

# **ModACT – Développement de la pratique réflexive collective sur les situations d'intervention : un exemple d'analyse de Revue de Projet en Cabinet Conseil**

Clara Similowski<sup>1</sup>, Cécile Mege Piney<sup>2</sup> et Sébastien Arnaud<sup>3</sup>

Solutions Productives – Pôle R&D

**Mots clés :** développement de connaissances, collectif de travail, pratique réflexive, intervention conseil, analyse de réunion, auto-confrontation croisée

**Résumé :** Les interventions menées en cabinet conseil peuvent être sources de problématiques organisationnelles, techniques et stratégiques, voire de débats face aux transformations des situations de travail, des organisations mais aussi des conditions de réalisation de l'intervention. Face aux difficultés quotidiennes de la pratique du conseil sur le terrain dans le Cabinet étudié, la Revue de Projet a été développée au sein du Cabinet Conseil pour échanger collectivement sur ses interventions. Cependant, ce dispositif, idéalisé par les plus anciens du Cabinet Conseil pour questionner les pratiques afin de les améliorer, n'est pas si évident à mettre en œuvre au quotidien. Parler de la réalité de son travail est tout aussi difficile pour les consultants, qui rencontrent les mêmes difficultés que les personnes qu'ils mobilisent eux-mêmes dans leurs interventions. Les travaux en cours visent à un premier niveau la compréhension de ce qui se joue dans et autour de ces échanges, à un deuxième niveau la transformation pour améliorer les pratiques et l'apprentissage des acteurs du Cabinet Conseil et, à un troisième niveau l'amélioration des interventions pour les rendre plus pertinentes et efficaces.

## **1 De l'intervention à la Revue de Projet : émergence d'un dispositif réflexif**

Les interventions en cabinet conseil se réalisent avec un statut de consultant, pouvant questionner à la fois la notion de conseil et la posture d'intervenant. Derrière le consultant qui joue à l'équilibriste entre conseil stratégique et accompagnement opérationnel, se cache un professionnel en constante recherche de ce qu'il « vend », de la substance et de la matière du conseil (Bourgoin, 2015). A cette introspection se joint la difficulté constante d'identifier « ceux » à qui le conseil est rendu, le client étant très souvent pluriel, éclaté et tirillé entre différentes parties de l'organisation. Le consultant s'insère ainsi dans un triangle de consultation (Villette, 2003) entre commanditaire qui a formulé une demande et public cible à étudier, rarement à l'origine de l'intervention dans laquelle ce dernier se trouve impliqué. Ces décalages de perception entre commanditaire et consultant amènent celui-ci à douter de façon permanente.

---

<sup>1</sup> Doctorante, Chargée de R&D

<sup>2</sup> Consultante Responsable R&D / Docteur en ergonomie

<sup>3</sup> Consultant Directeur de la Capitalisation

Pour partager ces doutes entre pairs, le Cabinet Conseil étudié a développé la Revue de Projet (RP), dispositif interne fournissant des occasions de réflexivité aux consultants (Nahon & Khomany, 2014) afin de conscientiser et verbaliser leurs stratégies d'intervention, ce qui est ordinairement difficile à faire (Berthelette, 2002).

Le terme *revue de projet* est mobilisé dans les organisations pour désigner le suivi des projets réunissant à intervalle régulier les différents acteurs clés qui échangent et vérifient l'état d'avancement, prennent des décisions et éventuellement résolvent « *les conflits potentiels entre différents experts* » (Aggeri, 2017, p. 55). Dans les processus de conception, la revue de projet est un environnement propice à l'explication et l'accompagnement des architectes pour éclairer les clients sur leur choix et ainsi « *éviter les mauvaises surprises après la construction* » (Boustila, 2016, p. 13). Dans le secteur du soin hospitalier, il s'agit de Revues de Mortalité et Morbidité (RMM) qui consistent, quant à elles, à examiner collégialement la prise en charge de patients dont les évolutions ont été marquées par un événement indésirable (complication voire décès), de manière à pointer les éventuelles défaillances (Bal et al., 2010).

Ici, nous mobilisons le terme de Revue de Projet (RP) tel qu'il est utilisé dans le Cabinet Conseil pour désigner des réunions de concertation entre un collectif de consultants qui passent en revue, sur une demi-journée voire une journée entière, différentes interventions. Selon l'état d'avancement de l'intervention, l'équipe peut soit présenter un support avant ou après une restitution, soit poser une question directement en lien avec le déroulé de la mission. Lorsque le consultant formule une question, la RP se présente comme un « *processus de résolution de situation problème* » (Mège Piney et al., 2022). La reconstruction du problème et sa résolution est alors centrée sur l'évolution du point de vue de l'intervenant sur sa propre situation problème et, de fait, sur l'évolution de sa question initialement posée. En réunissant un groupe de personnes autour de tensions concrètes, l'objectif de ces espaces est de comprendre collectivement ce qui pose problème dans le travail, de l'analyser et de le reformuler, pour tenter d'apporter des propositions d'action.

Née d'un savoir-faire issu de 30 années d'expérience, la RP a été maintes fois remise en question pour se traduire aujourd'hui par un processus et un dispositif, permettant de mettre en débat la qualité du travail des intervenants et du conseil porté aux clients au sein du Cabinet Conseil étudié. Plusieurs milliers de situations d'interventions ont été forgées, structurées et enrichies pour aboutir à la définition des conditions de réussite : approche, démarche, processus, méthodologie, outils, capitalisation. Au-delà de l'enrichissement des connaissances propres au Cabinet Conseil, la RP a pour ambition de devenir un moyen d'en valider ses fondements déontologiques et économiques avec la perception du terrain. Ainsi, capitaliser ces connaissances apparaît essentiel pour permettre une remise en question continue de la pratique du conseil et un enrichissement permanent.

Nous proposons, à partir d'un exemple concret de RP issu du Cabinet Conseil étudié, de décortiquer la méthode de recueil et de traitement des données qui permet de caractériser ce dispositif, ce qui s'y passe pour chacun des participants, selon le rôle qu'il y joue, et les difficultés rencontrées.

## 2 Pratiques réflexives collectives et analyse du travail : petit détour théorique

L'éclairage pluridisciplinaire met en évidence les pratiques réflexives comme outil de création de savoirs dans l'environnement continuellement mouvant des consultants, tout en s'intéressant aux méthodes d'analyse de ce type de pratique.

### 2.1 La réflexivité comme outil de création de savoir

Les interventions des consultants font l'objet de changements et d'évènements fréquents, nécessitant des réorientations liées pour partie aux décisions des commanditaires, aux évolutions des demandes ou des projets (Tran Van, 2010 ; Quériaud, 2014). La pratique professionnelle est en effet ponctuée par des éléments conditionnant les situations rencontrées par le praticien (Schön, 1994) : complexité, incertitude, instabilité, particularisme et conflit de valeurs. Les intervenants doivent dans l'action s'accommoder de ces changements, ajuster leur méthodologie et développer un « *modèle souple d'intervention* » pouvant être tordu aux contraintes du projet et de l'action à réaliser (Tran Van, 2010), permettant aux consultants d'accorder leurs pratiques aux besoins de l'intervention et ce, aux différents moments de l'intervention. Ces outils d'échanges peuvent se matérialiser par des temps collectifs comme des réunions. En visant autant des enjeux de santé que de performance, les objectifs de ce type de pratique sont pluriels : améliorer le dialogue entre les cadres et les équipes de travail, redonner du sens au travail dans un contexte de montée en puissance des risques psychosociaux et du mal-être au travail (Mahiou, 2010), prendre soin du travail et du métier (Clot, 2010), lutter contre le silence organisationnel (Rocha, 2014). Un certain nombre de travaux ont montré que ces espaces discutant le travail sont devenus moteurs pour la santé et la qualité de vie au travail. Le débat, la confrontation, la controverse sont aujourd'hui reconnus comme des ressources pour l'individu, le collectif et l'organisation (Clot, 2010).

Ces pratiques réflexives sont collectives dès lors qu'elles sont partagées au sein d'une communauté et qu'elles font l'objet d'une expérience collective (Schön, 1994). Mollo et Nascimento (2013) définissent d'ailleurs l'activité réflexive collective comme « *une forme de réflexion sur l'action, menée en dehors du cadre fonctionnel immédiat, et permettant l'analyse critique individuelle ou collective d'une situation de travail singulière ou d'une famille de situations* » (p. 165). Celle-ci a pour but de construire des consensus pour « *définir collectivement l'espace de solutions et des règles acceptables et inacceptables* » (p. 210). Les pratiques de retour d'expériences (REX) peuvent par exemple être enrichies par les espaces de débat (Casse & Caroly, 2017). Pour que cette pratique réflexive collective apporte des bénéfices, la discussion est cependant conditionnée par quelques repères : centrée sur le travail, fréquente pour aborder les difficultés quotidiennes, animée par un cadre de et dans l'activité afin de progresser vers des solutions communes, informée en s'appuyant sur des outils de gestion, et, mémorisée pour fonder l'identité du groupe et guider le travail qui s'y construit (Detchessahar, 2011). Rocha (2014) y ajoute le pouvoir d'agir des participants pour résoudre les situations débattues.

Néanmoins, construire ensemble des solutions signifie rendre public ses raisonnements privés. Divulguer ses façons habituelles de penser le travail, de le réaliser, d'en surmonter les difficultés n'est pas automatique et nécessite de développer de nouveaux comportements dans les collectifs de travail puisque ces ressources constituent une source de pouvoir dans les organisations (Crozier & Friedberg, 1977). Daniellou (2015), insiste, lui aussi, sur les difficultés de parler de son travail car l'action engage l'opérateur dans un rapport au monde complexe, qui peut rendre la mise en mot du travail délicate. Pour Dejours (2008), en formulant, puis en défendant, leur façon de travailler, les participants aux espaces de débat échangent autour d'expériences, de modes opératoires, de santé au travail, pour créer de nouvelles règles de travail. Deux raisons peuvent cependant décourager toute forme d'expression (Morisson & Milliken, 2000) : la peur des répercussions négatives en soulevant certaines questions critiques, et, la crainte de l'inutilité de communiquer des informations qui ne seraient pas prises en compte.

## 2.2 Analyser l'activité de réunion collective ou comment identifier l'invisible

Classiquement l'ergonome étudie les activités productives, orientées vers la production immédiate (Falzon, 1994). Pourtant, les réunions de travail, activité méta fonctionnelle visant à planifier et organiser le travail, font partie des activités des opérateurs et des managers. Par ailleurs, les consultants sont de plus en plus souvent amenés à accompagner la mise en place d'espaces dialogiques sur le travail dans les organisations (Detchessahar, 2011 ; Rocha, 2014 ; Piney, 2015 ; Domette, 2019). Analyser ce travail collectif est devenu un véritable enjeu pour comprendre les logiques sous-tendues du fonctionnement de tels dispositifs et leurs impacts.

La littérature pointe que l'analyse de l'activité de réunion collective a principalement été réalisée dans les projets de conception (Garrigou et al., 1995 ; Martin et al., 2002 ; Cahour, 2002 ; Wolff et al., 2005 ; Darses, 2006 ; Charrier, 2010). Les analyses de réunions peuvent se faire par codage en utilisant des logiciels propices à l'analyse de données qualitatives, ou par la mobilisation de grilles de codage (Darses et al., 2001) développées afin d'identifier les actions effectuées par les concepteurs sur des objets (Falzon & Darses, 1992).

Cependant, plusieurs travaux pointent les limites de la participation dans les projets de conception (Garrigou et al., 1995) ou dans les espaces de débat sur le travail (Piney, 2015 ; Domette, 2019). Garrigou et al. montrent par exemple, grâce à l'analyse d'enregistrements de réunions, l'importance de la méthodologie de questionnements de l'ergonome-animateur sans laquelle les concepteurs ont tendance à omettre l'activité des opérateurs, et, les opérateurs à se focaliser uniquement sur des questions de santé et sécurité. Toujours concernant la participation, (Cahour, 2002) met en évidence la part des décalages sociocognitifs concernant les *cadres participatifs* en réunion de conception. L'observation de réunion, l'analyse de leur enregistrement, les entretiens individuels et les *retours d'observations* (similaires aux techniques d'auto-confrontation) révèlent la manière dont les acteurs comprennent et vivent leur possibilité réelle d'intervenir, entre ce qui leur est dit et les tournures implicites qui désamorcent de fait la participation. De plus, les décalages quant aux connaissances sur l'avancée du projet tendent à exclure une partie des participants car des régulations à chaud (De Terssac, 2003) s'opèrent entre concepteurs, créant une réunion dans la réunion. De fait, en s'inspirant des travaux de Goffman (1974), Cahour (2002) liste des difficultés expliquant la manière dont les différences de participations sont étroitement liées à des différences de *cadres participatifs*.

## 3 Révéler les enjeux et les dynamiques dans les RP d'un Cabinet Conseil : une combinaison d'outils

Intervenir implique nécessairement d'interagir avec un certain nombre d'acteurs. Ces interactions sont déterminantes dans la trajectoire de l'intervention : l'intervention menée va différer selon les acteurs croisés et les méthodologies déployées (Falzon, 1994). Chaque intervention étant singulière et unique, il y a autant de trajectoires que d'interventions. Et, une intervention peut prendre une nouvelle trajectoire potentielle à n'importe quel moment, en fonction de son déroulement. Ainsi, la question posée via la Revue de Projet (RP) au sein du collectif du Cabinet Conseil étudié à un moment donné, modifie inévitablement la trajectoire même de l'intervention. Pourtant formuler une question est difficile en étant à l'intérieur de l'intervention, car la formulation suppose une certaine conscience et compréhension de la difficulté, qui dépendent elles-mêmes des « miroirs » disponibles (Mège Piney et al., 2022). Naturellement, les intervenants recherchent l'approbation des pairs, ce qui les rassurent, mais ils ne sont pas forcément en quête d'une remise en cause. Ce changement de paradigme est un processus coûteux, car changer sa façon de voir les choses pendant le déroulement de l'intervention menée ne va pas de soi.

Plusieurs questionnements ont guidé l'analyse des effets du dispositif de RP : Quelle est l'ornière dans laquelle le consultant est en demande de RP ? Comment les participants selon leur rôle dans la RP s'emparent de la problématique et la font évoluer ? Quels sont les indicateurs qui montrent que le consultant en demande a cheminé ? Quelles sont les difficultés surmontées ou non dans l'animation ? Nous faisons l'hypothèse que la compréhension de ces logiques permettra de développer le potentiel capacitant de l'organisation en favorisant simultanément la construction de la trajectoire des consultants, celle des interventions et celle du Cabinet Conseil.

### 3.1 Construction d'une grille de codage pour caractériser les RP Question

Le corpus de données a été constitué au-fur-et-à-mesure de la tenue des RP par recueil d'enregistrements vidéos sur une période de 3 ans, ce qui constitue 120 RP d'une durée moyenne de 45 minutes chacune : 37 en 2021, 43 en 2022, 40 en 2023. La RP dans le Cabinet Conseil étudié est caractérisée par des modalités de fonctionnement : fonctions des participants et rôles dans la RP, accès, format, temporalité, etc. (

Figure 2). L'analyse de la typologie des sujets de RP, formulés par les participants dans le besoin, a mis en évidence que les entrées par Question sont largement majoritaires sur la période étudiée (

Figure 1).

	Questions	Pré-restit	Post restit	REX	Présentation
2023	63%	3%	15%	10%	10%
2022	79%	7%	7%	7%	0%
2021	82%	2%	5%	3%	8%

Figure 1 : Répartition des sujets de RP par typologie

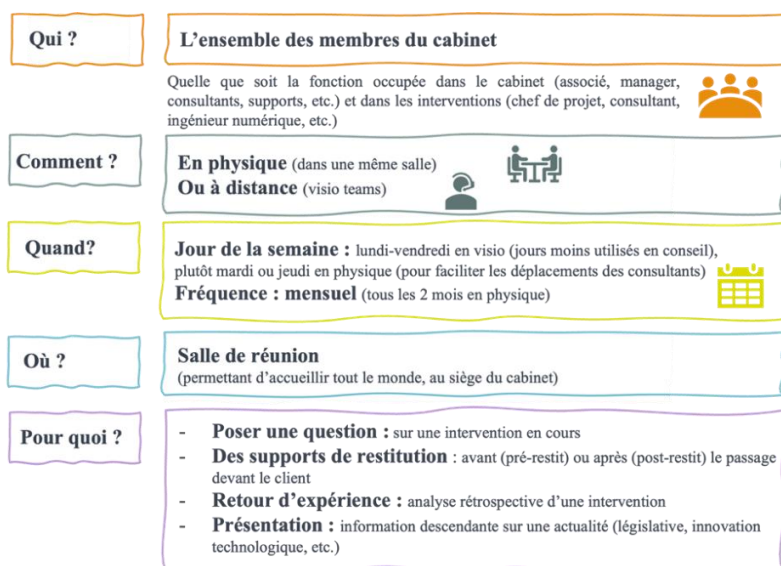


Figure 2 : Caractérisation du fonctionnement des RP dans le Cabinet Conseil étudié

Afin d'appréhender les dynamiques d'interaction dans les RP, la méthodologie d'analyse s'est basée sur l'élaboration d'une grille de codage reproductible centrée sur trois critères de sélection :

- Investiguer la classe de RP la plus fréquente : les entrées par une question ;
- Limiter la variabilité dans l'animation : les RP animées par la même personne ;
- Investiguer la diversité des situations rencontrées : bénéficiaire unique (intervenant seul) et multi-bénéficiaire (équipe d'intervention), thématique sensible (ex. sujet sur le management), temps contraint (ex. études de maintien en emploi), expérience du bénéficiaire (profils expérimentés et juniors).

Des codages tests ont été réalisés sur 2 RP, avec des boucles itératives, pour ajuster et définir une première grille de codage. Celle-ci a été testée sur 3 nouvelles RP afin de valider la robustesse de la grille de codage finale. Après les derniers ajustements, un traitement quantitatif a pu être mis au point avec le développement d'un outil Excel qui permet de caractériser rapidement, après codage des prises de parole, le profil de la RP de manière quantitative avec des données statistiques, et, qualitative avec des chroniques d'activité. L'étude quantitative du niveau macro a décrit cette activité de Revue de Projet, mais celle-ci ne permettait pas d'identifier avec finesse son déroulement. La construction de chroniques d'activité a permis de dépasser cette difficulté en caractérisant l'enchaînement temporel des prises de parole en termes de fonction, mais aussi de contenu. Le codage utilisé est resté identique à la grille mobilisée pour l'étude quantitative afin d'assurer une cohérence d'analyse.

### **3.2 Réalisation d'auto-confrontations collectives pour identifier les logiques parallèles**

Pour investiguer les différentes logiques qui sous-tendent les prises de parole des participants de la RP, les chroniques d'activité ne suffisent plus. À partir du dépouillement des matériaux vidéo, nous avons fait appel à des méthodes d'assistance de la pratique réflexive (Garrigou et al., 1995) en mobilisant la confrontation collective qui réunit l'ensemble des participants actifs lors de la RP étudiée. Ce type d'outil est propice à la conjugaison des expériences (Clot et al., 2000) et à l'explicitation des savoirs mobilisés dans les actes et prises de paroles en réunion.

L'expérimentation de la confrontation collective a été réalisée en deux temps (05/07/2022 et 09/09/2022) pour des raisons de disponibilité des participants. Ces presque quatre heures cumulées, qui ont regroupé l'ensemble des personnes directement impliquées dans la RP, ont ensuite été retranscrites. L'entièreté de la RP enregistrée (d'une durée de 51 minutes) a été passée à la moulinette de la confrontation collective pour comprendre ce qui s'est passé et ce qui s'est joué selon le point de vue de chacun ; verbaliser ses actions, ses raisonnements, sa compréhension de la situation, et, partager les logiques de chacun.

## **4 La RP ou comment articuler des logiques parallèles parfois contradictoires selon les profils de participants**

En s'intéressant particulièrement aux RP Question, l'analyse a permis de caractériser finement les questions soumises par les consultants au collectif du Cabinet Conseil en lien avec :

- La posture de l'intervenant (30% en 2021, 15% en 2022, 28% en 2023) par les rapports établis entre l'intervenant et les différents acteurs impliqués dans l'intervention comme la gestion de conflits interpersonnels acteurs / ergonomes ou acteur / acteur, la gestion des enjeux stratégiques ou encore la gestion des attentes du client
- Le pilotage de l'intervention (37% en 2021, 41% en 2022, 36% en 2023) par la structuration des différentes étapes de l'intervention comme l'organisation des

instances de décision avec les comités de pilotage ou comités techniques, la relance d'une intervention à l'arrêt, ou encore la prolongation d'une intervention.

- La méthodologie (33% en 2021, 44% en 2022, 36% en 2023) par les techniques de l'intervenant comme la rédaction la réalisation d'observations ou d'entretiens, l'animation de groupes de travail, l'utilisation d'outils complémentaires ou encore l'analyse des données et la production de résultats.

Pour illustrer ces propos, prenons l'exemple d'une RP Question d'ordre méthodologique (

Figure 3). Au moment de la soumission du sujet en RP, l'intervention était à l'étape de diagnostic où les marges de manœuvre méthodologiques étaient déjà déterminées, mais les messages à faire passer au commanditaire restaient à construire. Le diagnostic était donc encore en cours, avec la possibilité de compléter le recueil de données.

Comment passer, grâce à l'analyse de l'activité, des constats aux leviers de transformation ?	
<b>Intervention</b>	Évaluation de la charge physique de travail
<b>Date</b>	20/05/2022
<b>Bénéficiaire</b>	1 principal, 1 secondaire
<b>Classe</b>	Question
<b>Typologie</b>	Méthodologie
<b>Avancement</b>	Finalisation du diagnostic

Figure 3 : Exemple d'une RP Question d'ordre méthodologique

#### 4.1 Enjeu d'animation des RP et impacts sur la prise de parole des participants

Tout d'abord, l'analyse par codage a permis d'identifier quatre profils d'interlocuteurs, associés à la fonction occupée le temps du déroulement de la RP :

- **Le bénéficiaire principal** est l'intervenant qui a un problème, qui vient avec une question qu'il soumet au collectif comme point de démarrage de la RP ;
- **Le bénéficiaire secondaire**, lorsqu'il s'agit de multi-bénéficiaires, est un membre de l'équipe d'intervention ou le chef de projet, responsable de l'intervention ;
- **L'animateur** est chargé de faire « accoucher » le problème en menant la RP ;
- **Les ressources expertes** sont l'ensemble des membres de l'équipe du Cabinet Conseil qui contribuent à la résolution du problème.

Le traitement des données s'est ensuite intéressé au contenu à travers les différentes prises de parole en termes de répartition temporelle selon les fonctions et la nature des propos tenus :

- **Explications** : décrire et donner des détails objectifs sur l'objet, l'intervention, la question de RP ; exprimer son avis sur l'objet avec des détails subjectifs ; proposer ce qui pourrait être fait dans la suite de l'intervention ;
- **Question** : comprendre en posant une question relative à l'objet ; explorer en recherchant des éléments sur une situation, une réaction, une position ; proposer en posant une question relative aux perspectives de l'intervention présentée ou à partir d'un retour d'expérience d'autres interventions menées au sein du Cabinet Conseil ;
- **Acquiescement** : valider les propos, les objectifs, les échanges, etc.
- **Reformulation** : expliquer par une reformulation d'un propos tenu par quelqu'un d'autre ou soi-même sous forme d'affirmation ou de question ;
- **Animation** : recentrer en recadrant le sujet des débats et le déroulement des échanges ; demander une reformulation par le bénéficiaire ; relancer en proposant la parole à qui

veut ; rappeler les consignes du déroulement de la RP ; définir un ordre de prise de parole ; s'assurer que le bénéficiaire a bien été aidé ; être maître du temps.

*Les analyses quantitatives montrent par exemple (*

Figure 4) que l'animateur a monopolisé près de la moitié des temps d'échange (46%) en surpassant son rôle d'animation (9%) et de reformulation (12%). Les participants ressources n'ont alors pu s'exprimer qu'à peine un cinquième du temps (18%) pour apporter leur point de vue et partager leurs expériences. Ces premiers éléments, bien que caractérisant une RP par rapport à une autre, ne suffisent cependant pas à appréhender le cheminement que chacun des participants, selon sa fonction a réalisé, par ses prises de parole ou non, tout au long du déroulement d'une RP.

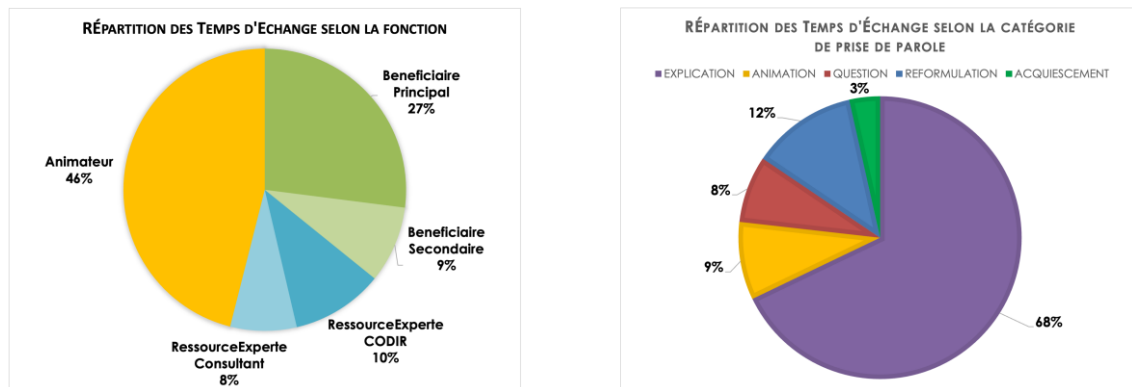


Figure 4 : Répartition du temps de la RP selon le type de prise de parole et la fonction de l'interlocuteur

#### 4.2 Animer : une construction des échanges en trois temps

Les chroniques d'activité ont permis de reconstituer temporellement la RP selon l'intervention particulière qui y est présentée. Chaque chronique est propre au déroulement d'une RP particulière, en conservant néanmoins trois invariants :

- Le premier bandeau met en évidence les différents profils qui ont pris la parole selon la fonction jouée dans la RP : une même personne aura des rôles différents selon les RP, mais gardera le même rôle tout au long d'une même RP ;
- Le deuxième bandeau met en évidence la nature du contenu de la prise de parole ;
- Le troisième bandeau pointe les éléments qui apportent des pistes au problème.



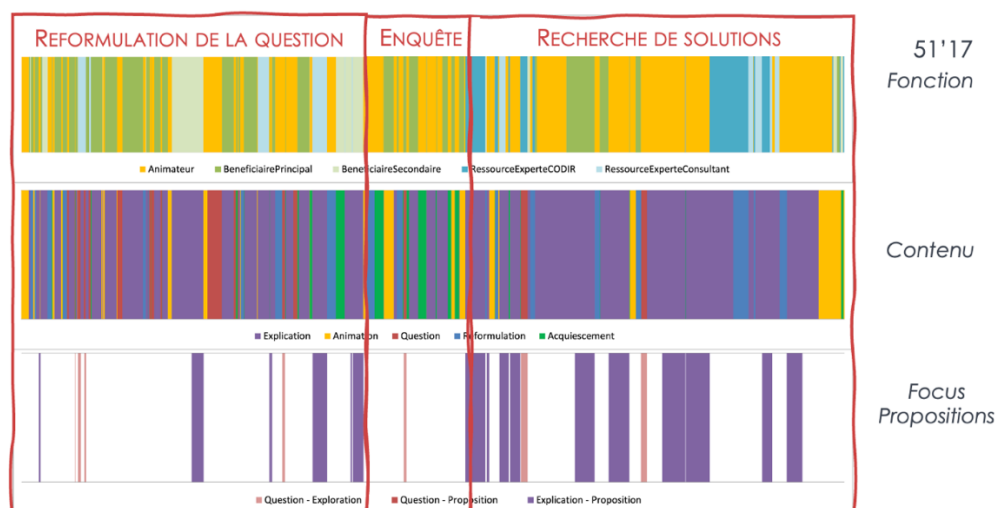


Figure 5 : La RP, découpage en trois temps

L'analyse de contenu de la RP prise pour illustration met en évidence un découpage en trois temps (Figure 5) : reformulation de la question présentée précédemment, enquête pour approfondir la nouvelle question, puis recherche de solutions. Au niveau de la fonction de l'interlocuteur, les résultats montrent que logiquement l'animateur (jaune) a pris une place conséquente dans les échanges, puisqu'il a relancé les discussions, reformulé les échanges ; sa prise de parole était donc régulière. Les bénéficiaires principaux et secondaires (vert), ont pris également souvent la parole, notamment dans la première partie de reformulation de la question, puisqu'ils ont amené notamment des éléments de compréhension, alors que la chronique a montré qu'ils se sont effacés un peu plus dans la phase de recherche de solutions au profit des participants jouant les ressources expertes (bleu). En termes de contenu des prises de parole, la chronique met en évidence qu'il y a beaucoup de prises de parole avec l'objectif d'explication (violet), du point de vue des bénéficiaires mais aussi de l'animateur si l'on croise avec le premier bandeau. En faisant un focus sur les propositions émises, l'analyse montre que les pistes de solutions sont évoquées tout au long de la RP, et non pas uniquement dans la partie de recherche de solutions. L'objectif sous-tendu était d'investiguer si le bénéficiaire qui venait avec sa question en RP, repartait avec des éléments qui pourraient l'aider dans la poursuite de son intervention.

L'analyse de l'ensemble des chroniques d'activité montrent que ces trois temps reviennent systématiquement, bien qu'ayant des durées très variables selon les RP (d'un cinquième à près de la moitié du temps d'une RP). En décortiquant la phase de reformulation de la question, notre analyse pointe que la question se co-construit dans la RP essentiellement par le questionnement orienté de l'animateur, mais aussi par les quelques prises de parole des ressources expertes. La question d'entrée formulée au départ de la RP : *Comment passer, grâce à l'analyse d'activité, des constats aux leviers de transformation ?* a été reformulée quatre fois en 26 minutes pour aboutir à : *Comment faire face à la peur de ne pas avoir de solutions ?* Ainsi, la question d'entrée évolue pendant que des logiques différentes existent et se confrontent. C'est le déplacement de la question par le jeu de l'animateur qui fait bouger toutes ces logiques.

### 4.3 Une reformulation du problème permettant le cheminement réflexif du bénéficiaire

La Figure 5 a mis en évidence un ping-pong resserré au début de la RP entre animateur et bénéficiaire, consistant à expliquer et reformuler la question. La confrontation collective, basée sur la vidéo de la RP, a permis d'identifier ce qui se jouait pour le bénéficiaire à ce moment précis : il a saisi d'autres composantes de son problème qui ne lui était pas apparu jusqu'alors :

« *J'ai une révélation, je me dis c'est ça le problème [...] Ce n'est peut-être pas tout le problème, mais c'est un problème pour moi !* ». Le processus réflexif dans lequel il s'engage alors pleinement entraîne une certaine déstabilisation : « *Je me rends compte que j'ai plein de problèmes et c'est très flippant.* ». Contrairement à ce qui peut être attendu (obtenir des réponses à la question posée), le bénéficiaire identifie de nouvelles difficultés, de nouveaux problèmes.

En entrant dans le temps de l'enquête, la ressource experte et l'animateur abondent vers une préconisation de renforcer la participation des opérateurs étudiés à l'analyse de leur propre situation de travail. La suite des échanges s'est articulée autour de cette proposition : permettre les conditions de la co-construction des analyses pour embarquer les opérateurs. Le bénéficiaire a quitté son inquiétude initiale de ne pas avoir de solution, alors qu'il est devenu soucieux quant à l'application des conseils concernant la co-construction des analyses : « *J'étais inquiet pour les pistes de transformation, ce que je n'étais plus à la fin de la RP. Par contre, j'étais inquiet pour l'analyse* ». Nos résultats montrent que la réflexivité sur l'action en réunion collective produit des émotions contradictoires. D'ailleurs, les prises de parole du bénéficiaire pendant la RP ont été marquées par la logique d'expression de son malaise dans son intervention, qu'il tente d'expliquer, de partager et de caractériser : « *je donne des éléments qui semblent expliquer que je suis dans la panade* ». Finalement la confrontation collective révèle un nouveau malaise : celui au cours de la RP traduit par l'ambivalence émotionnelle exprimée : « *je me rassure un peu* » versus « *j'étais inquiet* », « *c'est rassurant* » versus « *je suis perdu* ». Ainsi la caractérisation du problème participe à la mise en réflexivité du bénéficiaire et la manière dont celui-ci la vit.

#### **4.4 L'évolution réflexive garantie par une technicité de l'animation**

La confrontation collective, quant à elle, révèle que l'animateur tente de tenir à la fois *un travail de fond* consistant à identifier les problèmes du bénéficiaire et *un travail de forme* lié à l'animation pratique des débats. D'une part, le travail de fond renvoie à une logique de maïeuticien : faire s'exprimer le bénéficiaire sur sa question en se centrant sur la problématique initiale pour creuser l'étendue des problèmes possibles. L'animateur cherche ici à recueillir les éléments de contexte pertinents et circonstanciés pour comprendre cette question. D'autre part, le travail de forme garantit le bon déroulement de la RP en faisant adhérer les participants au sujet présenté. Ce travail se décline en différentes techniques afin de détendre l'atmosphère en racontant des anecdotes, de capter l'attention des participants par des interpellations directes du collectif, et de favoriser la participation en distribuant la parole de manière équilibrée et ordonnée.

De fait, le travail d'animation s'est en tension entre le besoin de prendre et conserver la parole pour « *faire accoucher le problème* », « *aller au bout* », « *vérifier qu'on a bien posé le problème* » et celui de donner la parole pour permettre l'expression des participants « *je cède la parole* », « *je lâche aussi pour permettre aux gens de s'exprimer* ». L'animateur a exprimé la complexité et l'exigence cognitive de ce travail : « *Est-ce-que je fais participer les gens ? Mais ça vient dans ma tête se heurter au fait de me dire : il ne faut pas que je lâche, il faut créer les conditions pour que [le bénéficiaire principal] puisse aller au bout de son explication.* » ; « *A la fois, j'essaie de ne pas décourager ceux qui veulent intervenir, comme [le bénéficiaire secondaire], qui est déjà dans les solutions.* ». Cette ambivalence d'objectifs de l'animation a également été reconnue par l'ensemble des participants lors de la confrontation : « *L'animation est essentielle. Il y a vraiment une rigueur à avoir entre ceux qui posent la question, ceux qui participent et ceux qui ne participent pas* », « *Il y a un peu d'horlogerie de précision dans l'animation* ».

## **5 Poursuivre le développement de l'analyse de réunion pour transformer les trajectoires d'intervenant, d'intervention et de Cabinet Conseil**

Ces premiers travaux montrent que les RP donnent aux consultants la possibilité d'intégrer un espace de régulation institutionnalisé en cours d'intervention afin de les aider à adapter leur positionnement, leur méthodologie et à tirer des enseignements des situations rencontrées. Nos résultats ci-dessus ont d'ailleurs pointé dans ces espaces des enjeux de santé et d'apprentissage.

Les outils méthodologiques mobilisés pour analyser les RP jusque maintenant ont révélé différentes logiques sous-tendues par les prises de parole des participants selon leur rôle tenu dans la RP (bénéficiaires, animateur, ressources expertes) mais probablement aussi, et il reste à l'investiguer, selon leur statut dans l'intervention (consultant, chef de projet, support, etc.) et au sein du Cabinet Conseil (junior, senior, manager, comité de direction, etc.). Un travail doctoral est notamment en cours pour étudier plus précisément ce qui se joue dans ces espaces collectifs institutionnalisés (rôle, statut, format, modalités, etc.) au regard de l'activité de conseil pour rompre l'isolement souvent ressenti par les consultants et diminuer la pression de la construction de la relation au client et du service vendu. Travailler la compréhension et le partage de ces différentes logiques, quel que soit le type de RP et le sujet présenté, favorisera la construction de trajectoires à la fois au niveau de l'intervention particulière, du parcours de l'intervenant, mais aussi du cap donné au Cabinet Conseil.

Au-delà d'un espace de discussion sur la pratique de l'intervention en Cabinet Conseil, les RP offrent aux consultants un temps de régulation à visée transformative de la trajectoire de l'intervention discutée. L'enjeu de résolution de situations problèmes engage une réflexion dans et sur l'action (Schön, 1994). L'échange entre pairs aux expériences plurielles sur la situation de malaise du consultant permet de prendre du recul sur les difficultés de la situation rencontrée, tout en prenant conscience des leviers possibles, devenus nouvelles marges de manœuvre, à un moment où ceux-ci n'étaient plus visibles par le bénéficiaire (Mège Piney et al., 2022). Le dispositif de RP, par les techniques d'animation et la présence d'un collectif ressource, aide ainsi à développer la souplesse du modèle d'intervention (Tran Van, 2010). La RP qui peut être actionnée à n'importe quel moment de l'intervention et sur n'importe quel objet, permet avant tout de sortir le bénéficiaire de l'ornière de l'intervention, en diminuant les facteurs émotionnels qui rendent aveugles pour retrouver assurance et confiance. D'ailleurs la dimension émotionnelle est un axe qu'il resterait à analyser plus finement pour mieux appréhender ces mécanismes. Cela se traduit pour le client par une plus grande adaptabilité du consultant qui peut alors proposer des ajustements à l'intervention pour en garantir son bon déroulement. En répondant au mieux au besoin client, le conseil produit renvoie une image de qualité, permettant pérennisation et fidélisation de la relation. Reste à évaluer l'impact des RP sur le déroulement des interventions en intégrant les points de vue des différentes parties prenantes, notamment celui des clients.

La réflexivité sur les pratiques dans les RP vise également un travail sur les trajectoires des intervenants. De consultant junior à senior, le parcours peut être vu comme une accumulation d'interventions et d'expériences associées, ponctué plus ou moins fréquemment par la tenue de RP. Deux profils se balancent sur le fil de la trajectoire individuelle du consultant selon le rôle tenu en RP. D'une part, le bénéficiaire direct qui, par le processus, voit évoluer sa posture conseil dans sa pratique grâce à la confrontation verbale avec ses collaborateurs autour de situations d'interventions. D'autre part, le bénéficiaire indirect, qui par la constitution d'une bibliothèque de situations non vécues par lui-même, peut se nourrir de l'expérience collective, des difficultés déjà éprouvées et résolues par d'autres, et des expertises supplémentaires, pour développer de nouvelles connaissances voire méta-connaissances (Falzon, 1994). La RP devient alors un temps dans le parcours du consultant, lui permettant de sortir du temps de l'intervention singulière souvent contraint par l'urgence et la gestion des priorités du quotidien, pour construire sa

trajectoire d'intervention. En ce sens, elle favorise la montée en compétences grâce aux expériences individuelles partagées. Dans le cadre du travail doctoral, la dimension individuelle fait actuellement l'objet de recueil de données de l'activité de conseil en croisant profils des consultants (junior, senior, manager) et thématiques d'intervention (conception, évaluation des risques, risques psychosociaux).

Enfin, en mettant en application les préconisations construites collectivement en RP dans l'intervention, les consultants sont amenés à devenir plus efficaces et plus performants : individuellement dans leur propre pratique du conseil, mais aussi collectivement en contribuant à la montée en compétences du Cabinet Conseil. L'enjeu de création de connaissances collectives implique une capitalisation spécifique qu'il est encore nécessaire de consolider pour maintenir un socle commun. Le dispositif d'analyse mise en place autour des RP participe lui aussi à créer de la valeur et du partage. En effet, les confrontations collectives sur les contenus de RP ont positionné les participants en réflexion sur leur activité au cours des RP, qui elle-même peut être considérée comme une activité réflexive sur leur activité dans les interventions. L'originalité de ce travail réside sans doute dans le fait de prendre pour objet une activité méta-fonctionnelle institutionnalisée dans le travail des consultants. Falzon (1994) préconisait justement d'élargir la problématique de l'activité méta-fonctionnelle en tant qu'activité opérationnelle aux ergonomes eux-mêmes. En ce sens, l'exemple des RP dans le Cabinet Conseil mobilise les interventions des consultants comme objet de réflexivité et tente ainsi de produire des connaissances à partir d'expériences dissemblables, vécues par des individus aux caractéristiques différentes, issues d'interventions complexes et singulières.

## 6 Références

- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations : Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20(1), 28 p.
- Bal, G., David, S., Sellier, E., & François, P. (2010). Intérêt des revues de mortalité et de morbidité pour la formation des médecins et l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins : revue de la littérature. *La Presse Médicale*, 39(2), pp. 161-168.
- Berthelette, D. (Ed.). (2002). *Les déterminants de l'implantation et des résultats des programmes de santé et sécurité au travail* (1st ed.). Ed. Presses de l'Université du Québec, pp. 107-128.
- Bourgoin, A. (2015). *Les équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*. Ed. Presses des Mines, col. Sciences sociales, 304 p.
- Boustila, S. (2016). *Conception et évaluation d'un outil de revue de projet architectural en réalité virtuelle : problématique de la perception des distances en environnement virtuel* Thèse de Doctorat, Université de Strasbourg.
- Cahour, B. (2002). Décalages socio-cognitifs en réunions de conception participative. *Le travail humain*, 65(4), p. 315.
- Casse, C. & Caroly, S. (2017). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience, *Activités*, Vol. 14, N°2.
- Charrier, B. (2010). Analyse de réunions d'équipes pédagogiques selon une approche clinique : *Cliopsy*, N° 4(2), pp. 43-59.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris : Ed. La Découverte, 190 p.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : Une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2-1, Article 2-1, 9 p.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Ed. Seuil, 500 p.

- Daniellou, F. (2015). Agir sur l'intensification du travail. In Thébault-Mony, A., Davezies, P., Vogel, L. & Volkoff, S. (2015). *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris : Ed. La Découverte, 605 p.
- Darses, F. (2006). Analyse du processus d'argumentation dans une situation de reconception collective d'outillages. *Le travail humain*, 69(4), 317 p.
- Darses, F., Détienne, F., Falzon, P., & Visser, W. (2001). *COMET. A Method for Analysing Collective Design Processes*, Rapport de Recherche. INRIA.
- Dejours, C. (2008). Le travail collectif : quelle évaluation ? Dans Hubault, F. (2008). *Évaluation du travail, travail d'évaluation*. Paris : Ed. Octarès, pp. 75-81.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, Vol. 5, N°214, pp. 89-105.
- Domette, L. (2019). Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Cnam Paris, France.
- Falzon, P. (1994). Les Activités Méta-Fonctionnelles Et Leur Assistance. *Le Travail Humain*, 57(1), pp. 1-23.
- Falzon, P., & Darses, F. (1992). *Les processus de coopération dans des dialogues d'assistance*, pp. 67-70.
- Garrigou, A., Daniellou, F., Carballeda, G., & Ruaud, S. (1995). Activity analysis in participatory design and analysis of participatory design activity. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 15(5), pp. 311-327.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : Éd. de Minuit, 236 p.
- Mahiou, I. (2010). Prévention du stress : reprendre la parole sur le travail. *Santé & Travail*, N°69, Janvier.
- Martin, G., Détienne, F., & Lavigne, E. (2002). Confrontation of Viewpoints in a Concurrent Engineering Process. In P. Chedmail, G. Cagnet, C. Fortin, C. Mascle, & J. Pegna (Éds.), *Integrated Design and Manufacturing in Mechanical Engineering*. Springer Netherlands, pp. 3-10.
- Mège-Piney, C., Nahon, S. & Arnaud, A. (2022). Résolution de situations d'intervention en Cabinet Conseil. Retours sur les éléphants et les cordonniers. *Actes du 56ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)* « Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement ». Genève : 6-8 Juillet.
- Mollo, V., & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In P. Falzon, *Ergonomie constructive*, Ed. Presses Universitaires de France, pp. 207-221.
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, Vol.25, N°4, pp. 706-725.
- Nahon, S. & Khomany, H. (2014). Tentatives de mise en œuvre d'une « organisation capacitante » dans un cabinet conseil. Histoires de cordonniers et d'éléphants. *Actes du 49ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)* « Ergonomie et développement pour tous », La Rochelle : 1-3 Octobre.
- Piney, C. (2015). *Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité » des cadres ? Le cas d'une grande administration publique*. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Cnam Paris, France.
- Quériaud, C. (2014). *Dynamiques d'interventions des ergonomes dans le champ du maintien dans l'emploi de salariés malades chroniques*. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Université Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Université Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'avenir professionnel*. Montréal : Ed. Logiques.

- Terssac de, G. (2003). La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat. Dans Terssac de, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Peynaud: débats et prolongement*. Paris : Ed. La Découverte, pp. 11-33.
- Tran Van, A. (2010). *Pratique collective de l'intervention ergonomique : comment les ergonomes font-ils pour travailler ensemble ? L'exemple de la pratique des ergonomes consultants*. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Université Victor Segalen Bordeaux 2, France.
- Villette, M. (2003). *Sociologie du conseil en management*. Paris : La découverte, 128 p.
- Wolff, M., Burkhardt, J.-M., & De La Garza, C. (2005). Analyse exploratoire de « points de vue » : Une contribution pour outiller les processus de conception. *Le travail humain*, 68(3), p. 253-277.