu aux personnes auditionnées.
- Respect effectif du droit à la déconnexion : l'entreprise entretient activement le principe selon lequel les salarié.e.s et consultant.es ne sont pas tenus d'être disponibles en dehors de leur temps de travail. Cela peut impliquer de ne pas solliciter de réponses immédiates hors des horaires convenus, ou de normaliser l'absence de consultation des messages professionnels durant les temps de repos, les congés ou les week-ends.

Ces illustrations ne sont pas limitatives : chaque situation appelle à identifier d'autres formes concrètes de préservation des conditions d'exercice, dans un esprit d'amélioration continue et d'attention collective aux réalités du travail.

d) Citoyenneté :

AD CONSEIL cultive une conception citoyenne de l'entreprise, où chaque membre dispose de la possibilité effective de s'exprimer, de questionner les orientations prises et de contribuer aux réflexions collectives. Cette citoyenneté d'entreprise se construit notamment par la mise en place de divers lieux et formats permettant l'exercice de la parole et du débat.

Plusieurs instances et modalités peuvent incarner cette liberté d'expression, parmi lesquelles :

- Le Comité Stratégique, qui offre un espace structuré de discussion sur les orientations de l'entreprise.
- Les causeries, moments plus informels d'échange et de réflexion collective
- Les groupes de travail thématiques, qui permettent l'implication volontaire sur des sujets spécifiques.

Cette énumération n'est pas exhaustive : d'autres formats peuvent émerger selon les besoins et les initiatives du collectif. L'essentiel réside dans le maintien d'une diversité de lieux où la parole peut circuler librement, où les désaccords peuvent s'exprimer, et où les propositions peuvent naître et être débattues. La vitalité démocratique de l'entreprise dépend de cette multiplicité des espaces d'expression et de leur accessibilité réelle à l'ensemble des membres d'AD CONSEIL.

e) Culture organisationnelle favorisant la prise de parole et l'expression :

Au-delà de l'existence formelle d'espaces d'expression, AD CONSEIL cherche à cultiver un climat relationnel qui rend effectivement possible la prise de parole, y compris sur des sujets sensibles ou critiques. Cette culture ne se décrète pas : elle se construit au quotidien par des attitudes et des pratiques collectives qui créent les conditions d'une parole libre et respectée.

Plusieurs dimensions peuvent nourrir cette culture de la parole, par exemple :

- Une bienveillance générale dans les interactions, qui suppose de ne pas chercher à disqualifier l'autre ou à ridiculiser ses propos, même en cas de désaccord profond.
- Le respect et l'écoute mutuels, qui impliquent de prêter attention à ce qui est dit, d'accueillir les points de vue divergents, et de ne pas monopoliser l'espace de parole.

Mais ces exemples ne suffisent pas à épuiser ce qui fait une culture propice à l'expression : il appartient au collectif d'identifier les autres pratiques, gestes ou attitudes qui facilitent ou au contraire entravent la prise de parole.

Cela peut passer par la vigilance aux rapports de pouvoir, l'attention aux personnes moins à l'aise en prise de parole publique, ou encore la capacité à créer des formats d'échange adaptés aux différentes sensibilités. L'enjeu est de faire vivre un environnement où chacun.e se sente légitimement autorisé.e à prendre la parole, sans crainte de jugement destructeur ni de marginalisation.

### **3.2. Fonctionnement démocratique de l'entreprise :**

AD CONSEIL organise son fonctionnement selon des principes démocratiques qui visent à distribuer le pouvoir de décision et à garantir que les orientations prises résultent d'une délibération collective plutôt que d'arbitrages unilatéraux. Cette démocratie d'entreprise peut prendre des formes variées, dont voici quelques illustrations :

- Mise en débat des sujets importants : les questions structurantes pour l'entreprise (orientations stratégiques, évolutions organisationnelles, choix d'investissement, etc.) font l'objet de discussions collectives avant toute décision, permettant l'expression de points de vue divergents et l'élaboration progressive d'une position commune.
- Prise de décision collective sur des enjeux organisationnels : certaines décisions peuvent être prises collégialement, comme ce fut le cas pour la création des postes de référentes méthodes, traduisant ainsi la capacité du collectif à se saisir de questions structurelles.
- Démocratie représentative : le Comité Stratégique peut fonctionner selon un principe de représentation, où toutes les parties prenantes de l'entreprise sont

représentées suite à un processus électif, garantissant ainsi une légitimité démocratique aux instances de décision.

- Transparence dans les processus décisionnels : les délibérations et décisions peuvent être rendues accessibles à l'ensemble du collectif, par exemple via la publication des comptes rendus de CS sur l'extranet ou la possibilité d'assister aux réunions du CS, assurant ainsi la traçabilité et la compréhension des choix effectués.
- Reconnaissance du droit à l'expression d'opinions minoritaires : le fonctionnement démocratique ne se limite pas à l'application d'une règle majoritaire ; il implique aussi une attention particulière aux positions minoritaires, qui peuvent être porteuses de points de vigilance ou d'innovations à venir.

Ces exemples ne sauraient figer les modalités de la démocratie à AD CONSEIL : d'autres pratiques peuvent être inventées ou réactivées selon les besoins et les situations. L'essentiel réside dans la permanence d'un principe selon lequel le pouvoir n'appartient pas à une seule personne ou à une oligarchie, mais se partage et se discute au sein du collectif. Cette exigence démocratique demande un entretien constant et une vigilance aux dérives possibles vers la concentration des décisions ou l'opacité des processus.

### 3.3. Humanisme :

L'humanisme "place la personne humaine et son épanouissement"<sup>5</sup> comme valeur fondamentale. Historiquement, l'humanisme advient à la Renaissance substituant le questionnement, voire le doute aux dogmatismes (religieux, politique) et propose de fonder un rapport au monde sur la raison et le libre arbitre. L'humanisme est aussi une prise en considération des idéaux d'émancipation et de création artistique au même titre que la pensée scientifique rationnelle : ils forment un tout insécable.

Un humanisme abstrait, celui dont nous sommes héritiers depuis la révolution française, considère que tous les humains sont fondamentalement libres et égaux en droits. Ce présupposé, H. Arendt le remet en cause et propose à la place de considérer l'humanisme de manière concrète et située : « Peut-être ne naissons-nous pas égaux, mais nous pouvons le devenir par notre volonté de nous reconnaître mutuellement des droits. »<sup>6</sup> Ce faisant, elle admet qu'un effort de volonté est nécessaire pour que cette liberté et cette égalité en droit advienne réellement.

Ainsi, défendre et préserver un humanisme en organisation procède d'une véritable volonté politique. AD CONSEIL défend cette valeur humaniste et la volonté politique qu'elle implique.

---

<sup>5</sup> Dictionnaire Le Robert en ligne, "humanisme" <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/humanisme>

<sup>6</sup> H. Arendt, *Les origines du totalitarisme*, IIe partie, sur le droit d'avoir des droits.

### 3.4. Considérer la QVCT comme un objet indépendant et non subordonné à la performance économique :

« La quête d'une meilleure qualité de vie passe de moins en moins par le travail », ce qui implique un repli vers la vie privée et une fuite de l'amélioration de QVCT.

Une redéfinition du modèle économique ou de la gouvernance peut constituer un point d'entrée de la QVCT permettant de réaffirmer la santé et l'intégrité des travailleurs comme un droit fondamental inaliénable.

Ce changement de perspective réaffirme la responsabilité citoyenne de toute entité économique à favoriser l'intérêt général, ou du moins à ne pas lui porter atteinte<sup>7</sup>.

### 3.5. Le droit et le devoir d'exprimer son avis et ses émotions au sein du collectif et en intervention :

AD CONSEIL considère que l'expression des avis personnels et des ressentis émotionnels ne constitue pas simplement une possibilité offerte aux membres du collectif, mais relève à la fois d'un droit à protéger et d'une responsabilité à assumer. Cette double dimension s'applique tant dans les relations internes au sein de l'entreprise que dans l'exercice professionnel en intervention.

Cette exigence peut se traduire de multiples manières, par exemple :

- En interne : un fonctionnement démocratique qui accueille effectivement la diversité des opinions, y compris lorsqu'elles entrent en tension ou en contradiction, et qui ne cherche pas à neutraliser les désaccords sous prétexte de consensus ou d'efficacité. Cela suppose de créer les conditions relationnelles permettant à chacun.e de prendre position sans crainte de marginalisation.
- Dans les livrables d'intervention : l'inclusion d'une section "Avis" dans les rapports, qui permet aux consultant.es d'exprimer leur appréciation personnelle et située sur la situation observée, au-delà du seul constat factuel. Cette section reconnaît que le travail d'enquête ne se réduit pas à une collecte neutre de données, mais implique un engagement subjectif et une capacité à nommer ce qui est perçu, ressenti ou interprété.
- D'autres modalités peuvent être imaginées pour faire vivre ce principe : temps d'expression des ressentis en débriefing d'intervention, moments de régulation collective permettant d'aborder les tensions ou malaises, reconnaissance explicite de la légitimité à exprimer des émotions dans le travail sans que cela soit disqualifié comme manque de professionnalisme. L'enjeu est double : protéger le

---

<sup>7</sup> ex : [Faut-il décorrérer performance\(s\) et conditions de travail ? Joseph LAHIANI & Corentin GOMBERT – Le Blog QVT](#)

droit de chacun.e à avoir et à exprimer un point de vue propre, tout en rappelant la responsabilité de ne pas se dérober à cette expression, notamment lorsqu'elle peut nourrir la réflexion collective ou améliorer les pratiques professionnelles.

### 3.6. Rapport à la connaissance et au temps long :

AD CONSEIL reconnaît que la qualité du travail intellectuel et la capacité d'innovation méthodologique nécessitent du temps protégé, déconnecté de l'urgence opérationnelle et des sollicitations quotidiennes. Cette exigence peut sembler antinomique avec la réalité de notre activité : des interventions souvent déclenchées dans l'urgence, des délais tendus imposés par les commanditaires ou les besoins des bénéficiaires, une charge de travail qui peut rapidement saturer les capacités du collectif, et une dimension profondément réactionnelle de nos missions.

Pourtant, c'est précisément parce que notre travail tend spontanément vers l'action-réaction immédiate qu'il devient vital de préserver ces espaces de temps long. Sans cette protection active et volontariste, nous risquons de sombrer dans une logique purement gestionnaire et procédurale, perdant ainsi la dimension réflexive et critique qui fait la spécificité et la valeur de notre approche méthodologique. Tenir cette ligne exige un engagement collectif : il ne suffit pas que certain.e.s s'autorisent ces temps pendant que d'autres absorbent la charge opérationnelle.

C'est ensemble que nous devons nous arc-bouter sur la préservation de ces espaces, en les défendant face aux demandes des clients et en les légitimant mutuellement au sein du collectif.

Plusieurs dispositifs peuvent incarner cette protection du temps long, par exemple :

- Les journées "piscines" pour les salarié.e.s : des journées durant lesquelles les personnes sont peu ou pas joignables, afin de se consacrer à des activités d'approfondissement comme la recherche, la lecture, l'écriture ou la réflexion méthodologique. Ces temps ne sont pas considérés comme des priviléges mais comme des nécessités pour maintenir une activité intellectuelle de qualité.
- Des temps dédiés à la recherche dans les missions des consultant.es : la possibilité d'intégrer dans les plannings d'intervention des plages spécifiquement consacrées à l'analyse approfondie, à la documentation théorique ou à l'expérimentation méthodologique, plutôt que de confiner ces activités aux interstices résiduels.
- La valorisation institutionnelle du temps non directement productif : reconnaître explicitement, dans les évaluations et les récits du travail accompli, que les temps de lecture, de formation, de participation à des colloques ou d'écriture de recherche constituent une part légitime et essentielle de l'activité professionnelle, et non des à-côtés facultatifs.
- Des espaces de travail collaboratif sur le temps long : des séminaires internes, des ateliers de réflexion collective ou des groupes de recherche-action qui

permettent de sortir de l'isolement intellectuel et de construire une pensée collective sur les pratiques.

Ces exemples ne sont pas exhaustifs : d'autres formes de protection du temps long peuvent être inventées selon les besoins et les contraintes. L'enjeu fondamental est de résister collectivement à la tendance spontanée à la saturation des agendas par l'opérationnel immédiat, en maintenant vivante la conviction qu'une organisation apprenante et innovante ne peut exister sans ces respirations temporelles permettant la distance réflexive et l'approfondissement intellectuel. Cette résistance est un combat permanent, qui ne se gagne qu'en y veillant tous ensemble, jour après jour.

### 3.6.1. Affinité à la connaissance :

AD CONSEIL cultive un rapport exigeant et incarné à la connaissance, refusant à la fois le théoricisme déconnecté des réalités et l'empirisme sans socle conceptuel. L'entreprise considère que le savoir scientifique et le savoir empirique constituent deux dimensions complémentaires d'une même démarche de compréhension : elle observe et mobilise les productions scientifiques tout en sachant les articuler aux savoir-faire empiriques qui ne s'acquièrent que par une connaissance fine et prolongée des terrains d'intervention.

Par ailleurs, AD CONSEIL assume un goût pour les partis pris dans son rapport à la connaissance : plutôt que de se réfugier dans une neutralité de façade, l'entreprise revendique la capacité à formuler des opinions argumentées, adossées à des ancrages théoriques explicites et à des observations rigoureuses. Cette posture suppose de savoir d'où l'on parle, quels auteurs ou courants de pensée structurent notre regard, et quelle conception du travail et des organisations sous-tend nos interventions.

### 3.6.2. Production originale de connaissances et de méthodes :

Cette affinité à la connaissance ne se traduit pas seulement par la consommation de savoirs existants, mais aussi par une ambition de production intellectuelle et méthodologique. AD CONSEIL développe des approches originales qui enrichissent le champ professionnel et académique, par exemple :

- La méthode PCS (Prévention des Comportements Sexistes), qui propose un socle d'intervention spécifique sur ces problématiques.
- La méthode QVCTi, qui articule qualité de vie et conditions de travail dans une approche intégrée.
- Le dispositif RPS-FALC (Risques Psychosociaux en Facile à Lire et à Comprendre), qui rend accessibles des démarches habituellement réservées à des publics lettrés.

D'autres productions peuvent émerger au fil du temps : articles, ouvrages, outils méthodologiques, grilles d'analyse, protocoles d'intervention innovants. L'enjeu est de maintenir vivante cette dynamique de recherche-action, où les interventions nourrissent la réflexion théorique et où les élaborations conceptuelles irriguent en retour les pratiques professionnelles.

Cette exigence de production intellectuelle constitue un marqueur identitaire d'AD CONSEIL et distingue l'entreprise d'une simple logique de prestation de service standardisée.

### 3.6.3. Financement et soutien actif de la recherche fondamentale et appliquée :

L'engagement d'AD CONSEIL en faveur de la production de connaissances ne se limite pas à ses propres élaborations méthodologiques : l'entreprise investit également, financièrement et organisationnellement, dans la recherche académique. Cette implication témoigne de la conviction que l'amélioration des pratiques professionnelles passe par des travaux de recherche au long cours, qui nécessitent des moyens dédiés et une collaboration étroite entre monde académique et monde professionnel.

#### Financement de projets de recherche :

AD CONSEIL alloue des ressources substantielles au financement de recherches qui interrogent et enrichissent son champ d'activité. Ces investissements peuvent prendre diverses formes, notamment :

- Le financement de thèses CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche), comme celle de Thibault Crismer portant sur la démocratie en organisation. Ce dispositif permet à un.e doctorant.e de conduire une recherche fondamentale tout en étant immergé.e dans l'entreprise, créant ainsi une fertilisation croisée entre questionnements théoriques et enjeux opérationnels.
- Le soutien à d'autres formats de recherche : mémoires de master, post-doctorats, projets de recherche collaborative, etc., selon les opportunités et les problématiques identifiées comme stratégiques pour le développement des savoirs et des pratiques.

#### Partenariats avec des institutions académiques :

Au-delà du financement ponctuel de projets, AD CONSEIL construit des partenariats durables avec des universités et des laboratoires de recherche, permettant l'inscription dans des dynamiques scientifiques structurées. Ces collaborations peuvent se concrétiser par exemple à travers :

- Des partenariats avec des universités comme l'Université de Tours, qui permettent de co-construire des recherches, d'accéder à des terrains d'observation, ou de participer à des séminaires et colloques scientifiques.
- Des projets de Laboratoires Communs (LabCom), comme le projet sur la démocratie au travail développé avec l'École des Mines, qui institutionnalisent la collaboration recherche-entreprise sur une thématique donnée et sur plusieurs années.

D'autres formes de partenariats peuvent être explorées : participation à des consortiums de recherche, accueil de chercheur.euse.s en résidence, co-direction de travaux académiques, organisation de journées d'études, etc. L'essentiel réside dans la continuité de cet engagement en faveur de la recherche, qui dépasse largement l'intérêt immédiat de l'entreprise pour s'inscrire dans une contribution plus large à la production de savoirs collectifs sur le travail, les organisations et les dynamiques sociales.

Ce soutien actif à la recherche constitue également un investissement stratégique pour AD CONSEIL: il nourrit la réflexivité sur les pratiques, maintient le collectif en contact avec les débats scientifiques contemporains, et positionne l'entreprise comme un acteur légitime dans l'espace académique et pas seulement comme un prestataire de services.

### 3.6.4. Vulgarisation de contenus scientifiques et prises de position publiques :

AD CONSEIL considère qu'une partie de sa responsabilité sociale consiste à rendre accessibles au plus grand nombre les savoirs produits dans les champs académiques et professionnels relatifs au travail, aux organisations et à la qualité de vie et des conditions de travail. Cette mission de vulgarisation ne se conçoit pas comme une simple traduction simplifiée de contenus savants, mais comme un travail d'écriture et de mise en forme permettant à des publics non spécialistes (dirigeant.e.s, représentant.e.s du personnel, salarié.e.s, étudiant.e.s, grand public) de s'approprier des clés de compréhension et d'action sur les réalités du travail.

Par ailleurs, cette démarche de diffusion s'accompagne d'une volonté de prendre position publiquement sur les débats qui traversent le champ de la QVCT, refusant ainsi une posture de neutralité technique au profit d'un engagement assumé dans les controverses professionnelles et politiques touchant au travail.

Cette double ambition peut se concrétiser de multiples façons, par exemple :

- Le Blog QVT d'AD CONSEIL, qui publie régulièrement des articles de fond accessibles, décryptant des notions, analysant des évolutions réglementaires ou législatives, commentant l'actualité du travail, ou formulant des critiques sur certaines pratiques dominantes dans le champ de la prévention ou du conseil.
- Des tribunes ou contributions dans la presse professionnelle ou généraliste, qui permettent de porter dans l'espace public des analyses critiques ou des alertes sur des dérives observées.
- Des interventions dans des colloques ou séminaires ouverts, où AD CONSEIL peut partager ses réflexions méthodologiques et ses analyses de terrain avec d'autres professionnel.le.s et chercheur.euse.s.
- La production de contenus pédagogiques (vidéos, infographies, fiches synthétiques, podcasts, etc.) rendant accessibles des travaux de recherche ou des concepts techniques

D'autres supports et formats peuvent être imaginés selon les évolutions des modes de communication et les publics visés. L'essentiel est de maintenir vivante cette exigence de contribution au débat public sur le travail, en assumant la dimension politique de nos interventions et en refusant de confiner notre expertise à des espaces strictement commerciaux ou techniques. Cette posture implique également d'accepter la confrontation et la controverse, inhérentes à toute prise de position assumée.

### 3.6.5. Partage de connaissances en interne : cultiver l'intelligence collective :

L'affinité à la connaissance d'AD CONSEIL ne peut se maintenir vivante que si elle circule effectivement au sein du collectif. Au-delà des productions formelles et des formations structurées, l'entreprise encourage une culture du partage informel et continu des savoirs, lectures, découvertes et réflexions entre ses membres. Cette circulation horizontale des connaissances constitue un élément essentiel de la montée en compétence collective et de la cohérence intellectuelle de l'équipe.

Plusieurs dispositifs peuvent favoriser cette dynamique de partage, par exemple :

- La mise à disposition d'espaces numériques dédiés sur l'extranet, permettant à chacun.e de partager des articles scientifiques, des lectures inspirantes, des comptes rendus de colloques, des retours d'expérience d'intervention, ou des ressources documentaires jugées utiles pour le collectif.
- Des temps d'échange formalisés où les savoirs individuels peuvent être mis en commun et discutés, comme les Causeries.
- L'encouragement à la transmission horizontale entre pairs : possibilité pour chacun.e de proposer des formats d'échange sur des sujets qu'il ou elle maîtrise ou explore, sans que cela passe nécessairement par une validation hiérarchique.

Ces illustrations ne sont pas exhaustives : d'autres modalités de partage peuvent émerger selon les besoins et les initiatives individuelles ou collectives. L'enjeu fondamental est de créer un environnement où le réflexe de partager ce que l'on apprend devient naturel, où la curiosité intellectuelle est valorisée, et où les savoirs ne restent pas cloisonnés dans les têtes de quelques-un.e.s mais irriguent progressivement l'ensemble du collectif. Cette circulation des connaissances constitue un antidote à la spécialisation excessive et contribue à maintenir une culture commune malgré la diversité des parcours et des expertises.

### 3.6.6. Rigueur dans le rapport aux faits : distinguer constat et interprétation :

AD CONSEIL cultive une vigilance épistémologique fondamentale dans son travail d'analyse : la distinction rigoureuse entre les faits observés, leur interprétation et l'avis et les recommandations en découlant. Cette exigence ne relève pas d'un simple formalisme méthodologique, mais d'une responsabilité éthique et intellectuelle : dans nos interventions, nous sommes amenés à formuler des analyses qui peuvent avoir des conséquences importantes sur les personnes et les organisations. Il est donc impératif de ne pas confondre ce qui a été effectivement dit, observé ou mesuré avec les conclusions ou significations que nous en tirons.

Cette rigueur suppose de résister à la tentation de présenter nos interprétations comme des vérités objectives, et d'assumer au contraire la part de construction et de subjectivité inhérente à tout travail d'analyse. Les faits constituent le matériau brut de notre travail – ils peuvent être établis avec plus ou moins de solidité, vérifiés, documentés – mais ils ne parlent jamais d'eux-mêmes : c'est notre regard, nourri de nos socles théoriques et de notre expérience, qui leur donne sens et les organise en un récit intelligible.

Cette distinction peut se concrétiser de plusieurs façons dans nos pratiques, par exemple :

- La séparation structurelle entre "Constat" et "Avis" dans nos livrables : la section "Constat" présente de manière aussi objective et vérifiable que possible ce qui a été recueilli au cours de l'intervention (propos tenus, documents consultés, observations réalisées, données quantitatives), tandis que d'autres sections accueillent explicitement l'interprétation, l'analyse et le jugement professionnel porté sur ces éléments.
- La traçabilité du raisonnement : expliciter sur quels éléments factuels s'appuient nos analyses, de manière à ce que le lecteur puisse distinguer ce qui relève de l'observation de ce qui relève de notre construction intellectuelle.
- L'humilité épistémologique dans la formulation : d'autres modalités peuvent être inventées pour entretenir cette rigueur. L'enjeu fondamental est de maintenir vivante cette vigilance critique sur notre propre travail, en assumant pleinement que nous produisons des analyses situées, argumentées et discutables – jamais des vérités révélées. Cette posture épistémologique constitue à la fois une protection pour les personnes concernées par nos interventions et une garantie de la qualité intellectuelle de notre travail.

### 3.6.7. Savoirs-faire empiriques : l'intelligence du terrain, l'indépendance critique et l'assumption des partis pris :

Si AD CONSEIL accorde une importance centrale aux socles théoriques et aux productions scientifiques, l'entreprise refuse toute forme de théoricisme qui déconnecterait l'analyse des réalités concrètes du terrain. Les savoirs-faire empiriques – cette intelligence pratique qui s'acquiert par l'expérience prolongée des interventions, par l'immersion dans la diversité des contextes organisationnels, par l'accumulation de

situations singulières – constituent une dimension irréductible de notre expertise professionnelle.

a) Adaptation aux spécificités de chaque terrain :

Chaque organisation, chaque collectif de travail présente des caractéristiques propres qui interdisent l'application mécanique de protocoles standardisés. AD CONSEIL cultive donc une capacité d'adaptation méthodologique fine aux singularités de chaque contexte d'intervention. Cette souplesse peut se manifester de multiples façons, par exemple :

- L'adaptation des outils de mesure aux spécificités du terrain : modifier un questionnaire pour tenir compte du vocabulaire indigène d'une organisation, ajuster un protocole d'entretien en fonction des rapports hiérarchiques observés, créer des dispositifs sur mesure pour des populations particulières (FALC pour des publics en situation de handicap cognitif, adaptations linguistiques, etc.).
- La modulation des temporalités d'intervention selon les contraintes et les rythmes propres à chaque structure.
- L'ajustement des formats de restitution en fonction des cultures organisationnelles et des attentes des différents publics.

Cette capacité d'adaptation ne se décrète pas : elle se construit par l'expérience, par la confrontation répétée à des situations inédites, et par une posture d'écoute et d'observation attentive aux signaux faibles qui indiquent ce qui fonctionne ou dysfonctionne dans un dispositif méthodologique.

b) Indépendance critique vis-à-vis des savoirs scientifiques :

AD CONSEIL entretient un rapport à la fois respectueux et critique aux productions scientifiques. L'entreprise refuse le scientisme – cette tendance à sacrifier les savoirs académiques et à leur accorder une autorité absolue, en faisant un dogme antinomique de la construction scientifique au sens épistémologique – tout en maintenant une exigence de dialogue fécond entre recherche et pratique professionnelle<sup>8</sup>.

Pour autant, il ne s'agit nullement d'opposer savoirs scientifiques et savoir-faire empiriques dans une logique de concurrence ou de hiérarchie. L'enjeu est au contraire de les faire dialoguer de manière plus équilibrée et plus féconde, notamment à travers les approches d'*Evidence-Based Practice* (pratique fondée sur les preuves), qui articulent trois sources de légitimité : les données de la recherche, l'expertise professionnelle acquise par l'expérience, et les préférences ou besoins exprimés par les bénéficiaires des interventions.

---

<sup>8</sup> [Du vernis scientifique à la légitimité fondée sur la preuve : repenser ce qui fonde la qualité des démarches QVCT -Justine ALAZARD - Le Blog QVT.](http://www.qvt.fr/2015/03/du-vernis-scientifique-a-la-legitinite-fondee-sur-la-preuve-repenser-ce-qui-fonde-la-qualite-des-demarches-qvct-justine-alazard-le-blog-qvt/)

c) Interprétation située et contextualisée :

Les faits recueillis au cours d'une intervention ne parlent jamais d'eux-mêmes : ils appellent une interprétation qui mobilise à la fois des grilles d'analyse théoriques et une compréhension fine, subjective et contextuelle du contexte singulier dans lequel ils s'inscrivent. AD CONSEIL assume pleinement cette dimension interprétative, qui constitue le cœur du travail d'analyse.

Cette interprétation peut se concrétiser notamment par :

- Des sections "Interprétation et/ou avis" clairement différenciées dans les livrables, qui explicite le sens que nous donnons aux éléments factuels recueillis dans la section "Constat", en mobilisant nos socles d'analyse, notre connaissance du secteur, notre expérience d'interventions comparables, et notre compréhension des dynamiques propres à l'organisation observée.
- Une traçabilité du raisonnement interprétatif : montrer comment nous passons des faits aux conclusions, quels éléments nous paraissent signifiants et pourquoi, quelles hypothèses nous formulons et sur quelles bases.

d) Affirmation des partis pris : idéaux affichés et opinions assumées :

Contrairement à une posture de neutralité technique qui prétendrait à l'objectivité absolue, AD CONSEIL revendique ses partis pris, ses valeurs et ses orientations politiques sur les questions du travail. Cette assumption n'est pas un renoncement à la rigueur : c'est au contraire une condition de l'honnêteté intellectuelle, qui exige de dire d'où l'on parle et au service de quoi l'on travaille.

Cette affirmation des partis pris peut prendre plusieurs formes :

- Des prises de position publiques sur des sujets controversés, notamment à travers des articles d'opinion sur le Blog QVT, qui explicitent nos conceptions du travail, de la qualité de vie au travail, des rapports sociaux dans les organisations.
- L'explicitation de la finalité de nos interventions : AD CONSEIL affirme clairement que les bénéficiaires premiers et directs d'une intervention sont ceux et celles en situation de travail et non prioritairement les directions ou les actionnaires. Ce positionnement n'est pas neutre : il structure nos choix méthodologiques, nos formats de restitution, notre manière de hiérarchiser les problèmes observés.
- Le partage d'opinions, émotions et pensées personnelles dans les livrables, à travers notamment la section "Avis" qui permet aux consultant.es d'exprimer leur appréciation subjective sur la situation observée, leurs réactions émotionnelles face à certaines configurations, leurs inquiétudes ou leurs encouragements. Cette section reconnaît que le travail d'analyse engage la personne du ou de la consultant.e, et que cette dimension subjective, loin d'être un biais à éliminer, constitue une ressource interprétative précieuse à condition d'être explicitée.

Ces différentes modalités d'affirmation de partis pris ne sont pas exhaustives : d'autres formats peuvent être explorés pour clarifier nos positionnements. L'essentiel réside dans le refus d'une prétendue neutralité qui masquerait en réalité des choix politiques et éthiques non assumés.

En explicitant nos idéaux, nos valeurs et nos orientations, nous offrons à nos interlocuteurs la possibilité de débattre avec nous en connaissance de cause, et nous assumons la dimension intrinsèquement politique de tout travail sur les organisations et le travail.

### 3.7. Fonctionnement coopératif : co-construction collective et engagement d'intérêt public :

AD CONSEIL ne se conçoit pas comme une entreprise pilotée verticalement, mais comme une organisation coopérative où les orientations et le fonctionnement résultent d'élaborations collectives, accompagnées d'un engagement d'intérêt public qui dépasse les seuls enjeux commerciaux.

#### 3.7.1. Co-construction collective du fonctionnement :

Les choix structurants pour AD CONSEIL font l'objet de travaux collectifs où chacun.e peut contribuer. Cette co-construction peut prendre diverses formes, par exemple :

- Des groupes de travail thématiques rassemblant des membres volontaires, comme celui sur « Traduire la ligne politique du cabinet dans nos discours, nos méthodes et nos postures » (13/12/2024), qui a permis de réfléchir collectivement à l'incarnation concrète de nos valeurs dans les pratiques professionnelles.
- Des espaces de délibération sur les évolutions organisationnelles (passage en coopérative, modifications de gouvernance, création de postes).
- Des temps de travail collaboratif sur les méthodes, enrichissant les protocoles par les retours d'expérience croisés.

Cette logique traduit une conception démocratique du pouvoir dans l'entreprise, où l'intelligence collective prime sur les décisions individuelles. D'autres modalités de co-construction peuvent être inventées selon les besoins du collectif.

##### a) Engagement d'intérêt public :

AD CONSEIL considère qu'elle a une responsabilité sociale dépassant la réalisation de prestations rémunérées. Cet engagement peut se manifester de multiples façons, notamment :

- La vulgarisation scientifique via le Blog QVT, rendant accessibles gratuitement des contenus élaborés et des analyses de fond.
- L'affirmation d'une finalité sociale : nos interventions servent un idéal de santé, d'intégrité et de citoyenneté des travailleur.euse.s, plaçant leur préservation et émancipation au centre.
- L'engagement bénévole auprès d'organisations d'utilité sociale comme La Cravate Solidaire.
- L'animation de webinaires non commerciaux contribuant à diffuser des pratiques vertueuses.

D'autres formes d'engagement peuvent être inventées selon les opportunités et les convictions du collectif. L'essentiel : AD CONSEIL, en tant qu'entreprise de l'ESS, existe pour servir des finalités qui la dépassent, constituant à la fois une boussole éthique et un garde-fou contre la dérive vers une logique purement commerciale.

b) Fonctionnement démocratique :

- Comité stratégique élu :  
ex : Organe de gouvernance élu par collèges, principe 1 siège = 1 voix
- Démocratie représentative :  
ex : Prise de décision collective par les collèges représentant les parties prenantes au Comité Stratégique
- Mise en débat des sujets importants :  
ex : Grille de tarifs de l'ingénierie de formation (ODJ du CS du 08/07 2025)

- Transparence dans la prise de décision :  
ex : publication sur l'extranet du compte-rendu du CS et de l'ODJ  
ex : réunions et débats ouverts à toutes les parties prenantes (CS, éditoriale pour le Blog QVT)  
ex : dans le nombre de mission et leur attribution aux consultants.es
- Droit de faire et défaire la finalité, valeurs et principes :  
ex : ajouter la valeur d'inclusivité à la Charte  
ex : modifier les éléments du socle de déontologie au gré des réflexions & enjeux que recontrent AD CONSEIL

Cette Charte a été élaborée dans un contexte de transition interne. Mais elle a été pensée indépendamment de son contexte afin qu'elle demeure pertinente par delà les évolutions.

### 3.8. Principe général de discréction et socle particulier de confidentialité :

Au cours des entretiens avec les parties prenantes internes pour l'élaboration du présent socle déontologique, le principe de confidentialité a suscité des questionnements, notamment sur la dimension très pratique de son application ; est-ce que j'enfreins le principe de confidentialité en racontant ma journée de travail le soir à mon.ma partenaire ? Où commence et où s'arrête ce principe, concrètement ?

Effectivement, un principe de confidentialité est souvent compris comme étant absolu. Un principe de confidentialité absolu implique de ne pas parler des interventions menées dans le contexte privé et parfois dans le contexte professionnel aussi. Ce silence relatif à une confidentialité absolue peut être synonyme d'usure.

C'est pourquoi le socle de déontologie propose ici d'introduire un nuancier entre un principe général de discréction et un socle particulier de confidentialité. Le principe général de discréction est une valeur s'appliquant à l'ensemble des interventions, quelle que soit la notoriété du client ou le contexte entourant l'intervention. Il véhicule moins l'idée d'un silence absolu à entretenir. Un socle particulier de confidentialité est un engagement déontologique s'appliquant aux interventions plus sensibles et implique une discréction plus stricte à l'égard des informations relatives à l'intervention en cours.

Le nuancier entre un principe général de discréction et un socle particulier de confidentialité permet de préserver :

- le consultant.e de l'usure liée à l'intervention
- les personnes physiques et morales impliquées dans l'intervention en cours
- une posture professionnelle impartiale

Avec le principe général de discréction, il est possible et souhaitable de parler d'une intervention en cours dans des contextes privés (ex : avec son.sa partenaire et professionnel (ex : avec son.sa collègue).

Avec le socle particulier de confidentialité, il n'est souhaitable de parler d'une intervention en cours que dans un contexte professionnel ou strictement privé.

En intervention, le principe de discréetion vaut de manière générale. Il s'agit donc de ne partager que le strict nécessaire aux parties prenantes. Aussi, ce principe s'applique aux entretiens à l'égard de l'employeur.e, dans les livrables et en COPIL. Dans certains contextes une confidentialité absolue sera préférée.

Ce nuancier invite les salariés et les consultants.es à apprécier eux-mêmes la nature de leur mission. Le collectif d'AD CONSEIL, notamment les superviseuses, peut être consulté si besoin. Le but est que les consultants.es puissent déterminer de manière autonome et éclairée où se placer dans ce nuancier.

## 4. Charte des consultants.es :

### 4.1. Quelques définitions et distinctions à garder à l'esprit :

#### 4.1.1. Définitions :

- L'impartialité engagée renvoie au fait de s'abstenir de prendre parti dans une situation qu'on analyse et à propos de laquelle on se prononce. L'impartialité est une posture engagée vers un idéal, en l'occurrence une finalité de santé, d'intégrité et de citoyenneté des travailleurs.euses.
- Le principe général de discréction est une valeur invitant le consultant.e à faire preuve de discréction lors d'une intervention en cours, sans pour autant garder un silence absolu.
- Le socle particulier de confidentialité est un engagement déontologique invitant le consultant.e à une discréction plus stricte lors d'une intervention sensible en cours.

#### 4.1.2. Distinctions :

- Bénéficiaire ≠ client : Les travailleurs.euses de la structure cliente sont les principaux.les bénéficiaires d'une intervention. Cela veut dire que le client n'est pas forcément le bénéficiaire premier et direct de l'intervention. Cette distinction invite à une priorisation des bénéficiaires. Les bénéficiaires peuvent malgré tout être multiples et le client peut également l'être, en plus des travailleurs.euses.
- Commanditaire ≠ client : Le commanditaire est la personne physique qui représente le client. Elle travaille aux côtés d'AD CONSEIL en qualité de donneur d'ordre. Distinguer le client du commanditaire est intéressant car leurs opinions et postures peuvent diverger au cours de l'intervention.
- Réussite d'une intervention ≠ faire un travail de qualité : La réussite d'une intervention dépend de l'ensemble des parties prenantes y compris du client et des contributeurs.trices à l'intervention (travailleurs.euses, commanditaire) et pas seulement du / de la consultant.e.

On peut dire qu'une intervention est réussie lorsque cette dernière a eu des effets positifs pour les bénéficiaires, que la collaboration entre les diverses contributeurs.trices s'est bien passée et/ou qu'elle a amené à une évolution dans les pratiques. Si le consultant.e contribue à la réussite d'une intervention, la réussite d'une intervention ne dépend pas entièrement de lui.elle. En revanche, faire un travail de qualité dépend du consultant.

## 4.2. De quoi parle-t-on ?

Il s'agit de considérer la Charte des consultants.es dans sa continuité avec la Charte éthique. Elle est en effet la traduction en intervention des diverses valeurs et finalité évoquées dans la Charte éthique. La Charte des consultants.es s'adresse d'abord aux consultants.es puisque ce sont eux.elles qui l'appliqueront, mais aussi au reste du collectif. Cette Charte des consultants.es est ici une proposition et pourra être reprise, complétée et modifiée par les consultants.es et plus largement les membres du collectif d'AD CONSEIL.

### 4.2.1. Le rôle de consultant.e :

Le consultant.e a un rôle de conseil qui vise à éclaircir une situation et produire un conseil auprès d'une entreprise cliente face à cette situation. Le consultant a également un rôle de formateur, parfois de méditation et d'enquête. Son travail permet de considérer avec un point de vue renouvelé une situation donnée. Le consultant.e ne peut agir à la place du client.

### 4.2.2. Le paradoxe et les limites inhérentes au métier de conseil :

Il s'agit de garder en tête le paradoxe inhérent au métier de conseil ; la finalité qui anime les interventions ne peut être tout à fait atteinte. Si on agit de telle sorte à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des bénéficiaires des interventions, on n'y arrive pas nécessairement. La frustration de tendre vers cette finalité sans jamais l'atteindre est consubstantiel aux métiers de conseil.

Cette limite dans le rôle du consultant.e réside aussi dans le fait qu'il.elle ne peut ne peut agir à la place du client ; il.elle contribue à l'amélioration de la qualité de vie et conditions de travail sans endosser le rôle de l'acteur.rice premier.ère, qui est celui que doit endosser le client. Une intervention ou une formation ne modifie pas les manques de moyens du client par exemple.

## 4.3. La posture en intervention : qu'entend-t-on par posture ?

La posture du consultant.e en intervention est fondamentalement volontaire et fait partie des libertés fondamentales à s'autodéterminer que garantit le socle de Déontologie. En ce sens, le consultant.e n'est pas tenu.e de respecter la posture d'impartialité engagée proposée ici. La posture d'impartialité engagée est une proposition ou un exemple parmi d'autres de posture que l'on peut avoir en intervention. Ainsi, la Charte des consultants.es invite d'abord à questionner sa posture notamment dans un dialogue avec les pairs.

Si les consultants.es déterminent eux-mêmes la posture qui leur convient, la présente Charte considère cependant qu'une posture adéquate sait accueillir et observer avec bienveillance les erreurs et les faiblesses qui peuvent advenir au cours d'une intervention.

#### 4.3.1. Une impartialité engagée :

La Charte des Consultant.es est d'abord une posture en intervention inspirée d'une impartialité engagée. Pour rappel, l'impartialité est l'état d'une personne qui s'abstient de prendre parti dans une situation qu'elle analyse et à propos de laquelle elle se prononce. L'impartialité est une posture, engagée vers un idéal. Chez AD CONSEIL, l'idéal visé par cette posture est un idéal de santé, d'intégrité et de citoyenneté des travailleurs.euses. Cet idéal correspond à la finalité des interventions des consultants.es. En d'autres termes, il s'agit de pour les consultants.es de contribuer à améliorer la santé, l'intégrité et les citoyenneté des travailleurs.euses, c'est-à-dire les bénéficiaires de leurs interventions.

#### 4.3.2. Le livrable comme expression de l'impartialité engagée :

La production d'un livrable de qualité serait le prolongement d'une posture impartiale engagée vers l'idéal ou la finalité que nous évoquions plus tôt.

Le livrable est généralement composé de trois éléments complémentaires :

- Le constat : cette partie correspond à la dimension objective du livrable (faits, chiffres bruts, évidences). Elle est le matériau premier sur lequel repose le reste du livrable.
- L'interprétation : cette partie du livrable correspond à l'interprétation que fait le consultant.e des données objectives exposées précédemment. Elle explicite les données objectives et leur donne un sens.
- L'avis : cette partie correspond à l'expression d'un avis purement subjectif mais n'est pas prescriptif (par exemple "cette situation est alarmante."). Cette partie avis permet au consultant.e d'exercer sa liberté d'expression dans le livrable.

Le livrable vise donc à conjuguer en les distinguant savoirs scientifiques (constat), empiriques (interprétation) et partis pris (avis). L'union de ces connaissances plurielles renvoie à l'affinité à la connaissance, valeur que nourrit AD CONSEIL et que l'on retrouve page 16 dans la Charte éthique.

### 4.4. Les droits et les devoirs que garantit et exige la Charte :

La Charte des consultants.es fait partie des documents qui lient les consultants.es à AD CONSEIL, tel que la Convention socle. La Charte peut amener à une évolution de la Convention socle et vice versa. En ce sens, la Charte des consultants.es, telle la Convention socle, garantit des droits et exige des devoirs.

#### 4.4.1. Les droits :

- Droit d'avoir le temps, la rétribution et le soutien méthodologique nécessaire pour réaliser l'intervention dans de bonnes conditions
- Droit au respect de la santé, la sécurité et l'intégrité
- Droit de refuser une intervention
- Droit de se retirer d'une intervention

- Droit de ne pas savoir répondre à une question
- Droit de ne pas pouvoir agir sur une situation et de l'exprimer
- Droit à l'erreur
- Droit de proposer des évolutions à la méthode

#### 4.4.2. Les devoirs :

- Devoir de rigueur et de responsabilité dans la réalisation d'une intervention
- Devoir d'expertise et d'actualisation des savoirs et des compétences par delà la méthode AD CONSEIL
- Devoir du respect du socle de déontologie
- Devoir de solidarité ex : partage d'expériences, soutien en intervention

#### 4.4.3. Dispositions constituants à la fois des droits et des devoirs :

- Faire évoluer les objectifs et finalités d'une intervention au regard de la situation que l'on rencontre ex : proposer une évolution du socle quand au cours d'une enquête de harcèlement moral des éléments invitent à penser l'existence de violences sexuelles
- Droit d'exprimer des avis, des opinions, des convictions et des émotions

## 5. Principes de collaboration avec les clients et commanditaires :

AD CONSEIL conçoit ses interventions comme des partenariats fondés sur une confiance réciproque et un engagement partagé en faveur de l'amélioration réelle des situations de travail. La qualité et l'utilité de nos prestations dépendent autant de notre expertise que de la manière dont nous travaillons ensemble et des valeurs que nous partageons.

### 5.1. Une collaboration fondée sur des principes partagés :

Nos interventions donnent les meilleurs résultats lorsque nos commanditaires partagent certaines convictions qui structurent notre approche :

#### 5.1.1. L'accès à la parole et aux réalités du terrain :

Nous croyons qu'une analyse pertinente nécessite d'entendre directement les personnes concernées et d'observer les situations réelles de travail. Cela suppose de pouvoir rencontrer librement les acteurs, consulter les documents pertinents, et accéder aux espaces de travail sans filtrage préalable. Cette ouverture n'est pas une contrainte bureaucratique : c'est ce qui permet de comprendre vraiment ce qui se joue dans une organisation.

#### 5.1.2. L'indépendance professionnelle comme garantie de qualité :

Nous sommes convaincus que notre valeur ajoutée réside dans notre regard extérieur et notre capacité à analyser les situations sans parti pris organisationnel. Pour cela, nous avons besoin de conserver la maîtrise de nos méthodes et de nos analyses. Vous pouvez nous faire part de vos attentes, de vos contraintes et de vos questions – et nous les prendrons sérieusement en compte – mais c'est notre expertise méthodologique qui guide la manière dont nous conduisons l'enquête et formulons nos conclusions.

#### 5.1.3. La protection de la parole :

Pour que les personnes puissent s'exprimer librement, elles doivent avoir la certitude que leurs propos ne se retourneront pas contre elles. Nous mettons en place des protocoles de confidentialité rigoureux, et nous avons besoin que vous les respectiez pleinement. Cela signifie notamment ne pas chercher à identifier qui a dit quoi dans nos restitutions anonymisées. Cette protection n'est pas une entrave à votre connaissance de la situation : c'est ce qui permet aux vérités difficiles d'émerger.

#### 5.1.4. L'engagement dans la transformation :

Nous ne concevons pas nos interventions comme de simples diagnostics destinés à rester dans un tiroir. Nous espérons que vous accueillerez nos constats et nos recommandations comme des ressources pour faire évoluer l'organisation, même – et surtout – lorsqu'ils bousculent certaines habitudes ou remettent en cause des pratiques établies. Notre travail prend tout son sens lorsqu'il débouche sur des transformations concrètes.

#### 5.1.5. Le partage des résultats avec les personnes concernées :

Nous pensons que les bénéficiaires dont nous avons observé les situations de travail ont le droit de connaître les conclusions d'une démarche les concernant et dans laquelle ils/elles se sont mobilisé.es. Nous privilégions donc des formats de restitution qui permettent le dialogue et l'appropriation collective des résultats, plutôt qu'une simple transmission confidentielle à la direction.

Cette transparence n'est pas un risque : c'est une condition de l'adhésion aux transformations à venir.

#### 5.1.6. Le temps nécessaire à un travail rigoureux :

Nous savons que les organisations fonctionnent souvent dans l'urgence, mais certaines démarches ne peuvent pas être précipitées sans perdre leur qualité. Nous avons besoin que vous acceptiez des temporalités compatibles avec un travail sérieux : écouter vraiment les gens, analyser finement les données, construire des recommandations pertinentes, tout cela prend du temps.

### 5.2. Ce que nous nous engageons à apporter :

De notre côté, nous nous engageons à :

- Déployer une rigueur méthodologique maximale à toutes les étapes de l'intervention.
- Expliciter nos socles d'analyse et nos partis pris, pour que vous compreniez d'où nous parlons et comment nous pensons.
- Respecter nos engagements en termes de délais et de livrables, et vous alerter rapidement en cas de difficulté.
- Maintenir une posture de dialogue permettant d'ajuster ensemble certaines modalités pratiques.
- Protéger la confidentialité des informations sensibles concernant votre organisation.

### 5.3. Quand la collaboration ne peut pas se faire :

Il arrive que nous ne puissions pas travailler ensemble, notamment lorsque :

- L'accès aux personnes ou aux informations est trop restreint pour permettre une analyse sérieuse.
- Des pressions sont exercées sur nos conclusions ou notre indépendance d'analyse
- Les protocoles de confidentialité ou de protection des parties prenantes ne peuvent pas être garantis.
- Nos livrables risquent d'être détournés à des fins contraires à notre finalité (sanctions de personnes ayant témoigné, instrumentalisation des constats).

Dans ces cas, nous préférons renoncer à la mission plutôt que de produire un travail qui ne correspondrait pas à nos standards professionnels et éthiques.

### 5.4. Une invitation plutôt qu'une injonction :

Ces principes ne sont pas des contraintes que nous imposons : ce sont les conditions qui, selon notre expérience, permettent que nos interventions soient vraiment utiles. Nous vous invitons à les épouser non par obligation contractuelle, mais parce qu'ils servent l'objectif que nous partageons : améliorer réellement les situations de travail et contribuer à des organisations plus saines et plus démocratiques.