THÈSE PRÉSENTÉE

POUR OBTENIR LE GRADE DE

DOCTEURE DE

L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE : SOCIÉTÉS, POLITIQUE, SANTÉ PUBLIQUE

SPÉCIALITÉ : SCIENCES COGNITIVES ET ERGONOMIE – OPTION ERGONOMIE

Par Clara SIMILOWSKI

Les processus d'enquête au sein des interventions en organisation : un enjeu pour la réflexivité collective et le développement des activités de service

Sous la direction de : Johann PETIT

Co-directrice : Justine ARNOUD

Soutenue le 08/06/2026

Membres du jury :

M. JOURNÉ Benoît	Professeur en sciences de gestion, IAE Nantes, Université de Nantes	Président
Mme. MOLLO Vanina	Maîtresse de Conférences HDR en ergonomie, Université de Toulouse	Examinatrice
M. COUTAREL Fabien	Professeur en ergonomie, Université Clermont Auvergne (UCA)	Rapporteur
Mme. RAULET-CROSET Nathalie	Professeure en sciences de gestion, IAE Paris Sorbonne Business School, Université Paris I Panthéon-Sorbonne	Rapporteure
Mme. ARNOUD Justine	Professeure en sciences de gestion, IAE Paris-Est, Université Paris-Est Créteil	Co-directrice
M. PETIT Johann	Maître de Conférences HDR en ergonomie, Université de Bordeaux	Directeur

Membre invitée :

Mme. NAHON Sandrine	Dirigeante de Solutions Productives	Invitée

À mes parents,

Kathy et Thomas Similowski

« Il ne faut pas croire que le chercheur est capable de faire une description articulée dès le début du processus. Cela ne viendra que plus tard. »

Donald Schön, *Le praticien réflexif*

RÉSUMÉS EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS

Les processus d'enquête au sein des interventions en organisation : un enjeu pour la réflexivité collective et le développement des activités de service

Résumé

Le conseil en organisation s'inscrit dans les activités de services consistant à travailler non seulement *pour*, mais aussi *avec*, de multiples acteurs. Dans les cabinets qui promeuvent la co-production du service, et contrairement à des modèles « d'experts », les consultants tentent d'accompagner les acteurs-clients à la fois pour répondre à leur demande, et pour favoriser le développement de compétences pour le plus long terme. Cette logique de co-production rend le service plus participatif, mais elle est aussi plus déstabilisante pour les consultants notamment car les fins et les moyens de l'intervention sont amenés à être redéfinis par rapport à ceux préétablis à la vente. Le déroulement et les résultats des interventions deviennent incertains (Bourgoin, 2013 ; Tran Van, 2010), et la pluralité des acteurs et des objectifs est source d'instabilité (Flageul-Caroly, 2001 ; Petit, 2005). Les équipes d'intervention sont alors amenées à rencontrer des situations dites « indéterminées » (Dewey, 1938/1967) qui remettent en question leurs habitudes de travail (Arnoud, 2023 ; Lorino, 2013). La gestion de ces situations passe par un travail de réflexivité collective avec différents acteurs de l'organisation cliente, et aussi du cabinet-conseil. Dans le cabinet étudié, des dispositifs organisationnels ont été conçus pour partager des situations complexes avec l'ensemble des acteurs du cabinet. Pour étudier la réflexivité collective des consultants *sur* et *dans* leurs interventions, et les usages qu'ils font de ces dispositifs organisationnels, nous mobilisons un cadre d'analyse issu de la philosophie pragmatiste : celui du processus d'enquête. L'enquête, médiée par des activités dialogiques (Bakhtine, 1984 ; Lorino et al., 2011), vise à transformer une situation indéterminée en une situation plus intelligible, tout en produisant des repères partagés pour l'action et pour un apprentissage collectif.

Cette thèse défend l'idée selon laquelle les consultants mènent des enquêtes pour résoudre des situations indéterminées sur plusieurs moments d'intervention et avec différents acteurs qui composent une « communauté d'enquête ». La recherche-action menée en immersion dans le cabinet a permis de récolter des données par observations, entretiens et confrontations, relatives à l'activité des consultants, à leurs interventions, et aux dispositifs organisationnels prévus pour favoriser une réflexivité collective et dialogique. Les analyses d'interventions reposent sur la mise en récit des enquêtes menées dans trois interventions différentes. Nos résultats montrent que les processus d'enquête participent à la reconception des interventions. Les modifications de l'intervention se font notamment à travers un processus de valuation (Dewey, 1939/2011) consistant à redéfinir conjointement les fins et les moyens avec les acteurs de la communauté d'enquête. Les dispositifs organisationnels peuvent également participer aux enquêtes en cours des consultants en élargissant le « public » avec les acteurs du cabinet. Pourtant, ces dispositifs peuvent aussi perturber les

enquêtes et produire des effets inverses à ceux recherchés lorsque les consultants émettent des signaux de frustration ou d'incompréhension. Nos résultats pointent également les apports des enquêtes dans la consolidation des repères et savoir-faire propres aux acteurs du cabinet que nous qualifions de « communauté de pratique ». Les dispositifs organisationnels sont alors une voie de transmission et de développement de compétences entre les consultants. En outre, les enquêtes dans les interventions relèvent d'enjeux pour la qualité de service pour aider les consultants quant aux conseils prodigués dans les organisations clientes, et des enjeux de santé par le développement de compétences des acteurs.

Ces connaissances empiriques permettent de discuter des conditions organisationnelles pour mener des enquêtes, et plus largement pour structurer la réflexivité collective dans les organisations.

Mots clés : **activité de service, processus d'enquête, réflexivité collective, interventions, cabinet-conseil**

Inquiry processes in organizational interventions: a challenge for collective reflexivity and the development of service activities

Abstract

Organizational consulting is one of those services that involve working not only *for*, but also *with*, a variety of actors. In consulting firms that promote the co-production of services—and in contrast to "expert" models—consultants strive to support client actors both in meeting their immediate needs and in fostering the development of skills over the longer term. This co-production approach makes the service more participatory, even democratic, but it is also more unsettling for consultants, particularly because the ends and means of the intervention must be redefined. The course and outcomes of interventions become uncertain (Bourgoin, 2013; Tran Van, 2010), and the plurality of actors and objectives is a source of instability (Flageul-Caroly, 2001; Petit, 2005). Intervention teams are thus confronted with so-called "indeterminate" situations (Dewey, 1938/1967) that challenge their established work practices (Arnoud, 2023; Lorino, 2013). Managing these situations becomes possible through collective reflexivity involving various actors within the client organization, as well as within the consulting firm itself. In the firm studied, organizational structures were designed to share complex situations with all actors within the firm.

To examine consultants' collective reflexivity *on* and *in* their interventions, as well as their use of these organizational structures, we employ an analytical framework drawn from pragmatist philosophy: the inquiry process. Inquiry, mediated by dialogic activities (Bakhtin, 1984; Lorino et al., 2011), aims to transform an indeterminate situation into a more intelligible and actionable one, while producing shared reference points for action and collective learning.

This thesis argues that consultants conduct inquiries to resolve ambiguous situations across multiple stages of intervention and with various actors who together form an "inquiry community." The action research conducted through immersion in the firm allowed for the collection of data through observations, interviews, and discussions concerning the consultants' activities, their interventions, and the organizational structures designed to foster collective and dialogic reflexivity. The analyses of interventions are based on narrative accounts of inquiries conducted across three different interventions. Our results show that inquiry processes contribute to redesigning interventions. Modifications occur notably through a process of valuation (Dewey, 1939/2011), consisting in jointly redefining the ends and means with the actors of the inquiry community. Organizational structures can also contribute to consultants' ongoing inquiry by expanding the "public" to include the consulting firm's staff. However, these structures may also hinder ongoing inquiry and produce effects opposite to those intended, particularly when consultants express frustration or confusion. Our results further highlight the contribution of these inquiries to the consolidation of guidelines and know-how among the firm's professionals, which we refer to as a "community of practice." Organizational structures thus serve as a channel for the transfer and

development of skills among consultants. Furthermore, inquiries during interventions raise issues regarding service quality—helping consultants provide effective advice to client organizations—as well as health-related issues through the development of competencies.

This empirical material enables a discussion of the organizational conditions necessary for conducting inquiries and, more broadly, for structuring collective reflexivity within organizations.

Keywords: service activities, inquiry process, collective reflexivity, intervention, consulting firm

Unité de recherche

Équipe d'ergonomie des systèmes complexes/IMS
351 cours de la libération, 33405 Talence



REMERCIEMENTS

La thèse est un processus d'apprentissage, et dans mon cas, ce fut aussi bien un apprentissage du « monde de la recherche », du milieu académique et du travail associé à la démarche scientifique, que celui de la pratique de l'intervention-conseil. Cette recherche m'a, en effet, égoïstement servie pour apprendre le métier que je pratique. C'est donc très naturellement que mes premiers remerciements s'adressent à mes collègues du cabinet (consultants ou non) : merci d'avoir « joué le jeu » de cette recherche, de m'avoir permis d'entrer dans vos interventions, dans votre activité, d'avoir endossé la difficile place des travailleurs que vous avez l'habitude d'analyser. Ce fut une vraie mise en abyme : une recherche-action sur les interventions, par une chercheuse consultante qui étudie la réflexivité des consultants en les mettant en position de réflexivité sur leur propre réflexivité dans leurs interventions… Quelle vertigineuse *inception* !

Mes remerciements sincères à Vanina Mollo, Fabien Coutarel, Nathalie Raulet-Croset et Benoit Journé, d'avoir accepté d'être membres du jury avec les implications de lectures, de discussions et d'enrichissements de ce travail.

Merci également Fabien Coutarel et Ewan Oiry, pour les retours bienveillants à l'occasion des comités de suivi annuels.

Je remercie chaleureusement ma direction de thèse, Johann Petit et Justine Arnoud pour leur accompagnement, leur complémentarité, et leur patience. Merci de m'avoir fait naviguer entre les disciplines ! Et merci Justine de m'avoir lentement mais surement transmis, sans me l'imposer, le goût de la philosophie pragmatiste.

Merci à la direction du cabinet d'avoir pensé à moi pour réaliser une thèse qui était déjà en cours de construction, merci pour cette preuve de confiance. Merci Cécile, pour ton accompagnement et ton soutien technique. Merci Sandrine, pour « l'accès au terrain » et les échanges, souvent déstabilisants, mais toujours très riches ! Un remerciement spécial à Sébastien pour nos longues discussions, qui malgré nos dérives m'ont beaucoup aidé ; pour notre activité collective autour des RP, et pour ta bibliothèque de références que tu sais partager généreusement.

Merci l'équipe de Bordeaux ! Johann, Bernard, Yann, Karine, Loïc, merci pour les échanges au cours des séminaires doctoraux qui ont des effets ambivalents de chamboulement, d'ouverture du champ des possibles et de propulseur. Johann, Karine et Yann, merci pour les opportunités d'enseignements aux étudiants du master de Bordeaux. Et Justine, pour ce cours très particulier sur les « comportements humains en organisation » auprès des étudiant·es de gestion de l'IAE de Créteil.

Un immense merci aux doctorantes du labo : Camille, Latifa, Alexandra, Claire et Juliette. En particulier ces deux dernières, pour nos sessions de travail, nos encouragements et notre soutien mutuel. Ce fut une ressource précieuse de réfléchir et de discuter avec vous deux (de la thèse, et aussi de la vie tout simplement). Merci Yoda-Claire, d'avoir ajouté une rampe au chemin périlleux de la montagne.

Merci à la promotion des auditeurs·rices du certificat de spécialisation du CNAM ERG265 2023-2024 et aux enseignant.es-chercheur.es qui y défilent pour nous transmettre tout ce que vous pouvez. Merci aux membres du RJCE, et particulièrement aux membres des CA de 2022 à 2025, pour la qualité du réseau et la concrétisation de nombreux projets. Merci Charlyne, Benjamin, Marlène, Annaëlle, Alma, Éliette, Damien, Jordan. Claire et Alex (encore !) merci de m'avoir mis le pied à l'étrier du RJCE ! Merci Charlyne, pour l'accompagnement dans l'écriture, courage pour tes derniers mois, je serai là pour toi (et toi aussi Juliette !). Et merci à tous ces doctorant·es et docteur·es sportifs (Charlyne surtout) de m'avoir rappelé qu'à la fatigue mentale, il était bon d'ajouter la fatigue physique ! Merci aux doctorant.es (et postdoc, Jean, pour ne pas te nommer !) des bureaux du CNAM rue Gay Lussac, de m'avoir accueillie occasionnellement, d'avoir contribué à cette dynamique de recherche grâce à cette proximité géographique et associative. Merci à tous·tes celles et ceux qui ont participé de près ou de loin à ce travail par des échanges même courts et informels.

Merci à toutes mes amies qui se reconnaitront, pour leur présence, malgré la distance et mes nombreuses absences. Merci Mac. Depuis le master, notre binôme Tic & Tac m'a tant aidé : merci de t'être toi aussi prêtée au jeu avec ta sincérité et ton authenticité dans la difficile posture de collègue, mais avant tout d'amie.

À ces femmes qui m'inspirent, rencontrées sur les bancs de l'université en licence d'anthropologie à Nanterre : Lucie, Albane, Marion et Audrey : un immense merci ! Albane et Audrey, pour nos sessions de travail à distance sur nos thèses respectives. Audrey, faire la traversée de la thèse ensemble (et de la mer celtique), c'était écrit : « si tu sautes, je saute ! ».

Merci à ma ressource la plus précieuse : ma famille. Merci de votre compréhension qui s'est notamment traduite par l'évitement, tant que faire se peut, « des questions qui fâchent ». Merci ma très belle famille, Fabien et Nathalie, pour votre soutien et vos encouragements.

Merci mon frère et mes sœurs : Laura, pour les sorties culturelles, les cinémas, le partage de tes voyages et de ta folle vie. Paul, pour nos discussions et le partage de ton expérience de consultant malgré la différence du domaine, pour les lectures, les *memes*, et l'humour. Ma « *beautiful sister »* Noëlle, pour ton inspirante détermination, pour toutes tes astuces de vies, de cuisine, et les soirées jeux. Abi et Adé, d'être tout simplement mes rayons de soleil. Elsa et Björn, *takk fyrir* ! *For Icelandic parentheses. I am so proud and impressed by your lives (real doctors).* Merci à mes grands-parents Gérald, Nicole et Odette, pour leur sagesse et tendresse.

Merci à mes parents à qui je dédie cette thèse, pour votre amour et votre soutien inconditionnel, votre intérêt, vos nombreuses relectures et corrections (de tous mes travaux scolaires et universitaires, jusqu'à ce manuscrit), pour votre accompagnement, mais aussi pour votre travail acharné et passionné.

Merci Ricotta, ma boule de poil qui a passé tellement de temps sur ce bureau avec moi.

Et surtout, merci Romain, qui est devenu mon mari pendant ce parcours doctoral. Pour cette prouesse de réussir à me faire relativiser tout en valorisant ce travail, pour ta patience et ta remarquable capacité à croire en moi, et à m'apaiser.

Merci d'être vous, et d'être là.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉS EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS ____ *i*

REMERCIEMENTS ____ *vii*

TABLE DES MATIÈRES ____ *xi*

LISTE DES ABRÉVIATIONS ____ *xvi*

TABLE DES ILLUSTRATIONS ____ *xix*

AVANT-PROPOS ET CONVENTION D'ÉCRITURE ____ *xxi*

Introduction générale ____ *1*

Première partie — Cadre théorique ____ *9*

Chapitre 1 Les interventions en organisation : une activité de service à l'épreuve de multiples sources d'incertitude ____ *10*

1. Caractéristiques des interventions en cabinet-conseil et des modèles organisationnels sous-jacents ____ **10**

1.1 Caractéristiques des cabinets-conseils ____ 10

1.1.1 Évolution du conseil et typologie des cabinets ____ 10

1.1.2 Le cas des cabinets-conseils sur le travail ____ 12

1.2 Les différents modèles de l'intervention au sein des cabinets : de l'expertise à la co-production 15

1.2.1 D'une approche classique basée sur une posture d'expert… ____ 15

1.2.2 …à une co-production du service ____ 16

2. Co-construire le service *pour* et *avec* une multiplicité d'acteurs ____ **17**

2.1 Identification des systèmes d'acteurs ____ 17

2.2 Principales implications de la co-production sur la relation de service ____ 19

2.2.1 Positionnement des acteurs-clients : prescripteurs, perturbateurs, facilitateurs ____ 19

2.2.2 Construction et transformation des relations entre les acteurs ____ 22

2.3 Les acteurs du cabinet : règles de métiers et collectifs impliqués ____ 23

2.3.1 Collectif de travail et travail collectif ____ 24

2.3.2 Inscription du collectif de travail dans un collectif de métier ____ 26

2.3.3 Entre les collectifs de travail et de métier : la communauté de pratique ____ 28

3. Au cœur du travail des consultants et de leurs interventions ____ **31**

3.1 Des caractéristiques saillantes du travail des consultants ____ 31

3.1.1 Nomadisme et pression temporelle ____ 31

3.1.2 Stratégies d'usage des outils de reporting du travail ____ 32

3.1.3 Commercialisation du service ____ 35

3.2 Mener des interventions dans les organisations ____ 36

3.2.1 Focale sur les interventions « complexes » basées sur l'analyse de l'activité ____ 36

3.2.2 Pour la transformation du travail et le développement au travail ____ 38

3.3 L'incertitude dans les interventions ____ 40

3.3.1 Des attentes éparses malgré l'analyse et la reformulation de « la » demande ____ 40

3.3.2 Des écarts prescrit-réel inévitables, voire souhaitables ____ 43

3.3.3 Vers des modèles d'intervention souples et adaptables ____ 44

Synthèse du chapitre 1 ____ **48**

Chapitre 2 En-quête de réflexivité sur les situations de travail 51

1. Usages et apports de la réflexivité 51

1.1 Éléments de définition de la réflexivité 51

1.2 La réflexivité : une compétence pour en développer d'autres 52

1.3 La réflexivité : un moyen pour réguler l'activité 53

2. De la réflexivité individuelle à la réflexivité collective 56

2.1 Rôle des interactions et des discours situés dans la réflexivité collective 56

2.1.1 Les approches de l'action située 56

2.1.2 La construction de sens dans les interactions 58

2.1.3 De l'interaction à l'activité dialogique 59

2.2 Conditions organisationnelles pour favoriser la réflexivité collective 60

2.2.1 Développer le pouvoir agir, penser et débattre 60

2.2.2 Des outils d'aide à la réflexivité pour débattre du travail dans les organisations 62

3. Une démarche de réflexivité collective : le processus d'enquête dialogique 64

3.1 Enquêter par et pour l'expérience 64

3.1.1 Centralité de l'expérience et des habitudes dans la philosophie pragmatiste 64

3.1.2 Définition du processus d'enquête 65

3.1.3 Les apports du processus d'enquête 70

3.2 Enquêter avec plusieurs acteurs et « publics » 72

3.2.1 Le projet démocratique de John Dewey 72

3.2.2 Constitution de communautés d'enquête 74

3.3 Le processus de valuation : pour un continuum entre fins et moyens 77

Synthèse du chapitre 2 80

Deuxième partie — Problématisation et méthodologie 83

Chapitre 3 Problématisation 85

Chapitre 4 Conception méthodologique de la recherche-action 90

1. Enjeux scientifiques et méthodologiques de la recherche-action 90

1.1 Positionnement épistémologique 90

1.1.1 La philosophie pragmatiste : une voie alternative aux paradigmes dominants 90

1.1.2 L'approche systémique en ergonomie de l'activité 91

1.2 Principes de production de connaissances sur l'intervention et le consultant 93

1.2.1 Intérêts théoriques et démarches méthodologiques pour analyser l'activité des consultants ergonomes 93

1.2.2 Articuler une demande sociale sur un dispositif organisationnel et une recherche-action 95

1.3 Particularités et implications de notre posture 97

1.3.1 Atouts et défis de l'immersion ethnographique 97

1.3.2 Outils méthodologiques guidant la recherche-action : opportunisme, bricolage et réflexivité outillée 99

2. Stratégies et méthodes de recueil des données relatives aux activités des consultants 105

2.1 Des journées de travail des consultants 105

2.1.1 Observation de l'activité de trois consultants 105

2.1.2 Confrontation des consultants aux analyses de leur activité 105

2.1.3 Données complémentaires sur les interventions des consultants observés 105

2.2 Des interventions étudiées de manière longitudinale 106

2.2.1 Identification des acteurs de l'intervention 106

2.2.2 Identification des « moments » de l'intervention 107
2.2.3 Choix des interventions et protocole de recueil pour les trois cas d'interventions 108
2.3 Des dispositifs organisationnels internes 113
2.3.1 Entretiens exploratoires et opportunistes 113
2.3.2 Observations directes et observations participantes 113
2.3.3 Confrontations aux enregistrements vidéo de Revues de Projet 115

3. Stratégies et méthodes d'analyse des données 118
3.1 Méthodes d'analyse du travail des consultants 118
3.1.1 Comprendre le fonctionnement organisationnel et les prescriptions des consultants 118
3.1.2 Analyser l'activité des consultants 120
3.1.3 Disséquer le dispositif organisationnel des Revues de Projet 121
3.2 Méthodes d'analyse des interventions à travers le processus d'enquête 123
3.2.1 Repérer des enquêtes dans les interventions 123
3.2.2 Rédiger et analyser des récits d'enquête 129

Synthèse du chapitre 4 132

Troisième partie — Résultats 135

Chapitre 5 L'organisation du travail des consultants du cabinet étudié 137

1. Fonctionnement du cabinet-conseil 137
1.1 Analyse de la population dans une organisation matricielle 137
1.2 Typologie des instances du cabinet 139
1.2.1 Des instances de décision, d'organisation et d'orientation des activités du cabinet 139
1.2.2 Des instances de débat et de réflexivité 141

2. Conception des interventions 147
2.1 Les stratégies d'attribution des interventions aux consultants 147
2.2 Les stratégies d'estimation des temps d'intervention 150
2.2.1 L'outil de la Feuille de Route Partagée (FRP) 150
2.2.2 Les représentations des besoins et ressources de l'équipe d'intervention 151
2.2.3 Des stratégies de régulation des temps d'intervention 152

Synthèse du chapitre 5 154

Chapitre 6 Récits d'enquête pour reconstruire des habitudes de travail et reconcevoir l'intervention 157

1. Cas 1 : l'accompagnement d'un projet de conception de l'accueil d'un musée 157
1.1 Contexte de l'intervention du cas 1 157
1.1.1 Conception de l'intervention : un projet de simulation à enjeux techniques et financiers 157
1.1.2 Réalisation de l'intervention : une équipe recomposée et un investissement temporel 158
1.2 Le récit d'enquête du cas 1 : répondre à une nouvelle demande complexe et inhabituelle en cours d'intervention 160

2. Cas 2 : une intervention d'évaluation de la pénibilité physique à la méthodologie prescrite 165
2.1 Contexte de l'intervention du cas 2 165
2.1.1 Conception de l'intervention : une étude pour l'intégration d'exosquelettes avec un outil de cotation imposé 165
2.1.2 Réalisation de l'intervention : entre répétition et nouveauté pour l'équipe d'intervention 166
2.2 Le récit d'enquête du cas 2 : des difficultés à choisir des situations de travail pour appliquer la méthodologie prescrite 167

3. Cas 3 : un diagnostic socio-organisationnel sur des situations troublées dans un service de l'administration publique 174
3.1 Contexte de l'intervention du cas 3 174
3.1.1 Conception de l'intervention : des enjeux relationnels avec la manager du service 174
3.1.2 Réalisation de l'intervention : des modifications méthodologiques dans une temporalité condensée 175
3.2 Le récit d'enquête du cas 3 : centrer le diagnostic sur l'organisation plutôt que sur la manager 177

Synthèse du chapitre 6 185

Chapitre 7 Apports du processus d'enquête sur et dans l'intervention 187

1. Construire la communauté d'enquête pour continuer à penser la stratégie d'intervention 187
1.1 Regrouper l'équipe d'intervention 187
1.1.1 Difficultés de synchronisation des acteurs de l'équipe d'intervention 187
1.1.2 Le rôle du RC/CP dans l'intervention et dans l'enquête 189
1.2 Élargir la communauté d'enquête avec les acteurs du cabinet 191
1.3 Développer des stratégies avec les acteurs-clients pour l'enquête et l'intervention 193
1.3.1 Des interlocuteurs qui deviennent « privilégiés » y compris pour l'enquête 193
1.3.2 Un accès restreint aux commanditaires 199
1.3.3 Négociation d'intégration des « autres » acteurs-clients 201

2. Révision des fins et des moyens en cours d'intervention par un processus de valuation 204
2.1 L'identification de ce qui compte pour les acteurs de l'équipe d'intervention 204
2.1.1 Valuation des propositions de solutions 204
2.1.2 Tensions dans la valuation 207
2.2 La renégociation des fins et des moyens soutient la commercialisation du service 210
2.2.1 Quand le temps se fige comme une fin-en-soi 210
2.2.2 En quête de renégociation commerciale 212

Synthèse du chapitre 7 215

Chapitre 8 Dialogues entre les communautés d'enquête et la communauté de pratique 217

1. L'enquête participe à la construction d'une communauté de pratique 217
1.1 L'enquête produit des repères pour apprendre à travailler ensemble 217
1.1.1 Le travail collectif à travers le vécu partagé d'une situation indéterminée 217
1.1.2 La construction d'habitudes et de règles de travail entre les acteurs 219
1.2 L'enquête permet d'élaborer des habitudes de travail au sein de la communauté de pratique 222
1.2.1 La mise en débat de différentes habitudes de travail 222
1.2.2 La promotion d'habitudes de travail par la communauté de pratique 225

2. Conditions organisationnelles à l'enquête : le cas des Revues de Projet 229
2.1 Les Revues de Projet au service des enquêtes dans les interventions 229
2.1.1 Des Revues de Projet pour résoudre des problèmes et participer aux enquêtes 229
2.1.2 La Revue de Projet satellite introduit une souplesse pour mener les enquêtes 232
2.2 Des effets d'obstruction aux enquêtes des consultants 234
2.2.1 Des fonctions de l'enquête sous-explorées 234
2.2.2 Des effets de huis clos qui excluent des acteurs de l'enquête 237
2.2.3 Un risque de démobilisation dans l'enquête lié au jugement des pairs ressenti 241
2.3 Un dispositif évolutif et aux finalités multiples 244

2.3.1 Adaptation et structuration du dispositif par des règles et des rôles 244
2.3.2 Un dispositif d'apprentissage pour construire une communauté de pratique 249

Synthèse du chapitre 8 254

Quatrième partie — Discussion et conclusion 257

Chapitre 9 Contributions de l'enquête pragmatiste pour structurer la réflexivité collective 259

1. Apports des enquêtes sur et dans l'intervention 259
1.1 Enquêter dans l'intervention : des enjeux de qualité de service 259
1.2 L'enquête participe à la construction de la santé des consultants 262
1.2.1 Des dispositifs organisationnels qui soutiennent le développement des acteurs et des collectifs262
1.2.2 Le processus d'enquête soutient l'articulation entre le pouvoir penser, débattre et agir 264

2. Bilan critique de la recherche : limites et expérimentations 266
2.1 Retour sur les caractéristiques du terrain et de la population 266
2.2 Des difficultés méthodologiques liées aux choix théoriques 267
2.3 Tentative de mise en discussion de différents concepts 268

3. Perspectives pour organiser le travail par la réflexivité et par l'enquête 272
3.1 Des préconisations pour la conception des interventions en faveur des enquêtes 272
3.2 Des Espaces de Discussions sur le Travail (EDT), aux processus d'enquête sur des situations indéterminées 274
3.3 Des perspectives de recherche sur l'enquête et pour la formation 276

BIBLIOGRAPHIE 280

ANNEXES 305

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AC : Acteurs du Cabinet

AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANRT : Agence Nationale de la Recherche et des Technologies

AO : Appel d'Offres

APHP : Assistance Publique – Hôpitaux de Paris

ARC : Atelier Relation Client

ASD : Analyse Stratégique de demande

C2R : Contraintes Ressources et Régulation

CA : Chiffre d'Affaires

CAP EMPLOI : donneur d'ordre pour des missions d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

CARSAT : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail

CDC : Cahier Des Charges

CE : Consultant·e Expérimenté·e

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

CIR : Crédit Impôt Recherche

CJ : Consultant·e Junior·e

CP : Chef·fe de Projet

CODIR : Comité de Direction

COGEST : Comité de Gestion

COPIL : Comité de Pilotage

COSTRAT : Comité Stratégique

CSE : Comité Social et Économique

DG : Directeur·rice Général

DGA : Directeur·rice Général Adjoint

Diag : Diagnostic

DREETS : Directions Régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

EDT : Espace de Discussion sur le Travail

EPAAST : Étude Préalable à l'Aménagement et à l'Adaptation des Situations de Travail

ERP : *Enterprise Resources Planning*

FRP : Feuille de Route Partagée

GT : Groupe de Travail

INRS : Institut national de recherche et de sécurité

IP : Interlocuteur·rices privilégié·es

JDB : Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie

JPR : Jeunes Pratiques en Réflexion

MACPT : Méthodologie d'Analyse de la Charge Physique de Travail

MBB : *McKinsey*, *Business Consulting Firm* et *Bain & Company*

MSA : Mutualité Sociale Agricole

NFO : Nouvelles Formes d'Organisation

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

OPIIEC : Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événement

OS : Offre de Service

PI : Proposition d'Intervention

PISTES : Revue Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QVT : Qualité de Vie au Travail

QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail

RC : Responsable Commercial

R&D : Recherche & Développement

RJCE : Réseau des Jeunes Chercheur·es en Ergonomie

Restit : restitution

REX : Retour d'Expérience

RH : Ressources Humaines

RP : Revue de Projet

RP sat : Revue de Projet Satellite

RPS : Risques Psychosociaux

SELF : Société d'Ergonomie de Langue Française

SPST : Services de Prévention et de Santé au Travail

TJ : Taux Journalier

TPE : Très Petites Entreprises

UX : Expérience Utilisateur (*User Experience*)

Visio : Visioconférence

ZPD : Zone Proximale de Développement

ZPE : Zone Proximale de d'Enseignement

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures

Figure 1 : Plan du manuscrit 8
Figure 2 : Répartition du nombre d'entreprises par taille pour le secteur « études et conseil » en 2024, d'après l'OPIIEC 12
Figure 3 : Modèle de la relation de service de Gadrey (1992) repris dans Querelle et Thibault (2007) 18
Figure 4 : Modélisation de l'activité de conseil (d'après Villette, 2003 et Flageul-Caroly, 2001) 19
Figure 5 : Système de relations de services de Querelle et Thibault (2007, p. 153) 23
Figure 6 : Formes de travail collectif (De la Garza et Weill-Fassina, 2000, p.227) 25
Figure 7 : Schéma des 4 instances du métier basé sur Clot (2008 c) 27
Figure 8 : La pratique réflexive de l'intervenant d'après Petit, Querelle et Daniellou (2007, p. 398) 46
Figure 9 : Le modèle de régulation de l'activité (adapté de Leplat, 2000 par Falzon, 2013, p. 7) 53
Figure 10 : La régulation à long terme de l'activité (Falzon, 2013, p. 8) 54
Figure 11 : Modélisation des concepts de la théorie de la régulation sociale (Chadoin, 2019) 55
Figure 12 : Schéma des conditions de l'expérience selon Dewey, basé sur Bourgeois (2013) 65
Figure 13 : L'enquête comme processus itératif, basée sur Thievenaz (2019) 69
Figure 14 : Schéma sur le rôle de l'étonnement dans l'enquête (Thievenaz, 2017 p. 98) 70
Figure 15 : Proposition d'une représentation schématique de l'expérience selon Dewey 71
Figure 16 : Détection et correction des erreurs d'après Argyris et Schön (2002) dans Petit (2020, p. 152) 74
Figure 17 : La définition de fins en vue dans un processus de valuation 77
Figure 18 : Schématisation de la démarche itérative de notre recherche 100
Figure 19 : Synthèse des méthodes de recueil de données pour la recherche et l'intervention 104
Figure 20 : Synthèse des méthodes de recueil relatives aux journées des consultants 106
Figure 21 : Caractéristiques des interventions analysées 109
Figure 22 : Méthodologie de recueil de données pour les trois interventions 112
Figure 23 : Image de la confrontation collective réalisée sur la réunion B (cas 1) 117
Figure 24 : Chronique d'activité de la journée observée du Consultant Expérimenté (CE, 7 ans d'ancienneté) . 120
Figure 25 : Grille des acteurs mobilisés sur les moments d'intervention liés à l'enquête du cas 1 125
Figure 26 : Chronique d'enquête du cas 3 127
Figure 27 : Méthodes pour repérer les enquêtes dans les interventions 128
Figure 28 : Graphique des âges et des anciennetés par rapport aux effectifs de janvier 2023 138
Figure 29 : Extrait du livret d'accueil de 2024 concernant les instances du cabinet 139
Figure 30 : Organigramme anonymisé des membres du Comité de direction (CODIR) 140
Figure 31 : Exemples de Feuilles de Route Partagées (FRP) présentés en réunion d'équipe le 2 juin 2023 151
Figure 32 : Acteurs de l'intervention du cas 1 159
Figure 33 : Synoptique de l'intervention prescrite (issu de la PI) et réelle 160
Figure 34 : Synoptique de l'enquête sur le déroulé de l'intervention (moments 41 à 76) 160
Figure 35 : Acteurs de l'intervention du cas 2 166
Figure 36 : Synoptique de l'intervention prescrite (issu de la PI) et réelle 167
Figure 37 : Synoptique de l'enquête du cas 2 sur le déroulé de l'intervention (moments 11 à 32) 168
Figure 38 : Extrait du tableau réalisé par les consultantes pour faire le tri sur les situations identifiées 172
Figure 39 : Extrait de la PI sur la définition des situations troublées 174
Figure 40 : Acteurs de l'intervention du cas 3 176
Figure 41 : Synoptique de l'intervention prescrite (issu de la PI) et réelle 176
Figure 42 : Synoptique de l'enquête du cas 3 sur le déroulé de l'intervention (moments 11 à 40) 178
Figure 43 : Présence des acteurs de l'équipe d'intervention sur l'enquête du cas 1 188
Figure 44 : Synthèse des principaux liens entre l'équipe d'intervention et les acteurs-clients du cas 2 202
Figure 45 : Fins et moyens redéfinis par l'équipe d'intervention au cours de l'enquête (cas 3) 205

Figure 46 : Exemple d'une fiche situation-problème réalisée dans une autre intervention par la Cheffe de Projet (CP) 223
Figure 47 : Extrait du diagnostic du cas 3 (schéma de synthèse des phénomènes identifiés au sein du service) 224
Figure 48 : Diagrammes des participants à la Revue de Projet du 07/10/2024 (entre M12 et M13) 228
Figure 49 : Répartition des 149 sujets de Revue de Projet (RP) entre les modalités « Question » et « Présentation » 230
Figure 50 : Tentative de dispersion des 12 étapes de la « RP Question » entre les différentes fonctions de l'enquête 230
Figure 51 : Nombre de fois où les consultants ont mobilisé une « RP Question » pour une intervention en cours (n=89) 231
Figure 52 : Identification de la première Revue de Projet par rapport aux moments de l'enquête 232
Figure 53 : Radar des effets positifs et négatifs recensés dans les entretiens 235
Figure 54 : Répartition des prises de paroles au cours de la Revue de Projet (RP) 238
Figure 55 : Rappel de la Figure 8 « La pratique réflexive de l'intervenant d'après Petit, Querelle et Daniellou (2007, p. 398) » 260
Figure 56 : Proposition d'enrichissement de la modélisation de la pratique réflexive de l'intervenant par le processus d'enquête (Petit, Querelle et Daniellou, 2007) 262
Figure 57 : Articulation entre le pouvoir de penser, débattre, agir dans le processus d'enquête 266
Figure 58 : Concepts relatifs aux manières de travailler à plusieurs pour étudier la réflexivité dans les interventions 269
Figure 59 : Interrelation entre la communauté de pratique et d'enquête 271

Liste des tableaux

Tableau 1 : Recensement des ergonomes par ORME en 2015 et en 2021 13
Tableau 2 : Synthèse des concepts utilisés 30
Tableau 3 : Caractéristiques des outils de gestion appliquées aux outils de reporting des consultants 33
Tableau 4 : Définitions des termes relatifs au travailler ensemble 81
Tableau 5 : Synthèse des paradigmes épistémologiques 91
Tableau 6 : Risques et opportunités de la participation observante 98
Tableau 7 : Extraits de Revue de Projet (RP) confrontés lors des entretiens rétrospectifs individuels 111
Tableau 8 : Extraits de Revue de Projet (RP) confrontés lors des entretiens rétrospectifs collectif 111
Tableau 9 : Profils des acteurs interrogés lors des entretiens exploratoires sur les Revues de Projet (RP) 113
Tableau 10 : Données relatives aux Revues de Projet (RP) et Revues de Projet satellites (RP sat) 114
Tableau 11 : Données de Revues de Projet (RP) relatives aux 3 cas d'interventions 114
Tableau 12 : Caractéristiques des réunions étudiées 115
Tableau 13 : Caractéristiques des confrontations de réunion réalisées 116
Tableau 14 : Principaux thèmes émergents de l'analyse des confrontations de Revues de Projet (RP) 123
Tableau 15 : Recensement des moments d'intervention 124
Tableau 16 : Repères pour l'identification des fonctions de l'enquête 126
Tableau 17 : Extrait de tableau de codage (moment M27) 126
Tableau 18 : Enquête identifiée dans chaque cas 130
Tableau 19 : Synthèse du fonctionnement des Revues de Projet (RP) 143
Tableau 20 : Répartition des sites et des postes par acteurs de l'intervention 168
Tableau 21 : Motivations des acteurs de l'équipe d'intervention selon les Revues de Projet (RP) 191
Tableau 22 : Synthèse des modalités d'échanges entre Interluctrices Privilégiées (IP) et consultants sur les réunions-clients 196
Tableau 23 : Fins et moyens identifiés dans les PI puis redéfinis dans les trois cas 204
Tableau 24 : Rôles des échanges identifiés au cours des réunions-internes 221
Tableau 25 : Caractéristiques des communautés d'enquête et de pratique 270

AVANT-PROPOS ET CONVENTION D'ÉCRITURE

Nous tenons ici à apporter quelques précisions sur les conventions et les codes d'écriture employés dans cette thèse. Avant tout, la rédaction de cette thèse n'applique pas les rectifications orthographiques proposées par le Conseil supérieur de la langue française, approuvées par l'Académie française le 6 décembre 1990. En effet, ces rectifications étant peu entrées dans les mœurs, leur application pourrait, selon nous, complexifier la lecture. Les mots employés dans une locution étrangère (latin, anglais) sont renseignés en italique. Le *nous* est utilisé comme pluriel de modestie, également employé dans les publications scientifiques, à la place des pronoms *je* ou *moi*. Pour alléger le texte, nous utilisons le genre masculin de manière générique pour désigner les professions et acteurs, la question du genre n'étant pas principale dans notre propos.

Les références bibliographiques ont été citées suivant les normes de l'*American Psychological* Association (APA), 7ème édition, dont l'Université de Montréal (UDEM) en propose un guide.

Les extraits d'entretien, de confrontation, de réunion qui sont des dialogues rapportés ou des verbatim sont distingués du reste du corps du texte par une mise en encadré et l'emploi de caractères en italique.

Concernant l'usage de l'intelligence artificielle (IA) celle-ci a été minimisée et concerne uniquement la transcription de certains enregistrements (de réunions, d'entretiens, etc.). Nous avons assuré la protection de la confidentialité des données en utilisant un outil d'IA sécurisé. En aucun cas l'IA n'a servi à la génération d'idées, d'images, de figures ou de textes.

Concernant le vocabulaire, nous souhaitons clarifier l'usage et la définition de certains termes.

Nous préférons l'usage du terme « organisation » à celui d'entreprise pour englober les sociétés du secteur public (association, administration, etc.). Le terme de « consultant en organisation » désigne les consultants du cabinet qui ont certes des formations en ergonomie, mais leurs champs d'intervention (détaillés notamment dans l'introduction) puisent dans plusieurs disciplines. C'est cette volonté d'interdisciplinarité qui nous amène à les qualifier ainsi dans la mesure où ils interviennent *dans* des organisations (privés, publics), et *sur* des questions d'organisation du travail. De plus, les travaux de cette thèse visent à être mobilisables dans d'autres activités de conseil (et pas uniquement au conseil en ergonomie).

Le terme « d'acteurs » est polysémique et désigne dans ce manuscrit à la fois des acteurs du système cabinet (consultants, ingénieurs, assistantes, équipe d'intervention), et des acteurs du système de l'organisation cliente (interlocuteurs privilégiés, commanditaires, acteurs de la santé au travail, managers, travailleurs étudiés, etc.). En les qualifiant ainsi, nous souhaitons donner une agentivité aux personnes par rapport au terme plus générique d'« opérateurs ».

Enfin, et comme évoqué dès l'introduction, cette thèse en ergonomie mobilise des disciplines voisines et plus particulièrement des sciences de gestion, de la philosophie, de l'anthropologie, et de la sociologie. La littérature mobilisée dans le cadre théorique et méthodologique est donc issue de ces différentes disciplines, et malgré les défis que cela a induits tout au long de la thèse, ce fut pour nous, une grande richesse intellectuelle.

Introduction générale

La réalisation d'un travail doctoral en contrat CIFRE[1] est le fruit d'une rencontre entre trois parties prenantes : un laboratoire, une entreprise et un ou une doctorant(e). Cette thèse s'inscrit dans le laboratoire de l'Intégration du Matériau au Système de l'équipe d'ergonomie des Systèmes Complexes (IMS — UMR 5218 — CNRS — Université de Bordeaux), et aussi dans l'Institut de Recherche en Gestion (IRG — Université Paris-Est Créteil). Les caractéristiques de co-direction offrent une double inscription disciplinaire en ergonomie de l'activité et en sciences de gestion. Les courants disciplinaires dans lesquels la thèse s'inscrit partagent une vision dynamique, située et collective du travail et des organisations. L'organisation étudiée est un cabinet-conseil spécialisé dans « les sciences du travail », et qui a mis en place dès sa création des dispositifs organisationnels prévus pour favoriser une réflexivité collective sur les situations complexes rencontrées dans les interventions de conseil. C'est dans ce cabinet que le projet de recherche a muri pendant plusieurs années, avant de se concrétiser par le présent travail, et avec le soutien de l'ANRT[2] entre décembre 2022 et décembre 2025. Notre recherche porte sur les processus de réflexivité collective dans les interventions des consultants de cabinets-conseils et la manière dont ces derniers peuvent soutenir ces processus pour des enjeux de qualité de service et de santé du collectif.

Avant d'introduire davantage le contexte et les enjeux de la thèse, nous apportons quelques précisions sur ce notre approche des organisations et du travail.

L'étude des organisations comme objet d'une discipline scientifique a été insufflée par les travaux de l'économiste et sociologue Herbert Simon (Simon, 1978 dans Lorino, 2019). Sa vision de l'organisation s'inscrit partiellement dans le courant cognitiviste : l'organisation, comme le cerveau et comme l'ordinateur, s'apparente à un système de traitement de l'information. Dans cette perspective, les décisions prises sur le travail dans les organisations répondent à des automatismes de type stimulus-réponse. Dans certains des travaux de Simon, les organisations sont perçues comme un moyen de compenser la « rationalité limitée » de l'humain par une « rationalité procédurale » qui structure le processus de décision, rendant ainsi le travail des acteurs plus rationnel que la somme de leurs actions individuelles isolées. Cette vision figée de l'organisation est encore très présente quand il s'agit de penser et concevoir le travail :

> Le succès empirique du modèle de Simon se constate encore tous les jours à travers le déploiement sans cesse grandissant des systèmes d'aide à la décision dans l'industrie et dans les services (banques, assurances). (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 110)

La principale limite du modèle concerne la sous-estimation de la complexité des situations de travail, et surtout des interactions entre les acteurs et leur environnement. Au contraire, les

[1] La Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) est une modalité de financement du travail doctoral qui s'inscrit dans ceux de l'Agence Nationale de la Recherche et des Technologies (ANRT) qui visent le partenariat entre les sphères académique et industrielle.

[2] Agence Nationale de la Recherche et des Technologies.

approches dites de l'action située (Suchman, 1987) ne considèrent pas la planification comme un déterminant de l'action (Rix-Lièvre et al., 2024), mais plutôt comme « une ressource de l'action parmi d'autres » (Lorino, 2019, p. 88). Nous partageons ainsi une vision plus dynamique et complexe de l'action humaine en général, et des situations de travail en particulier, reposant sur une intelligence créative et créatrice. En effet, les travaux en ergonomie de l'activité ont montré que même les tâches qui paraissent les plus répétitives sont en réalité le fruit d'ajustements, de régulations, d'intelligences individuelles et collectives des acteurs (Falzon et Teiger, 1995 ; Laville et al., 1972). L'étude des organisations par le prisme de la planification et des procédures apparaît trop limitée quand il s'agit d'appréhender la complexité des situations de travail et des prises de décisions. Ainsi, le courant processuel en théorie des organisations permet de recentrer l'attention autour « des processus concrets par lesquels les groupes sociaux se construisent et se développent au fil du temps et à travers des situations évolutives, complexes et incertaines. » (Lorino, 2019, p. 82). Ces situations complexes et incertaines sont centrales dans notre travail de thèse, car nous nous intéressons aux processus réflexifs qu'elles suscitent et aux manières dont les organisations peuvent les soutenir, et plus précisément dans des contextes de service.

Les activités de service sont caractérisées par des acteurs sollicitant l'expertise de prestataires pour effectuer des actions de transformation à destination d'un « public cible » (Gadrey, 1992 ; Villette, 2003). Les acteurs s'engagent alors dans des relations qui ne préexistent pas, mais qui se « constituent au fur et à mesure de l'avancée du service » (Querelle et Thibault, 2007, p. 153). Dans cette perspective, la spécificité des activités de service tient moins à l'immatérialité de leurs résultats qu'au caractère souvent singulier des situations traitées et à l'importance des interactions entre acteurs. Celles-ci se manifestent à travers ce que Gadrey (1994) nomme la « relation de service », dont la fonction centrale réside dans l'ajustement réciproque entre prestataires et bénéficiaires. Les relations de services sont propices à l'émergence de situations incertaines, et plus particulièrement lorsque l'objectif est de co-produire le service avec les bénéficiaires. Dans le cas spécifique du conseil, les consultants « fournissent, moyennant la facturation d'honoraires, un diagnostic et des recommandations relatifs à l'organisation, aux systèmes techniques d'entreprises ou d'institutions clientes. » (Henry, 1992 ; Berrebi-Hoffmann, 2002 dans Boni-Le Goff, 2010, p. 1). Lorsque les cabinets sont spécialisés dans les sciences du travail comme l'ergonomie ou les sciences de gestion, le travail des consultants consistent à mener des interventions avec des « acteurs-clients » afin de répondre à leur demande d'accompagnement en vue d'apporter des transformations du travail. En les rendant acteur du service, les consultants souhaitent généralement que les acteurs-clients développent des compétences dans la manière de penser et de concevoir le travail. Dans cette optique, la participation des acteurs à la conception du travail permet de déployer une démocratie provisoire (Daniellou, 2013) dans laquelle les processus de décisions classiques sont suspendus au profit d'une intelligence plus collective. Ces démarches permettent d'appréhender l'intervention « comme participative et systémique, et comme enquête » (Coutarel et Récopé, 2022, 16). Ainsi, l'implication de nombreux acteurs dans la conception et la réalisation des interventions est source de variabilité (Petit, 2005). De plus,

les résultats des interventions sont peu prévisibles, d'autant plus lorsque les acteurs-clients y sont fortement impliqués. Les demandes adressées aux consultants sont souvent idiosyncrasiques : les problèmes, leurs formulations et les attentes des bénéficiaires varient selon les situations. Si les organisations cherchent à réduire cette variabilité par des procédures ou des outils de gestion, la relation de service demeure traversée par une part irréductible d'incertitude incompatible avec une forme de standardisation.

Ces sources de variabilité et d'instabilité peuvent perturber les consultants et mettre en échec leurs habitudes de travail. Pour faire face aux situations rencontrées, les équipes d'intervention peuvent alors s'engager dans des processus de réflexivité collective avec différents acteurs.

Compte tenu de l'essor des activités de service[3] de manière générale, et du secteur « études et conseil »[4] en particulier, mais aussi de la pluralité des contextes professionnels dans lesquels l'incertitude s'immisce et résiste aux normes et procédures, nous nous intéressons aux formes de réflexivité collective des consultants dans les interventions pour résoudre ces situations incertaines. Pour ce faire, nous mobilisons un cadre théorique issu de la philosophie pragmatiste et, plus précisément, de la théorie de l'enquête formalisée par Charles Sanders Peirce (1877), puis par John Dewey (1938/1967). Ce dernier parle de situations « indéterminées » qui sont « perturbées, troublées, ambiguës, confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, etc. » (Dewey, 1938, p. 105-106, notre traduction). Enquêter sur ces situations apparaît comme le seul moyen de retrouver une stabilité dans l'expérience. Étant donné qu'il se mène par l'implication des acteurs concernés, le processus d'enquête s'inscrit dans une vision démocratique de la société. Les consultants du cabinet étudié poursuivent des objectifs similaires dans leurs interventions par la participation des acteurs concernés. En effet, les « démocraties provisoires » (Daniellou, 2013), que les ergonomes en particulier peuvent chercher à développer dans leurs interventions, rejoignent le projet de démocratie radicale de John Dewey. Stiegler (2021) propose une lecture de John Dewey dans laquelle l'existence d'experts n'est utile que pour servir la délibération publique. L'objectif des consultants étudiés est justement de s'affranchir d'une posture « d'expert » pour aller vers un « partenariat coopératif » dans leurs interventions.

Présentation succincte du cabinet

Les consultants du cabinet-conseil étudié sont issus de formations initiales en ergonomie, en ergothérapie, en psychologie du travail, en gestion et en management. Lors de la création du cabinet, en 1991 dans l'Ouest de la France, les consultants intervenaient principalement dans cette région pour des thématiques de maintien en emploi. Au fil des années, les champs d'intervention et la couverture géographique se sont élargis. Au début de ce travail doctoral, l'effectif total du cabinet est de vingt personnes parmi lesquelles quinze sont consultantes,

[3] Le secteur des services représente 70,4% de la valeur ajoutée en France, d'après les comptes de la nation de 2024 (source : INSEE).

[4] D'après l'Observatoire Prospectif des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil et des métiers de l'Événement (OPIIEC), le secteur « études et conseil » compte 48 828 entreprises en 2024.

une est ingénieur en outils numériques et intervient sur des thématiques spécifiques pour aider les consultants sur des modélisations (3D, 4D, réalité virtuelle, etc.), trois ont des fonctions supports et administratives, et une personne est chargée de la communication.

Panel des interventions menées dans le cabinet

Les interventions se mènent dans des organisations privées ou publiques, quels que soient leurs secteurs d'activité (agro-alimentaire, industrie, BTP, distribution-commerce, sanitaire et social, services, recherche et enseignement, etc.) et s'intéressent particulièrement à :

- L'humain au travail : Qualité de Vie au Travail (QVT), prévention des risques professionnels, maintien en emploi ;
- L'organisation : amélioration continue, conduite du changement, management de l'activité ;
- La conception : espace de travail, projets architecturaux et industriels ;
- L'expérience utilisateur (UX) : étude du vécu des visiteurs, patients ou clients dans des environnements numériques ou physiques afin de concevoir des produits ou services adaptés.

Les Offres de Services (OS) s'inscrivent dans ces grandes thématiques et sont également mobilisées pour répondre à des Appels d'Offres (AO) de marchés publics ou pour proposer un accompagnement à des porteurs de projets dans le cadre d'Appels À Projets (AAP). Les interlocuteurs peuvent se limiter à ceux de l'organisation cliente, mais aussi intégrer d'autres institutions (ANACT, DREETS, CARSAT, MSA, AGEFIPH, CAP EMPLOI, etc.) [5] ce qui implique une pluralité de prescripteurs et d'acteurs.

Le cabinet propose ses services sur l'ensemble du territoire français, et plus occasionnellement, à l'international. Les interventions se réalisent uniquement sur un fonctionnement « au forfait » c'est-à-dire sur la base d'un nombre de jours correspondant à un montant global fixé au moment de la signature du contrat commercial, à la suite d'une Proposition d'Intervention (PI). Le mode de fonctionnement en régie, qui correspond schématiquement « à une sorte de "location" par le client, pour une durée relativement longue, d'un consultant, dédié à des tâches plus ou moins clairement définies » (Bourgoin, 2013, p. 416), n'est pas pratiqué dans le cabinet étudié.

Le panel des thématiques d'intervention, des secteurs d'activité et des implantations géographiques entraîne par définition beaucoup de variabilités dans les activités des acteurs du cabinet. Pour leur permettre d'échanger sur les situations complexes rencontrées dans leurs interventions, le cabinet a très tôt mis en place des « Revues de Projet » (RP) avec l'ensemble des acteurs du cabinet pour permettre aux équipes de poser une question ou de partager un résultat d'intervention. Ces dispositifs font l'objet de travaux de recherche menés par le pôle R&D.

[5] Voir LISTE DES ABRÉVIATIONS.

Soutien des interventions par la Recherche et le Développement (R&D)

Soucieuse de l'évolution des pratiques d'intervention, la direction du cabinet a ouvert en 2015 un laboratoire interne avec une activité de R&D se traduisant par l'embauche de docteurs (en ergonomie et en sciences de gestion) et l'animation de plusieurs projets de recherches. Depuis 2017, le cabinet a institué un comité scientifique qui se réunit annuellement et qui est composé de consultants du cabinet, de professeurs universitaires, de partenaires et de représentants de grands groupes afin d'échanger autour de ces projets. En décembre 2024, le pôle R&D du cabinet a recensé 93 publications scientifiques du cabinet depuis sa création en 1991 (communications dans des congrès, colloques, articles dans des revues scientifiques, etc.).

Les principales activités du pôle R&D concernent le pilotage de projets de recherche avec, pour chacun, une problématique, un état de l'art et des expérimentations par observation, entretiens et analyses des pratiques d'intervention. Les membres de l'équipe R&D sont consultants au même titre que leurs collègues, mais ils sont aussi des ressources pour ces derniers par la possibilité de leur apporter un soutien méthodologique ou conceptuel grâce à leurs connaissances et à la veille documentaire réalisée. La dynamique de recherche dans le cabinet est également garantie par des « rituels R&D » réunissant mensuellement la direction générale, le directeur de la capitalisation, et les membres de l'équipe R&D. Ces rituels sont des occasions de balayer les actualités et de définir des orientations à plus ou moins court terme concernant les travaux souhaités. La direction du cabinet fixe des objectifs de recherche aux membres de l'équipe R&D qui rendent compte de leur activité mensuellement. Le pôle R&D est attendu à la fois en interne sur des aspects techniques (veille scientifique, rituel R&D, rédaction des mémoires techniques pour crédit impôt recherche), et sur la promotion et la capitalisation des résultats de recherche en interne avec les membres du cabinet, mais aussi en externe auprès des clients et des membres de la communauté scientifique à travers des communications et publications. En 2022, le pôle R&D et la direction du cabinet ont souhaité monter un projet doctoral au sein du cabinet pour approfondir un axe de recherche en particulier.

Place de la doctorante dans la maturation du projet de recherche

Ma rencontre avec le cabinet s'inscrit dans le cadre d'un stage de fin d'études pour la validation du master de psychologie du travail et d'ergonomie de l'université Paris Nanterre entre mars et septembre 2020. Malgré la période de la crise COVID-19, j'ai pu participer à la fois à la réalisation de plusieurs interventions dans différentes équipes, et à plusieurs temps d'échanges entre les consultants au sein et en dehors des dispositifs du cabinet. Après un an dans la prévention des risques professionnels à l'APHP, j'ai été recrutée par le cabinet en tant que consultante en octobre 2021. Le projet de thèse avec les trois parties prenantes s'est construit entre les mois d'avril et de juin 2022, et la thèse a démarré après l'acceptation de l'ANRT en décembre 2022. Ce temps passé dans le cabinet en tant que stagiaire, puis consultante, a participé à une connaissance fine de son fonctionnement (des instances, des offres de services, des outils de gestion, etc.), mais aussi des différents acteurs qui le

composent. L'expérience de conseil m'a permis de gagner une certaine légitimité auprès des consultants, en tant que « pair » qui réalise le même travail. Malgré les avantages que cette position interne offre dans la connaissance des activités et la confiance des acteurs, celle-ci comporte des limites que nous avons tenté de déjouer en travaillant ce changement de posture de « collègue » à « chercheuse »[6]. Celui-ci a été facilité par notre inscription dans le pôle de Recherche & Développement (R&D) du cabinet. En effet, la volonté de construire un projet de thèse s'inscrit dans l'un des trois axes de recherche de la R&D concernant « l'enrichissement de la pratique du conseil et de l'intervention ». Plus spécifiquement, le projet de recherche a pour objectif d'étudier les manières de « faire remonter les problématiques et donner des repères de transmission et de capitalisation des connaissances (savoirs, savoir-faire) »[7] aux consultants. Ce questionnement concerne particulièrement le dispositif organisationnel des « Revues de Projet » (RP) qui ont été pensés pour favoriser la réflexivité collective des équipes d'intervention. L'enjeu principal du cabinet vis-à-vis du travail de thèse porte ainsi sur la structuration de la réflexivité collective pour faire face aux incertitudes dans les interventions. Pour le cabinet, cette recherche s'inscrit dans la démarche d'amélioration continue de ses dispositifs en vue d'aider les consultants dans leurs interventions et de garantir une qualité du service aux organisations clientes.

Au-delà des préoccupations situées du cabinet, les incertitudes inhérentes aux activités de service et la place de plus en plus prégnante que prennent les métiers de conseil nous ont amenés à centrer ce travail de recherche sur l'activité des consultants et plus précisément sur leurs interventions dans les organisations clientes.

Structure du manuscrit

Ce manuscrit de thèse se structure en neuf chapitres regroupés en quatre parties (Figure 1).

La **première partie** présente le cadre théorique qui se divise en deux chapitres.

Le **Chapitre 1** est consacré aux cabinets-conseils en organisation et plus particulièrement à ceux qui utilisent des méthodes d'analyse du travail (ergonomie et sciences de gestion). Nous dressons alors les caractéristiques des cabinets-conseils et les modèles d'intervention qui se situent sur un spectre de la posture d'expert à celle de la co-production du service avec le « client ». Le système d'acteurs est alors détaillé parmi ceux de l'organisation cliente et ceux des consultants d'un même cabinet. Enfin, une focale est mise sur les consultants et leurs interventions quand celles-ci peuvent être qualifiées de « complexes », et empreintes d'incertitudes, poussant les consultants à une réflexivité sur leurs propres situations de travail.

Le **Chapitre 2** est axé sur la réflexivité d'abord présentée comme un moyen de développer des compétences et de réguler l'activité. Ensuite, nous partageons une acception de la réflexivité collective qui s'inscrit dans les approches dites de « l'action située » (Suchman, 1987). La réflexivité collective passant par les interactions, nous nous intéressons au processus de

[6] Les avantages et limites de ce positionnement sont détaillés dans la méthodologie (voir section 1.3, Chapitre 4).

[7] Extrait du dossier technique déclaré au Crédit Impôt Recherche (CIR).

construction de sens dans celles-ci et aux caractéristiques d'une activité dialogique. Enfin, nous utilisons le processus d'enquête comme une démarche de réflexivité collective qui s'inscrit dans une vision démocratique de la société et des organisations compte tenu des différents acteurs à impliquer pour résoudre une situation dite « indéterminée ».

Ces deux chapitres permettent de stabiliser les termes relatifs aux différentes manières des consultants de travailler ensemble (équipe d'intervention, collectif de travail, collectif de métier, communauté de pratique, et communauté d'enquête). Ces termes nous permettent de penser la structuration de la réflexivité collective dans un cabinet.

La **deuxième partie** présente en deux chapitres la problématisation et la conception méthodologique de la recherche-action.

Le 0 développe la problématisation en liant les éléments du cadre théorique et du contexte : le processus d'enquête est alors utilisé pour étudier les interventions complexes des consultants. Ce choix vise à éclairer les effets d'une réflexivité collective des consultants à la fois sur leurs interventions, mais aussi à plus long terme sur la communauté de pratique. Nous montrons le cheminement opéré pour répondre à une demande sociale du cabinet, centrée sur un dispositif organisationnel qui vise à développer la réflexivité collective et le déroulé de notre recherche-action sur les processus d'enquête dans les interventions pour résoudre des situations indéterminées.

Le **Chapitre 4** expose le cadre épistémologique dans lequel notre travail s'inscrit, ainsi que les protocoles de recueil de données et de leur analyse. Le recueil s'est fait dans le but de comprendre l'activité des consultants, le dispositif interne des « Revues de Projet », et la manière dont les consultants mènent des enquêtes au sein de leurs interventions.

La **troisième partie** est consacrée aux résultats qui se structurent en quatre chapitres au total, dont les deux premiers sont descriptifs et les deux derniers sont davantage consacrés aux analyses.

Le **Chapitre 5** propose une description de l'organisation du cabinet dans son fonctionnement et ses instances, et dans la manière dont sont conçues et réalisées les interventions.

Le **Chapitre 6** compile trois récits d'enquête relatifs à trois interventions différentes. Les fonctions de l'enquête sont identifiées et rendent compte de la manière dont les consultants enquêtent quand la situation ne tient plus et fait rupture avec leurs habitudes. Ces deux premiers chapitres de résultats descriptifs servent de socles aux deux chapitres suivants.

Le **Chapitre 7** traite des apports de l'enquête *sur* et *dans* l'intervention, notamment par rapport à la construction de la communauté d'enquête avec les stratégies pour réunir les acteurs de l'équipe, pour élargir avec ceux du cabinet, et pour intégrer différents acteurs-clients. Les apports de l'enquête portent également sur la possibilité de redéfinir conjointement les fins (c'est-à-dire les objectifs de l'intervention) et les moyens (la méthodologie et les temps) dans des processus de « *valuation* » par rapport aux intérêts et désirs des acteurs, et compte tenu des conséquences projetées et réelles des actions possibles.

Le **Chapitre 8** porte sur les conditions organisationnelles à l'enquête avec le cas du dispositif interne des « Revues de Projet ». Dans ce chapitre nous revenons sur les effets de l'enquête sur la communauté de pratique, c'est-à-dire sur ce qui unit les acteurs du cabinet entre eux, et sur les moyens qui sont mis à disposition par l'organisation pour favoriser leurs enquêtes.

À travers ces résultats, nous cherchons à soutenir la thèse selon laquelle les consultants enquêtent dans leurs interventions pour des raisons de performance (poursuivre l'intervention en la reconceptualisant et en y associant les acteurs judicieusement), et que leurs enquêtes ont des effets plus larges pour la communauté de pratique (et par extrapolation, pour la santé des consultants).

Enfin, la **quatrième partie** est composée du **Chapitre 9** dont la discussion conclusive fait une synthèse du travail mené. Nous revenons alors sur le maillage entre des concepts issus de disciplines différentes, sur les apports et limites de nos choix théoriques et méthodologiques, et sur les perspectives pour organiser le travail par la réflexivité et par l'enquête dans les organisations.

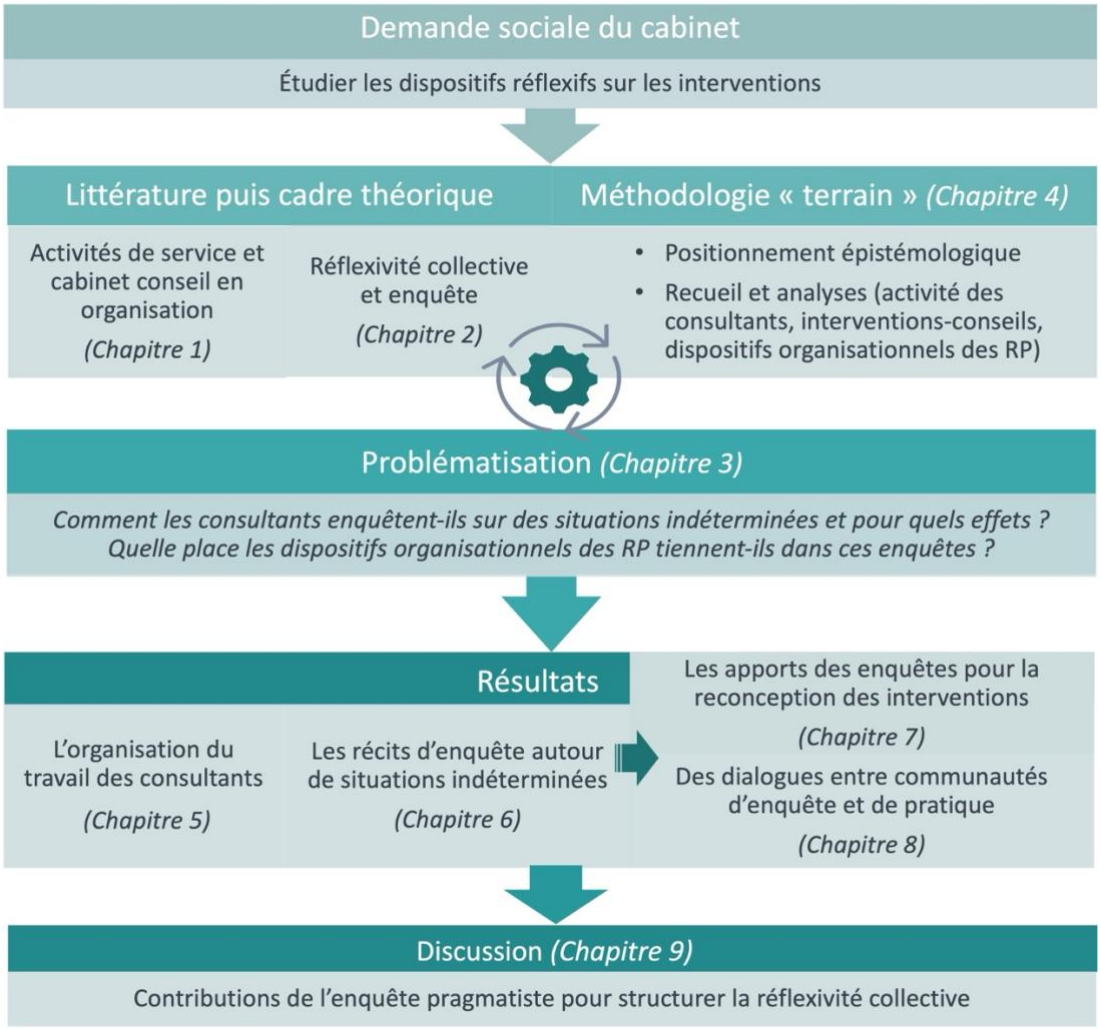


Figure 1 : Plan du manuscrit

Première partie — Cadre théorique

Chapitre 1 Les interventions en organisation : une activité de service à l'épreuve de multiples sources d'incertitude

Le terme de « conseil en organisation » peut englober un large champ d'interventions en stratégie, en management, en gestion des ressources humaines, en gestion financière, en communication, etc. Dans cette thèse, nous nous intéressons aux activités de conseil sur les questions d'organisation du travail qui mobilisent des méthodes d'analyse de l'activité (issue de l'ergonomie de l'activité, des sciences de gestion, de la sociologie du travail, de la psychologie du travail, etc.). Nous n'abordons pas les cabinets et consultants dont les interventions ne sont pas centrées sur le travail. En cela, nous utilisons plus particulièrement la littérature sur le conseil en management et sur le conseil en ergonomie.

1. Caractéristiques des interventions en cabinet-conseil et des modèles organisationnels sous-jacents

1.1 Caractéristiques des cabinets-conseils

1.1.1 Évolution du conseil et typologie des cabinets

Les cabinets de conseil se sont développés dès la fin du XIXe siècle, portés par l'ère industrielle. Plus particulièrement, le conseil en management prend son essor dans la deuxième moitié du XXe siècle, d'abord aux États-Unis puis sur d'autres pays et continents. Ces cabinets aident les entreprises à se restructurer et à s'adapter aux bouleversements, notamment économiques. Frédéric Winslow Taylor (1856-1915) peut être considéré comme un des pionniers du conseil en organisation, car malgré son statut d'ingénieur à la *Midvale Steel Company*, il adopte une posture de consultant par la recherche de dysfonctionnements et la formulation de propositions d'améliorations (Seccia, 2019). Ainsi, il est possible d'appréhender l'origine, l'histoire et l'évolution des acteurs du conseil par rapport aux différentes théories scientifiques du travail et aux disciplines qui les ont influencées (théories classiques, école des relations humaines et théories de la motivation, école des systèmes sociaux, post-taylorisme, etc.) (Baculard, 2014). En France, les premiers cabinets-conseils en ressources humaines émergent dans les années 70 parallèlement à l'apparition de la conduite du changement avec l'ouvrage de Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système* (1977). Pour répondre à la complexité des organisations du XXIe siècle, les thématiques des cabinets-conseils en management évoluent et s'inspirent de disciplines émergentes pour agir sur la réduction des coûts, le bien-être au travail, l'innovation ou encore le développement durable (Baculard, 2014). Les impacts du numérique représentent également un enjeu pour les organisations et récemment, l'explosion de l'intelligence artificielle dans toutes les sphères professionnelles amène les cabinets-conseils à proposer des services d'accompagnement à l'intégration de ces outils.

Ainsi, les entreprises et organisations sont confrontées à de fortes mutations liées à divers facteurs exogènes : la mondialisation, la financiarisation, dans des contextes concurrentiels, aux environnements changeants. Ces modifications de leur environnement les contraignent à s'adapter et à devenir flexibles et réactives. Dans ce contexte, le conseil peut être une voie pour répondre à l'hyperflexibilité et pour aider les organisations à répondre notamment aux obligations légales et aux exigences de productivité. Parmi les disciplines émergentes qui se structurent partiellement en cabinet de conseil, l'ergonomie de l'activité cherche à répondre à ces besoins en alliant santé des travailleurs et performance des organisations. En effet, la santé au travail est devenue un enjeu de compétitivité pour les organisations ; l'augmentation de l'absentéisme, des accidents du travail et des maladies professionnelles nuit à leur image et coûte énormément d'argent (environ 10 milliards d'euros pour les arrêts-maladie en 2024[8]). Dans ce contexte, les organisations peuvent se faire accompagner pour pallier le manque de ressources internes en termes de temps et de compétences. Elles attendent alors des ressources externes pour les aider à comprendre les phénomènes de mal-être et de baisse d'efficacité et pour trouver des solutions organisationnelles à ces difficultés.

Les cabinets qui interviennent sur ces thématiques d'organisation du travail se différencient selon plusieurs critères. Cinq critères sont utilisés pour distinguer les types de cabinet-conseil de manière générale : la taille du cabinet, le type de clients, le niveau d'intervention, la spécialité et le problème à résoudre (Babeau, 2005, p. 285-289).

- La taille du cabinet peut aller de la très petite entreprise (TPE) à un cabinet d'implantation internationale avec plusieurs milliers de salariés et de millions de chiffres d'affaires (CA). Par exemple, le « MBB » désigne les trois plus gros cabinets-conseils en stratégie au niveau mondial (*McKinsey*, *Business Consulting Firm* et *Bain & Company*).
- Le type de client est défini selon le secteur d'activité, privé ou public (administrations, institutions, gouvernements), et la taille de l'organisation cliente (grands compte, PME-TPE, etc.). Selon le type de client, les modalités contractuelles sont différentes. Une entreprise privée peut faire appel à un cabinet de consultants sans le mettre en concurrence, tandis que les marchés des organisations publiques sont réglementés et impliquent une mise en concurrence sur la base d'Appels d'Offres (AO) qui précisent les attentes et des critères prédéfinis pour retenir l'organisation prestataire.
- Le niveau d'intervention, c'est-à-dire le niveau hiérarchique ciblé dans l'organisation (la direction générale, le management intermédiaire, de proximité, le personnel, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, etc.)
- La spécialité, certains cabinets étant spécialisés dans un domaine précis et d'autres plutôt généralistes, mais avec toujours une thématique centrale comme celle du travail, de la gestion des ressources humaines, de la stratégie, etc.

[8] Source : https://www.ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/alerte-sur-le-cout-des-arrets-maladies

- Le problème à résoudre : au-delà du domaine de spécialité des cabinets, les consultants sont appelés à répondre à une grande diversité de demandes (Lescarbeau et al., 2003) comme le soutien méthodologique, l'amélioration de la collaboration entre les salariés, la modification de pratiques, la résolution de conflits, l'accompagnement au changement, etc.

À ces cinq critères, nous ajoutons celui du profil des consultants du cabinet, qui peut être homogène avec un métier commun et une discipline de référence ou au contraire hétérogène avec des consultants aux spécialités différentes supposant de l'interdisciplinarité. C'est par exemple le cas de certains cabinets d'expertise CSE (Comité social et économique) qui regroupent experts-comptables, sociologues, économistes, analystes financiers, ergonomes, psychologues du travail, juristes, etc. De plus, les cabinets peuvent également choisir leurs modalités de prestation de service entre une facturation au forfait ou en régie n'impliquant pas les mêmes stratégies, méthodes, et gestion des ressources humaines.

Ces différents critères permettent de différencier les cabinets-conseils. Par ailleurs, les enjeux croissants autour des sujets d'organisation du travail sont devenus des sujets de conseil, c'est-à-dire des sujets sur lesquels les organisations cherchent à se faire accompagner par des professionnels spécialisés.

1.1.2 Le cas des cabinets-conseils sur le travail

D'après les analyses de l'OPIIEC[9], le secteur « études et conseil » regroupe les entreprises du conseil en management, des études marketing et d'opinion, du conseil en recrutement, en relations publiques et en évolution professionnelle. Ce secteur du conseil compte en 2024, 48 828 sociétés. Parmi elles, près de la moitié sont des entreprises sans salarié, et 46 % sont des TPE de moins de 10 salariés (Figure 2).

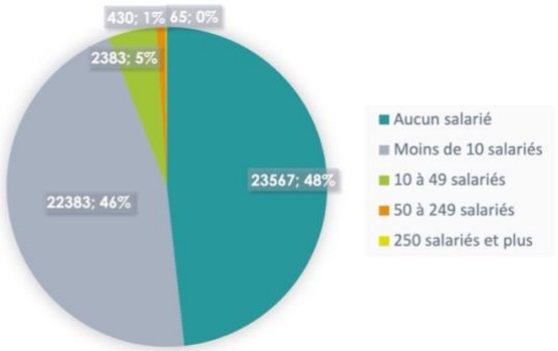


Figure 2 : Répartition du nombre d'entreprises par taille pour le secteur « études et conseil » en 2024, d'après l'OPIIEC[10]

[9] Observatoire Prospectif des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil et des métiers de l'Événement (OPIIEC).

[10]Source :https://www.opiiec.fr/explorateur?recherche=courbe&de=travailleurs_independants_opiiec&par=region&pour[secteurs]=1

En plus de ces sociétés, on recense 63 887 des consultants indépendants. Ce nombre important s'explique par la distinction entre entités légales et personnes physiques, car une même entreprise sans salariés peut regrouper plusieurs consultants indépendants (associés, dirigeants non-salariés), et certains indépendants peuvent exercer sans être rattachés à une entreprise au sens strict. Ainsi, la majorité des consultants de ce secteur sont affiliés à des petites structures.

Parmi les entreprises du secteur « études et conseil », celles qui nous intéressent plus particulièrement sont celles qui abordent les questions du travail avec des méthodologies d'analyse du travail comme l'ergonomie. L'ergonomie centrée sur l'activité est une « discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système, et la profession qui applique principes théoriques, données et méthodes en vue d'optimiser le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes » (définition de *l'International Ergonomics Association*, 2000). Pour traiter ces sujets organisationnels qui touchent à la santé et à la performance au travail, les ergonomes conseillent les organisations et déploient des méthodes d'analyse du travail visant à répondre à une demande. Chaque demande, liée à un projet ou à une problématique, peut donner lieu à une intervention ergonomique qui se déroule selon un schéma similaire à celui du conseil décrit par Gadrey (1994) et repris par Querelle et Thibault (2007, p. 149), consistant à :

- Analyser un problème rencontré par une organisation ;
- Proposer des solutions ou recommandations fondées sur un diagnostic ;
- Participer à la mise en œuvre des solutions.

Ainsi décrite, toute intervention ergonomique relève du champ de la relation de services, et ce, quel que soit leur mode d'exercice. En effet, parmi les modalités d'exercice, les ergonomes peuvent pratiquer en interne (c'est-à-dire en tant que salarié de l'entreprise), en inter-entreprises dans des Services de Prévention et de Santé au Travail (SPST), dans des organismes liés au handicap, dans des structures universitaires en tant qu'enseignants-chercheurs, en tant que consultants dans des cabinets ou encore de manière indépendante. Cette dernière catégorie de consultants est majoritaire selon les recensements d'ergonomes réalisés par le collectif ORME[11] (Tableau 1).

Tableau 1 : Recensement des ergonomes par ORME en 2015 et en 2021

Recensement des ergonomes réalisé par ORME	Nombre d'ergonomes dénombrés	Nombre de consultants parmi les ergonomes	Pourcentage de consultants sur le nombre d'ergonomes
En 2021	2 564	829	32 %
En 2015	2 129	714	35 %

[11] L'Organisation Représentant les Métiers de l'Ergonomie (ORME) regroupe différentes associations et syndicats d'ergonomes en France. Les résultats des études de recensements réalisés en 2015 puis en 2021 ont été présentés dans les congrès de la SELF des mêmes années.

Ainsi, les consultants représentent 35 % en 2015 et 32 % en 2021 des ergonomes recensés. Parmi ces pourcentages, tous les consultants ne travaillent pas dans une structure de cabinet. En 2021, seuls 16,5 % des ergonomes consultants appartiennent à un cabinet-conseil. Les structures de ces cabinets varient là encore selon la forme juridique de l'entreprise qui détermine le statut des consultants (salariés, associés, gérants) et selon le modèle de gestion qui implique différemment les consultants dans les tâches administratives et de facturation notamment (Tran Van, 2010).

Par ailleurs, si les ergonomes partagent un « éthos professionnel » basé sur l'articulation de la santé et de la performance, et plaçant l'analyse du travail comme un concept fondateur (Laussu, 2020), celles et ceux qui pratiquent en tant que consultants doivent développer d'autres compétences. Les savoir-faire sont a minima partagés avec leurs pairs, mais les savoir-être de consultants sont spécifiques (Roger et al., 2004). Ainsi, du point de vue du dirigeant de cabinet d'ergonomie Henri Fanchini, le métier de consultant prédomine celui d'ergonome : « j'ai mis quelques années à comprendre qu'un cabinet-conseil ne recrutait pas des ergonomes, mais des consultants, c'est sensiblement différent. » (Roger et al., 2004, p. 134). Ce positionnement des cabinets-conseils amène leurs dirigeants à élaborer des critères de recrutement fondés à la fois sur la maîtrise d'une discipline, de tronc commun sur la santé au travail, mais aussi propres au conseil comme des « appétences commerciales » et un « rapport aux connaissances » impliquant une remise en cause et une volonté d'apprendre. De plus, les conditions de recrutement et de travail au sein des cabinets-conseils sont très dépendantes de la charge, c'est-à-dire du nombre d'affaires potentielles et en cours qui impliquent une variabilité de la charge de travail et un turnover souvent important (Tran Van, 2010). La charge et le turnover sont liés aux objectifs de production qui sont souvent associés à une valeur minimale de CA à atteindre pour garantir l'équilibre des dépenses et des recettes : « l'atteinte ou non de l'objectif de production modifie l'activité de travail des ergonomes consultants » (p. 37).

Enfin, la méconnaissance des liens entre santé et travail et la méconnaissance même du mot « ergonomie » par le grand public (Laussu, 2020) poussent les cabinets-conseils à faire des choix dans leur stratégie marketing. Le syndicat du CINOV Ergonomie, qui représente la profession du conseil en ergonomie depuis 1997, a d'ailleurs pour vocation de promouvoir le conseil en ergonomie. D'après le président actuel du CINOV, Jean-Luc Reinero « il s'agit avant tout de donner plus de visibilité aux ergonomes, car les donneurs d'ordre n'ont pas connaissance de leur valeur ajoutée. »[12]. Ainsi, les cabinets-conseils en ergonomie se distinguent notamment des cabinets de conseil en management par cette difficile connaissance et reconnaissance des dirigeants et « donneurs d'ordre » de la valeur ajoutée du conseil en ergonomie, ou simplement de l'existence de ce type de conseil. Pourtant, les ergonomes tendent de plus en plus à agir, au même titre que les consultants en management, à des niveaux stratégiques dans les organisations auprès des managers et des dirigeants

[12] Source : https://www.cinov.fr/ergonomie

(Falzon, 2013b ; Hubault, 2013 ; Piney, 2015; Petit, 2020 ; Petit et Negroni, 2023 ; Violleau, 2025). En cela, le conseil en ergonomie est parfois proche du conseil en management qui a pour « rôle d'assister les décideurs afin de leur apporter un support en matière :

- D'aide à la réflexion et à la décision ;
- De gestion de situation de crise ;
- D'aide à la stratégie de transformation.

Ainsi, le but commun est de permettre l'adaptation au changement dans le cadre d'un développement durable et pérenne. » (Seccia, 2019, p. 50)

Les cabinets-conseils qui recrutent des ergonomes doivent alors se positionner par rapport à la discipline de l'ergonomie et aux disciplines voisines et pratiquées (dans une logique d'interdisciplinarité). Les acteurs recrutés en cabinet-conseil (ergonomes ou pas) apprennent un nouveau métier, celui de consultant, dont le cœur du travail consiste à intervenir dans des organisations clientes. Le service rendu et la relation client qui en découlent sont très dépendants du modèle interventionnel promu et véhiculé par le cabinet.

1.2 Les différents modèles de l'intervention au sein des cabinets : de l'expertise à la co-production

La manière de concevoir l'interaction entre consultants et clients a évolué au cours du temps, modifiant substantiellement la nature du service. Ainsi la relation entre consultants et clients est passée d'une approche descendante et asymétrique à une approche actuellement plus dynamique et collaborative.

1.2.1 D'une approche classique basée sur une posture d'expert…

En sciences de gestion, les approches classiques de la relation de service insistent sur le supposé pouvoir des cabinets-conseils et leur rôle grandissant dans la diffusion de connaissances (Armbrüster, 2006). La relation de conseil repose alors sur une forte asymétrie des connaissances dans laquelle les consultants sont perçus comme des experts détenteurs de méthodologies spécifiques et disposant d'un pouvoir d'influence sur les décisions de l'organisation cliente (Strang et Meyer, 1993). Dans ce modèle, le rôle du client est passif : il formule un problème et reçoit les solutions proposées par l'expert. De son côté, le consultant doit convaincre l'organisation cliente de sa « valeur ajoutée » (Alvesson, 1993) pour justifier de sa présence et de la pertinence de sa prestation. Dans ce type de « contrat traditionnel », le consultant est un expert qui dissimule toute forme d'incertitude en revendiquant sa compétence et sa légitimité et le client, quant à lui, recherche un sentiment de sécurité et des modèles efficaces à appliquer tendant à l'infantiliser dans la relation client (Schön, 1983/1994).

1.2.2 …à une co-production du service

Plusieurs travaux en sciences humaines et sociales ont montré les limites des approches classiques et se sont intéressés aux relations de conseil dans des approches plus dynamiques, fondées sur un modèle d'apprentissage social (Nikolova et Devinney, 2012). Ainsi, au-delà d'aider les acteurs-clients à résoudre un problème spécifique, les ambitions des consultants s'orientent également vers le développement de compétences pour analyser eux-mêmes leurs situations de travail. Cette vision du conseil a des effets, d'une part, sur la posture du consultant dont les compétences ne sont pas seulement techniques, mais aussi relationnelles, et d'autre part, sur celle des acteurs-clients qui tiennent un rôle actif dans l'élaboration du diagnostic et la résolution des situations-problèmes. Selon les modèles d'intervention, la relation consultant-client est substantiellement différente. Schein (1969, 1988) en distingue trois :

- Le *purchase model* correspondant à un client qui achète des informations et/ou services spécialisés (posture passive du client et experte du consultant) ;
- Le modèle *doctor-patient* dans lequel les consultants posent un « diagnostic » sur ce qui ne va pas dans l'organisation et font des recommandations thérapeutiques pour les modifier ;
- Et le modèle du *process de consultation,* dans lequel le diagnostic se réalise conjointement avec les acteurs-clients, et qui vise justement à la transmission de compétences analytiques.

Dans ce dernier modèle, les consultants ont plutôt un rôle de « facilitateurs à l'apprentissage » (Schein, 1969). Les deux paradigmes extrêmes de la posture d'expert et de la posture de co-production du service permettent d'appréhender l'action des consultants à l'aune du modèle de l'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön (1978). En effet, dans un modèle d'expertise, le consultant répond à un problème précis et identifié sur la base de ses compétences techniques et peut en ce sens participer à un apprentissage organisationnel en simple boucle. Au contraire, dans une posture de co-production, les consultants sont amenés à remettre en cause les hypothèses sous-jacentes aux problèmes de l'organisation cliente, favorisant un apprentissage en double boucle. Ainsi, le conseil peut être un levier d'apprentissage organisationnel plutôt qu'une simple prescription technique (Senge, 1990). Dans les approches interactionnistes, la relation de service est davantage perçue comme une co-prescription entre l'agent (ici le consultant) et l'usager (Hatchuel, 1994). Les acteurs-clients ne sont plus considérés comme de « simples objets de travail », mais comme des partenaires pour la production du service (Falzon et Lapeyrière, 1998). Le conseil est ainsi « une activité de co-production par excellence puisque le professionnel va analyser une difficulté rencontrée par un individu, lui proposer des solutions sur la base d'un diagnostic et l'aider à la réalisation de ses solutions » (Bobillier-Chaumon et al., 2010, p. 9).

Dans cette vision, le rôle du client devient beaucoup plus central. Pour l'illustrer, Gadrey et de Bandt (1994) comparent les activités industrielles, qui sont de l'ordre de la production, et les activités de service, qui sont de l'ordre de la co-production. La co-production du service tend

à effacer l'asymétrie et au contraire à sous-tendre que « client » et « consultant » seraient sur un pied d'égalité avec un niveau de compétences comparables. Les deux parties émettent des attentes et formulent des décisions par rapport au contrat et aux règles de réalisation du service (Bobillier-Chaumon et al., 2010). Cette vision a l'avantage de redonner une agentivité au client, mais l'inconvénient de sous-estimer le travail que le consultant effectue en *back-office* (Petit, 2005) et de minimiser les écarts de connaissances et de représentation du service. En effet, la mise en commun entre le client et le consultant concerne plutôt des informations nécessaires à la production du service, mais pour autant, chacun détient des compétences spécifiques (Caroly, 2010).

La perception de la relation de service, entre une posture d'expertise du consultant et une posture de co-production avec le client, implique des modèles d'intervention très différents. La co-production est plus largement admise quand il s'agit du conseil organisationnel en ergonomie, d'intervention sur des problématiques articulant performance et santé ou en sciences de gestion sur des sujets de management. Les ergonomes tendent à favoriser une posture de « partenariat coopératif » plutôt qu'une posture « d'expert » considérant que « la réponse à toute demande ne peut se résumer au couple diagnostic-résolution, mais exige une activité de conception participative, consistant à définir conjointement et simultanément la question à traiter et le processus qui permettra de la traiter. » (Falzon, 2016, p. 4). Si ce modèle interventionnel peut représenter un idéal-type (Weber, 1922/1965), les interventions sont rarement binaires, plaçant parfois le consultant comme un expert et d'autres fois comme un « coproducteur ». Au contraire, l'aspiration à la co-production du service n'empêche pas l'alternance entre les postures au sein d'une même intervention. Toutefois, pour coproduire le service, encore faut-il identifier la multitude d'acteurs en jeu dans ces relations de service entre des acteurs de l'organisation cliente et des acteurs de l'organisation cabinet.

2. Co-construire le service *pour* et *avec* une multiplicité d'acteurs

2.1 Identification des systèmes d'acteurs

La notion de relation de service, utilisée pour la première fois par Goffman (1968), désigne les relations entre professionnels du service et les destinataires de ce service. Goffman distingue le service technique, à destination d'usagers, du service qui nécessite des compétences dont le bénéficiaire est dépourvu. C'est le cas des cabinets-conseils qui vendent des prestations auprès de structures organisationnelles. Ces dernières deviennent des « clients » dans la relation de service dès la signature d'un contrat d'engagement. Les consultants mettent ainsi temporairement à disposition de l'organisation cliente leurs « compétences pour l'aider à prendre des décisions (notion de conseil au sens strict) ou à conduire des actions (notion d'accompagnement) » (Valléry et al., 2005, p. 135). C'est le contrat commercial qui définit les bases de la relation entre les deux systèmes organisationnels : celui des « clients » et celui du cabinet. En tant qu'activité de service, le conseil est « une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client ou usager) B, réalisé par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui,

mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C (on reviendrait alors à des situations de production agricole, industrielle ou artisanale). » (Gadrey, 1992, p. 18-19). La relation de service désigne les interactions entre A (le producteur, prestataire) et B (le consommateur, commanditaire) par rapport à un objet de la réalité C sur laquelle B demande à A de travailler.

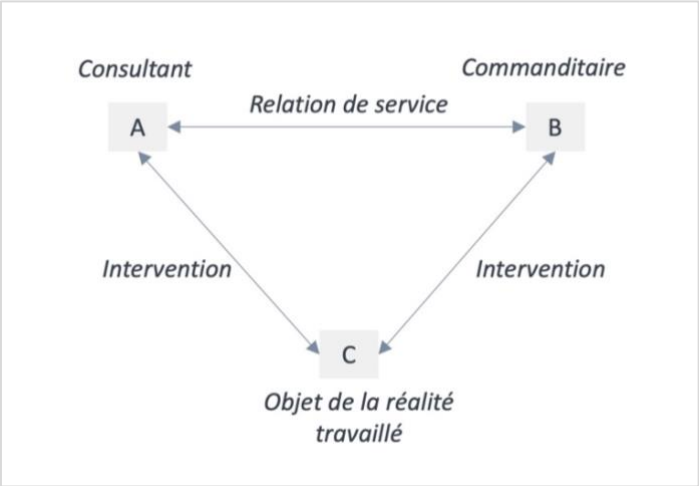


Figure 3 : Modèle de la relation de service de Gadrey (1992) repris dans Querelle et Thibault (2007)

Dans les activités de conseil, B est communément dénommé « le client ». Cette terminologie donne l'illusion d'un seul et unique acteur clairement identifiable (Schein, 1997) alors qu'il recouvre en réalité une multitude d'acteurs qu'il s'agit d'identifier pour rendre compte des nuances des relations en jeux dans la relation de service. Le terme de client est générique, flou, et indéfini ne permettant pas d'identifier le panel d'acteurs impliqués dans la relation de service (Caroly, 2010).

En outre, si la relation de service désigne une *« situation d'interaction directe entre un professionnel et un non-professionnel (usager, client) »* (Cerf et Falzon, 2005, p. 7), plusieurs acteurs sont en réalité impliqués. Dans le cas du conseil, le « non-professionnel (usager, client) », recouvre au moins deux acteurs-clients à distinguer : le commanditaire qui achète le service et le « public cible » vers qui le service est orienté (Villette, 2003). Selon le besoin formulé par l'organisation cliente, le public cible désigne la population d'un poste de travail, d'un métier voire de l'organisation entière. Les acteurs de ce « public cible » sont rarement à l'origine de l'intervention et subissent les effets fastes ou néfastes du contrat conclu. Plus largement, les activités de service peuvent être modélisées comme une activité d'élaboration de compromis entre quatre pôles (Caroly, 2010 ; Flageul-Caroly, 2001) que nous appliquons ici au travail des consultants :

- Un pôle « système » auquel le consultant appartient, le système « cabinet » avec ses buts et ses moyens ;
- Un pôle « soi » : le consultant et ses objectifs, sa subjectivité, le sens qu'il attribue à son travail ;

- Un pôle « autrui » : les consultants de l'équipe poursuivent des buts communs à travers l'élaboration de plusieurs collectifs de travail ;
- Un pôle « usager » : les personnes auxquelles s'adresse le service (aussi bien le public cible que le commanditaire).

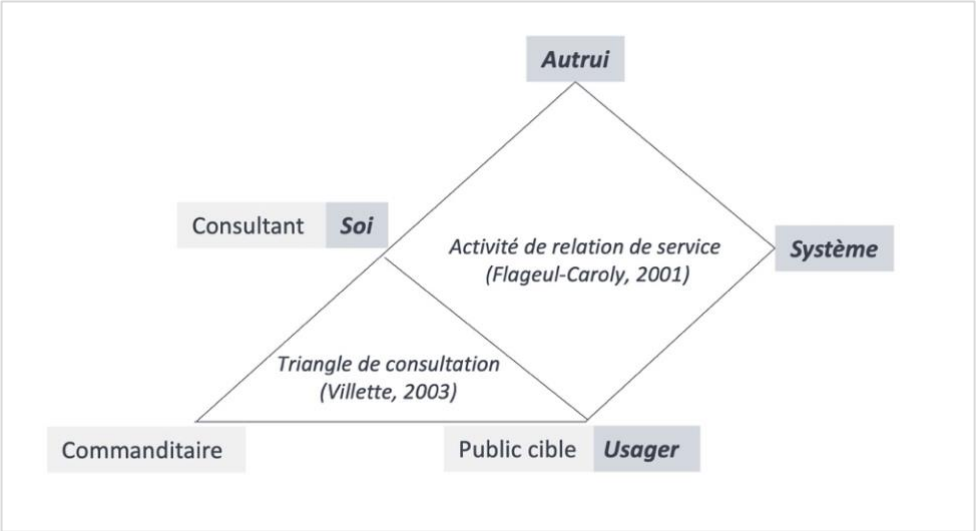


Figure 4 : Modélisation de l'activité de conseil (d'après Villette, 2003 et Flageul-Caroly, 2001)

Cette représentation des activités de service, et plus particulièrement du conseil en organisation, montre la complexité des systèmes dans lesquels les consultants interviennent.

L'articulation de ces différents pôles et des interactions sous-tendues entre chacun d'entre eux nécessitent différents registres de compétences. Goffman (1978) en identifie trois : le registre technique (diagnostics, analyse, résolution de problème, etc.), organisationnel (démarche d'intervention, négociation du contrat en termes de délai, de méthodologie, etc.) et social (gestion des civilités, marques de considérations verbales et non verbales, etc.). Ces compétences sont ainsi mobilisées par les consultants dans leurs interactions avec les acteurs-clients. L'identification de ces différents acteurs-clients permet de mieux saisir les implications du paradigme de la co-production dans la relation de service.

2.2 Principales implications de la co-production sur la relation de service

2.2.1 Positionnement des acteurs-clients : prescripteurs, perturbateurs, facilitateurs

L'intervention-conseil trouve son origine dans la formulation d'une demande par des acteurs-clients. Ceux-ci peuvent avoir une vision imprécise du problème à régler, et, pour autant, une représentation claire du service attendu et de la posture de conseil souhaité. Ainsi, « le client détermine en partie l'orientation qu'il souhaite donner au problème et la posture d'intervenant à laquelle il s'attend » (Tran Van, 2010, p. 99).

La relation commerciale entre consultants et acteurs-clients implique un engagement mutuel dans des rapports de prescriptions. En effet, les seconds prescrivent le travail des premiers en définissant les besoins auxquels répondre et les moyens disponibles et jugés nécessaires à la

réalisation du service. Par exemple, les acteurs-clients peuvent plus ou moins ouvrir ou restreindre l'accès au terrain des consultants en leur assurant la disponibilité du public cible ou au contraire en empêchant leur participation. Dans ces cas-là, les acteurs-clients ne se contentent pas de prescrire une manière de faire aux consultants, ils viennent aussi perturber un modèle interventionnel participatif potentiellement souhaité par les consultants. Par ailleurs, la pluralité des injonctions de normativité en matière de sécurité et santé au travail (Dautel et Lippel, 2021) amènent les organisations à se soumettre à des obligations de moyens plutôt qu'à des obligations de résultat. Cette logique de mise en conformité par rapport aux normes (ISO[13], AFNOR[14]) et législations (L4121-1 et L4121-2[15], R4121-1 à R4121-4[16]) peut motiver les acteurs-clients à faire appel à des consultants uniquement pour mettre en place des moyens (de cotation, de justification, etc.) avec des attentes moindres en termes de résultats. Les acteurs-clients attendent alors davantage une posture d'expertise de la part des consultants. Les injonctions des organisations deviennent les prescriptions des consultants.

Toutefois, les acteurs-clients ne sont pas les seuls prescripteurs dans la relation de service. En effet, les consultants sont aussi amenés à attribuer des tâches aux acteurs-clients pour garantir le bon déroulé de l'intervention. Par exemple, dans l'intervention ergonomique, Lamonde considère que tout peut être assimilé à de la prescription :

> Puisque chaque action de l'ergonome vise, à terme, à contraindre les décisions et la démarche d'interlocuteurs impliqués de près ou de loin dans la conception des produits et des situations de travail. (2004, p. 392)

Ces prescriptions prennent une « forme faible » quand il s'agit de donner aux acteurs-clients des « repères pour la conception » ou une « forme forte » quand l'ergonome transmet des « critères de conception » avec des formulations précises de solutions à appliquer (notamment en référence aux normes existantes). De manière générale, pour coproduire le service dans des démarches participatives, les consultants incitent les acteurs-clients à modifier leurs façons de travailler, au moins provisoirement pendant le temps de l'intervention (en participant à des ateliers et groupes de travail, en mettant en place des comités de pilotage paritaire, en co-analysant les activités, etc.) (Dugué et al., 2010). Ainsi, dans la relation de service entre consultants et acteurs-clients, ces derniers s'engagent dans un rapport de prescriptions qui peut s'inverser tout au long de l'intervention.

Par ailleurs, la multiplicité des acteurs est à la fois une richesse pour le service, mais aussi une grande source de variabilité (Petit, 2005). La participation et le positionnement des acteurs

[13] Les normes ISO sont produites par l'Organisation Internationale de la Normalisation pour garantir sûreté, fiabilité et qualité des biens et des services en circulation. Source : https://www.iso.org/fr/certification.html

[14] L'Association Française de Normalisation (AFNOR) est une association d'intérêt général dont l'objectif est d'informer les entreprises et les usagers de la qualité d'un produit ou service. Source : https://www.afnor.org/

[15] Les articles législatifs L4121-1 à L4121-5 font références aux obligations de l'employeur pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

[16] Les articles réglementaires R4121-1 à R4121-4 du code du travail sont relatifs à l'obligation de l'employeur de répertorier les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).

par rapport à l'intervention génèrent de l'incertitude. Malgré cette incertitude, il ne faut pas considérer les acteurs-clients uniquement comme des perturbateurs du service, car cela signifierait que le service serait plus simple sans eux. Or les acteurs-clients font partie intégrante du service en étant à la fois objet de transformation de l'intervention (en tant que public cible) et en exécutant certaines tâches dans l'intervention (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997). Ainsi, les modèles interventionnels de la co-production insistent sur le positionnement des acteurs-clients qui, loin d'être passifs, participent au service :

> Les services auraient assez fréquemment cette spécificité que prestataires et clients/usagers seraient amenés à agir conjointement pour « produire » le résultat final. Le terme de « participation » du client (ou de l'usager) est employé avec la même signification. (Gadrey, 1994, p. 383).

Bien que souvent concomitante à l'activité de service, Gadrey invite à dissocier la relation de service, qui traduit des relations sociales interactives (les uns agissent vis-à-vis des autres), et la participation, qui peut être purement opérationnelle (dans des situations de libre-service par exemple, qui n'induisent pas d'interactions humaines). Le conseil implique bien *des* relations de services entre les différents acteurs et aussi la participation nécessaire à la co-production. Pour définir la co-production du service, Falzon et Lapeyrière (1998) identifient quatre caractéristiques (p. 12) :

1. Un objet du travail commun ;
2. L'inégalité des moyens (physiques ou cognitifs) ;
3. L'existence de moyens — complémentaires de part et d'autre — ;
4. Une relation d'aide instituée socialement exigeant, la disponibilité du spécialiste, la sincérité de la demande de l'usager, et de part et d'autre, le devoir de mise en œuvre de moyens disponibles pour satisfaire la demande.

Le déséquilibre entre les moyens, leur mise en commun sur un objet partagé, et l'engagement mutuel des deux parties « les installe dans une situation où ils vont être en mesure de produire à deux ce que ni l'un, ni l'autre ne pourrait réaliser seul. » (Querelle et Thibault, 2007, p. 151). Ainsi, acteurs-clients et consultants sont amenés à coopérer au service de l'intervention et la multiplication des acteurs participe à la fois à sa complexité, mais aussi à son efficacité. Les différentes relations de services en œuvre ne préexistent pas à l'intervention « elles se constituent au fur et à mesure de l'avancée du service » (Querelle et Thibault, 2007, p. 153).

En définitive, les acteurs-clients peuvent à la fois être prescripteurs, perturbateurs et facilitateurs de l'intervention. La construction et la transformation des relations en jeu dans l'intervention, des acteurs-clients entre eux, et entre les acteurs-clients et l'objet de la réalité C à transformer (selon le modèle de Gadrey, 1992) font autant partie du travail des consultants que la transformation de l'objet C en lui-même.

2.2.2 Construction et transformation des relations entre les acteurs

Selon l'adage du philosophe Yves Schwartz : intervenir c'est se mêler de et à la vie des autres (2021). Cela signifie que l'acte d'intervenir en organisation n'est jamais anodin ; il est lourd en intentions et en conséquence pour les personnes concernées par l'intervention. De fait, les consultants doivent construire et transformer de multiples relations car « intervenir dans une entreprise, c'est toujours intervenir dans et sur des relations sociales. » (Dugué et al., 2010, p. 9).

Les interventions ne portent pas uniquement sur un objet, sur la modification de situations de travail concrètes, elles visent également l'amélioration de la coopération entre les acteurs de manière durable, sur le temps long de l'organisation. Dans cette optique, les consultants ne disposent pas uniquement de compétences techniques, ils mobilisent aussi des compétences relationnelles qui facilitent la négociation, la collaboration et l'apprentissage mutuel avec les acteurs-clients (Valléry et al., 2005). Par ailleurs, l'intervention ergonomique crée une situation nouvelle pour les acteurs de l'entreprise, car c'est souvent « la première, voire la seule, occasion pour différents acteurs de l'entreprise de se rencontrer, de se parler » (Teiger, 2007, p. 43). En ce sens, l'intervention constitue dans la vie organisationnelle une situation « extraordinaire ». Ainsi, l'efficacité des interventions dépend étroitement de la capacité des consultants à nouer ces relations de coopération avec et entre les acteurs de l'organisation (Lescarbeau et al., 2003), à « tisser des liens » solides et constructifs (Coutarel et Récopé, 2022 ; Dugué et al., 2010 ; Querelle et Thibault, 2007). L'intégration d'une multitude d'acteurs-clients dans les interventions est certes gage d'efficacité de celles-ci, mais c'est aussi le gage « d'une éthique de la citoyenneté » (Dugué et al., 2010). Cet engagement éthique de l'intervenant-consultant rejoint d'ailleurs les obligations légales des entreprises concernant l'intégration des travailleurs à la conception de leur travail[17].

C'est pourquoi les méthodes d'intervention des sciences du travail (ergonomie, sociologie, psychologie du travail, clinique de l'activité, psychodynamique du travail, etc.) préconisent des moments de confrontations des résultats du travail de l'intervenant aux travailleurs étudiés. L'intervenant « s'engage à restituer ce qu'il a pu comprendre du travail aux salariés concernés » (Dugué et al., 2010 p. 7). L'analyse de l'activité est alors un ingrédient nécessaire, mais pas suffisant, pour garantir l'engagement des parties prenantes.

L'intervention nécessite pour le consultant de gérer des « dimensions relationnelles et émotionnelles » (Beaujouan, 2011). Devant composer avec des acteurs de niveaux, de responsabilités et d'habitudes de travail différentes, les intervenants doivent construire « socialement » l'intervention avec ces acteurs très hétérogènes (Daniellou, 1992). Le

[17] Les articles L2281-1 à L2283-2 (de la loi Auroux du 4 août 1982) concernent le droit d'expression directes des travailleurs dans les entreprises : « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Cette expression a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise… ».

consultant sollicité pour transformer un système sociotechnique ne peut donc pas se contenter d'agir auprès des premiers concernés, mais il doit aussi élargir pour travailler avec, et faire travailler ensemble, des acteurs plus difficiles d'accès (comme les concepteurs techniques, les gestionnaires, les décideurs, etc.) (Beaujouan et Escouteloup, 2010 ; Mas, 2007 ; Whysall et al., 2004). De plus, les relations avec ces acteurs sont éminemment stratégiques puisque, la transformation effective des systèmes dépend en partie de leurs actions et de leurs relations, et il s'agit pour les intervenants de sécuriser ces acteurs-clients sans les remettre en cause dans leurs fonctions (Christol et Mazeau, 1992).

En outre, Querelle et Thibault (2007), en reprenant le modèle de relation de service de Gadrey (1992) identifient six types de relations de l'ergonome consultant dans les interventions (Figure 5) : celles des usagers avec le système sociotechnique, des usagers entre eux, et des usagers avec l'ergonome consultant ; celles de l'ergonome consultant avec le système sociotechnique à transformer, et de l'ergonome avec les systèmes sociotechniques environnants ; et celles des systèmes sociotechniques.

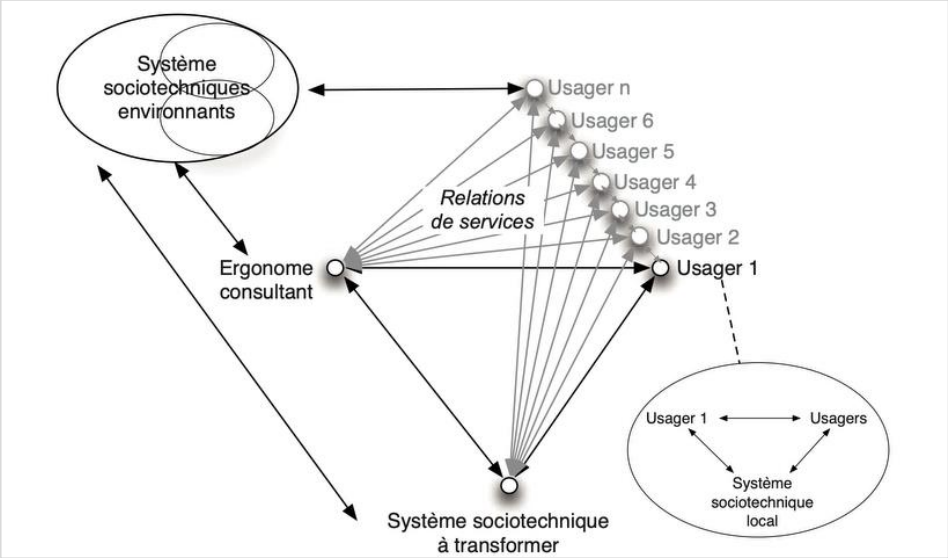


Figure 5 : Système de relations de services de Querelle et Thibault (2007, p. 153)

Dans le cadre de ses interventions, le consultant doit gérer simultanément ces 6 types de relations sachant que chacune se décline en fonction du nombre d'acteurs-clients engagés dans l'intervention. Dans ce modèle relationnel qui permet de penser la complexité du réseau des relations à construire et transformer, nous pourrions ajouter un septième type de relation, celle des consultants entre eux, dans la mesure où ils sont souvent amenés à intervenir à plusieurs. Le fait d'intervenir à plusieurs consultants appartenant au même cabinet implique une organisation des ressources humaines et un partage plus ou moins explicite de règles de métier.

2.3 Les acteurs du cabinet : règles de métiers et collectifs impliqués

Dans les cabinets de conseil comme dans toutes les organisations, plusieurs acteurs sont amenés à travailler ensemble, avec plus ou moins le même métier. Selon le niveau de règles

et de ressources partagées, le groupement d'acteurs peut correspondre à un collectif de travail, à du travail collectif, à un genre professionnel ou encore à une communauté de pratique.

2.3.1 Collectif de travail et travail collectif

Ce qui différencie notamment les consultants indépendants des consultants en cabinet c'est le partage de ressources au sein de la structure du cabinet, la répartition du travail entre plusieurs acteurs (consultants et fonctions supports) et la constitution d'équipes d'intervention pour chaque demande d'organisation cliente. Pour autant, appartenir à une même structure organisationnelle ne suffit pas pour qualifier un groupe de collectif de travail.

En effet, plusieurs approches en psychodynamique du travail, en ergonomie et en clinique de l'activité partagent une conception du collectif de travail qui repose, non pas sur l'agrégat d'acteurs regroupés autour d'un travail commun, mais plutôt sur le partage de règles et de référentiels qui permettent d'œuvrer collectivement (Caroly, 2016 ; Clot, 2008; Cru, 1988 ; Cuvelier et Caroly, 2011). Ainsi, la présence d'un collectif de travail nécessite selon Cru (1988, 2016) quatre critères : plusieurs travailleurs (1) réunit autour d'une œuvre commune (2), et partageant une ou plusieurs règles (3) dont le respect durale « suppose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation » (Cru, 1988, p. 47). Dans cette optique, la psychodynamique du travail distingue le collectif de travail du groupe par sa capacité à produire des règles communes (Dejours, 2013). Plus précisément, lorsque les travailleurs délibèrent pour résoudre les dilemmes de l'activité (Davezies, 2005), ils réalisent des arbitrages sur des pratiques jugées plus efficaces que d'autres produisant « des accords normatifs ». La somme de ces accords normatifs constitue « les règles de métiers » (Dejours, 2013). Le collectif de travail « se constitue dans et par cette activité de production de règles » (Flageul-Caroly, 2001, p. 124). Les acteurs d'un collectif élaborent et adaptent des règles dans l'activité. En clinique de l'activité, le collectif se construit effectivement par l'élaboration de règles et de référentiels communs et plus spécifiquement par des règles portant sur la qualité du travail, constitutif du travail bien fait (Clot, 2010). En effet, les travailleurs sont animés par des objectifs aux critères potentiellement différents aboutissant parfois à des conflits de critères : « il y a conflit de critères lorsque l'amélioration de l'estimation d'un critère conduit à la dégradation de l'estimation de l'autre » (Leplat, 2014, p. 22). Lorsque le conflit de critères est institué et débattu (nous développons cette idée dans le chapitre 2), de nouvelles règles peuvent être adoptées redonnant aux travailleurs leur pouvoir d'agir (Clot, 2008c). L'existence de collectif de travail permet aux acteurs à la fois de protéger et de construire leur santé (Cuvelier et Caroly, 2011). Il protège grâce au partage de stratégies de conservation de la santé face à des risques professionnels (Pavageau et al., 2007), mais aussi en contrant le risque d'isolement : « la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés isolément » (Caroly et Clot, 2004, p. 43). Le collectif de travail participe également à la construction de la santé, car « ce sont des ressources pour le développement des compétences » (Cuvelier et Caroly, 2011, p. 6).

Pour Caroly (2010, 2016), la production de règles est certes nécessaire, mais elle ne suffit pas à qualifier un groupe de « collectif de travail ». Il faut également que les travailleurs « prennent soin » les uns des autres notamment grâce à la reconnaissance des stratégies de préservation de la santé et des compétences, au respect de pratiques personnelles et à une orientation du débat social vers l'organisation du travail plutôt que vers des questions de personnalité. Caroly (2010) énonce alors des conditions à la construction de collectif de travail relatives à la reconnaissance des compétences, au partage de règles du métier et à une confiance dans les relations.

En somme, dans cette conception du collectif de travail, celui-ci ne peut être ni temporaire ni circonstancié et se situe à la transition entre le travail collectif et l'activité collective. En effet, dans ce modèle, l'activité collective résulte d'un travail collectif réalisé par un collectif de travail. Ces deux notions sont à distinguer, car : « Tout travail collectif n'implique pas un collectif de travail » (Weill-Fassina et Benchekroun, 2000, p. 6). Ainsi, le travail collectif peut être réalisé par un groupe de travailleurs qui, pour autant, ne représente pas un « collectif de travail ». Le travail collectif implique nécessairement de la concertation et de la coordination entre les travailleurs, et les formes de travail collectif dépendent du type d'interactions sociales entre eux (De la Garza et Weill-Fassina, 2000). Les autrices énumèrent empiriquement 5 formes de travail collectif (Figure 6) : la co-activité, la co-action, la coopération, la collaboration et l'aide et l'entre-aide.

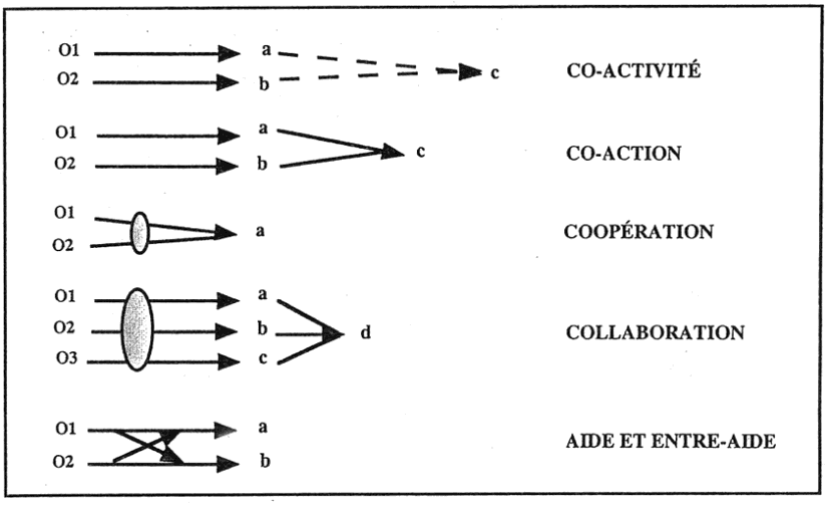


Figure 6 : Formes de travail collectif (De la Garza et Weill-Fassina, 2000, p.227) [18]

Pour illustrer chaque forme de travail collectif, nous utilisons l'exemple de consultants en organisation. Dans le cas de la *co-activité*, les opérateurs ont des spécialités différentes, ils sont géographiquement réunis, mais poursuivent des objectifs distincts pour un résultat commun, même à très long terme. C'est le cas dans une intervention-conseil lorsque les consultants réalisent l'accompagnement d'une entreprise sur la prévention des risques

[18] Les abréviations O1, O2, O3 correspondent à « Opérateur 1, 2, 3 » pour les distinguer entre eux et les lettres a, b, c, d, correspondent à des objectifs distincts.

professionnels et qu'une démarche parallèle est en cours par des experts d'audit qualité pour le renouvellement d'une certification ISO[19]. Les corps de métiers et objectifs sont différents, mais à long terme, ces objectifs convergent potentiellement vers l'amélioration des conditions de travail des salariés de l'entreprise. En situation de *co-action*, les opérateurs ont encore des objectifs différents, mais avec un but commun à plus court terme. Par exemple, pour qu'un cabinet soit rémunéré de ses services, des assistantes de projet réalisent des factures aux clients sur la base du remplissage des outils de "reporting" par les consultants. Les deux corps de métiers réalisent de leur côté des tâches administratives différentes, mais dont la finalité est commune. Le travail de *coopération* prend essence lorsque « les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant au même but proximal » (2000, p. 228). C'est par exemple le cas si, dans une intervention, les consultants se sont réparti les entretiens à réaliser et doivent ensuite mettre en commun leurs connaissances pour rédiger une synthèse commune. Dans un travail de *collaboration*, « les opérateurs accomplissent sur un même objet des actions différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou à moyen terme » (2000, p. 228). Dans une intervention, si les consultants sont ensemble pour réaliser un groupe de travail, l'un peut être plutôt responsable de l'animation des débats et l'autre de la prise de notes. Enfin, dans *l'aide ou l'entraide*, le travailleur « seconde quelqu'un voire exécute une action à sa place » (2000, p. 228). Ce mode de travail collectif est généralement sous-tendu par une « incapacité » fonctionnelle ou cognitive. Par exemple, lorsqu'un consultant aide un collègue débutant à rédiger un livrable de diagnostic d'une intervention sur laquelle il n'est pas impliqué. D'après le modèle de l'activité collective, les exemples d'aide et d'entraide peuvent signifier la présence d'un collectif puisque celui qui aide son collègue est généralement motivé par un intérêt social, par une attention envers la santé ou le développement des compétences de l'autre.

2.3.2 Inscription du collectif de travail dans un collectif de métier

Les définitions de travail collectif et de collectif de travail permettent de mieux appréhender les interactions entre les acteurs, ce qui les réunit à court terme, autour d'une tâche, d'un objectif et ce qui les réunit à plus long terme par rapport à des règles et des attentions. La clinique de l'activité ajoute un niveau d'inscription du collectif de travail dans ce qui peut être qualifié de « genre professionnel ». Ainsi, Faïta et Clot (2000) opèrent une catachrèse conceptuelle en empruntant à Bakhtine les concepts de « style » et de « genre » pour les appliquer aux activités professionnelles (Clot, 2008b). En parlant de « genre professionnel », Clot ajoute la subtilité que les règles ne sont pas uniquement produites de manière micro et indépendantes par les acteurs. La production de règles s'inscrit toujours dans des règles préexistantes, plus larges, les « règles du métier » (Cru, 1988, 2014, 2016b) qui sont « implicites dans leur fondements » (Cru, 2016b, p. 54). Clot définit alors le genre comme : « les "obligations" que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent

[19] ISO est l'Organisation Internationale de la Normalisation, en charge de la création de normes et délivre des certifications dans les organisations. Source : https://www.iso.org/fr/certification.html

malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail » (Clot, 2008a, p. 103). Le genre dans les discours correspond à un « stock d'énoncés attendus », une manière de s'exprimer, tout discours n'est jamais complètement nouveau puisqu'il s'inscrit dans d'autres discours. De la même manière, le genre professionnel « est en quelque sorte la partie sous-entendue de l'activité » (Clot, 2008a p. 105). Le genre s'intercale entre la tâche prescrite et le travailleur, comme une tâche redéfinie par le collectif de travail (Clot, 1999; Clot et Faïta, 2000). Ce sont « les manières de faire typique d'un groupe professionnel » (Yvon et Veyrunes, 2022, p. 228). Pour autant, le genre est réactualisé par les travailleurs en fonction de leur histoire et des circonstances, permettant de le garder en mouvement : « les styles sont le retravail des genres en situation » (Clot et Faïta, 2000, p. 15). Ce binôme notionnel de style et de genre permet à Clot de définir 4 instances du métier (Figure 7) :

- Le métier transpersonnel qui renvoie à cette « mémoire sociale transpersonnelle » (le genre) ;
- Le métier personnel, c'est-à-dire l'adaptation personnelle du métier (le style) ;
- Le métier impersonnel (la tâche) ;
- Et le métier interpersonnel (les échanges au sein du collectif de travail).



Figure 7 : Schéma des 4 instances du métier basé sur Clot (2008 c)

De la même manière que pour le collectif de travail, le genre professionnel repose sur le partage d'un « référentiel opératif commun » (Leplat, 1991). Ce référentiel permet notamment aux acteurs qui travaillent ensemble de construire une intelligibilité mutuelle (Salembier et Zouinar, 2004). Les instances du métier s'articulent, notamment ceux du métier interpersonnel (du collectif de travail) et métier transpersonnel (du genre) puisque les collectifs de travail « sont, au moins pour partie, gardiens des "règles du métier". » (Cuvelier et Caroly, 2011, p. 6). Les règles du métier (transpersonnel) s'élaborent et se consolident notamment à l'occasion de séminaires et de congrès qui permettent de les mettre en débat : « les journées de Bordeaux sur la pratique, par exemple, sont un espace pour faire parler le métier d'ergonome, dont la tradition est de fabriquer des règles de métier » (Daniellou, Mohammed-Brahim, 2005, dans Caroly, 2010, p. 85). De plus, et de la même manière que la

présence de collectif de travail contribue à construire la santé au travail, la construction de règles du métier au niveau du genre y participe également : « la santé se perd, en milieu professionnel, quand le métier ne fait plus l'objet des soins nécessaires » (Clot, 2007, p. 86).

Pour les consultants, le métier est à la fois celui du conseil et celui de disciplines de rattachement (Querelle et Thibault, 2007). Les échanges entre consultants permettent alors de définir des positionnements et des stratégies à adopter (Bourgoin, 2013). Les consultants d'un cabinet-conseil partagent *a priori* à la fois « des règles du métier » (d'ergonome) et des règles propres à leur organisation permettant d'homogénéiser leurs pratiques d'intervention, et ce, malgré des styles individuels. L'élaboration de règles à l'échelle d'un cabinet-conseil permet selon nous de construire une « communauté de pratique » permettant de fédérer les consultants sous une identité commune, et les différenciant ainsi d'une somme de consultants indépendants.

2.3.3 Entre les collectifs de travail et de métier : la communauté de pratique

Le collectif de travail implique de réaliser une œuvre commune dans le respect de règles d'action et de métier tout en prenant soin les uns des autres. L'activité collective désigne alors un collectif de travail regroupé autour d'un travail collectif. Ces concepts sont issus de travaux en ergonomie et clinique de l'activité. Le concept de communauté de pratique est quant à lui fondé sur les théories de l'apprentissage social et a été développé dans les années 90 par Etienne Wenger, théoricien de l'éducation issu des sciences de l'informatique, et de sa directrice de thèse, l'anthropologue Jean Lave. Ce concept permet de penser la circulation de savoirs au sein d'un groupe où se côtoient des experts et des novices :

> Une communauté de pratique est un champ de trajectoires possibles et une proposition d'identité. C'est une histoire et ses promesses, des passés et des avenirs mis à la disposition des participants pour être observés et entendus, mais en somme, pour qu'ils s'y engagent. Ils peuvent alors interagir avec les plus anciens qui sont des exemples vivants de trajectoires potentielles. (Wenger, 2005, p. 174)

Wenger (1998/2005) et ses collègues (Wenger, McDermott et Snyder, 2002) ont montré que les professionnels apprennent et développent une identité commune dans les organisations. Ainsi, « la communauté de pratique fait partie des moyens choisis par de nombreuses organisations pour soutenir la production et la gestion des connaissances de manière efficace. » (Charlier et Henri, 2004, p. 286). Au-delà du partage d'intérêts et d'une pratique, ce qui caractérise la communauté de pratique c'est l'objectif d'apprentissage, notamment orienté vers l'intégration du groupe. L'apprentissage est perçu comme un

> Processus de participation à des groupes sociaux, des communautés de pratique, participation qui est au départ "périphérique et légitime", mais qui augmente peu à peu dans l'engagement et la complexité. (Berry, 2008, p. 18)

L'engagement des novices est d'abord « périphérique et légitime » à travers la réalisation de tâches jugées simples, pour basculer progressivement vers un engagement plus fort et affirmé grâce à la connaissance des ressources de la communauté et aux « histoires de guerres »

(Wenger, 1998/2005). Cela peut renvoyer aux aspects initiatiques de l'apprentissage, l'accès à une communauté n'étant jamais automatique et naturelle, mais progressive et sociale. C'est pourquoi rejoindre une communauté implique à la fois de l'apprentissage (des règles, des us et coutumes, etc.) et des rites d'initiation et de passage nécessaires à l'agrégation à la communauté (Van Gennep, 1909). D'ailleurs, dans certains milieux professionnels sont encore pratiquées des formes de bizutage qui sont pourtant condamnées (pénalement et moralement).

En outre, l'apprentissage est un processus de participation à des groupes sociaux, à une communauté de pratique et qui n'est possible qu'à travers un engagement des acteurs dans la communauté. Wenger (1998/2005) identifie 3 caractéristiques à la communauté de pratique : un engagement mutuel (intérêt perçu d'apprendre des uns des autres), une entreprise commune (des objectifs similaires qui impliquent coordination et négociations) et un répertoire partagé (valeurs, routines, savoirs, etc.). On retrouve ici des éléments relatifs au travail collectif (avec l'entreprise commune), au collectif de travail (avec la notion d'engagement) et à l'activité collective (avec la notion de répertoire partagé). De même, le concept de communauté de pratique peut faire écho à celui de genre professionnel dans la mesure où les partages de « trucs et astuces » propres à la pratique d'un métier renvoient à une dimension transpersonnelle, mais qui est davantage situé dans le groupe social de « la communauté ». La communauté de pratique peut alors être considérée comme un échelon intermédiaire entre le collectif de travail et le collectif de métier (ou genre professionnel). Wenger donne des repères considérant par exemple que la présence de conflits institués est toujours préférable à la passivité : « Les désaccords, les défis et la compétition sont des formes de participation. En tant que telle, la révolte reflète souvent un plus grand engagement que ne le fait la conformité passive ». Autrement dit, les disputes professionnelles (Clot, 2014), sont encouragées pour constituer un collectif de travail, mais aussi une communauté de pratique.

Les acteurs appartenant à une communauté de pratique peuvent alors s'appuyer sur celle-ci pour répondre à des problèmes complexes nécessitant le partage d'informations stratégiques et contextualisées (Allal-Chérif et Arena, 2018). La performance des entreprises repose en partie sur la réactivité des acteurs pour répondre à des problèmes complexes, d'où leur intérêt de promouvoir la communauté de pratique à l'échelle de l'organisation. La communauté de pratique « rassemble donc des membres qui échangent régulièrement des connaissances sur une activité commune afin de progresser ensemble par la résolution collective des problèmes liés à cette activité. » (Allal-Chérif et Arena, 2018, p. 468, à propos de Lave 1991). Ainsi, pour que la communauté de pratique perdure, elle nécessite de l'entretien, des dispositifs qui structurent et ritualisent les échanges : « La tâche de "maintien de la communauté" est une dimension fondamentale de toute pratique, mais elle passe souvent inaperçue, elle peut facilement être sous-estimée et même ignorée » (Wenger, 2005, p. 84). Les organisations peuvent entretenir et développer la communauté de pratique en légitimant et valorisant les espaces d'échanges et de partage d'expériences (Charlier et Henri, 2004).

Ainsi, la communauté de pratique se distingue ici du collectif de travail. C'est un niveau qui nous semble intermédiaire, mais qui, pour autant, ne repose pas sur l'existence effective de collectifs. La communauté de pratique est de taille variable et les personnes qui la composent « ont à cœur le domaine », se sentent concernées et s'y engagent (Charlier et Henri, 2004). Le domaine n'est pas nécessairement synonyme de métier ou de la discipline, c'est plutôt « un ensemble d'enjeux, de défis et de problèmes rencontrés dans la pratique et auxquels la communauté décide de se consacrer » (2004, p. 288). Les pratiques partagées, quant à elles, ne relèvent pas uniquement de règles, c'est aussi l'histoire de la communauté elle-même, les épreuves rencontrées, ces fameuses « histoires de guerre », anecdotes qui sont diffusées pour faire passer des messages d'apprentissage (de valeurs, d'expériences, de compétences, etc.).

L'exemple de l'éthos professionnel des ergonomes étudié par Laussu (2020) permet de considérer que les ergonomes partagent une « identité de métier ». Et selon Dubar (2010), l'identité de métier « suppose l'existence d'une "communauté" au sein de laquelle se transmet des "manières de faire, de sentir et de penser" qui constituent à la fois des valeurs collectives (la "conscience fière") et des représentations personnelles ("un métier dans les mains") » (Dubar, 2010, dans Laussu, 2020, p. 228). La communauté de pratique peut alors être de taille très variable, à l'échelle du métier (renvoyant au genre professionnel) ou à l'échelle de plus petits groupes au niveau d'une organisation par exemple. Elle a également une histoire et passe par des « cycles de vie » (Wenger et al., 2002) ce qui peut lui assurer une certaine pérennité à condition que les pratiques soient régulièrement négociées et adaptées.

Tableau 2 : Synthèse des concepts utilisés

Collectif de travail	**Collectif de métier**	**Communauté de pratique**
Un collectif de travail est un groupe qui partage des règles et des référentiels communs permettant d'œuvrer collectivement. Le collectif de travail se caractérise par une activité de production de règles (Flageul-Caroly, 2001, p. 124), par la reconnaissance mutuelle des compétences et par une confiance dans les (Caroly, 2010).	Le collectif de métier est relatif au « métier transpersonnel » correspondant à un genre professionnel (Clot, 2008). Ce sont les acteurs qui s'identifient à des « manières de faire typique d'un groupe professionnel » (Yvon et Veyrunes, 2022, p. 228)	Une communauté de pratique fait se côtoyer des experts et des novices. L'engagement de ces derniers est d'abord « périphériques et légitimes ». Les acteurs partagent une identité, un engagement mutuel dans une entreprise commune et avec un répertoire partagé (de valeurs, routines, savoirs, etc.). (Wenger, 1998/2005)

Malgré des nuances entre le collectif de travail, le collectif de métier, et la communauté de pratique, ces trois concepts reposent sur le partage de référentiels, de règles, de compétences voire de valeurs communes. Pour un cabinet-conseil, ces concepts permettent d'entrevoir ce que les consultants partagent ou pas en termes de pratiques professionnelles, mais aussi de travail. Il est alors nécessaire de définir ce que font les consultants, leurs tâches prescrites, les conditions dans lesquelles ils les réalisent, et les caractéristiques de ce qui constitue leur « cœur de métier » : les interventions qu'ils mènent.

3. Au cœur du travail des consultants et de leurs interventions

3.1 Des caractéristiques saillantes du travail des consultants

3.1.1 Nomadisme et pression temporelle

Le travail de consultants consiste à mener plusieurs interventions simultanément dans des temporalités et des lieux différents et sur des sujets très variés : « il faut surtout prendre en compte les impératifs commerciaux qui obligent souvent les consultants à accepter les missions qui se présentent, passant d'un domaine à l'autre, d'une compétence à l'autre, dans l'urgence et la précipitation et au gré des sollicitations. » (Villette, 2003, p. 50). Cette variabilité nécessite des compétences de la part des consultants pour s'adapter et intervenir dans des conditions de nomadisme et de pression temporelle. Produisant du service, les consultants alternent :

> entre des phases de contacts avec la clientèle (*front-office*) et des phases "sans client" (back-office). La traduction littérale signifie, pour le premier "bureau de devant", et pour le second, "bureau de derrière". Le back-office est ainsi envisagé comme les moments de préparation de la production et/ou les moments de finalisation de cette production, c'est-à-dire, tous les instants du processus de production où le client semble absent. (Petit, 2005, p. 8)

Du fait de l'usage des outils numériques permettant de travailler à distance, le "*front-office*" des consultants n'implique pas nécessairement de co-présence avec les acteurs-clients (grâce aux visioconférences et échanges téléphoniques). Les consultants réalisent ainsi leur travail dans des conditions de nomadisme à « l'extérieur » des locaux de leur organisation, dans ceux des organisations clientes : « ce que le jargon professionnel résume par une formule "être chez le client" » (Boni-Le Goff, 2015, p. 59). Pour se rendre dans les locaux des organisations cliente depuis leur domicile ou les locaux du cabinet, les consultants se déplacent en transports en commun (transports de ville, train, avion) ou en voiture. Ces déplacements « peuvent conduire à passer des nuits régulièrement hors domicile, mais surtout à être une bonne partie du temps loin du siège social. » (Boni-Le Goff, 2015, p. 59). Ces caractéristiques de nomadisme induisent une multiplicité de lieux de travail potentiel : « on est consultant, un ordinateur, un téléphone, on travaille là où on veut. » (Falgayrat, 2019, p. 7). Ainsi, ce sont davantage les outils que l'espace physique qui détermine les modalités de travail des consultants.

Par ailleurs, le temps passé à travailler sur les interventions en cours est régi par les contrats de vente. En effet, dès qu'un donneur d'ordre formule une demande à un cabinet, les consultants s'organisent pour rédiger "*une proprale*" (proposition commerciale), avec « un schéma d'intervention (un "projet") » (Boni-Le Goff, 2012, p. 26). Ce projet d'intervention détaille plusieurs items, dont la « définition des moyens mis à disposition du client par le cabinet de conseil. Il s'agit le plus souvent d'un temps de travail exprimé en jours/Homme, affecté d'un coefficient qui exprime le niveau de qualification des intervenants. » (Villette, 2003, p. 46). En effet, les consultants appliquent des « "Taux Journalier", ou "TJ", c'est-à-dire

le prix facturé pour un "jour-Homme" » (Dubreuil, 2022, p. 10), et ce TJ dépend notamment de l'ancienneté des consultants dans le domaine. Le budget-temps fige les moyens et ressources à allouer à l'intervention créant par la suite « une tension permanente entre ce qu'il [nous] faudrait et le temps donné » (Falgayrat, 2019, p. 4). Bien sûr, le temps « donné » n'est pas subit puisqu'il dépend de ce que les consultants auront bien réussi à négocier au moment de la vente. Toutefois, il leur est difficile, une fois le contrat vendu et signé par l'organisation cliente, d'investir plus de temps que prévu à moins de renégocier, en réalisant des avenants au contrat, ou en dépassant délibérément le temps prescrit. Le dépassement peut être officieux, lorsque les consultants assument le choix de passer plus de temps sans le facturer à l'organisation cliente (en faisant un geste commercial ou pour des raisons de dysfonctionnements internes par exemple), ou alors le dépassement peut être dissimulé. C'est la notion de « temps caché » (Boni-Le Goff, 2010) ou de « temps masqué » en « référence à du temps passé sur la mission, mais non facturé au client » (Bourgoin, 2013, p. 412). Dans ces cas-là, les amplitudes horaires des consultants augmentent (le soir, la nuit, les week-ends) puisqu'il faut faire croire à l'organisation du cabinet et à l'organisation cliente qu'une tâche leur a pris moins de temps qu'en réalité. À l'inverse, il peut arriver que les consultants passent moins de temps que prévu et « gagnent du temps ». Cette situation paraît plus confortable, mais il n'est pas rare que le temps gagné pour une intervention soit utilisé pour une autre. Dans ce cas-là, les consultants peuvent facturer du temps à un client tout en réalisant d'autres tâches que celles de la mission (Bourgoin, 2013). Les consultants peuvent ainsi « jouer » avec des temps et des temporalités selon les marges de manœuvre offertes par les "*propal*es"[20] et par leur cabinet. Effet, les cabinets de conseils sont, comme le rappelle Bourgoin en s'appuyant sur les travaux de Boni-Legoff, « marqués par une culture de la performance où les temps morts sont perçus négativement » (2013, p. 409).

Les consultants doivent ainsi gérer à la fois le nomadisme et la pression temporelle liés au métier, mais aussi rendre « factuel » les déplacements et les temps passés à remplir des outils de gestion afin de rendre compte de leur travail.

3.1.2 Stratégies d'usage des outils de reporting[21] du travail

Les outils de gestion sont centraux dans le travail des consultants leur permettant de planifier, d'anticiper, de facturer, d'évaluer, de rendre compte, de donner à voir leur travail.

Plus largement, les consultants se soumettent au contrôle de leur travail à la fois de la part des organisations clientes (*outsourcing control*) — puisque les acteurs-clients évaluent la performance du service allant jusqu'à le superviser — et aussi de la part de leur organisation cabinet (*in house control*) — notamment par le façonnage de valeurs, de croyances, d'une culture et d'une identification au métier (Alvesson et Kärreman, 2004). Ce contrôle interne

[20] Anglicisme désignant une proposition commerciale.

[21] Anglicisme désignant le fait de communiquer des données du travail.

peut se traduire par un système de valorisation ou de dépréciation, de *« up or out »* c'est-à-dire de promotion ou d'éviction. Ainsi, les cabinets de conseil peuvent appliquer « des injonctions au développement » en valorisant les consultants les plus rapides dans leurs capacités d'apprentissage via des promotions (manager, chef de projet, directeur, etc.) et à écarter ceux en difficulté d'accommodation voire d'acculturation (Boni-Le Goff, 2010).

Le contrôle interne par le cabinet se réalise en partie à travers le suivi minutieux des outils de gestion et de *reporting* d'activité qui participent à l'évaluation professionnelle. Pour autant, ce suivi a avant tout un intérêt comptable pour calculer les temps imputés par intervention afin d'émettre des factures correspondantes auprès des acteurs-clients. La réalité économique d'un cabinet nécessite le déploiement de ces outils. En tant qu'outil de gestion, les outils de *reporting* peuvent être définis par trois caractéristiques (Hatchuel et Weil, 1992) : leur substrat formel, la philosophie gestionnaire sous-jacente et la simplification des relations organisationnelles dont ils rendent compte. Ces trois caractéristiques sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Caractéristiques des outils de gestion appliquées aux outils de reporting des consultants

Caractéristiques des outils de gestion (d'après Hatchuel et Weil, 1992)	**Application aux outils de reporting des consultants**
• **Substrat formel :** « L'ensemble des supports concrets dans lesquels s'incarne l'outil » (Detschessahar et Journé, 2007, p. 78)	L'outil principal de *reporting* s'inscrit dans un logiciel ERP (*Enterprise Resources Planning*) avec pour chaque consultant « une feuille de temps » leur permettant d'imputer les temps passés par tâche (pour les organisations cliente et pour le cabinet) (Bourgoin, 2013).
• **Philosophie gestionnaire :** « Comportements de travail que l'outil est censé promouvoir, soit en les organisant (comme dans une procédure opérationnelle), soit en incitant à leur adoption (comme dans un outil de rémunération ou d'évaluation) » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 78)	L'outil de *reporting* de « "la feuille de temps" est une forme de représentation comptable de l'activité qui produit des catégories performatives et induit des comportements. » (Bourgoin, p. 389). Par ailleurs, le mode de fonctionnement de la feuille de temps renvoie à une vision de la performance de l'organisation : « déclarer un nombre d'heures supérieur à 8 h par jour témoignerait de l'incompétence et d'un manque de performance. » (Bazdah, 2023, p. 39).
• **Vision simplifiée des relations organisationnelles** Ce qui « définit « la scène » et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu ».	Les feuilles de temps des consultants sont validées mensuellement par un supérieur hiérarchique (manager et/ou responsable de mission) (Bourgoin, 2013). L'outil rend ainsi compte des relations entre consultants et supérieurs hiérarchiques, mais aussi, avec des fonctions supports dans le travail de facturation notamment.

Ainsi « la feuille de temps » est un dispositif de gestion qui sert à « rapporter » son activité : « en donnant à voir son activité, le consultant se soumet, par l'intermédiaire du support, à l'évaluation de son activité. » (Bourgoin, 2013, p. 387). L'outil de *reporting* a donc plusieurs

objectifs et usages, dont ceux de « donner à voir », de « calculer » et de « contrôler » le travail produit par les consultants. Pour renseigner l'outil, les consultants doivent rendre leur activité « factuelle » dans un découpage temporel à l'échelle du mois par semaine, et de la journée par tranche d'heures. L'objectif est de rendre compte de la totalité du travail produit par les consultants et généralement, « le système a horreur du vide, et il est impossible de valider ses temps si la somme totale d'une colonne ne correspond pas à 1, soit un jour plein. » (Bourgoin, 2013, p. 393). Ainsi, malgré une différence entre « le temps réel » et « le temps de l'outil », les consultants rapportent aussi fidèlement que possible les tâches réalisées à la fois imputées à des interventions d'organisations clientes et aussi liées à l'organisation interne (à la capitalisation, à la stratégie, à la R&D, etc.). Les managers et consultants se plient à un jeu de dupe puisque chacun sait que le temps de l'outil est fictif, mais il est tout de même attendu qu'il soit respecté. Les temps imputés aux interventions permettent de calculer la consommation globale du temps par rapport à la totalité du temps vendu. Dans ce travail de remplissage d'outils, les « consultants cherchent à maximiser leur temps de mission facturé aux clients. C'est un gage de productivité pour eux, et de rentabilité pour le cabinet » (p. 409). En effet, plus le temps passé est imputé à une intervention et donc facturé à l'organisation cliente, plus le rendement est important et plus le consultant est perçu comme compétent. Dans cette quête de la performance, le risque est de sous-déclarer le temps réellement passé pour une tâche et de le cacher aux organisations clientes et cabinet. C'est le fameux « travail en temps masqué » qui peut créer stress et épuisement professionnel chez les consultants, et qui est aussi dangereux pour la performance globale du cabinet puisque cela ne permet pas de réévaluer les offres sur la base des temps réellement nécessaires aux consultants pour accomplir certaines tâches.

Pour rendre compte de leur activité, les consultants usent de différentes stratégies de remplissage en temps réel ou en différé, de la même manière que le personnel soignant qui doit renseigner des logiciels de soin (Cuny-Guerrier et Pierrette, 2025). L'outil étant précis, il demande un véritable travail mnémotechnique incitant certains à plutôt « remplir au fil de l'eau » (en temps réel). Cette stratégie présente l'avantage « d'envoyer un signal d'engagement personnel dans son activité » (Bourgoin, 2013, p. 412). En effet, au-delà de contrôler et d'évaluer le contenu du travail, Bourgoin montre que chez les consultants en management, le signalement de son activité est un critère d'appréciation du travail en soi. C'est un signal de rigueur et de professionnalisme d'être « à jour dans son activité », de pouvoir rendre des comptes aux managers et responsables d'intervention (Brown, 2001). Par rapport à l'internalisation de la contrainte temporelle des consultants, le remplissage de la feuille de temps peut renvoyer un message de temps maîtrisé plutôt que subit.

Ainsi, la maîtrise des outils de gestion et de *reporting* notamment, relève de l'apprentissage du métier de consultant : « on peut y voir une forme de socialisation ; il s'agit effectivement d'une mise en conformité de l'individu avec un fonctionnement collectif dont les ressorts sont progressivement intériorisés » (p. 402). L'outil de *reporting* influence les comportements des consultants qui en retour usent de stratégies comme celle des temps masqués pour répondre à l'injonction au réalisme qui peut être contradictoire avec les objectifs de productivité. Ceux-

ci sont liés à la commercialisation du service, les consultants ayant des responsabilités de vente et de gestion financière de leurs interventions.

3.1.3 Commercialisation du service

Au-delà de mener leurs interventions pour et avec une multiplicité d'acteurs, les consultants doivent également réaliser des tâches « annexes » et « connexes » aux interventions (Tran Van, 2010). Les premières renvoient à l'appartenance des consultants à une organisation qui implique des tâches administratives, financières, comptables, de formation, de maintenance, de communication, etc. Elles sont annexes, car indépendantes des interventions. Les secondes renvoient plutôt à la gestion administrative et financière des interventions. Ces tâches annexes nécessitent des compétences spécifiques à la « gestion d'une affaire » (Falgayrat, 2019, p. 4). Ainsi, et contrairement à des intervenants dans des structures internes ou dans des organismes institutionnels, les consultants (qu'ils soient indépendants ou en cabinet-conseil) développement des compétences commerciales dans la relation de service.

Ils doivent à la fois surveiller la « consommation des temps » pour que les interventions soient rentables, mais aussi, être attentifs aux opportunités commerciales des interventions en cours. En effet, les consultants prennent des risques de débordements si le temps passé est supérieur au temps prévu et vendu, mettant ainsi en danger le modèle économique de leur cabinet. Dans ces cas-là, ils peuvent renégocier les objectifs et/ou les moyens de l'intervention avec les acteurs-clients décisionnaires par des « ventes additionnelles » (Villette, 2003). Celles-ci s'inscrivent dans des stratégies de fidélisation des clients. Ainsi, la construction et la transformation des relations par les consultants dans leurs interventions servent à leur efficacité, mais aussi à des fins commerciales. Des acteurs-clients satisfaits sont plus enclins à faire de nouveau appel aux services du cabinet et à partager le professionnalisme du cabinet auprès de leur réseau. Les consultants réalisent alors un « travail réputationnel » en s'engageant « dans des relations personnalisées avec les acteurs-clients, en rupture avec le modèle "industriel" de la relation client » (Benedetto-Meyer et Klein, 2015, p. 164). Dans les cabinets-conseils, les dimensions commerciales et marketings du service sont rarement sous-traités à d'autres professionnels, ce sont plutôt des savoir-faire des consultants qui sont recherchés dans les cabinets (Gabbianelli et Pencarelli, 2020). Les consultants sont ainsi constamment en représentation de leur cabinet et leur travail participe directement à sa réputation (Villette, 2003). Le travail réputationnel et marketing des consultants est d'autant plus important pour les petits et moyens cabinets qui peuvent être « anxieux de remplir leur carnet de commandes » (Villette, 2003, p. 80). L'incertitude de la charge de travail amène les cabinets à plus facilement accepter des interventions, y compris dans des conditions difficiles ou peu gratifiantes. Par exemple, des interventions auprès de grands comptes permettent d'alimenter la stratégie marketing du cabinet grâce au prestige de ces organisations, attirant ainsi d'autres organisations plus modestes.

De fait, les consultants déploient dans leurs interventions des compétences relationnelles, mais aussi commerciales. Ces compétences visent des objectifs similaires de performance

c'est-à-dire à la fois d'efficacité pour les acteurs-clients et de rentabilité économique pour les acteurs du cabinet. La rentabilité des interventions et les capacités à fidéliser des clients sont valorisées dans les cabinets comme des critères d'évolution professionnelle (pour devenir sénior, directeur, associés, etc.) (Kumra et Vinnicombe, 2008).

Cependant, si les deux objectifs d'efficacité et de rentabilité peuvent converger, ils peuvent aussi entrer en tensions. Les enjeux commerciaux peuvent être paradoxaux avec les visées développementales des interventions. En effet, pour les consultants l'efficacité concerne également l'apprentissage et l'autonomie que les acteurs-clients acquièrent grâce à l'intervention. Dans ces cas-là, les consultants doivent à la fois honorer le devoir de conseil qui concerne leur éthique professionnelle et qui consiste à transmettre les informations nécessaires à l'efficacité, tout en se rendant indispensable pour permettre des ventes additionnelles à des fins économiques. Les consultants cherchent alors à allier les deux objectifs (efficacité et rentabilité) en mobilisant leurs compétences relationnelles et commerciales dans leurs interventions.

3.2 Mener des interventions dans les organisations

Intervenir dans les organisations est « la tâche principale » des consultants en ergonomie (Tran Van, 2010) et des consultants de manière générale. Comment pourrions-nous définir les interventions des consultants ? Qu'est-ce qu'une intervention ergonomique ? Qu'est-ce que les consultants cherchent à faire dans leurs interventions ? Et par quoi cela se traduit-il ?

3.2.1 Focale sur les interventions « complexes » basées sur l'analyse de l'activité

Les consultants réalisent des interventions dites « complexes » à plusieurs titres (Contandriopoulos et al., 2011). D'abord, parce qu'elles se déploient dans des environnements ouverts et adaptatifs. L'organisation et les processus de production sont dynamiques et continuent d'évoluer indépendamment de la présence du consultant. Ensuite, parce qu'elles intègrent de nombreux acteurs aux logiques et objectifs qui leur sont propres. Ainsi, les finalités poursuivies peuvent être plurielles, mais ne sont pas anticipables. Malgré les tentatives des consultants de les identifier dès la vente, les objectifs et les moyens ne sont pas prédéfinis et ils évoluent au cours de l'intervention. De plus, la chronologie de l'intervention est, certes, anticipée par les consultants avec les acteurs-clients, mais elle demeure incertaine. L'intervention peut aussi être apparentée à un système (Querelle et Thibault, 2007). Le système a été défini par Crozier et Friedberg (1977) comme :

> Un ensemble, dont les parties sont interdépendantes, qui possèdent donc un minimum de structuration, ce qui le distingue du simple agrégat, et qui dispose, en même temps, de mécanismes qui maintiennent cette structuration et qu'on appellera mécanismes de régulation. (p. 244)

Ainsi le terme « complexe » accolé à celui d'intervention et de système, permet de dépasser la simple notion de difficulté (au sens de complexité) pour insister davantage sur l'interdépendance des différents éléments (au sens étymologique de ce qui est tissé

ensemble). L'intervention est alors toujours singulière, car propre au contexte dans lequel elle se déroule. Les caractéristiques de ces interventions complexes les rendent particulièrement difficiles à évaluer (Coutarel, 2023). Ainsi, les consultants, notamment en ergonomie, ont des difficultés à évaluer, mesurer les effets réels de leur intervention (sur la santé et sur la performance). Coutarel et Récopé (2022) proposent d'adopter une ontologie relationnelle pour évaluer les interventions ergonomiques c'est-à-dire en rendant davantage compte des dynamiques produites entre les acteurs (acteurs-clients et consultants) et des expériences transformées et transformatrices. En effet, si les sollicitations des consultants par les acteurs-clients concernent principalement des problèmes à résoudre et des situations de travail à améliorer, les interventions invitent les protagonistes à construire « une autre expérience du rapport au milieu » (p. 11) et, en l'occurrence, une autre expérience du rapport au travail.

L'analyse ergonomique déployée dans les interventions « s'attache à éclairer conjointement les dimensions de la performance productive et les effets de l'activité pour les personnes concernées. L'action ergonomique sur les processus du travail vise à la fois des effets sur les personnes et des effets sur l'entreprise » (Daniellou et Béguin, 2004, p. 337). Pour ce faire, les ergonomes de l'activité partagent des compétences liées au respect des principes de clarification de la demande formulée, la négociation de marges de manœuvre, du temps qui est accordé et de leur place dans les projets (Christol et Mazeau, 1996). Ces compétences sont liées au modèle d'intervention composé d'étapes qui ne sont pas nécessairement linéaires, mais qui constituent un « schéma global qui guide l'action » (Falzon, 2016, p. 3). Ces étapes « classiques » sont celles de l'analyse de la demande (développé dans la section 3.3.1), du recueil de données, de la co-construction du pré-diagnostic puis du diagnostic et de l'accompagnement aux transformations (de la tâche, des situations de travail, de l'organisation, etc.). Malgré des évolutions récentes sur la conception des interventions (Arnoud, 2023; Caroly et Barcellini, 2013 ; Petit, 2020 ; Réal et Bourmaud, 2022), ce schéma sert encore majoritairement de repères aux ergonomes notamment en formation initiale.

Des principes méthodologiques et déontologiques sont sous-jacents au modèle type de l'intervention ergonomique (Darses et de Montmollin, 2006). Nous retenons principalement celui de l'analyse de l'activité et de la participation. L'analyse de l'activité implique pour les ergonomes d'étudier à la fois ce qui est demandé aux travailleurs et les moyens à disposition (l'ensemble des tâches qui se traduisent par « le prescrit »), à ce qu'ils font réellement, en plus et différemment, pour réguler les éléments de variabilités (ce que l'ergonome appelle « l'activité réelle ») (Daniellou, 1988 ; Guérin et al., 1997 ; Leplat et Hoc, 1983 ; Wisner, 1995a). Néanmoins, l'analyse de l'activité ne doit pas être considérée comme une fin en soi de l'intervention ergonomique, mais plutôt comme « le moyen (indispensable) pour concevoir ou modifier la tâche. » (Darses et de Montmollin, 2006, p. 58). Par ailleurs, la participation fait partie du modèle interventionnel des ergonomes en lien avec le modèle de co-production du service : « l'ergonome n'intervient pas isolément, mais en collaboration avec ses interlocuteurs » (2006, p. 64). La participation des différents acteurs à la conception du travail permet de déployer une *workplace democracy* (démocratie au travail) (Darses et de Montmollin, 2006), une démocratie provisoire (Daniellou, 2013), dans laquelle les processus

de décisions classiques sont suspendus au profit d'une intelligence plus collective. Les démarches participatives, largement promues en ergonomie (Dugué et al., 2010 ; Petit & Dugué, 2013 ; St-Vincent et al., 2000), font partie du patrimoine de la discipline et permettent d'appréhender l'intervention ergonomique « comme participative et systémique, et comme enquête » (Coutarel et Récopé, 2022, p. 16).

Ainsi, les interventions sont complexes, car ancrées dans des approches systémiques qui considèrent que les éléments sont reliés et que la modification de l'un a inévitablement des impacts sur les autres. Les interventions sont également complexes dès lors qu'elles abordent l'Homme au travail dans toutes ses dimensions (biologique, cognitive, psychique et sociale) et qu'elles se basent sur l'analyse et la confrontation du travail réel pour en permettre sa transformation et le développement.

3.2.2 Pour la transformation du travail et le développement au travail

Lorsqu'une organisation fait appel aux services d'un cabinet-conseil, les acteurs-clients attendent généralement des transformations. Les interventions complexes basées sur l'analyse du travail comme celles en ergonomie de l'activité visent précisément à comprendre le travail pour le transformer (Guérin et al., 1997 ; St-Vincent et al., 2011). La compréhension du travail est alors un moyen pour aller vers la transformation et non pas une fin en soi. Cette transformation concerne le travail, mais également les acteurs et les relations entre eux. D'une part, la simple présence d'un intervenant extérieur à l'organisation transforme les manières de faire (Coutarel et Récopé, 2022). D'autre part, les transformations du travail surviennent rarement des seules « recommandations » de consultants « experts », mais plutôt du rôle actif des différents acteurs-clients impliqués (Daniellou et al., 2016). Les consultants transforment inévitablement les situations par leur présence, mais leur ambition est de les transformer de manière positive, en impliquant les acteurs-clients afin de leur (re)donner du pouvoir d'agir sur leur travail. Ainsi, les transformations recherchées par les consultants ergonomes (et d'autres consultants en sciences humaines et sociales) concernent notamment le développement des acteurs-clients. La notion de développement est à inscrire dans une vision constructive de la santé (Dejours, 2013 ; Falzon, 2013) qui considère la compétence comme un ingrédient de la santé cognitive (de Montmollin, 1993) :

> Le travail peut devenir un opérateur de santé et participer à l'accomplissement de soi, à condition d'être réapproprié par ceux-là mêmes qui le font. Ce processus de réappropriation signe alors la contribution du sujet à la transformation du travail et à son organisation. (Gaudart et Rolo, 2015, p. 8)

Ainsi l'intervention ergonomique est caractérisée de « développementale » dès lors qu'elle permet :

> D'agir sur la définition du contenu du travail et de créer les conditions d'une appropriation de situations de travail par les travailleurs en agissant sur les relations de pouvoir instituées dans les organisations ou les communautés de vie. (Barcellini et al., 2022, p. 20)

En ergonomie constructive, différents modèles d'intervention ont été conceptualisés pour permettre d'ancrer le développement comme objectif central de l'intervention ergonomique. C'est le cas des interventions pédagogiques et des interventions capacitantes.

Les interventions pédagogiques reposent sur l'analogie entre une intervention ergonomique et une démarche pédagogique inductive dans la mesure où les consultants ergonomes partent de situations de travail spécifiques des acteurs-clients pour aller ensuite vers des enseignements plus généraux (Dugué et al., 2010). Cette façon de procéder favorise un « ancrage cognitif » plus important par rapport à des démarches pédagogiques plus classiques qui sont davantage déductives. L'intervention comme acte pédagogique (Dugué et al., 2010) permet de reprendre les trois registres définis par Martin et Savary (2003) :

- Celui de l'expertise, qui permet d'enseigner ou d'intervenir. Ce registre est centré sur le formateur ou l'intervenant qui délivre un savoir technique (tout de même nécessaire dans les interventions quand il s'agit d'apporter des connaissances sur la prévention des risques ou sur des normes de conception par exemple) ;
- Celui de la relation entre formateur et apprenant. Ce registre est particulièrement important parce que la pédagogie suppose que l'apprenant et le formateur tissent des liens. De la même manière, le consultant ergonome tisse des liens avec les différents acteurs-clients pour leur permettre d'apprendre sur le travail, sur les démarches participatives et sur les manières de prendre en compte l'activité ;
- Celui de l'apprentissage, qui permet d'apprendre et de développer des compétences. L'analyse du travail est alors un moyen dans les interventions de développer deux types de connaissances : celles sur le travail des acteurs-clients étudiés et celles sur la manière d'analyser le travail et de faire des liens entre santé et performance. En effet, la transformation des représentations sur le travail (Daniellou, 1992) est une forme d'apprentissage et la manière d'analyser le travail est un apprentissage d'ordre méthodologique puisque les consultants cherchent à développer les capacités analytiques des acteurs-clients pour gérer des situations futures (Nikolova et Deviney, 2012).

Ainsi, et à l'instar de la pédagogie qui positionne l'apprenant au centre de l'acte pédagogique, l'ergonomie positionne les acteurs-clients au centre de leur intervention et les deux finalités de l'intervention pédagogique sont de rendre les individus capables et de leur permettre de se développer (Dugué et al., 2010).

En ce sens, l'intervention pédagogique partage des caractéristiques avec l'intervention capacitante. Cette dernière s'inscrit pleinement dans l'ergonomie constructive (Falzon, 2013) qui défend ce même point de vue selon lequel la finalité de l'intervention est le développement à travers la conception d'organisations qui le favorisent. Au-delà de favoriser le développement des acteurs, les interventions capacitantes sont orientées vers l'organisation pour que celle-ci devienne capacitante. Ce type d'organisation possède trois caractéristiques (Arnoud, 2013) : elle est instrumentalisable, comme un instrument, elle s'adapte aux usages et n'est pas figée ; elle met en place des dispositifs de débats et de

confrontations de points de vue ; et elle est propice au développement des collectifs de travail avec des possibilités de synchronisation et de partage de référentiels opératifs communs (Caroly et Barcellini, 2013)[22]. Ainsi, une organisation capacitante est une organisation qui favorise le développement de règles qui permettent aux travailleurs de faire un travail de qualité et d'apprendre, et soutient l'autonomie et la réflexivité sur le travail (Barcellini, 2015). L'organisation est non délétère, non excluante, elle contribue au développement cognitif des acteurs grâce à l'apprentissage et à l'élargissement des capabilités (Arnoud et Falzon, 2013).

Le concept de capabilité a été repris des travaux de l'économiste Amartya Sen qui définissait le développement par rapport à la liberté (Sen, 1999). La capabilité désigne la capacité réelle des acteurs à choisir et agir, elle est définie :

> Comme l'ensemble des fonctionnements réellement accessibles à un individu. La capabilité suppose la disponibilité d'une capacité (un savoir, un savoir-faire), mais ne se réduit pas à celle-ci : elle suppose la possibilité réelle de mise en œuvre de cette capacité. (Falzon, 2013, p. 3)

Cette approche des capabilités est très individuelle alors que le travail est plutôt « une aventure collective » (De Terssac, 2003a). L'activité collective et l'organisation sont alors des moteurs et supports au développement des capabilités individuelles et collectives dans les interventions capacitantes (Arnoud et Perez Toralla, 2017).

Pédagogiques ou capacitantes, les interventions qui visent le développement ont des effets sur un temps long et transforment les organisations de manière durable par la co-élaboration du processus de conception des systèmes de travail avec les acteurs concernés (Barcellini, 2017). Déployer ce type d'intervention sur le travail relève presque d'un idéal relatif aux logiques du *"care"* c'est-à-dire au « prendre soin » du travail et des travailleurs. Pour des consultants, cela implique de travailler en étroite collaboration avec les acteurs-clients et surtout à composer avec l'incertitude propre aux interventions complexes et développementales.

3.3 L'incertitude dans les interventions

3.3.1 Des attentes éparses malgré l'analyse et la reformulation de « la » demande

Pour faire appel à un cabinet-conseil, les acteurs d'une organisation doivent rencontrer un problème, ou en tout cas formuler une demande par rapport à un besoin d'accompagnement. La relation de service naît alors d'une incapacité des acteurs à résoudre une problématique avec une solution technique (Hubault et Bourgeois, 2001). Comme toutes les activités de conseil, le service des consultants est à la fois relationnel et immatériel (du Tertre, 2005). Relationnel, dans la mesure où il se réalise autant *pour* les acteurs qu'*avec* eux[23]. Bien que les

[22] Voir section 2.3.1, ce chapitre.

[23] Voir section 0, ce chapitre.

acteurs-clients soient un maillon essentiel dans la relation de service, leur participation est une source d'incertitude pour les consultants qui ne peuvent ni contrôler ni anticiper leurs comportements. Alliés pour construire le service, ils peuvent aussi le prescrire et le perturber en intervenant sur des aspects peu ou mal maîtrisés ou en formulant des exigences incompatibles avec les contraintes de l'organisation (Bobillier-Chaumon et al., 2010). Ainsi, malgré la caractérisation de leurs offres de service, les consultants ignorent la manière dont les acteurs-clients vont les interpréter et se les approprier.

Le service des consultants est également immatériel. Clark (1995) a d'ailleurs défini quatre caractéristiques de la prestation de conseil en management : l'interaction, l'hétérogénéité, la périssabilité et l'intangibilité. Nous avons déjà décrit la pluralité des acteurs avec lesquels les consultants interagissent et l'hétérogénéité avec la diversité des thématiques traitées et des objectifs poursuivis. Le service est dit « périssable » dans la mesure où l'intervention est éphémère dans la vie d'une organisation, même si ses effets sont censés perdurer dans le long terme. Le service est également intangible, dans la mesure où il ne peut être stocké. Par ailleurs, contrairement à un bien matériel, les acteurs ne savent pas précisément ce qu'ils achètent, hormis éventuellement une promesse d'engagement, une obligation de moyens. De même, à la fin des interventions : « les effets ne sont pas tangibles, dans le sens où ils ne sont pas mesurables » (du Tertre, 2005, p.37) d'où la difficulté de les évaluer. L'intangibilité des résultats de l'intervention contribue à rendre floues les attentes des acteurs-clients : « Généralement, les clients ne savent pas ce qu'ils obtiennent jusqu'à ce qu'ils ne l'obtiennent pas » (Clark 1995, p. 100 notre traduction). Ainsi, du point de vue des acteurs-clients, l'évaluation du service peut davantage porter sur des manques et des dysfonctionnements.

Pour éviter des écarts trop importants entre les attentes et les résultats, et pour que le service soit réellement co-produit, les consultants s'attellent très vite à analyser et reformuler la demande de leurs interlocuteurs. Les demandes qui sont adressées aux cabinets-conseils peuvent être formulées de manière plus ou moins précise. Lorsqu'elles sont trop précises, elles renferment une diversité de questions, et lorsqu'elles ne le sont pas assez, elles peuvent « émerger dans la rencontre avec les acteurs » (Folcher et al., 2017, p. 5). Ainsi, la nature du problème à résoudre ou de l'accompagnement souhaité n'est pas nécessairement identifiée par les acteurs-clients et c'est aux consultants d'apporter de la clarté pour dresser les bases de l'intervention (enjeux, objectifs, méthodologie, résultats attendus, etc.).

C'est pourquoi l'analyse et la reformulation de la demande sont présentées, notamment dans les formations en ergonomie, comme « la première étape » de l'intervention (Dugué et al., 2010). Cette étape vise alors à reformuler le problème posé (Villette, 2003) et à en faire émerger les aspects implicites (Schein, 1969). Elle se réalise à l'aide d'analyses documentaires de données RH et de santé au travail, et d'entretiens avec des « acteurs clés » (directions, managers, élus du personnel, acteurs de la santé au travail, etc.) (Dugué et al., 2010). Interroger différents acteurs est nécessaire puisque, de la même manière que le terme

« client » cache une multitude d'acteurs[24], « la » demande recouvre une pluralité de problèmes, de préoccupations et d'attentes émanant de différentes histoires (de l'organisation et des acteurs entre eux) (Martin et al., 1996). Pour aider à l'identification des acteurs et des problèmes, des outils comme « l'analyse sociale de la demande » ont été développés (Rabardel et al., 1996). Cet outil permet de distinguer ceux qui expriment des problèmes, ceux qui sont susceptibles d'être concernés par ces problèmes, ainsi que les enjeux et éléments de contexte (Folcher et al., 2017).

Pour les consultants, cette étape est également une occasion de saisir les représentations des acteurs vis-à-vis du service tout en donnant des éléments relatifs à leur pratique d'intervention. Par exemple, pour l'intervention ergonomique, les consultants peuvent évoquer les principes méthodologiques d'accès au terrain et d'analyse d'activité par observations et entretiens. Ils vont aussi pouvoir aborder les potentiels résultats de l'intervention (cahier des charges pour accompagner la conception d'espaces de travail, plan d'action pour agir sur les causes des troubles psychosociaux, pistes d'actions pour diminuer l'exposition aux troubles musculosquelettiques, etc.). C'est en travaillant ainsi la demande que le consultant réussit à construire une démarche d'intervention proche de son « idéal-typique d'intervention » (Laussu, 2020).

Par ailleurs, le consulting induit une dimension commerciale à l'analyse de la demande qui commence dès la vente. L'objectif des consultants est de récolter suffisamment d'informations pour faire une « *propale* » pertinente. Cette étape participe à la construction de la relation de service qui peut être un atout pour que la vente aboutisse, et en même temps, les consultants ont plutôt intérêt à ne pas aller trop loin dans leur analyse avant que le contrat ne soit signé. Autrement, leur analyse est à titre gracieux puisqu'elle n'est pas rémunérée par l'organisation bénéficiaire du service. De fait, l'analyse de la demande doit nécessairement démarrer en amont de la contractualisation (pour rédiger une *proprale* pertinente), mais elle doit aussi être poursuivie, voire réinitialiser, au démarrage officiel de l'intervention (une fois le contrat signé). Les interactions entre les consultants et les acteurs de l'organisation cliente participent à co-construire l'intervention (Tran Van, 2010).

Enfin, malgré sa fonction préliminaire à l'intervention, de nombreux travaux mettent plutôt en avant le caractère non séquentiel et évolutif de l'analyse de la demande (Daniellou et Béguin, 2004 ; Folcher et al., 2017 ; Wisner, 1995). L'analyse et la reformulation sont certes nécessaires, mais elles sont surtout construites socialement grâce à la mobilisation des acteurs pour que leurs demandes soient davantage centrées sur le travail et l'activité (Benchekroun, 2016). Les demandes se construisent conjointement et de manière continue dans l'intervention. C'est notamment pour cela que le déroulé d'une intervention diffère quasiment systématiquement de celui prévu initialement.

[24] Voir section 2.1, ce chapitre.

3.3.2 Des écarts prescrit-réel inévitables, voire souhaitables

Les modèles d'intervention de co-production du service plutôt que ceux de l'expertise[25] sont davantage plébiscités, notamment en ergonomie, pour le rôle conféré aux acteurs-clients et pour l'efficacité en termes d'apprentissage et de développement au-delà du temps de l'intervention. Toutefois, ces modèles amplifient les incertitudes quant au déroulé et aux résultats réels du service. En effet, la participation active des acteurs-clients rend le déroulement de l'intervention beaucoup moins prévisible et statique. Leurs positionnements et décisions influencent constamment le cours de l'intervention et peuvent aller jusqu'à « déstabiliser l'offre » initialement convenue dans le contrat (Bourgoin, 2013). L'aboutissement d'une intervention n'est ainsi jamais garanti par avance puisqu'il dépend fortement des réseaux que les consultants parviennent à construire avec les acteurs-clients (Coutarel et Petit, 2009). Par ailleurs, à l'image du médecin auquel un patient soumet des symptômes, les problèmes transmis à l'ergonome sont rarement définis et les informations sont parcellaires (Christol et Mazeau, 1991). Le médecin enquête pour récolter toutes les données nécessaires à la construction d'un diagnostic et d'un protocole de soin, et de la même manière, l'ergonome construit l'objectif et les moyens de l'intervention. C'est une construction, car « il n'existe pas de procédure définie à l'avance pour arriver au but à atteindre. Cette situation constitue pour lui une source d'incertitude importante » (Beaujouan, 2011, p. 54). L'incertitude des consultants provient notamment du fait de l'écart entre le prescrit de l'intervention, les objectifs et moyens définis à la vente, et le réel de l'intervention, auquel viennent s'ajouter tous les éléments de contexte relatifs à l'organisation et aux acteurs.

La notion d'écart entre le prescrit et le réel est au fondement de l'analyse ergonomique puisqu'il est impossible de prévoir l'ensemble des conditions et des éléments de variabilité auxquels sont confrontés les travailleurs dans leur quotidien (Leplat, 2003). Dans cette optique, le « prescrit » renvoie à la tâche, c'est-à-dire à ce qui leur est demandé de faire. Pour les interventions des consultants, le prescrit correspond au contenu de la *propale* mais aussi à leur fiche de poste, et aux consignes explicites et implicites de leurs supérieurs hiérarchiques (chef de projet, managers, direction du cabinet).

Le « réel » désigne quant à lui, ce que les travailleurs font réellement compte tenu des aléas et des dysfonctionnements organisationnels. Les consultants vont par exemple modifier leur méthodologie en cours d'intervention en ajoutant ou retirant des acteurs à des groupes de travail pour favoriser la participation.

[25] Voir section 1.2, ce chapitre.

Les écarts entre l'intervention idéalisée des ergonomes et leurs interventions effectives s'expliquent par au moins trois difficultés selon Beaujouan (2011) :

- La centralité de l'analyse du travail comme principe méthodologique nécessite du temps tandis que le temps est de plus en plus une denrée rare. Dans le conseil, le temps est rémunéré donc il s'agit de négocier suffisamment de temps pour réaliser ces analyses ;
- L'éthos professionnel des ergonomes consistant à allier des enjeux de santé et de performance qui ne sont pas nécessairement en harmonie (Piegorsch et al., 2006 dans Beaujouan, 2011)
- Les contradictions entre les demandes d'interventions formulées par les acteurs-clients et les propres valeurs et souhaits de l'ergonome (Tremblay, 2006 ; Viau-Guay, 2009 dans Beaujouan, 2011).

Ainsi, les écarts prescrit-réel de l'intervention peuvent se traduire par des reconfigurations subies par les consultants et entrainant un vécu négatif (Jullienne, 2025). Cependant, dans un modèle de co-production du service dans lequel les demandes se construisent au fur et à mesure que les consultants travaillent avec les acteurs-clients, les écarts prescrit-réel peuvent être souhaités par les consultants. En effet, les modifications d'objectifs et de moyens peuvent témoigner de la construction conjointe qui est recherchée par les consultants. Cela signifie que les écarts prescrits-réels pourraient être encouragés dès lors qu'ils répondent au besoin d'adapter l'intervention à la réalité du contexte. Pourtant, dans les interventions en management, Villette (2003) constate la difficulté des acteurs à ce que « la situation et le problème soient examinés à nouveau, et qu'un nouveau *modus vivendi* soit trouvé » (p. 47). Selon l'auteur, lorsque les écarts sont constatés, que les objectifs apparaissent comment irréalistes et que les moyens, notamment temporels, deviennent inadaptés, les acteurs éprouvent des difficultés à remettre en cause le contrat initial (Villette, 2003).

En synthèse, les écarts prescrit-réel des interventions sont inévitables, mais aussi souhaitables, car au même titre que pour n'importe quelle activité, ces écarts traduisent l'ingéniosité des acteurs à s'adapter aux contextes du travail. Pour les consultants, les écarts participent à l'incertitude, mais dans le même temps, ceux-ci peuvent être source d'efficacité de l'intervention grâce à la dynamique de co-production du service dans laquelle les acteurs-clients et consultants sont engagés.

3.3.3 Vers des modèles d'intervention souples et adaptables

Nous avons vu que les interventions sont empreintes de nombreuses sources d'incertitudes liées aux acteurs et objectifs de l'intervention, à l'intangibilité du service, aux écarts prescrits-réels, etc. Ces incertitudes sont davantage présentes dans des modèles de co-production du service. Dans cette optique, l'instabilité participe à la construction de l'intervention et à l'atteinte de ses objectifs de formation et de transformation. À l'inverse, le statut d'expert du consultant offre une stabilité qui peut paraître rassurante, mais qui pourrait être nettement

moins satisfaisante pour atteindre le développement. Ainsi, la co-production engendre de l'incertitude qui se manifeste dans l'intervention par la traversée de moments de crise et de grâce (Van Belleghem et Bourgeois, 2007). Les moments de crise sont des situations de tensions déstabilisatrices, mais qui ne constituent pas nécessairement un problème tandis que les moments de grâce (au sens esthétique du terme) renvoient aux accords et convergences, aux représentations partagées et à la mise en action et décision des acteurs. L'alternance de moments de crise et de grâce est certes imprévisible, mais attendue par les consultants qui doivent apprendre à les repérer et agir en conséquence. Cela passe par l'adaptation des dispositifs d'intervention. En effet, Réal et Bourmaud (2022) considèrent l'intervention ergonomique comme l'imbrication non linéaire de dispositifs interdépendants. Le dispositif renvoie à « une composante structurée par une démarche, des méthodes, des techniques et outils qui permettent de viser un but intermédiaire — ou final — de l'intervention » (2022, p.114). Ces dispositifs soutiennent à la fois la structure de l'intervention et les développements visés. Ce sont par exemple des dispositifs de « travail de la demande », « d'enquête et de production de connaissances sur les situations et les activités », « de débat sur le travail », etc. Plusieurs dispositifs sont envisagés au moment de la conception de l'intervention, mais dans son déroulé réel, les dispositifs sont dynamiques, adaptés, adaptables et évolutifs. Les évènements qui surviennent dans l'intervention amènent les intervenants à faire preuve d'inventivité en adaptant les dispositifs à leurs nouvelles intentions (Mollo et Réal, 2024). C'est ainsi que les interventions « bifurquent » de leur trajectoire initiale face à des évènements marquants et points de bascule.

De même, dans l'évaluation des interventions complexes de consultants en ergonomie, Jullienne (2025) met en avant les reconfigurations de processus, c'est-à-dire les moments où un changement de processus a été introduit par les consultants. Le processus désigne « la façon de procéder de l'intervenant lors de l'intervention, à savoir les méthodes, les savoirs, les actions mises en œuvre » (Nielson et Randall, 2013, dans Jullienne, 2025, p. 41). Ces travaux révèlent que les reconfigurations dans les interventions sont nombreuses (elles concernent au moins la moitié des étapes), fréquentes (quel que soit le moment de l'intervention), précoces (elles surviennent tôt dans l'intervention), en cascade (une reconfiguration en entraîne d'autres) et chaudes (en réaction à un évènement). Ces résultats vont dans le sens d'une prévisibilité à l'incertitude et aux reconfigurations qui sont nécessaires.

Inspirés du concept « d'invariants opératoires souples » de Vergnaud (1987), Tran Van (2010) propose celui de « modèle souple d'intervention ». Les invariants opératoires désignent l'ensemble des schèmes de connaissances, de ressources internes que les acteurs mobilisent face à une situation nouvelle. C'est ce qui permet de faire des liens entre un stock de connaissances et une situation pour guider l'action (Vergnaud, 1987). Dépourvu de ces invariants opératoires, l'acteur serait condamné à recommencer intégralement l'analyse d'une situation à chaque fois qu'elle se présente. Ces invariants permettent notamment de reconnaître les éléments pertinents pour résoudre un problème (Vergnaud, 2011). Ils sont qualifiés de souples, car ils sont nécessaires, mais pas suffisants pour classer les situations

rencontrées. Ils dépendent de la représentation que l'acteur a de la situation dans un contexte particulier l'amenant à agencer les schèmes qui « ne sont ni stéréotypés ni isolés les uns des autres » (Tran Van, 2010, p. 90). De fait, les interventions reposent sur des invariants opératoires des ergonomes-consultants qui sont souples, car ils s'adaptent à la singularité des situations. C'est pourquoi le modèle « souple » d'intervention est une voie de réponse pour naviguer dans l'incertitude et l'instabilité de l'intervention. L'action des consultants dans les interventions est effectivement guidée par ces invariants opératoires qui renvoient à des connaissances personnelles, mais aussi par leur habitus qui désignent plutôt les codes sociaux développés au cours de leur socialisation (Bourdieu, 1984). Dans une communauté de pratique, des habitus sont similaires (ils permettent notamment de constituer un éthos professionnel), mais ils sont toujours différents entre les acteurs. Les habitus renvoient à des tendances et dans leurs interventions, les consultants doivent également faire face aux habitus de leurs interlocuteurs (comme ceux des concepteurs qui considèrent les incidents ou pannes comme des dysfonctionnements majeurs et rares par exemple) (Daniellou, 1992). Au-delà de changer des représentations, les interventions sur le travail peuvent venir modifier les habitus des acteurs (Daniellou, 1992).

Selon nous, l'adoption de modèles souples et adaptables favorise la robustesse de l'intervention. Bien que guidés par des invariants et des habitus, les consultants peuvent être préparés aux imprévus et considérer l'incertitude comme une occasion de construire l'intervention avec les acteurs-clients. Pour cela, et pour que l'intervention soit développementale, les consultants doivent déployer une pratique réflexive (Figure 8).

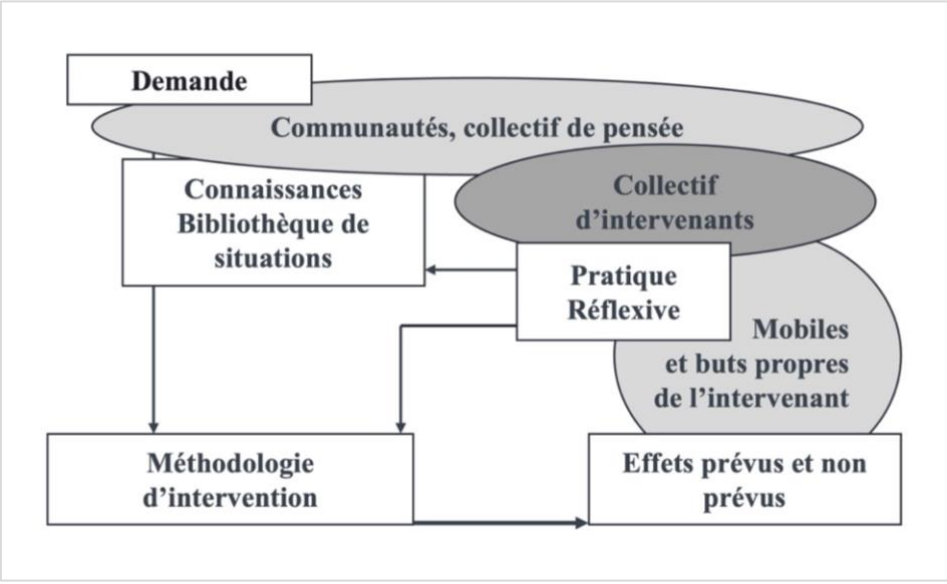


Figure 8 : La pratique réflexive de l'intervenant d'après Petit, Querelle et Daniellou (2007, p. 398)

Dans cette modélisation, Petit, Querelle et Daniellou (2007) positionnent la pratique réflexive comme centrale, car elle permet à l'intervenant d'alimenter sa « bibliothèque de situations » tout en construisant et adaptant sa méthodologie d'intervention par rapport à la demande des acteurs-clients et à ses propres « mobiles et buts ». Les effets produits par la méthodologie, à l'aune des objectifs de l'intervention, alimentent cette pratique réflexive qui

est notamment permise par les échanges au sein des collectifs d'intervenants et avec des acteurs de communautés et de collectifs.

L'adaptation de la méthodologie se traduit par des modifications des dispositifs et des processus d'intervention induisant bifurcations et reconfigurations. Ces changements servent à la fois l'intervention dans une dimension productive et le développement de compétences des consultants dans une dimension développementale de l'intervention pour eux-mêmes.

En résumé, la littérature sur l'activité des consultants et plus précisément sur le travail « d'intervenir » dans les organisations montre la complexité à laquelle ils sont confrontés pour répondre à différentes attentes (du cabinet, des acteurs-clients et des consultants eux-mêmes). La singularité des contextes d'intervention les pousse à adapter leurs méthodes à travers une réflexivité individuelle et aussi collective (notamment avec leurs collègues). Ainsi, caractériser l'activité des consultants nécessite de recueillir des données sur leur pratique de réflexivité sur leurs propres situations de travail dans les interventions.

Synthèse du chapitre 1

Les cabinets-conseils se distinguent entre eux par leur taille, le type de client, le niveau d'intervention et de spécialité des consultants et leur caractère inter ou mono disciplinaire. Quelle que soit leur discipline de rattachement, les consultants assimilent de nouvelles compétences, normes et valeurs propres au métier du conseil. Leur positionnement dans les interventions dépend fortement de celui du cabinet sur le spectre des modèles d'intervention oscillant entre celui de l'expert et celui de la co-production du service. Dans le premier, le consultant est considéré comme le sachant et les acteurs-clients sont passifs, tandis que dans le second, davantage centrés sur l'apprentissage, clients et consultants doutent ensemble et entretiennent une « conversation réflexive » (Schön, 1983/1994, p.130). La co-production du service implique un travail de construction sociale pour identifier la pluralité des acteurs et qui se cache sous le terme polysémique de « client », et les intentions et attentes associées. Tout au long des interventions, les acteurs-clients peuvent aussi bien tenir des rôles de prescripteurs, en formulant des exigences précises de méthode ou de résultat, de perturbateurs, en empêchant l'accès à d'autres acteurs ou en restreignant les possibilités d'observer le travail, ou encore de facilitateurs, en devenant des alliés pour convaincre et défendre l'intérêt d'une méthode d'intervention par exemple. Ainsi, le travail dans les interventions est autant relatif à la construction de la relation de service entre les acteurs-clients et les consultants, qu'à la transformation de l'objet de l'intervention lui-même.

Par ailleurs, les consultants mènent plusieurs interventions en parallèle dans différents espaces-temps et sur des thématiques variées les amenant à travailler avec une pluralité d'acteurs y compris de leur propre organisation. Au sein des équipes d'interventions, les acteurs réalisent un travail collectif autour d'objectifs communs. Au-delà de ce travail collectif, les consultants d'un cabinet peuvent former des collectifs de travail, à condition de partager un minimum de « référentiel opératif commun » et de porter une attention à la santé et au développement des compétences de chacun. De plus, les pratiques des consultants s'inscrivent dans un collectif de métier, un genre professionnel qui constitue la partie sous-tendue de l'activité, et qui se construit notamment dans des séminaires et congrès sur la pratique. Le concept de communauté de pratiques est mobilisé pour son orientation vers l'apprentissage en faisant se côtoyer des novices et des plus expérimentés. La communauté de pratique désigne des acteurs qui partagent des règles de métier de manière localisée dans une organisation, dans notre cas, celle du cabinet-conseil.

Ce concept nous sert à désigner l'agrégat d'acteurs à l'échelle du cabinet qui est potentiellement composé de plusieurs collectifs de travail. Il nous servira également à discuter l'articulation entre des communautés (de pratique et d'enquête), car les incertitudes inhérentes aux interventions complexes et coproduites amènent à vivre des situations douteuses qui nécessitent une réflexivité pouvant prendre la forme de véritables enquêtes (Chapitre 2).

En effet, si le modèle de la co-production du service est largement promu pour ses bienfaits en termes d'apprentissage et de développement dans les organisations clientes, il s'accompagne de son lot d'incertitudes notamment sur les résultats de l'intervention. Dans cette optique, les écarts entre l'intervention imaginée et réelle sont inévitables, voire souhaitables, puisque les reconfigurations peuvent révéler une co-construction avérée avec les acteurs-clients par la réévaluation des fins et moyens de l'intervention. Les consultants sont alors amenés à adopter des modèles d'intervention souples et adaptables en portant un regard réflexif sur leurs propres situations de travail.

Chapitre 2 En-quête de réflexivité sur les situations de travail

La réflexivité sur les situations de travail nous intéresse particulièrement dans la mesure où elle permet aux consultants d'adapter leurs modèles aux contextes organisationnels dans lesquels ils interviennent. En effet, la multitude des acteurs impliqués et la pluralité des objectifs et des intentions poursuivis créent de nombreuses incertitudes pour les consultants notamment vis-à-vis de l'efficacité de ses méthodes pour atteindre la visée développementale des interventions (pédagogiques ou capacitances, dès lors qu'elles permettent l'apprentissage des acteurs *par* et *pour* le travail).

Dans ce chapitre, nous tâcherons de définir plus largement la manière dont nous appréhendons la réflexivité, les objectifs poursuivis par les acteurs et les effets dans le développement de compétences et dans la régulation de l'activité (section 1). Nous verrons de quelle manière la réflexivité prend une dimension plus collective quand elle est instituée par les interactions dans des activités dialogiques. Ces activités peuvent alors être soutenues et outillées par les organisations (section 2). Enfin, nous présenterons le processus d'enquête issue de la philosophie pragmatiste que nous utiliserons par la suite comme un modèle d'analyse de la réflexivité des consultants (section 3).

1. Usages et apports de la réflexivité

1.1 Éléments de définition de la réflexivité

Régulièrement, les travailleurs rencontrent des difficultés pour surmonter des situations inhabituelles à résoudre : pannes et incidents, inadéquation des moyens, contradictions entre des objectifs de production, absences de collègues, etc. Pour faire face aux éléments de variabilité de l'activité, les travailleurs prennent des décisions grâce à des processus de réflexion voire de réflexivité. Les deux concepts sont à distinguer : le premier correspond au processus mental qui permet de résoudre des problèmes des plus simples aux plus complexes, tandis que le second prend pour objet à la fois une action et le processus mental de réflexion qui a permis de la réaliser (Vacher, 2011). La réflexivité peut ainsi se définir 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 » (Mollo et Nascimento, 2013, p. 165). L'explicitation des actions et des réflexions sous-jacentes à celles-ci permet de tirer des enseignements sur les actions futures et ainsi de les penser et de les appréhender potentiellement différemment. Ainsi, dans son ouvrage *The Reflexive Practicioner*, Schön (1983/1994) soutient qu'en réfléchissant sur son action, le praticien « devient un chercheur dans un contexte de pratique » (1994, p. 97). Toute action est en réalité une expérimentation sous-tendue par des hypothèses et dont les résultats sont évalués. Pour illustrer son propos, Schön prend l'exemple de plusieurs contextes professionnels avec des séances de supervisions entre psychologues, des séances de travail entre un enseignant en design architectural et un élève, ou encore l'activité de service entre consultants et clients. Ces différents exemples lui permettent de penser la réflexivité non pas

comme un contexte abstrait qui nécessite nécessairement de s'extraire de l'action, mais plutôt comme un concept vécu par tout praticien confronté à un problème ou à une situation incertaine, et qui s'engagerait dans une démarche de réflexivité *dans* l'action. En ce sens, la frontière entre réflexion et réflexivité peut sembler poreuse puisque la réflexivité peut avoir lieu de manière ancrée dans une situation (Schneuwly, 2015), mais impliquant tout de même l'engagement d'une réflexion sur sa pratique, ce qui s'oppose à l'exécution d'une action de manière mécanique, automatique « sans y penser ». La réflexion sur l'action, quant à elle, se fait *a posteriori*, prenant pour objet des actions passées et vécues par le praticien. Les deux types de réflexivité *dans* et *sur* l'action sont inhérents à tout praticien, mais pour Schön (1994), c'est surtout la réflexivité *dans* l'action qui marque la compétence réflexive du praticien, car elle est beaucoup moins évidente à réaliser et implique une capacité à analyser et s'ajuster en cours d'action.

1.2 La réflexivité : une compétence pour en développer d'autres

Dans de nombreux secteurs d'activité en formation initiale et tout au long de la pratique du métier, la réflexivité est perçue comme une compétence professionnelle à entretenir et développer. C'est notamment parce que la réflexivité permet de développer d'autres compétences à travers l'extériorisation de celles incorporées.

En effet, les compétences des praticiens sont souvent tellement incorporées qu'il leur est difficile d'expliquer la manière dont ils réalisent leurs actions. Ces compétences sont, selon Leplat (1995) : « difficilement verbalisables, peu coûteuses sur le plan de la charge mentale, difficilement dissociables, très liées au contexte » (1995, p. 102). Ce sont des compétences que les professionnels développent en situation et rarement en formation, par mimétisme des actions de collègues ou par l'expérience concluante de résolution d'une situation problématique. Le développement d'habitudes et de gestes métiers routiniers (Perrenoud, 1996), permet d'alléger la charge mentale. Les travaux en didactique professionnelle, dont s'inspire l'ergonomie, ont mis en avant le principe de « schèmes » pour décrire cet ensemble organisé autour d'un noyau d'invariants qui permet de s'adapter aux variations de l'activité (Pastré et al., 2006). Les invariants opératoires sont clés selon Vergnaud, car ils permettent la reconnaissance de « circonstances actuelles comme étant voisines de celles […] déjà assimilées au cours du passé » (Récopé et Guit-Silvain, 2024, p. 156). Pour autant, les schèmes et invariants, bien qu'inhérents à l'activité, y sont tellement intégrés que pour les révéler, une posture réflexive est souvent nécessaire. La verbalisation des compétences incorporées peut ainsi être outillée par des dispositifs organisationnels ou dans le cadre d'interventions sur le travail[26]. Ainsi, la réflexivité *dans* l'action est facilitée lorsque les habitudes sont mises en défaut : « Quand la compétence incorporée est mise en échec, l'activité représentative reprend une place majeure : la situation est vue autrement et l'activité continue sur d'autres bases. » (Heidegger, 1976 cité par Leplat, 1995, p. 109). Conscientiser ces savoirs tacites et

[26] Voir section 2.2.2.

incorporés permet de développer des compétences, ce qui participe à la « santé cognitive » (de Montmollin, 1993) des praticiens.

Le principe même de compétence renvoie à celui de réflexivité, car la compétence n'est pas l'application directe de connaissances, mais suppose au contraire de produire une analyse de la situation (Perrenoud, 1999). Et dans le même temps, la « compétence réflexive » est une compétence à part entière qui permet d'en développer d'autres. Par exemple, des travaux ont montré le rôle des pratiques réflexives dans la construction du geste professionnel (Chassaing, 2006 ; Lémonie et Chassaing, 2013) ou encore dans le développement des collectifs de travail (Caroly et Weill-Fassina, 2004 ; Caroly et Clot, 2004 ; Cuvelier, 2011 ; Davezies, 2004).

1.3 La réflexivité : un moyen pour réguler l'activité

La réflexivité *dans* et *sur* l'action peut entraîner des modifications de gestes et de pratiques, et agit en ce sens, comme une régulation de l'activité. Deux modèles permettent de penser la réflexivité comme régulation : celui développé par Leplat et Cuny (1977) et celui de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988 ; De Terssac, 2003).

Le modèle de régulation de l'activité (Leplat, 2000 ; Leplat et Cuny, 1977) s'inscrit dans un schéma de compréhension des caractéristiques et des conséquences du travail (Figure 9). Parmi les caractéristiques, nous retrouvons celles de la tâche (les buts, consignes, et prescriptions) et celles du travailleur (caractéristiques biologiques, cognitives et psychiques). L'activité désigne alors ce que le travailleur met réellement en place compte tenu du couplage entre ces deux types de caractéristiques. L'activité produit ensuite des effets à la fois sur la tâche (niveau d'atteinte des objectifs en termes de performance et de qualité) et sur le travailleur c'est-à-dire sur sa santé en termes de dégradation (fatigue, stress, etc.) ou de développement (de compétences, de satisfaction, etc.).

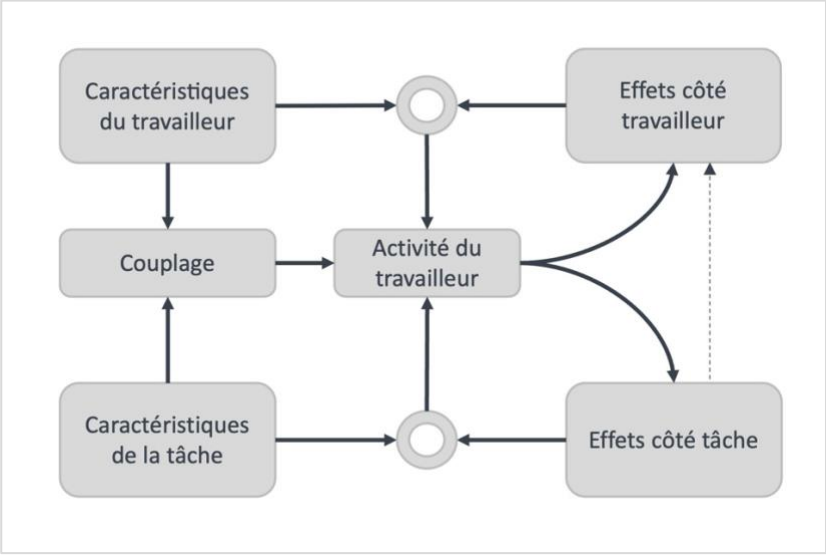


Figure 9 : Le modèle de régulation de l'activité (adapté de Leplat, 2000 par Falzon, 2013, p. 7)

Les boucles de régulations sont parfois mises en œuvre au niveau de la tâche pour réguler les écarts entre les résultats attendus et obtenus afin de garantir l'efficacité de l'action (Leplat, 2006). Elles peuvent également être déployées du côté du travailleur pour préserver voire développer sa santé grâce à une évaluation de la charge ressentie. Les régulations traduisent des stratégies opératoires des travailleurs pour faire face à la variabilité des situations de travail, des conditions de travail, de leur état personnel et de celui des collectifs. Les travailleurs régulent également du fait des écarts entre leurs intentions et le résultat produit, induisant une réflexivité dans l'action. Les difficultés de couplage entre les caractéristiques de la tâche et du travailleur (Falzon, 2013a) peuvent déboucher sur des régulations partielles ou en échec (Coutarel et al., 2015 ; Guérin et al., 1997) nécessitant un second niveau de boucle de régulation (Falzon, 1994). Il s'agit dans ces cas-là de s'extraire de la situation de travail et de la production immédiate pour s'engager dans une activité « méta-fonctionnelle » (Falzon, 1994). Ces activités permettent de construire des connaissances ou des outils matériels ou cognitifs « destinés à une utilisation ultérieure éventuelle, et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance » (Falzon, 1994, p. 2).

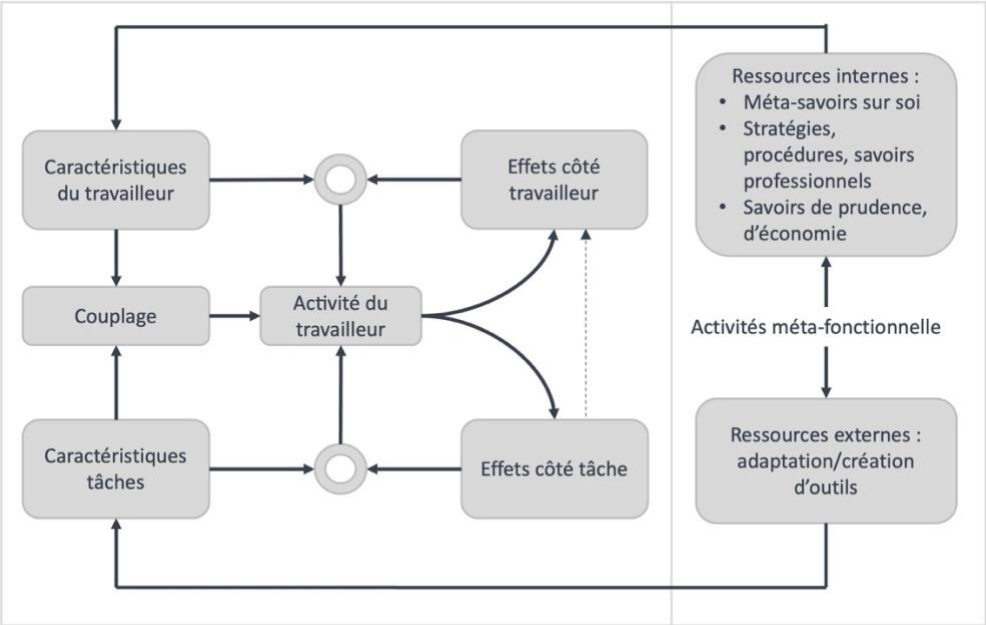


Figure 10 : La régulation à long terme de l'activité (Falzon, 2013, p. 8)

Les activités méta-fonctionnelles permettent ainsi « l'élaboration de ressources internes — savoirs sur soi, nouvelles procédures, stratégies — et de ressources externes— outils d'aide, adaptés à partir de l'existant ou créés ex nihilo » (Falzon, 2013, p. 9). Les boucles de régulations issues de l'activité méta-fonctionnelle émanent d'une réflexivité *sur* l'action de manière formalisée et reconnue dans le cadre de réunions dédiées à l'élaboration des ressources internes et externes pour l'action par exemple, ou au contraire de manière spontanée et informelle (un échange sur les procédures au cours d'un temps de pause par exemple).

Les activités méta-fonctionnelles permettent notamment la co-élaboration de règles du travail, dont les dynamiques individuelles et collectives sont justement centrales dans la

théorie de la régulation sociale (De Terssac, 2003 ; Reynaud, 1988). Dans ce modèle, les règles qui sont explicites et développées par une structure formelle de l'organisation comme le management sont des « règles de contrôle », tandis que les règles implicites et développées par les collectifs pour gérer la variabilité sont qualifiées de « règles autonomes ». Lorsqu'un écart apparaît entre ces deux types de règles, les travailleurs sont amenés à négocier les modalités de réalisation du travail. La gestion et l'instruction des écarts garantissent le fonctionnement normal de l'activité, et les acteurs s'engagent alors dans une « régulation conjointe ». D'ailleurs le collectif de travail repose sur cette capacité d'autorégulation, notamment par la « défense » des règles contre des menaces « externes » (évolution du travail), mais aussi « internes » (en s'opposant à ce qu'un groupe impose « sa loi ») (Cru, 2016a). Lorsque le processus de négociation entre les règles se réalise dans l'action, la régulation est qualifiée de « chaude » et permet la production de « règles effectives », c'est-à-dire des règles situées basées sur « une solution provisoire » pour répondre à la situation dans laquelle les acteurs sont engagés en temps réel (de Terssac, 1992 ; 2003). Lorsque la négociation se fait en dehors de l'action, la régulation est qualifiée de « froide » et va plutôt permettre l'ajustement de règles de contrôle. La Figure 11 synthétise le modèle de la régulation sociale avec les différentes règles et la manière dont celles-ci sont créées et modifiées au sein des situations de travail et en dehors.

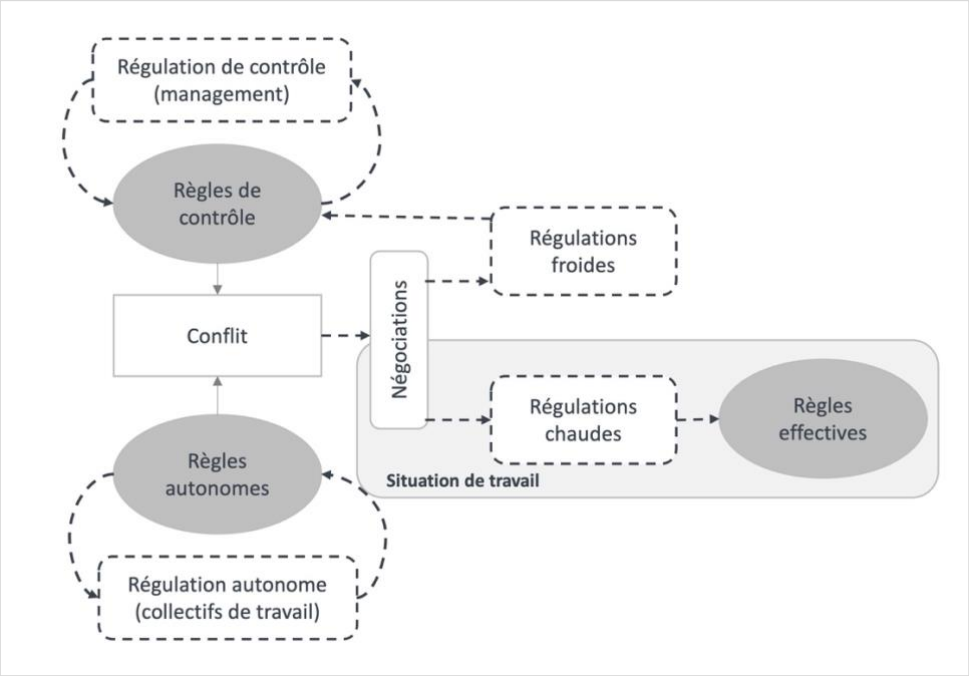


Figure 11 : Modélisation des concepts de la théorie de la régulation sociale (Chadoin, 2019)

Les régulations froides (en dehors de l'action) peuvent rejoindre ce que Falzon (1994) qualifie d'activité méta-fonctionnelle, ou encore une régulation « structurelle » (Caroly, 2010) dès lors que les acteurs prennent du temps entre eux et/ou avec leur manager pour gérer ou anticiper les difficultés. Cela permet potentiellement de mettre en lumière les régulations dites « opératives » (Caroly, 2010) « c'est-à-dire tout ce que les professionnels font au quotidien,

dans le détail, en plus ou différemment de ce qui est demandé pour parvenir au résultat. » (Petit, 2020, p. 131).

Ainsi, les régulations dans le travail révèlent l'ingéniosité réflexive des travailleurs et nous faisons ainsi le lien entre les deux dans la mesure où les régulations émanent nécessairement d'une réflexivité. Leurs modalités diffèrent principalement selon qu'elles aient lieu *dans* ou *en dehors* des situations de travail.

2. De la réflexivité individuelle à la réflexivité collective

2.1 Rôle des interactions et des discours situés dans la réflexivité collective

L'activité réflexive transite et émerge en partie des interactions et de l'activité dialogique de plusieurs acteurs (Renault, 2012). À la manière de Schön, nous défendons l'idée que tout professionnel a une réflexivité individuelle, ce qui lui permet notamment de réguler son activité, de faire face à la variabilité, de s'adapter, de créer de nouvelles règles et procédures à partir de l'expérience. Toutefois, aucun professionnel n'œuvrant de manière isolée, c'est aussi par la confrontation aux autres que l'activité réflexive se déploie. Les interactions sociales sont ainsi motrices d'activité réflexive notamment par la confrontation de points de vue divergents (Casse et Caroly, 2017a), source de développement des acteurs (Béguin et Clot, 2004). Ainsi, pour saisir la réflexivité collective, il est nécessaire de s'intéresser aux interactions en situation, et à l'activité dialogique entre acteurs.

2.1.1 Les approches de l'action située

Le concept de réflexivité défendue dans cette thèse s'inscrit dans les approches dites de l'action située. Ces approches se sont construites en opposition aux approches cognitivistes et notamment dans la manière de concevoir la formation des connaissances. En effet, les approches cognitivistes conçoivent le cerveau comme une machine de traitement d'informations. L'apprentissage se fait grâce à des « *input* » sensoriels et des « *output* » comportementaux qui permettent de codifier et de stocker les connaissances. Au contraire, les approches de l'action située conçoivent l'apprentissage comme contextualisé et mettent l'accent sur les interactions entre les acteurs et leur environnement. Dans cette optique, les savoirs et connaissances ne résultent pas du traitement de diverses informations, mais ils se construisent dans des contextes culturels de significations précis (Grison, 2004). Les situations sociales ne peuvent donc être étudiées que par la compréhension des significations et interprétations des acteurs puisque ceux-ci « contribuent ensemble à une définition cohérente de la situation. » (Le Breton, 2012, p. 109). L'action située met ainsi l'accent sur la manière dont les individus « utilisent les circonstances pour effectuer une action intelligente » (Suchman [1987], traduit par Béguin et Clot, 2004, p. 3). Le concept de communauté de pratique s'inscrit d'ailleurs dans les théories de l'apprentissage situé, et les chercheurs Lave et Wenger appartenaient au même institut que la sociologue et anthropologue Lucy Suchman (1987) d'où les influences de pensées pour étudier la circulation de savoirs.

Les interactions ont particulièrement été étudiées par les chercheurs de l'interactionnisme symbolique, appartenant au courant de la sociologie compréhensive, (Blumer [1969], Goffman [1968 ; 1974], Lemert [1951], etc.). Ces chercheurs se sont intéressés aux rôles qu'endossent les acteurs dans les interactions et la manière dont ces rôles sont constamment réactualisés. En effet, l'interaction renvoie à un champ mutuel d'influences socialement construit et reconstruit à chaque fois (Le Breton, 2012), rendant la prise en compte des circonstances essentielle à sa compréhension. Les interactions sont ainsi possibles parce que les acteurs disposent d'indications suffisantes pour interagir, ainsi que des références communes aux codes culturels. Ces interactions ont un caractère fortement imprévisible, car malgré leur codification partielle, nul ne peut savoir à l'avance comment l'autre va réagir, se conformer aux codes, les interpréter et si ceux-ci sont seulement partagés. En ce sens, « toute interaction est un processus d'interprétation et d'ajustement et non l'actualisation mécanique d'une conformité » (Le Breton, 2012, p. 51).

Dans la continuité de l'interactionnisme symbolique, Garfinkel a développé une « ethnométhodologie » pour comprendre les comportements, consistant non pas à analyser les règles sociales, mais « l'usage que les individus [en] font » (Mabilon-Bonfils, 2019, p. 59). Selon lui, les acteurs disposent de méthodes pour interpréter et donner du sens et il s'agit d'étudier ces méthodes. Pour ce faire, des chercheurs comme Sacks, Schegloff et Jefferson (1974) ont mis en place des analyses conversationnelles dans l'optique d'y montrer quelques principes d'organisations internes (de Fornel et Léon, 2000). C'est d'ailleurs en se basant sur l'ethnométhodologie et l'analyse conversationnelle que Suchman (1987, 1988) utilise pour la première fois le terme « d'action située » pour coordonner ses recherches. Cette chercheuse remet vivement en question la notion de « planification » sur laquelle se basent les sciences cognitives classiques : l'action ne peut être réduite à sa simple exécution, elle comprend une part non négligeable « d'improvisation », de « réactivité opportuniste », et une forme « d'auto-organisation émergente » (Grison, 2004). Nous reconnaissons ici l'inscription de l'ergonomie de l'activité dans les approches de l'action située notamment par la distinction entre tâche prescrite et activité effectivement réalisée permettant la production de régulations dans et sur l'action.

En s'inscrivant dans les approches de l'action située, Girin (1998) propose une définition des « situations de gestion » en cherchant à les distinguer des situations ordinaires de la vie quotidienne (Aggeri, 2017). Il reprend alors les caractéristiques d'une situation telle que définie par Goffman (1987) à savoirs : des participants, une extension spatiale et une extension temporelle. Girin ajoute à ces trois caractéristiques la notion de temps contraint et de performance propres aux démarches gestionnaires (Journé et Raulet-Croset, 2008) : « Des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin, 1990, p. 142). En ce sens, l'intervention de consultant peut être appréhendée comme une situation voire des situations de gestion dans lesquelles différents acteurs interagissent en vue d'atteindre un but plus ou moins commun dans des espaces-temps contraints par des jalons calendaires.

En somme, les approches de l'action située accordent une grande importance aux contextes dans lesquels se développent des connaissances. En ce sens, la réflexivité est toujours située dans la mesure où elle se base sur des situations précises.

2.1.2 La construction de sens dans les interactions

Les approches de l'action située s'intéressent aux interactions entre un acteur et son environnement, mais aussi aux interactions des acteurs entre eux. Ces interactions ne sont ni neutres ni naturelles, elles sont toujours « jouées » à la manière d'acteurs de théâtre. C'est ce que Goffman (1973) théorise dans une métaphore dramaturgique de la société décrivant des rôles définis en fonction des contextes et des interlocuteurs dans une alternance entre « la scène », où se déroulent les représentations, et « les coulisses », « où les acteurs peuvent contredire l'impression donnée dans la représentation » (Nizet et Rigaux, 2005, p. 30). Pour les acteurs, l'enjeu de toute interaction est à la fois de « garder la face » et de conserver celle de l'autre. La face, c'est l'« appareillage symbolique » qu'il s'agit de tenir tout le long d'une représentation sur scène. Les interactions prennent alors la forme de véritables rituels du quotidien : « la face est un objet sacré, et il s'ensuit que l'ordre expressif nécessaire à sa préservation est un ordre rituel » (Goffman, 1974, p. 21). Dès lors, les interactions sont animées par un travail de figuration — *face work* — où il convient de garder une distance raisonnable à l'Autre au risque d'être exposé au stigmate, à l'offense, la honte, au risque de « perdre la face » (Le Breton, 2012). Lorsque les faces sont ébranlées et que l'interaction est en danger, les acteurs peuvent mobiliser des échanges réparateurs, des procédés de consolation.

Par ailleurs, toutes les interactions se déroulent, selon Goffman (1974), dans « des cadres » qui opèrent comme des schèmes interprétatifs que les acteurs adoptent dans les interactions pour donner du sens, mais aussi dont dépend le sens donné. Les cadres sont empruntés par rapport à des règles qui structurent les situations et en font un évènement partiellement identifiable par les acteurs. Les opérations de cadrages « orientent la perception et influencent l'engagement et les conduites de chaque individu » (Gotteland Agostini, 2013, p. 102). Elles permettent d'interpréter les interactions, voire de transformer les règles du cadre dans l'action. Au cours des interactions, les acteurs peuvent également effectuer des « erreurs de cadrage » réalisant que la situation a été perçue de manière erronée et qu'ils y sont engagés de façon inadéquate (Nizet et Rigaux, 2005). Dans ce cas, Goffman parle de « rupture de cadres ». Cette manière d'appréhender les interactions par des cadres de l'expérience a été utilisée par de nombreux auteurs. Par exemple, dans leurs travaux sur les relations commerciales entre grands distributeurs et fournisseurs, Mourey et ses collègues (Lorino et al., 2017 ; Mourey, 2022) démontrent la manière dont les chiffres comptables sont utilisés comme objet intermédiaire de construction collective de sens. Les acteurs ont de véritables compétences en matière de cadrage à travers leurs interactions en réunion, qui résultent d'histoires communes et de transactions passées. Les cadres sont ainsi modifiés en cours d'interactions avec parfois des phénomènes de concurrence de cadres entre des

logiques relationnelles de « partenariat stratégique » et de « négociation commerciale conflictuelle ».

Le concept des cadres permet ainsi de saisir la manière dont les acteurs attribuent collectivement du sens en contexte situé. Ainsi, au-delà d'être co-produite et adaptative, l'interaction et également productrice de sens (Blumer, 1969) : « L'individu attribue du sens à ses actions, à leurs retentissements, il interprète aussi celles des autres et il agit en conséquence » (Le Breton, 2012, p.52). Le processus de construction de sens se fait collectivement dans et par l'interaction et suppose que les symboles soient un tant soit peu partagés. Par exemple, la manière de saluer une personne, par une poignée de main ou une bise, porte une signification symbolique établissant un cadre d'interaction plus ou moins formel. Les interactionnistes s'intéressent ainsi aux sens attribués à ces symboles que l'on retrouve notamment dans les intonations, le langage corporel, les éléments de langage et qui ponctuent toute interaction (Laberge, 2010). Ce courant « se propose de restituer le sens que les sujets donnent à leurs pratiques par des observations *in situ* » (Mabilon-Bonfils, 2019, p.235).

Appliquée à une perspective organisationnelle, Weick (1995) s'inspire de ces approches pour développer la théorie du « *sensemaking* ». Comme pour les interactionnistes, sa conception de l'interaction est fondée sur « un ordre négocié, temporaire, fragile, qu'il faut reconstruire en permanence afin d'interpréter le monde » (Husser, 2010, p. 42). D'un côté, les significations sont construites au cours du processus d'interaction (Dumez et Toussaint, 2022), mais de l'autre, l'interprétation des actions nécessite une « rétroaction réflexive » pour Weick, selon qui l'action précède la pensée sur celle-ci (Maurel, 2010). Le *sensemaking* s'intéresse ainsi aux sens accordés collectivement par des acteurs organisationnels et aux réalités qu'ils construisent à travers l'interprétation d'informations et de messages (Maurel, 2010). Dans cette optique, « toute construction du sens se passe donc dans l'action, et elle est en partie rétrospective tout en étant résolument ancrée dans le présent. » (Raulet-Croset, 2024, p. 485)

Ainsi, les consultants s'intéressent aux sens construits par les acteurs, mais sont eux aussi engagés dans des interactions qu'ils doivent interpréter. Pour ce faire, ils peuvent adopter différents cadres de l'expérience, et jouer des rôles qui visent à maintenir la face, celle d'un professionnel, voire d'un expert. En effet, dans leurs interactions avec les acteurs-clients, le maintien de la face renvoie à une image professionnelle de « consultant-expert » alors même qu'ils peuvent souhaiter s'en détacher pour opter plutôt pour un cadre de « conversation réflexive avec le client »[27] (Schön, 1984/1994).

2.1.3 De l'interaction à l'activité dialogique

Pour accéder aux sens accordés par les acteurs dans leurs interactions, il faut s'intéresser à leur discours, et plus particulièrement à leur activité dialogique. Le terme d'activité dialogique

[27] Voir section 0, Chapitre 1.

est issu des travaux de Bakhtine inspirés de Volochinov[28] (1984) pour désigner la polyphonie des voix dans les discours, qui font toujours référence à d'autres discours sur Soi, Autrui et sur les Objets (Bakhtine, 1984). L'activité dialogique est en ce sens triplement dirigée : « le sujet ne peut produire un discours sur un objet qu'à travers les discours antérieurement tenus par les autres sur cet objet. » (Bonnemain, 2015, p. 148). Les mots sont sémiotiquement chargés d'intentions et de relations directes avec d'autres mots par rapport à des contextes historico-culturels. Ainsi, le sens des discours dans l'activité dialogique est toujours une construction conjointe puisque « les locuteurs produisent à travers l'échange ce qu'ils n'auraient pas produit seuls. » (Salazar Orvig et al., 2006, p. 150). Les activités dialogiques sont éminemment complexes dans la mesure où la portée profonde des discours est difficilement accessible par des acteurs externes, voire par les acteurs directement impliqués. C'est d'ailleurs en écho au dialogisme bakhtinien que la clinique de l'activité distingue l'« activité réalisée » du « réel de l'activité ». En effet, la part « cachée » et d'empêchement des activités, comme des discours, justifie cette nuance de concept puisque « le réel de l'activité » est toujours plus large que « l'activité réalisée », de la même manière que l'activité dialogique comprend ce « vouloir dire » qui n'a pas été dit (Bonnemain, 2015). L'activité dialogique se déploie ainsi entre un « *déjà dit* », que les acteurs puisent dans des « formes prescriptives de la langue commune » (Bakhtine, 1984, p. 287) et dans un stock de références et un *« pas encore dit* », qui est très proche du « *vouloir-dire* », « toujours singulier au contexte de l'échange » (Bonnemain, 2015, p. 153).

En synthèse, l'interaction peut être considérée comme le cadre social dans lequel les acteurs échangent et l'activité dialogique fait « appel aux points de vue et aux conceptions du monde d'autrui » (Tylkowski, 2011, p. 58). Dans leurs activités, les consultants sont amenés à mettre en place telles activités dialogiques sur le travail dans leurs interventions, mais également à les développer en interne au sein de leur cabinet, avec leurs pairs et supérieurs hiérarchiques.

2.2 Conditions organisationnelles pour favoriser la réflexivité collective

2.2.1 Développer le pouvoir agir, penser et débattre

La réflexivité collective est productrice de sens et de santé dans la mesure où elle permet aux acteurs de s'engager pleinement dans leur activité par la pensée critique de ce qui a été fait et ce qui pourrait être fait autrement, leur offrant ainsi le pouvoir d'agir et de faire effectivement autrement.

La réflexivité est complète uniquement si les acteurs ont la possibilité d'agir sur les situations prises comme objet de réflexion. Ainsi la réflexivité comprend certes une phase de penser,

[28] Nous faisons également référence aux travaux de Volochinov qui d'après Bota et Bronckart (2007) sont largement repris dans ceux de Bakhtine.

mais qui s'accompagne d'une phase d'expérimentation essentielle à la démarche réflexive. Autrement, les acteurs pensent et débattent en vain, et le blocage de la dynamique entre penser, débattre et agir est responsable d'atteintes à la santé par l'organisation du travail (Daniellou, 1999). Selon cet auteur, c'est précisément la triade « pouvoir penser — pouvoir débattre et pouvoir d'agir » qui constitue le réel du travail. Selon nous, cette triade est également valable pour une activité réflexive collective.

L'orchestration des trois formes de pouvoirs s'inscrit dans une vision politique de l'organisation, qui positionne la participation, la réflexivité et le travailler ensemble comme centrales. Dans cette optique, la prise en compte du réel du travail dans les organisations est productrice de santé au travail.

> Si le travail d'organisation est structuré de telle façon qu'il permet aux opérateurs d'avoir une réflexion sur leur propre travail (pouvoir penser), de pouvoir en débattre avec les collègues et de pouvoir agir sur la manière d'exécuter ce travail, il devient alors un moyen pour l'organisation de pallier ses défaillances (faire face aux variabilités) et pour les opérateurs de construire leur propre santé. (Petit et Coutarel, 2013, p. 144)

Par ailleurs, le pouvoir d'agir se manifeste dans les régulations de l'activité des acteurs qui transforment et ajustent les règles dans et en dehors de l'activité[29]. L'élaboration et l'ajustement de ces règles se construisent notamment dans des espaces de délibération.

> Un collectif ne peut se constituer que sur la base d'un espace de délibération collective, où les conditions de la parole et de l'écoute rendent possible le développement d'une activité déontique (= de production de règles). (Dejours, 2013a, p. 14)

Grâce à une telle activité dialogique sur le travail, les collectifs peuvent se construire par le partage et l'adaptation de règles du métier, l'instruction de conflits sur la qualité du travail, et sur ce qui est commun ou diverge entre les pratiques de chacun. Ainsi conçue, l'organisation favorise la création d'un genre professionnel — d'un métier transpersonnel — par la mise en débat de plusieurs styles professionnels — c'est-à-dire du métier personnel des acteurs. Dans cette optique, les différences de points de vue et les conflits ne sont pas à éviter, mais au contraire à instruire (Daniellou, 2010). En permettant aux professionnels de « débattre du travail, on favorise un pouvoir d'agir essentiel au développement des individus et de l'organisation » (Petit et Coutarel, 2013, p. 134).

D'ailleurs, en clinique de l'activité, l'objectif des interventions est centré sur le déploiement dans les organisations d'activités dialogiques entre les acteurs, notamment sur les conflits du « travail bien fait » (Clot, 2010) pour développer leur pouvoir d'agir. Ainsi, la triade « penser — débattre — agir » favorise le déploiement de collectifs de travail, voire d'une communauté de pratique.

[29] Voir section 1.3, ce chapitre.

2.2.2 Des outils d'aide à la réflexivité pour débattre du travail dans les organisations

Différents outils individuels et collectifs existent pour appuyer la réflexivité sur les situations de travail. Parmi ces outils d'assistance aux activités méta-fonctionnelles[30], Falzon (1994) identifie trois classes d'outils : organisationnels, cognitifs et technologiques. Dans les outils organisationnels, l'auteur évoque l'analyse des incidents et l'adaptation des méthodes de développement par la formalisation de savoirs. Plus largement, nous pouvons intégrer aux outils organisationnels, l'ensemble des espaces qui visent à mettre en débat le travail avec différents acteurs concernés par la ou les situations prises pour objet dans ces espaces. Les Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) sont organisés selon différentes modalités correspondant aux objectifs poursuivis. Par exemple, cet outil est recommandé par les sciences de gestion pour pallier les phénomènes de déconnexion des managers avec leurs équipes, « dés-empêcher » le management et développer la subsidiarité (Detechessahar, 2011 ; 2013 ; Domette, 2019 ; Petit et Dugué, 2010). Dans ces cas-là, le manager a un rôle central notamment d'animation des débats qui sont structurés et protégés par des « règles du jeu » (Detchessahar, 2011, 2013) et l'activité dialogique au cours des EDT permet notamment de cultiver la diversité pour manager le travail (Mollo, 2023). Le développement de ces pratiques de management de l'activité par la discussion participe, notamment pour la clinique de l'activité et la psychodynamique du travail, à redonner du sens au travail dans un contexte de montée en puissance des risques psychosociaux et du mal-être au travail (Mahiou, 2010). Ces pratiques contribuent aussi à « prendre soin du travail et du métier » (Clot, 2010), et à lutter contre le « silence organisationnel » qui s'instaure quand les travailleurs ne remontent plus les difficultés et contradictions du terrain (Rocha, 2014). Les EDT sont des outils qui permettent de centraliser les débats autour des questions de qualité du travail par la dispute professionnelle[31], restaurant ainsi « le pouvoir d'agir » et le « potentiel d'action » de ceux qui réalisent le travail (Clot, 2010 ; Mollo et Nascimento, 2013). Dans de nombreuses organisations, des espaces prennent la forme de retour d'expérience (REX) ou encore d'analyse d'accidents, qui ont un rôle central dans la sécurité des systèmes et des humains (Casse, 2015). Par exemple, dans le milieu hospitalier, des Revues de Mortalité et de Morbidité (RMM) réunissent différents professionnels de santé dans un « staff médical » pour analyser des cas de patients et déterminer les facteurs à l'origine d'un évènement indésirable (décès ou complication). Ces RMM participent à la fois à la formation médicale et à la qualité des soins par l'identification du caractère évitable des situations indésirables et, éventuellement, par la production de protocoles spécifiques (Bal et al., 2010). De plus, les volontés grandissantes d'intégrer les patients et leurs aidants dans le parcours de soin amènent les professionnels de santé à développer une réflexivité y compris avec ces acteurs bénéficiaires du service.

[30] Voir section 1.3, ce chapitre.

[31] Le terme « dispute professionnelle » est à comprendre au sens *disputatio* qui signifie « discussion organisée » (Clot, 2014).

Le déploiement des EDT dans les organisations favorise une réflexivité collective en dehors de l'action (régulation froide) sur la variabilité des situations et sur le traitement de cette variabilité (Mollo et Nascimento, 2013). Cette réflexivité collective et le développement de connaissances sur son activité et celle d'autrui sont facilités quand l'organisation « prévoit les espaces nécessaires pour pouvoir le faire » (Chadoin, 2019, p.39). L'efficacité de tels espaces implique un engagement indispensable des membres de la direction (Piney, 2015). En retour, les bienfaits des EDT sont également à constater du côté des organisations qui deviennent davantage « apprenantes » voire « capacitantes » (Arnoud, 2023; Barcellini, 2017 ; Falzon, 2013) c'est-à-dire adaptables selon les personnes et les situations, qui encouragent les débats sur les critères de la qualité du travail et qui favorisent une activité collective en permettant aux acteurs de construire leur activité (préservant et développant leur pouvoir d'agir). Les EDT peuvent également permettre de révéler et d'instruire « les tensions de rôles » c'est-à-dire les « incompatibilité entre les différents attendus qui pèsent sur les salariés. » (Arras-Djabi et al., 2021, p. 57) ce qui rejoint les injonctions contradictoires dans le travail ou encore « les conflits de buts » (Caroly, 2010).

Les objectifs et effets des EDT sont multiples et décrits dans la littérature comme bénéfiques sur plusieurs niveaux (individuels, collectifs et organisationnels) et sur plusieurs aspects (en termes de santé, de sécurité et de performances). C'est pourquoi ces espaces peuvent être mis en place à l'initiative de professionnels de l'intervention en santé au travail en outillant les organisations de méthodes pérennes. Mollo et Nascimento (2013) identifient ainsi quatre règles d'or à de telles pratiques de réflexivité collective. Celles-ci doivent être :

- Centrées sur le réel ;
- Avec un collectif identique ;
- Avec une élaboration et une évaluation concertée des solutions ;
- Impliquant et engageant le management.

Pour les EDT, Arras-Djabi et ses collègues (2021) ajoutent qu'il est nécessaire de disposer de critères pour priser les situations traitées pendant les sessions (urgence, récurrence, collectifs impliqués), de s'assurer de l'engagement conjoint de l'entreprise et des participants, et enfin de travailler la posture de l'animateur.

Les consultants usent également d'autres méthodes, plus éphémères, mais fondées de la même manière sur les dialogues réflexifs, à des fins d'analyse du travail et aux effets similaires de développement de connaissances, de compétences et des collectifs. En effet, la réflexivité outillée est utilisée pour produire des connaissances sur l'activité qui pourront ensuite être mobilisées dans les régulations des travailleurs au profit de leur activité (Boccara et al., 2019). Parmi ces méthodes, nous pouvons citer :

- L'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) qui permet d'accéder à des activités cognitives exigeantes en revenant sur une situation précise ;
- L'entretien d'auto-confrontation du programme du cours d'action (Pinsky et Theureau, 1985, 1987) qui vise à accéder à la conscience préréflexive d'un acteur grâce à l'explicitation de son activité sur la base de traces, notamment vidéos ;

- Ou encore l'entretien d'auto-confrontation croisée en clinique de l'activité (Clot et Faïta, 2000) dont le principe repose sur l'explicitation de plusieurs acteurs sur leurs activités et celles de leurs collègues, également à l'aide de traces de l'activité.

Ces méthodes d'entretiens participent ainsi à l'activité réflexive des acteurs. Quelles que soient les modalités d'une telle activité de réflexivité collective, celle-ci peut s'inscrire dans un processus plus large, d'enquête dialogique, avec ou sans intervenants externes.

3. Une démarche de réflexivité collective : le processus d'enquête dialogique

Pour appréhender l'activité réflexive collective des consultants qui interviennent sur des questions d'organisation du travail, nous empruntons le cadre de pensée de la philosophie pragmatiste et plus spécifiquement du processus d'enquête.

3.1 Enquêter par et pour l'expérience

3.1.1 Centralité de l'expérience et des habitudes dans la philosophie pragmatiste

Le pragmatisme s'est développé à la fin XIXe siècle sous l'impulsion de quatre philosophes : William James, Charles S. Peirce, George H. Mead et John Dewey qui s'intéressent avant tout aux conséquences pratiques des actions. Pour eux, les connaissances se forgent à partir de démarches expérimentales, c'est-à-dire par la validation ou la réfutation d'hypothèses qui sont éprouvées, dont les effets sont constatés. Elles ne sont jamais « vraies » dans l'absolu, mais sont plutôt changeantes, provisoires et participent à la construction mutuelle du monde (Le Breton, 2012). La notion d'expérience est définie par la transaction entre l'acteur et son environnement et par ses effets réciproques. C'est le « produit dérivé d'interactions continues et cumulées entre un individu organique et le monde » (Dewey, 1934 p. 262 dans Bidet, 2011, p. 17). Il faut entendre l'expérience dans le double sens *d'experimenting* — agir sur le monde — et *d'experiencing* — ce qui est éprouvé du point de vue cognitif, affectif et corporel (Bourgeois, 2013). Ainsi définie, l'expérience humaine quotidienne se rapproche de l'expérience scientifique. Cette vision influencera nettement celle de Schön consistant à penser que « quand quelqu'un réfléchit sur l'action il devient un chercheur dans un contexte de pratique » (Schön, 1984/1994, p. 97).

L'expérience n'est pas donnée dans un flux continu et interrompu, elle se construit selon plusieurs conditions (Figure 12). D'abord, pour qu'il y ait transaction, il faut une action de transformation suivie de conséquences concrètes, d'un changement. Ensuite, l'acteur qui agit doit également tirer des liens entre son action et leurs conséquences. Dewey appelle ce processus de corrélation « la pensée réflexive ». Celle-ci est une composante de l'expérience et suppose à la fois l'engagement de l'acteur et la présence d'une situation dite « indéterminée », c'est-à-dire une situation dans laquelle « le sujet ne saisit pas le lien entre ses actes et leurs conséquences, ce qui est vécu par le sujet comme problématique pour l'exercice de son activité » (Bourgeois, 2013. p.21).

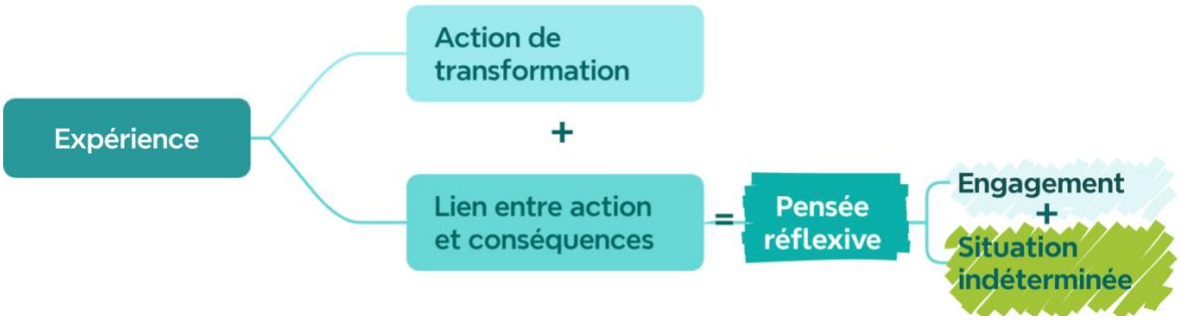


Figure 12 : Schéma des conditions de l'expérience selon Dewey, basé sur Bourgeois (2013)

L'expérience est ainsi conçue comme une alternance de continuités et de discontinuités. La situation indéterminée provient d'une perturbation qui vient créer une discontinuité dans l'expérience et les habitudes. Pour retrouver une continuité et vivre une véritable expérience, le sujet doit s'engager, avec d'autres acteurs, dans une recherche de liens entre des actions et des conséquences. C'est « une enquête » qui permet à la fois de (re)créer du sens et d'orienter les actions. L'expérience est alors une « alternance régulière entre la perte d'intégration avec l'environnement et l'union retrouvée » (Dewey, 1934, p. 34). La situation et l'expérience sont donc étroitement liées : nous pouvons penser la situation par l'expérience ou plutôt penser que l'on peut faire l'expérience de la situation dès lors qu'elle mobilise la pensée réflexive du sujet : « nous ne faisons jamais l'expérience ni ne formons de jugements au sujet d'objets et d'évènements isolés, mais n'y parvenons qu'en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce que nous appelons une situation ». (Dewey, 1938/1967 dans Zask, 2008, p. 315).

De plus, l'expérience est composée d'habitudes rendant « l'activité socialement reconnaissable et prédictible, mémorisable et critiquable, et la dote d'une histoire et d'un environnement social. » (Lorino, 2013, p. 229). Les habitudes constituent un « interprétant intellectuel ultime » (Peirce, 1992, p. 431) qui sont à distinguer d'actions routinières, car les habitudes se reconfigurent et s'adaptent par l'expérience. Elles traduisent alors « l'intériorisation par les individus de réponses à des situations » (Andrien, 2022, p. 20). Lorsque les habitudes sont partagées collectivement, nous pourrions dire qu'elles se rapprochent du *genre* professionnel (à l'échelle d'un métier) (Clot, 2008b) ou de la communauté de pratique (Lave et Wenger, 1990) dans la mesure où elles constituent des manières d'agir et des règles socialement construites. Ainsi, l'activité peut être perçue comme une articulation permanente et récursive d'enquêtes et d'habitudes (Lorino, 2013). Quand les habitudes ne tiennent plus, la situation est dite indéterminée, engendrant un processus d'enquête dont la finalité est certes de résoudre la situation, mais en créant de nouvelles habitudes, voire de nouvelles règles.

3.1.2 Définition du processus d'enquête

3.1.2.1 À l'origine de l'enquête, une situation indéterminée

L'enquête émane d'une situation indéterminée, qui fait rupture avec l'expérience telle que définie précédemment. Ainsi, ce sont particulièrement les situations qui viennent chambouler

l'expérience qui participent à sa construction. Pour Dewey, l'enquête « est un dispositif consécutif à l'épreuve d'une discontinuité dans le cours des expériences et destiné à le surmonter » (Zask, 2008, p. 316). L'enquête est ainsi provoquée par ce basculement entre des situations qui se déroulent sans heurt vers des situations incertaines : « le cours habituel de l'action est alors interrompu et la situation appelle un processus de reconstruction du sens » (Arnoud, 2023, p. 16). La situation pose problème, elle est « jugée problématique dans la mesure où elle se présente sous une forme incohérente, n'est pas immédiatement compréhensible et parce que l'acteur ne sait pas comment y régler ses actions. » (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 120).

Au sein des organisations, les acteurs vivent différentes situations de gestion qui peuvent être : « normales » lorsque l'activité est à peu près conforme avec les attendus ; « normalement perturbées » lorsqu'un problème apparaît, mais qu'il peut être résolu par le répertoire de solutions connues (par la « bibliothèque de situations » ou encore par les « schèmes d'invariants opératoires ») ; et enfin « perturbées de manière inédite » lorsque le problème et la solution sont difficiles à identifier (Journé et Raulet-Croset, 2008). D'après Lorino (2018 b), selon le type de situations, le manager peut mener soit une enquête procédurale (pour les deux premiers types de situations) soit une enquête exploratoire (pour la situation perturbée inédite). Cette dernière enquête correspond davantage à celle de Dewey par la mise en dialogue des moyens et des fins *dans* et *en dehors* de la situation (Dahan, 2023). Ainsi, pour enquêter, il faut se questionner et être face à un problème, à « une situation indéterminée ».

> Une variété de noms sert à caractériser des situations indéterminées. Elles sont perturbées, troublées, ambiguës, confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, etc. C'est la situation qui présente ces caractéristiques. *Nous* sommes dans le doute parce que la situation est intrinsèquement douteuse. (Dewey, 1938, p. 105-106, notre traduction)

Les situations indéterminées prennent de multiples formes et elles peuvent être identifiées à partir de l'étonnement ou de l'embarras des acteurs :

> On se situe du côté d'un sujet faisant l'expérience du doute et d'une incertitude contextualisée. Ce qui distingue donc l'étonnement de la surprise et même de l'émerveillement, c'est la dimension intellectuelle qu'il suppose, c'est-à-dire l'engagement du sujet dans un processus de réflexivité et d'expérimentation face à l'étrangeté ou à la nouveauté d'une situation rencontrée. (Thievenaz, 2017, p. 57)

Dewey insiste alors sur le fait que c'est la situation qui est indéterminée, et non l'acteur qui doute : « il appartient à la nature même de la situation indéterminée qui provoque l'enquête d'être "en question" » (Dewey, 1938, p. 170, notre traduction). En cela, les pragmatistes s'opposent vigoureusement au doute cartésien, car c'est toujours dans l'expérience qu'émerge le doute. Descartes préconise le doute comme une méthode systématique pour atteindre la certitude par raisonnements intellectuels (Haack, 1982). Pour les pragmatistes, le doute s'inscrit dans l'expérience, il est localisé dans des situations concrètes, et la démarche d'enquête permet de le transformer en croyance (Lorino, 2018a). Si pour Descartes, l'humain peut et doit douter de tout, pour les pragmatistes comme Peirce et Dewey, le doute est plutôt

l'initiateur d'une démarche de résolution de problème « car le doute consiste en l'interruption d'une croyance par une expérience, l'enquête, qui est motivée par le doute, doit commencer dans le contexte d'une situation problématique. » (Haack, 1982, p. 160, notre traduction). L'enquête est l'expérience d'une situation qui combine le registre de l'intelligence et de la sensibilité « mettant en relation la capacité à éprouver et la capacité d'agir » (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 122)

Pour autant, le problème ne s'impose pas dans la situation indéterminée, mais il se construit tout au long de la démarche d'enquête : « cela devient problématique dans le processus même d'être soumis à une enquête » (Dewey, 1938/1967, p. 107, notre traduction). La résolution de la situation problème se fait grâce au processus d'enquête qui est itératif entre plusieurs fonctions.

3.1.2.2 Les différentes fonctions du processus d'enquête

Dans son ouvrage *Logic, The Theory of Inquiry* (1938), Dewey détaille les différentes étapes qui constituent le « schème » de l'enquête :

1- L'émergence d'une situation indéterminée
2- L'institution du problème
3- La détermination de solutions possibles
4- Le raisonnement et l'expérimentation
5- Le caractère opérationnel entre des faits et des opinions

Le terme de schème permet d'appréhender l'enquête comme un processus applicable à une multitude de situations dans lesquelles un ou plusieurs acteurs rencontrent un problème, un déséquilibre dans l'expérience (Thievenaz, 2012, 2017). C'est un processus dans la mesure où les étapes ne sont pas linéaires, mais plutôt récursives et enchevêtrées (Lorino, 2018 b). C'est pourquoi, de la même manière que Thievenaz (2012) en sciences de l'éducation, nous privilégions le terme de « fonctions » de l'enquête pour éviter le côté statique, linéaire et successif du mot « étape ». Dans la suite du manuscrit, nous utiliserons l'abréviation F1, F2,… F5 pour désigner la fonction de l'enquête correspondante. Chaque fonction est ainsi détaillée par qui ? :

FONCTIONS	DÉFINITIONS
[F1]	L'enquête trouve son origine dans une situation indéterminée qui vient troubler et perturber les acteurs dans leur expérience. « On éprouve au premier abord un embarras mal défini, choc qui conduit seulement dans la suite à une tentative définie d'en découvrir la cause » (Dewey, 1910/2004, p. 99).
[F2]	L'institution du problème est une fonction de qualification de la difficulté rencontrée. Elle vise à mettre en évidence la cause du trouble, à éclaircir le caractère spécifique du problème posé. Cette fonction est essentielle pour Dewey, car pour que les suggestions formulées soient pertinentes, le problème doit être construit (Dewey, 1910/2004). C'est ce qui vient distinguer « la pensée réfléchie » d'une pensée « sans contrôle ». La suspension du jugement est une condition nécessaire « pour fixer la nature du problème avant qu'aucune tentative soit faite pour le solutionner » (p. 102).
[F3]	La suggestion de solutions permet de relier les éléments présents de ceux absents, elle se fait par inférence. « Dans la mesure où elle n'est pas adoptée, mais simplement admise à l'essai, la conclusion suggérée constitue une idée » (Dewey, 1910/2004, p. 103). Et ces idées proposées comme solutions, ces « opinions à l'essai » servent d'outils d'interprétation. Elles se forment comme des « positions et des plans pour agir sur des conditions existantes » (Ibid., p. 178).
[F4]	Dewey utilise le terme de « raisonnement » pour désigner le procédé visant à attribuer des implications aux idées. Avec cette fonction de l'enquête, les acteurs font l'examen attentif des conséquences, ils peuvent juger, évaluer, expérimenter les suggestions pour émettre une opinion argumentée sur leur efficience pour résoudre la situation problématique (Dewey, 1910/2004).
[F5]	Différents auteurs contemporains ont modifié la nomination de cette dernière fonction comme celle qui marque « la construction une nouvelle habitude, croyance, expérience, connaissance » (Slimi, 2022) ou encore « la transformation ou pas des dispositions à agir » (Larosa et Leblanc, 2024), par « la formation d'une opinion et la transformation de la situation » (Thievenaz, 2017). Bien que les termes de « croyances » et « connaissances » soient partiellement appropriés, l'expression d'« assertabilité garantie » permet à Dewey d'insister sur le principe d'une nouvelle affirmation qui est justifiée par la démarche d'enquête (Dewey, 1938). L'enquête se clôture par une « conclusion pertinente, mais non absolue. Vérité de circonstance donc, mais solidement établie à travers une pensée réfléchie » (Le Breton, 2004/2012, p. 14)

Ces fonctions de l'enquête offrent une clé de compréhension au processus de « réorganisation délibérée de l'expérience » (Dewey, 1920/2014, p.194). Le but de l'enquête est de retrouver une stabilité dans l'expérience en résolvant une situation indéterminée par la recherche de liens entre des causes et des faits et en leur attribuant des significations.

En tant que processus, ces fonctions sont itératives (Figure 13) et elles peuvent déclencher d'autres enquêtes en cascade avec des « micro-enquêtes » (Thievenaz, 2019) qui s'articulent comme des « enquêtes dans l'enquête ».

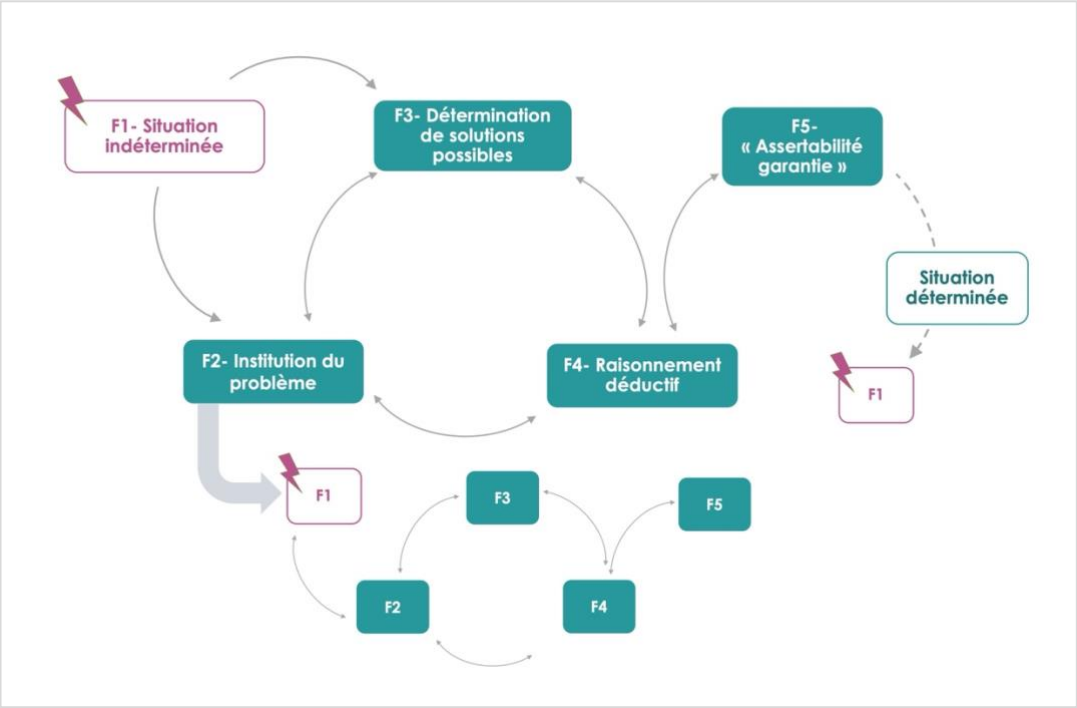


Figure 13 : L'enquête comme processus itératif, basée sur Thievenaz (2019)

L'enquête passe évidemment par des processus mentaux individuels et collectifs, mais elle ne s'y réduit pas puisqu'elle implique des actions qui visent à réorganiser les conditions de la situation. En ce sens, l'enquête correspond à une démarche de réflexivité avec ce couplage pensée-action : « L'action intelligente et la pensée réflexive sont enquête, construction abductive d'hypothèses développées par le raisonnement et expérimentées, entremêlement indissociable de la pensée et de l'action. » (Lorino, 2009, p. 94). Ces actions s'inscrivent dans ce que Dewey nomme « la matrice biologique de l'enquête » (Dewey, 1938/1967) puisque les acteurs ont besoin de mobiliser leur corps pour enquêter. L'enquête est une expérience à la fois physique qui nécessite d'utiliser les sens, mais aussi culturelle, puisque les significations et interprétations se comprennent à partir d'éléments partagés avec les acteurs de la situation. L'enquête s'inscrit alors dans la culture habituelle du groupe c'est-à-dire « les traditions, les occupations, les techniques, les intérêts et les institutions établies du groupe » (Dewey, 1993 cité par Renault, 2012, p. 249).

Les consultants rencontrent des situations indéterminées dans leur activité, notamment dans leurs interventions du fait d'incertitudes, notamment liées à la pluralité des objectifs et des acteurs[32]. Le processus d'enquête se présente alors comme une grille de compréhension des activités réflexives des consultants qui tentent de résoudre des situations problèmes pour leur permettre d'intervenir en réalisant un travail de qualité du point de vue des acteurs-clients, mais aussi du leur et des acteurs du cabinet.

[32] Voir section 3.3, chapitre 1.

3.1.3 Les apports du processus d'enquête

Le processus d'enquête permet avant tout de retrouver un équilibre situationnel grâce à la « transformation de situations perturbées et troublées en situations mieux établies et plus signifiantes » (Dewey, 1929/2015, p. 311). De la même manière que la réflexivité amène à développer de nouveaux savoirs et savoir-faire[33], la démarche d'enquête est inévitablement source d'apprentissage : « l'irruption d'une situation perturbée et la discontinuité de l'expérience qu'elle engendre incitent le sujet à enquêter pour rétablir un équilibre situationnel et à produire de nouvelles formes de connaissance à cette occasion ». (Thievenaz, 2019, p. 10). L'occasion d'apprentissage et de développement offerte par l'enquête (Figure 14) se traduit à la fois dans la production de nouvelles potentialités d'action et aussi dans ses effets sur le développement continu de l'expérience (Thievenaz, 2017).

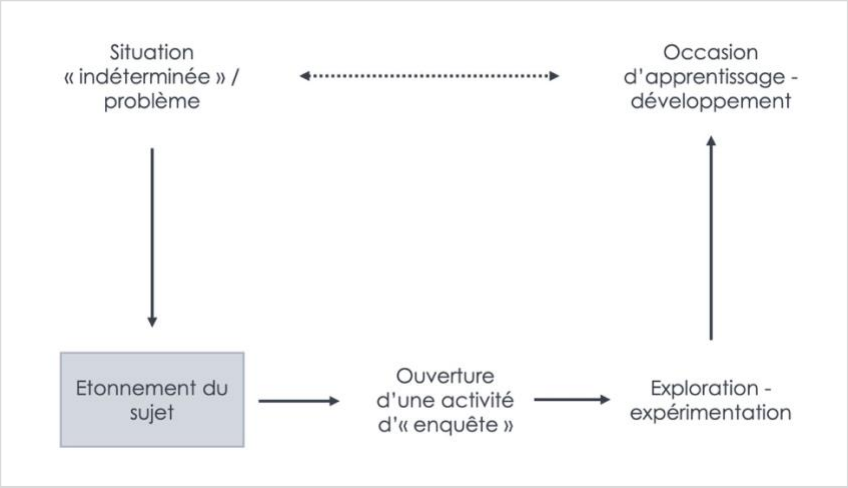


Figure 14 : Schéma sur le rôle de l'étonnement dans l'enquête (Thievenaz, 2017 p. 98)

D'une part, l'apprentissage se fait par de nouvelles potentialités d'action, car au fil des enquêtes, les acteurs développent des cadres de l'expérience facilitant l'identification des prochaines situations, mais aussi des actions à suivre dans ces situations. L'enquête permet alors d'acquérir des connaissances qui viennent enrichir la « bibliothèque de situations » des acteurs à travers des nouvelles structures conceptuelles qui pourront être mobilisables dans des situations futures. Pratiquer l'enquête participe ainsi au développement d'habitudes de travail et d'enquête. La théorie de l'enquête de Dewey a eu un regain d'intérêt dans les travaux en sciences de l'éducation en tant que modèle opérant pour rendre compte de la manière dont les acteurs apprennent à l'occasion de leur activité (Thievenaz, 2017). L'expression d'« apprentissage par l'expérience » serait d'ailleurs pour Dewey un pléonasme dans la mesure où il n'est pas possible de concevoir l'apprentissage autrement que par l'expérience.

D'autre part, l'enquête participe au développement continu de l'expérience du sujet en réhabilitant le « continuum expérientiel ». Cette perspective fait écho à la vision

[33] Voir section 1.2, ce chapitre.

constructiviste de la santé en ergonomie qui considère que le développement de soi est notamment permis par le développement de compétences (Falzon, 2013). Pour Dewey, les compétences se développent dans l'expérience lorsqu'une situation perturbe les habitudes de travail (Lorino, 2013) et quand les compétences ne permettent pas la résolution de la situation. La situation indéterminée crée une rupture dans l'expérience et l'enquête permet de retrouver une continuité.

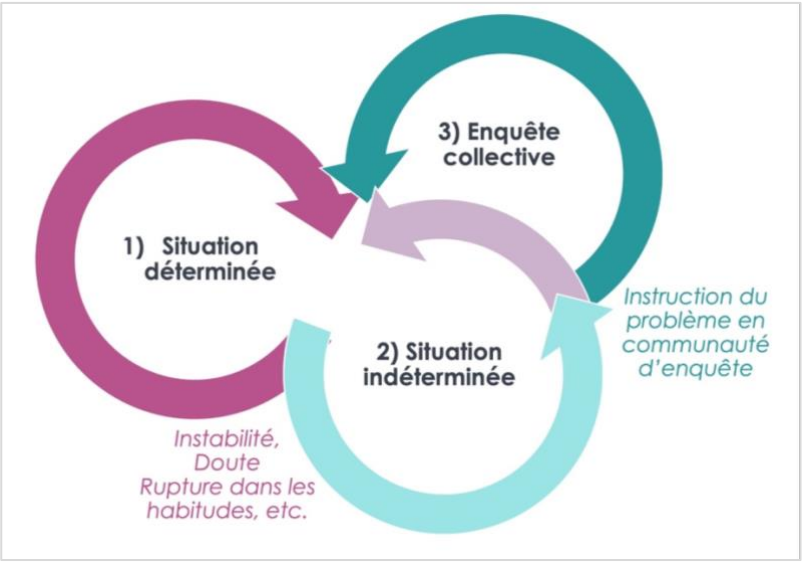


Figure 15 : Proposition d'une représentation schématique de l'expérience selon Dewey

Lorsque « la situation ne tient plus », qu'elle est douteuse, et « que les habitudes sont mises en échec » (Arnoud, 2023), la situation est dite indéterminée : il y a « rupture dans l'expérience » (matérialisée par l'éclair vert). Ce qui fait « expérience », c'est cette alternance entre la rupture et la stabilité retrouvée grâce à l'enquête. Dans cette optique, le développement de l'expérience se fait grâce à l'enquête.

En conclusion, les acteurs enquêtent pour gérer des discontinuités dans l'expérience, construire du sens sur des situations incertaines, car celui-ci ne leur est pas directement accessible. Les situations incertaines peuvent être marquées par la nouveauté et la perturbation, et les enquêtes sur celles-ci transforment les situations, produisent de la continuité dans l'expérience, de nouvelles connaissances et habitudes chez les acteurs. « L'activité est donc tissée d'habitudes et d'enquêtes destinées à les adapter ou les recréer lorsque la situation l'exige. » (Lorino, 2013, p. 229). La démarche d'enquête peut alors devenir un modèle opérant pour comprendre l'activité humaine, et plus particulièrement celle de résolution de situations problèmes par la réflexivité. C'est un modèle qui positionne le travail collectif comme central étant donné que le processus d'enquête ne peut être mené de manière individuelle, mais nécessite la mobilisation d'acteurs pluriels, de « communautés » et de « publics ».

3.2 Enquêter avec plusieurs acteurs et « publics »

La transformation progressive d'une activité (individuelle ou collective) en un processus d'enquête collective (Journé et Raulet-Croset, 2012) s'inscrit dans une vision sociétale « démocratique ».

3.2.1 Le projet démocratique de John Dewey

3.2.1.1 Pour une démocratie radicale

Le projet de Dewey est éminemment politique. Selon lui, l'État doit « se laisser transformer par les publics qu'il a pour mission de défendre et de servir » (Stiegler, 2021, p. 368). Pour comprendre ce projet politique, la philosophe Barbara Stiegler (2019, 2021) retrace les visions néo-libérales antagonistes de John Dewey (1859-1952) et de Walter Lippmann (1889-1974). La révolution darwinienne influence fortement les deux auteurs, mais qui en font des interprétations très différentes : l'un pose une urgence à l'adaptation des individus qui peinent à suivre les transformations sociales et ont besoin de dispositifs technocrates composés d'experts (Lippmann), et l'autre propose plutôt une adaptation des structures sociales par des démarches expérimentales et collectives par essais/erreurs (Dewey). Pour Dewey, c'est par le processus d'enquête que peut véritablement se faire la démocratie. Pour répondre aux enjeux de transformations et de mutations de la société, il faut alors former les publics à enquêter, à développer une « pensée réfléchie » pour formuler collectivement les problèmes, émettre des hypothèses et des solutions, les tester, les approuver ou les réfuter jusqu'à leur résolution (qui ne peut être que provisoire jusqu'à la prochaine instabilité). Plutôt qu'une organisation par le haut, dirigée par des experts comme le propose Lippmann, la démocratie de Dewey prend essence par le bas, et l'existence des experts n'a de sens que pour servir l'intelligence collective et la délibération publique. Plus qu'un mode de gouvernance, Dewey appréhende la démocratie comme un processus vivant, continu, expérimentale et dont les structures sont adaptables et régulièrement remises en question. Pour être démocratique, l'État doit se concentrer sur le public et ses problèmes[34]. L'État ne peut discriminer seul l'utile et le nuisible. Cette distinction se fait plutôt par : « L'expérimentation collective qui suppose que ceux qui mènent "l'enquête" (*inquiry*) partent de leurs propres problèmes et déterminent à partir de là leurs propres valeurs et leurs propres fins, toujours locales, situées et provisoires. » (Stiegler, 2021, p. 366)

Ce sont les publics qui enquêtent ensemble, sur ce qui leur pose réellement problème. Là encore, Dewey rejette les dualismes entre experts et population ou encore entre autorités et citoyen. Ainsi, le projet démocratique de Dewey est radical, dans la mesure où il touche à toutes les sphères de la société, ce n'est pas seulement une conception politique (un mode de gouvernement), c'est un mode d'organisation de la *cité,* un mode de pensée et de vie. Toute

[34] En référence à l'ouvrage de Dewey *The Public and its Problems* (1927).

activité peut s'organiser et se vivre par l'enquête. La vision démocratique de Dewey s'immisce alors dans les entreprises.

3.2.1.2 Développer la démocratie dans les organisations

En effet, dans *The Ethics of Democracy* (1888), Dewey soutient que la démocratie doit devenir industrielle, c'est-à-dire qu'elle ne peut et ne doit pas s'arrêter aux portes des organisations. Il défend notamment cette idée en devenant membre, puis président, de la *League for Industrial Democracy.* Dewey fait ainsi partie des penseurs qui ont très vite critiqué l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor. Selon lui, ce mode d'organisation rend les travailleurs « esclaves » par l'exécution de tâches routinières, sans vision globale, les empêchant d'exercer une pensée réfléchie qui permet d'expérimenter des solutions créatrices aux problèmes du travail (Arnoud, 2023). C'est une organisation dénuée de sens, car basée sur une dichotomie cartésienne corps/esprit que Dewey rejette. À l'inverse, il prône une organisation autonome du travail, dans laquelle les travailleurs ne sont pas des exécutants qui peuvent éventuellement être consultés, mais des acteurs participant activement à l'organisation de leur propre travail : « les exigences démocratiques ne sont pas seulement celles d'un contrôle, mais aussi celles d'une participation à l'exercice du pouvoir » (Renault, 2020, p. 200).

En sciences de gestion, le principe de démocratie industrielle de Dewey apparaît alors comme un moyen de répondre aux problèmes éthiques et épistémiques que pose actuellement le management par le contrôle (Arnoud et Lorino, 2022). La problématique est éthique, car le modèle de contrôle est hétéronome, il exproprie l'action de son sens et réduit le travailleur au silence alors que « le travailleur est aussi un humain, il souhaite avoir son mot à dire à propos des règles qui pèsent sur lui pendant la plus grande partie de la journée » (Dewey, 1925-1953, p. 391). La problématique est aussi épistémique puisque les situations de travail sont complexes, incertaines et imprévisibles nécessitant « l'improvisation créatrice des acteurs et leur compréhension concertée des défis auxquels ils sont confrontés » (Arnoud et Lorino, 2022, p. 237). Ainsi, la démocratie par l'enquête dans les organisations est à la fois une « forme efficace de gouvernance et de résolution de problèmes » (Bohman, 2008, p. 5). Les décisions managériales peuvent alors être étudiées sous le prisme de l'enquête en mettant davantage l'accent sur la construction du problème et la mobilisation des registres sensibles de l'expérience (Journé et Raulet-Croset, 2012). Ces auteurs démontrent ainsi l'intérêt de se centrer davantage sur la situation dont le problème se construit en itération, plutôt que sur le processus cognitif de décision d'un décideur. Le processus l'enquête s'oppose ainsi clairement aux approches cognitivistes et invite à rediscuter l'étude de l'activité managériale de la décision par le modèle canonique d'Herbert Simon (1980, 1983), encore largement utilisé dans les processus d'aide à la décision dans l'industrie et le service (Journé et Raulet-Croset, 2012).

En effet, l'enquête trouve son origine dans une situation problématique, incertaine, nouvelle, qui rompt avec les habitudes[35]. Schön et Agyris (2002) insistent sur cet état de surprise provoqué par l'écart entre un résultat attendu et un résultat effectif, qui permet de mener des enquêtes en cascade (Figure 16).

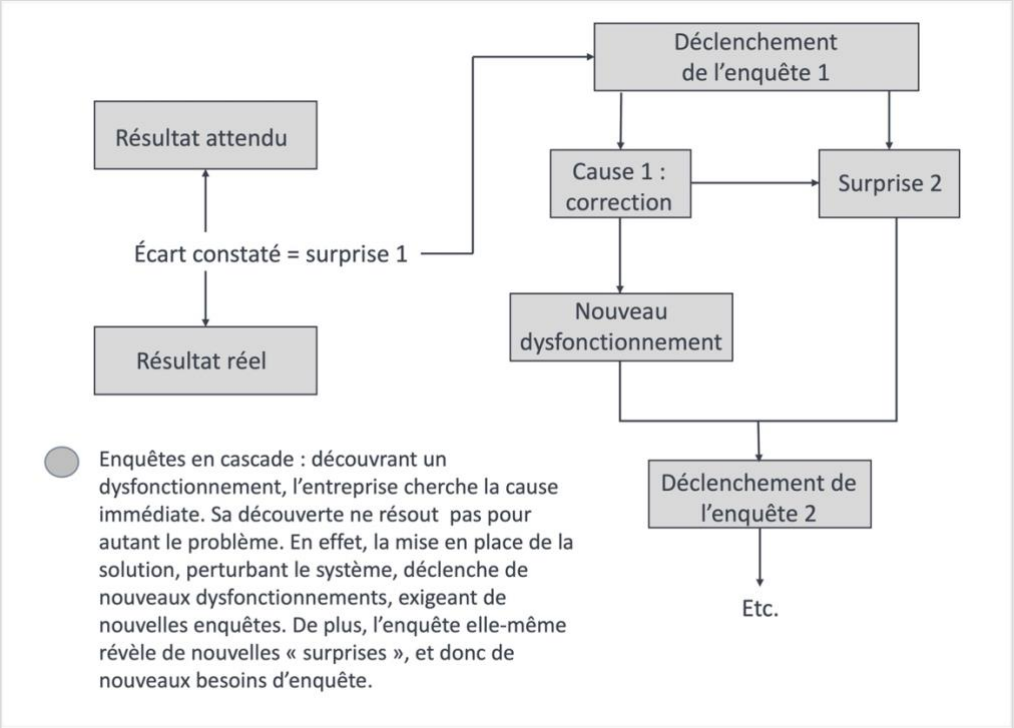


Figure 16 : Détection et correction des erreurs d'après Argyris et Schön (2002) dans Petit (2020, p. 152)

L'enquête est alors processuelle puisqu'au-delà de résoudre simplement un problème, elle en instruit d'autres qui sont liés entre eux. Les processus d'enquête et de régulation sont liés dans la mesure où ils ont des effets sur l'action et sur les acteurs dans la même optique de résolution de situations problèmes[36]. Ils permettent de « penser et agir autrement, dans un processus d'apprentissage organisationnel. » (Petit, 2020, p. 153)

Tous les praticiens enquêtent et régulent sur leur situation de travail. Et bien qu'ils puisent dans des connaissances et réflexions individuelles, ils agissent souvent collectivement. Aucune situation de travail n'étant complètement isolée, les enquêtes vont nécessairement impliquer plusieurs acteurs.

3.2.2 Constitution de communautés d'enquête

Le processus d'enquête mobilise différents types d'acteurs qui se regroupent autour de la situation indéterminée, car partageant des intérêts communs pour la résoudre. Dewey utilise le terme de « communauté d'enquête » (Dewey, 1902/1916), qui se différencie substantiellement de la « communauté de pratique » par l'hétérogénéité des pratiques

[35] La notion « d'habitude » en philosophie pragmatiste est développée dans les sections 3.1.1 et 3.1.2.1, de ce chapitre.

[36] Les liens entre réflexivité et régulations sont développés dans la section 1.3, de ce chapitre.

mobilisées. À la différence d'autres communautés, les communautés d'enquête ne sont pas stables dans le temps et elles ne préexistent pas aux situations, elles se construisent autour des situations indéterminées qui sont toujours singulières afin de construire une expérience commune nouvelle (Lorino, 2009) :

> La communauté d'enquête diffère toutefois de la communauté de pratique en ce qu'elle rassemble des acteurs impliqués dans une activité qui ne se caractérise pas par des pratiques similaires (les professionnels de santé, par exemple), mais par leur complémentarité hétérogène (professionnels de santé, patients, familles, etc.). (Arnoud et Peton, 2023, p. 3, notre traduction).

La communauté d'enquête présente alors l'intérêt d'élargir le cercle des enquêteurs. Arnoud et Peton (2023) évoquent un basculement entre le *« working on »* — travailler sur des sujets communs — et le *« doubting with »* — douter avec des acteurs. Dans les interventions, le chercheur et/ou l'intervenant doit alors amener les acteurs de l'organisation cliente à douter avec eux à travers des communautés d'enquête.

La communauté est centrale au processus d'enquête pour progresser dans les différentes fonctions. Dans le même temps, la mobilisation de ces communautés produit un effet en soi pour la transformation des situations : « une approche en termes d'enquête dialogique qui exige d'importants efforts d'accès aux pratiques et d'échanges dialogiques au sein des communautés adéquates est la clé d'une recherche développementale ouverte sur la société » (Lorino, 2008, p. 149).

Le processus d'enquête active conjointement de la réflexivité et de la coopérativité entre les acteurs (Lorino et Peyrolle, 2005). En effet, le retour réflexif sur l'activité met forcément en jeu la coopérativité entre les acteurs, du fait du contexte social (matrice culturelle) dans lequel se déroule l'enquête. Lorino et Peyrolle (2005) citent l'exemple d'un travailleur qui, en s'interrogeant sur ses outils et les conditions de son activité doit nécessairement interpeller d'autres activités : celles des concepteurs et des utilisateurs de ces outils. Appliquée au contexte des consultants en organisation, l'étude d'une activité particulière invoque toujours une multitude d'autres activités : celles des concepteurs, des managers, des collègues, des usagers, etc.

Ainsi, le travail des communautés d'enquête peut être considéré comme un travail collectif qui mobilise différentes personnes de manière plus ou moins synchrone autour d'un objectif commun (la résolution de la situation indéterminée). Toutefois, la communauté d'enquête diffère du collectif de travail puisque les communautés ne partagent pas nécessairement des règles de métier. L'enquête peut également se rapprocher d'une activité collective transverse (Arnoud et Falzon, 2014 ; Motté et Haradji, 2010 ; Motté et Poret, 2018 ; Poret, 2015 ; Poret et al., 2016) dans la mesure où les communautés sont composées plutôt d'acteurs de différents métiers voire de différentes entités organisationnelles. C'est le cas des consultants qui enquêtent avec les acteurs-clients, décideurs et/ou usagers aux genres professionnels distincts, mais coopérant pour une entreprise commune. L'enquête est également

transactionnelle, prenant la forme d'un service notamment par l'élaboration de propositions de solutions.

En définitive, l'enquête est inéluctablement collective et se déroule principalement dans un processus dialogique : « l'individu n'enquête donc jamais d'un point de vue strictement individuel, notamment parce que l'activité réflexive transite par le langage » (Renault, 2012, p. 250). L'enquête par le dialogue permet de construire du sens sur la situation et aussi de construire une expérience collective qui restera ancrée pour les futures enquêtes : « le collectif d'enquête repose sur une intense activité communicationnelle non seulement pour faire sens de la situation (Taylor et Lerner, 1996), mais pour trouver le moyen de l'improvisation face aux imprévus. » (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 124). L'enquête est ainsi médiatisée par le dialogue et dépend des voix qui sont invitées à y participer (Lorino et al., 2011). Le travail d'enquête s'inscrit dans une activité dialogique telle que définie par Clot, dans une vision bakhtinienne des discours[37] et médiée par celle-ci (en référence aux travaux sur l'activité médiée de Vygotsky, 1986). Par ailleurs, si l'enquête commence par une situation indéterminée, celle-ci peut aussi se révéler par l'enquête. Les travaux de Slimi (2022) en ergonomie mettent en évidence la manière dont les pairs induisent et étayent le processus d'enquête à partir de l'analyse des échanges de collectifs d'agriculteurs pour penser la transition agroécologique. La notion d'étayage issue de la didactique professionnelle désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre par un ou plusieurs acteurs pour guider d'autres acteurs dans la réalisation de leur tâche (Bruner, 1983, cité par Slimi, 2022). L'étayage permet alors à l'auteur de pointer l'entraide des pairs dans le processus dialogique d'enquête.

Ainsi, pour participer à l'enquête « encore faut-il que les acteurs soient habilités à le faire, c'est-à-dire qu'ils soient reconnus comme légitimes » (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 124). Des liens peuvent alors être tissés entre les communautés d'enquête et de pratique. De la même manière que l'entrée dans la communauté de pratique se fait par une participation qui est d'abord « périphérique légitime »[38] (Lave et Wenger, 1990), l'entrée dans la communauté d'enquête se fait par reconnaissance de la pertinence de la participation des acteurs et par le développement d'une « identité même très temporaire » (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 124). Les acteurs de la communauté d'enquête sont ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont été jugés pertinents pour l'action du fait de leur lien avec la situation.

C'est précisément ce que cherchent à faire les consultants (comme d'autres professionnels de l'intervention, et comme les chercheurs) en regroupant différents acteurs dans une activité de « conception et de gestion de l'enquête » (Arnoud, 2023).

[37] Voir section 2.1.3, ce chapitre.

[38] La communauté de pratique est développée dans la section 2.3.3 du Chapitre 1.

3.3 Le processus de valuation : pour un continuum entre fins et moyens

Dans son rejet des dualismes, Dewey s'oppose notamment à celui visant à séparer les fins des moyens — dualisme pourtant toujours présent dans la pensée gestionnaire occidentale (Mourey et Panjeta, 2018). La vision pragmatiste de Dewey s'inscrit en faux par rapport à la croyance en une relation unilatérale entre des fins et des moyens, les premières justifiant les secondes, illustrée par l'expression courante selon laquelle « la fin justifie les moyens » (Bidet, 2008). Dans cette conception, ce qui compte se réduit à l'atteinte des fins, et celles-ci sont définies de manière figée et extérieure à l'expérience, en dépit des moyens. C'est pourquoi Dewey les qualifie de « fin-en-soi » par rapport à leur caractère quasi dogmatique : atteindre un objectif devient une fin ultime et absolue. Pour illustrer l'absurdité de séparer fins et moyens, Dewey reprend l'essai de Charles Lamb sur l'origine du rôti de porc. Le récit est celui de propriétaires d'une maison ravagée par un incendie accidentel, qui en touchant les cadavres des cochons qu'ils abritaient et en apportant leurs doigts à la bouche par réflexe, trouvèrent ce nouveau goût savoureux. Animés par la volonté de retrouver ce goût, ils se sont mis à construire des maisons et y enfermer des cochons avant d'y mettre le feu pour renouveler l'expérience du goût du rôti. Cette histoire amène à se demander si « la valeur de la fin atteinte, manger du rôti de porc, était telle qu'elle valait le coût des moyens qui ont permis de l'obtenir » (Bidet, 2008, p.224). Si cet exemple peut paraître cocasse, c'est pourtant ce qui peut arriver quand fins et moyens ne sont pas pensés et *valués* ensemble (Garcia, 1993). Sans être aussi caricatural, le courant processuel en théorie des organisations, largement inspiré de la philosophie pragmatiste, critique le management de la performance par les chiffres et plus largement les méthodes d'évaluation du travail qui se font sur la base de fins-en-soi (Mourey et Panjeta, 2018). La performance du travail est alors estimée à partir d'indicateurs définis en dehors de l'activité et indépendamment du contexte des situations. Le processus de *valuation* de Dewey invite au contraire à définir conjointement des « fins-en-vue » par rapport aux intérêts et désirs des acteurs concernés et en examinant les conséquences projetées et réelles des actions (Figure 17).

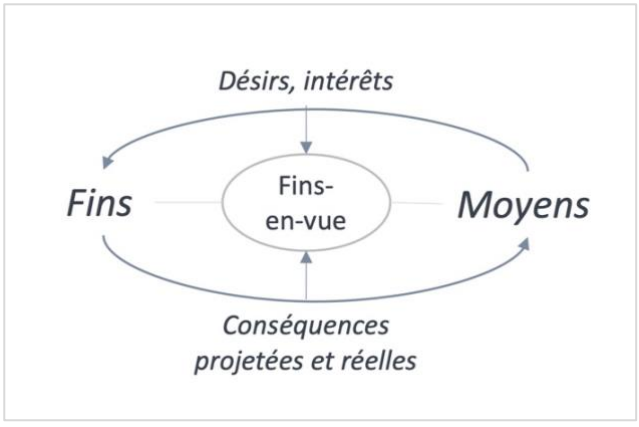


Figure 17 : La définition de fins en vue dans un processus de valuation

Il y a entre fins et moyens une réelle dépendance temporelle et relationnelle. Les deux sont enchevêtrés dans l'expérience humaine notamment parce que toute fin peut devenir un moyen pour d'autres fins ultérieures et de même, tout moyen peut, à terme, devenir une fin

(en vue). Le processus de valuation et le processus d'enquête sont liés et se mènent conjointement. D'une part, la valuation déclenche l'enquête (Renault, 2012), car c'est parce qu'un acteur tient à la situation et à lui donner du sens qu'elle devient perturbante et troublante le poussant à enquêter dessus :

> Une valuation n'a lieu que quand quelque chose fait question : quand il y a des difficultés à écarter, un besoin, un manque, ou une privation à combler, un conflit entre tendances à résoudre en changeant les conditions existantes. (Dewey, 1993, p. 245).

L'enquête commence alors déjà avec une valuation que Dewey qualifie « d'immédiate » (expériences directes de la frustration, de peine, d'un intérêt, etc.). La situation est indéterminée parce qu'elle n'est pas capable de satisfaire les désirs et intérêts présents : « Le désir et la projection des fins comme conséquences à atteindre sont relatifs à une situation concrète et au besoin de la transformer. » (Arnoud, 2023, p. 59).

D'autre part, l'enquête alimente la valuation puisqu'au cours des différentes fonctions, les acteurs vont pouvoir attribuer des significations, des *valeurs,* aux conséquences de chaque fins, notamment lors de la fonction 4 (raisonnement et expérimentation). C'est précisément cette « valuation réfléchie » (Dewey, 1993) qui constitue l'essence du processus de valuation qui se mène tout au long de l'enquête. La valuation permet de construire un jugement grâce à l'enquête en projetant et comparant des conséquences possibles et en se formant de nouvelles opinions sur leur efficacité. Le processus de valuation étant bien sûr situé, propre à la situation, les résultats ne pourront pas être considérés comme de nouvelles normes ou étalons pour les prochaines situations : « aucun standard *a priori* ne permet de déterminer la valeur d'une solution dans des cas concrets » (Dewey, 1939/2011 p. 139).

Le processus dialogique d'enquête doit alors permettre aux acteurs qui composent les communautés d'enquête de *valuer* c'est-à-dire de mettre en débat ce à quoi ils tiennent, qui est aussi, ce par quoi ils tiennent ensemble (Dewey, 1939/2011). Le processus de valuation (conjoint à l'enquête) permet alors de restaurer le continuum de l'expérience qui est rompu par la situation indéterminée à travers l'organisation des désirs et des intérêts (Bidet, 2008). Les désirs sont les résultats d'une « relation active de l'organisme à ses conditions environnantes, projetant des fins comme autant de conséquences à atteindre » (Bidet, 2008, p. 213). Les intérêts quant à eux rassemblent différents désirs liés entre eux et « dont l'expérience a montré qu'ils produisaient, par leurs interrelations, un ordre défini propre à entretenir l'activité. » (Dewey, 1939/2011, p. 54)

Dans cette perspective, le pragmatisme accorde une importance particulière à l'agentivité des acteurs qui doivent définir eux-mêmes, dans des processus d'enquête et de valuation, la manière d'organiser leur activité de manière située et contextualisée :

> L'approche pragmatique de l'évaluation suggère que les gestionnaires et les chercheurs devraient reconsidérer la place des processus d'évaluation dans le développement des organisations, en tant que pratiques collectives, pluralistes et discutables… Les acteurs devraient jouer un rôle majeur, car ce sont eux qui connaissent le mieux l'activité, puisqu'ils en font l'expérience. (Lorino, 2018a, p. 251, notre traduction)

En somme, l'enquête est un processus de réflexivité dialogique et collective qui s'inscrit dans une vision démocratique des organisations du travail. Le processus d'enquête, et de valuation qui l'accompagne invite à se centrer sur des situations précises qui sont en rupture avec les habitudes des acteurs les empêchant de poursuivre leur action afin de reconcevoir autrement la situation, en construisant collectivement le problème jusqu'à la construction de nouvelles habitudes, preuves d'un apprentissage par l'enquête.

Une telle conception de la réflexivité permettrait de mieux comprendre la manière dont les consultants interviennent lorsqu'ils rencontrent des situations indéterminées en composant avec différents acteurs et formant différentes communautés.

Synthèse du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous abordons notre manière de percevoir la réflexivité principalement sous l'angle du processus d'enquête.

Le début du chapitre permet de poser quelques principes relatifs aux objectifs et usages d'une réflexivité sur les situations de travail. Nous affirmons alors que la réflexivité est à la fois une compétence à part entière, mais qui est aussi largement utilisée pour en développer d'autres à travers la construction de gestes professionnels et d'habitudes de travail. La réflexivité s'inscrit dans les régulations de l'activité, notamment dans la réélaboration collective des règles du travail, dans et en dehors de l'action. En ce sens, les régulations mobilisent toujours une réflexivité dans l'action, mais toute réflexivité ne débouche pas nécessairement sur des régulations de l'activité (adaptation, reconfiguration, etc.).

La deuxième section assoit notre intérêt pour la réflexivité collective et dialogique qui s'inscrit dans les approches de l'action située. Celles-ci invitent à se centrer sur des situations, plutôt que sur des acteurs, et d'en étudier le sens à partir des significations comprises et interprétées par les acteurs qui les vivent. Dans cette optique, les activités dialogiques permettent d'approcher le processus de construction de sens des acteurs, mais de manière limitée étant donné qu'elles comportent, comme toute activité, une part cachée et d'empêchement. Pour soutenir les activités réflexives par une activité dialogique, les organisations peuvent mettre en place des outils qui visent à reprendre des situations de travail pour les discuter favorisant ainsi l'articulation entre le pouvoir de penser, de débattre et d'agir. C'est par exemple le cas des espaces de discussions sur le travail (EDT) dans lesquels les critères de qualité du travail sont élaborés dans des « disputes professionnelles » qui favorisent les collectifs de travail, voire les communautés de pratique.

Dans une troisième section, nous avons choisi d'utiliser l'enquête comme un moyen d'appréhender la réflexivité comme un processus collectif, dialogique et itératif entre différentes fonctions. L'enquête se déroule dès lors que des acteurs rencontrent une situation indéterminée qui vient chambouler l'expérience et les habitudes de travail, dont le sens n'est pas directement accessible et dont le problème reste à construire. De plus, le processus d'enquête permet d'appréhender la réflexivité sous l'angle du collectif puisque cela implique de mobiliser différents acteurs ou « publics » qui composent une « communauté d'enquête ». Les philosophes pragmatistes inscrivent alors l'enquête dans une vision démocratique de la société et des organisations étant donné qu'il s'agit d'accorder une légitimité égale entre les différents participants qui sont tous concernés par une même situation indéterminée. Enfin, le processus d'enquête s'accompagne d'un processus de valuation qui est conjoint et peut se retrouver dans les différentes fonctions de l'enquête, repositionnant les fins et les moyens sur un continuum et réinterrogeant leur adéquation et la pertinence par la projection de leurs conséquences, à l'aune des désirs et intérêts des acteurs.

Pour rappel, cette focale sur la réflexivité collective provient des caractéristiques des interventions des consultants qui les amènent à rencontrer diverses situations incertaines, les

conduisant à adopter des modèles d'intervention souples et adaptables. Ainsi, le processus d'enquête est choisi pour analyser la réflexivité des consultants sur leurs interventions par la mobilisation de différents acteurs dans une activité dialogique entre plusieurs communautés (d'enquête et de pratique). Ce choix d'étudier la réflexivité collective comme processus d'enquête implique de s'intéresser aux différentes manières des consultants du cabinet de travailler ensemble. Le Tableau 4 reprend les différents termes retenus et la définition que nous leur associons compte tenu des éléments parcourus dans l'ensemble du cadre théorique.

Tableau 4 : Définitions des termes relatifs au travailler ensemble

Termes	***Définitions***
Équipe d'intervention *(Voir 2.3.1, Chapitre 1)*	L'équipe d'intervention est composée des acteurs du cabinet-conseil affectés à la même intervention cliente. Ces acteurs ne constituent pas nécessairement un collectif de travail, mais ils réalisent un travail collectif selon différentes formes de modalités définies par De la Garza et Weill-Fassina (2000) : de co-activité, co-action, coopération, collaboration, ou encore d'entraide.
Collectif de travail *(Voir 2.3.1, Chapitre 1)*	Pour qualifier un groupe de « collectif de travail », il faut qu'il y ait un travail collectif autour de règles et de référentiels communs qui permettent d'œuvrer collectivement : « Tout travail collectif n'implique pas un collectif de travail » (Weill-Fassina et Benchekroun, 2000, p. 6). Le collectif de travail « se constitue dans et par cette activité de production de règles » (Flageul-Caroly, 2001, p. 124). Il faut également que les travailleurs « prennent soin » les uns des autres avec une reconnaissance de leurs compétences et une confiance dans leurs relations (Caroly, 2010). Comme toute organisation, celle d'un cabinet-conseil est potentiellement composée de plusieurs collectifs de travail.
Collectif de métier *(Voir 2.3.2, Chapitre 1)*	Le collectif de métier se rapproche de ce que Clot (2008) nomme le « métier transpersonnel » correspondant à un genre professionnel. Ce sont « les manières de faire typique d'un groupe professionnel » (Yvon et Veyrunes, 2022, p. 228) et qui sont régies par des « règles du métier » (Cru, 1988, 2014, 2016b). Compte tenu des thématiques d'intervention et de la manière dont le cabinet-conseil étudié les traite, le « collectif de métier » rejoint principalement celui des ergonomes. Au-delà des « règles du métier », les consultants partagent des « valeurs » de métier consistant notamment à accorder une place centrale aux méthodes d'analyse de l'activité.
Communauté de pratique *(Voir 2.3.3, Chapitre 1)*	La communauté de pratique permet de penser la circulation de savoirs au sein d'un groupe où se côtoient des experts et des novices. L'engagement des novices se fait progressivement avec des tâches qui sont d'abord « périphériques et légitimes ». La communauté de pratique est notamment utilisée dans les organisations pour structurer le travail des acteurs sous une identité commune. Pour Wenger (1998/2005), la communauté de pratique se définit par un engagement mutuel des acteurs dans une entreprise commune et avec un répertoire partagé (valeurs, routines, savoirs, etc.).
Communauté d'enquête *(Voir 3.2.2, Chapitre 2)*	Les communautés d'enquête se constituent autour d'une situation indéterminée et dans laquelle les acteurs sont concernés et mobilisés pour la comprendre et agir dessus. Les acteurs ne partagent pas forcément de règles communes (relatives aux collectifs de travail ou de métier) et ne font pas non plus partie des mêmes organisations (de communauté de pratique). Les communautés d'enquête ne sont pas stables dans le temps et elles ne préexistent pas aux situations (Lorino, 2009).

Nous prenons le parti de désigner les acteurs du cabinet comme appartenant à une « communauté de pratique », car selon nous, ni le collectif de métier ni le collectif de travail ne correspond réellement à l'organisation du travail des consultants dans le cabinet. Nous reviendrons sur ce positionnement en discussion car nous n'avons pas vocation à prouver que les acteurs du cabinet remplissent bel et bien les conditions à la constitution d'une communauté de pratique. Toutefois, il nous semble que la direction du cabinet souhaite fédérer ses membres autour d'une « identité » et de « valeurs » dans une « communauté de pratique » propre à un métier localisé, celui de « consultant du cabinet ». En effet, le métier des consultants est relatif à la fois à celui ou ceux des disciplines de rattachement (notamment de l'ergonomie) et à celui du conseil qui suppose des compétences spécifiques (notamment commerciales). Pour la direction, la communauté de pratique est alors un moyen de structurer les pratiques des consultants.

La communauté d'enquête désigne, quant à elle, un collectif éphémère réuni pour la résolution d'une situation indéterminée précise. Nous nous intéressons alors à la manière dont les communautés d'enquête se construisent avec différents acteurs potentiellement issus de collectifs de travail, de l'équipe d'intervention, de la communauté de pratique et de l'organisation cliente.

Ainsi, la mobilisation de ces concepts de champs disciplinaires différents a guidé notre travail de recherche et nous a principalement servi à penser la réflexivité collective à travers le processus d'enquête.

Deuxième partie — Problématisation et méthodologie

Chapitre 3 Problématisation

À l'issue du cadre théorique, nous retenons que l'incertitude est au cœur des activités de service et plus particulièrement du conseil en organisation. Pour les consultants, cela implique des ajustements permanents relatifs à leur posture, et aux fins et moyens de leurs interventions.

Dans le cabinet étudié, la gestion de l'incertitude et des variabilités de l'activité se déploie notamment grâce à des dispositifs organisationnels prévus pour favoriser la réflexivité collective des équipes sur leurs interventions. Le projet de thèse est ainsi né d'une volonté du cabinet de comprendre et d'améliorer ces dispositifs organisationnels, et plus particulièrement celui des Revues de Projet (RP). En sciences de gestion, un dispositif organisationnel vise à orienter les comportements des acteurs et son efficacité repose sur sa capacité à orienter le travail des acteurs (dont le travail collectif) en vue d'une performance (Detschessahar et Journé, 2007). En ce sens, nous qualifions les RP de dispositif organisationnel, car elles sont organisées « en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance. » (Gilbert et Raulet-Croset, 2021, p. 84). Les RP rassemblent l'ensemble des acteurs du cabinet dans un même espace-temps et l'activité dialogique qui s'y déroule vise à créer des repères pour la qualité de service. Les RP ont ainsi été pensées par la direction du cabinet pour aider les équipes d'intervention qui rencontrent des difficultés, mais aussi pour favoriser le partage de compétences entre des plus expérimentés et des plus novices. Néanmoins, trois principales limites du dispositif ont été identifiées à partir des travaux menés par l'équipe R&D en amont de la thèse (Khomany et al., 1996 ; Mege-Piney et al., 2022 ; Nahon et Khomany, 2014).

- La participation effective des acteurs : celle-ci étant hétérogène parmi les consultants, des questionnements portent sur les conditions pour la favoriser ;
- La composition de ces réunions : l'ensemble des membres du cabinet étant réunis, les acteurs peuvent ressentir une peur du jugement de leurs pairs et des formes d'évaluation par les supérieurs hiérarchiques ;
- L'évaluation des RP : les membres de la direction s'interrogent sur leur efficacité pour aider les consultants dans leurs investigations et enrichir leurs pratiques compte tenu de l'investissement temporel réalisé.

Le cabinet souhaitait alors engager davantage de moyens pour continuer de s'interroger sur la capacité du dispositif à résoudre les problèmes rencontrés par les consultants dans leurs interventions.

Les préoccupations du cabinet s'inscrivent dans les enjeux que traversent les activités de services d'après les éléments identifiés dans la littérature (Chapitre 1). En effet, les questions initiales du projet de recherche étaient ainsi formulées par l'équipe R&D :

- « Comment aider les consultants à répondre aux défis d'adaptabilité induits par des demandes sur mesure dans des organisations instables et complexes ?
- Comment les consultants régulent-ils en temps réel dans leurs interventions, en ajustant les objectifs, la méthodologie et leur positionnement ? ».

Ces questionnements témoignent des difficultés rencontrées potentiellement dans toutes les interventions, et quelques soient les consultants et équipes. Par ailleurs, les dirigeants du cabinet et l'équipe R&D s'interrogent quant aux possibilités réelles de l'organisation de soutenir les équipes d'intervention dans la résolution de leurs difficultés, pour les aider à réguler. Nous nous sommes donc intéressée à ces régulations, et plus spécifiquement à la réflexivité comme moyen de réguler l'activité et de développer des compétences de manière située.

Grâce aux éléments étayés dans le Chapitre 1 du cadre théorique, nous savons que les problèmes rencontrés dans les activités de service comme le conseil en organisation sont liés à plusieurs facteurs. D'abord, les difficultés sont relatives aux acteurs en présence et à la difficulté de travailler *pour,* mais aussi *avec* eux, et plus particulièrement lorsque les consultants s'engagent dans des modèles de co-production du service. Un autre élément de difficulté, ou en tout cas de variabilité concerne les objectifs des interventions. Ceux-ci sont d'abord relatifs aux demandes formulées par les acteurs-clients dès la vente (accompagner un projet, aider à identifier les causes de risques professionnels, etc.). De plus, les objectifs sont à la fois différents en fonction des acteurs et évolutifs au cours de l'intervention. Ensuite, les équipes d'intervention peuvent aussi poursuivre des objectifs de développement des compétences des acteurs-clients pour les aider à plus long terme. Ces interventions sont dites « développementales » (Barcellini et al., 2022), « pédagogiques » (Dugué et al., 2010) ou encore « capacitantes » (Arnoud et Perez Toralla, 2017). Les consultants étudiés cherchent à se rapprocher de cet « idéal » en essayant de transmettre plus ou moins explicitement des méthodes aux acteurs-clients pour apprendre du travail réel et mieux le prendre en compte quand il s'agit de le concevoir, de le manager, ou encore de mener à bien des projets organisationnels. Ainsi, la co-production du service a, certes, des effets bénéfiques pour le développement de compétences pour mieux travailler ensemble (Barcellini, 2017 ; Darses et Reuzeau, 2004 ; Petit et Coutarel, 2013), mais c'est aussi une posture plus déstabilisante pour les consultants. En effet, contrairement à une celle d'expert qui applique des savoirs pour influencer le client (Strang et Meyer, 1993), la co-production ne permet pas de s'engager sur des résultats précis.

En somme, la multitude d'acteurs et d'objectifs, les difficultés d'identification des acteurs regroupés sous le terme polysémique de « client » (Flageul-Caroly, 2001), l'intangibilité du service (Bourgoin, 2013) et l'imprévisibilité des résultats (Tran Van, 2010) sont autant de sources d'incertitude qui caractérisent ces interventions dites « complexes ». Par ailleurs, le contrat de vente matérialisé par la proposition commerciale (*propale*), dicte et prescrit le travail des consultants avec des moyens préétablis, alors même que des éléments de contexte apparaissent au fur et à mesure, remettant potentiellement en question à la fois les objectifs et les moyens alloués pour les atteindre. La reconception de l'intervention en cours de réalisation nécessite une « conversation réflexive » (Schön, 1983/11994) avec les acteurs-clients qui peut être difficile à tenir si les consultants sentent qu'ils ne peuvent pas « douter avec » (Arnoud et Peton, 2023) les acteurs-clients, au risque de « perdre la face » dans leurs interactions (Goffman, 1974). Bien que l'ancienneté et l'expérience des consultants leur permettent de développer une « bibliothèque de situations » (Daniellou, 1992) et de connaissances de différents secteurs d'activités, chaque intervention est singulière et empreinte d'incertitude. Les équipes d'intervention sont ainsi

amenées à rencontrer des situations « indéterminées » qui sont « perturbées, troublées, ambiguës, confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, etc. » (Dewey, 1938, 105-106, notre traduction).

Dès lors, les itérations entre nos données de terrain et notre cadre théorique nous ont permis de considérer la place prépondérante de l'incertitude et du doute dans les activités de service et le besoin de réflexivité collective pour traiter ces situations qui peuvent bloquer les actions. En effet, ces situations appellent un travail collectif d'interprétation, et de délibération (Lorino, 2018b). Pourtant, les modèles de réflexivité en ergonomie sont majoritairement centrés sur l'individu. Par exemple, la boucle de régulation des activités méta-fonctionnelles (Falzon, 2013) traduit une réflexivité menée en dehors de l'action et centrée sur « l'opérateur ». Nous avons donc mobilisé des concepts d'autres disciplines par rapport à ceux plus classiquement développés en ergonomie autour des régulations et de la réflexivité davantage centrée sur les acteurs que sur les situations. Le Chapitre 2 du cadre théorique retrace le cheminement nous amenant à considérer le processus d'enquête pour étudier la réflexivité collective des consultants *dans* l'action, et *avec* différents acteurs de leur organisation et de l'organisation cliente. Pour rappel, le processus d'enquête s'inscrit dans une vision démocratique de la société puisque chaque acteur concerné par la situation indéterminée est légitime pour y participer, et pour donner son avis sur ce qui compte dans un processus de valuation des fins et des moyens (Dewey, 1938/1967, 1939/2011). Par ailleurs, malgré les éléments différenciants entre « communauté d'enquête » et « communauté de pratique » (Lorino, 2007, 2009), ces deux concepts ont été mobilisés pour analyser d'une part le processus d'enquête, et d'autre part, le dispositif organisationnel des RP. L'orientation scientifique que nous avons choisie s'inscrit dans le regain d'intérêt de plusieurs disciplines de sciences humaines et sociales (sciences de gestion, sciences de l'éducation, ergonomie, etc.) pour la philosophie pragmatiste.

La reconsidération synthétique de notre contexte de recherche et de notre cadre théorique nous permet de formuler notre problématique de recherche.

À travers ce travail de thèse, **nous cherchons à comprendre comment les consultants enquêtent sur des situations indéterminées et quels seraient les effets de ces enquêtes sur les interventions en cours et sur la communauté de pratique à plus long terme**. **Nous souhaitons également étudier le rôle des dispositifs organisationnels dans leur capacité à soutenir la réflexivité collective dans les processus d'enquête.**

En tentant de répondre à cette problématique, nous souhaitons apporter des contributions scientifiques concernant :

- La réflexivité collective sous l'angle du processus d'enquête ;
- Les manières de résoudre des situations indéterminées à l'intérieur des interventions des consultants ;
- Les contributions des dispositifs organisationnels aux enquêtes des acteurs ;
- Les éventuels liens et influences entre des communautés d'enquête et de pratique.

Ainsi, malgré l'aspect situé de notre recherche, ces apports pourraient être réinvestis pour d'autres contextes organisationnels, d'autres activités servicielles, et dans des champs disciplinaires différents.

La problématique que nous formulons se décline en plusieurs hypothèses. Celles-ci ne correspondent pas à des hypothèses au sens des méthodes hypothético-déductives, mais plutôt à des axes exploratoires construits par itérations pour guider notre recherche.

La première hypothèse sous-tendue par notre problématisation est que les consultants rencontrent des situations indéterminées et mènent des enquêtes dans leurs interventions. Nous tenterons alors d'étudier la manière dont les équipes d'intervention, qui sont majoritairement composées de consultants mais aussi parfois d'ingénieur, enquêtent pour retrouver une stabilité et une intelligibilité guidant leurs actions.

Par ailleurs, en l'appréhendant comme un processus, nous considérons que l'enquête des consultants se mène à la fois à plusieurs acteurs et à différents moments. En effet, la gestion de l'incertitude dans les activités de services est notamment permise par des processus de réflexivité collective. Ainsi, une deuxième hypothèse concerne le déploiement des processus d'enquête des consultants qui se fait à la fois *dans* les interventions avec les acteurs directement concernés (l'équipe d'intervention et les acteurs-clients), mais aussi *en dehors*, dans des dispositifs plus ou moins formalisés du cabinet avec une « communauté de pratique ». C'est *a priori* le cas du dispositif des RP qui consiste à aborder des sujets d'intervention avec l'ensemble des acteurs du cabinet.

Compte tenu de la demande sociale et du contexte organisationnel dans lequel notre travail s'inscrit, nous formulons une troisième hypothèse relative à ces dispositifs organisationnels des RP. D'abord, la structuration du dispositif des RP semble propice à l'enquête. Pourtant, nous pensons que ce dispositif ne suffirait pas à résoudre les situations indéterminées rencontrées par les consultants dans leurs interventions. Les objectifs poursuivis par les dirigeants dépassent le cadre de la réflexivité collective et de l'enquête et sont orientés vers la communauté de pratique. Les RP sont donc étudiées à la fois afin d'estimer leur contribution aux enquêtes des consultants dans leurs interventions, et aussi de caractériser leurs usages réels par rapport aux usages souhaités, voire idéalisés par les membres de la direction du cabinet.

Une dernière hypothèse qui se déploie en deux volets concerne les effets des enquêtes. En théorie, les enquêtes menées au cours des interventions ont des effets de reconception de celles-ci notamment par la redéfinition du couple fins-moyens à travers la valuation. Au-delà des effets situés sur les interventions en question, l'enquête peut également favoriser un partage d'expériences entre les acteurs de la communauté de pratique en les invitant à repenser autrement leur manière de travailler, et leur manière de travailler ensemble. Nous cherchons alors à déceler les contributions des enquêtes à la fois sur le court terme pour les interventions et sur le plus long terme pour la communauté de pratique.

Ces différents axes ont guidé notre travail d'analyse pour mieux comprendre comment l'incertitude est gérée par les consultants à travers des processus d'enquête.

Nous nous demandons alors :

- Comment les consultants étudiés sont-ils organisés pour réaliser leurs interventions ? (Chapitre 5)
- Comment les processus d'enquête dialogique dans les interventions se construisent-ils ? (Chapitre 6)
- Quels sont les effets du processus d'enquête sur l'intervention, mais aussi sur la communauté de pratique ? (Chapitre 7 et Chapitre 8)
- Quel rôle l'organisation peut-elle jouer pour favoriser ces processus d'enquête ? (Chapitre 8)

En tentant de répondre à ces questions, nous souhaitons donner des billes sur la manière dont les processus d'enquête peuvent contribuer à la fois à la santé des consultants en leur permettant de développer leurs compétences et la communauté de pratique, et à la qualité du service en consolidant les conseils prodigués par l'intégration de plusieurs acteurs.

En synthèse, notre recherche-action tente d'articuler les préoccupations locales du cabinet portant sur leur dispositif organisationnel, que sont les RP, et les enjeux scientifiques relatifs aux incertitudes dans les activités de service et au processus d'enquête déployé par les consultants dans les interventions. Le chapitre 4 s'attèle à donner les éléments nécessaires à la compréhension de la recherche-action, de notre positionnement épistémologique et des méthodes utilisées pour recueillir puis analyser les données en lien avec notre problématique.

Chapitre 4 Conception méthodologique de la recherche-action

1. Enjeux scientifiques et méthodologiques de la recherche-action

1.1 Positionnement épistémologique

1.1.1 La philosophie pragmatiste : une voie alternative aux paradigmes dominants

Les sciences humaines et sociales et les sciences naturelles produisent des connaissances selon différents paradigmes épistémologiques. Classiquement, deux paradigmes dominants sont opposés : le positivisme et le constructivisme. Le premier a essentiellement été adopté dans les travaux de sciences dites « naturelles » et « considère qu'il est possible non seulement de décrire, mais aussi d'expliquer de façon unique et permanente la réalité dont on postule l'existence » (Le Moigne, 1995, p. 21). Ce faisant, le positivisme repose sur la croyance que le déploiement d'une même démarche rigoureuse permet d'atteindre des résultats similaires, et ce, indépendamment du chercheur qui étudie les phénomènes. La finalité des démarches scientifiques empruntant ce paradigme est la production de lois scientifiques et de schémas explicatifs des phénomènes naturels et sociaux. Le deuxième paradigme est davantage utilisé en sciences humaines et sociales, considérant qu'il ne suffit pas d'observer la réalité pour la saisir. Il s'agit pour le chercheur de s'y imprégner et d'en proposer une construction de la réalité sociale étudiée. Dans ce paradigme, la subjectivité du chercheur a son importance, étant donné que sa perception de la réalité dépend de ses propres expériences et connaissances antérieures. Le paradigme constructiviste met ainsi davantage l'accent sur le *connaître* que sur la *connaissance* (Poley, 2015). Il s'agit en effet de faire l'expérience du monde, d'apprendre à le connaître plutôt que de tenter de l'expliquer avec l'illusion de connaissances objectives et universelles :

> La connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures. (Piaget, 1970, p. 5)

Ainsi, de nombreux travaux en ergonomie de l'activité s'inscrivent dans ce second paradigme, notamment lorsqu'il s'agit de mener des recherches sur l'intervention ergonomique (Barcellini, 2017 ; Beaujouan et al., 2015 ; Petit et al., 2007). Notre recherche se rapproche de ces travaux. Toutefois, nous adoptons des principes de la philosophie pragmatiste à la fois comme théorie et méthode scientifique. En effet, face au dualisme des paradigmes dominants, la philosophie pragmatiste se présente comme une voie alternative pour faire et penser la science comme une « enquête scientifique collective » (Martela, 2015). Cette dernière est quasiment en tout point similaire à une enquête « classique » telle que définie par John Dewey, à la seule différence de la nécessité, pour les chercheur(s), de « démontrer que le problème en question présente un intérêt général (problématisation) » (Martela, 2015, p. 546, notre traduction). Les résultats de l'enquête sont directement orientés vers la pratique, vers le « public » qui peut s'appuyer dessus, leur permettant d'agir en conséquence tout en restant ouverts à tout changement et remise en

question. Ainsi, contrairement aux deux précédents paradigmes qui visent à produire des connaissances, le pragmatisme vise plutôt à atteindre une « assertabilité garantie » c'est-à-dire une conclusion atteinte par l'expérience de l'enquête et qui ne peut être que provisoire jusqu'à la prochaine situation douteuse. Ce terme permet de positionner les connaissances sur un « continuum d'incertitude et d'indétermination » (Peirce, 1931, dans Martella, 2015, p. 540, notre traduction).

Par ailleurs, l'enquête pragmatiste repose sur deux principes importants en termes de positionnement épistémologique. D'une part, celui de « faillibilisme » consistant à considérer l'état faillible et provisoire de tout savoir, et d'autre part, celui de raisonnement abductif. Ce type de raisonnement permet de faire des inférences entre des phénomènes et les meilleures explications possibles. Alors que la déduction repose sur des principes généraux permettant de déduire des conclusions logiques (raisonnement plutôt positiviste), l'induction part plutôt de l'étude de phénomènes spécifiques pour ensuite induire des principes plus généraux (raisonnement plutôt constructiviste) (Meier, 2024). Au lieu de s'inscrire en opposition à la déduction et l'induction, le concept d'abduction propose plutôt une articulation des trois (Hallée et Garneau, 2019) dans un processus itératif. Le raisonnement abductif est donc étroitement lié au raisonnement de l'enquête puisqu'il correspond à la formation d'hypothèses plausibles, provisoires, et construites par inférences, ayant le plus de chances de fournir des résultats pratiques « sans pour autant garantir une certitude absolue » (Meier, 2024, p. 11-12).

Le Tableau 5 reprend de manière très synthétique les différences notables entre positivisme, constructivisme et pragmatisme.

Tableau 5 : Synthèse des paradigmes épistémologiques

	Positivisme	*Constructivisme*	*Pragmatisme*
Objectifs	*Saisir le monde.*	*Construire une représentation du monde.*	*Faire face au monde.*
Perception de la « vérité »	Il existe une vérité qu'il s'agit de capturer et d'expliquer.	La « vérité » est multiple, construite et subjective.	La « vérité » est provisoire, doit être construite par l'enquête et utile pour l'action.

Ainsi, le pragmatisme a davantage de points communs avec le constructivisme qu'avec le positivisme, notamment compte tenu du rôle du chercheur qui est un interprète actif, et du caractère situé de tout savoir qui dépend du contexte sociohistorique et culturel de la recherche. En conclusion, les travaux de cette thèse empruntent principalement des concepts épistémologiques de la philosophie pragmatiste comme le raisonnement abductif et le faillibilisme, mais aussi à l'approche systémique dans laquelle s'inscrit l'ergonomie de l'activité.

1.1.2 L'approche systémique en ergonomie de l'activité

L'approche systémique invite à porter un regard global sur une réalité et non pas à observer des phénomènes de manière découpée et isolée. Cette prise en compte des interactions entre les

facteurs est particulièrement pertinente quand il s'agit d'étudier l'humain au travail. Ainsi, l'ergonomie de l'activité s'inscrit dans ces cadres de pensées :

> L'intervention en milieu vivant n'autorise pas le découpage des facteurs, la neutralisation de certains d'entre eux. En intervenant, l'ergonome pénètre un réseau systémique, fait de personnes, de valeurs, d'enjeux, d'histoires, qu'il ne peut pas laisser de côté. (Coutarel, 2004, p. 243)

Cette prise en compte d'une multitude de facteurs interreliés rejoint le cadre de la pensée complexe développée par Edgard Morin (1982/1990) qui est à comprendre dans son origine latine « *complexus* » qui signifie *« ce qui est tissé ensemble »*. La réalité n'est donc pas uniquement complexe au sens courant de « compliquée », mais du fait des relations entre les parties : « L'étude du phénomène passe par une connaissance précise des parties (niveaux microscopiques) tout en tenant compte du niveau macroscopique » (Landry, 2008, p. 65). Ainsi, les travaux d'ergonomes proposent des modélisations de la complexité qui doivent être orientées vers l'action (et pas uniquement vers la compréhension). Ces modélisations sont volontairement simplifiées, puisqu'elles représentent une construction de la réalité. Par exemple, un modèle de référence de l'activité humaine au travail est celui proposé par Leplat et Cuny (1974) présentant les liens entre des caractéristiques internes et externes au travailleur et sa tâche et des effets de son activité sur sa santé et sur la performance du travail[39]. Les boucles de rétroactions rendent le modèle dynamique et celui-ci est encore utilisé par les ergonomes pour expliquer des phénomènes multi-causaux et agir sur les déterminants du travail.

De manière générale, le caractère dynamique des phénomènes implique une grande adaptation du chercheur qui doit fonctionner par itération. L'approche systémique induit également une proximité du chercheur avec « le terrain », c'est-à-dire avec les lieux où se déroulent les phénomènes étudiés, en conditions réelles et non pas reproduites en laboratoire. Pour Catherine Teiger et ses collègues (Teiger et al., 2006), c'est leur embauche en qualité de salarié et la proximité construite dans une entreprise de métallurgie à la fin des années 1960 qui leur a permis de comprendre et d'expliquer les phénomènes de fatigues physique et nerveuse des ouvrières qui réalisaient un travail répétitif et minutieux sur des chaînes de montage. Les tentatives de compréhension en laboratoire par questionnaires et entretiens se sont avérées trop limitées compte tenu de l'impossibilité de reproduire les conditions de la chaîne en laboratoire. C'est donc par observation et immersion que les ergonomes-chercheurs ont pu saisir l'intensité de l'activité cognitive des ouvrières pour gérer les variabilités (de rythme, de cycle, incidents) et rendre compte des impacts de l'usure professionnelle sur leur vie personnelle, dans une approche systémique.

[39] Voir section 1.3.1, chapitre 1.

1.2 Principes de production de connaissances sur l'intervention et le consultant

1.2.1 Intérêts théoriques et démarches méthodologiques pour analyser l'activité des consultants ergonomes

Notre problématique de recherche concerne la manière dont les consultants interviennent en étant confrontés à des situations incertaines. De fait, nos investigations visent à produire des connaissances sur leurs interventions et sur leur activité de praticien. Le terme de praticien renvoie aux travaux de Schön qui considère que leur tâche n'est pas tellement « de résoudre des problèmes, mais bien de les construire » (Daniellou, 1992, p. 184). Dans le cabinet étudié, les problèmes à construire concernent des interventions qui sont très variées, et qui mobilisent majoritairement des méthodes d'analyse d'activité propres à l'ergonomie. Ainsi, les écrits sur l'activité des ergonomes et leurs interventions donnent des indications à la fois sur les intérêts théoriques de les modéliser et sur les méthodologies pour y parvenir.

En termes d'intérêt théorique, l'analyse d'activité des intervenants ergonomes contribue à produire des connaissances pour atteindre l'objectif de transformation des situations de travail (Daniellou, 1992, 2006). En ce sens, de telles analyses participent à la transmission du métier à des fins d'enseignement de l'ergonomie (Lamonde, 2000 ; Daniellou, 2006 ; Beaujouan et Daniellou, 2012). En effet, les enseignements de la pratique permettent d'enrichir les démarches théoriques qui sont rarement applicables dans la réalité des interventions tout en donnant des schèmes opératoires aux apprenants du métier (Lamonde, 2000). Enfin, étudier les ergonomes et leur activité d'intervention dans les organisations favorise la réflexivité *dans* et *sur* l'action grâce à l'outillage des discussions qui participent à l'élaboration de règles du métier (Boccara et al., 2019 ; Daniellou, 2006 ; Martin et Baradat, 2003).

Analyser l'activité des ergonomes présente donc différents intérêts. Pour ce faire, trois types de démarches méthodologiques sont possibles (Daniellou, 1999 ; Dugué et al., 2010 ; Hubault, 2007 ; Petit et al., 2007) consistant pour le chercheur à :

1) Considérer l'ergonome en action comme n'importe quel autre opérateur ;
2) Utiliser une pratique réflexive sur ses propres interventions ;
3) Adopter une gestion réflexive de l'intervention à laquelle il participe.

Dans la première démarche, le chercheur a une posture externe à l'intervention, adoptant un principe de distanciation entre l'analyste et l'intervenant (Lamonde, 2000). Dans ce cas, le chercheur utilise les méthodes classiques de l'ergonomie sur l'opérateur-ergonome (Falzon, 1996). Cette démarche présente l'avantage d'être scientifiquement reconnue (Petit et al., 2007) et de « préserver la nature "organique" de l'activité réflexive du praticien » (Lamonde, 2000, p. 85). Les inconvénients concernent la difficile négociation avec les acteurs-clients et les équipes d'intervention pour accéder « au terrain », à l'intervention telle qu'elle se déroule au quotidien. D'autres inconvénients sont relatifs aux interactions inévitables entre le chercheur et l'intervenant qui sont difficiles à contrôler et dont les impacts sur l'activité de l'intervenant sont peu mesurables : « Parmi les questions à résoudre, mentionnons celles qui concernent la verbalisation, les moyens de contraindre le point de vue de l'analyste et les limites de l'aide

apportée par l'analyste à l'intervenant » (Lamonde, 2000, p. 114). Cette « question à résoudre » est d'autant plus prégnante lorsque le chercheur est également un praticien de l'intervention et qu'il lui faut mettre de côté sa propre manière d'intervenir pour s'intéresser plutôt à celle du ou des praticiens étudiés. Dans cette thèse, c'est principalement cette démarche que nous avons utilisée pour analyser des cas d'intervention. Malgré notre appartenance à la structure du cabinet, nous avons effectivement été confrontée à des contraintes d'accès aux différents moments d'intervention nécessitant une grande adaptabilité et disponibilité de notre part. Concernant les interactions entre chercheur et consultants, nous avons opté pour des entretiens tout au long des interventions (méthodologie détaillée dans la suite du chapitre), en reconnaissant leur participation à la réflexivité des consultants.

La deuxième démarche consiste à utiliser une pratique réflexive sur ses propres interventions. Dans cette configuration, le chercheur est également praticien qui analyse son intervention. En ce sens, la démarche repose sur des méthodes proches de l'auto-ethnographie qui désigne à la fois le processus de recherche et son résultat sous forme de récit. Elle peut être définie « comme une forme d'auto-récit qui place le moi dans un contexte social. C'est à la fois une méthode et un texte. » (Reed-Danahay, 1997, p. 9, notre traduction). Au-delà du récit autobiographique ou de l'écriture de mémoire personnel, l'auto-ethnographie s'appuie sur des analyses, notamment des interactions sociales (Haynes, 2017). Cette démarche méthodologique soulève des questions à la fois éthiques et de validité scientifique. Du côté de l'éthique, l'anonymisation est limitée, puisque le sujet étudié est le chercheur. De même, cette démarche impose une transparence du chercheur sur sa double posture auprès des acteurs destinataires de l'intervention. En termes de validité, cette démarche n'a pas vocation à donner une représentation « vraie » de la réalité et propose plutôt de renoncer à l'objectivité parfois idéalisée dans les recherches scientifiques. La « vérité » proposée a évidemment une portée analytique, mais celle-ci est subjective, composite et partielle (Haynes, 2017). Cette démarche est peu utilisée en ergonomie. Cependant, des chercheurs-ergonomes l'ont notamment expérimentée en menant une « enquête réflexive réciproque » par l'analyse de recherche-interventions réalisée par leurs collègues à partir des traces de leur activité (journal de terrain, compte rendu de réunions, courriers électroniques) et d'entretiens réflexifs rétrospectifs. Bien que cette démarche autoréflexive ait peu été utilisée pour récolter des données, nous nous en sommes tout de même servi pour mieux comprendre les interventions réalisées avec le statut de consultante et pour analyser notre vécu relatif à la vie du cabinet notamment via la tenue d'un journal de bord[40].

Enfin, dans la troisième démarche, le chercheur adopte la responsabilité d'une « gestion réflexive de l'intervention » à laquelle il participe lui-même comme intervenant appartenant à une équipe. La position hybride de chercheur et d'intervenant lui permet d'accumuler « des traces factuelles des différentes étapes [de l'intervention] (par exemple, comptes rendus de réunions) » et de « conduire les entretiens nécessaires » (Petit et al., 2007, p. 393). C'est la posture adoptée par Jackson (1998) qui analysait les délibérations d'équipe d'ergonomes relatives aux différentes étapes de leur intervention de conception. Les traces recueillies sont « objectives » et peuvent

[40] Voir section 1.3, ce chapitre.

servir de supports aux entretiens. Il est néanmoins possible d'ajouter « des traces plus subjectives à condition de leur attribuer un statut dans l'analyse » (Tran Van, 2010, p. 147). L'activité n'étant pas uniquement cognitive, mais aussi subjective, les ergonomes peuvent être assez peu habitués à extérioriser les relations intersubjectives en jeu dans leurs interventions (Daniellou, 2006). Cette démarche d'analyse est à la croisée de celle autoréflexive, en accordant une place importante au vécu subjectif, et à celle considérant l'ergonome comme un opérateur, en réalisant aussi des analyses extrinsèques et plus objectives. Nous avons également utilisé la « gestion réflexive de l'intervention » dans la thèse, au cours de la phase exploratoire consistant à tester des outils méthodologiques pour « recueillir des données d'époque » (remplissage de journaux de bord, enregistrements de réunions, etc.). Le cas exploratoire a d'ailleurs fait l'objet d'une communication à la SELF au cours de laquelle nous expliquions que « être directement impliquée dans les situations présente le risque d'infléchir soi-même la trajectoire de l'intervention, mais a contrario, l'opportunité d'être au plus proche des préoccupations et doutes des intervenants. » (Similowski et al., 2025, p. 579). Cette démarche nous a notamment permis d'affiner notre méthodologie de recueil de données[41].

En synthèse, ces différentes méthodes d'analyse ont servi de repères pour affirmer notre posture de chercheuse sur l'activité de l'ergonome. Ces repères sont d'autant plus importants dans le cadre d'une recherche-action qui vise des objectifs d'action et de transformation pour l'organisation-cabinet.

1.2.2 Articuler une demande sociale sur un dispositif organisationnel et une recherche-action

Cette thèse est née d'une demande sociale du cabinet-conseil portant les Revues de Projet. À partir de cette demande ancrée sur l'amélioration d'un dispositif organisationnel, nous avons déployé une recherche-action. Les recherches-actions et recherches-interventions ont pour point commun fondamental de combiner la production de connaissances scientifiques et la transformation de la réalité organisationnelle (Allard-Poesi et Perret, 2003). Ces recherches sont souvent motivées par une demande sociale, un problème concret rencontré dans une organisation, qu'il s'agit d'articuler avec un projet de recherche (Capgras et al., 2011). Il peut ainsi être difficile de distinguer les deux types de recherches qui sont souvent hybrides (Allard-Poesi et Perret, 2003). Pour autant, leur distinction réside principalement dans la posture du chercheur et dans la finalité de la recherche. En effet, la recherche-intervention, qui peut être rapprochée d'une recherche-ingénierique est orientée vers « la conception d'une situation idéalisée et la mise en œuvre d'outils visant à atteindre cette situation, et non, comme chez Argyris, dans l'utilisation de connaissances théoriques sur le fonctionnement du système social et la réflexion des acteurs sur leur propre système » (David, 2000, dans Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 7). Ainsi, d'après ces autrices, le changement engendré par une recherche-action est plutôt co-construit avec les acteurs et le chercheur suit une logique de facilitation et d'accompagnement réflexif

[41] Voir section 2, ce chapitre.

tandis que dans une recherche-intervention, le chercheur guide davantage l'action dans une logique de conception et de transformation notamment dans l'optique de proposer des modèles et concevoir des outils de gestion. Compte tenu de ces éléments et du fait que notre intervention ne suit pas non plus les étapes traditionnelles d'une intervention ergonomique, nous adoptons le terme de recherche-action.

La demande sociale sur les RP s'inscrit dans un projet de recherche de la R&D concernant l'étude et l'amélioration des dispositifs internes au cabinet pour « stimuler l'ensemble des consultants participants, même ceux qui n'osent pas intervenir lors des discussions, tout en coordonnant les projets[42] pour garantir une cohérence globale et un accès des savoirs, savoir-faire, savoir-être à l'ensemble des membres de l'équipe. » (Extrait du projet de recherche). Nous avons donc travaillé notre sujet de recherche afin que celui-ci corresponde aux attendus d'analyse et de transformation d'un dispositif local de réunions pour favoriser la réflexivité et le partage de pratiques au sein du cabinet, mais aussi plus largement pour que les analyses participent à la production de connaissances sur le métier de consultant, leurs interventions et leurs processus d'enquêtes réflexives. Toutefois, l'objet de recherche s'est véritablement affiné au fur et à mesure de notre « enquête scientifique » (Slimi, 2022). Celle-ci comprend des tâtonnements inhérents aux recherches-actions dans lesquelles les « parties doivent accepter une forme d'indétermination des problématiques et des questions de recherche qui seront précisées chemin faisant. » (Aggeri, 2016, p. 83). Ainsi, de la même manière que les consultants vivent des situations indéterminées dans leurs interventions, la recherche-action de la thèse peut être appréhendée comme une macro-enquête scientifique dans laquelle divers acteurs prennent part (direction du cabinet, direction de thèse, consultants et acteurs du cabinet, etc.).

Pour mener une recherche-action, il convient alors de se demander : en quoi les connaissances scientifiques produites servent-elles à transformer l'organisation du travail ? Plus précisément, dans notre contexte : en quoi les connaissances sur la réflexivité des consultants sur leurs interventions permettent-elles de penser autrement leur organisation ? Cette question est principalement abordée dans la discussion du manuscrit (Chapitre 9). La RI, particulièrement propice dans un contexte de thèse CIFRE, et les choix méthodologiques liés aux recherches sur la pratique, impliquent l'adoption d'une posture particulière en immersion dans l'organisation. Ainsi, recherche-action et recherche-intervention s'appuient « à la manière des anthropologues, sur une immersion dans l'organisation en vue de conduire une intervention, c'est-à-dire d'accompagner ou de susciter une transformation des organisations » (Aggeri, 2016, p. 80). Les implications de cette posture et les outils méthodologiques guidant notre recherche sont détaillés dans la section suivante.

[42] Le mot « projet » est ici utilisé comme synonyme d'intervention des consultants.

1.3 Particularités et implications de notre posture

1.3.1 Atouts et défis de l'immersion ethnographique

L'immersion ethnographique est la démarche globale selon laquelle le chercheur appartient au contexte étudié pour en saisir la culture. Cette démarche a été développée par des anthropologues (Boas, 1896 ; Malinowski, 1963 ; Mead, 1928 ; etc.) et par des sociologues de l'école de Chicago qui considéraient la ville comme un laboratoire. L'objectif de l'immersion est de mieux comprendre les mondes sociaux de petits groupes en étant au plus près de leur vécu quotidien.

Généralement, l'immersion est accompagnée de l'outil méthodologique de l'observation participante qui lui donne un contenu empirique. L'observation participante consiste à décrire une pratique à partir de l'intérieur, c'est-à-dire en l'éprouvant au même titre que les acteurs qui la vivent habituellement. Par exemple, dans son ouvrage *Les Mots, la Mort, les Sorts,* l'anthropologue Jeanne Favret Saada (1977) raconte comment elle est devenue désorcelleuse[43] afin de comprendre la sorcellerie dans les bocages normands. De nombreux chercheurs éprouvant ces méthodes partagent un principe selon lequel « prétendre "observer" une expérience sans en être partie prenante active relève de l'illusion de l'observation ("onlooker's fallacy") » (Lorino, 2009, en référence aux propos de Mary Parker Follett, 1924). L'immersion ethnographique et l'observation participante imposent au chercheur d'assumer une certaine subjectivité, de se fondre parmi les us et coutumes de la population étudiée reposant sur le principe que la compréhension de phénomènes n'est accessible que par le vécu.

Le travail doctoral en contrat CIFRE offre cette occasion d'être partie prenante active et en immersion dans le milieu étudié. De plus, notre objet de recherche visant à comprendre l'activité des consultants et plus particulièrement leur vécu et stratégies dans les interventions, cette méthodologie apparaît d'autant plus pertinente. Au commencement de la thèse, l'enjeu était alors de construire socialement une nouvelle posture au sein du cabinet passant de « collègue-consultante » à « doctorante-chercheuse ». Cette nouvelle posture n'impliquait pour autant pas l'abandon de la première. En effet, plutôt que la construction du passage d'une posture à l'autre, il a fallu entretenir une navigation constante entre les deux tout au long de la thèse. Pour le vaste recueil de données que nous avons entrepris, les caractéristiques de notre profil et de notre posture présentaient à la fois des défis et des atouts. C'est ce que l'ethnomusicologue Sabine Trébinjac (1995) explique lorsqu'elle étudie la musique de la région autonome ouïgoure du Xinjiang en tant que « femme, seule et venue d'ailleurs ». Selon elle, ses traits « atypiques » qui auraient pu présenter des contraintes méthodologiques ont au contraire aidé son immersion par un positionnement différent de ses confrères locaux dont les Ouïgours avaient davantage l'habitude. De même, les attributs de consultante, collègue et chercheuse peuvent être délicats à tenir ensemble auprès de la population étudiée. Pourtant, nous considérons également qu'ils ont été des atouts pour notre recherche notamment par la connaissance d'un système complexe,

[43] Personne reconnue capable de désenvoûter une personne ensorcelée.

celui d'une organisation du travail et aussi par la confiance acquise auprès de nos collègues. Ainsi, le statut d'ancienne stagiaire (en 2020) puis de salariée (à partir de 2021) a permis une immersion progressive permettant un rapide et facile « accès au terrain » ; une connaissance des rites de l'entreprise, des règles organisationnelles, de la culture et des valeurs diffusées ; et une certaine légitimé auprès des acteurs du cabinet.

L'observation participante a ainsi été expérimentée à plusieurs reprises, lorsque nous faisions partie de l'équipe d'intervention étudiée (Similowski et al., 2025), et aussi au cours des différentes réunions d'équipe auxquelles nous participions. En effet, sur la plupart des réunions, nous nous mettions volontairement en retrait pour nous concentrer sur l'observation par des prises de notes et des relevés d'observables. Toutefois, il nous arrivait de laisser de côté la posture de recherche et de prendre la parole en tant que consultante salariée notamment lors des Revues de Projet (RP) au cours desquelles nous partagions nos propres difficultés ou résultats d'intervention. C'est pourquoi, nous faisions davantage de la participation observante que de l'observation participante. Dans le premier cas, le chercheur est membre de la communauté observée, comme un pair, et dans le second le chercheur réalise certaines tâches de la communauté, mais n'y appartient pas totalement (Martineau, 2004). Les principaux risques et opportunités de cette méthode dans notre contexte sont recensés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Risques et opportunités de la participation observante

Risques de la participation observante	**Opportunités de la participation observante**
- Calquer ses propres représentations sur celles des acteurs étudiés (risque modéré par les méthodes d'entretiens et de confrontation). - Infléchir soi-même la trajectoire de l'intervention étudiée (posture expérimentée dans un cas exploratoire)	- Être au plus proche des préoccupations et doutes des intervenants. - Obtenir une légitimé et la confiance des acteurs. - Accéder aux différents moments d'échanges entre les consultants, y compris ceux informels

La posture en immersion présentait un défi méthodologique, notamment lors des entretiens, car les questions naïves pouvaient créer de l'embarras auprès des consultants qui avaient tendance à s'exprimer comme à un pair, avec des sous-entendus qu'il fallait faire expliciter, y compris lorsque les réponses nous étaient familières. Le fait d'être collègue est également un défi pour les observations.

> ***AC12 :*** *Tu te rends compte qu'effectivement, quand t'es observé pendant ton activité, c'est hyper perturbant. Du coup je me mets forcément à la place des personnes qu'on observe quand on est nous dans notre activité d'ergonome, consultant, forcément ça doit être particulier pour eux. Quoique c'est encore différent parce que là forcément, tu nous observes sur un métier que tu connais parce que tu le fais aussi. Donc c'est hyper perturbant.*
>
> **Extrait d'entretien — le 17/10/2024**

Un consultant verbalise ici le caractère perturbant d'être observé et d'autant plus par quelqu'un qui « connait » le métier. Il a donc fallu rassurer ou en tout cas, clarifier les intentions de recherche et l'absence de jugement dans le recueil et l'analyse des données. Pour autant, nous nous sommes évidemment servi de notre propre expérience de consultante pour comprendre celle des autres, et pour comprendre le fonctionnement organisationnel du cabinet. Grâce au statut de pair, les consultants pouvaient utiliser des histoires vécues ensemble pour illustrer leur propos. Le fait d'être collègue permet alors de partager à la fois une culture professionnelle et une culture scientifique. Du côté de la culture professionnelle, notre expérience de conseil permettait aux consultants de se confier et de nous reconnaître comme pair ayant une certaine légitimité à s'intéresser au métier. Le fait d'intervenir auprès d'organisation cliente pendant la thèse a notamment permis de continuer à passer des sujets en RP et donc à ne pas être simplement observatrice, mais aussi utilisatrice du dispositif. Concernant la culture scientifique, c'est notamment celle de l'ergonomie de l'activité qui est partagée avec les consultants. Ces derniers ayant l'habitude d'analyser l'activité des autres, ils pouvaient rapidement dépasser leur vécu pour aller vers l'analyse en mobilisant des cadres conceptuels également utilisés par la chercheuse. Là encore, il s'agissait de faire expliquer des termes dont les significations peuvent *a priori* être partagées (« régulations », « réflexivité », « situations critiques redoutées », « bibliothèque de situations », « activité collective », « organisation capacitante », etc.). Dans ces cas-là, la difficulté réside dans la confusion entre des termes « vernaculaires » propres à la population étudiée, et à ceux qui renvoient à des concepts scientifiques utilisés pour les analyser. Ce langage commun est donc à la fois un atout, car il permet d'inclure plus facilement les acteurs au travail d'analyse leur conférant un rôle actif, mais aussi un risque consistant pour les consultants à minimiser l'extériorisation de leur propre vécu en partant du principe qu'il est compréhensible pour la chercheuse. Nous essayions alors de faire expliciter les termes utilisés, surtout lorsqu'ils renvoyaient à des concepts disciplinaires (par exemple, « qu'est-ce qu'on entend par « régulations » ?).

En somme, la posture immersive fut une grande richesse malgré les risques et défis qu'elle présente. Nous avons tenté de mettre en place des garde-fous et précautions, notamment avec des outils guidant notre recherche-action avec souplesse et réflexivité.

1.3.2 Outils méthodologiques guidant la recherche-action : opportunisme, bricolage et réflexivité outillée

L'immersion permet notamment au chercheur d'être attentif aux opportunités que présente « le terrain ». Girin (1989) parle d'un « opportunisme méthodique » propre aux démarches empiriques, inductives et itératives qui s'appliquent particulièrement dans les recherches-actions sur les organisations. En effet, ces dernières impliquent une négociation du chercheur pour « entrer sur le terrain », un temps de présence minimum pour permettre son imprégnation, et enfin une richesse du fait du caractère vivant et dynamique du sujet étudié. En sciences humaines et sociales, « la matière ne se contente pas de se mouvoir […], elle pense » (Girin, 1989, p. 2), les acteurs attribuent des intentions au chercheur et produisent aussi des analyses. C'est ce qui est à la fois « embêtant et intéressant » (1989, p. 2) puisqu'il faut prendre en considération

l'analyse des acteurs étudiés, mais ne pas s'en contenter : « les gens du terrain sont des producteurs de théorie, des "savants ordinaires", auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant. » (Girin, 1989, p. 3). L'opportunisme implique donc une certaine vigilance à la fois pour ne pas passer à côté de moments dignes d'intérêts, et aussi pour ne pas « copier-coller » le raisonnement des acteurs qui portent un regard analytique sur leurs propres situations. L'opportunisme s'inscrit dans une forme de « bricolage méthodologique » que Teiger (2007) utilisait pour décrire la combinaison de différentes méthodes (quantitatives et qualitatives) de façon opportune dans les interventions ergonomiques. Plusieurs chercheurs ont adopté cette terminologie pour mettre en avant les itérations et l'adaptation du chercheur aux particularités du terrain, des questions de recherches et des théories mobilisées (Paquin, 2017). « L'utilisation de ce terme, qui se veut provocateur en regard de la rigueur, voire de la rigidité héritée des sciences, signifie à la fois une hétérogénéité des méthodologies et une adaptation de celles-ci à la spécificité de question de recherche et du terrain » (Paquin, 2017, p. 18). En conclusion, embrasser la complexité des systèmes en s'inscrivant dans la philosophie pragmatiste implique nécessairement opportunisme et bricolage pour s'adapter aux systèmes, conjuguer des méthodes existantes et innovantes pour le recueil et l'analyse des données.

Cette thèse, et plus particulièrement l'évolution des questions de recherche en une problématique, a largement été guidée par les itérations entre les lectures issues de la littérature scientifique, les recueils de données de terrain et les échanges avec l'encadrement de thèse (Figure 18).

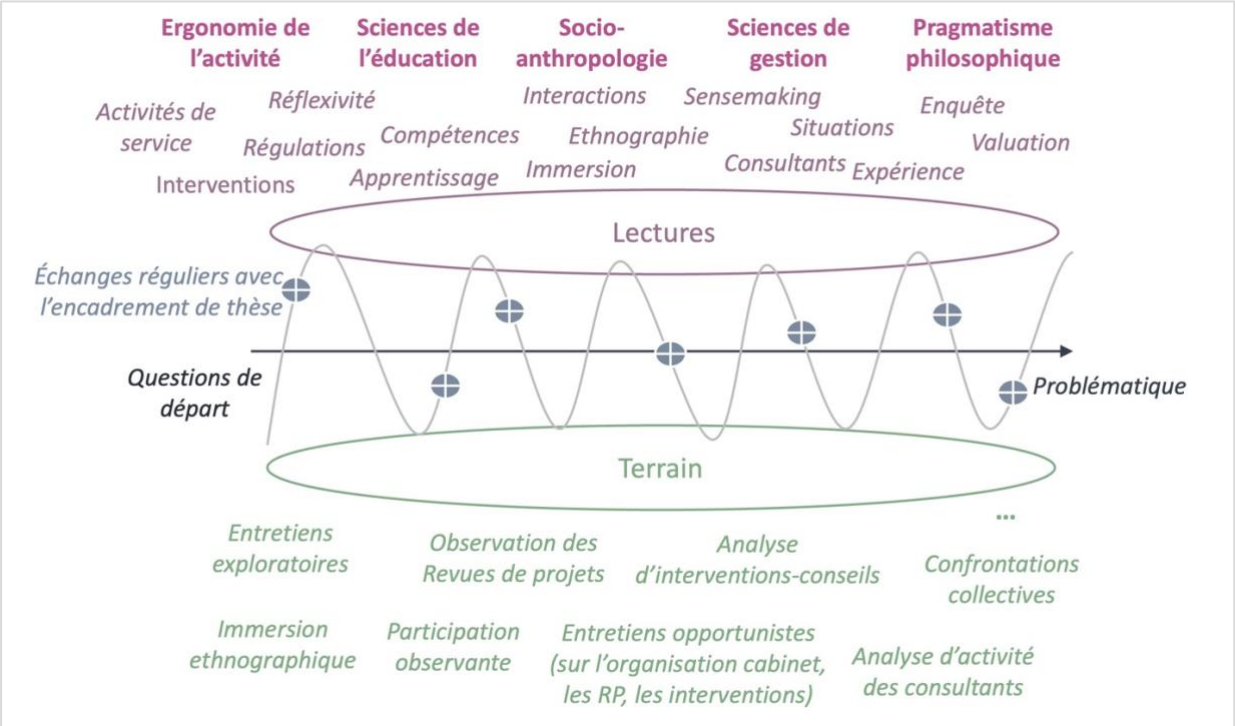


Figure 18 : Schématisation de la démarche itérative de notre recherche

Par ailleurs, les itérations schématisées ici sont d'autant plus nécessaires dans une recherche-action qui implique de synchroniser des enjeux propres à la recherche et à l'action ergonomique.

Dans notre contexte, la demande sociale de l'entreprise concerne l'analyse d'un dispositif de réunions en vue de son amélioration continue. Nous avons donc été particulièrement attentive aux évènements de l'organisation qui nous semblaient indispensables à répertorier dans un journal de bord.

Le journal de bord est un outil de réflexivité utilisé pour des objectifs de formations professionnelles, d'évaluation et de suivi d'interventions ergonomique (Bellemare et al., 2001) et plus largement, d'instruction de démarches scientifiques empiriques et immersives. Le journal de bord constitue « la mémoire vive » du chercheur (Reis, 1994) et de la recherche (Mucchielli, 2009) grâce à la conservation du caractère naturel et spontané des données. Le formalisme du journal de bord est peu défini et peut être un support hybride entre « journal d'exploration, journal intime et dossier clinique » (Bellemare et al., 2001). Journal d'exploration, car à la manière des « carnets de terrain » des anthropologues, il permet de compiler des données de terrain dans un outil empirique : « à la différence du carnet de voyage, le carnet de terrain est un recueil à visée scientifique, rarement destiné à être publié, mais plutôt à être interprété » (Lanoix, 2014). Le journal de bord est aussi comparé, de manière réductrice, à un « journal intime » dans la mesure où il permet au chercheur de répertorier ses ressentis et ses émotions par rapport à sa recherche et son terrain (Laperrière, 1992). Enfin, le journal de bord peut s'apparenter à un « dossier clinique » du fait de son usage de conservation des données administratives et plus ou moins sensibles sur la santé des travailleurs et de l'organisation. Dans cette optique, le journal de bord permet de limiter la distorsion des évènements et réflexions passés et devient un moyen de légitimer méthodologiquement les données issues d'une immersion ethnographique (Journé, 2012).

> Le journal de bord est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'évènements ([…] des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions […]) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux […) et] dont le but est de se souvenir des évènements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste [et de permettre au chercheur] de se regarder soi-même comme un autre. (Baribeau, 2004, p. 100)

Le journal de bord peut ainsi être considéré comme un artefact qui vient soutenir l'activité de *sensemaking* du chercheur, puisqu'il aide l'interprétation et la compréhension de la réalité dans laquelle il évolue (Laszczuk et Garreau, 2018). C'est enfin un moyen de vigilance, d'autocontrôle et de réflexivité (Valéau et Garbody, 2016) pour le chercheur. Dans le cadre de cette thèse, nous avons tenu quotidiennement un journal de bord entre novembre 2022 et mai 2025. Dans ce document numérique de 350 pages, nous avons donné des titres à chaque partie avec la date et la nature des évènements recensés. Le document comprend des passages dynamiques renvoyant à des données et documents. Selon nous, ce document est hybride entre le carnet de terrain utilisé en anthropologie comme matériau primaire de données descriptives et le journal de bord réflexif davantage utilisé pour garder des traces chronologiques des réflexions du chercheur (positionnement épistémologique, dilemmes éthiques, ressenti personnel, etc.).

Nous y avons compilé :

- Des données, en réalisant des synthèses d'entretien ou d'observation ;
- Des évènements liés à la vie de l'entreprise ;
- Des éléments subjectifs liés à nos propres réactions.

En parallèle, nous avions d'autres documents s'apparentant davantage aux carnets de terrain propres aux interventions étudiées : compilation des notes d'observations, d'entretiens, de mémo vocaux de manière chronologique.

Notre démarche réflexive a également été soutenue grâce aux échanges scientifiques et aux communications dans diverses instances. Sur les trois années, nous avons organisé 14 comités de pilotage sur la thèse, dont la moitié avec uniquement des membres internes du cabinet (référente scientifique, directrice générale et directeur de la capitalisation) et l'autre moitié avec à la fois ces mêmes membres du cabinet et la direction universitaire. En plus de ces COPIL, nous avions également des échanges réguliers tout au long du doctorat avec la direction de thèse et avec les équipes de recherche du laboratoire de l'université de Bordeaux lors des séminaires doctoraux trimestriels et du laboratoire de l'université de Créteil de manière plus ponctuelle. Les échanges réflexifs ont également été menés avec la communauté scientifique élargie lors des comités de suivi individuel annuel et à l'occasion de notre participation à des congrès. Nous avons communiqué nos travaux à l'occasion :

- De la journée doctoriale organisée par l'Association pour la Recherche en Psychologie Ergonomique et Ergonomie (ARPEGE) (Similowski, 2024) ;
- Du congrès de Modélisation de l'Activité (MODACT) organisé par l'université de Liège (Similowski et al., 2024) ;
- Et du congrès de la Société d'ergonomie de langue Française (SELF) (Similowski et al., 2025).

Un article méthodologique a également été rédigé sur les techniques de confrontation à l'activité de réunion, comme celle des Revue de Projet (en cours de révision dans la revue *Pistes*).

Ces présentations et moments privilégiés d'échanges scientifiques entre pairs ont permis de donner des repères méthodologiques et techniques. Ainsi, notre objet d'étude étant la réflexivité dans les interventions, nous avons nous-mêmes utilisé un outillage méthodologique permettant de questionner notre pratique « d'enquête scientifique collective » (Martela, 2015).

En conclusion, les spécificités de notre posture immersive ont permis de mener une recherche-action dans le cabinet-conseil étudié. Durant celle-ci, nous avons poursuivi des activités de conseils avec une posture de consultante. Nous avons ainsi participé à 25 interventions du cabinet entre le troisième trimestre 2022 et le deuxième trimestre 2025. La Figure 19 recense plus précisément le recueil de données effectué pour la recherche (en bleu), pour l'intervention sur le dispositif de réunions (en jaune), ou pour les deux (en vert).

Les types de recueil de données concernent :

- La journée des consultants, avec des méthodes d'analyse d'activité ;
- Des interventions, avec l'étude d'un cas exploratoire et l'analyse de trois cas de manière longitudinale sélectionnés sur un critère de diversité des thématiques abordés (simulation de flux, prévention de la pénibilité physique, risques psychosociaux) et par opportunisme (Girin, 1989) ;
- Le dispositif organisationnel des RP, par entretiens, observations, confrontations et en co-construction avec un comité de pilotage dédié.

Dans la section suivante, nous détaillons uniquement les méthodes utilisées pour notre recherche (en bleu et vert sur le schéma) pour ces trois objets.

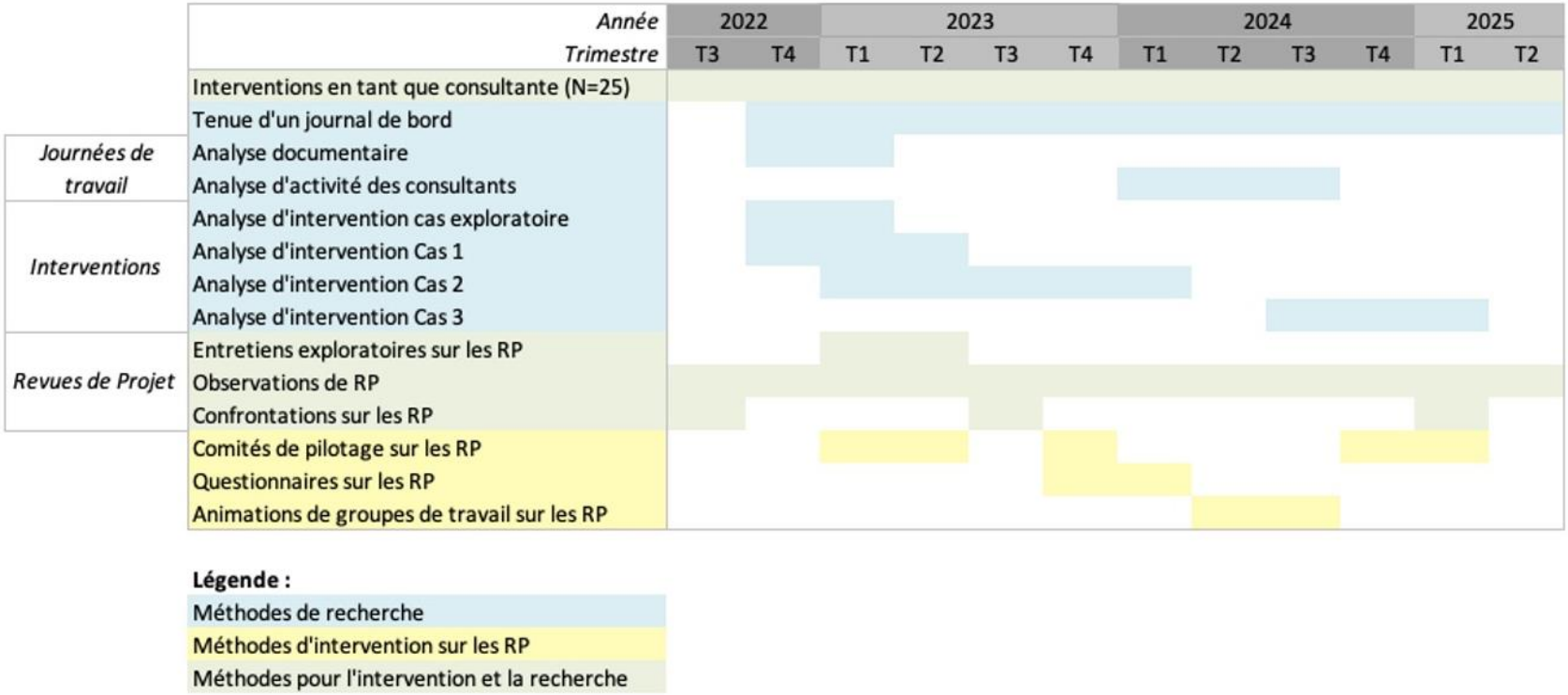


Figure 19 : Synthèse des méthodes de recueil de données pour la recherche et l'intervention

2. Stratégies et méthodes de recueil des données relatives aux activités des consultants

2.1 Des journées de travail des consultants

Afin de comprendre le quotidien d'un consultant, nous avons déployé un dispositif méthodologique basé sur les méthodes ergonomiques d'analyse d'activité.

2.1.1 Observation de l'activité de trois consultants

Trois profils de consultants ont été ciblés avec un protocole de recueil permettant d'avoir des données à la fois issues d'observation directe et issues de confrontation aux traces de l'activité. Ces consultants avaient respectivement : 3, 7 et 20 ans d'ancienneté, représentant ainsi les différentes tranches d'ancienneté au sein du cabinet. Chaque observation était préparée avec le consultant la veille, à partir d'un court entretien visant à identifier ce que le consultant avait prévu et planifié pour le lendemain sur la base de son agenda, mais aussi de ses objectifs personnels. Cela nous permettait de construire un « emploi du temps prévu » par rapport à « l'emploi du temps réel » dressé à partir de la journée d'observation (Bachellerie, 2023). À la fin de la journée, nous interrogions de nouveau le consultant sur le déroulement de sa journée, ce qui lui procurait de la satisfaction ou au contraire de la frustration et les éventuels doutes et questionnements.

2.1.2 Confrontation des consultants aux analyses de leur activité

Les formalisations produites sur la base de la journée d'observation ont ensuite été confrontées aux consultants au cours d'un entretien de confrontation collective (Mollo et Falzon, 2004) pour des durées allant de 51 min à 1 h 55. Nous qualifions ces entretiens ainsi, car les consultants participaient à l'analyse au même titre que n'importe quel acteur observé dans cette situation, mais aussi au titre plus spécifique de consultants, formés à l'ergonomie de l'activité, ayant des compétences professionnelles pour analyser l'activité des autres. Les supports d'analyse sont détaillés dans la section 3.1.2 de ce chapitre. Avec le consentement des consultants, les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits.

2.1.3 Données complémentaires sur les interventions des consultants observés

Enfin, les consultants ayant été potentiellement mobilisés sur une à plusieurs interventions dans la journée, nous ressentions le besoin de recueillir des données complémentaires relatives à ces interventions. Nous avons ainsi effectué des entretiens complémentaires avec d'autres consultants de l'équipe d'intervention et des observations de moments similaires (réunion-client de préparation et d'animation de groupes de travail). Par ailleurs, les Revues de Projet mobilisées sur certaines de ces interventions ont également pu être observées pour enrichir nos analyses. La Figure 20 reprend les différentes méthodes de recueil de données relatives aux journées des consultants.

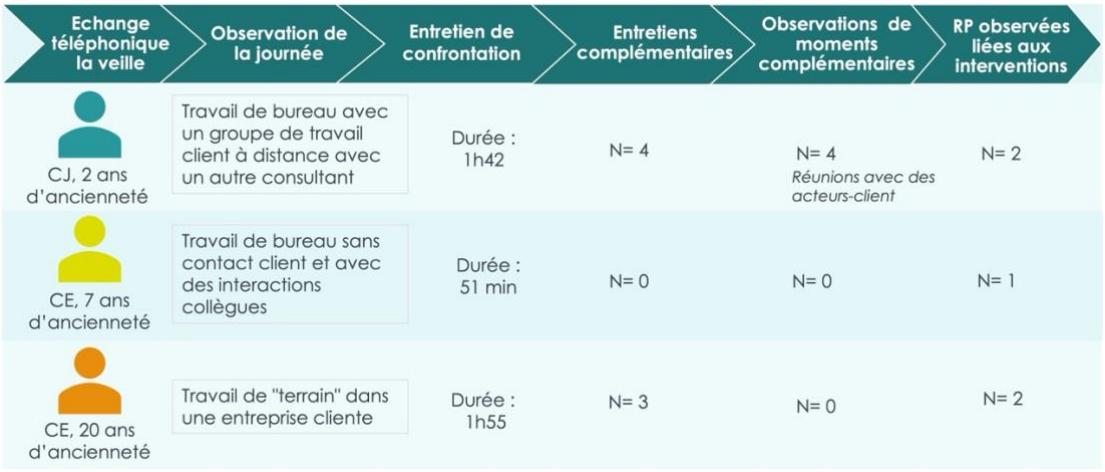


Figure 20 : Synthèse des méthodes de recueil relatives aux journées des consultants

Le consultant junior (CJ) observé a passé la journée dans les bureaux du cabinet. Parmi les tâches réalisées, il a notamment animé un groupe de travail en binôme avec le chef de projet (CP) pour une intervention de prévention des troubles musculosquelettiques. Nous avons ainsi réalisé 4 entretiens complémentaires avec le CJ et son CP et 4 observations complémentaires par rapport à cette intervention (rendez-vous client, animation de groupes de travail similaires). Le consultant expérimenté de 7 ans, a également passé la journée dans les bureaux du cabinet sans intervention spécifique pour réaliser des tâches annexes et connexes. Enfin, le consultant expérimenté de 20 ans était mobilisé sur une intervention chez un client et nous avons réalisé trois entretiens complémentaires, notamment avec le CP et avec le Responsable Commercial (RC). Les RP et les recueils complémentaires ont enrichi les analyses menées en enquête collaborative.

2.2 Des interventions étudiées de manière longitudinale

La conception et la réalisation d'interventions constituent l'activité principale des consultants du cabinet-conseil étudié. De fait, de nombreuses interventions se sont déroulées sur toute la durée de la thèse avec des caractéristiques très diverses en termes de thématiques, de secteurs d'activité, de durées, d'acteurs, etc. Afin d'éclairer les choix d'interventions analysées, nous devons d'abord définir les acteurs participants aux interventions et les « moments » qui permettent d'en saisir le déroulé.

2.2.1 Identification des acteurs de l'intervention

Nous avons vu dans notre cadre théorique (Chapitre 1 ; section 2) la multiplicité des acteurs pour et avec lesquels les interventions sont conduites. Dans les interventions étudiées, ces acteurs appartiennent soit au système de l'organisation cabinet, soit au système de l'organisation cliente.

Du côté de l'organisation cabinet, les consultants sont regroupés dans des « équipes d'intervention » composée d'un Chef de Projet (CP) et d'un ou plusieurs consultants voire d'un ingénieur outils numérique si la thématique le nécessite. Dans certains cas, le CP est celui qui a conçu l'intervention au moment de la vente en tant que Responsable Commercial (RC). Dans

d'autres cas, le RC et le CP sont deux personnes différentes et le CP n'a pas nécessairement participé à la vente, et donc à la conception de l'intervention.

Parmi les consultants, nous distinguons :

- Les Consultants Expérimentés (CE) qui ont plus de 5 ans d'ancienneté dans le cabinet et/ou dans le secteur du conseil, et avec une expérience sur la thématique d'intervention et/ou avec l'organisation cliente ;
- Et les Consultants Juniors (CJ) qui ont moins de 5 ans d'ancienneté dans le cabinet et dans le conseil et qui ont peu d'expérience dans la thématique d'intervention et/ou avec l'organisation cliente.

Quel que soit leur rôle dans l'intervention, tous les consultants peuvent potentiellement intervenir (RC, CP, CE, CJ) tout au long du déroulé de l'intervention.

Du côté de l'organisation cliente, nous avons vu que le terme « client » regroupe une multitude d'acteurs internes et parfois également externes à celle-ci : membres d'institutions partenaires ou prescripteurs, conseillers de prévention, médecin de service de santé inter-entreprises, etc. Parmi ces acteurs, nous distinguons :

- Les commanditaires des interventions, qui sont décisionnaires ;
- Les « interlocuteurs privilégiés » qui peuvent tenir un rôle d'intermédiaire entre les consultants et le commanditaire et/ou l'instance décisionnelle. Nous les qualifions ainsi, car la plupart des interactions entre l'équipe d'intervention et l'organisation cliente passent par eux.
- Les « autres » acteurs-clients qui peuvent désigner l'ensemble des travailleurs impliqués dans l'intervention (managers, techniciens, préventeurs, etc.)

Le vocable d'« acteurs-clients » désigne indistinctement l'ensemble des acteurs avec lesquels les consultants sont amenés à travailler : les commanditaires, les interlocuteurs privilégiés, mais aussi les usagers, destinataires directs ou indirects de l'intervention (travailleurs, managers, DRH, médecin du travail, etc.)

2.2.2 Identification des « moments » de l'intervention

Les interventions des consultants sont construites autour d'un dispositif méthodologique avec des moments de travail en *front-office* ou en *back-office*[44], c'est-à-dire en présence ou en l'absence des acteurs de l'organisation cliente. Jullienne (2025) analyse les interventions des consultants à partir des *« moment[s] d'interaction[s] avec le client (un appel, une visioconférence, une rencontre) ayant un objectif spécifique »* (p. 69). Pour analyser le déroulé réel des interventions, nous souhaitons également intégrer des moments de travail en *back-office* sans interactions directes avec les acteurs-clients. Ainsi, nous identifions dans les interventions, quatre catégories de moments :

[44] « La production de service peut être considérée comme une alternance entre des phases de contacts avec la clientèle (front-office) et des phases « sans client » (back-office). » (Petit, 2005, p. 8).

- « Terrain » : l'équipe d'intervention est en contact direct avec les acteurs-clients pour réaliser des observations d'activité, des entretiens, des groupes de travail, etc.
- « Réunion client » : l'équipe d'intervention est en contact direct avec les acteurs-clients pour des moments d'échanges officiels (réunions de démarrage, de restitution, de COPIL, etc.) ou plus informels (échanges téléphoniques, visioconférences de « régulation », etc.).
- « Réunion interne » : les acteurs de l'équipe d'intervention se retrouvent entre eux ou avec d'autres acteurs du cabinet (au cours de RP notamment). Ces réunions-internes désignent l'ensemble des moments où les consultants échangent sur l'intervention (formalisation d'un livrable, répartition du travail, réflexion sur des hypothèses, partage d'informations, etc.).
- « Travail individuel » : lorsque les acteurs de l'équipe d'intervention travaillent en autonomie sur l'intervention (pour formaliser un livrable, préparer un moment « terrain » ou « une réunion-client », dépouiller des notes, etc.).

Un moment n'est pas représentatif d'un temps passé par le consultant, puisqu'un moment « terrain » d'observation peut durer une journée, tandis qu'un moment « terrain » d'entretien peut durer une heure seulement. De plus, au cours d'une journée, un consultant peut travailler sur plusieurs « moments » relatifs à une même intervention et/ou à différentes interventions. La principale limite à ce découpage est qu'il exclut les « micro-moments » d'échanges informels (téléphonique notamment) trop fugaces ou masqués par les consultants, avec les acteurs de l'organisation cliente ou avec les collègues. Néanmoins, lorsque ces moments étaient identifiés, nous les avons catégorisés comme des moments de « réunion-client » ou de « réunion-interne ». Cette catégorisation donne à voir la manière dont se déroule réellement une intervention par rapport au dispositif méthodologique prévu et énoncé dans la PI.

2.2.3 Choix des interventions et protocole de recueil pour les trois cas d'interventions

Plutôt que d'essayer de réaliser une étude comparative entre des interventions qui sont toujours uniques, nous avons choisi des interventions aux caractéristiques différentes pour en étudier les processus d'enquête singuliers. Le choix des interventions s'est fait principalement par opportunisme (Girin, 1989) et sur un critère de diversité des thématiques abordées. Les caractéristiques sont donc variables (nombre de jours, thématique, équipe, etc.), avec néanmoins des constances dans les équipes d'intervention. Ainsi, la consultante expérimentée (CE) qui a 9 ans puis 10 ans d'ancienneté dans le cabinet est présente dans les 3 cas et la CJ est également présente sur les cas 1 et 2 avec moins d'un an d'ancienneté.

- Le cas 1 est une intervention réalisée dans un musée parisien concernant l'accompagnement d'un projet de conception de l'espace d'accueil avec des outils d'analyse de flux (simulation 4D) ;
- Le cas 2 est une intervention d'évaluation de la charge physique de plusieurs postes d'une entreprise de logistique ferroviaire avec un outil spécifique de l'INRS ;
- Le cas 3 est une intervention de diagnostic socio-organisationnelle dans une administration publique afin d'identifier les difficultés rencontrées par les managers.

La Figure 21 présente les principales caractéristiques des trois cas qui sont davantage détaillés dans les résultats (Chapitre 6).

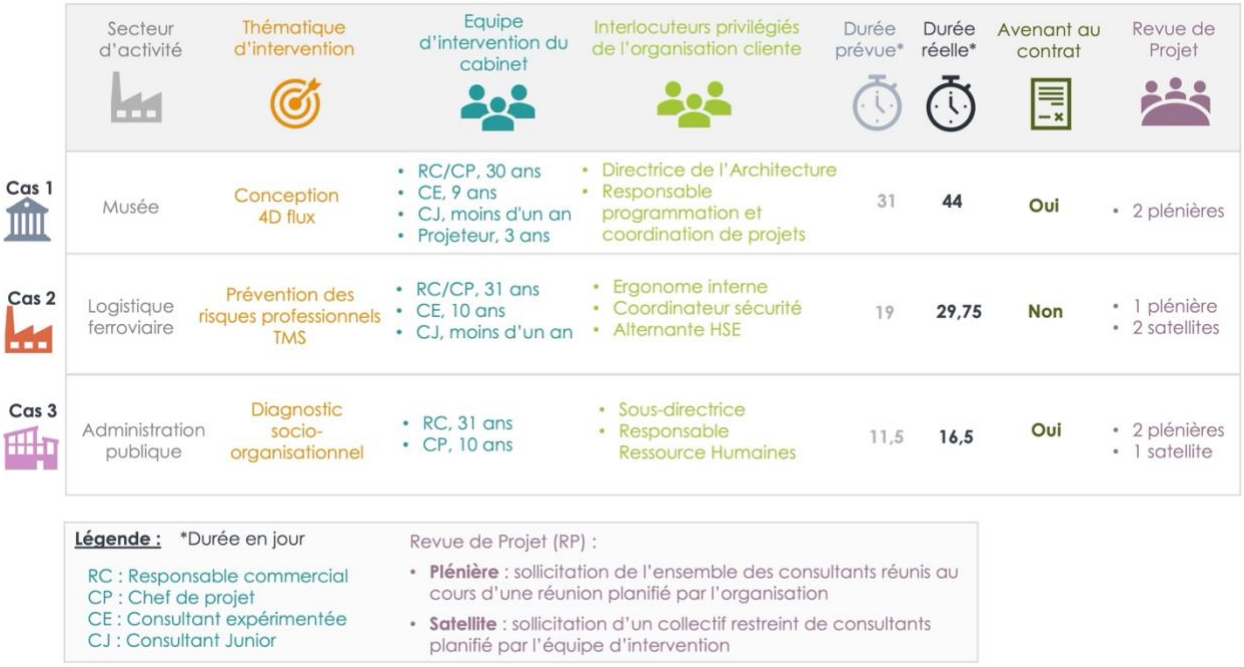


Figure 21 : Caractéristiques des interventions analysées

Pour chaque cas, nous avons recueilli des données relatives aux différents « moments » d'intervention en *front* et *back-office*. Les entretiens étaient menés tout au long de l'intervention afin de limiter au maximum les reconstructions de la part des consultants. Plus précisément, le recueil de données se faisait :

- Au démarrage de l'intervention ;
- Tout au long de l'intervention, accolée à des moments de « réunion-client » (réunion de démarrage, de restitution intermédiaire et finale, etc.), de « terrain » (observation, groupe de travail, entretien) et de « réunion-interne ». Nous avons recueilli moins de données par rapport aux moments « travail individuel » compte tenu de notre objet de recherche sur la réflexivité collective.
- Après l'intervention, plusieurs semaines voire mois après le dernier « moment » d'intervention.

Au démarrage de l'intervention, nous avons mené des entretiens individuels de 20 à 37 min sur la base des propositions d'intervention (PI) avec les membres des équipes d'interventions. Ces entretiens visaient à saisir les intentions et objectifs des consultants par rapport à l'intervention en elle-même, mais aussi par rapport aux acteurs-clients et à l'équipe d'intervention (Annexe 3).

Les buts des consultants étant personnels et donc différents entre eux, nous avons choisi de les interroger individuellement pour éviter qu'ils ne s'auto-influencent.[45]

Tout au long de l'intervention, nous avons observé des moments d'intervention avec les acteurs-clients (moments de terrain ou de réunion-client : groupe de travail, comité de pilotage, entretiens, etc.) et sans les acteurs-clients (moment de réunion-interne : séances de travail de l'équipe d'intervention, RP, etc.).

Nous avons également réalisé des entretiens individuels ou collectifs avant et/ou après certains moments. Les entretiens collectifs étaient privilégiés lorsque plusieurs consultants étaient mobilisés sur un même moment. Par exemple, avant une réunion-client, nous réalisions un entretien collectif avec les consultants de la réunion en les interrogeant sur leurs objectifs et questionnements, et après la réunion-client sur leurs perceptions respectives (Annexe 4). Lorsque les observations et entretiens n'étaient pas possibles compte tenu des contraintes des consultants et/ou des organisations clientes, nous demandions aux consultants de réaliser un mémo vocal[46] de quelques minutes (Annexe 5) afin de recueillir des données à la fois sur ce que le consultant retenait du moment d'intervention et les questions et doutes qu'il pouvait se poser (en guise d'exemple, voir Annexe 6). Enfin, notre recherche étant immersive, nous avons également pu profiter d'échanges informels dont les notes étaient rapportées dans le journal de bord[47] tenu par la chercheuse.

Après la fin l'intervention, nous avons réalisé des entretiens rétrospectifs en trois temps.

Dans un premier temps, nous menions des entretiens rétrospectifs individuels avec chaque acteur de l'équipe d'intervention afin d'avoir leur retour réflexif sur l'intervention (Annexe 7). Nous leur présentions d'abord un synoptique de l'intervention réalisé à partir du recensement des moments « réunion-interne », « réunion-client » et « terrain » (Annexe 10). La projection de ce synoptique simplifié permettait une verbalisation des moments marquants et des éventuelles bifurcations et reconfigurations identifiées. Nous présentions ensuite des extraits d'enregistrement vidéo de RP du cas d'intervention. Le nombre et la durée des extraits sont détaillés dans le Tableau 7. Pour chaque cas les mêmes extraits étaient présentés avec de légères variations en fonction du déroulé de l'entretien. Ces confrontations vidéo étaient motivées par l'hypothèse que les RP sont susceptibles de révéler des enquêtes sur des situations indéterminées.

[45] Nous avons défini cette modalité d'entretien en cours de recueil ce qui explique que nous n'avons mené qu'un seul entretien de démarrage pour le cas 1 (au moment de la rédaction d'un avenant avec la Consultante Expérimenté uniquement). Les buts des autres consultants ont été interrogés lors des entretiens individuels, après la fin de l'intervention.

[46] Nous nous sommes inspirée des travaux de Sorreda (2017) qui a analysé les émotions des consultants à partir d'observations, d'entretiens et de mémos vocaux.

[47] Pour chaque cas nous tenions un « journal de bord », document compilant les prises de notes des différents recueils de données (observations, mémos vocaux, échanges informels, entretiens).

Tableau 7 : Extraits de Revue de Projet (RP) confrontés lors des entretiens rétrospectifs individuels

	CAS 1				CAS 2			CAS 3	
Acteurs	RC/CP	CE	CJ	Ingé. Num.	RC/CP	CE	CJ	RC	CP
Nombre d'extraits de RP	4	4	4	3	5	5	5	7	9
Durée des extraits de RP	1'45 à 3'50				1'29 à 3'31			0'18 à 3'24	

Dans un deuxième temps, nous réalisions des entretiens rétrospectifs collectifs avec l'ensemble de l'équipe d'intervention. Nous présentions d'abord de premiers éléments d'analyses issus des entretiens individuels, des analyses de RP, des données recueillies au cours de l'intervention et des données issues des outils de *reporting* des consultants. Ensuite, et de la même manière que pour les entretiens individuels, nous projetions de courts extraits des différentes RP de l'intervention aux membres de l'équipe (Tableau 8) pour leur faire expliciter leur vécu et leur point de vue par rapport au sujet abordé dans l'extrait.

Tableau 8 : Extraits de Revue de Projet (RP) confrontés lors des entretiens rétrospectifs collectif

	CAS 1	CAS 2	CAS 3
Nombre d'extraits de RP	2	1	3
Durée des extraits de RP	3'28 et 3'56	1'17	3'15, 3'11 et 0'57

Enfin, dans un troisième et dernier temps, nous interrogions les interlocuteurs privilégiés (IP) de l'organisation cliente, sans aucun acteur de l'équipe d'intervention, afin de connaître leur vécu vis-à-vis de l'intervention par rapport à leurs propres objectifs (Annexe 8).

La Figure 22 recense les différents matériaux recueillis pour chaque cas, au démarrage, tout au long de l'intervention et une fois celle-ci terminées.

L'outil méthodologique majoritairement utilisé est l'entretien et à chaque type d'entretien (avant, pendant et après l'intervention), correspond un guide avec des questions spécifiques (voir Annexes). Les entretiens collectifs étaient propices à des échanges au sein de l'équipe sur l'intervention, amenant parfois les acteurs à oublier la question posée. Compte tenu de l'intérêt porté à la réflexivité collective, nous laissions les échanges libres et prêtions une attention aux sujets naturellement abordés (relatifs à la répartition du travail, à la perception des représentations des acteurs-clients, à des questionnements méthodologiques, etc.).

Nous avons également pu observer 30 moments d'intervention (réunion-client, réunion-interne et terrain[48]) ainsi que 8 Revues de Projets associés aux trois cas d'intervention. Les observations ont été formalisées par prises de notes et des résumés étaient produits dans les journaux de bord associés à chaque cas.

Les Revues de Projets de manière plus générale ont également fait l'objet d'un recueil de données spécifiques pour caractériser l'organisation du cabinet.

[48] Là encore, les moments « travail individuels » n'ont pas été observés compte tenu de nos objectifs de recherche centrés sur la réflexivité collective.

		Cas 1			Cas 2			Cas 3			
		Nb	**Acteurs**	***Durées***	**Nb**	**Acteurs**	***Durées***	**Nb**	**Acteurs**	***Durées***	**Total**
Démarrage de l'intervention	**Entretien individuels**	**1**	CE	*41 min*	**3**	RC/CP CE CJ	*35 min* *32 min* *29 min*	**2**	RC CP	*37 min* *20 min*	**6**
Tout au long de l'intervention	**Entretien individuels**				**3**	CE	*entre 26 min et 1h*	**3**	RC CP Assistante projet	*42 min* *45 min* *51 min*	**6**
	Entretiens collectifs	**1**	CE et ingénieur	*50 min*	**5**	CE, CJ RC/CP, CE, CJ	*Entre 12 et 49 min*	**4**	RC et CP	*Entre 39 min et 1h14*	**10**
	Mémo vocaux	**6**	RC/CP, CE, CJ, ingénieur	*entre 2 et 6 min*	**15**	RC/CP, CE, CJ	*Entre 1min30 et 7 min*	**6**	RC, CP	*Entre 2 min et 8 min 48*	**27**
	Moments observés	**9**	Équipe d'intervention et acteurs-client	*Environ 1h30 à 2h30*	**7**	Équipe d'intervention et acteurs-client	*Environ 1h à 2h*	**17**	Équipe d'intervention et acteurs-client	*Environ 1h à 2h*	**33**
	Terrain	**0**			**0**			**4**			**4**
	Réunions interne	**8**			**2**			**4**			**14**
	Réunions client	**1**			**5**			**9**			**15**
	Revues de Projet	**2**	Membres du cabinet	*58 min* *1h01*	**3**	Membres du cabinet	*55 min* *1h29* *1h01*	**3**	Membres du cabinet	*43 min* *1h03* *1h34*	**8**
Après l'intervention	**Entretien individuels**	**4**	RC/CP CE CJ Ingénieur	*1h29* *1h17* *1h19* *1h*	**3**	RC/CP CE CJ	*1h29* *1h16* *1h22*	**2**	RC CP	*1h45* *1h55*	**9**
	Entretiens collectifs	**1**	RC/CP, CE, CJ ingénieur	*1h47*	**1**	RC/CP, CE, CJ	*1h52*	**1**	RC, CP	*2h04*	**3**
	Entretiens acteurs-client	**1**	Interlocutrice privilégiée	*1h20*	**1**	Interlocuteurs privilégiés, médecin du travail, commanditaire	*1h*	**1**	Interlocutrices privilégiées	*57 min*	**3**

Figure 22 : Méthodologie de recueil de données pour les trois interventions

2.3 Des dispositifs organisationnels internes

2.3.1 Entretiens exploratoires et opportunistes

Dès le démarrage de notre recherche-action sur la compréhension et l'amélioration des dispositifs de la Revue de Projet (RP) et de la Revue de Projet Satellite (RP sat), nous cherchions à retracer leur genèse et évolution à travers l'histoire du cabinet et à saisir les vécus actuels des acteurs quant à ces réunions. Pour ce faire, nous avons réalisé 21 entretiens individuels semi-dirigés avec l'ensemble des membres du cabinet entre les mois de janvier et juin 2023. En nous adaptant aux contraintes de disponibilité des consultants, certains entretiens ont été menés sur plusieurs sessions (2 sessions nécessaires pour 2 consultants et 3 sessions pour 1 consultant). À neuf reprises, les consultants ont demandé à replanifier l'entretien afin de se rendre disponibles pour d'autres engagements (majoritairement clientèles). Au total, nous avons mené 25 sessions d'entretiens qui ont duré entre 1 h et 2 h 30 à l'aide d'une grille de questions thématiques (Annexe 2). Avec l'accord de chaque interrogé, l'ensemble des entretiens a été enregistré conformément à la réglementation RGPD (règlement UE 2016/679). Les entretiens ont été menés à distance à l'aide d'outils de visioconférence nous permettant de réaliser une prise de notes active par verbatim et mots-clés (168 pages Word). Parmi les interrogés, deux consultants ne faisaient plus partie des effectifs du cabinet, mais ont néanmoins été interrogés compte tenu du caractère récent de leur départ et de leur expérience significative (en tant que consultants membres du CODIR de 30 ans et de 6 ans d'ancienneté). Le Tableau 9 reprend le profil des 21 personnes interrogées :

Tableau 9 : Profils des acteurs interrogés lors des entretiens exploratoires sur les Revues de Projet (RP)

Consultants	Service support	Consultants Chefs de projet	Managers	Membres du CODIR	Membres du COGEST
17	4	10	6	8	9
81%	19%	48%	29%	38%	43%

Tout au long de notre recherche-action, d'autres entretiens « opportunistes » (Girin, 1989) ont pu être menés grâce à notre posture en immersion ethnographique permettant de recueillir le point de vue des consultants à la suite de RP. Parmi ces entretiens, plusieurs ont eu lieu avec le directeur de la capitalisation pour comprendre son activité spécifique liée à la planification, l'animation et la capitalisation des RP. D'autres ont eu lieu avec des consultants juniors récemment arrivés dans le cabinet pour avoir leur vécu juste après leur première RP en tant que participant, en tant que consultant d'une équipe d'intervention présentant un sujet, ou encore en tant qu'animateur. Enfin, d'autres entretiens non planifiés ont eu lieu à la demande de consultants qui souhaitaient partager leurs réactions.

2.3.2 Observations directes et observations participantes

Entre janvier 2023 et décembre 2025, le cabinet a organisé 39 séances de RP (dont 25 sur des demi-journées en distanciel et 14 journées complètes en présentiel) correspondant à 145 sujets

d'interventions. Les consultants ont également sollicité le dispositif des RP satellites à 110 reprises sur cette même période. Avant le démarrage de notre recherche doctorale, le cabinet avait déjà l'habitude d'enregistrer les RP distanciels avec l'outil de visioconférence pour des recherches menées par le service de la R&D. Un formulaire de consentement a été signé par l'ensemble des participants aux RP (Annexe 1) afin de continuer à réaliser des enregistrements systématiques des RP et RP sat, y compris en présentiel. Le tableau ci-dessous recense le nombre de RP en séances et en sujets et le nombre de RP satellites sur toute la période du recueil.

Tableau 10 : Données relatives aux Revues de Projet (RP) et Revues de Projet satellites (RP sat)

	Année 2023	Année 2024	Année 2025	Total
Séances de RP	11	14	14	39
Sujets de RP	38	58	49	145
RP sat	34	45	31	110

Sur les 39 séances de RP nous avons participé à 35 séances et nous étions présente à 30 séances sur les 110 de RP sat. Compte tenu de notre posture de chercheuse-consultante nous avons également appartenu à des équipes d'intervention sollicitant le dispositif des RP à 5 reprises, et des RP sat à 2 reprises. Sur ces sujets-là, la mobilisation du dispositif, à notre initiative ou à celle de nos collègues, nous plaçait en posture de participation observante.

Ce corpus conséquent de données n'a pas été recueilli dans l'optique d'être analysé de manière systématique, mais plutôt de permettre une sélection de certaines réunions dans un double objectif :

- D'une part, de les réinscrire dans l'ensemble de la trajectoire d'une intervention par rapport aux trois cas étudiés ;
- Et d'autre part, d'investiguer des phénomènes qui semblent être récurrents à l'origine de frustrations et d'incompréhensions entre les acteurs.

Plusieurs réunions ont ainsi été étudiées compte tenu de ces deux objectifs, dont 8 en lien avec les trois cas d'interventions (Tableau 11)

Tableau 11 : Données de Revues de Projet (RP) relatives aux 3 cas d'interventions

Cas analysés	RP plénière	RP sat	Total de RP
CAS 1	2	0	2
CAS 2	1	2	3
CAS 3	2	1	3

Enfin, tout au long de notre recherche, nous avons également alimenté un tableau de bord avec les principaux évènements liés aux RP. Ces évènements pouvaient être soit directement liés à notre recherche-action (présentation du diagnostic en CODIR puis en RP, groupes de travail, séance de travail sur les RP, expérimentations, etc.) ou à l'initiative des membres du cabinet et

plus spécifiquement de la direction (ex : rappel du cadre, débat collectif sur les règles des RP, présentation de procédures, etc.).

2.3.3 Confrontations aux enregistrements vidéo de Revues de Projet [49]

Afin d'accéder aux sens accordés par les acteurs des RP et à leurs points de vue et savoirs intériorisés, nous avons expérimenté un dispositif méthodologique de confrontation aux enregistrements vidéo de RP. Le repérage de signaux, tels que l'insatisfaction ou encore la non-participation de la part des acteurs, a motivé l'usage d'une méthodologie permettant de les intégrer dans l'analyse de cette activité. Ainsi, nous avons utilisé ce dispositif sur trois réunions du fait de leurs différentes caractéristiques (Tableau 12).

Tableau 12 : Caractéristiques des réunions étudiées

	Réunion A	**Réunion B**	**Réunion C**
Année	2022	2023	2025
Modalité	Question	Présentation de résultats	Question
Thématique de l'intervention	Prévention de la pénibilité physique (secteur industriel)	Simulation de flux visiteurs d'un musée	Accompagnement à la conception d'un établissement public de santé
Composition de l'équipe d'intervention	• 2 consultants • 1 chef de projet	• 1 consultante principale • 1 consultante junior • 1 ingénieur numérique • 1 chef de projet	• 1 consultante principale • 2 chefs de projet
Sujet de la réunion	Comment passer, grâce à l'analyse d'activité, des constats aux leviers de transformation ?	Partage du travail réalisé, de la méthodologie et des questions soulevées	Point d'étape : comment travailler sur la phase d'après ? Que proposer ?
Total des participants à la réunion	16	13	15
Durée de la réunion	53 min	1h	1h
Format	Distanciel	Présentiel	Distanciel

Pour analyser ces réunions à partir de confrontation aux enregistrements vidéo, nous nous sommes inspirée de différentes méthodes d'explicitation (Vermersch, 1994) et de confrontations aux traces de l'activité (Theureau, 2010) et d'auto-confrontation simple et croisée (Clot, 2005). Le principe de confronter plusieurs acteurs en simultanée à des enregistrements est utilisé pour favoriser une Activité Réflexive Collective Assistée par la Vidéo (ARCAV), afin d'extérioriser des connaissances (Leplat, 1990) et savoirs incorporés, mais aussi d'en construire de nouveaux par l'analyse de logiques divergentes dans l'activité (Mhamdi, 1998). Ainsi, les entretiens d'auto-confrontation notamment développés en clinique de l'activité (Clot et al., 2000) visent à révéler la part « cachée », dissimulée et d'empêchement de l'activité. Ce sont des moyens d'accéder à

[49] Cette partie a fait l'objet d'un article soumis à la revue *Pistes* - Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé, et en cours de révision.

ce réel de l'activité qui est toujours plus large que l'activité réalisée, de la même manière que l'activité dialogique comprend le « vouloir dire » qui n'a pas été dit (Bonnemain, 2015).

Les confrontations que nous avons menée s'inspirent plus particulièrement des méthodes d'allo et d'auto-confrontation (Mollo et Falzon, 2004 ; Mollo et Nascimento, 2013). Le Tableau 13 reprend les caractéristiques de chacune des confrontations des réunions menées.

Tableau 13 : Caractéristiques des confrontations de réunion réalisées

	Confrontation Réunion A	Confrontation Réunion B	Confrontations Réunion C	
Modalité de confrontation	Collective	Collective	Individuelle...	... puis collective
Acteurs	• 3 de l'équipe d'intervention • 1 animateur • 2 autres participants actifs	• 4 de l'équipe d'intervention • 1 animateur • 4 autres participants actifs	Les 3 acteurs de l'équipe d'intervention	• 3 de l'équipe d'intervention • 2 animateurs • 8 autres participants dont 1 actif
Durée de la confrontation	3h53 (en deux fois)	2h30	• 1h38 • 1h46 • 1h53	• 2h15
Support vidéo confronté	30 extraits	7 extraits	6 extraits identiques	6 extraits dont 2 différents
Durée des extraits	Moins d'une min à 4min49	Moins d'une min à 3min26	De 3 min à 5min41	
Format	Distanciel	Distanciel	Distanciel	Présentiel

Pour chaque confrontation, la méthodologie est similaire avec cependant quelques ajustements réalisés au fil des confrontations. Pour celle du cas A, l'ensemble des participants « actifs » étaient réunis, c'est-à-dire ceux ayant effectivement pris la parole au cours de la réunion. La vidéo de la réunion a été découpée en 30 extraits, visionnés au fur et à mesure pour questionner les participants. Cette modalité de confrontation très chronophage nous a contraints à scinder la confrontation en deux temps, rompant ainsi la dynamique du dispositif. Pour la confrontation à la réunion B, les participants « actifs » ont également été réunis, avec cette fois une sélection préalable des extraits visionnés selon différents critères. Enfin, la confrontation à la réunion C a été réalisée d'abord en auto-confrontation simple avec chacun des consultants de l'équipe d'intervention, puis en confrontation collective avec l'ensemble des acteurs ayant participé à la réunion. Ce choix d'intégrer également les acteurs « passifs » a été motivé par le souhait d'expliciter les silences avec l'hypothèse que ceux-ci étaient également porteurs de sens. La perspective d'une confrontation collective avec l'ensemble des acteurs (« actifs » et « passifs ») en présentiel présentait un caractère intimidant pour certains consultants, motivant la réalisation de confrontations individuelles préalables avec les consultants de l'équipe d'intervention. Hormis cette confrontation collective, l'ensemble des confrontations a été réalisé en distanciel avec les mêmes outils de visioconférence habituellement utilisés pour les réunions.

Comme préconisé par la méthode de Theureau (2010), toutes les confrontations débutaient par une mise en condition des acteurs : énonciation des consignes d'attention cognitives et vérification des conditions de leur disponibilité, rappel des règles déontologiques pour instaurer un climat de confiance, et rappel de l'intérêt porté au caractère subjectif et non dogmatique des

verbalisations. Des éléments de contexte de la réunion confrontée étaient ensuite rappelés à l'aide de la visualisation d'un synoptique simplifié comprenant : jour, horaire, lieu, sujet, et rôles tenus dans la réunion (animation, équipe d'intervention, participants actifs). Ces éléments visaient à aider les participants à se remettre progressivement en situation. Une fois la mise en condition terminée, nous posions la question des objectifs des participants vis-à-vis de la réunion : « Quels étaient vos objectifs par rapport à cette réunion ? ». Cette question était volontairement posée sans projection d'extraits vidéo pour éviter de biaiser la mémoire des participants. Le choix des extraits sélectionnés repose sur :

- Des moments de frustration ou de controverse évoqués par certains consultants à l'issue des réunions ;
- Des prises de parole de l'ensemble des participants actifs ;
- Des moments de tension, malaise, controverse, exprimés par le non-verbal des consultants et identifiés par notre propre vécu.

Pour la confrontation à la réunion C, les six mêmes extraits ont été présentés en confrontation individuelle, et deux extraits complémentaires en collectif.

Nous prêtions une attention à dérouler les extraits dans l'ordre chronologique de la réunion. Nous interrogions alors les acteurs sur deux dimensions en simultané :

- Ce dont ils se souviennent s'être dit au moment de la séquence, nécessitant un effort de repositionnement dans la situation ;
- Ce qu'ils se disent à l'instant T où ils visionnent la séquence avec une prise de recul.

Souvent, les deux dimensions se fondaient l'une dans l'autre ne permettant pas de savoir la nature de la réaction des participants : du re-vécu ou du nouveau-vécu.

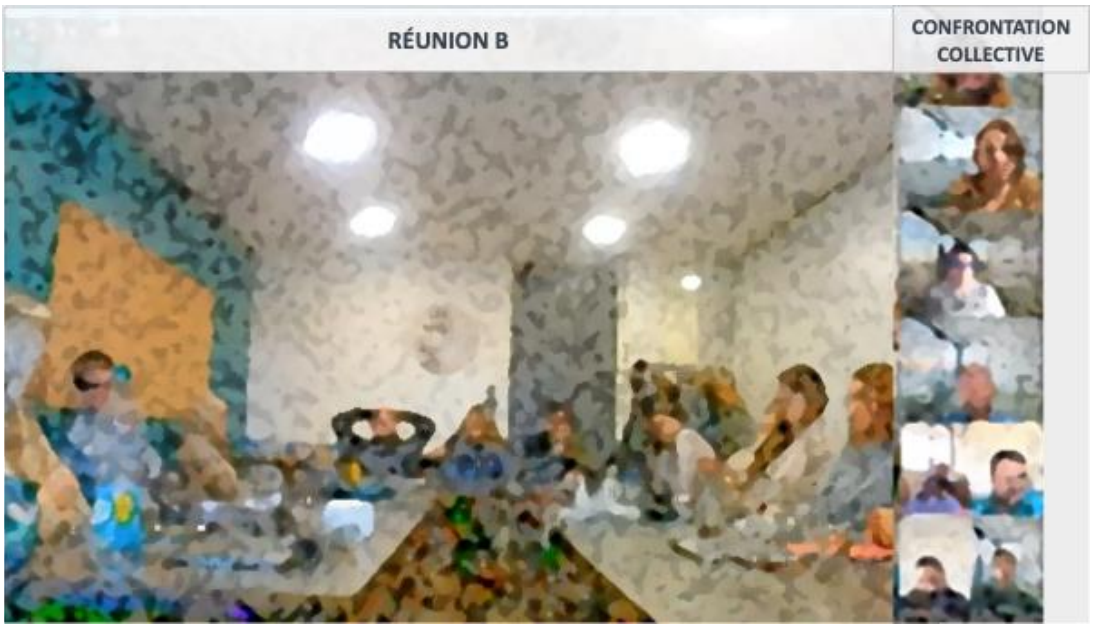


Figure 23 : Image de la confrontation collective réalisée sur la réunion B (cas 1)

Au cours des visionnages, nous étions attentives au langage non verbal (moues, grimaces, sourires, sourcils froncés) afin d'orienter les relances : *« tu as froncé les sourcils pendant le visionnage, qu'est-ce qui te fait réagir ? » ; « j'ai vu que ça te faisait sourire, qu'est-ce que tu te dis ? ».* Les techniques de relance consistaient à répéter, reformuler ou encore à poser des questions vides de contenu, comme en entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) : *« Quand tu vois cet extrait, qu'est-ce que tu vois ? » ; « Quand tu écoutes l'extrait, qu'est-ce que tu te dis ? ».*

Néanmoins, le visionnage des extraits suffisait généralement aux explicitations spontanées des acteurs. Enfin, nous clôturions chaque confrontation en demandant aux acteurs si d'autres sujets pouvaient être abordés, et en interrogeant leur vécu quant à l'exercice de confrontation.

En conclusion, pour analyser l'activité des consultants et plus particulièrement leur réflexivité collective dans leurs interventions, nous avons déployé différents dispositifs méthodologiques relatifs à des journées de travail, à des interventions et au dispositif des RP. Ce croisement est apparu nécessaire compte tenu de la complexité de leur activité et des difficultés liées à leur analyse.

> L'ergonome est un opérateur dont l'activité est particulièrement difficile à analyser, et il importe de multiplier les méthodes pour saisir quelques invariants de cette activité. La mise en récit des interventions, basées sur le recueil de « données d'époque » à toutes les phases de celles-ci, est l'une de ces méthodes. Elle-même peut bénéficier du croisement de plusieurs approches, suivant les statuts respectifs de l'ergonome intervenant et du chercheur. (Petit et al., 2007, p. 408)

Les recueils de « données d'époque » ont notamment permis de rédiger des « récits d'enquête » utilisés pour l'analyse des données denses et hétérogènes.

3. Stratégies et méthodes d'analyse des données

Pour rappel, nous cherchons à comprendre comment les consultants mènent leurs interventions avec une réflexivité collective sur celles-ci et plus particulièrement comment ils mènent des enquêtes sur des situations indéterminées. Pour répondre à ces questionnements, nous exposons dans ce chapitre, les stratégies d'analyse déployées relatives :

- À l'activité des consultants ;
- À leurs interventions ;
- Au dispositif des RP.

3.1 Méthodes d'analyse du travail des consultants

3.1.1 Comprendre le fonctionnement organisationnel et les prescriptions des consultants

Pour comprendre la manière dont le cabinet outille la réflexivité des consultants sur leurs interventions, il est apparu nécessaire de comprendre et décrire le fonctionnement

organisationnel du cabinet-conseil étudié. Pour cela, nous avons réalisé une analyse documentaire à partir de ressources mises à disposition par le cabinet, comprenant :

- Le livret d'accueil des nouveaux arrivants (datant de février 2024) ;
- Les procédures des instances du cabinet (lorsqu'elles existent) ;
- Les fiches de « savoir-faire » des actifs intangibles[50] du cabinet ;
- Une extraction des informations RH du personnel (ancienneté, âge, fonction) ;
- Le règlement intérieur du cabinet ;
- Des archives de documents de rappel de règles et bonnes pratiques ;
- Différentes versions des organigrammes (six mises à jour entre 2020 et 2025) ;
- Le document unique des risques professionnels (de 2023)

L'analyse de ces documents a été complétée par des observations d'instances et des entretiens avec le directeur général adjoint responsable des opérations et des relations clients, notamment concernant les processus de vente qui n'étaient pas formalisés. Ces analyses nous ont permis de classifier les instances du cabinet selon leur rôle :

- Décisionnel dans l'organisation et l'orientation des activités du cabinet ;
- De débat et de réflexivité pour soutenir le travail des consultants (dans la conception et la réalisation de leurs interventions)

Enfin, les attendus du travail des consultants ont été étudiés à partir des référentiels métiers qui sont utilisés par la hiérarchie lors des entretiens annuels et professionnels. Au sein des référentiels « consultants » et « chefs de projet », différents volets concernent des compétences « techniques », « organisationnels » et « relationnels ». Ces volets sont déclinés en fonction d'un niveau d'apprentissage « découvre/applique/maîtrise/expert ». Dans le contenu de ces déclinaisons, la conception et la réalisation d'interventions sont centrales et nous notons des attendus particulièrement prégnants relatifs :

- À l'entretien des réseaux d'acteurs du cabinet et des organisations clientes : « Rassure le client » ; « anticipe les tensions » ; « devient une ressource pour les autres », etc.
- Et à la gestion des temps de travail : « anticipe et apprécie les temps nécessaires » ; « évalue sa charge de travail et l'ajuste avec son responsable » ; « adapte la planification aux caractéristiques du projet », etc.

Ces dimensions temporelles et relationnelles ont ainsi orienté l'analyse des activités des consultants.

Ces différents éléments permettent de comprendre le fonctionnement organisationnel du cabinet et le prescrit du travail des consultants, c'est-à-dire ce qui est attendu d'eux de manière générale, et de manière spécifique dans leurs interventions.

[50] Les actifs intangibles également appelés « actifs incorporels » sont les éléments « sans support matériel tel qu'un fonds de commerce, un brevet, des droits d'auteur, une marque. »
Source : https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000019770300

3.1.2 Analyser l'activité des consultants

Les interventions représentent certes le cœur du travail des consultants, mais leur activité quotidienne se caractérise plutôt par une multitude de tâches liées à plusieurs interventions. Comme détaillée dans la méthodologie de recueil de données (section 2.1, ce chapitre), nous avons analysé des journées de travail de trois profils de consultants. Les données d'observation des journées de travail des consultants ont d'abord été analysées à partir des verbalisations spontanées et des relevés d'activité. Ces relevés en termes de durée des tâches, de déplacements, d'outils utilisés, et d'interactions ont permis de formaliser des chroniques d'activité (Figure 24 et Annexe 11).

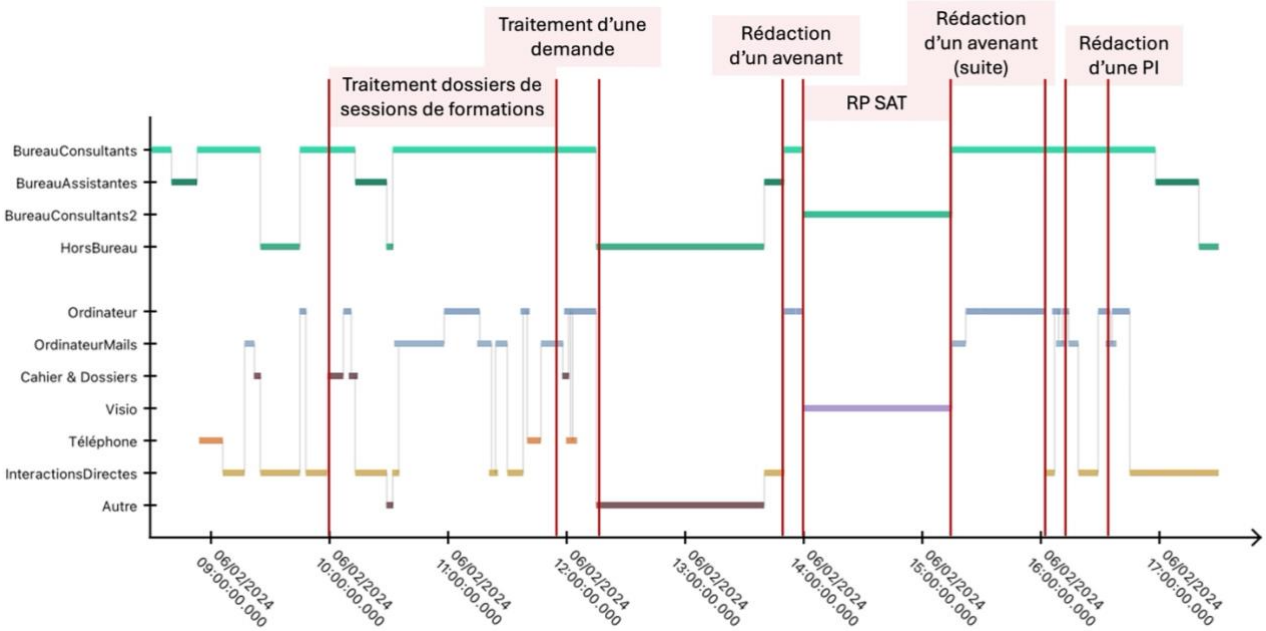


Figure 24 : Chronique d'activité de la journée observée du Consultant Expérimenté (CE, 7 ans d'ancienneté)

Les entretiens de confrontation ont ainsi été menés en individuel avec les consultants observés à partir des chroniques d'activités de leur journée de travail, des traces de leurs activités (captures écran des mails envoyés, de l'agenda de la journée, voire de la semaine, des outils de reporting, etc.) et des verbalisations spontanées utilisées comme verbatim. Ces entretiens permettaient d'intégrer les acteurs à l'analyse (Teiger et al., 2006) en les faisant expliciter leur activité. Nous avons ainsi pu creuser les différences entre le travail prévu par les consultants (grâce aux entretiens menés les veilles d'observation) et le travail réellement réalisé (grâce aux observations et entretien d'enquête collaborative).

Nous avons ensuite retranscrit les trois entretiens ainsi que les entretiens complémentaires menés avec d'autres acteurs d'interventions sur lesquelles les consultants étaient mobilisés lors des observations. Les retranscriptions ont été analysées à partir de thématiques communes relatives :

- À la gestion des temps : temps d'intervention, temps de déplacement, durées des tâches, remplissage des outils de *reporting*, temps masqués, etc.
- Aux relations avec les acteurs-clients ;

- Aux relations avec les collègues des équipes d'interventions et aussi des autres acteurs du cabinet ;
- Aux habitudes de travail ;
- Aux règles du travail telles qu'elles sont vécues (parfois en cours d'apprentissage), comprises (parfois floues)
- Au positionnement des RC/CP dans les interventions ;
- À la répartition du travail dans les interventions ;

Les entretiens complémentaires ont notamment été orientés sur les éléments de conception des interventions dans la mesure où les temps et les acteurs y sont partiellement définis.

Ainsi, les analyses du prescrit du travail et du réel de leur activité ont notamment permis de formaliser des résultats portant sur le fonctionnement du cabinet et sur la conception des interventions (Chapitre 5). En effet, comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, les conditions de travail des consultants de manière générale sont très dictées par le contexte des interventions. Ces contextes sont partiellement subis, car liés à l'organisation cliente, mais aussi liés à la manière dont les interventions sont pensées à la vente. Nous avons ainsi pu comprendre la manière dont les consultants du cabinet s'organisent pour concevoir et réaliser des interventions grâce à des analyses de leurs tâches (ce qui est attendu des consultants) et de leur activité (ce qu'ils mettent en place pour atteindre les objectifs prescrits).

3.1.3 Disséquer le dispositif organisationnel des Revues de Projet

Parmi les activités des consultants étudiés, nous avons particulièrement étudié celle en Revue de Projet. Pour rappel, notre recherche-action portant ce sur ce dispositif, nous avons mené 21 entretiens exploratoires afin de dresser un état des lieux concernant la genèse et l'évolution des RP et les vécus actuels des acteurs y participant. La prise de note en cours d'entretien fut complétée par l'écoute des enregistrements et une retranscription qui a permis de classer les verbatim anonymisés par sujet thématique. Ces thématiques reprennent la grille d'entretien (Annexe 1) et concernent :

- L'origine et l'évolution des RP (objectifs initiaux, influences, formalisation, évolution, etc.) ;
- Les modalités des RP (les formats, la spécificité des visioconférences) ;
- Le cadre des RP (les règles officielles et officieuses, les implicites) ;
- Les objectifs (du point de vue de la direction et des usagers) ;
- La spécificité des RP satellites (fonctionnement, participants, usages, etc.)
- Les similarités et différences avec d'autres dispositifs du cabinet (ASD[51], drapeaux rouges[52]),
- Les attentes et pistes d'amélioration (notamment par rapport à l'animation et à la capitalisation) ;

[51] Analyse Stratégique de la demande (ASD).

[52] Les Drapeaux Rouge sont des modalités de RP liées au dépassement des temps passés par rapport aux temps vendus.

Nous avons également utilisé l'outil analytique des cinq carrés (Leplat et Cuny, 1974) pour identifier des éléments relatifs :

- Aux déterminants des RP (les règles, prérequis, le fonctionnement avec le chef de projet dans l'équipe d'intervention, la composition des acteurs, le volontariat, etc.)
- À l'activité durant les RP (déroulement, régulations dans l'animation, interprétation de la valeur prescriptive des conseils donnés, stratégie de participation, positionnement des juniors et des non-consultants, etc.) ;
- Et aux effets des RP (positifs et négatifs selon les rôles tenus dans la RP) ;

Enfin, une catégorie « Autre » a permis de rapatrier des sujets annexes abordés en entretien (gestion de projet, offres de services, management, développement de compétences, etc.).

À partir de ce codage d'entretien, nous avons pu dresser un état des lieux des RP qui a d'abord été présenté au comité de pilotage interne de la thèse, puis au CODIR et enfin à l'ensemble des acteurs du cabinet. Cet état des lieux présente une frise chronologique de l'évolution du dispositif, la formulation de trois hypothèses soutenues par les données recueillies et les pistes et perspectives de travail sur les RP. Les hypothèses ont été formulées ainsi :

- H1 : Malgré la pérennité des RP, les règles et le cadre restent flous et insuffisamment partagés par les membres du cabinet.
- H2 : Les logiques des acteurs dans les RP sont multiples, parallèles et parfois contradictoires selon les rôles, les formats et les moments.
- H3 : Les RP peuvent produire des effets sur les acteurs et les interventions potentiellement opposés à ceux recherchés.

Ces hypothèses ont également guidé les analyses des confrontations de RP[53]. L'ensemble des confrontations aux enregistrements de réunion de RP a été retranscrit et des thèmes émergents ont été identifiés par rapport aux hypothèses et plus spécifiquement aux règles d'animation de RP, aux logiques des acteurs, et aux conditions des interventions présentées en RP. Le Tableau 14 recense les principaux thèmes émergents des confrontations et les effets constatés sur l'organisation des RP du fait de l'immersion ethnographique.

[53] Voir section 2.3.3, ce chapitre.

Tableau 14 : Principaux thèmes émergents de l'analyse des confrontations[54] de Revues de Projet (RP)

	Confrontation réunion A	Confrontation réunion B	Confrontations réunion C
Thèmes émergents	• Cheminement réflexif de l'équipe d'intervention • Technicité de l'animation • Tensions entre des logiques d'animation	• Intentions très différentes chez les participants d'une même RP • Manque de repères pour l'animation des formats de restitution	• Manque de volontariat • Manque de repères sur la conception de l'intervention • Difficile compréhension des acteurs de l'équipe • Difficile distinction entre l'animation technique et le partage d'opinion
Effets des confrontations sur les RP suivantes	• Mise en place d'un binôme d'animateur •	• Rédaction d'une procédure pour le format « présentation » de matériaux de restitution d'intervention	• Assurance du volontariat et précaution dans l'attribution des rôles d'animation • Réélaboration collective de la procédure d'animation des RP format « question »

En synthèse, le dispositif de réunion des RP a été disséqué pour la recherche-action, mais aussi pour déceler d'éventuels liens avec le processus d'enquête dans les interventions. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthodologie spécifique à l'analyse des RP, mais aussi propre à l'analyse des processus d'enquête dans les interventions.

3.2 Méthodes d'analyse des interventions à travers le processus d'enquête

Nous avons choisi d'étudier la réflexivité des consultants sous le prisme du processus d'enquête, partant du constat que les consultants sont susceptibles de rencontrer dans leurs interventions, des situations problèmes, dites « indéterminées ».

3.2.1 Repérer des enquêtes dans les interventions

Nous identifions des processus d'enquête dans les interventions à partir d'une situation indéterminée abordée de manière répétée au cours de plusieurs moments d'intervention et par différents acteurs. Pour rappel, les moments d'intervention[55] sont l'ensemble des moments durant lesquels les acteurs d'une équipe d'intervention travaillent sur une même intervention en *front office* (réunion-client, terrain) ou en *back-office* (réunion-interne, travail individuel). Nous caractérisons les situations « d'indéterminées » dès lors que l'équipe d'intervention s'interroge sur la manière d'intervenir et donc de résoudre la situation. Le sens de cette situation n'est pas directement accessible et nécessite d'être co-construit à travers un processus réflexif collectif, et plus précisément, à travers un processus d'enquête. Par ailleurs, le repérage d'enquêtes sur des situations indéterminées passe également par l'usage des dispositifs réflexifs du cabinet. En effet,

[54] Comme expliqué dans la section 2.3.3, pour la réunion C nous avons mené plusieurs confrontations (trois individuelles et une collective).

[55] Les « moments » d'intervention sont définis plus finement dans la section 2.2.2 de la méthodologie du recueil de données.

le dispositif des Revues de Projet (RP) offrant la possibilité aux consultants de partager leurs difficultés en cours d'intervention, leur mobilisation indique la présence potentielle d'une enquête dans l'intervention, étant donné qu'un ou plusieurs acteurs de l'équipe ressentent *a priori* le besoin d'élargir le processus de réflexivité avec des acteurs externes à l'intervention. Néanmoins, une RP sur un sujet d'intervention ne garantit pas la présence d'un processus d'enquête, notamment lorsque les acteurs sont peu volontaires ou encore lorsque les sujets n'ont pas été abordés avant la RP et/ou ne sont plus abordés après la RP. Dans les trois interventions étudiées, un ou plusieurs sujets de RP sont directement liés à une situation indéterminée, inscrivant ces RP dans le processus d'enquête.

Nous avons ainsi pu dessiner les contours des processus d'enquête à partir de l'identification :

1) Des moments d'intervention ;
2) Des acteurs mobilisés sur ces moments ;
3) Des fonctions de l'enquête de l'activité dialogique ;

D'abord, tous les moments d'intervention ont été identifiés à partir des outils de *reporting* et du journal de bord sur l'intervention répertoriant les notes d'observations et d'entretiens. Le Tableau 15 recense les moments par catégorie pour chacun des trois cas

Tableau 15 : Recensement des moments d'intervention

Moments d'intervention	CAS 1	CAS 2	CAS 3
Réunion interne	28	12	4
Terrain	11	13	11
Réunion client	17	9	9
Travail individuel	77	33	18
Total	133	67	42

Ensuite, les notes et transcriptions de ces moments ont permis d'identifier plus précisément les moments au cours desquels l'activité dialogique des acteurs est centrée sur une même situation indéterminée. Étant donné notre intérêt pour la réflexivité collective dans les enquêtes, nous nous sommes intéressée uniquement aux moments d'intervention qui mobilisent plusieurs acteurs, excluant de fait la catégorie « travail individuel » de nos analyses.

L'enquête se déroule alors sur plusieurs moments d'intervention durant lesquels nous avons pu identifier les acteurs mobilisés :

- Au sein de l'équipe d'intervention (RC ; CP ; CE ; CJ ; ingénieur ; etc.) ;
- Au sein du cabinet (en cas de RP ou RP sat) ;
- Et au sein de l'organisation cliente (commanditaire ; IP ; autres acteurs-clients).

Les acteurs mobilisés pour l'enquête forment « une communauté d'enquête » telle que définie dans notre cadre théorique[56]. Ces acteurs enquêtent sur une même situation indéterminée, car ils partagent des intérêts communs à la résolution de cette situation. Notre méthodologie exclut

[56] Voir cadre théorique section 3.2.2., Chapitre 2.

de potentiels acteurs mobilisés « en dehors » de l'intervention qui sont issus du cercle privé : amis, famille, « communautés de métier » externe à l'organisation du cabinet, etc. En effet, la délimitation de nos analyses aux « moments d'intervention » ne permet pas d'étudier ces acteurs potentiellement mobilisés dans l'enquête.

Le croisement des moments et des acteurs a permis de construire des grilles visuelles du déroulé de l'enquête (Figure 25).

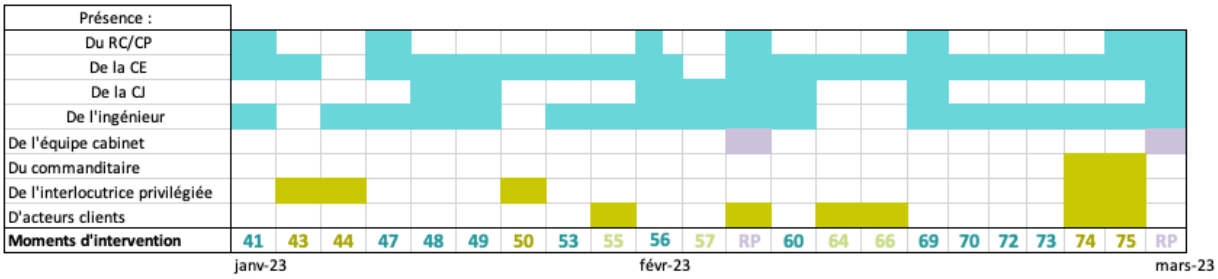


Figure 25 : Grille des acteurs mobilisés sur les moments d'intervention liés à l'enquête du cas 1

Une fois les moments et les acteurs identifiés, nous avons pu reprendre plus finement les matériaux à disposition pour chacun des moments et analyser les transcriptions en identifiant les différentes fonctions de l'enquête par codage thématique. La qualité de nos matériaux étant hétérogène selon les méthodes qui ont pu être utilisées tout au long de l'intervention[57], les analyses détaillées étaient plus ou moins possibles. Par exemple, les réunions-internes enregistrées ont pu être retranscrites et codées ligne par ligne. Lorsque nous ne disposions pas d'enregistrement, nous codions notre prise de note. Nous avons également codé les transcriptions des mémos vocaux et des entretiens menés tout au long de l'intervention pour identifier les fonctions d'enquête. En effet, les entretiens menés entre les moments d'intervention ont provoqué une réflexivité des consultants sur l'intervention, participant parfois directement au processus d'enquête. Les acteurs ont ainsi pu expliciter des questionnements, des propositions de solutions, et des opinions dont ils n'auraient pas nécessairement débattu en l'absence du protocole de recherche. Le recueil de données présente donc un biais méthodologique en participant au processus d'enquête que nous étudions. Pour autant, ces recueils sont très riches, puisque l'explicitation des non-dits et des représentations des acteurs sur l'enquête en cours permet d'en faciliter l'analyse.

Les fonctions de l'enquête ont ainsi été identifiées à partir des transcriptions de moments d'intervention et des outils de recueil de données (mémos vocaux et entretiens) et sur la base des définitions proposées dans le cadre théorique[58]. Afin d'associer des extraits d'activité dialogique à des fonctions de l'enquête, nous avons établi des repères recensés dans le tableau ci-dessous.

[57] Voir partie méthodologie de recueil de données (section 2.2.3 ; Figure 22 p. 103).

[58] Voir cadre théorique (3.1.2, Chapitre 2).

Tableau 16 : Repères pour l'identification des fonctions de l'enquête

Fonction de l'enquête	*Abréviation*	*Repères pour identifier les fonctions de l'enquête*
Situation indéterminée	**[F1]**	Identification d'une même situation qui semble poser difficultés à l'équipe d'intervention et est au cœur de l'activité dialogique à plusieurs moments d'intervention.
Institution du problème	**[F2]**	Identification des éléments de formulation de problème dans les discours lié à une situation existante.
Solutions possibles	**[F3]**	Identification des propositions de solutions traduites en verbes à l'infinitif : avoir, préciser, choisir, planifier, intégrer, etc.
Raisonnement, expérimentation	**[F4]**	Identification de significations attribuées à une proposition de solution (risques et opportunités à la mettre en place)
« Assertabilité garantie », nouvelles habitudes, croyances, connaissances	**[F5]**	Identification de marqueurs langagiers témoignant d'apprentissages par l'expérience, notamment dans les entretiens en fin d'intervention

Sur la base de ces repères, les matériaux ont été codés en identifiant à chaque fois la source de la transcription, le moment d'intervention, les références (reformulation de l'extrait) et les fonctions d'enquête. À titre illustratif, le Tableau 17 est un extrait du codage d'un entretien de recherche mené avec le RC et la CP du cas 3, la veille d'un moment *front-office* « terrain » (M27) d'entretien complémentaire avec la manager de l'organisation cliente.

Tableau 17 : Extrait de tableau de codage (moment M27)

Source	Moments	Références	Fonctions
Transcription d'entretien collectif du 17/10/2024	M27	Proposition du RC de laisser la CP seule avec la manager pour l'entretien. *Lignes 124-125*	**[F3]**
		Sentiment de la CP d'être obligée de pointer les personnes (difficulté à aller sur le volet de l'organisation quand les caractères des personnes sont principalement évoqués) *Lignes L375-387*	**[F2]**
		Valuation de la proposition de laisser la CP seule pour l'entretien avec la manager : critères de subsidiarité et risque de distance avec la manager en cas de présence de deux consultants. *Lignes 452-458*	**[F4]**

Enfin, à partir de l'identification des fonctions de l'enquête par moment d'intervention, nous avons tenté une modélisation sous forme de chronique dans l'optique de donner à voir le côté itératif, non linéaire et diachronique du processus d'enquête. Ces modélisations sont inspirées

de celles réalisées par Thievenaz dans sa thèse en sciences de l'éducation (2012) à partir des séquences de dialogue des médecins du travail lors des consultations avec des salariés d'entreprise. L'auteur a alors codé le déroulement séquentiel des consultations médicales avec en abscisses les séquences de dialogues et en ordonnée les cinq fonctions de l'enquête. Contrairement à ses travaux, les enquêtes menées dans les interventions se déroulent dans plusieurs espaces-temps et avec plusieurs acteurs. Nous avons donc tenté une modélisation similaire avec en abscisses les moments d'intervention et en ordonnée les fonctions de l'enquête. Ces « chroniques d'enquête » ont l'intérêt de montrer la dynamique de l'enquête à partir des fonctions identifiées sur les différents moments d'intervention (Figure 26)



Figure 26 : Chronique d'enquête du cas 3

Néanmoins, ces chroniques ne sont pas tout à fait satisfaisantes, puisque la forme de l'enquête dépend, d'une part, de la qualité des données qui est hétérogène selon les moments d'intervention, et d'autre part, des capacités de la chercheuse à identifier les fonctions de l'enquête dans les matériaux à disposition. Ces deux éléments peuvent déséquilibrer la dynamique de l'enquête, puisque certains moments sont plus fournis que d'autres. Par exemple, les fonctions d'enquête sont plus facilement identifiables en RP et RP sat puisque ces réunions sont systématiquement enregistrées et que leur déroulement vise précisément à creuser un problème (F2), faire des propositions (F3) et évaluer leur faisabilité (F4). Ces éléments constituent les principales limites de ces chroniques qui peuvent donner des impressions d'immobilité et au contraire d'accélération de l'enquête qui ne sont pas forcément représentatives de la dynamique réelle de l'enquête.

En conclusion, les enquêtes ont été analysées à partir de l'identification des moments, des acteurs et des fonctions comme exposé dans la Figure 27.

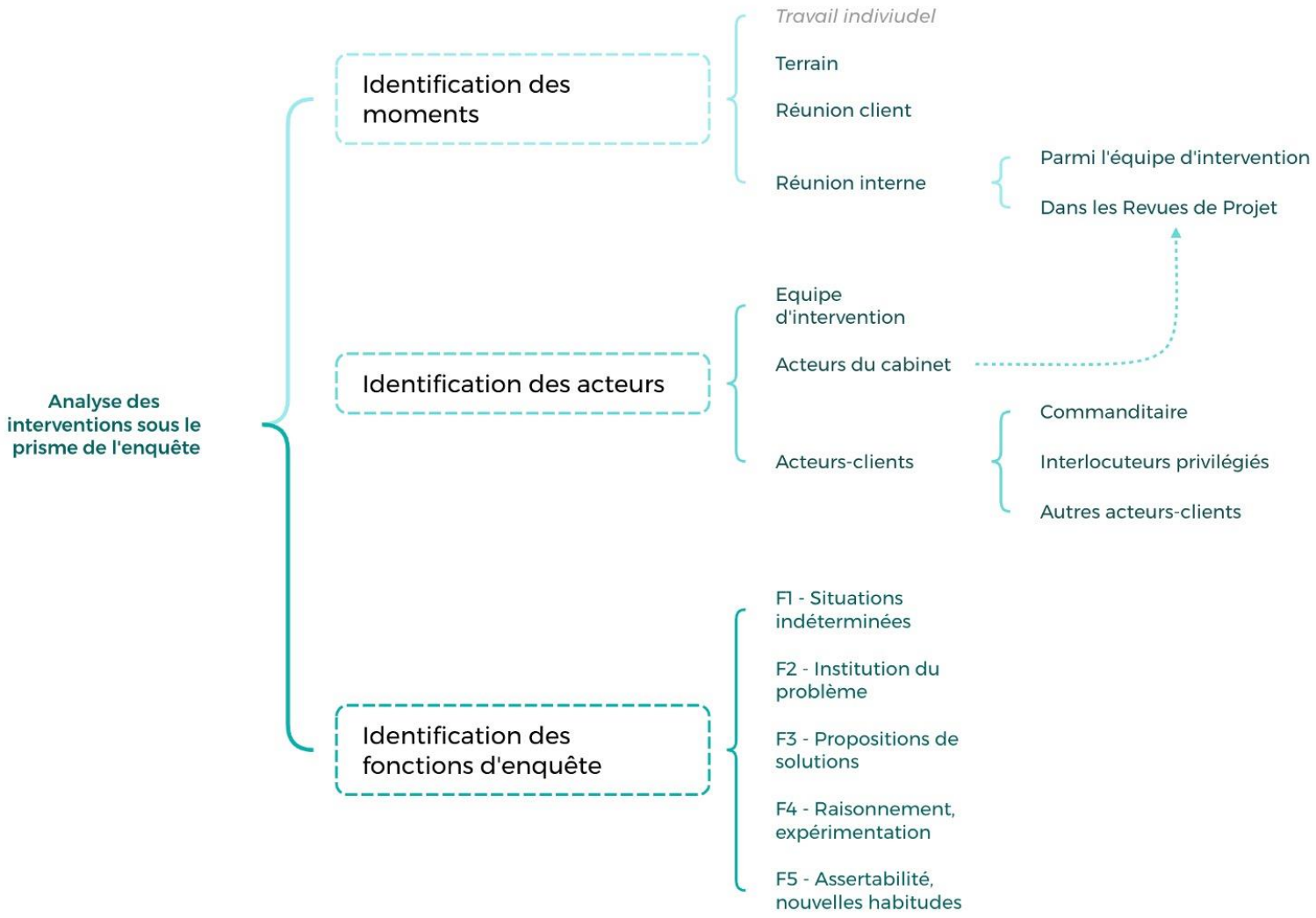


Figure 27 : Méthodes pour repérer les enquêtes dans les interventions

3.2.2 Rédiger et analyser des récits d'enquête

Malgré les limites identifiées des « chroniques d'enquête » produites, celles-ci ont servi de support à la narration de « récits d'enquête ». En effet, ces récits ont été rédigés à partir de l'identification des moments, des acteurs et des fonctions de l'enquête et constituent le principal matériau pour analyser l'enquête, les logiques de construction de la communauté d'enquête, et ses effets sur l'intervention et sur la pratique.

Ces récits sont inspirés des méthodes narratives de mise en récit des processus d'intervention (Dutier, 2021) utilisé à des fins de formations professionnelles (Beaujouan, 2011), de recherche sur la pratique (Lamonde, 2000 ; Petit et al., 2007 ; Rouat et Sarnin, 2018) ou encore de compréhension des processus de conception (Chizallet, 2019). Paul Ricœur a défini le récit comme une activité de mise en intrigue de l'expérience vive c'est-à-dire une « opération qui tire d'une simple succession, une configuration » (1984, p. 102). Ainsi, le récit transforme une succession d'évènements en un tout compréhensible : « la narration recompose les faits de manière créative pour rendre l'action intelligible. » (Lorino et Nefussi, 2007, p. 80). Le récit n'est pas le simple duplicata d'une réalité, mais le produit d'une action « créatrice » par le réagencement de l'ordre des évènements leur conférant un sens nouveau (Lorino, 2005). Ainsi, le temps du récit s'affranchit « du temps vif et contraignant de l'expérience » (Lorino, 2005, p. 203) permettant au narrateur de s'attarder sur un moment très court ou encore de passer d'un moment à l'autre rapidement alors que ces moments peuvent être espacés. Tout récit est alors inévitablement orienté par le narrateur et plus précisément par l'objet que celui-ci souhaite « mettre en intrigue ». Dans notre cas, nous souhaitions narrer la manière dont, face à une situation indéterminée dans une intervention, les protagonistes mènent une enquête avec différents acteurs, suivant différentes stratégies et aux effets multiples. Notre stratégie d'analyse se rapproche donc de celle des « récits d'intervention », car :

> À partir du travail de recueil [de données], le chercheur peut procéder à une mise en récit de l'intervention basée sur les données factuelles collectées, et sur une interprétation des orientations prises par l'intervenant aux différentes étapes. […] Une telle mise en récit devient le matériau sur lequel le chercheur va se baser pour argumenter la validité du modèle qu'il propose. (Petit et al., 2007, p. 406)

Ainsi, la mise en récit d'enquête sur plusieurs moments d'intervention nous sert à soutenir la thèse selon laquelle les consultants déploient une activité réflexive collective dans des processus d'enquêtes *dans* et *pour* leurs interventions. Nous avons d'abord rédigé les récits d'enquête de manière indépendante les uns des autres (Chapitre 6) pour ensuite dégager des analyses communes aux trois enquêtes narrées (Chapitre 7).

Contrairement aux récits d'intervention, ceux rédigés n'ont pas pour ambition de rendre compte de l'intégralité d'une intervention, mais uniquement des éléments utiles à la compréhension de l'enquête. Nous avons donc mené des analyses préalables du « contexte et des conditions de réalisation de l'intervention » (Lamonde, 2000) et plus précisément des éléments suivants :

- Demande d'intervention et objectifs identifiés dans la PI ;
- Acteurs de l'équipe d'intervention et de l'organisation cliente (commanditaire, interlocuteurs privilégiés, autres acteurs) ;
- Dispositif méthodologique mobilisé (PI) ;
- Nombre de jour de l'intervention (prévu dans la PI, facturé à l'organisation cliente, et réellement passé par les acteurs de l'équipe d'intervention) ;
- Durée prévue et réelle de l'intervention (en termes de planning et de calendrier)
- Caractéristiques des moments recensés (nombre et répartition selon les catégories définies : réunion-client, réunion-interne, terrain, travail individuel).

Ces éléments constituent les informations nécessaires à la compréhension de l'intervention et donc de l'enquête. Ensuite, la « mise en intrigue » des enquêtes peut s'apparenter à une autre enquête, celle du narrateur, qui doit chercher « l'ordre d'une explication pour des faits désordonnés et énigmatiques » (Lorino, 2005, p. 205). Pour nous, la mise en intrigue est celle des enquêtes préalablement identifiées (Tableau 18).

Tableau 18 : Enquête identifiée dans chaque cas

Cas	Enquête autour de…
CAS 1	L'élargissement du périmètre de modélisation des flux visiteurs dans un projet de conception d'accueil d'un musée.
CAS 2	La sélection des situations de travail à analyser pour respecter une démarche prescrite par les acteurs-clients.
CAS 3	La manière de mener un diagnostic centré sur l'organisation plutôt que sur la personnalité de la manager tout en l'impliquant dans celui-ci.

Pour rendre compte des processus d'enquête de chaque cas, nous avons repris l'intervention de manière chronologique à partir du premier moment lié à l'enquête (F1) et jusqu'au dernier (F5 ou situation moins douteuse). La chronologie de l'enquête dans l'intervention permet de montrer l'évolution des sujets traités et des acteurs mobilisés.

Enfin, à partir du croisement des trois récits d'enquête, nous avons pu dégager des thématiques communes relatives à :

- La construction de la communauté d'enquête, c'est-à-dire aux stratégies des uns et des autres de faire appel à certains acteurs, dans un certain ordre, et en rencontrant parfois des difficultés ;
- La redéfinition systématique des fins et moyens dans un processus de valuation, les acteurs ont pu exprimer ce à quoi il tenait, ce qui avait plus ou moins d'importance pour eux dans l'intervention et la résolution des situations indéterminées ;

Les récits d'enquête ont servi de matériau d'analyse pour dégager des caractéristiques d'enquête et des effets sur l'intervention (Chapitre 7), mais aussi sur la communauté de pratique des acteurs du cabinet (Chapitre 8).

Du point de vue des limites de cette méthode, les récits ont été construits *a posteriori* des derniers entretiens avec les acteurs des interventions et n'ont pas fait l'objet d'entretien de confrontation. Dans de telles confrontations, nous aurions pu tester les interprétations de recherche par rapport à celles des acteurs qui ont vécu l'intervention, renforçant ainsi la robustesse des analyses et leur conférant un caractère plus collectif. Malgré les éléments factuels sur lesquels se basent les récits avec des « données d'époque » des interventions, la mise en intrigue vers des processus d'enquête aurait pu être débattue. Cependant, une confrontation collective des résultats de la thèse a été organisée avec l'ensemble des acteurs du cabinet en octobre 2025 permettant de tester l'enquête et les enseignements des récits comme grille de lecture de l'activité des consultants dans les interventions. Cela a pu donner lieu à une identification humoristique de consultants se comparant à des figures d'enquêteurs comme Columbo dans la série télévisée éponyme. De même, Martela (2015) fait également l'analogie entre la méthode abductive de l'enquête pragmatiste et les aventures de Sherlock Holmes puisque le détective est capable d'assembler des faits apparemment insignifiants à partir d'hypothèses créatives.

Synthèse du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre positionnement d'un point de vue épistémologique ainsi que les stratégies et méthodes pour le recueil et l'analyse des données.

Dans une première section, nous avons présenté notre positionnement épistémologique avec la philosophie pragmatiste qui se présente comme une voie alternative aux paradigmes dominants (positivisme et constructivisme). La connaissance y est perçue comme toujours provisoire, existant pour être utile à l'action, et placée sur un « continuum d'incertitude et d'indétermination » (Peirce, 1931, dans Martella, 2015). Nous nous inscrivons également dans les approches systémiques de l'ergonomie qui impliquent d'étudier les relations entre les éléments et une certaine proximité du chercheur avec son « terrain ». Par ailleurs, l'étude de la réflexivité des consultants permet d'inscrire notre thèse dans les travaux de recherche sur la pratique. Notre ambition rejoint ceux de travaux analogues, notamment en ergonomie de l'activité, consistant à alimenter les connaissances sur l'intervention et l'activité des consultants. Les démarches méthodologiques associées à cette ambition théorique ont permis de positionner notre approche qui combine celle du « consultant-opérateur » et celle du chercheur qui auto-analyse sa pratique en mobilisant son propre vécu de consultante et collègue (Petit et al., 2007). Nous avons donc mobilisé les principes d'immersion ethnographique et de participation observante en conscientisant à la fois leur biais (notamment par rapport au risque de transposition des représentations), et opportunités (de proximité, de confiance et de légitimité auprès des consultants). Ainsi, les travaux de cette thèse ont été menés comme une « enquête scientifique » (Slimi, 2022) en outillant notre propre réflexivité avec des journaux de bord et des principes d'opportunisme méthodique (Girin, 1989) et de bricolage méthodologique (Paquin, 2017).

Dans une deuxième section, nous avons détaillé les différents types de recueil de données réalisés. D'abord, sur la journée avec des outils classiques d'observation et de confrontation aux traces et analyses de l'activité. Ce recueil répond au besoin de comprendre l'organisation du travail et l'activité des consultants telle qu'elle se déroule au quotidien avec des tâches centrées sur les interventions en cours, mais également annexes et connexes à celles-ci. Ensuite, sur l'intervention en étudiant de manière longitudinale trois cas avec des méthodes à la fois similaires, mais adaptées en fonction des contextes. Cela nous a permis de stabiliser le vocabulaire pour désigner les acteurs et les moments de l'intervention. Enfin, concernant les dispositifs organisationnels avec des données relatives aux Revues de Projet (RP).

Enfin, la troisième section rend compte des méthodes d'analyse de ces données sur le travail des consultants du cabinet (prescrit et réel du fonctionnement du cabinet, analyse des entretiens et confrontations des RP, etc.), et de leurs interventions de manière plus spécifique. Nous avons notamment détaillé la stratégie de construction des récits d'enquête par la mise en intrigue autour d'une situation indéterminée dans l'intervention qui est la principale méthode utilisée pour analyser les effets des enquêtes sur l'intervention et sur la communauté de pratique.

Troisième partie — Résultats

Enquête dans l'intervention : pour la reconception en communauté d'enquête et pour la construction de la communauté de pratique

Chapitre 5 L'organisation du travail des consultants du cabinet étudié

La littérature sur les cabinets-conseils permet de montrer leurs différentes caractéristiques et le panel des modèles d'intervention qui y sont promus (Chapitre 1). Appliqués à notre terrain, nous pouvons nous demander quelles sont les caractéristiques du cabinet étudié et de sa population ?

C'est précisément l'objectif de ce premier chapitre de résultat qui a un statut introductif par rapport aux chapitres suivants. En effet, l'objectif est ici de décrire finement le fonctionnement du cabinet étudié pour rendre compte des caractéristiques de la population et des instances qui structurent le travail. Ces « instances » peuvent correspondre à des dispositifs de gestion dans la mesure où ils visent à orienter les comportements en vue d'une performance (Detschessahar et Journé, 2007 ; Gilbert et Raulet-Croset, 2021). Nous distinguerons d'ailleurs les instances qui sont orientées vers la prise de décision et celles orientées vers le débat et la réflexivité.

Dans notre cadre théorique, nous avons également vu que la pression temporelle faisait partie des caractéristiques saillantes du travail des consultants. Mais comment font-ils pour estimer les temps nécessaires lors de la conception d'une intervention ? Nous tenterons de répondre à cette question pour le cabinet étudié avec les stratégies identifiées en termes d'attribution des interventions aux consultants et d'estimation des temps. Ces deux paramètres sont déterminants dans la manière dont les équipes vont ensuite intervenir, et mener leurs enquêtes en cas de situation indéterminée.

1. Fonctionnement du cabinet-conseil

1.1 Analyse de la population dans une organisation matricielle

Les 15 consultants du cabinet en décembre 2022 sont tous issus de parcours en ergonomie de l'activité (15), mais aussi en psychologie du travail (2), en hygiène et sécurité (1), en science de gestion (1) ou encore en ergothérapie (2). Le cabinet a également des partenariats de sous-traitance avec des psychologues, sociologues du travail et médecin du travail. Si les consultants ont des domaines de prédilections, chacun d'entre eux peut intervenir sur des sujets variés. Le cabinet est donc interdisciplinaire et favorise le travail inter-métiers.

En 2021, le cabinet connaît un premier départ à la retraite d'un de ses trois fondateurs. La Figure 28 est une représentation du croisement de l'âge des collaborateurs et de leur ancienneté. La densité de points au-dessus de 55 ans montre que d'autres départs sont à prévoir dans les prochaines années.

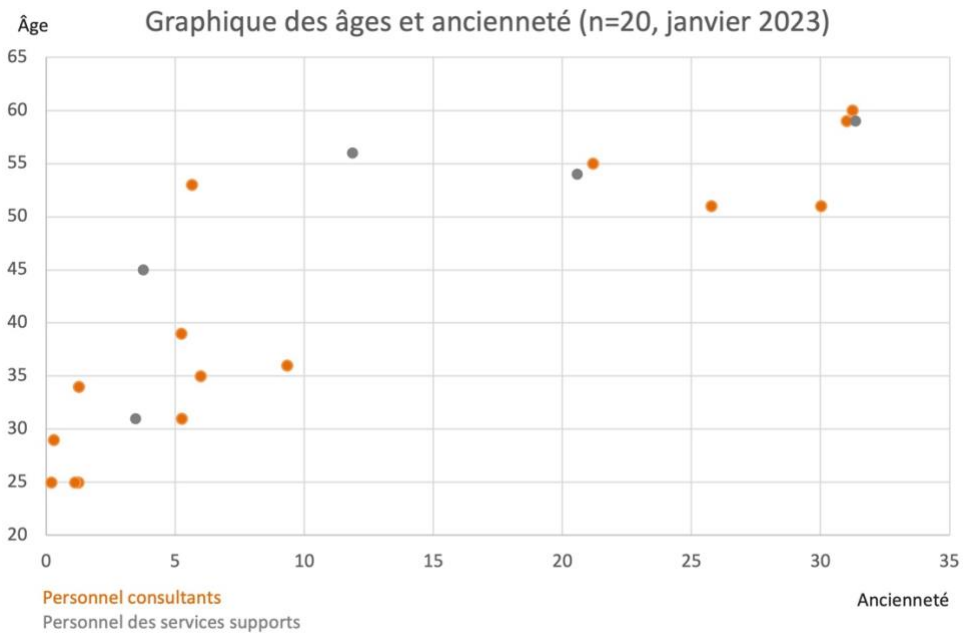


Figure 28 : Graphique des âges et des anciennetés par rapport aux effectifs de janvier 2023

La Figure 28 dévoile ainsi une double concentration de profils « jeunes » à la fois en âge et en expérience, et de profils expérimentés avec plus de 20 ans d'ancienneté. Entre ces deux pôles, le profil de consultant (en orange) est sous-représenté dans l'intervalle de 10 à 25 ans d'ancienneté, et dans l'intervalle de 40 à 50 ans en âge.

L'organisation interne du cabinet repose sur un fonctionnement matriciel avec un principe de partage d'autorité entre les projets, c'est-à-dire les interventions pour les organisations clientes, et les fonctions tenues par ailleurs dans le cabinet. Ainsi, chaque consultant est sous la supervision à la fois d'un manager, mais également de Chefs de Projet (CP) potentiellement différent selon les interventions en cours. Le statut des consultants varie selon :

- Leur ancienneté dans le métier : ils sont d'abord « consultants » et deviennent « séniors » lorsqu'ils passent « chef de projet » après plusieurs années d'expérience et quand le référentiel interne de consultant est parfaitement acquis et maîtrisé ;
- Leur statut de directeur et/ou de manager : les consultants séniors peuvent également être managers d'autres consultants indépendamment des interventions. Ils ont alors le double statut de manager et de CP. Certains consultants séniors sont membres de la direction du cabinet sans nécessairement être managers. Enfin, il est également possible d'être consultant sénior sans statuts ni de manager ni de direction. Cela implique simplement la possibilité d'être CP sur des interventions.

Une certaine possibilité de combinaison de statut est permise au sein du cabinet selon les profils et les spécificités de chacun. Par défaut, l'ensemble des membres du cabinet à l'exception des services support, est amené à intervenir en tant que consultant (y compris les membres de la R&D, la direction, et les managers). Sur les 15 consultants, 8 peuvent être affectés comme CP d'une intervention, et 4 ont par ailleurs des fonctions de management interne à l'organisation.

Dans l'organisation interne, plusieurs temps d'échanges réunissent les membres du cabinet selon leur statut notamment entre un manager et son équipe avec une certaine autonomie du manager dans la planification et l'animation.

Certains temps d'échanges sont ritualisés pour la gestion des activités du cabinet (1.2.1) et pour débattre de pratiques professionnelles d'intervention (1.2.2).

1.2 Typologie des instances du cabinet

1.2.1 Des instances de décision, d'organisation et d'orientation des activités du cabinet

Les temps d'échanges des membres du cabinet sont notamment sanctuarisés dans des instances qui sont présentées dans le livret d'accueil à destination des nouveaux embauchés. Nous présentons plus en détail chacune d'entre elles (à l'exception du comité scientifique évoqué en introduction).



Figure 29 : Extrait du livret d'accueil de 2024 concernant les instances du cabinet

1.2.1.1 Les prises de décision par le Comité de Direction (CODIR)

Le CODIR se réunit une à deux fois par mois avec l'ensemble des membres du cabinet ayant le statut de « directeur ». La Figure 30 est un extrait anonymisé de l'organigramme du cabinet représentant les différentes directions : « générale », « des opérations et relations clients », « du contrôle de gestion », « en charge du marketing de l'offre », « de la R&D », « des relations publiques et partenariats », et de la « capitalisation ».

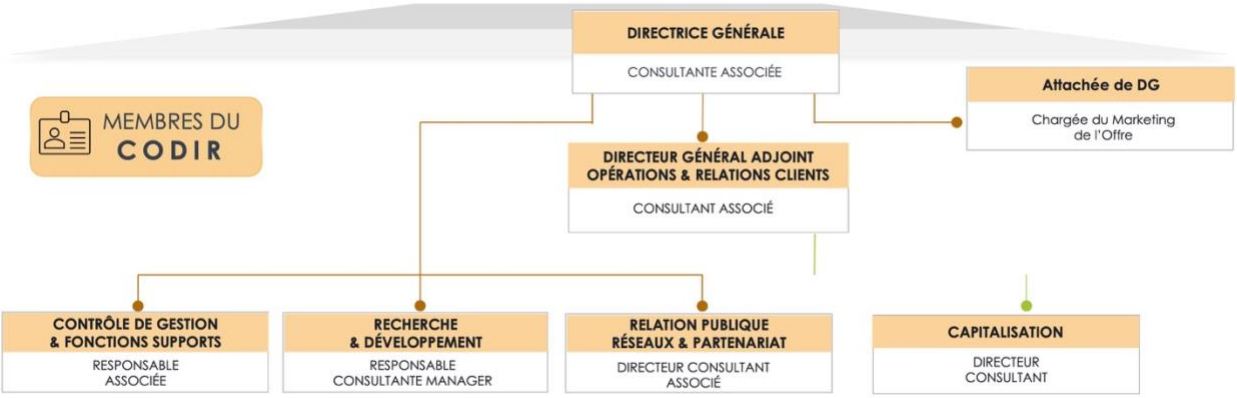


Figure 30 : Organigramme anonymisé des membres du Comité de direction (CODIR)

Au cours des réunions de CODIR, les ordres du jour sont établis sur la base des actualités du cabinet, des indicateurs sont passés en revue et un relevé de décisions permet de tracer le contenu de celles-ci. Parmi les sept membres du CODIR, quatre sont associés et se réunissent également entre eux dans des temps spécifiques comme l'Assemblée générale de la SARL ordinaire visant notamment à l'approbation des comptes.

1.2.1.2 L'affectation des ressources humaines par le Comité de Gestion (COGEST)

Les équipes d'intervention sont définies au cours des instances de gestion de charge (COGEST). L'objectif de cette instance, qui réunit deux à trois fois par mois les directeurs et managers, est d'attribuer la charge de travail à chacun et de s'assurer que toutes les demandes et interventions en cours sont « couvertes ». Une procédure de 2017 décrit le déroulé prescrit de chaque COGEST qui doit démarrer par l'expression des managers sur la charge de travail de leurs équipes et leurs actualités. Ensuite des étapes se succèdent relatives aux affectations :

- Des nouvelles demandes : formulées par un prospect (c'est-à-dire un acteur d'une organisation potentiellement intéressée par les services du cabinet) ou à travers un Appel d'Offre (AO) auquel le cabinet souhaite répondre. Le COGEST doit aller définir une équipe de réponse au projet constitué d'un « Responsable Commercial » (RC) et d'un ou plusieurs consultants en charge de rédiger une « Proposition d'Intervention » (PI).
- Des démarrages d'intervention : lorsque les PI sont acceptées et signées par l'organisation commanditaire du service ou que le cabinet est retenu par l'AO, le COGEST doit statuer d'une équipe d'intervention composée d'un Chef de Projet (CP), d'un ou plusieurs consultants, et éventuellement, d'un ingénieur numérique selon les interventions.

Ainsi, l'équipe de réponse qui identifie les objectifs et dispositifs méthodologiques n'est pas nécessairement celle qui va réaliser l'intervention. Un dernier type d'affectation que le COGEST doit réaliser concerne le choix des participants aux manifestations/salons/formations pour lesquels le cabinet souhaite être représenté. Les membres du COGEST utilisent différentes sources d'informations offertes par les outils de *reporting*, les tableaux de prévision de charge mensuelle ou encore les agendas Outlook. Les membres du COGEST ont également un groupe mail spécifique leur permettant d'échanger sur les urgences d'affectations entre les réunions

bimensuelles. Toutes les demandes « entrantes » doivent ainsi être diffusées à l'adresse mail du COGEST pour information et traitement. Avant de traiter les affectations, les membres du COGEST peuvent se positionner sur un « Go/No-Go » afin de faire un premier tri sur les demandes entrantes, notamment si celles-ci semblent trop éloignées des champs d'interventions et Offres de Services (OS) du cabinet.

1.2.1.3 Les orientations prises par le Comité Stratégique (COSTRAT)

Contrairement au CODIR et COGEST qui se réunissent à fréquence régulière pour traiter des affaires courantes du cabinet, le Comité Stratégique (COSTRAT) se réunit deux fois par an, car son rôle est de donner des lignes directrices à moyen long terme. Ces réunions regroupent à la fois les directeurs et membres de la R&D afin de définir la stratégie du cabinet.

1.2.2 Des instances de débat et de réflexivité

1.2.2.1 Soutien à l'Analyse Stratégique de Demande (ASD)

Lorsqu'une demande est attribuée à un « responsable commercial » (RC) et à une « équipe de réponse », ceux-ci sont invités à mobiliser le processus d'Analyse Stratégique de Demande (ASD). Cet espace-temps d'échanges se réalise au stade de l'instruction de la demande en vue de la rédaction d'une PI ou d'une réponse à un AO. La procédure de l'ASD est détaillée dans une fiche de savoir-faire du cabinet et celle-ci vise à :

- « Augmenter les chances de gagner un marché ;
- Passer de l'état initial (chances relatives) à l'état final (chances renforcées) d'un processus de réponse à une demande client/prospect ou AO ;
- Interroger les conditions de la vente pour mieux gagner. »

Les bénéficiaires de l'ASD, qui vont rédiger la PI, font appel à des collègues considérés comme des « ressources expertes » c'est-à-dire ayant une connaissance du client et/ou de la branche professionnelle, de la thématique de l'intervention et avec une forte expérience commerciale. Une fois les collègues identifiés, la réunion est planifiée pour environ 1 h à l'issue de laquelle une synthèse écrite est produite sur la base d'un modèle existant. Au début de la réunion, les participants doivent désigner un animateur qui « est garant du processus » et « qui ne doit pas être impliqué » dans l'équipe de réponse sollicitant l'ASD. L'animateur est chargé d'interroger l'équipe de réponse sur les différents items du compte rendu pour synthétiser les informations utiles et importantes à la prise de décision. L'ASD se réalise donc en amont du démarrage des interventions et sert à la fois :

- Sur un volet commercial pour déterminer les conditions de réussite de la vente ;
- Sur un volet technique à cibler les objectifs et dispositifs méthodologiques pertinents pour réaliser l'intervention en question ;
- Sur un volet relationnel pour identifier les interlocuteurs privilégiés et commencer à construire un lien de proximité.

Ce dispositif permet d'intégrer davantage de participants au travail collectif de l'analyse de la demande en élaborant des recommandations dans chacun des items aidant ainsi l'équipe de réponse à orienter et dimensionner son offre.

Il arrive plus occasionnellement que ce même dispositif soit mobilisé à l'issue de la production de la PI et de la décision du client par rapport à celle-ci. Lorsque l'analyse stratégique est « gagnée » (le client a accepté et signé un contrat) ou bien perdue (le prospect a décliné la PI), l'ASD peut alors être mobilisée en guise de retour d'expérience pour comprendre les conditions de réussite ou d'échecs de l'ASD initiale.

1.2.2.2 Des Ateliers autour de la Relation Client (ARC)

Tous les mois et demi environ, l'ensemble des membres du cabinet se réunit pour une durée de deux jours sur une même entité géographique, généralement à proximité du siège du cabinet. Les temps de travail s'articulent autour de :

- L'Atelier Relation Client (ARC) : sur une demi-journée ;
- Et de la Revue de Projet (RP) : sur une journée entière.

L'ARC est préparé puis animé par le directeur des opérations et relations client autour des innovations du cabinet et des pratiques commerciales. Les sujets dépendent des actualités du cabinet, mais aussi des orientations données par le COSTRAT et le CODIR. Ce sont des occasions d'interroger les pratiques relationnelles et commerciales avec les clients dans l'optique de pérenniser des collaborations avec des partenaires et de favoriser des ventes additionnelles avec des clients connus. Dans le cabinet, contrairement à d'autres structures, la fonction « commerciale » n'existe pas, et les consultants peuvent tous être porteurs d'une vente auprès d'un client. L'ARC est ainsi l'occasion de prendre de la hauteur sur les ASD réalisées, les offres gagnées et perdues, et de proposer des hypothèses et pistes d'améliorations basées sur les expériences des acteurs du cabinet.

1.2.2.3 Des Revues de Projets (RP) pour une activité dialogique sur les interventions

Un autre espace-temps d'échanges, davantage centré sur les pratiques d'interventions, est celui de la Revue de Projet (RP). La RP est définie comme un espace pour « mettre en débat la qualité du travail » (Nahon et Khomany, 2014), et échanger sur les « résolutions de situations problèmes » (Mege-Piney et al., 2022). Elles présentent, pour les consultants, des opportunités de partager avec leurs collègues ce qui leur pose question dans une intervention en cours, ou de partager un résultat d'intervention lorsque celle-ci est terminée ou presque terminée avec des acteurs non impliqués dans l'intervention (Khomany et al., 1996). Ces réunions sont organisées de manière alternée entre du distanciel (en visioconférence) et du présentiel (tous les mois et demi avec l'ARC). Puisque le calendrier des RP ne correspond pas nécessairement aux besoins des consultants, ceux-ci peuvent également solliciter un dispositif analogue, la « RP satellite » qui mobilise un plus petit nombre de consultants choisis par l'équipe d'intervention pour répondre à des problématiques urgentes. Le Tableau 19 synthétise les modalités de fonctionnement des RP.

Tableau 19 : Synthèse du fonctionnement des Revues de Projet (RP)

	Revue de Projet (RP)	Revue de Projet Satellite (RP sat)
Fréquence	Tous les mois sur une demi-journée ou une journée complète planifiée indépendamment des consultants par le Directeur de la Capitalisation	À la demande d'une équipe d'intervention selon l'urgence ressentie
Modalité	Alternance de distanciel et de présentiel	En distanciel
Durée de la RP	- Une demi-journée en distanciel - Ou une journée en présentiel	1h de planifié en distanciel
Nombre de sujet d'intervention	- 2 à 4 sur une demi-journée - 4 à 8 sur une journée entière	1 unique sujet d'intervention
Durée des sujets	30 min à 1 h	30 min à 1 h
Composition	- Tout le cabinet en présentiel - Tout le cabinet à l'exception de l'équipe administrative en distanciel	« Ressources expertes » choisies sur des critères : - De contenu (connaissance du client et/ou de la branche professionnelle, du type de mission, de la thématique d'intervention, du sujet, etc.) - Et de maitrise du processus de la RP

La fiche savoir-faire du cabinet énonce ces objectifs :

> *« Poser un problème et obtenir une réponse : la réalisation d'une mission suppose un certain nombre d'obstacles (méthodologiques, relationnels, etc.) dont l'énoncé et la résolution peuvent paraître complexe, voire insurmontable et/ou anxiogène.*
> *Sortir d'une ornière dans laquelle l'intervenant ne trouve plus d'issue pour identifier un nouveau chemin entre sa position initiale et une position raisonnablement atteignable.*
> *Sécuriser l'accès à la position à atteindre, notamment par les moyens à mettre en œuvre en termes d'approche, de méthode, de dispositif, d'outils, d'analyse ou bien de contractualisation avec le client. »*

Si les RP plénières sont obligatoires, le fait de présenter un sujet, c'est-à-dire de poser une question concernant une intervention en cours ou de présenter un résultat fini avant ou après une présentation aux acteurs-clients, repose sur le volontariat. Toutefois, l'une des compétences mises en valeur dans le référentiel métier des consultants est de « participer aux Revues de Projets ». Il est donc attendu des consultants d'avoir une participation active, soit en tant qu'équipe d'intervention présentant un sujet, soit en tant que « ressource experte » en alimentant la réflexivité collective. Ainsi, le temps de la RP est composé de plusieurs sujets présentés par différentes équipes d'intervention (Tableau 19). De la même manière que pour les ASD, plusieurs rôles sont endossés au cours des RP plénières et satellites :

- L'animateur, garant du processus ;
- Le rapporteur, chargé de réaliser une synthèse écrite ;
- L'équipe d'intervention sollicitant la RP ;
- Les ressources expertes. En RP plénière, ce rôle est par défaut endossé par l'ensemble des acteurs du cabinet externes à l'équipe d'intervention, tandis qu'en RP satellite, les personnes « ressources » sont choisies par l'équipe d'intervention.

La mobilisation des RP par les consultants est valorisée par la direction du cabinet qui a fait évoluer ce processus depuis sa création. La fiche savoir-faire indique d'ailleurs que :

> *« Le recours aux RP ou RP SAT est un signe positif dans la progression d'un consultant. À l'inverse, l'absence de déclenchement peut apparaître comme une alerte sur les risques d'évolution de l'intervention. Constituée en partie par l'expérience renouvelée des RP et RP SAT, l'évolution structure l'acquisition de connaissances individuelles et collectives. »*

En conclusion, les RP visent à aider les consultants dans leurs interventions et dans leur pratique en les invitant à porter un regard réflexif et à partager des situations entre pairs (Khomany et al., 1996 ; Nahon et Khomany, 2014 ; Mege-Piney et al., 2022).

Ainsi, les différentes instances du cabinet participent à soutenir la conception des interventions de manière plutôt macroscopique (à travers les décisions stratégiques du CODIR et du COSTRAT, et les réflexions commerciales au cours des ARC), et de manière plus microscopique, concernant des interventions précises (par l'attribution de la charge de travail du COGEST, l'aide à la vente des ASD et la réflexivité supposée permise par les RP).

1.2.2.4 Focale sur la Revue de Projet : une description ethnographique de son déroulé

Les RP plénières sont programmées par semestre par le directeur de la capitalisation dans une alternance de demi-journées en visioconférence et de journées complètes en présentiel. Si la participation à ces réunions est obligatoire, il arrive toutefois que des consultants soient partiellement ou totalement absents en cas de rendez-vous client ou de congés. Les jours en début et fin de semaine sont privilégiés pour éviter au maximum les absences pour des rendez-vous clients (ceux-ci étant généralement moins positionnées les lundis et vendredis). Quelques jours avant la RP, le directeur de la capitalisation sollicite les consultants par mail, et parfois par téléphone, pour recueillir les besoins des éventuels volontaires. Cela lui permet de dresser un « préprogramme » avec les différents sujets qu'il partage en début de réunion. Lorsque les RP sont en présentiel, une salle est réservée, généralement au siège du cabinet. Les consultants étant répartis sur le territoire, ils arrivent la veille ou le matin même, parfois encombrés de valises, et ils restent pour au moins deux jours, car aux RP présentiels sont accolées des demi-journées d'Atelier Relation Client (ARC). Dès leur arrivée, les consultants déposent leurs affaires autour des tables agencées en forme de « U », les uns à côté des autres. Les places ne sont pas prédéfinies. La RP démarre entre 8 h 30 et 9 h 30, les consultants s'assoient et ouvrent ordinateurs portables ou cahiers. Les premières minutes de la RP sont rythmées d'échanges informels entre voisins de places, tandis que le directeur de la capitalisation projette le préprogramme en informant des éventuels absents ou cas particuliers. Il demande ensuite à l'assemblée si des changements sont à apporter au préprogramme, qui perdra son préfixe pour devenir un programme définitif à la fin de la journée. Le directeur de la capitalisation indique les sujets d'intervention avec les heures de passages et l'attribution des rôles (*a minima* les équipes d'intervention et animateurs).

Lorsque les RP sont en visioconférences, celles-ci se déroulent sur une demi-journée : entre 8 h 30 et 12 h 30 ou entre 14 h et 18 h. Au démarrage, les bavardages de proximité sont remplacés par des discussions individuelles d'un participant qui en interpelle un autre pour

évoquer un sujet qui ne concerne qu'eux. Ces RP à distance ne concernent que les consultants et ingénieurs outils numériques, tandis que les RP en présentiel incluent également les personnes du service support (assistantes, responsable communication, etc.). Au cours des RP en visio, les consultants peuvent être physiquement au bureau, en télétravail depuis chez eux, ou en déplacement (en train ou en voiture) limitant ainsi leur participation en mode dégradé.

Durant les RP, les participants restent assis de manière prolongée, et leur corps est assez peu mobilisé. En présentiel, il arrive néanmoins que les acteurs concernés par l'intervention se lèvent pour présenter un support. Par exemple, lors d'une RP un consultant qui présentait un résultat intermédiaire d'intervention était debout à proximité de l'ordinateur situé sur une table haute. Constatant que le déroulé de la RP ne lui permettait pas de présenter ses diapositives, il s'est assis au bout de cinq minutes en croisant les bras. Le changement de posture du consultant traduisait peut-être une contrariété liée au contenu des échanges qui s'orientaient davantage vers la formulation d'un problème plutôt que sur la présentation de son document. Au-delà du contenu des échanges, le langage non verbal des consultants traduit plus ou moins explicitement leurs désaccords ou au contraire leurs acquiescements (moues, grimaces, sourcils froncés, sourires, hochements de têtes, etc.). Parfois, les signes sont directement dirigés vers un collègue. Les chuchotements sont fréquents en présentiel. Les participants ont régulièrement des conversations annexes avec leurs voisins concernant tantôt directement le sujet de la réunion, tantôt un tout autre sujet.

Les RP durant plusieurs heures, il est habituel que les participants réalisent des tâches parallèles de manière très ponctuelle (réponse à un texto ou à un mail) ou de manière plus soutenue (remplissage d'outils de *reporting*, planification de moments d'intervention, formalisation d'un livrable, etc.). Lorsque les conversations parallèles ne sont pas possibles du fait de l'éloignement entre des personnes, il arrive que ceux-ci échangent des textos. Pour faire part de leur souhait de prendre la parole, les participants lèvent la main, soit avec le regard dirigé vers l'animateur, soit avec un regard pensif qui ne cible personne en particulier. Il arrive que leur main soit oubliée, ou que leur mouvement soit trop fugace pour être remarqué par l'animateur et l'assemblée. En visioconférence, le logiciel utilisé permet de lever ou de baisser fictivement la main facilitant en partie le repérage des potentielles prises de paroles.

Au cours de l'activité dialogique, les consultants imitent souvent les acteurs-clients de leurs interventions. Ce procédé leur permet de transmettre leur perception du point de vue des acteurs-clients en les citant plus ou moins fidèlement, parfois avec une modification d'intonation de voix pour signifier le caractère rapporté du discours. Lorsque les consultants font référence à des acteurs-clients, ils peuvent les appeler directement par leur nom (impliquant généralement des demandes des précisions quant à leur fonction dans l'entreprise), ou utiliser des surnoms. Ces surnoms caricaturaux apportent une légèreté aux discours qui peut faire sourire, susciter le rire ou des commentaires humoristiques, mais les surnoms sont chargés de sous-entendu sur le positionnement d'un acteur dans l'optique de faciliter la compréhension de l'auditoire au sujet exposé. De véritables saynètes sont jouées, et les consultants externes à l'intervention peuvent également jouer des personnages semi-fictifs ne connaissant pas forcément les acteurs-clients en question. Souvent, les acteurs externes à l'équipe d'intervention interchangent le pronom

personnel du pluriel « *vous* » avec le pronom indéfini *« on »*. Cela permet de désigner le travail d'une équipe d'intervention en s'y identifiant voire en intégrant la responsabilité du cabinet à celle de l'équipe. Par exemple, au lieu de demander *« est-ce que vous avez pensé à voir le manager ? »* la question peut être tournée de cette façon : *« est-ce qu'on a pensé à voir le manager ? »*

Il est également fréquent que les consultants fassent référence à des interventions passées ou parallèles en interpellant directement un ou plusieurs collègues *« tu te rappelles [untel], on l'avait vécu sur [telle intervention] »*. L'évocation d'autres interventions peut être utilisée dans un objectif de faire des liens dans le vécu et l'expérience pour mieux comprendre une situation. L'évocation d'autres situations d'intervention peut aussi servir de référentiel pour partager des solutions mises en place et leurs effets dans un autre contexte pouvant sembler proche de celui exposé. Les interventions racontées prennent parfois la forme de mythes héroïques ayant marqué l'histoire collective du cabinet. Le nom d'un des fondateurs retraité est régulièrement invoqué par exemple pour ses capacités à faire des restitutions dans les ateliers des industries avec uniquement une pièce de rebut dans la poche pour expliquer les phénomènes du travail sur une chaîne de montage. Des interventions marquantes vécues par les plus anciens sont utilisées pour avertir les consultants de risques et dérives dans leurs interventions actuelles.

> ***AC1 :*** *Je ne peux pas m'empêcher de faire une petite anecdote. 1991, première intervention du cabinet, avec [deux fondateurs]. C'était dans un magasin de bricolage, on avait vendu le fait de trouver des solutions pour limiter la manutention. […] Et on avait fait une superbe analyse. Et quand on avait présenté notre analyse, eh bien, les gens, ils nous regardaient avec des petits yeux "Ah ouais, et les solutions ? C'est quoi les solutions ?" Et ça nous avait marqués, même traumatisés !*
> ***AC9 :*** *Oui, moi je suis très à l'aise avec l'idée de dire c'est pas nous qui portons les solutions, on est là pour construire avec vous, on va identifier des choses, on va les analyser, je suis à l'aise avec ça. Mais je me dis que du coup, ça va être la qualité de l'analyse qui va être ressorte, du coup je me sens quand même un peu pressurisé, est-ce que mon analyse va bien… En plus, cette affaire de solution, on l'a quand même bien préparée, à la fois dire que c'est co-construit d'une part, et que d'autre part, on va pas changer toute l'usine !*
>
> **Extrait d'une RP Question (réunion A) — le 20/05/2022**

L'usage de récits au caractère tantôt traumatique, tantôt victorieux, permet de transmettre des repères à l'ensemble des consultants. Le message véhiculé dans l'extrait de RP ci-dessus concerne la responsabilité des consultants à apporter des solutions par rapport aux engagements pris avec les acteurs-clients.

La manière dont se déroule les sujets de RP est très codifiée par la modalité de présenter une restitution ou de poser une question sur une intervention en cours selon les besoins des équipes. Dans tous les cas, l'animateur joue un rôle central dans les RP du point de vue du déroulé temporel, mais aussi processuel. À la fin du temps imparti pour un sujet, l'animateur utilise souvent une expression telle que *« je te rends les clés du camion »* en s'adressant au directeur de la capitalisation afin de lui signifier la relève de responsabilité. Ce dernier tient un rôle de méta-animateur. En fin de journée, les acteurs du cabinet réunissent leurs affaires et les échanges informels reprennent. Certains peuvent quitter précipitamment la salle de réunion pour rejoindre la gare ou l'aéroport. Dans les cas où les réunions se poursuivent le lendemain, le

contenu des RP et l'organisation du travail de manière générale continuent souvent d'être abordés tout au long de la soirée.

2. Conception des interventions

2.1 Les stratégies d'attribution des interventions aux consultants

La conception d'une intervention se joue notamment dans l'attribution de ses ressources humaines. C'est en grande partie des managers et directeurs du COGEST qui se réunissent deux fois par mois pour répartir la charge de travail entre les consultants grâce au remplissage des outils de gestion (Excel prévisionnel, outils de *reporting* des temps passés, calendrier Outlook partagé). Ces outils permettent de donner une visibilité sur le taux d'occupation des consultants avec un nombre de jours disponibles, c'est-à-dire inoccupés, estimé sur le mois en cours et celui à venir. Le directeur des opérations envoie généralement un mail quelques jours avant la réunion du COGEST à l'ensemble du cabinet pour rappeler aux consultants de mettre à jour les outils de *reporting*. Un échange peut également avoir lieu entre les consultants et leur manager ou leur chef de projet pour préciser les points d'incertitude concernant le planning par exemple. Ces informations permettent aux acteurs du COGEST d'enrichir oralement les échanges avec des données plus qualitatives. Les membres du COGEST effectuent alors un travail d'orchestration des activités de chaque consultant, et ce, dès le traitement d'une demande cliente, avec une anticipation de l'équipe qui sera mobilisée dans un premier temps pour y répondre (équipe de réponse) et, en cas de contractualisation avec le client, pour réaliser l'intervention (équipe d'intervention).

Ainsi, lors de la réception d'une demande par les assistantes ou les consultants, ceux-ci doivent transférer la demande à la boîte mail « COGEST ». Si l'instance se réunit au moment de la réception de la demande, une équipe de réponse peut être définie avec *a minima* un Responsable Commercial (RC), autrement le consultant en contact avec le prospect peut commencer à instruire sa demande. L'équipe de réponse peut alors solliciter le dispositif des ASD afin de recueillir l'avis de collègues expérimentés et d'élargir les points de vue sur la manière la plus pertinente de répondre, notamment en envisageant une équipe d'intervention.

> ***DirecteurAdjoint :*** *Quand tu mobilises plusieurs personnes, que tu fais des ASD, tu te dis à un moment, si on perd, on perd parce que c'est le cabinet qui n'a pas été le meilleur sur la réponse apportée. C'est un moyen d'inclure quoi. Ouais et puis d'éviter, enfin moi je trouve, d'éviter aussi le stress des consultants ou des chefs de projet qui sont amenés à vendre, de se dire " je porte la responsabilité de la vente".*
>
> **Extrait d'entretien avec le directeur adjoint — le 07/06/2024**

Au-delà de la ressource commerciale que représente le dispositif organisationnel des ASD qui vise à optimiser la contractualisation d'interventions, le directeur adjoint le décrit également comme une manière d'intégrer la responsabilité du cabinet dans les processus de vente. L'ASD n'est pas obligatoire, mais vivement recommandée. Ensuite, l'équipe d'intervention, en aller-retour avec les acteurs de l'organisation cliente, co-construit une offre et la rédige dans une Proposition d'Intervention (PI). Si celle-ci est acceptée sans ajustement de la part des acteurs-

clients, le COGEST procède à la réévaluation des membres de l'équipe d'intervention. Les membres du COGEST se basent sur différents critères pour réaliser les arbitrages d'attribution.

D'abord, chaque COGEST commence par la mise à jour des temps occupés et disponibles pour chaque consultant sur le mois en cours et à suivre. Les membres du COGEST peuvent alors s'interpeller les uns et les autres pour avoir des compléments d'information sur les interventions en cours : un manager interpelle un Chef de Projet (CP) pour avoir des informations qualitatives sur une intervention sur laquelle est mobilisé un de ces subordonnés. À partir du double repère du chiffre d'affaires et du nombre de jours disponible par consultant, les managers remplissent une colonne d'appréciation du niveau de charge permettant d'évaluer les priorités d'affectation. Le signe « moins » signifie que le consultant a suffisamment de projection d'activité et qu'il n'est pas nécessaire de lui attribuer davantage de charge de travail dans l'immédiat, et à l'inverse, le signe « plus » signifie que le consultant a besoin de charge de travail dans les prochaines semaines voire jours. Le temps disponible estimé dans les outils de gestion est un premier critère d'aide à la décision pour l'affectation des demandes (conception) et des interventions (réalisation).

L'attribution d'une intervention peut ainsi être liée à des difficultés de *staffing* pour un ou plusieurs consultants en particulier :

> ***RC :*** *À l'époque on savait pas du tout qui on allait mettre sur le marché […] On savait pas qu'on allait mettre [tel consultant], on l'a mis parce qu'on n'avait pas tellement le choix. C'était aussi un moyen de lui trouver de la charge parce qu'on avait du mal à le charger.*
>
> **Extrait d'entretien avec le RC d'une intervention — le 07/06/2024**

Dans cet extrait, le RC explique que le choix d'affectation du consultant à l'intervention a été réalisé en grande partie pour répondre à un besoin de charge de travail.

Par ailleurs, les demandes d'intervention pouvant provenir de l'ensemble du territoire, le COGEST prête également une attention au critère de proximité géographique des consultants par rapport à leur domicile personnel, mais aussi par rapport à la localisation de leurs interventions en cours dans une logique de mutualisation des déplacements. Ainsi, si un consultant a déjà des interventions en cours dans une région, une nouvelle intervention dans la même région pourrait être privilégiée pour ce consultant.

À ces critères spatio-temporels, s'ajoute celui des habitudes des consultants à la fois envers une typologie d'intervention (selon la thématique) et envers l'organisation cliente (connaissance du secteur d'activité voire de l'organisation). L'habitude de travail d'un consultant chez un client est un critère d'affectation qui correspond à une double logique commerciale : de fidélisation du client, si les acteurs ont apprécié travailler avec un consultant en particulier par le passé, et d'efficacité, étant donné qu'un consultant qui connaît déjà l'organisation et les acteurs pourra potentiellement gagner du temps sur la compréhension du contexte. Par exemple, l'entretien mené en amont d'une intervention analysée (cas 3) nous a permis de faire expliciter au RC sa logique de sélection des consultants.

> ***RC :*** *Écoute, c'est moi qui ai choisi de mettre le CV de [la CE] trois heures avant d'envoyer la PI. J'ai raisonné à l'économie, mais pas complètement parce que je me suis dit il faut pas que je leur mette*

un CV qui ne va pas leur parler, je me suis dit, elle a travaillé sur les situations troublées, elle a des références dans le secteur public, elle a des références globales RPS, c'est ce qui prend le moins de temps à mettre en place comme CV, et ce qui sera sans doute le plus simple à défendre comme dossier si je dois défendre le choix du consultant.

Extrait d'entretien avec le RC du cas 3 — le 13/09/2024

Cet extrait d'entretien illustre la manière dont le choix du consultant sur l'intervention s'est orienté à partir de critères d'habitudes de travail du consultant à la fois dans le secteur d'activité (secteur public) et sur la thématique d'intervention (situations troublées et RPS).

Lors des attributions, le parcours professionnel des consultants est également pris en compte dans un critère de montée en compétences qui peut être souhaitée par le manager. Par exemple, lors d'un COGEST observé, un manager propose de positionner un consultant de son équipe sur une intervention de simulation des flux avec l'argument que cette intervention lui permettrait de développer de nouvelles compétences par rapport à celles déjà acquises dans la thématique de projet de conception. L'extrait suivant illustre les quatre critères identifiés pour l'affectation d'une équipe d'intervention.

RC : *Si on l'a, faudra être rapide. Je les ai tous les jours par mail ou téléphone.*
DG : *C'est quoi ? C'est où ? Quelle thématique ?*
RC : *C'est de la gestion de flux pour du réaménagement d'espace en périphérie de Paris. Il y a 8 agents et on a proposé 16 jours consultants et 10 ingénieurs projeteurs.*
DG : *Et le consultant tu verrais qui ?*
RC : *Bah je ne sais pas justement. Le client voudrait une fin de la première étude pour la mi-octobre.*
DG : *Ça vaut peut-être le coup de faire un pré-choix de consultants.*
CE manager : *Je pensais à [CJ de mon équipe] parce qu'il est mûr et il a peu de temps de charge en septembre-octobre.*
DG : *On a besoin de quoi [RC] ?*
RC : *Quelqu'un d'autonome sur la gestion de flux.*
DG : *D'accord, donc si on fait un binôme ce n'est pas deux CJ, mais un CE et un CJ après si on met [la RC] ça permet d'avoir l'expérience.*
CE manager : *Je vais militer pour [le CJ de mon équipe] parce que ça lui ferait de la montée en compétences sur les flux, mais je comprends le critère pour [une autre CJ]*
DG : *En l'absence d'autre critère, c'est la proximité !*
RC : *On a compté les frais de déplacement uniquement pour l'ingénieur, mais ce n'est pas vendu encore donc je ne préfère pas trop m'avancer.*
DG : *Ok, on garde en option ces deux consultants.*

Extrait d'observation d'une réunion de COGEST — le 09/09/2024

Dans cet extrait, les logiques des membres du COGEST sont différentes entre d'une part, un RC souhaitant sécuriser l'intervention avec des consultants expérimentés et d'autre part, un manager qui souhaite plutôt faire découvrir une thématique d'intervention à un consultant de son équipe dans l'optique de le faire monter en compétences. Ce cas de figure nécessite davantage d'accompagnement par le RC/CP et représente un risque pour la relation client si le consultant pressenti est moins à l'aise ou moins efficace, et que les acteurs-clients s'en plaignent. C'est pourquoi la DG manifeste l'impossibilité, dans cette intervention-là, de créer un binôme de CJ.

Ainsi, la conception des équipes de réponse et d'intervention est pensée selon différents critères : de temps disponible, de proximité géographique, d'habitudes de travail et de montée en compétences souhaitée. Ces critères sont avant tout arbitrés au cours des COGEST, mais aussi au moment de la rédaction de PI de manière unilatérale par le RC, ou plus collégiale par la mobilisation d'une ASD.

2.2 Les stratégies d'estimation des temps d'intervention

La rédaction d'une PI implique pour les consultants de l'équipe de réponse d'estimer les temps nécessaires pour la réalisation de l'intervention. La PI est rédigée à partir de la reformulation des attentes et besoins des acteurs-clients et de la définition d'un dispositif méthodologique pertinent pour y répondre, conditionné par la capacité budgétaire du prospect. Le « budget-temps » de l'organisation cliente fait d'ailleurs partie des questions incontournables posées au cours des ASD. Dans le cas où le budget est clairement connu et partagé, les consultants définissent des moments d'intervention et leur contenu en fonction de celui-ci. La plupart du temps, les consultants n'ont pas accès au budget, soit parce que leurs interlocuteurs non plus, soit parce que ces derniers ne transmettent qu'une fourchette estimative.

La PI détaille alors : les enjeux compris, les partis pris méthodologiques (comme par exemple la manière d'intervenir sur les risques psychosociaux), le déroulé de chaque phase (objectifs, moyens et livrables), le planning prévisionnel, et enfin le nombre de jours à passer par étape constituant le budget de l'intervention.

Concevoir une intervention nécessite de faire un exercice de « chiffrage » par la correspondance entre des moments d'intervention (terrain, réunion-client, réunion-interne, travail individuel) et des durées en jours. Cet exercice est crucial, car il représente le prescrit des consultants et va plus ou moins les contraindre dans l'intervention. Pour estimer les temps d'intervention, les consultants peuvent utiliser des outils, comme celui de la « Feuille de Route Partagée » (FRP) ou encore se baser sur leur représentation des besoins et ressources des consultants de l'équipe d'intervention envisagée.

2.2.1 L'outil de la Feuille de Route Partagée (FRP)

La FRP est un outil permettant d'aider à penser les étapes et les temps alloués d'une intervention. Face au constat d'une baisse de leur utilisation, la direction du cabinet a présenté des exemples de FRP en juin 2023 en insistant sur la pertinence de l'outil pour *« se mettre au diapason »* sur le triple volet de : *« Quoi faire ? Comment faire ? Combien faire ? »* (Figure 31).

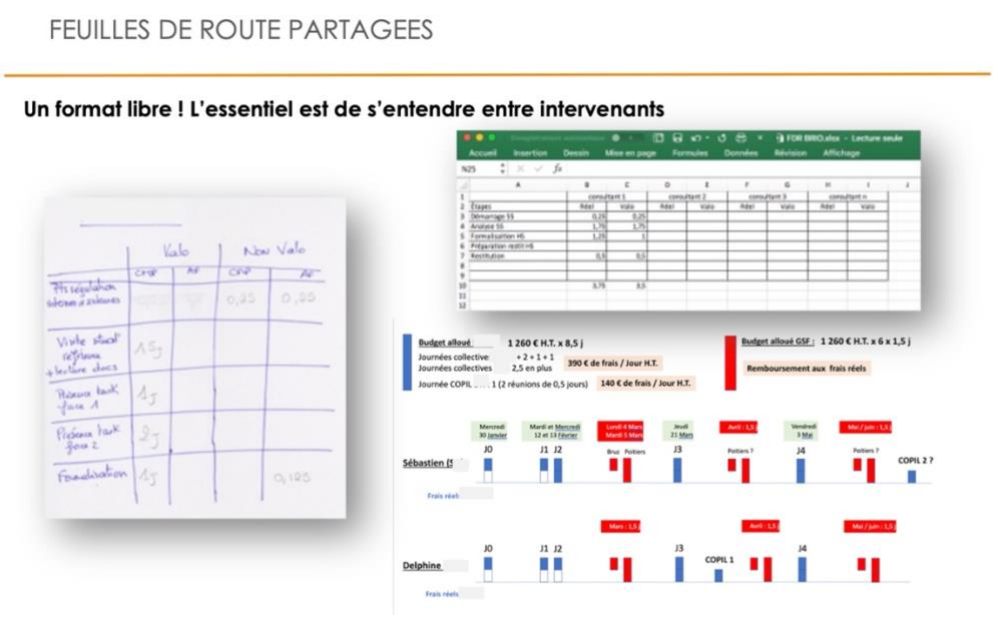


Figure 31 : Exemples de Feuilles de Route Partagées (FRP) présentés en réunion d'équipe le 2 juin 2023

Dans le modèle Excel diffusé aux consultants, chaque ligne correspond à une étape prévue dans la PI, c'est-à-dire au travail prescrit des consultants, et le fichier peut comprendre autant de colonne que d'acteurs mobilisés dans l'équipe d'intervention permettant de répartir les temps prévus par acteur. La FRP permet de partager le contenu de la PI et d'établir une stratégie de répartition du travail et ainsi les modalités de collaboration entre eux. Lorsqu'elle est utilisée, la FRP peut devenir un objet commun, de transmission, entre l'équipe de réponse et l'équipe d'intervention. Cet outil est censé aider les consultants à définir et ajuster les moyens alloués tout au long de l'intervention :

> ***Contrôleuse de Gestion** : La FRP n'est pas le reflet de la PI, mais du temps nécessaire pour faire l'intervention. […] Elle doit permettre d'éviter de découvrir qu'on a débordé à la fin »*
>
> **Extrait de réunion ARC — le 29/03/2024**

Toutefois, l'analyse des FRP des cas d'interventions étudiés révèle qu'elles reprennent très fidèlement les étapes et temps alloués dans la PI. Par ailleurs, leur création se fait plutôt au démarrage de l'intervention qu'en amont et elles sont davantage utilisées par les RC/CP pour penser et suivre les temps de travail des consultants tout au long de l'intervention.

2.2.2 Les représentations des besoins et ressources de l'équipe d'intervention

Les consultants peuvent également estimer le temps d'intervention en fonction des consultants pressentis pour réaliser l'intervention. Compte tenu des potentiels changements d'équipe entre la réponse et la réalisation de l'intervention, les ASD participent à l'homogénéisation des pratiques de conception d'intervention. Toutefois, cette homogénéisation tend à lisser les temps sans nécessairement prendre en compte les spécificités des consultants. Au cours d'un ARC, une consultante partage sa stratégie d'adapter le chiffrage aux consultants et pas uniquement aux moments identifiés :

> ***AC17 :*** *Quand je fais une proposition, moi y a un truc où j'essaye de me mettre à la place de celui qui va le faire parce que je sais que c'est pas moi, il va pas forcément mettre tant de temps ou plus de temps et ça on le fait peut-être pas assez systématiquement. On se dit « oui un groupe de travail c'est tant de temps », mais on se dit pas « bah qui va le faire ? »*
>
> **Extrait de réunion ARC — le 06/11/2023**

Cette stratégie témoigne du soin apporté aux collègues pour éviter de les mettre en difficulté qui vont réaliser l'intervention en fonction de leurs habitudes de travail sur une thématique d'intervention par exemple.

Malgré des ressources et stratégies pour faciliter l'exercice de chiffrage des consultants, ceux-ci sont souvent confrontés à la difficulté d'estimer les temps réellement nécessaires par rapport aux contraintes budgétaires des acteurs-clients qui risquent de les disqualifier si le budget-temps est trop important.

2.2.3 Des stratégies de régulation des temps d'intervention

Les PI font principalement apparaître des moments *front-office* c'est-à-dire des moments « terrain » (entretiens, observations, groupes de travail, etc.) et de « réunion-client » (comité de pilotage, réunion de cadrage, présentation de la démarche, réunion de restitution, etc.). Les moments *back-office* sont soit intégrés à ceux *front-office* (la demi-journée de groupe de travail comprend à la fois l'animation, mais la préparation et/ou la synthèse), soit regroupés sous le terme générique de « formalisation » d'un livrable ou document de synthèse. Les moments de « réunions-internes » et de « travail individuel » apparaissent peu dans les PI, et semblent plutôt pensés en filigrane. Ainsi, le résultat du chiffrage comprend des implicites par rapport aux objectifs de chaque moment. Dans la rédaction des PI, les consultants réalisent alors un compromis entre d'une part, un niveau de détail suffisant pour permettre à l'équipe d'intervention et aux acteurs-clients de comprendre ce qui est envisagé, et d'autre part, un niveau trop précis qui risquerait de limiter les marges de manœuvre des acteurs dans la redéfinition des fins et des moyens de l'intervention. L'une des stratégies pour réguler les temps d'intervention est de prévoir à la vente « une large fourchette » pour un moment et d'en intégrer en réalité plusieurs. Par exemple, un moment de terrain « groupe de travail » (GT) estimé à une demi-journée peut finalement comprendre d'autres moments de travail individuel (pour préparer le GT) ou encore de réunion-client (pour débriefer du contenu du GT avec d'autres acteurs-clients). Dans ces cas-là, les moments peuvent être modifiés sans avoir recours à une négociation commerciale avec les acteurs-clients. Une autre stratégie consiste à prévoir des moments comme « variable d'ajustement » dans l'intervention. Ces moments peuvent être identifiés dans la PI sans que leur contenu ne soit défini. Les consultants utilisent le jargon ergonomique de « régulation » pour définir ces moments.

> ***AC6 :*** *Il y a des régulations entre nous, il y a des régulations avec le client, mais a priori le problème c'est qu'on ne les vend pas tout le temps et on ne les anticipe pas non plus puisque justement on ne les a peut-être pas vendus non plus donc on ne s'autorise peut-être pas à les anticiper. […]*
>
> **Extrait d'un ARC — le 06/11/2023**

> ***AC6 :*** *C'est évident qu'on ne va pas mettre « régulations entre consultants » dans la PI, mais on peut mettre des termes plus marketing tel que « ingénierie projet ». Il faut que ces temps soient prévus, et grassement !*
> *Chercheuse : Qu'est-ce qu'on entend par « régulation » au juste ?*
> ***AC6 :*** *C'est quand on essaye de prendre en charge les temps client qu'on passe nous en équipe, ou avec le client parce qu'on nous le demande et qu'on n'avait pas prévu. Par exemple « faire un petit point débrief avant ou après » qui permet de ne pas prendre de risque vis-à-vis de la relation commerciale.*
>
> **Extrait d'un ARC — le 29/03/2024**

Pour éviter les débordements liés à des moments supplémentaires imprévus, les consultants peuvent « prévoir l'imprévu » en vendant des moments de « régulations ». Ces stratégies permettent de favoriser une performance économique puisqu'il est attendu des consultants d'éviter de passer plus de temps que prévu par moment vendu, ou encore d'en créer de nouveaux sans qu'ils n'aient été préalablement renégociés avec les acteurs-clients puis facturés à l'organisation cliente. Les temps d'interventions sont soumis à des contraintes budgétaires amenant les consultants à penser des régulations qui permettent d'adapter le contenu ainsi que le nombre de moments d'intervention facilitant ainsi la redéfinition des fins et des moyens.

À la contrainte temporelle budgétaire s'ajoute une contrainte calendaire puisqu'au-delà du forfait temps alloué, les consultants doivent également respecter des échéances. Les échéances sont présentes dès la vente qui se déroule généralement dans un contexte de concurrence commerciale avec un délai de réponse imposé par les acteurs-clients. Selon l'enjeu de réactivité pour produire une PI, le temps passé à analyser la demande avec différents acteurs peut être limité. Ainsi, l'équipe de réponse définit un dispositif méthodologique et des temps associés sur la base de représentations et d'estimations qui font pourtant office de contractualisation avec les acteurs-clients. Les échéances sont également fixées par le planning prévisionnel de l'intervention qui prévoit son étalement en termes de durée. Ainsi, les choix de conception de l'intervention se font notamment sur la base des jalons fixés par les acteurs-clients (impératifs de commencer l'intervention avant tel mois et/ou de finir l'intervention à tel trimestre). C'est par exemple le cas si le critère qui prévaut dans l'affectation des consultants est celui de leur disponibilité pour répondre à la réactivité attendue de l'organisation cliente.

En conclusion, les interventions sont conçues sur la base de stratégies d'affectation des consultants et d'estimation des temps. Le budget-temps alloué se négocie au cours de la vente, mais peut également être interrogé tout au long de l'intervention selon les possibilités de redéfinition des fins et des moyens. De plus, aux moments d'intervention prévus dans les PI peuvent s'ajouter des moments internes au cabinet permettant aux consultants de porter un regard réflexif sur leur intervention. Les Revues de Projets peuvent alors s'intégrer comme des moments d'intervention ayant de potentiels impacts sur les suivants.

Synthèse du chapitre 5

Dans ce premier chapitre de résultats, nous avons réalisé une description de l'organisation du travail du cabinet étudié. L'analyse de son fonctionnement permet notamment de comprendre la manière dont les interventions des consultants sont conçues.

Dans une première section, nous nous sommes attachée à donner des éléments factuels sur la population du cabinet et sur la structuration des instances dont certaines servent plutôt à prendre des décisions pour l'organisation à court et moyen long terme (CODIR, COGEST, COSTRAT), et d'autres sont plutôt orientées vers une réflexivité collective par la mise en débat de pratiques (ASD, ARC, RP). Compte tenu de la demande sociale et de l'objet de recherche, nous avons réalisé une description ethnographique de la Revue de Projet (RP) qui offre des opportunités d'activité dialogique sur les interventions. Des premiers phénomènes sont identifiés dans les RP avec des tentatives de prise de paroles qui n'aboutissent pas, des consultants en double tâche, des récits héroïques ou « histoires de guerres » qui sont narrés (et qui sont d'ailleurs utilisés dans les communautés de pratiques pour passer des messages), des jeux de saynètes pour relater d'interactions avec les acteurs-clients, des interpellations entre consultants ou encore l'usage de pronom inclusif (des « vous » qui se transforme en « nous »). Le directeur de la capitalisation et les consultants désignés « animateurs » partagent des responsabilités envers le déroulé de ce dispositif réflexif.

La seconde section détaille des éléments relatifs à la conception des interventions pour mieux comprendre comment le cabinet s'organise pour répartir les ressources humaines et estimer les temps nécessaires. Les stratégies d'attribution sont basées sur plusieurs outils (par rapport à la charge de travail des consultants) et critères (spatio-temporels, d'expériences, d'habitudes de travail, de parcours professionnel, etc.). Les stratégies d'estimation des temps par l'identification de moments d'intervention vont ensuite déterminer les marges de manœuvre de consultants pour redéfinir les fins et les moyens de l'intervention dans leur enquête. Ces stratégies sont individuelles et collectives, et témoignent d'une réflexivité sur la pratique qui est notamment soutenue par les instances du cabinet pour vendre (ASD), penser les relations clients (ARC), et débattre des interventions en cours (RP et RP sat).

Pour rappel, ce premier chapitre de résultats sur l'organisation du travail du cabinet fait office de préambule pour introduire les chapitres suivants sur les enquêtes dialogiques menées *dans* et *sur* les interventions. Ainsi, et compte tenu de leur rôle pour soutenir la réflexivité des consultants dans leurs interventions, nous pouvons nous demander comment les dispositifs des RP et RP sat s'inscrivent dans des processus d'enquête. Ou encore, comment les éléments inscrits dans les PI peuvent venir figer ou au contraire, donner de la souplesse aux équipes pour renégocier les fins et les moyens de l'intervention lorsque cela apparaît comme nécessaire. Le Chapitre 6 propose trois mises en récit d'enquête de trois cas d'intervention différents dans lesquels les RP sont sollicités et les fins et les moyens sont remis en question.

Chapitre 6 Récits d'enquête pour reconstruire des habitudes de travail et reconcevoir l'intervention

Ce chapitre est une traduction des tentatives méthodologiques et conceptuelles concernant l'analyse de la réflexivité collective des consultants sur une situation précise par le prisme du processus d'enquête. En effet, la littérature mobilisée issue de la philosophie pragmatiste donne des repères sur les fonctions de l'enquête, que nous avons tenté d'identifier dans celles des consultants. Pour rappel, les fonctions concernent :

- L'apparition de la situation indéterminée **[F1]**
- L'institution du problème **[F2]**
- Les propositions de solutions possibles **[F3]**
- Le raisonnement et l'expérimentation **[F4]**
- L'« assertabilité garantie », les nouvelles habitudes, croyances, connaissances [**F5]**

Dans les trois interventions suivies de manière longitudinale, nous avons analysé plus particulièrement une enquête relative à une situation indéterminée, bloquante et perturbante pour l'équipe d'intervention. Ce chapitre vise alors à rendre compte de ces processus d'enquête dans les interventions par l'identification des fonctions sur les différents moments d'intervention qui permettent aux équipes de reconstruire des habitudes de travail et de reconcevoir leur intervention. Les trois cas sont détaillés de la même manière avec dans un premier temps, une présentation du contexte de l'intervention retraçant les éléments relatifs à la conception puis à la réalisation de l'intervention et dans un second temps, une narration de l'enquête avec une « mise en intrigue » autour de la situation indéterminée.

1. Cas 1 : l'accompagnement d'un projet de conception de l'accueil d'un musée

1.1 Contexte de l'intervention du cas 1

1.1.1 Conception de l'intervention : un projet de simulation à enjeux techniques et financiers

L'intervention du cas 1 concerne la refonte de l'espace d'accueil du musée pour séparer les flux d'entrées et de sorties des visiteurs et ainsi augmenter les capacités d'accueil. Le cabinet a déjà travaillé avec le musée pour des interventions similaires depuis plusieurs années grâce aux renouvellements d'Accords-cadres[59]. Pour le musée, les enjeux socio-économiques et techniques de ce projet de conception sont élevés : investissements financiers de plusieurs millions d'euros,

[59] L'accord-cadre est un contrat par lequel l'acheteur public s'engage à passer des marchés auprès du ou des titulaires de l'accord, pendant une période donnée et pour des prestations déterminées (source : economie.gouv.fr). Ce type de contrat implique que plusieurs interventions pour une même organisation cliente peuvent être réalisées en simultanée.

valorisation du patrimoine historique, augmentation de la fréquentation du musée (environ 13 000 visiteurs par jour en 2022), diminution des files d'attente, sécurisation du parvis extérieur, syndicalisation élevée, transformation des métiers d'accueil, etc.

La Responsable Commerciale (RC) qui doit répondre et rédiger une Proposition d'Intervention (PI) est également responsable du marché avec le musée. Elle rédige la PI à partir d'une ASD[60] avec trois autres membres du cabinet, dont deux ayant déjà travaillé sur la même zone muséographique quelques années auparavant. À ce moment-là, les consultants mobilisés actent le fait de rédiger une proposition adaptable en fonction des acteurs-clients, et plus particulièrement en fonction des scénarios de conception qu'ils souhaitent tester. Une autre séance de travail mobilise la RC, une Consultante Expérimentée (CE) de l'ASD, et l'ingénieur en outils numériques. Enfin, la RC finalise une PI à partir d'échanges avec les décisionnaires, dont la commanditaire responsable des architectes qui lui fait visiter l'accueil en commentant les objectifs du projet en juillet 2022.

La PI décrit ainsi plusieurs phases avec un nombre de jours associé :

- Phase 1 : compréhension et mesures des enjeux du projet (2 jours) avec une réunion de cadrage, de l'analyse documentaire, une visite commentée des espaces et des entretiens auprès des directions concernées par le projet ;
- Phase 2 : recueil de données pertinentes (10 jours) avec un protocole d'observation, l'analyse des données chiffrées en régie, et l'analyse des relevés terrain ;
- Phase 3 : constitution du modèle de simulation et analyse de 3 scénarios à intégrer au modèle (8 jours) ;
- Phase 4 : instruction des scénarios avec l'équipe projet (4 jours).

L'ensemble de ces trois phases doit donc être réalisé en 31 jours. La PI ne prévoit pas de durée calendaire (hormis un démarrage en septembre 2022) et n'indique pas d'équipe d'intervention spécifique. Toutefois, compte tenu du dispositif méthodologique de modélisation des flux attendus, la participation de l'ingénieur numérique est implicite et évidente.

1.1.2 Réalisation de l'intervention : une équipe recomposée et un investissement temporel

Au démarrage de l'intervention, la RC qui a rédigé la PI n'est plus présente dans le cabinet. La responsabilité du marché et de l'intervention est basculée sur un autre consultant qui devient RC/CP avec 30 ans d'ancienneté dans le cabinet, et une CE qui a participé à l'ASD et aux précédentes interventions avec 9 ans d'ancienneté. L'équipe d'intervention est composée de ces deux membres ainsi que d'une Consultante Junior (CJ) de moins d'un an dans le cabinet, et de l'ingénieur en outils numériques qui a 3 ans d'ancienneté.

Du côté de l'organisation cliente, la commanditaire en charge du marché est la directrice de l'architecture, et l'Interlocutrice Privilégiée (IP) est « responsable de la programmation et

[60] Analyse Stratégique des Demandes (ASD) (voir section 1.2.2, Chapitre 5).

coordination projet ». Tout au long de l'intervention, d'autres acteurs-clients sont mobilisés comme des agents d'accueil et responsables de services. La Figure 32 présente les principaux acteurs de l'intervention :

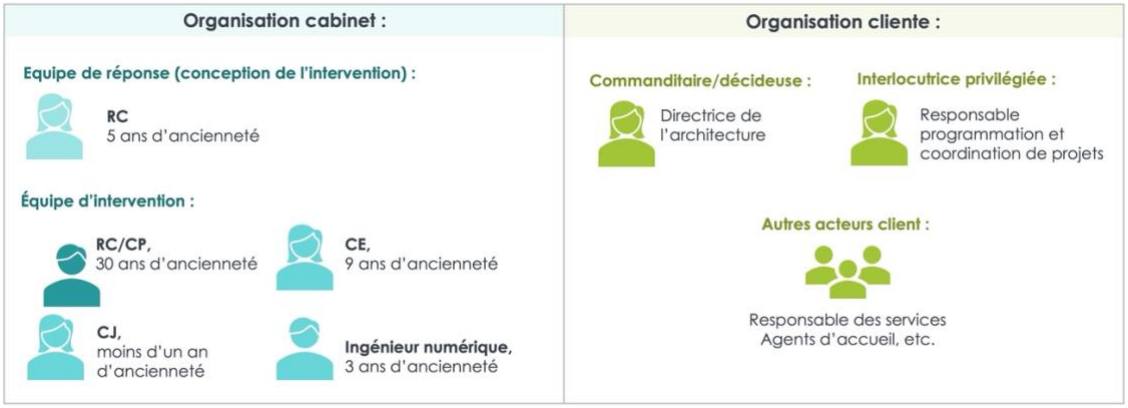


Figure 32 : Acteurs de l'intervention du cas 1

Concernant l'étalement de l'intervention et le nombre de jours réalisé par l'équipe d'intervention, nous précisons que les deux premières phases ont empiété sur les deux suivantes avec 44 jours réalisés (au lieu de 31 pour 4 phases), débouchant sur plusieurs avenants. Les avenants concernent :

- L'élargissement du périmètre initial avec l'intégration du parvis extérieur (2,5 jours supplémentaires vendus et 14 réalisés) ;
- Le phasage des travaux (15 jours vendus et 15 réalisés) ;
- Et l'analyse des scénarios projetés (25 jours vendus et 25 réalisés).

L'équipe d'intervention a réalisé environ 100 jours d'intervention au total (pour 89,5 jours vendus) entre septembre 2022 et août 2023.

Contrairement à la première PI, c'est la CE qui conçoit et rédige les avenants, basculant progressivement de CE à CE/CP avec un éloignement progressif du RC/CP qui est sollicité pour des questions commerciales uniquement. Compte tenu des besoins accrus de l'ingénieur en outils numériques pour les avenants « phasage travaux » et « scénarios projetés », et plus limités des consultants, l'équipe d'intervention se reconfigure avec un retrait de la CJ. L'éloignement du RC et le retrait de la CJ reconfigure l'équipe en un binôme CE/CP et l'ingénieur.

La figure ci-dessous reprend les synoptiques de l'intervention prescrite telle que conçue dans la PI, et de l'intervention réelle avec les avenants énoncés.

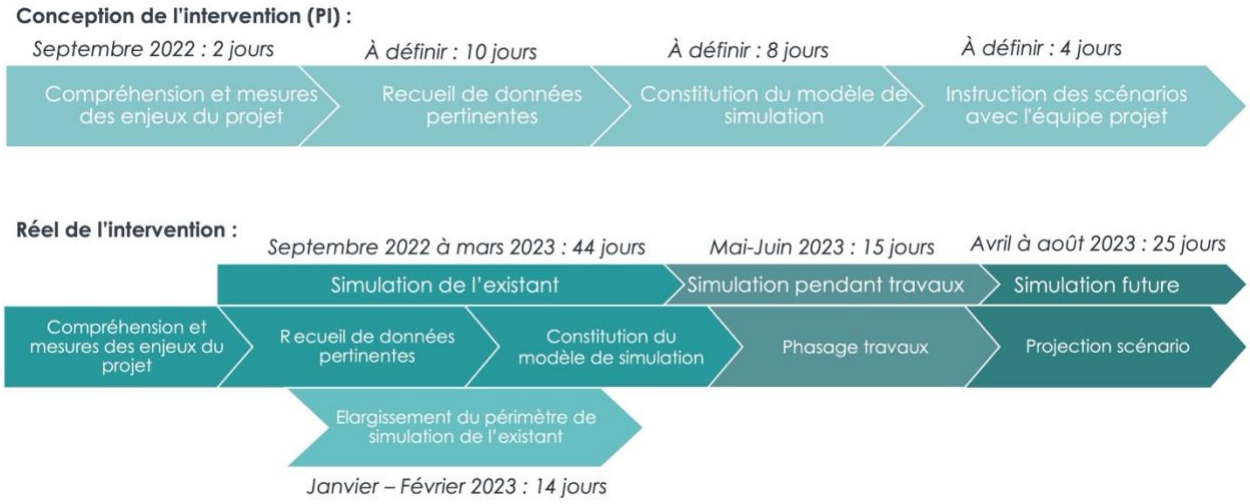


Figure 33 : Synoptique de l'intervention prescrite (issu de la PI) et réelle

Les phases et nombres de jours se sont accumulés, mais l'équipe de réponse avait anticipé des ventes additionnelles compte tenu de l'évolution incertaine du projet et des possibilités d'évolution des scénarios de conception. Sur la centaine de jours d'intervention réalisée par l'équipe d'intervention, nous avons recensé 132 moments tels que décrits dans la partie méthodologique[61].

1.2 Le récit d'enquête du cas 1 : répondre à une nouvelle demande complexe et inhabituelle en cours d'intervention

L'ouverture de l'enquête dans l'intervention est directement liée à la demande d'élargissement du périmètre de simulation par l'Interlocutrice Privilégiée (IP) qui souhaite que l'équipe d'intervention prenne en compte le parvis extérieur du musée dans le modèle de simulation numérique. Cette demande fait émerger plusieurs questionnements confrontant l'équipe d'intervention à une difficulté pour y répondre liée à la singularité du nouveau périmètre qui est plus étendu et dont les flux humains sont peu prévisibles du fait de l'absence de démarcation d'un début de zone **[F1]**. Cette situation marque ainsi le démarrage d'une enquête qui s'est déroulée entre les moments 41 et 76 de l'intervention et entre janvier et mars 2023 (Figure 34).

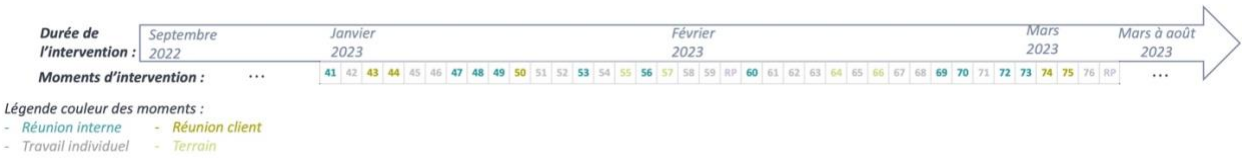


Figure 34 : Synoptique de l'enquête sur le déroulé de l'intervention (moments 41 à 76)

[61] Voir section 2.2.2, Chapitre 4.

Dans le récit nous reprenons l'enquête chronologiquement à partir du moment 41 (M41) et jusqu'au moment 76 (M76) en identifiant à chaque fois les fonctions de l'enquête **[F1 à F5].**

Après avoir reçu cette nouvelle demande de l'IP, la CE déclenche une réunion-interne (M41) à laquelle participe uniquement le RC/CP et l'ingénieur, la CJ n'étant pas disponible. Au cours de cette réunion, l'équipe s'interroge sur les données nécessaires pour répondre à la demande **[F2]**. Cette question ouvre d'autres questions techniques et commerciales **[F2]**, auxquelles la CE ajoute des éléments de contraintes temporelles **[F2]** liées à la date de restitution déjà planifiée et à la nécessité de planifier entre temps une pré-restitution avec l'IP et la commanditaire. Ces contraintes sont rapidement nuancées par des marges de manœuvre identifiées par la CE concernant la possibilité de décaler la date de restitution et de réaliser un avenant pour réaliser des moments de terrain supplémentaires **[F3]**. Cette solution répond partiellement aux questions commerciales. Du côté des questions techniques, l'ingénieur, la CE et le RC/CP s'interrogent sur les données manquantes par rapport à celles à disposition pour répondre à la demande **[F2]** et sur le besoin de recueillir davantage de données par l'ajout de moments de terrain **[F3].**

Au cours des débats au sein de l'équipe d'intervention, la CE s'interroge sur ce qui différencie le parvis des autres zones, tandis que le RC/CP et l'ingénieur identifient une complexité singulière :

> ***RC/CP :*** *Je pense que le raisonnement est un petit peu différent de ce qu'on a fait jusqu'à maintenant. Parce que ce qu'on a fait jusqu'à maintenant, c'est ni plus ni moins que se dire, on a des robinets dont on connaît le débit, et sur ces robinets, on a déjà calculé le débit pour montrer comment nos différents points de passage étaient en capacité d'absorber un flux qui rentre. Sauf que là, on a une équation à double inconnue. C'est qu'il y a le robinet théorique, tel qu'il peut être ouvert par le bagage X, mais on a aussi la régulation transversale qui peut éventuellement avoir un effet sur l'ouverture du robinet. Et puis, il y a aussi la question de comment on remplit la bouteille, qui aujourd'hui n'est pas connue. Donc je trouve que la question est plus complexe à traiter que ce qu'on a eu à traiter jusqu'à maintenant.*
>
> **CAS 1 — Extrait de réunion-interne (M41) — le 09/01/2023**

Le RC/CP utilise la métaphore des flux d'eau pour expliquer la complexité des flux humains : les files d'attente sont comparables à de l'eau qui se remplit et se vide, tantôt par une bouteille, tantôt par un robinet. Par rapport à l'entrée du musée où le débit d'entrée est connu par les relevés réalisés à l'accueil (au niveau des bagages X notamment), le débit d'entrée du parvis est inconnu et variable en fonction des visiteurs qui se présentent avec et sans billet de réservation. Parmi les questions qui participent à instruire la situation, le RC/CP se demande à quels besoins la nouvelle demande de leurs interlocuteurs doit répondre **[F2]**. S'ensuivent alors plusieurs hypothèses de la part des trois membres de l'équipe d'intervention sur l'origine de cette demande. La solution retenue est de réaliser un entretien avec l'IP à la fois pour sonder les données que le musée pourrait leur fournir pour aider à la modélisation du parvis, et aussi pour affiner le besoin de cette nouvelle demande **[F3]**. La CE est responsable de cet entretien et les modalités sont débattues pour qu'elle soit éventuellement accompagnée par un autre membre de l'équipe **[F4]** :

> ***RC/CP :*** *Tu lui dis, "écoute [nom de l'IP], on en a parlé en équipe, on a besoin de rediscuter avec toi pour bien comprendre comment on pourrait modéliser les choses, par rapport à quel type de questions". Il faut organiser une séance de travail avec elle. Moi je veux bien y participer avec le peu de dispo que j'ai, mais s'il faut je veux bien. En tout cas, ça m'intéresse. Mais si vous vous mettez tous les trois, toi, [CJ] et [l'ingénieur], avec un échange avec [l'IP], pour approfondir le sujet d'instruction des files, vous allez bien sortir de là avec quelque chose d'un peu plus concret sur ce qu'on peut faire ! […] Ne reste pas toute seule là-dessus [CE].*
>
> **CAS 1 — Extrait de réunion-interne (M41) — le 09/01/2023**

Dès lors, l'enquête induit une reconfiguration de l'intervention par la création d'une réunion-client dès le lendemain (M43) entre la CE et l'IP qui traduit l'expérimentation de la solution de mener un entretien d'approfondissement avec elle et participe ainsi à continuer d'instruire le problème **[F2]**. En effet, au cours de cette réunion (M43), CE et IP partagent des solutions et prennent des décisions pour la suite de l'intervention. Un accord de principe est formulé concernant un avenant pour ajouter des moments d'observation compte tenu du peu de données sur les flux extérieurs. La date de restitution est annulée et à replanifier. Le besoin est également clarifié et concerne la compréhension des phénomènes de remplissage et de vidage du parvis. Les acteurs de l'organisation cliente veulent comprendre les causes à l'origine des phénomènes de saturation de la zone extérieure. Une souplesse temporelle est introduite puisque l'équipe d'intervention se plie à l'exercice d'estimer les temps nécessaires en cours d'intervention.

L'ingénieur sollicite également un échange avec l'IP par rapport aux données quantitatives à disposition et nécessaires (M44). Une partie de l'équipe d'intervention se réunit le jour même (M47) pour une mise en commun des informations entre le RC/CP, la CE et l'ingénieur.

Lors de la réunion qui suit (M48), la CE, la CJ et l'ingénieur se synchronisent pour avancer techniquement sur la modélisation des espaces muséographiques et des principaux messages issus de données quantitatives et qualitatives. L'équipe débat par ailleurs des moyens qui permettraient de répondre au mieux à la nouvelle demande, en sollicitant des données issues de caméras de surveillance ou en positionnant une caméra ou un drone sur la zone extérieure par exemple **[F3]**. De nouveaux moments de terrain étant actés, l'équipe discute également d'une planification de ces moments entre les disponibilités des membres de l'équipe et les jours les plus pertinents par rapport à la fréquentation du musée **[F4]**.

Le débat autour des moyens fait s'interroger les consultantes sur la prise en compte des aléas pour permettre au modèle d'être le plus fidèle possible au fonctionnement réel. La CE exprime que cette question des aléas a été partagée avec l'IP qui la considère comme plutôt *« à la marge »* **[F4]**.

Des acteurs différents de l'équipe se réunissent ensuite pour produire un protocole d'observation pour préparer les recueils terrain du parvis (M49 entre l'ingénieur, la CE et la CJ et M53 entre l'ingénieur et la CE uniquement). Au cours de ces réunions-internes, les membres de l'équipe continuent de s'interroger sur la manière de recueillir les données les plus pertinentes pour leur permettre de modéliser la zone extérieure du musée. Ensuite, les observations sont

réalisées par deux binômes différents avec la constance de la participation de l'ingénieur (M55 par la CE et l'ingénieur et M57 par la CJ et l'ingénieur).

Entre les deux moments de terrain d'observation, une autre réunion-interne (M56) avec la présence partielle du RC/CP, permet à l'équipe de partager de nouveaux éléments d'incertitudes par rapport à la situation du parvis :

- L'ingénieur se demande comment être confiant sur la représentativité du modèle compte tenu des aléas et microphénomènes non observés et non identifiés **[F1]** ;
- Le RC/CP reformule et interroge l'équipe sur les éléments de compréhension du parvis à partager aux acteurs-clients **[F2]** ;
- Le questionnement de l'ingénieur provoque chez la CE un questionnement plus large concernant la fiabilité des données sur l'ensemble du modèle de simulation, et pas uniquement sur la zone du parvis **[F1]**.

Des propositions de solutions sont évoquées comme le fait de considérer la restitution comme une séance de travail avec les différents acteurs-clients **[F3]** ou encore d'appréhender le travail réalisé comme une co-production au sein de l'équipe d'intervention et avec les acteurs-clients **[F3]**. Pour aider à fiabiliser les données, l'ingénieur évoque de nouveau le fait d'obtenir de l'aide matérielle (pour avoir des données supplémentaires) voire humaine (pour l'assister dans le traitement mathématique) **[F3]**. Au cours de cette réunion, l'équipe acte la sollicitation du dispositif de la Revue de Projet (RP) plénière pour partager ces difficultés et avoir des retours élargis sur leur situation **[F3]**.

La RP (située entre M59 et M60) concerne principalement le questionnement de l'ingénieur : *« Comment partager l'incertitude et ne pas porter la responsabilité de choix sur la base de données partielles ? »* **[F1]**. Des solutions déjà partagées au sein de l'équipe d'intervention sont repartagées avec les Acteurs du Cabinet externes à l'équipe d'intervention (AC). D'autres propositions émanent concernant la transparence vis-à-vis *« du fonctionnement du modèle et l'origine des données »* ou encore *« l'intégration des acteurs-clients dans les logiques d'alimentation de modèle »* **[F3]**. Les membres de l'équipe précisent qu'ils devront tenir un discours de prudence concernant l'origine multiple des données **[F3]**.

Une nouvelle réunion-interne a lieu l'après-midi même de la RP (M60) avec le trio de l'ingénieur et des deux consultantes pour passer en revue le document de travail qui a été complété individuellement et doit être présenté aux acteurs-clients deux semaines plus tard. Les moments suivants sont donc consacrés à l'avancement technique du diagnostic en vue des restitutions du fonctionnement existant des flux d'accueil du musée avec des moments de terrain (M64 et M66 pour des entretiens entre la CE et deux directions de service) et des moments de réunion-internes. Une réunion-interne vise à préparer la restitution avec l'ensemble de l'équipe (M69) qui est principalement l'occasion pour le RC/CP d'interroger l'équipe sur la clarté des messages passés pour chaque diapositive de leur support de restitution. S'ensuivent des allers-retours rapprochés entre la CE et l'ingénieur (M70, M72, M73) jusqu'aux restitutions.

La pré-restitution (M74) est animée par la CE et l'ingénieur, du côté de l'équipe d'intervention, et en présence de la commanditaire, de l'IP et d'une architecte du service, du côté de l'organisation cliente. Cette réunion permet de partager les principaux phénomènes identifiés et de tester les messages avant la restitution avec les directions des différents services.

> ***CE :*** *On a fait le choix de commencer par la partie sous marquise avec moins d'incertitude que le parvis donc pour nous c'est plus judicieux de commencer par la partie sous marquise. […]. On est très prudents sur les données recueillies et analysées. On a eu des données reçues, des données terrain, mais on sait qu'il y a de la variabilité pour chaque phénomène. Y a certaines données qu'on a réussi à avoir et d'autres qu'on n'a pas forcément eues. Donc on met ce message assez tôt dans la présentation et puis y a des phénomènes non maîtrisés avec des moyens limités notamment sur le parvis, et pareil dans le hall parce que ça part dans plusieurs directions.*
>
> **CAS 1 — Extrait de réunion-client (M73) — le 13/02/2023**

La présentation du diagnostic par la CE débute par des précautions oratoires vis-à-vis de la fiabilité des données, compte tenu de leur hétérogénéité et du caractère incomplet. Ces précautions semblent être entendues par les acteurs-clients qui ne réagissent pas, hormis par des hochements de tête. La présentation se déroule, ponctuée d'échanges entre les acteurs-clients et l'équipe d'intervention :

> ***IP** : Si je reformule est-ce que ça veut dire que le robinet est plus rapide que l'arrivée d'eau ?*
> ***Ingénieur** : C'est ça !*
> ***Commanditaire :** Ça veut dire dans l'état projeté, nous on avait la crainte des problèmes de stockage sur le parvis, je pense à haute voix, dans le projeté on s'est fait très peur alors que ça ira ?*
> ***IP :** Si on appuie sur la répartition des créneaux oui, alors que si on s'appuie sur la fréquentation on risque d'aller au drame !*
> ***Commanditaire** : Je ne sais pas comment leur fait entendre ça.*
> ***Ingénieur** : Celui qui choisit le nombre, il faut qu'il en ait conscience.*
> ***CE :** Encore une fois, ce qu'on disait en intro, l'objectif c'est de mettre en débat ces données.*
>
> **CAS 1 — Extrait de réunion-client (M73) — le 13/02/2023**

La présentation amène déjà les acteurs-clients à s'interroger sur le projet de conception. L'IP reprend la métaphore de l'eau utilisée initialement par le RC/CP et utilisée par la suite par l'équipe d'intervention pour faciliter les échanges sur la zone du parvis. Les résultats présentés par l'équipe d'intervention rassurent la commanditaire sur la capacité d'accueil du parvis et permettent à l'IP de tirer des conclusions sur l'importance de « répartir les créneaux » et pas uniquement de raisonner en termes de seuil de fréquentation.

Enfin, la réunion de restitution du fonctionnement (M74) est animée par le RC/CP, la CE et l'ingénieur, auprès des différents acteurs-clients (commanditaire, IP, architectes, et responsables des services d'accueil). L'équipe d'intervention a pu, comme demandé par l'IP, intégrer la zone du parvis à la modélisation des flux du diagnostic.

Les acteurs du cabinet incitent ensuite l'équipe d'intervention à présenter les résultats de ce travail jugé original en RP (entre M76 et M77 ; réunion B). La présentation suscite des débats qui révèlent des éléments d'incertitudes persistants concernant la prise en compte des aléas dans le modèle de simulation pour le fonctionnement actuel, mais aussi pour le fonctionnement futur qui fait l'objet de la suite de l'intervention.

2. Cas 2 : une intervention d'évaluation de la pénibilité physique à la méthodologie prescrite

2.1 Contexte de l'intervention du cas 2

2.1.1 Conception de l'intervention : une étude pour l'intégration d'exosquelettes avec un outil de cotation imposé

L'intervention du cas 2 est une démarche d'évaluation de la charge physique de travail de plusieurs postes de cinq sites logistiques ferroviaires d'Île-de-France afin d'étudier la pertinence de les équiper d'exosquelettes ou de déployer d'autres mesures de prévention de la pénibilité. Cette demande émane de l'ergonome interne de l'entreprise (la commanditaire) et d'une commission nationale d'étude de faisabilité pour la mise en place d'exosquelettes. La démarche prescrit l'utilisation de la Méthodologie d'Analyse de la Charge Physique de Travail (MACPT) de l'INRS[62]. Le Responsable Commercial (RC) en charge de concevoir l'intervention l'était également sur deux interventions similaires pour la même entreprise, dirigée par la même commission, avec des consultants chacun dédié à deux sites logistiques situés dans deux départements différents. Étant donné les similitudes entre ces interventions, hormis la différence de périmètre, le RC conçoit et rédige la PI en s'inspirant fortement de celles déjà réalisées.

La PI décrit ainsi plusieurs phases avec un nombre de jours associé :

1- La première phase vise à repérer et hiérarchiser la charge physique de travail en menant des entretiens avec l'ensemble d'un secteur à l'aide d'une grille de *scoring* permettant de cibler des postes à analyser finement. Cette phase doit être réalisée par les acteurs-client, et les consultants sont plutôt en *back-office* avec 3 jours pour étudier les données et être en appui de leurs interlocuteurs vis-à-vis de la grille d'identification des postes ;
2- Une fois les postes définis, les consultants doivent mener des analyses fines de la charge de travail dans une phase de diagnostic des postes et de recensement de premières pistes de prévention. Pour ce faire, les consultants disposent de 5 jours d'observations et de 7 jours pour mener les analyses, identifier des pistes et restituer leur travail pour une durée totale de 12 jours ;
3- La 3ème phase consiste à accompagner les acteurs locaux à la mise en œuvre d'actions dans une posture également d'appui aux sites, en 4 jours ;
4- Enfin, la 4ème et dernière phase concerne le suivi des actions par l'organisation cliente.

La PI détaille ainsi uniquement les trois premières phases sur lesquelles les consultants sont attendus pour 19 jours de travail entre les mois de décembre 2022 et mai 2023. L'équipe identifiée est composée du RC en tant que Chef de Projet également (RC/CP) et d'une consultante de 4 ans d'ancienneté dans le cabinet.

[62] Institut national de recherche et de sécurité (INRS).

2.1.2 Réalisation de l'intervention : entre répétition et nouveauté pour l'équipe d'intervention

Compte tenu de la charge de travail des consultants du cabinet au moment du démarrage de l'intervention (en janvier 2023), le RC/CP intervient finalement avec deux autres consultantes : une Consultante Expérimentée (CE) de 9 ans d'ancienneté, qui était également investie sur l'une des précédentes interventions avec le même modèle méthodologique ; et une Consultante Junior (CJ) arrivée récemment dans le cabinet et ne connaissant ni l'historique des précédentes interventions, ni la démarche de la MACPT. En parallèle de cette intervention, la CE suit un programme de formation de l'INRS afin d'obtenir une habilitation à la formation de personnes-ressources et de chargée de projet de prévention des TMS au cours duquel la MACPT est étudiée. Cette formation s'ajoute à l'expérience récente de la CE sur une intervention similaire venant ainsi creuser un écart de connaissances entre les deux consultantes envers la méthodologie et les attendus des acteurs.

Dans cette intervention, comme dans la majorité des cas, le « client » est pluriel avec divers acteurs aux attentes et intérêts qui leur sont propres :

- Au niveau national, avec l'ergonome interne et la commission exosquelettes qu'elle représente. Cette dernière connaît à la fois le RC/CP et la CE du fait des précédentes interventions ;
- Au niveau local, avec les référents de la démarche au niveau local et qui deviennent les Interlocuteurs Privilégiés (IP) de l'intervention, composés : du coordinateur sécurité des sites d'Île-De-France, et d'une alternante en Hygiène Sécurité Environnement (HSE) ;
- Au niveau des sites, avec les responsables de sites, mais aussi les agents des postes ciblés.

Les différents acteurs de l'intervention sont recensés dans la Figure 35.

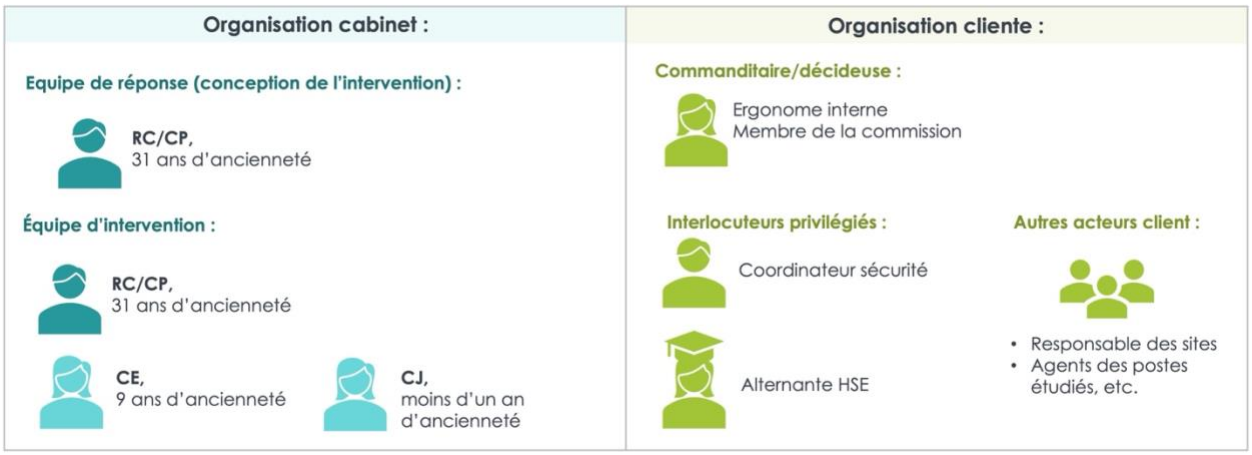


Figure 35 : Acteurs de l'intervention du cas 2

Du point de vue du déroulé de l'intervention, celle-ci s'est étendue entre le mois de janvier 2023 et avril 2024 avec une restitution de la première phase en mai 2023, de la deuxième phase en juillet puis septembre 2023, et une restitution finale des trois phases en commission exosquelette en février 2024. L'intervention se clôture définitivement par une réunion bilan

entre les consultantes et l'IP coordinateur sécurité en avril 2024. La figure ci-dessous reprend les synoptiques de l'intervention prescrite (conçue dans la PI) et de l'intervention effectivement réalisée.

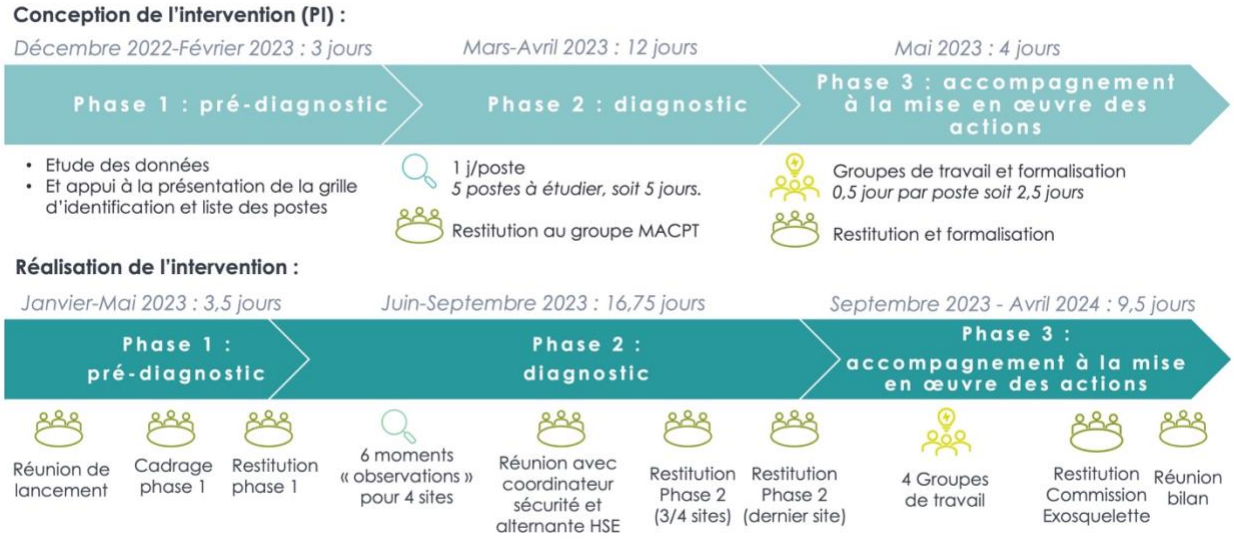


Figure 36 : Synoptique de l'intervention prescrite (issu de la PI) et réelle

La première frise correspond au contenu de la PI et fait principalement apparaître des moments de terrain (phase d'observation, groupes de travail) et des réunions-clients (restitutions). Les moments de travail individuel sont sous-entendus dans « étude de données » ou encore « formalisation ». Par rapport au synoptique de l'intervention réalisée (deuxième frise), de nouvelles réunions-clients apparaissent, le nombre de jours dépasse systématiquement celui prévu par phase, et le calendrier est largement décalé avec une fin prévue en mai 2023 pour une fin réelle en avril 2024. L'intervention s'est décalée temporellement pour plusieurs raisons :

- Difficultés des IP à mener la phase 1 avec les responsables de sites ;
- Décalage de la phase 2 ;
- Restitutions scindées en deux (mois de juillet et de septembre pour les différents sites) ;
- Restitution de la commission exosquelette et réunion bilan plusieurs mois après les derniers groupes de travail de la phase 3.

Toutefois, les deux frises présentent peu de différences en termes de déroulé. Sur les trente jours d'intervention réalisés, nous avons recensé 67 moments selon les catégories définies dans la partie méthodologie[63].

2.2 Le récit d'enquête du cas 2 : des difficultés à choisir des situations de travail pour appliquer la méthodologie prescrite

L'intervention est guidée par la démarche de la MACPT de l'INRS. Cette méthode prévoit plusieurs phases dont la première est réalisée par les IP qui mènent des entretiens avec les agents des différents sites. Dans la PI, cinq sites d'Île-De-France sont identifiés, mais rapidement quatre

[63] Voir section 2.2.2, Chapitre 4.

sites sont retenus avec un poste par site. La phase 1 permet de cibler les postes à analyser finement. Toutefois, l'équipe d'intervention est confrontée à une difficulté liée à l'identification précise des situations de travail à analyser. La situation de travail est définie dans l'ED6161 de l'INRS comme « un terme employé de façon générique qui englobe la tâche, l'activité, le poste de travail et son environnement proche ». L'enquête est menée à partir de la situation indéterminée de « sélection des situations de travail » (au sens de l'INRS) que prévoit la méthodologie et qui freine l'équipe d'intervention dans leur travail d'analyse de la phase 2.

Le récit d'enquête est étroitement lié à l'outil méthodologique imposé des grilles de cotation et se déroule plus précisément entre les moments 11 et 32 (correspondant à la phase 2 du diagnostic) entre le mois de juin et juillet 2023 (Figure 37).



Figure 37 : Synoptique de l'enquête du cas 2 sur le déroulé de l'intervention (moments 11 à 32)

À la suite de la restitution de la phase 1 (M8) visant à identifier des postes de travail à analyser dans la phase 2, le travail de recueil de données par observations et analyses est réparti par sites entre les consultantes avec le nombre de jours associé. La PI prévoit un jour d'analyse pour un jour d'observation pour cinq postes, mais un site est écarté pour privilégier l'analyse d'un poste de nuit. La CE prend le site avec le poste de nuit et la CJ les trois autres sites et postes.

Au cours des moments de terrain d'observations, les consultantes sont systématiquement accompagnées d'un de deux IP (Tableau 20).

Tableau 20 : Répartition des sites et des postes par acteurs de l'intervention

Postes	Consultantes	Acteurs de l'organisation cliente
Magasin logistique	CJ	L'alternante HSE
Opérateurs voie	CE	Le coordinateur sécurité et le médecin du travail
Agents de maintenance engins et outillages	CJ	L'alternante HSE
Agents de maintenance engins et outillages	CJ	L'alternante HSE

L'enquête est déclenchée dès la première demi-journée d'observation de la CJ qui est confrontée à une difficulté partagée avec la CE concernant le remplissage des grilles de l'outil de la MACPT (M11). Les difficultés concernent le respect d'une méthodologie prescrite avec l'usage des grilles de cotation et les implications en termes d'analyse de l'activité pour l'équipe d'intervention **[F1]**.

La CE qui a déjà vécu des difficultés similaires dans les précédentes interventions réalise ses propres observations la nuit d'après (M12). Dès lors, les consultantes anticipent également une difficulté liée au nombre et à la variabilité des situations qui leur serait possible d'analyser dans le cadre de la démarche d'évaluation de la charge physique sur les postes identifiés. Comment

délimiter le nombre de situations à analyser parmi le cadre prescrit d'un jour par poste pour l'observation et pour l'analyse ? **[F1]**

Les difficultés sont partagées au sein de l'équipe d'intervention dans une réunion-interne provoquée par la CE avec la CJ et le RC/CP (M13) **[F2]**. Pour élargir les points de vue sur l'usage de la méthodologie prescrite par rapport à un grand nombre de situations à analyser, l'équipe décide d'inscrire leur questionnement au programme de la prochaine Revue de Projet (RP) qui a lieu en début de semaine suivante.

La question transmise est celle-ci : « Comment circonscrire au mieux les situations de travail à analyser par site ? (Prenant en compte les contraintes imposées de la méthodologie MACPT) ». Au cours de la RP, l'équipe d'intervention est questionnée sur les objectifs de l'intervention, et sur l'ambiguïté possible du terme de « situation » **[F2]**. Des hypothèses quant à la nature des difficultés sont dressées, notamment en termes d'incompatibilité entre les temps vendus et les temps nécessaires pour réaliser l'analyse **[F2]** avec des propositions de renégociation contractuelle **[F3]**. Les débats s'orientent également sur la nature du tri à faire et la responsabilité portée par les consultants de réaliser ce tri **[F2 et F3].**

> ***CE :*** *En fait dans la méthodologie et dans ce qu'on a vendu, l'analyse se fait sur quelques situations de travail, donc forcément il faut faire le tri !*
> ***AC3 :*** *Oui, mais c'est différent de dire "c'est moi tout seul dans mon coin qui choisit ça… et qui en assume tout seul les conséquences" […]*
> ***Animatrice*** *: Si le sujet c'est le temps, je pense que le tri n'est pas la réponse. Parce que si le sujet c'est l'incompatibilité du temps, le tri semble effectivement être une voie de passage, mais attention on s'oblige à faire le tri parce qu'on n'a pas le temps ! Mais est-ce que c'est la bonne réponse ? **[F4]***
> ***CE*** *: Non, mais dans tous les cas, dans la méthodologie MACPT, ce tri-là est demandé, parce que tu ne peux pas tout analyser. C'est ce qu'on a fait sur les autres sites, il y a un tri qui est fait. Sauf que là, on voit bien la difficulté comme on est sur plusieurs sites…*
> ***Animatrice*** *: Un tri de quoi alors ?*
> ***CE*** *: Un tri sur les situations de travail à mettre en avant ou à coter entre guillemets sur la charge physique. Et c'est là où je rejoins [AC3], moi c'était une de mes idées, c'est qu'on ne peut pas porter tout seul ce travail, et donc l'idée ça serait au moins de reboucler avec nos [IP] pour arbitrer en fait. **[F3]** Parce qu'on peut mettre en avant nos hypothèses, mais il faut le valider avec eux pour aussi avoir leurs perceptions…*
>
> **CAS 2 — Extrait de RP (entre M14 et M15) — le 27/06/2023**

La CE apporte ici une piste de solution consistant à reboucler des hypothèses de tri des situations de travail avec les IP **[F3].** L'animatrice, est également membre de la direction du cabinet, reformule un des éléments du problème lié au manque d'une « étape dans le process d'intervention » consistant à valider le choix des situations de travail à analyser avec les acteurs-clients **[F2].**

> ***Animatrice*** *: Deuxième problème, c'est que vous avez une phase qui n'existe pas alors qu'elle devrait exister. Mais visiblement, elle n'existe pas dans votre process d'intervention **[F2],** c'est le recoupage à un moment donné, avec un arbitrage sur le tri des situations comme vous dites, on ne veut pas en prendre la responsabilité […]*

> ***CE** : Il manque cette étape-là. Je rejoins ce que tu dis, et ce que dit [RC/CP]. En fait, la transition phase 1 — phase 2 a permis déjà de recentrer un peu les sites et métiers, mais pas encore assez finement sur les situations de travail et donc il manque cette étape-là.*
> ***Animatrice** : Ça, c'est un problème d'étapes, de structure, c'est ça ? En clair, vous auriez souhaité que ça puisse être arbitré par les clients et ça ne l'a pas été. Est-ce que nous, on a des marges de manœuvre là-dessus ?*
> ***RC/CP** : Pas simple.*
> ***Animatrice** : Est-ce qu'on a la possibilité de négocier avec le client la taille de ce que l'on appelle la situation ? Ou c'est lui qui décide ? **[F3]***
> ***RC/CP** : Non, je pense qu'on peut en discuter.*
> ***CE** : Oui, on peut en discuter, pour moi il le faut ! **[F4]***
>
> **CAS 2 — Extrait de RP (entre M14 et M15) — le 27/06/2023**

Une proposition en découle quant à la possibilité de négocier « la taille » des situations de travail à analyser **[F3]**, et la CE exprime l'importance pour elle « d'en discuter » avec les acteurs-clients **[F4].** Les acteurs-clients sont donc identifiés comme majeurs pour contribuer à l'enquête. Toutefois, les échanges ne permettent pas encore de préciser les acteurs avec lesquels enquêter ni les modalités d'échanges.

L'animatrice propose également de faire évoluer les objectifs de l'intervention pour permettre une meilleure adéquation entre l'objectif final de déploiement des exosquelettes et la méthode pour y parvenir **[F3]**. La méthode des grilles est ainsi remise en question par rapport aux limites d'intégration des variabilités des situations de travail qui sont estimées nécessaires quand il s'agit de juger de la pertinence d'équiper des postes en exosquelettes. À la fin de la RP, les consultants montrent des signes d'insatisfaction, attendant davantage d'aide concrète de leurs collègues pour les aider à faire ce tri parmi les situations observées. Une RP sat est recommandée et planifiée quelques jours après **[F3]**. Entre-temps, la CJ continue ses observations sur les deux autres sites (M15 et M16).

Entre la RP et la RP sat, le RC/CP est sollicité au cours d'une réunion-client (M18), durant laquelle l'ergonome interne exprime des reproches quant au choix des postes qui s'est réalisé sans concertation, et qui a eu pour effet d'écarter un site (passage de cinq sites à quatre sites pour quatre postes). Le RC/CP profite de cet échange pour partager les difficultés de l'équipe et l'ergonome interne donne des éléments sur ses attentes. Par exemple, une proposition de « raisonnement à la moyenne » est formulée pour traiter différentes modalités de situation dans une seule grille de cotation **[F3]**.

La RP sat en comité restreint (entre M18 et M19) se déroule avec les trois membres de l'équipe d'intervention et la même animatrice de la RP précédente, membre de la direction. Cette RP sat s'inscrit dans la continuité de la RP avec un questionnement similaire pour « *aider à circonscrire le périmètre des situations de travail à analyser ».* Le RC/CP profite de cette occasion pour partager les informations relatives à ses échanges avec l'ergonome interne permettant une synchronisation cognitive au sein de l'équipe d'intervention. Des éléments déjà abordés au cours de la RP sont de nouveau évoqués dans la RP sat comme le risque de débordement temporel par rapport à un nombre trop important de situations de travail à analyser **[F2]** ou encore la possibilité de porter un objectif d'évolution de la méthode auprès des IP **[F3]**. De nouveaux

enjeux sont également identifiés, instruisant les difficultés liées à la situation **[F2]** comme celui d'homogénéiser les pratiques entre les deux consultantes qui n'ont pas les mêmes connaissances de la méthode, et celui d'être en cohérence avec les précédentes interventions pour les mêmes acteurs-clients (au moins au niveau national). La CJ précise ses difficultés opérationnelles à « tordre » les situations observées pour « les faire rentrer dans les grilles » **[F2]**. L'équipe formule des propositions de solutions pour opérer le tri dans le panel de situations recueillies **[F3]** en raisonnant à chaque fois sur l'intérêt et les limites de leur méthode **[F4].**

> ***Animatrice*** *: Est-ce que ce qui vous met en difficulté c'est justement d'avoir l'impression de transgresser le fameux premier périmètre qui a été défini ? Parce que finalement, ce périmètre on pourrait passer des semaines et des semaines ! Si on devait le faire à fond, et en même temps le fait que bah vous avez qu'une durée définie quoi. Et donc vous êtes un peu en porte-à-faux et il y a des tâches, des activités qui n'étaient même pas identifiées en périmètre 1 et pour lequel vous vous sentez mal à l'aise de ne pas les prendre en considération, compte tenu du fait que les opérateurs ils vous en parlent et vous les voyez quand vous faites vos observations. C'est ça le problème ? C'est le porte-à-faux ? C'est le porte-à-faux entre des engagements qui seraient pris en durée et une foison d'analyses qu'il faut trier ? Mais est-ce que vous êtes légitime pour faire le tri ?*
> ***RC/CP*** *: Oui, oui, bonne question. Il y a un arbitrage à faire. Et, et on ne peut probablement pas être les seuls à le faire, il faut qu'on les mouille là-dessus quoi. Et faut qu'on les alerte !*
> ***CE*** *: Oui, ce qui est sûr, c'est qu'il faut qu'on en parle avec eux **[F4]**. Mais par contre, il me semble quand même qu'on a aussi eu ces questionnements-là pour les précédentes interventions […], c'était la même chose, c'est à un moment donné, nous, il faut qu'on arrive à… enfin y a un filtre qui est sûr qu'on peut mettre **[F3]** :*
> - *C'est une situation de travail où le sujet était identifié en phase 1, et qui ressort aussi en phase 2. Bon celle-là on sait qu'on va la coter donc on va passer du temps.*
> - *Après il y a les sujets qu'on n'a pas vu, qui ont été identifiés en phase 1, qu'est-ce qu'on en fait ? Parce que si on ne l'a pas vu en observation, qu'est-ce qu'on en fait ?*
> - *Et ensuite, y a la 3ème catégorie, c'est le « hors cadre », c'était pas identifié, mais nous on l'a vu, qu'est-ce qu'on en fait ?*
>
> **CAS 2 — Extrait de RP sat (entre M18 et M19) — le 04/07/2023**

La CE propose ici un « filtre » c'est-à-dire une catégorisation qui vise à faciliter le tri des situations de travail à analyser par les consultantes **[F3]**.

La solution de solliciter les IP pour arbitrer avec eux du choix des situations **[F3]** était déjà identifiée au cours de la RP plénière et est désormais actée **[F4].** Les modalités d'une réunion-client avec les deux IP sont discutées et lors de ces débats, le RC/CP insiste sur le fait d'inclure l'ergonome interne au niveau national en plus des IP au niveau local.

> ***RC/CP :*** *[…] Et c'est là où faut pas penser à leur place quoi, parce que ça se trouve ils vont te dire "non, on préfère que vous soyez dans du carottage qualitatif et on les laisse, soit on vous donne du temps parce que ça, c'est aussi un sujet important et il faut que vous y alliez". Mais là il faudra choper les deux, pas uniquement [le coordinateur sécurité]. C'est [lui] et [l'ergonome interne] parce que j'ai senti que dès qu'elle était un peu shuntée[64]… Faut vraiment qu'on l'entretienne elle aussi. Ça fait un, deux, trois, quatre, cinq personnes.*

[64] « Shunter » est un anglicisme qui signifie « court circuiter ». Il est utilisé par les consultants dans ce contexte pour signifier l'importance de respecter le circuit des interlocuteurs et de ne pas négliger leur commanditaire (l'ergonome interne).

> ***CE** : Le truc c'est que [l'alternante HSE], on ne peut pas la shunter non plus, c'est ça. Et moi, ce qui m'inquiète c'est que je ne vois pas, dans le peu de temps-là… Il faut qu'avant le 27 juillet, c'est-à-dire la semaine prochaine au plus tard, qu'on fasse un point. Mais à quatre, je me dis que c'est compliqué. Entre les dispos de [CJ], de moi et de [l'alternante HSE] et [le coordinateur], je ne sais pas en termes de stratégie comment faire…*
>
> **CAS 2 — Extrait de RP sat (entre M18 et M19) — le 04/07/2023**

En arrivant au calcul des cinq personnes (deux consultantes, deux IP et la commanditaire), la CE réagit par rapport aux contraintes temporelles pour réunir tous ces acteurs avant la restitution planifiée à la fin du mois en cours. Finalement, la décision arrêtée est de privilégier un moment entre les deux IP et les deux consultantes.

Les deux consultantes se réunissent rapidement après la RP sat (M19 et M20) pour réfléchir ensemble aux situations qui pourraient être retenues sur la base d'un tableau (Figure 38) avec, pour chaque poste, plusieurs colonnes identifiant les informations nécessaires pour choisir de les retenir ou de les écarter (données santé, retour des agents, retour des analyses, récurrence de l'opération, marge de manœuvre pour la mise en place d'actions, candidat possible pour la mise en place d'exosquelettes).

Situations de travail Identifiées (lien charge physique)	**Lien AT/MP**	**Retours Agents**	**Retours Analyses (SP)**	**Récurrence de l'opération (fréquence/durée)**	**Marges de manœuvre (actions perçus facile ou non à mettre en œuvre)**	**« Bon candidat » pour essai d'exosquelettes**
Déplacement de la tirefonneuse (camion à voie/entre les voies) //Versus déplacements des outils du camion à la voie + Manipulation sur rail ?	Manutention	Prise difficile Crics+ Tirefonneuse	Manipulation entre camion et voie+ entre les voies Gestes répétitifs/Main tien posture	Outil principal Opérations récurrentes (cœur d'activité)	Organisation existante Marges de manœuvre ? (outillage et conception)	

Figure 38 : Extrait du tableau réalisé par les consultantes pour faire le tri sur les situations identifiées

La réunion-client, provoquée à la suite des RP, réunit le binôme de consultantes et le binôme d'IP (M23) malgré des difficultés logistiques qui auraient pu amener la CJ à sacrifier sa présence. La CE a verbalisé l'importance de la présence conjointe de la CJ et des deux IP pour l'efficacité de la réunion-client compte tenu de leur répartition du travail entre les sites. Au cours de la réunion, les consultantes partagent leur tableau (Figure 38) et apportent des éléments explicatifs sur les situations retenues (en mimant certains gestes, en montrant des photos prises lors des moments de terrain observations, etc.). Lors de leur présentation, elles interpellent régulièrement les IP : *« comme on l'a vu ensemble », « tu me dis si je me trompe », « de ton point de vue, est-ce qu'il y a des situations qui ressortent ? », « je sais pas si tu vois d'autres caractéristiques par rapport à ce qu'on a vu ? ».* À la fin de la réunion, les situations sont stabilisées (1 à 3 situations identifiées par poste) et les acteurs prennent ensemble la décision de scinder la restitution en deux moments distincts pour garantir suffisamment de temps d'échanges avec les responsables de sites (planification de M32 en juillet et M43 en septembre).

Entre la réunion-client avec les IP (M23) et la première réunion de restitution des trois sites de la CJ (M32), les consultantes se sont de nouveau réunies une fois (M24), ont travaillé de manière individuelle (moments : 25, 26, 27, 29, 31) et la CJ est retournée une fois sur un site pour un moment de terrain (M28) afin de compléter les observations du premier poste de travail.

Au cours de cette première réunion de restitution (M32), parmi les autres acteurs-clients (IP, responsables de sites et médecins du travail), l'ergonome interne se connecte en visio. Les consultantes qui animent la restitution n'avaient pas prévu sa présence, mais elles sont rassurées par ses prises de paroles allant dans le sens d'une satisfaction envers leur méthode de travail. L'analyse rétrospective de l'intervention avec l'équipe d'intervention met en exergue le rôle des réunions de restitution (M32 et M43) dans la validation du choix méthodologique des consultantes clôturant au moins provisoirement la situation indéterminée.

> ***CJ :*** *Et en fait, pour moi, c'est à ce moment-là que j'ai vraiment compris ce que je faisais. C'est en présentant la restitution que j'ai fait du lien entre la cotation de la grille, l'activité et la pertinence ou pas d'ajouter des exosquelettes, enfin pas forcément des exosquelettes, mais en tout cas de faire le lien entre la cotation de la grille et l'activité. En fait, de faire du lien, tout simplement. Ça m'a permis vraiment de comprendre ça. Parce que quand j'étais dans les observations et dans la préparation de la restitution, tout ça était encore très abstrait. Je faisais juste ce qu'on me demandait, c'est-à-dire une analyse de l'activité, une cotation de la grille, et voilà. Enfin, analyse de l'activité, encore, ça se débat. Mais j'ai fait ce qu'on m'a demandé, j'ai fait ce que je devais faire, mais c'est qu'au moment de la restit*[65] *que j'ai dû donner du sens à tout et que j'ai compris en fait ce que je faisais […] Ce qui est sûr c'est que moi j'ai eu mon déclic à ce moment-là.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien individuel (après M67) — le 02/05/2024**

> ***CE :*** *Moi j'avais beaucoup d'inquiétudes sur le fait que le périmètre retenu soit vraiment un périmètre pertinent. Il me semblait avoir fait mention de plusieurs inquiétudes […]. Il y a quatre sites, donc j'avais peur que les périmètres explosent en termes de situations analysées et finalement, il me semble que ça s'est vite recentré sur deux ou trois situations de mémoire. Pour moi, c'était un passage important parce qu'un peu plus d'inquiétude sur le fait que quatre sites en même temps, ça on ne l'avait pas fait avant, donc j'avais un peu peur que le périmètre ne soit pas pertinent. Je reste un peu dubitative sur justement, comment on a défini ce périmètre parce qu'on n'était pas beaucoup à la manœuvre en fait.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien individuel (après M67) — le 22/04/2024**

Dans ces extraits d'entretiens, les consultantes ont pu exprimer l'importance des restitutions en termes de sens, de « déclic », mais aussi, des inquiétudes persistantes liées à la méthodologie, et plus précisément à l'adéquation entre un nombre incertain de situations et un temps d'analyse contraint. La situation indéterminée est « passée » puisque les restitutions ont été animées avec une méthode approuvée par les IP et la commanditaire. Toutefois, l'enquête est inachevée, car les consultants semblent encore préoccupés par la situation plusieurs mois après la fin de l'intervention, et ce, malgré des enseignements identifiés et l'anticipation de questions à poser pour sécuriser d'éventuelles futures interventions similaires.

[65] Abréviation de « restitution ».

3. Cas 3 : un diagnostic socio-organisationnel sur des situations troublées dans un service de l'administration publique

3.1 Contexte de l'intervention du cas 3

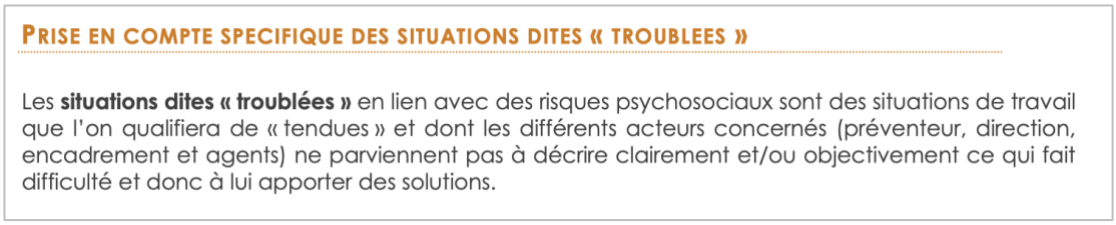
3.1.1 Conception de l'intervention : des enjeux relationnels avec la manager du service

Notre troisième cas d'intervention se déroule dans une administration publique qui souhaite mener un diagnostic socio-organisationnel du service afin de retrouver un fonctionnement serein à la suite d'alertes syndicales ciblant des problématiques managériales et d'organisation du travail. Contrairement aux deux autres cas, les consultants du cabinet n'ont jamais travaillé avec les acteurs de l'organisation cliente. Ceux-ci ont contacté le cabinet durant l'été 2024 sur la base de recommandations d'une autre administration publique et ont transmis un Cahier Des Charges (CDC) indiquant les attendus de leur demande.

La PI a été rédigée par un Responsable Commercial (RC) à partir :

- D'un rendez-vous de « qualification de la demande » avec trois acteurs-clients (le responsable du bureau de prévention et deux personnes du service des RH) ;
- D'une ASD avec 3 consultants du cabinet ;
- Et d'un nouvel entretien avec les acteurs-clients.

Le RC conçoit l'offre sur la base du CDC et des différents éléments recueillis et discutés au cours de ces réunions. Il utilise également des éléments de la PI d'une autre intervention sur des « situations troublées » pour les définir ainsi :



PRISE EN COMPTE SPECIFIQUE DES SITUATIONS DITES « TROUBLEES »

Les **situations dites « troublées »** en lien avec des risques psychosociaux sont des situations de travail que l'on qualifiera de « tendues » et dont les différents acteurs concernés (préventeur, direction, encadrement et agents) ne parviennent pas à décrire clairement et/ou objectivement ce qui fait difficulté et donc à lui apporter des solutions.

Figure 39 : Extrait de la PI sur la définition des situations troublées

C'est également le RC qui choisit l'équipe d'intervention en intégrant une consultante aux références jugées pertinentes à la fois dans le secteur public et sur cette thématique. Cette consultante fait partie de son équipe managériale, et il décide de lui donner le rôle de Cheffe de Projet (CP) pour cette intervention et de garder celui de RC. Malgré les liens hiérarchiques entre le RC et la CE et leur ancienneté respective de 31 ans et 10 ans dans le cabinet, les deux consultants ont assez peu travaillé ensemble et jamais sur les « situations troublées ».

La PI indique deux phases :

- La phase 1 est dédiée à la structuration de la mission (2 jours) avec une réunion de cadrage en comité de pilotage, une analyse documentaire et des entretiens exploratoires individuels.

- Et la phase 2 est consacrée au diagnostic et à la formulation de préconisations (9,5 jours) à partir d'entretiens individuels avec les différentes strates managériales, mais aussi l'ensemble des agents volontaires (15 entretiens estimés), d'observation de situations de travail et de restitution auprès des agents et de la direction.

Le diagnostic socio-organisationnel doit alors être réalisé en 11,5 jours, avec une troisième phase optionnelle d'accompagnement à l'élaboration d'un plan d'action.

3.1.2 Réalisation de l'intervention : des modifications méthodologiques dans une temporalité condensée

La demande de diagnostic socio-organisationnel de l'intervention provient de « problèmes managériaux » et de « situations de tensions » entre les différentes strates de managers du service de l'administration publique (évoqués dans le CDC et la PI). L'intervention est d'emblée perçue comme délicate pour l'équipe d'intervention qui anticipe que les sujets abordés par les acteurs-clients soient très personnalisés autour de la manager et que celle-ci ait du mal à trouver sa place dans l'intervention. Le risque perçu étant de la mettre encore plus en défaut si elle n'est pas pleinement intégrée à la démarche. D'ailleurs, dès l'ASD, l'enjeu de « rendre la manager active » dans la démarche est identifié.

Tout au long de l'intervention, le sujet du diagnostic organisationnel mobilise beaucoup d'acteurs-clients :

- Le commanditaire, qui est le directeur général (DG) du service et de l'administration ;
- La sous-directrice du service finances qui est hiérarchiquement proche du DG, et la responsable des RH qui deviennent toutes les deux les interlocutrices privilégiées (IP) de l'équipe d'intervention. Ces deux IP font partie de l'administration publique, mais sont externes au service destinataire de l'intervention.
- Parmi les autres acteurs-clients : la manager du service et son adjointe, trois managers intermédiaires (dont deux qui quittent l'organisation dès le début de l'intervention), les vingt-et-un agents du service, les syndicats représentants du personnel, et les acteurs de la santé dont le responsable de la prévention (membre du COPIL).

Les consultants de l'équipe d'intervention sont ceux identifiés dans la phase de conception de l'intervention à savoir le RC qui a conçu la PI, et la CP de son équipe qui n'a pas participé à la vente. La Figure 40 reprend les principaux acteurs de l'intervention du côté de l'organisation du cabinet et de l'organisation cliente.

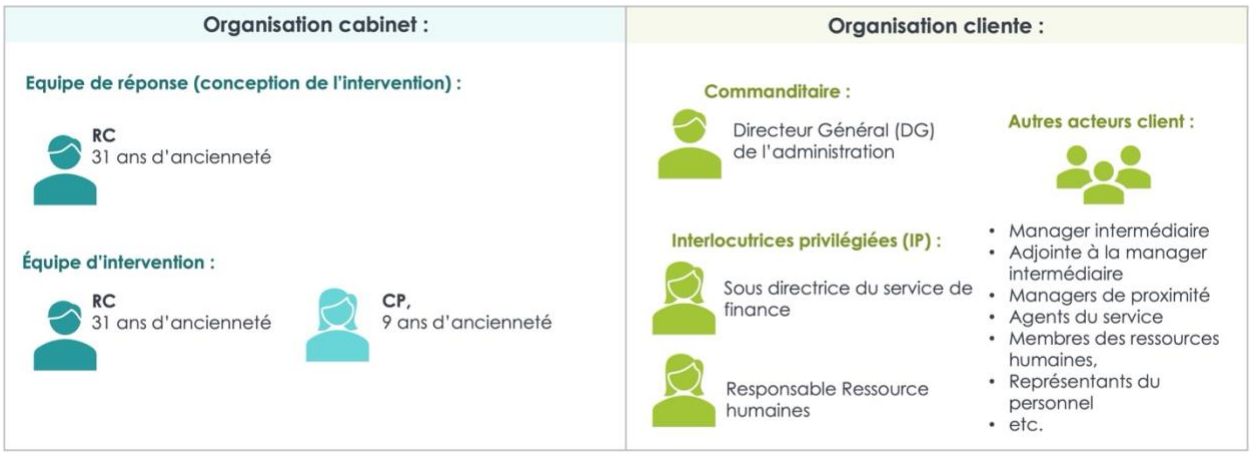


Figure 40 : Acteurs de l'intervention du cas 3

D'un point de vue temporel, l'intervention s'est déroulée entre le mois de septembre et décembre 2024, avec une pré-restitution en COPIL à la fin du mois d'octobre, et une série de sept restitutions dans différentes instances entre fin novembre et fin décembre. Un premier avenant de 2 jours est négocié pendant l'intervention par rapport aux restitutions et entretiens supplémentaires, et une nouvelle offre de 6,5 jours est vendue pour poursuivre l'accompagnement entre janvier et avril 2024 avec la même équipe d'intervention.

La Figure 41 reprend les synoptiques de l'intervention prescrite (conçue dans la PI), et de l'intervention réelle.

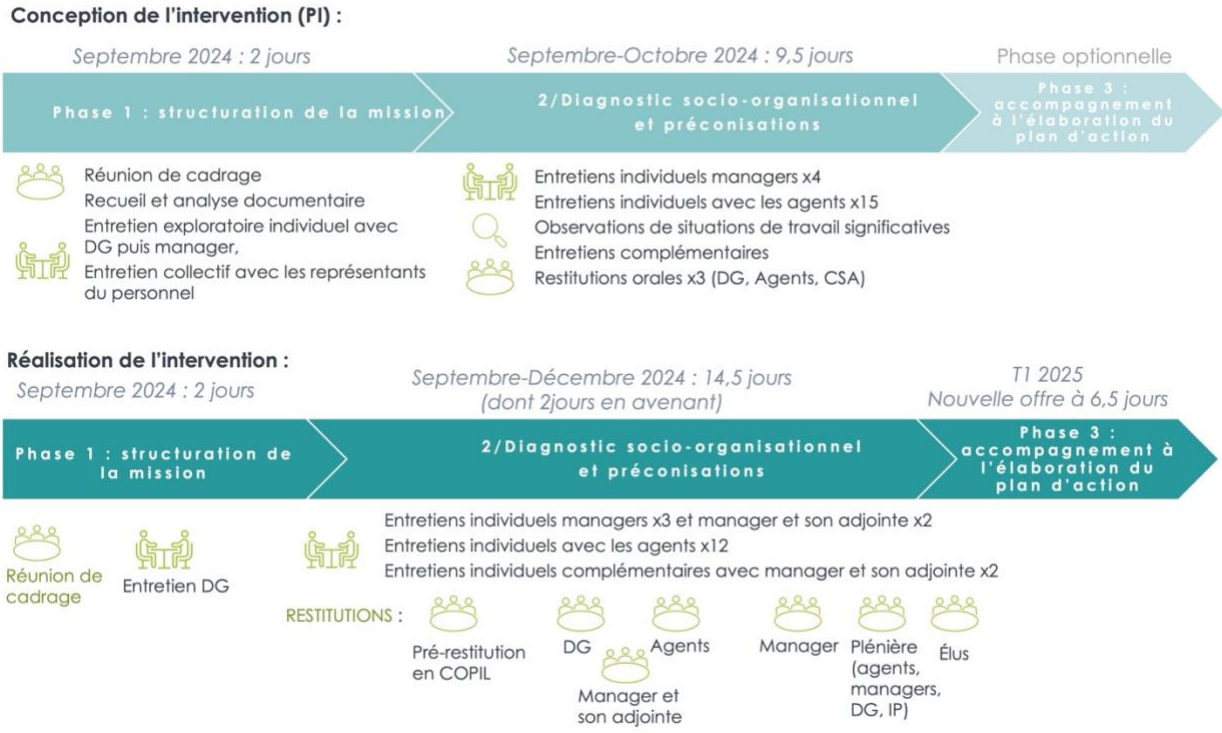


Figure 41 : Synoptique de l'intervention prescrite (issu de la PI) et réelle

Les principales différences entre l'intervention prévue et réalisée résident dans la phase 2 du diagnostic. Toutefois, des modifications apparaissent dès la phase 1, puisque les acteurs du COPIL de démarrage ont préconisé de s'entretenir rapidement avec deux des managers de proximité

qui démissionnaient de leur poste. Les consultants ont ainsi débuté les entretiens de la phase 2 avant de s'être entretenus comme prévu avec la manager et les représentants du personnel. Concernant la phase 2, les consultants n'ont finalement pas réalisé d'observation de situations de travail, mais ont plutôt mené deux entretiens complémentaires et quatre restitutions supplémentaires par rapport aux trois prévues initialement. Les raisons de ces ajouts sont multiples. D'abord, les acteurs-clients et les consultants ont acté d'un commun accord la nécessité de séparer les restitutions pour faciliter les échanges et l'appropriation des messages (par les agents, mais aussi par les managers). Ensuite, la restitution avec les représentants du personnel a été ajoutée pour les remettre dans la démarche, ceux-ci n'ayant pas été sollicités dans le cadre de l'intervention (bien que les IP aient transmis les courriers d'alertes des syndicats aux consultants).

Sur la quinzaine de jours d'intervention réalisée, nous avons recensé 42 moments selon les catégories définies dans la partie méthodologie[66].

3.2 Le récit d'enquête du cas 3 : centrer le diagnostic sur l'organisation plutôt que sur la manager

Dès le début de l'intervention, les consultants partagent un intérêt commun concernant le diagnostic afin qu'il soit centré sur l'organisation plutôt que sur la manager intermédiaire qui est déjà incriminée par les managers de proximité et les agents du service.

La phase 2 de l'intervention démarre rapidement avec des moments de terrain d'entretiens individuels (avec la manager intermédiaire et la manager adjointe, les managers de proximité et les agents). Le binôme de consultant mène la plupart des entretiens-manager ensemble, notamment celui avec la manager intermédiaire. Les consultants décident de reprogrammer des entretiens individuels complémentaires avec la manager intermédiaire et avec l'adjointe, après les entretiens avec les agents, pour approfondir certains sujets. Le RC et la CP se répartissent les entretiens avec les agents volontaires sur deux journées dédiées et sollicitent l'assistante projet du cabinet pour les planifier. Une troisième date pour les entretiens est négociée avec les IP à la place de la date de restitution initiale, à la fois pour permettre davantage de participation des agents, mais aussi pour libérer des créneaux à la CP pour une autre intervention (marges de manœuvre offerte par le décalage de la restitution).

Les premiers entretiens avec les agents font émerger des interrogations quant à la manière de restituer un diagnostic organisationnel sans mettre à mal les individus, alors que le diagnostic risque de pointer des responsabilités à tous les niveaux (du DG, de la manager intermédiaire, des managers de proximité et des agents). Le RC décide alors de partager ses questionnements en Revue de Projet (RP) juste après ses entretiens avec les agents (M11) tandis que la CP n'en a pas encore rencontré. Ainsi, les premiers entretiens d'agents du RC ouvrent le début de l'enquête,

66 Voir section 2.2.2, Chapitre 4.

qui se déroule sur quasiment la totalité de l'intervention et plus précisément entre les moments 11 et 40 (Figure 42).



Figure 42 : Synoptique de l'enquête du cas 3 sur le déroulé de l'intervention (moments 11 à 40)

La situation indéterminée que le RC souhaite aborder directement avec les membres du cabinet concerne spécifiquement *« le décalage de ressenti unanime du mode de management »* de la manager intermédiaire *« et la façon dont elle se décrit plutôt positive et à l'écoute »*.

Les consultants n'ont pas partagé en amont le sujet de la RP qui est plutôt un questionnement du RC. Celui-ci se demande comment animer la restitution auprès des différents acteurs-clients par rapport aux « questions de forme » et « de caractère » qui ont été exprimées dans les entretiens individuels. La CP qui n'a pas le même vécu à ce stade interroge le RC lui permettant de préciser son problème **[F2]**.

> ***RC :*** *Ouais, pour compléter, il n'y a pas de… Je vois bien qu'il y a des leviers organisationnels. Il y en a, c'est sûr, ça ne m'inquiète pas trop. Mais je m'imagine arriver dans une restitution face à des agents, à l'intégralité d'ailleurs, puisqu'en fait l'idée c'est de faire une restitution globale, en passant sous silence cette question de la forme.*
> ***CP :*** *Et pourquoi on passerait sous silence ?*
> ***RC :*** *Parce que je ne sais pas trop comment l'aborder aujourd'hui. […] Comment aborder ces sujets-là avec elle ?*
>
> **CAS 3 — Extrait de la RP (entre M12 et M13) — le 07/10/2023**

Plusieurs propositions sont élaborées au cours de la RP par les consultants de l'intervention eux-mêmes, mais aussi par six Acteurs du Cabinet qui sont externes à l'équipe d'intervention (AC).

L'entretien complémentaire avec la manager intermédiaire planifié dès leur première rencontre avec elle est perçu par le RC comme une occasion de « mettre les pieds dans le plat » pour partager le retour des agents et avoir son point de vue **[F3].** L'un des AC présente un bref retour d'expérience par rapport à une situation similaire vécue dans une autre intervention lui permettant d'approuver la solution du RC, en affirmant que *« de toute façon, la seule solution, c'est de la faire parler un petit peu là-dessus. »* **[F4].** Un autre AC propose d'enrichir le diagnostic avec des exemples concrets du travail pour appuyer le ressenti des uns et des autres et éviter les généralités **[F3]**. L'approfondissement du travail de la manager intermédiaire est important pour plusieurs consultants du cabinet qui formulent une hypothèse de difficultés par rapport à « sa lettre de mission » **[F3]**. Le fait de collecter des exemples précis sur les écarts de perception est rappelé plusieurs fois dans la RP et par différents AC **[F3].**

La façon de « mettre les pieds dans le plat » et de confronter des vécus qui sont opposés (entre manager et agents) ouvre les débats entre les acteurs du cabinet sur les sujets qui sont possibles ou non d'aborder du point de vue du métier des consultants.

***CP** : Non, mais après moi je me dis que la façon de l'aborder, c'est plus facile quand on parle de ça, c'est-à-dire qu'on est quand même dans le vécu aussi des uns et des autres et en fait ça légitime aussi le fait d'amener ce sujet-là. C'est le vécu des agents, donc du coup c'est légitime qu'on en parle. […] Elle, son vécu est négatif dans certaines circonstances aussi.*
***AC7 :** Mais comment ne pas en parler alors que c'est le point de départ de la démarche ? Imaginons qu'on mette de côté cet aspect caractère des gens et qu'on parle uniquement des questions d'organisation ? Alors que bien souvent c'est notre point d'entrée. Et je ne dis pas que je sais le faire, mais voilà, ce n'est pas simple d'en parler, mais ça me semble important d'en parler.*
***CP :** Pour moi le management, ça en fait partie, comme tu vas travailler sur l'organisation du travail, tu peux travailler sur le management, sur les techniques de management. Ce n'est pas tabou ça ?*
***Animateur :** euh alors on va se recentrer sur les réponses avant [AC8]. Et puis moi j'avais une question parce qu'on est passé très vite sur le coaching. J'en reparlerai après.*
***AC8 :** Oui, on peut parler du management, on peut parler de la forme que les gens donnent aux choses, mais parler de leur caractère, je suis désolé, non. Parce que là, on rentre sur un terrain où on n'est absolument plus… On ne fait même plus semblant d'essayer d'être objectif. Par contre, on peut dire sur la forme, attention, voilà ce que ça peut créer…*
***Animateur :** Sur la forme il est colérique ! (rires).*
***AC5 :** C'est le ressenti des réceptionnaires effectivement.*

CAS 3 — Extrait de la RP (entre M12 et M13) — le 07/10/2023

Les AC sont impliqués dans les débats pour tenter d'apporter collectivement des repères de positionnement par rapport à ces questions de « management » et de « caractère ». Les réponses ne sont pas évidentes et nécessitent de partager des points de vue et expériences passées. Le fait de ne pas aller sur le terrain du caractère des personnes apparaît pour l'AC8 comme une règle de métier et un conseil pour la résolution de la situation **[F3]**. Un autre sujet est celui du coaching individuel à destination de la manager intermédiaire mis en place par l'organisation cliente en parallèle de l'intervention des consultants. Le binôme de consultants a peu d'informations sur ce coaching imposé à la manager, mais leurs collègues leur préconisent de « surfer sur ce coaching » pour creuser en entretien sa vision du management **[F3]**. Une dernière proposition est formulée d'axer le diagnostic sur le « dialogue de gestion » plutôt que sur des questions de « leadership » pour éviter de le personnaliser en se référant à la manager **[F3]**.

***AC17** : Après, à ce niveau-là, dans la fonction publique, moi, je dirais bien que c'est un dialogue de gestion. Parce qu'elle a forcément des indicateurs qui lui arrivent. Et comment elle fait pour les bidouiller en mission concrète pour les équipes en dessous ?*
***CP** : C'est vrai que les indicateurs, ça on ne sait pas trop.*
***RC** : Oui, la requestionner sur ses objectifs.*
***AC17 :** Ses objectifs, les objectifs du service, comment elle mène son dialogue ?*
***Animateur** : Je pense que la grille de [AC17] pour décrypter peut-être intéressante, en plus on est dans un contexte assez public donc…*
***AC17** : Et puis ça évacue assez vite les points de vue particuliers, les ressentis, parce qu'on recentre vraiment sur l'activité. Moi je n'irai pas sur le leadership ou les choses comme ça parce que là on repersonnalise…*
***CP** : Pourquoi tu n'irais pas sur le leadership ?*
***AC17** : Bah c'est dangereux ! C'est dangereux, parce que c'est du style de management. Donc tu le réindividualises à une personne. Tu ne parles plus de travail !*
***CP** : Mais tu parles de management quand même ?*
***AC17** : Oui, mais le management, ce n'est pas qu'inné. Il y a des techniques. Il y a du travail. Ça se traduit par un travail. Donc, en allant là-dessus, je pense que c'est beaucoup plus facile.*

> *Management et aspects collectifs, c'est ce qu'on sait faire en fait, l'activité. Leadership, c'est casse-gueule.*
>
> **CAS 3 — Extrait de la RP (entre M12 et M13) — le 07/10/2023**

La RP se termine sur ces échanges, l'équipe a des propositions de solutions notamment sur la manière de mener les entretiens suivants.

Le lendemain de la RP, le binôme RC-CP a un rapide échange sur les entretiens avec agents (M14) que la CE réalise le surlendemain (M16 et M17). Au cours d'un échange téléphonique (M19), l'IP1 (sous-directrice des finances) contacte le RC pour lui partager le document confidentiel de ses prises de notes lors d'un entretien réalisé avec les managers intermédiaires avant le démarrage de l'intervention. Elle explique que ce document n'a pas été exploité entièrement, qu'il comprend des griefs personnels envers la manager intermédiaire qui ne lui ont pas été transmis pour « l'épargner » **[F2]**. Cet échange permet au RC de « tester des hypothèses sur les questions organisationnelles » et participe à la construction de la relation avec cette interlocutrice. Celle-ci collabore en apportant des informations sensibles et en demandant les premiers avis du consultant.

Les consultants prennent de nouveau un temps d'échanges pour faire le point sur les entretiens et commencer à formaliser ensemble les grandes lignes du diagnostic (M20). La CP mène ensuite seule, les deux entretiens complémentaires avec l'adjointe de la manager (M21) puis avec la manager intermédiaire (M27).

Les deux consultants s'accordent rapidement sur trois grands axes du diagnostic (stratégie du service, organisation du travail et processus, management), et des premières pistes de travail pour améliorer la situation (par exemple : animer un séminaire sur la stratégie du service par rapport aux missions de chacun). Les consultants complètent chacun de leur côté un document de travail commun dans la perspective de la pré-restitution (M29). Ils disposent de peu de temps entre les derniers entretiens et la réunion de restitution qui est simplement séparé d'un weekend. La CP se questionne sur le niveau de détails à inscrire dans le document de présentation et le RC en profite pour apporter sa vision de la relation avec les acteurs-clients. Selon lui, les acteurs-clients ne sont pas dans une logique procédurale qui justifierait un rapport très détaillé, mais plutôt dans une logique d'être aidé et d'y mettre les moyens, comme lorsque la sous-directrice transmet ses notes personnelles aux consultants.

La pré-restitution (M29) est animée par les deux consultants en présence de quatre acteurs-clients dont les deux IP, le responsable prévention et une autre personne du service des RH. Les consultants rappellent le contexte du service avec des éléments marquants sur l'organisation et les phénomènes d'une « boucle infernale » qui permettent de comprendre les tensions actuelles. Leur présentation est ponctuée d'échanges avec les acteurs-clients qui posent des questions et réfléchissent entre eux. Les consultants passent plus d'une heure sur l'explication du contexte et des phénomènes macro (de la boucle) et environ 30 minutes sur la présentation des trois axes. Le binôme explique que ces axes sont en cours de construction : *« on n'a pas travaillé la forme, mais on voulait tester le fond aujourd'hui avec vous »* (RC).

Les acteurs-clients valident et insistent sur le fait de ne pas cibler la manager intermédiaire **[F2]** et sur l'importance qu'elle se sente embarquée pour être motrice des changements nécessaires. Ils se demandent notamment si la situation peut se résoudre sans l'aide d'une médiation **[F3]**. Les 30 dernières minutes de la réunion concernent l'ordre des acteurs auxquels présenter la restitution du diagnostic. Les quatre acteurs-clients et le binôme de consultants réfléchissent ensemble et font des hypothèses d'ordre de passage pour chaque restitution : avec le DG, avec la manager intermédiaire, avec les agents, et avec les organisations syndicales. Plus qu'une réflexion par rapport à un critère de disponibilité des acteurs, cet échange témoigne d'une stratégie commune pour faire en sorte que l'ensemble des acteurs-clients soit moteur dans les phases suivantes et plus spécifiquement pour l'appropriation du diagnostic par la manager intermédiaire et son adjointe. D'ailleurs, les consultants insistent sur le fait que les premières préconisations formulées ne doivent pas être trop prescriptives pour permettre à la manager intermédiaire de définir elle-même la façon dont elle veut travailler les sujets (comme celui des rituels de réunions, de la déclinaison de la stratégie du service en feuille de route, etc.). Leurs échanges participent à l'enquête puisque les acteurs travaillent ensemble la question de l'intégration de la manager intermédiaire à la fois pour qu'elle ne se sente pas davantage incriminée, mais aussi pour qu'elle puisse reprendre la main sur le fonctionnement du service **[F3].** Finalement, les acteurs se mettent d'accord pour planifier d'abord une restitution avec le DG, et ensuite avec la manager intermédiaire et son adjointe **[F4]**.

À la sortie de la restitution, le RC quitte rapidement la réunion pour prendre un train et rejoindre le lieu d'une autre intervention le lendemain. Malgré sa satisfaction vis-à-vis de la réunion « très en co-construction », la CE souhaite profiter de la RP plénière planifiée en fin de semaine pour partager un sujet concernant les arbitrages sur les temps de formalisation (travail individuel). Elle n'était pas à l'aise de présenter aux acteurs-clients un support non finalisé, « en chantier ». La RP ne sert pas directement l'enquête puisque le sujet tourne autour de pratiques de préparation et d'animation de restitution, plutôt qu'autour de la situation indéterminée de l'intégration de la manager intermédiaire. La RP se clôture avec des échanges de savoirs et savoir-faire (sur la planification, la négociation commerciale, la formalisation, les démarches de co-construction, etc.) profitables pour d'autres interventions et pour l'ensemble des consultants. En ce sens, cette RP est plutôt orientée vers une réflexivité collective sur les pratiques professionnelles pour la communauté, que directement vers l'enquête.

Après la RP, les consultants enchainent les restitutions :

- D'abord en binôme avec le DG et la sous-directrice des finances (M33).
- Ensuite, la CE avec la manager intermédiaire et son adjointe et les deux IP (M37).
- Et enfin, en binôme avec les agents et les deux IP (M38). Initialement, la restitution avec les agents devait se faire en présence de la manager intermédiaire et de son adjointe, mais les organisations syndicales ont informé le DG que les agents souhaitaient recevoir le diagnostic sans la présence de la manager intermédiaire et de son adjointe.

Ces restitutions permettent d'ajuster des formulations, de valider les messages et d'enrichir les exemples. Une dernière restitution « en plénière » est prévue avec tous les acteurs précédents :

DG, managers et agents, afin de donner du poids au diagnostic et qu'il soit collectivement partagé pour les phases de travail à venir.

À la fin de la restitution avec les agents (M38), les consultants et les IP poursuivent les échanges. Les IP livrent des informations concernant la souffrance de la manager intermédiaire et le fait que le DG prévoit de s'entretenir seul avec elle **[F2]**. Elles s'interrogent sur la nécessité de s'entretenir également avec elle avant la « restitution plénière ». Les consultants se questionnent sur la capacité de la manager à « prendre en main » le diagnostic qui est un enjeu pour rétablir la confiance avec les agents.

***IP2** : Avant la réunion, il faudrait peut-être qu'on la voie toutes les deux ou moi seule.*
***RC** : On se posait la même question que vous, que nous puissions la voir avant…*
***CP** : Qu'elle comprenne…*
***RC** : Que si elle ne reprend pas la main on ne pourra rien faire ! Ça peut être intéressant de la voir, d'avoir un échange avant la réunion.*
***CP** : Oui, voir ce qui ferait qu'elle soit partante, la mettre dans de bonnes conditions.*
***RC** : Cette réunion c'est une occasion pour elle de reprendre la main et de montrer des signaux positifs, si elle ne le fait pas là, à mon avis c'est plié.*
***IP1 :** Et si on ne la voit pas avant, elle risque de se prendre des réflexions violentes et elle risque de filer en pleurs et ça serait le pire !*
***IP2** : Elle est la victime, faut qu'elle sorte de ça […]*
***RC** : Faut un temps d'échanges avec elle, sinon les conditions ne seront pas réunies et ça risque de mal se passer.*

CAS 3 — Extrait d'échanges entre consultants et IP juste après M38 — le 04/12/2024

Les consultants et les IP se mettent d'accord sur une nécessaire modification de la séquence d'intervention suivante en ajoutant une réunion-client avec la manager intermédiaire avant la restitution plénière.

Le binôme de consultants sollicite alors une RP sat pour les aider à réfléchir à la manière de mettre la manager intermédiaire dans les meilleures conditions pour la restitution plénière. Ils sollicitent deux collègues membres de la direction du cabinet pour poser cette question : *« comment embarquer la manager dans le travail à faire avec son équipe, dans un contexte de rupture de confiance avec son équipe et aussi a priori avec sa direction ? ».* Cette question est celle de la CP et concerne la réunion-client planifiée avec la manager intermédiaire et les deux IP pour refaire un point sur la restitution. Le RC s'interroge plutôt sur la réunion-client d'après, la restitution plénière : *« comment exploiter au mieux le temps collectif de "restitution" pour qu'il soit profitable, productif et constructif ? ».* Les deux consultants n'ont pas tout à fait la même préoccupation par rapport à la suite de l'intervention. Plusieurs propositions sont formulées pour permettre aux consultants d'embarquer la manager intermédiaire dans le diagnostic. Par exemple, en travaillant sur les besoins de son équipe et aussi les siens, et en montrant le décalage entre ces besoins **[F3]**. Une proposition implique une potentielle négociation commerciale en recommandant aux acteurs-clients la nécessité d'analyser finement les situations de travail de la manager **[F3]**. Au cours de la RP, la CP réalise que la manager intermédiaire n'a jamais été seule avec les consultants pour recevoir le diagnostic et partager son point de vue **[F2]**.

> ***CP :*** *Par contre, je me suis fait cette réflexion-là, c'est le fait que à chaque fois qu'on fait une restitution ou même demain, le temps qu'on a, elle n'est pas toute seule. Je me dis, je ne sais pas en quoi ça pourrait bloquer la parole.*
> ***AC5 :*** *Mais tu disais que tu as eu un temps seul quand même avec elle ?*
> ***CP :*** *Oui, mais en entretien ! […]*
> ***Animateur :*** *La restitution, vous avez réussi à un moment donné à la faire seule avec elle ou non ? Pas les entretiens préalables, mais la synthèse, vous l'avez prise en tête à tête ou non ?*
> ***CP :*** *Non, on a toujours été accompagné en fait. Toutes les restitutions qu'on a faites, on a toujours été accompagnés.*
>
> **CAS 3 — Extrait de la RP sat entre M38 et M39 — le 9/12/2024**

Ainsi, une préconisation rapidement validée par l'équipe d'intervention consiste à s'entretenir seule avec la manager, c'est-à-dire sans les IP qui ont l'habitude de participer aux différentes réunions-clients avec les consultants, en leur proposant cette fois de les rejoindre en fin de réunion **[F3]** et **[F4]**. D'autres conseils visent plutôt à préparer la restitution plénière, en profitant de la réunion avec la manager pour voir son positionnement par rapport à ce moment et pour définir les conditions de sa participation **[F3]**. Les consultants s'interrogent également sur la possibilité de prévoir un temps préparatoire avec le DG pour qu'il puisse montrer des signes de soutien à la manager au cours de la restitution plénière **[F3]**.

Sur la première demi-heure de la réunion avec la manager intermédiaire (M39), les consultants sont seuls avec elle. Ils échangent sur sa charge de travail, sur les axes du diagnostic et les actions identifiées. Le sujet tourne également autour de la réunion plénière et de la manière dont la manager pourrait se sentir légitimée par des prises de position du DG. Les IP se joignent à l'échange 30 minutes plus tard et abordent le plan d'action et la nécessité qu'il soit mené par la manager. Les rituels de réunion sont jugés prioritaires à retravailler pour répondre aux besoins des agents et leur montrer des signaux positifs vis-à-vis de sa posture de manager. L'autre action phare est d'animer rapidement un séminaire pour décliner la stratégie du service. Les IP quittent la réunion une demi-heure plus tard et la manager reste 15 minutes supplémentaires avec les consultants. Elle livre ses réticences vis-à-vis de la réunion plénière qui arrive et son mal-être par rapport à des tensions interpersonnelles. Les consultants essayent de la rassurer quant au rôle de la réunion qui doit se passer *« sans animosité et en termes de besoin de travail et pas de personnes »*. Après le départ de la manager, les consultants échangent entre eux sur la réunion plénière qu'ils animent une semaine plus tard, et de nouveau uniquement avec les IP.

Le jour de la plénière, les consultants se retrouvent dans un café une heure avant (M40). Ils échangent de l'animation de cette réunion et se positionnent pour être plutôt en retrait et laisser s'exprimer à la fois le DG, mais aussi la manager, et les agents.

> ***CP** : Tu la vois comment la réunion de ce matin ? J'ai un format en tête, mais je sais pas si c'est ça…*
> ***RC** : Je sais pas trop, on va aviser un peu, ça dépend de comment les gens s'expriment, si personne ne dit rien… Faut laisser le DG présenter en tout cas.*
> ***CP** : On est d'accord, on ne présente pas ?*
> ***RC** : Non ou peut-être juste le tableau [synthèse des pistes].*
> ***CP** : Je pense qu'il faut qu'on s'efface un peu.*

> ***RC** : Faut qu'on invite [la manager] à prendre la parole. Dans l'ordre le DG — la manager — les agents. J'hésitais même à leur faire faire un exercice de priorisation, mais est-ce que j'ai des Post-it dans mon sac ? En tout cas, on laisse le DG parler. [IP1] m'a dit que ça suffira 5 min avec le DG.*
> ***CP** : C'est vrai que ça serait une opportunité pour la manager…*
> ***RC** : C'est pas à nous de l'exposer, mais si elle le fait pas, c'est pas bon signe, c'est qu'elle ne prend pas les choses en main, ou qu'elle n'a pas envie…*
>
> **CAS 3 — Extrait d'échanges entre consultants juste avant M40 — le 16/12/2025**

Les consultants discutent dans cet extrait de stratégie d'animation de la réunion-client et du positionnement des acteurs-clients. Finalement, la réunion démarre sans échange préalable avec le DG qui ouvre la réunion en parlant des *« efforts collectifs à faire pour retravailler sur les objectifs et la stratégie que l'on se donne dans ce contexte bouleversé ».* La manager s'exprime après une interpellation du RC. Elle évoque la piste du séminaire comme une occasion de prendre du temps sur la stratégie par rapport au rythme dans lequel elle a été depuis sa prise de poste en étant très sollicitée par des rendez-vous extérieurs et sur beaucoup de sujets à la fois. Cinq agents s'expriment sur les pistes d'action et notamment pour demander ce qui est prévu en termes d'accompagnement du service avec un besoin exprimé d'une médiation externe. Une heure plus tard, le DG et les agents quittent la salle de réunion, et comme d'habitude, les consultants restent avec les deux IP. Cette fois, la manager et son adjointe restent également pour partager leur ressenti. La manager est plutôt satisfaite dans l'ensemble mise à part la réaction de certains qui réclament de la médiation ce qui ne lui semble pas adapté. Elle souligne l'importance symbolique de la présence et de la prise de parole du DG. Pour les trente dernières minutes d'échanges, le binôme de consultants et le binôme d'IP se déplacent dans un bureau. Ces dernières réinsistent sur la position du DG qui, en admettant sa part de responsabilité, a mis en confiance la manager. Les quatre acteurs discutent de deux points principaux à propos de la suite de la démarche : d'une part, de l'accompagnement à la mise en place du plan d'action étant donné que celui-ci est enclenché avec les séminaires que les consultants proposent d'animer sous réserve d'un nouveau contrat ; d'autre part, de la préparation de la réunion finale avec les organisations syndicales que la CP va animer et qui clôturera l'intervention (M42).

Synthèse du chapitre 6

Dans ce chapitre, trois cas sont utilisés pour rendre compte des récits d'enquêtes menées sur différents moments d'intervention. Au préalable des récits, les éléments de contexte des interventions relatifs à leur conception (par l'équipe de réponse au moment de la vente) et à leur réalisation (par l'équipe d'intervention) sont détaillés. Ces éléments, au-delà de faciliter la compréhension des récits, sont parfois structurants par rapport aux difficultés rencontrées par la suite. Les écarts entre l'intervention prescrite (fins et moyens inscrits dans les PI) et réelle révèlent des reconfigurations et étalements.

Pour chaque cas, l'enquête se déclenche à partir d'une difficulté qui gêne l'équipe d'intervention pour continuer à travailler. Les habitudes de travail sont alors mises en défaut par rapport à des situations de travail qui concernent :

- L'élargissement du périmètre de modélisation des flux visiteurs dans un projet de conception d'accueil d'un musée (cas 1) ;
- La sélection des situations de travail à analyser pour respecter une démarche prescrite par les acteurs-clients (cas 2) ;
- La manière de mener un diagnostic centré sur l'organisation plutôt que sur la personnalité de la manager tout en l'impliquant dans celui-ci (cas 3).

Ces récits d'enquête rendent compte de la manière dont les consultants mobilisent différentes ressources (acteurs, dispositifs, moments, etc.) et font face à différents obstacles (méthodologiques, ruptures ou manques d'habitude, difficultés d'accès à certains acteurs-clients, etc.). L'enquête a des effets de reconception des interventions en cours qui se traduisent par des modifications méthodologiques, des ajouts et déplacements de moments d'intervention avec les acteurs-clients, et aussi en interne, avec les acteurs de l'équipe et du cabinet.

L'analyse de l'activité dialogique tout au long des enquêtes permet d'identifier les différentes fonctions de l'enquête qui sont itératives à mesure que les sujets s'ouvrent et se clôturent. Après l'identification d'une situation indéterminée **[F1],** les enquêtes commencent par la formulation d'hypothèses sur les causes du trouble **[F2]** : manque d'information sur une nouvelle demande, risque de surabondance des situations de travail à analyser, malaise par rapport à des écarts de ressentis entre acteurs-clients. Plusieurs propositions de solutions sont formulées **[F3]**, et tandis que certaines sont retenues et expérimentées permettant aux acteurs de tirer des liens entre les actions et les conséquences, d'autres sont écartées par raisonnement et anticipation des conséquences **[F4]**. Dans les récits, la fonction 5 de l'enquête relative à l'« assertabilité garantie », à la construction de nouvelles habitudes, croyances et connaissances est rarement identifiée. D'une part, car des marqueurs d'apprentissages ont plutôt été identifiés dans les entretiens menés après la fin des interventions et d'autre part, car l'indétermination semble parfois subsister (cas 1 et 2).

Chapitre 7 Apports du processus d'enquête *sur* et *dans* l'intervention

Dans ce chapitre, nous reprenons des éléments issus des trois cas pour mettre en avant les caractéristiques et apports des enquêtes. C'est notamment grâce aux similitudes et différences entre les cas que nous dégageons des logiques de construction sociale des communautés d'enquête avec différents acteurs pour continuer à penser la stratégie de l'intervention (du cabinet, de l'équipe d'intervention et de l'organisation cliente). Ensuite, les récits d'enquête permettent de dégager des effets notables sur les interventions en cours, par la redéfinition des fins et des moyens dans un processus de valuation.

1. Construire la communauté d'enquête pour continuer à penser la stratégie d'intervention

1.1 Regrouper l'équipe d'intervention

1.1.1 Difficultés de synchronisation des acteurs de l'équipe d'intervention

Pour mener des enquêtes dans les interventions, l'équipe concernée doit d'abord s'accorder sur la situation indéterminée. En effet, dans chacun de nos récits, les acteurs de l'équipe d'intervention partagent des informations en premier lieu entre eux (à l'exception du cas 3 dans lequel le RC mobilise très vite une RP). Pour ce faire, les acteurs ont besoin d'un espace-temps partagé, un moment d'intervention durant lequel ils sont en co-présence. Cependant, ces moments apparaissent souvent comme rares ou difficiles à planifier du fait de leur propre disponibilité, mais aussi du fait des temps prévus dans les PI. Par exemple, la PI du cas 2 prévoit un binôme d'intervenants avec le RC/CP et une consultante. Finalement, l'équipe d'intervention est composée de trois acteurs : le RC/CP et la CE qui ont des habitudes de travail, et la CJ qui ne connaît ni la démarche ni l'organisation cliente. La reconfiguration même de l'équipe induit des temps de réunions entre les acteurs de l'équipe qui sont d'autant plus nécessaires pour enquêter et (re)construire des habitudes de travail. Ainsi, l'équipe de réponse conçoit l'intervention notamment en fonction du nombre et du profil des acteurs, mais si ceux-ci changent, le dimensionnement temporel peut devenir caduc. De manière générale, les moments d'intervention en *back-office* en interne peuvent être sous-estimés.

> ***AC7 :*** *Bien souvent, on vend les temps de présence à des moments clés de l'intervention, le cadrage, la restit, mais il y a aussi tous ces moments d'échange en dehors du client qui sont nécessaires entre le responsable commercial, le chef de projet et l'intervenant qu'on a du mal à vendre, voire même qu'on ne vend pas, et qui sont fichtrement importants […] c'est des moments qui sont absolument nécessaires.*
>
> **Extrait de confrontation aux résultats — le 21/10/2025**

Le consultant exprime ici la difficulté de réunir les acteurs de l'équipe d'intervention lorsque le budget temps alloué à l'intervention ne prévoit pas suffisamment de moments de réunions-internes. Si les acteurs ne peuvent pas facturer aux acteurs-clients ces moments, le risque est qu'ils soient négligés avec un impact sur les enquêtes en cours, et sur l'intervention. Autrement,

le dispositif de RP peut être utilisé uniquement pour que les acteurs de l'équipe se synchronisent[67].

Les possibilités de réunions-internes (très majoritairement réalisées en visio) dépendent en partie du nombre d'acteurs dans l'équipe d'intervention. Plus les acteurs sont nombreux plus il sera difficile de les réunir. Dans les trois cas, tous les acteurs de l'équipe d'intervention ne sont pas systématiquement regroupés dans les moments de réunions-internes (Figure 43).

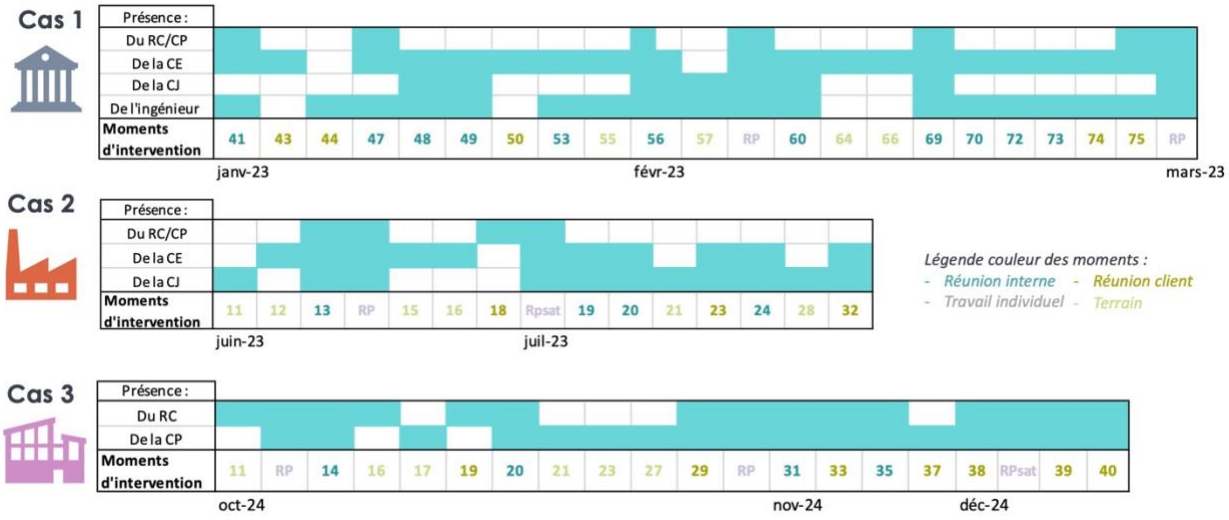


Figure 43 : Présence des acteurs de l'équipe d'intervention sur l'enquête du cas 1

Dans le cas 1, la composition des acteurs des réunions-internes est à géométrie variable avec la formation d'un « noyau dur » entre la CE et l'ingénieur. Dans le cas 2, les réunions-internes se font surtout entre la CE et la CJ, le RC/CP est très peu présent (hormis lors de M13 et des RP). Enfin, le cas 3 étant réalisé par un binôme, toutes les réunions-internes concernent par définition les deux consultants (RC et CP). Le regroupement des acteurs de l'équipe d'intervention dépend de leurs possibilités réelles de faire des réunions-internes compte tenu des moyens en termes de disponibilité et de budget-temps alloué.

Par ailleurs, les acteurs de l'équipe d'intervention peuvent plus ou moins se regrouper en fonction de leur positionnement dans l'intervention. Dans le cas 1, la CJ est intégrée à l'équipe en cours d'intervention (au 29ème moment). Sa participation concerne principalement des moments « terrain » (45 % de moments de terrain réalisés par la CJ) et « réunions-internes » (18 % des réunions-internes avec la CJ). Elle est relativement peu présente sur le déroulé de l'enquête et complètement absente des moments avec les acteurs-clients comme ceux de restitution.

[67] Ce phénomène est davantage détaillé dans le Chapitre 8, section 2.2.2.

> ***CJ :*** *C'est vrai que je me suis étonnée qu'on ne m'ait pas proposé d'y assister au moins. Mais bon, je me souviens qu'il y avait cette peur qu'on soit trop nombreux. Ce que je comprenais tout à fait. J'étais pas non plus d'attaque pour pouvoir présenter de façon sereine de grosses parties de la restit parce que j'avais surtout été un petit peu une petite main. Pour moi j'étais un renfort pour du recueil de données, mais je manquais beaucoup de vision globale de tout parce que j'ai commencé à comprendre le projet et à rentrer vraiment dedans que très tard, voire même je pense après la restit.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien avec la CJ (après M133) — le 21/06/2024**

Dans cet extrait, la CJ verbalise son étonnement par rapport à son absence dans les restitutions qui l'empêche notamment d'avoir accès aux réactions des acteurs-clients. Son éloignement dans l'enquête s'explique plus largement par son positionnement dans l'ensemble de l'intervention. La répartition du travail au sein de l'équipe entraine un *« manque de vision globale »* pour la CJ qui limite sa capacité d'enquête avec ses collègues.

1.1.2 Le rôle du RC/CP dans l'intervention et dans l'enquête

La manière de mener l'enquête au sein de l'équipe d'intervention dépend notamment du RC/CP et de son rôle dans le pilotage de l'intervention. Dans les trois cas étudiés, les RC/CP endossent différemment leur rôle. Pour les cas 1 et 2, les RC/CP sont plutôt en retrait sur des moments de travail en *back-office* (dans des réunions-internes), et leur participation aux réunions-clients concerne principalement des moments de restitutions. Pour le cas 3, le RC et la CP interviennent autant l'un que l'autre, en binôme. Pourtant, le rôle de RC est tenu par la même personne dans les cas 1 et 3. Ces différences dans l'appropriation du rôle de RC/CP dans les interventions s'expliquent par plusieurs facteurs qui sont indépendants de la personnalité de l'acteur qui l'endosse. Ainsi, le RC/CP est plus ou moins éloigné de l'intervention en fonction des habitudes de travail collectif entre les consultants, mais aussi de leurs habitudes de travail individuelles par rapport à la thématique de l'intervention et au secteur d'activité. En effet, si le consultant est plutôt novice sur la thématique d'intervention (flux, RPS, conception, prévention des TMS, management, etc.), le RC/CP est plutôt encouragé à co-intervenir plutôt qu'à déléguer. De même, si le ou les consultants de l'équipe ne connaissent pas du tout le secteur d'activité, le RC/CP interviendra davantage. C'est également le cas si le RC/CP lui-même a des liens privilégiés avec des acteurs-clients (expérience passée, réseau de connaissances, etc.). Parfois, les acteurs du cabinet (membres du COGEST, managers et RC/CP) poursuivent des objectifs pédagogiques de montée en compétences des consultants. Dans ces cas-là, les RC/CP peuvent aussi bien endosser des stratégies de distanciation avec l'équipe pour la faire gagner en autonomie, ou au contraire, de proximité en intervenant davantage avec elle pour permettre une transmission sur des manières d'intervenir. Le RC/CP du cas 2 a par exemple utilisé cette stratégie de distanciation pour permettre la montée en compétence sur la chefferie de projet.

RC/CP : *Sachant que j'essaie de laisser aussi [la CE] le plus autonome possible, même en pilotage un peu de ce projet comme elle en a vécu un. C'est intéressant aussi de la laisser un petit peu gérer, mais je suis en couverture quand même pour si elle a des questions.*

CAS 2 — Extrait d'entretien sur la PI avec le RC/CP — le 26/04/2023

RC/CP : *Elle faisait partie des profils, voilà, qui nous semblaient un peu mûrs quand même pour aborder et embrasser la fonction de chef de projet. Donc c'est dans cette dynamique un peu, me semble-t-il, que j'étais aussi. Ce n'est pas le fait du hasard. C'est aussi une préoccupation presque quasi permanente, avec plus ou moins de succès d'ailleurs, en fonction des personnes. Et j'ai trouvé, je peux te dire avec du recul, qu'eu égard aux contraintes, [la CE] s'est vachement bien démerdée. Est-ce qu'elle a eu assez souvent mon soutien ? Faudra lui demander. Est-ce que c'est un projet qui l'a stressé ? Je pense pas.*

CAS 2 — Extrait d'entretien rétrospectif avec le RC/CP — le 02/05/2024

Dans ces extraits avant le démarrage et après la fin de l'intervention, le RC/CP évoque cet objectif d'autonomisation de la CE qui explique sa distance dans l'intervention.

Les RC/CP ont tendance à être plus ou moins présents auprès de leur équipe et des acteurs-clients en fonction de la thématique de l'intervention, et ce, quelle que soit l'ancienneté des consultants. Par exemple, dans les interventions qui traitent des RPS et de l'activité des managers, les RC/CP sont davantage présents. La participation des RC/CP en *front-office* dépend également des enjeux commerciaux identifiés en termes de fidélisation des organisations clientes ou encore des enjeux temporels de l'intervention. En effet, le budget-temps alloué peut aussi bien faciliter ou limiter le travail collectif au sein de l'équipe. La contrainte temporelle est aussi celle des acteurs-clients poussant les RC/CP à mettre des moyens en conséquence (en intervenant eux-mêmes ou au contraire en laissant les consultants en autonomie). La disponibilité des RC/CP est enfin conditionnée par leur propre charge de travail qui ne leur permet pas d'être investis à la même hauteur sur toutes leurs interventions et enquêtes en cours.

Des arbitrages sont alors réalisés parmi ces différents critères par les RC/CP de manière individuelle et collective (avec les acteurs du COGEST, les managers, ou encore les acteurs de l'équipe d'intervention) et plus ou moins consciemment. Néanmoins, la distanciation du RC/CP avec l'intervention n'est pas antinomique avec une participation active à l'enquête. En effet, dans les cas 1 et 2, les RC/CP participent à l'enquête et leur stratégie de distanciation vient plutôt soutenir la réflexivité des autres acteurs de l'équipe d'intervention.

CE : *Mais je sais que quand on a fait des points avec [le RC/CP], il nous a posé des questions qu'on ne s'était pas posées et toujours à pousser vers ce qu'on cherche à faire et à retraduire la demande. Et ça je trouve, heureusement qu'il était en soutien là-dessus, parce qu'en fait traduire la demande, c'était pas toujours simple je trouvais. Tu vois par exemple, ça m'a tout de suite parlé, il a dit "bah tu vois c'est comme si on ferme des robinets, on ouvre des robinets", et ça pour moi, ça m'a beaucoup… Enfin ça m'a parlé !*

CAS 1 — Extrait d'entretien avec la CE (après M133) — le 02/07/2024

RC/CP : *Donc moi, le souvenir que j'en ai, c'est d'avoir vraiment eu un rôle, plus d'aide à la réflexion, de prise de recul sur qu'est-ce qu'on veut modéliser ? Pourquoi on veut le modéliser ? Pour répondre à quelle question ? Je ne serais pas dire en détail ensuite qu'est-ce que ça a produit, comment on a constitué les modèles en fonction de ça, mais en tout cas le seul souvenir que j'ai c'est d'avoir contribué à ça.*

CAS 1 — Extrait d'entretien avec le RC/CP (après M133) — le 09/07/2024

Ces extraits attestent du rôle du RC/CP du cas 1 qui a davantage participé à l'enquête qu'à l'intervention en elle-même avec un soutien réflexif pour l'enquête en cours, notamment avec la métaphore de l'eau pour expliquer le fonctionnement des flux humains. Cette métaphore a d'ailleurs servi de traduction technique tout au long de l'enquête, et a été utilisée par différents acteurs : du cabinet en RP, mais aussi par l'IP lors des réunions-clients.

La construction de la communauté d'enquête se fait notamment par le regroupement des acteurs de l'équipe d'intervention qui est plus ou moins facile à mettre en place compte tenu des positionnements et rôles de chacun dans l'intervention.

1.2 Élargir la communauté d'enquête avec les acteurs du cabinet

Le dispositif de Revue de Projet (RP) offre aux consultants des fenêtres spatio-temporelles qui leur permettent d'enquêter avec les acteurs du cabinet : les collègues et supérieurs hiérarchiques qui ne font pas partie de l'équipe d'intervention

Dans les trois cas étudiés, les RP ont été mobilisées par les équipes d'interventions pour différentes raisons. De manière générale, les motivations de l'équipe d'intervention à solliciter leurs collègues en RP dépendent du niveau de difficulté perçu et de leurs objectifs. Ainsi, les équipes d'intervention sont motivées soit par :

- Un problème bloquant rendant les actions futures quasiment impossibles à envisager ;
- Une difficulté pressentie, qui est plutôt anticipée et vécue comme un risque probable plutôt qu'un réel blocage ;
- Un souhait de partager un retour d'expérience auprès de la communauté de pratique.

Les RP qui répondent à des problèmes bloquants sont davantage révélatrices d'une enquête en cours. Dans les 3 cas, les équipes d'intervention ont mobilisé une RP et/ou une RP sat au moins à deux reprises et pour des mobiles différents (Tableau 21).

Tableau 21 : Motivations des acteurs de l'équipe d'intervention selon les Revues de Projet (RP)

	Revue de Projet dans l'intervention	Problème bloquant	Difficulté pressentie	Partage d'un retour d'expérience
CAS 1	RP entre M59 et M60	X		
	RP entre M76 et M77			X
CAS 2	RP entre M14 et M15		X	
	RP sat entre M18 et M19	X		
	RP sat entre M51 et M52		X	
CAS 3	RP entre M12 et M13		X	
	RP entre M29 et M30			X
	RP sat entre M38 et M39	X		

Par exemple, la première RP du cas 1 concerne un problème bloquant et partagé au sein de l'équipe.

***L'ingénieur** : C'est un truc, on en parlera pour la prochaine RP…*
***CE :** On a mis le sujet en RP.*
***L'ingénieur** : J'avais bien un sujet, on en reparlera. Mais c'est vrai que je suis le seul finalement à valider scientifiquement, à me pencher sur le truc d'un point de vue mathématique, parce que c'est ma formation, les trucs d'ingénieur. […] Je lance juste des choses parce que si je dois, dans quelques semaines… Là, on est sur le diagnostic. Le diagnostic, c'est gentil, on ne montre que la réalité. Mais si on parle des scénarios et qu'au nom de ce qu'on dit, ils valident si on peut remplir 600 personnes le parvis ou non, alors même qu'on n'a pas tout anticipé des aléas, parce qu'on n'a pas encore une vision de grande expérience, et que ça repose sur mon jugement à moi. Au final, j'ai que quelques mois d'expérience…*
***CE :** Le modèle, tu ne l'alimentes pas tout seul. On est une équipe et on a quand même travaillé avec le client sur les données qu'ils nous ont fournies et on a fait quand même des données terrain. Après, la question, je te rejoins, c'est par rapport à ce qu'on a en matière, est-ce que c'est assez représentatif ? Ça…*

CAS 1 — Extrait de réunion-interne (M56) — le 25/01/2023

Dans cet extrait, l'ingénieur est inquiet, et malgré la rassurance apportée par les arguments de la CE, les échanges traduisent un problème qui bloque réellement les acteurs de l'équipe pour la suite de l'intervention.

À l'inverse, les premières RP des cas 2 et 3 concernent plutôt une difficulté pressentie respectivement par la CE et le RC.

***CE :** J'en avais parlé un petit peu avec [RC] et puis avec [CJ], c'était un peu la crainte qu'on avait parce que dans cette intervention-là, on est sur quatre sites en parallèle. Donc il fallait quand même aller assez vite sur quelques situations de travail et sans trop s'embarquer, sans que le périmètre soit trop vaste en fait. […] moi j'avais ce point de vigilance, j'avais peur déjà qu'on ait trop de situations à analyser et puis surtout qu'on ne soit pas en phase avec nos commanditaires.*
***RC :** Je crois qu'on s'était de toute façon concertés, c'est une préoccupation qu'on a. Et moi, en tant que pilote, c'est la préoccupation aussi de faire attention à ne pas se noyer dans le nombre de situations et le temps que l'on a surtout.*

CAS 2 — Extrait d'entretien collectif (entre M32 et M33) — le 20/07/2023

Dans l'extrait ci-dessus, l'équipe d'intervention du cas 2 relate des échanges préliminaires à la RP. Tandis que dans le cas 3, le RC exprime plutôt l'opportunisme que la RP présentait pour partager une difficulté pressentie non partagée au sein de l'équipe d'intervention.

***RC :** C'est une question que j'ai formulée ce matin, parce que comme tu nous avais rappelé qu'il restait de la place, je me suis dit qu'on va peut-être en profiter quand même pour glisser notre sujet [nom du client], je l'ai partagé par mail avec [CP], mais on ne l'a pas partagé de vive voix. Donc je ne sais pas si elle s'y retrouve. Peut-être que tu n'as pas de questions dans ce registre-là, d'ailleurs [CP], ce qui serait intéressant.*

CAS 3 — Extrait de RP (entre M12 et M13) — le 07/10/2024

***CP :** Moi je t'avais dit par rapport à la RP c'était pas forcément une question que j'avais… C'est pas une question qui venait de ma part. J'avais pas encore rencontré les agents. Pour autant c'était quand même intéressant d'avoir le ressenti de [RC] et les conseils de l'équipe (du cabinet), […] j'ai chopé à la RP au vol tout ce qui était un peu les objectifs que les managers ont, comment ils sont évalués, les indicateurs et du coup ça m'a aidé pour les entretiens avec l'adjointe notamment.*

CAS 3 — Extrait d'entretien collectif (entre M24 et M25) — le 17/10/2024

Ainsi, la mobilisation d'acteurs du cabinet est différente dans les trois cas et révèle des stratégies d'élargissement de la communauté d'enquête par nécessité (problème bloquant) ou par anticipation (difficulté pressentie).

Quels que soient les mobiles des consultants à faire usage du dispositif de RP, l'intégration d'AC permet d'étayer l'enquête c'est-à-dire de donner des repères sur la manière d'agir concrètement pour la suite (comme lorsque la CP du cas 3 évoque les objectifs des managers qui sont des repères donnés par ses collègues). Les pairs peuvent également induire de l'indétermination, notamment quand la RP arrive tôt dans le processus d'enquête à propos d'une « difficulté pressentie ». Investiguer une difficulté pressentie amène à se poser des questions et peut créer de l'indétermination non perçue par l'équipe d'intervention. C'est le cas lors de la première RP du cas 2 puisque les consultants de l'équipe d'intervention décident de mobiliser rapidement une RP sat, jugeant que la RP n'avait pas suffisamment répondu à leur préoccupation.

En outre, l'élargissement de la communauté d'enquête aux acteurs du cabinet nécessite une préparation de l'équipe d'intervention pour éviter que la RP ne soit utilisée pour un usage détourné de synchronisation de l'équipe dans la réunion. D'ailleurs, plus les acteurs d'une équipe d'intervention sont nombreux plus ce risque est élevé étant donné les difficultés de comptabilité des agendas et le coût financier de l'ajout d'une réunion à plusieurs acteurs (il est ainsi plus facile de mobiliser deux consultants pour 1 h de réunion-interne que quatre). L'enquête avec les AC est alors plus efficace si ces derniers sont dans des conditions qui leur permettent de participer activement.

1.3 Développer des stratégies avec les acteurs-clients pour l'enquête et l'intervention

Dans les trois cas, les acteurs de l'équipe d'intervention sont encouragés par les acteurs du cabinet au cours des RP à intégrer différents acteurs-clients concernés par la situation indéterminée pour se questionner avec eux. Les récits d'enquête révèlent des stratégies d'intégration de ces différents acteurs-clients pour l'efficacité de l'enquête et de l'intervention.

1.3.1 Des interlocuteurs qui deviennent « privilégiés » y compris pour l'enquête

Nous avons vu que dans chaque intervention, certains interlocuteurs de l'organisation cliente deviennent « privilégiés » (IP), car les échanges avec l'équipe d'intervention sont de plus en plus fréquents et les questions techniques, stratégiques et logistiques sont avant tout traitées avec eux. Compte tenu de cette définition, ce sont naturellement les IP qui participent le plus à l'enquête parmi l'ensemble des acteurs-clients.

Dans le cas 1, la Responsable programmation et coordination des projets d'architecture a déjà travaillé avec une partie des acteurs de l'équipe dans de précédentes interventions (avec le RC/CP, la CE et l'ingénieur). Les expériences communes font que son statut d'« IP » précède l'intervention et s'est plutôt construit tout au long des collaborations entre le musée et le cabinet. Du fait de la relation « déjà-là » entre l'IP et les acteurs de l'équipe d'intervention, des habitudes de travail se sont construites, et plus spécifiquement entre l'IP et la CE.

> ***IP :*** *En fait je me souviens d'une réunion, on a fait une réunion avec cette équipe très difficile. Et en fait, pendant la réunion, on ne s'était pas donné de consignes. [La CE] ne m'avait pas dit « tu ne dis rien, tu restes en retrait ». Et je me suis retrouvée un peu à prendre la parole et à animer avec elle. […] Et en fait depuis, alors j'espère que ça ne la dérange pas, depuis qu'on travaille ensemble, depuis cette réunion, à chaque fois qu'on fait de l'animation, on se retrouve beaucoup à se compléter dans les questions qu'on pose. Il y a un peu un dialogue qui s'est mis en place.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien avec l'IP (après M133) — le 09/07/2024**

L'IP témoigne dans cet extrait du travail collectif réalisé avec la CE. Les acteurs du cabinet s'appuient alors sur une construction sociale préexistante pour faciliter leur travail d'enquête et la mobilisation de l'IP dans celui-ci. Ainsi, l'IP est mobilisée à trois reprises en colloque singulier[68], deux fois avec la CE et une fois avec l'ingénieur. La connaissance mutuelle des acteurs de l'équipe d'intervention et de l'IP a facilité les questionnements, nécessaires à la démarche d'enquête. En effet, les questions posées à l'IP sur les données à disposition du musée ont permis à l'équipe d'intervention d'avancer à la fois techniquement sur la modélisation des flux, mais aussi sur l'enquête et la reformulation de la demande par rapport à la simulation de la zone du parvis extérieur.

> ***CE :*** *Ce qui est facilitant je trouve dans l'organisation aujourd'hui [du musée] c'est qu'on a [l'IP] qui coordonne un peu notre mission et est à l'interface avec les différentes directions c'est-à-dire que quand on leur demande quelque chose, elle va se renseigner et savoir si ces chiffres existent, si ces données existent donc on sait quand même à la lumière de ces échanges-là avec [l'IP], ce qui existe, ce qui n'existe pas comme données donc on ne se base pas non plus sur le feeling quoi.*
>
> **CAS 1 — Extrait de RP (entre M59 et M60) — le 01/02/2023**

Dans cet extrait de RP, la CE témoigne de l'aide de l'IP qui sert de relais entre l'équipe d'intervention et les autres acteurs-clients (les responsables de direction).

D'ailleurs, dans cette intervention, l'IP est allée jusqu'à travailler avec la commanditaire sur les données de l'ingénieur :

> ***IP :*** *C'est pas du tout parce que le travail n'était pas bien fait, c'est vraiment pas ça, c'est parce qu'on avait du mal à formuler notre question. […] Et du coup, j'ai proposé à [la commanditaire] de mettre le nez dans les données, pour essayer de faire un modèle, pour savoir si, en allant taper à la jauge systématiquement, quelle était la fréquentation finale qu'on obtenait. Et [l'ingénieur], à juste titre, ne voulait pas faire un calcul de fréquentation. Parce qu'en fait, il n'a pas à faire de prévision de fréquentation, puisque c'est ce qu'on lui disait, c'est que la réalité ne sera jamais celle-là. […] C'est pour ça que je me suis emparée de ces données qui étaient très claires, qui nous ont permis de faire un modèle avec une fréquentation maximale.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien avec l'IP (après M133) — le 09/07/2024**

Les habitudes de travail collectif entre IP et acteurs de l'équipe d'intervention servent l'enquête et facilitent plus largement la coopération dans l'intervention.

[68] Expression utilisée en médecine pour désigner la relation médecin-patient et faisant référence au secret médical. Le terme a été repris par Jacques Christol (Daniellou, 2002; Uguen et Carballeda, 2016) pour désigner la relation entre l'intervenant et le décideur et s'est diffusé en ergonomie de l'activité notamment comme un moyen de construire une relation de confiance avec les acteurs client.

Dans les cas 2 et 3, les IP et les équipes d'intervention se découvrent et ne partagent donc pas d'habitudes de travail. Tout au long du cas 2, les deux consultantes laissent entrevoir une préoccupation concernant le partage des tâches avec les IP. En effet, la démarche d'intervention prévoit un partage des phases entre consultants et acteurs-clients amenant les consultantes à s'interroger sur le co-pilotage effectif de l'intervention. Leurs échanges durant l'enquête révèlent plusieurs « zones d'ombre » concernant :

- Le niveau de maîtrise de la méthodologie prescrite (la démarche MACPT) par les IP ;
- Les liens entre les différents acteurs-clients (notamment entre IP et commanditaire).

La connaissance du niveau de maîtrise de la méthodologie aurait permis aux acteurs (de l'équipe et l'IP) de travailler ensemble autrement.

> ***CE :*** *On a découvert la MACPT en même temps que [nom du client]. Et donc moi, ma première compréhension de cette phase 1, comme nous on devait être en appui, je pensais que ça serait plus eux qui étaient au pilotage. Pour moi, si on est en appui, c'est un peu comme la recherche de solution. C'est eux qui prennent un peu le lead. Mais en fait, non.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien avec CE et CJ (entre M59 et M60) — le 22/12/2023**

> ***CE :*** *Après si je devais refaire une mission avec la MACPT, ça serait d'être plus en appui en phase 1, mais je ne sais pas comment, peut-être sur les premiers temps d'entretien. En fait, moi je suis toujours partie du principe que la MACPT était connue de nos interlocuteurs, mais en fait pas du tout ! Donc être plus vigilant à ça.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien avec la CE (après M67) — le 22/04/2024**

Dans ces extraits, la CE verbalise ce qu'elle ferait autrement en termes d'accompagnement et de co-pilotage dans des démarches similaires notamment par rapport à la phase 1 qui concerne le choix des situations de travail (sujet de l'enquête). L'équipe d'intervention ignore également la fréquence et le contenu des échanges entre les IP et la commanditaire.

> ***RC/CP*** *: Alors là, peut-être qu'il faut au moins qu'on valide, qu'on dise que ce sera ces situations et qu'on puisse avoir un échange avec [l'ergonome interne], au moins l'informer.*
> ***CE*** *: En tout cas, on a fait ce travail-là déjà avec [les IP]*
> ***RC/CP*** *: Est-ce qu'ils transpirent[69] auprès [de l'ergonome interne] ou non ? C'est à nous de le faire ? Est-ce qu'ils ont des échanges avec elle, tu sais, pour dire finalement on a choisi avec [les consultantes et IP] ?*
> ***CJ*** *: Ils ne le communiquent pas en tout cas.*
> ***CE*** *: Oui, ils ne nous l'ont pas dit. Moi j'attendais ce débriefing-là pour voir comment ils se positionnent et ils étaient à l'écoute. Comme ils nous ont accompagnés sur les sites, je leur demandais : "est-ce que ça vous paraît cohérent ? Est-ce qu'il y a des sujets que vous dites ça manque un petit peu ?" et rien quoi. Moi j'ai l'impression que la posture était plus dans l'écoute, donc ils confirmaient aussi les sujets en complétant par rapport à ce qu'eux avaient aussi compris des situations de travail qu'on avait mis en évidence, mais tu vois, pour moi, on a l'air en phase par rapport à ça.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien collectif (entre M24 et M25) — le 20/07/2023**

[69] L'utilisation du verbe « transpirer » par le RC/CP correspond à son questionnement sur les liens entre les IP et la commanditaire de l'intervention. Il se demande si les IP remontent à la fois des informations factuelles mais aussi leurs points de vue sur la méthode.

Cette interrogation sur les liens entre les acteurs-clients témoigne d'une certaine opacité du « système client » pour les consultants et, en particulier, entre le niveau national (l'ergonome interne) et local (les IP). L'enquête peut alors être obstruée quand les liens entre les acteurs du système client ne sont pas connus par les consultants. Certaines informations sont alors nécessaires aux consultants pour construire la communauté d'enquête et leur positionnement dans l'intervention nécessitant une analyse stratégique des acteurs.

Dans le cas 3, les deux interlocutrices (des services RH et finances) deviennent « privilégiées » par leur accompagnement systématique aux réunions des consultants et par la fréquence des échanges juste avant et juste après ces réunions (Tableau 22). Leur accompagnement à tous les moments de réunions-clients a d'ailleurs fait partie de l'enquête lorsque la CP réalise en RP sat (entre M38 et M39) que la manager intermédiaire n'avait peut-être pas pu s'exprimer sur le diagnostic du fait de leur présence. Les IP sont certes actifs dans l'enquête, mais leur participation aux différents moments de l'intervention témoigne des stratégies des acteurs de l'équipe de mener l'intervention avec eux, et en co-construction.

Tableau 22 : Synthèse des modalités d'échanges entre Interluctrices Privilégiées (IP) et consultants sur les réunions-clients

Moments « réunion client »	Quoi	Qui	Durée	Echanges avant avec 1 ou 2 IP	Echanges après avec 1 ou 2 IP
M19	Echange d'informations	• RC • 1 IP	10 min	Non	Non
M29	Pré-restitution COPIL	• RC et CP • 2 IP • 2 acteurs externes au service	3h15	Non	Oui
M33	Restitution DG	• RC et CP • 1 IP • DG	1h	Oui	Non
M37	Restitution managers	• CP • Manager intermédiaire et son adjointe • 2 IP	2h	Non	Oui
M38	Restitution agents	• RC et CP • 2 interlocutrices privilégiées • Ensemble des agents	1h45	Non	Oui
M39	Restitution manager intermédiaire	• RC et CP • Manager intermédiaire • Puis 2 IP	1h15	Oui	Oui
M40	Restitution plénière	• RC et CP • 2 IP • Manager intermédiaire et son adjointe • Ensemble des agents • DG	50 min	Oui	Oui

Sur les sept réunions-clients, les IP et consultants ont pu débriefer juste après la réunion à cinq reprises. Ces échanges étaient informels et ont duré de quelques minutes dans un couloir à plus

d'une demi-heure dans un bureau. Cela permettait notamment aux consultants de sonder l'état du service et le positionnement des acteurs-clients (celui des IP, du DG et de la manager). Le sujet du positionnement de la manager intermédiaire, lié à la situation de l'enquête, a toujours été abordé. Par exemple, après la restitution aux agents (M38), les consultants et les IP poursuivent leurs échanges :

> ***IP2 :*** *Le travail va commencer, tout le monde vous a remercié. C'est complètement ce qui se passe ce que vous avez décrit. Il faut préparer la restit avec [la manager], pour qu'elle accepte non pas qu'elle a tort, mais de travailler différemment. Il va falloir qu'elle oublie certaines manières de faire…*
> ***CP*** *: On n'en a pas rediscuté avec [la manager et son adjointe], sur certains sujets, elles sont en phase, mais ça a moins été verbalisé de cette façon-là.*
> ***IP2 :*** *Elle se sent très ciblée et elle l'est, de fait. On sent qu'elle a de la rancœur envers les agents.*
> ***CP*** *: Oui ça va dans les 2 sens…*
> ***IP2*** *: Pour y remédier, il faut qu'elle reprenne l'autorité dans la confiance, ça va prendre du temps. Aujourd'hui, y a une rupture totale avec certains !*
> ***RC :*** *Pour le séminaire sur la stratégie du service, à ce stade, ils ne sauront pas s'écouter, sans un tiers ce n'est pas possible parce que y a quelque chose qui s'est cassé.*
> ***IP1 :*** *C'est difficile pour elle, elle est arrivée sans connaissance du fonctionnement de l'administration et sans expérience de management. Quand [le DG] a lu votre rapport, il a dit "mais c'est quoi ça ? C'est la description du management !". C'est ce que les agents vous ont renvoyé aussi d'ailleurs.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'échanges entre les IP et les consultants (après M38) — le 04/12/2024**

Dans cet extrait, les deux IP partagent à la fois le point de vue des agents qui semblent adhérer aux phénomènes présentés, et celui du DG qui a été surpris des liens entre les problèmes remontés et sa vision du management.

Les 2 IP relatent également du vécu de la manager et de la confiance rompue entre les strates hiérarchiques dans le service. À partir de ces données, les consultants continuent à construire leur représentation de la situation indéterminée. En effet, ces temps accolés aux moments de réunions-clients sont des moyens pour les consultants d'avoir des informations sur les soutiens des uns envers les autres et en l'occurrence, envers la manager intermédiaire.

> ***RC :*** *J'ai toujours essayé de voir comment leur soutien était stable ou avait tendance à s'effriter. Et j'ai le sentiment que pour [IP2] ça tient. Pour [IP1], quand même pas mal de doutes. Chaque fois elle revient, "ha, mais je ne comprends pas. Quand même, elle sait qu'il y a un diagnostic et pourquoi elle fait ça ?". Et puis le soutien du DG également, il nous a dit au départ "elle a tout mon soutien". Bon là, on sent qu'elle a encore du soutien, mais c'est un soutien relatif. […] Je pense qu'on a quand même eu, pendant toute la durée de la mission, cette vigilance d'embarquer [la manager]. Et il me semble qu'on a plutôt bien réussi à rester à notre place, c'est-à-dire rester équidistant, ne pas prendre parti pour un groupe ou un autre. Il me semble que [la manager] reconnaît ça, c'est-à-dire qu'on sent bien qu'elle ne se sent pas mise en accusation par nous.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien individuel le RC — le 17/01/2025**

Les consultants interviennent dans le contexte d'une confiance rompue entre les agents, les managers de proximité, et la manager intermédiaire, d'où leur besoin de tenir une position « en équidistance ».

Pour cela, les consultants construisent une relation privilégiée avec les 2 IP qui sont des intermédiaires entre eux et les autres acteurs-clients du fait de leur fonction interne à l'administration publique, mais externe au service concerné. La relation de service s'est progressivement construite grâce au partage d'une difficulté commune relative à l'intégration de la manager dans le diagnostic (situation indéterminée de l'enquête). Parmi les signes de construction de cette relation, la CP identifie une modification dans les modalités d'échanges avec les IP, en termes d'horaires, mais aussi de moyens de communication :

> ***CP :*** *Il y avait une confiance quand même. Puisqu'il y a, je pense, comme indicateur, le fait que des fois c'était des échanges tard. C'était plus [le RC], mais moi aussi j'ai eu [IP2], je me rappelle, à des moments où ça passait plus par mail, mais plus des échanges informels par téléphone. Ça montrait que des deux côtés ils étaient disponibles, on était disponible, donc une bonne confiance qui s'est faite.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien individuel avec la CP— le 13/01/2025**

Les relations avec les IP continuent de se renforcer à travers leur participation à l'enquête avec des effets bénéfiques pour la co-construction de l'intervention. La coopération des acteurs-clients dans l'intervention se construit notamment dans leur participation à l'enquête. Dans le cas 3, l'intégration des IP dans la communauté d'enquête est facilitée par le partage d'intérêts communs dans la résolution d'une situation douteuse.

> ***IP1 :*** *Il y avait une situation quand même grave de crise, premièrement, dans ce service. Et donc, en discutant, je crois que c'est ça, avec le service RH, on a un peu réfléchi à ce qui pouvait être fait. […] Le problème, au départ, partait de la mise en cause par les agents de la responsable du service. L'idée, c'était de pouvoir conduire une analyse un peu globale avec des propositions qui ne la mettent pas complètement… On avait éliminé le coaching en parallèle de toute façon, mais l'idée c'était d'avoir une solution qui implique tout le monde pour essayer d'avoir des propositions constructives et qui ne la mettent pas complètement sur le devant de la scène en responsabilité. […]*
> ***IP2*** *: [RC] et [CP] ont su gagner la confiance. Voilà, c'est ça. Ils se sont positionnés… Dans un format de confiance.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien avec les 2 IP (après M — le 30/01/2025**

En somme, l'enquête permet une réflexivité sur l'intervention afin d'en ajuster la stratégie et les méthodes avec les acteurs-clients et plus particulièrement avec les IP, acteurs clés de la communauté d'enquête du fait de leur position de relais avec d'autres acteurs-clients. Le travail avec les IP dans les enquêtes révèle que :

- Le partage d'expériences communes entre les IP et les consultants facilitent l'intégration à la communauté d'enquête (cas 1) ;
- Les zones d'ombres sur les stratégies et positionnement des IP (leurs connaissances et leurs relations dans l'organisation) peuvent obstruer l'efficacité de l'enquête (cas 2) ;
- Le partage d'une difficulté avec les IP facilite leur implication dans la communauté d'enquête (cas 3).

1.3.2 Un accès restreint aux commanditaires

Les commanditaires des interventions sont souvent peu disponibles, voire peu accessibles, du fait de leur fonction dans les organisations pour échanger directement avec les consultants. Leur intégration à la communauté d'enquête n'est pas toujours nécessaire puisque le principe de la communauté d'enquête est de regrouper des personnes directement concernées par la situation indéterminée. Néanmoins, leur intégration pourrait parfois être bénéfique et est de fait moins évidente. Celle-ci dépend principalement des relations préexistantes entre les acteurs-clients, mais aussi celles des consultants avec les acteurs-clients.

Tout comme l'IP, la commanditaire du cas 1 (directrice de l'architecture) a déjà travaillé avec les acteurs du cabinet. De plus, au-delà de travailler dans la même direction (de l'architecture), l'IP et la commanditaire travaillent régulièrement ensemble et ont ainsi déployé des règles et habitudes de travail.

> ***IP :*** *Et en fait, on travaillait ensemble à l'époque dans des configurations très différentes sur la zone d'accueil, il y a une dizaine d'années déjà, et on avait déjà beaucoup analysé la situation ensemble. Donc en fait, on partage des avis, on était d'accord l'une et l'autre, et sur les trois scénarios d'aménagement, on savait déjà avant même de faire les tests de flux, que peut-être les flux passeraient, mais la pertinence du projet d'accueil […] c'était celui-là.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien avec l'IP (après M133) — le 09/07/2024**

Au cours de l'enquête, les interactions directes entre les acteurs de l'équipe d'intervention et la commanditaire sont limitées notamment parce que les informations transitent par l'IP. Lors de la pré-restitution, les deux sont présentes accompagnées d'une autre architecte du service. Le déroulé de la pré-restitution prend la forme d'échanges entre consultants et acteurs-clients sur les premiers enseignements de la simulation de l'existant des zones du parvis, mais aussi d'accueil du musée. Les nouvelles connaissances sur les flux du parvis permettaient à la commanditaire et l'IP d'extrapoler des phénomènes probables dans les scénarios du projet de conception. Les acteurs de l'équipe d'intervention ont eu peu d'interactions directes avec la commanditaire, mais pour autant, ceux-ci n'ont pas rencontré de difficultés pour y avoir accès. L'enquête est alors facilitée par des habitudes de travail, y compris entre les acteurs-clients.

Dans le cas 2, la commanditaire qui est ergonome interne à l'entreprise, a exclusivement des échanges avec le RC/CP. Par exemple lorsqu'elle sollicite ce dernier pour faire part de son étonnement quant aux choix des postes (M18). Les reproches qui sont formulés concernent notamment le non-respect du circuit de décision que les consultants n'identifiaient pas suffisamment. Compte tenu de cet évènement, le RC/CP *value* autrement dans la suite de l'intervention en insistant sur l'importance de consulter l'ergonome interne sur le choix des situations de travail. Entre les moments 13 et 19, les consultants répètent systématiquement l'importance d'inclure les acteurs-clients, mais c'est uniquement le RC/CP qui recommande de solliciter l'ergonome interne pour participer aux choix des situations. Pourtant, les consultantes n'ont pas de contact direct avec celle-ci, hormis lors des réunions-clients.

> ***CE :*** *Quand j'ai vu [la commanditaire] se connecter, je me suis dit "Oh purée, qu'est-ce que ça va devenir ?". Mais en même temps, c'est très bien […] D'abord, effectivement, il y a eu une question sur les gestes répétitifs. Et puis après, elle est intervenue assez vite en fait, dès la fin de la première situation, pour dire qu'elle était en phase, que c'était clair. Moi j'étais surprise. Enfin surprise… Je sais pas, si c'était surprise, après on essaie de se coller au maximum à ce qu'elle veut.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien collectif (après M32) — le 27/07/2023**

Dans cet extrait, la CE exprime un étonnement quant à la présence de la commanditaire lors de la réunion de restitution (M32). Cet élément témoigne du peu d'interactions directes entre la commanditaire et les consultantes. Par ailleurs, alors que l'intervention est terminée, les consultants continuent de s'interroger sur les attentes réelles de la commanditaire.

> *La CE m'explique que le cas 2 est passé en ARC pour voir les possibilités de rebonds commerciales. D'après les échanges, elle retient que l'analyse de la demande n'a pas été suffisamment aboutie, que c'était une mission où ils sont partis "bille en tête". Des questions essentielles restent en suspens. Par exemple : sur quoi l'ergonome interne niveau national est-elle évaluée ? Pourquoi l'utilisation de l'outil MAPCT de l'INRS ?*
> *La CE se rend compte qu'ils ont été embarqués rapidement dans l'intervention et de manière très dictée par le cadre. Elle retient qu'il faudrait retravailler la demande de départ. Elle rigole en faisant remarquer que "se dire qu'il faut retravailler la demande après avoir fait l'intervention, c'est bien".*
>
> **Extrait du journal de bord (après M67) — le 16/10/2023**

Les questionnements en suspens témoignent des difficultés d'accès à la commanditaire. Celle-ci n'a pas participé à l'enquête et les doutes qui persistent révèlent que son intégration aurait été vertueuse pour mieux comprendre les objectifs des uns et des autres, les raisons des choix méthodologiques, et partager les difficultés rencontrées.

De la même manière, le commanditaire du cas 3 est peu sollicité et quasiment jamais en colloque singulier. Parmi les acteurs-clients, les deux IP sont au centre de la communauté d'enquête. Les responsabilités du DG le rendent peu accessible. À la suite de la première réunion-client avec le DG qui dure 30 minutes, la CE exprime de la surprise notamment quant au caractère très protocolaire du rendez-vous (M4). Lors de la restitution auprès du DG (M33), les consultants sont accompagnés par l'IP1 dont la fonction de sous-directrice lui octroie une plus grande proximité avec le DG que l'IP2. De manière générale, les consultants s'appuient sur les deux IP pour atteindre les représentations du DG comme lors du débrief entre les IP et les consultants après la restitution auprès des agents (M38) :

> ***IP1 :*** *[…] Quand [le DG] a lu votre rapport, il a dit « mais c'est quoi ça ? C'est la description du management ! », c'est ce que les agents vous ont renvoyé aussi d'ailleurs.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'échanges entre les IP et les consultants (après M38) — le 04/12/2024**

Dans cet extrait, l'IP1 rapporte le point de vue du commanditaire, qui, à la lecture du rapport, s'est fait la réflexion que les phénomènes pointés désignaient quasiment exclusivement des tâches incombant au management. Les IP servent de voie de transmission pour les consultants qui n'ont pas directement accès aux vécus et interprétations du DG.

Enfin, les consultants formulent des attentes par rapport au positionnement du DG lors de la restitution finale (M40), mais sans possibilité de les lui partager à l'avance.

CP : *Peut-être qu'il faudrait une régulation avec le DG, 5 minutes avant le rendez-vous. […]*
RC *: […] Faut laisser le DG présenter en tout cas. […] En tout cas, on laisse le DG parler. L'[IP1] m'a dit que ça suffira 5 min avec le DG.*

CAS 3 — Extrait d'échanges entre consultants juste (avant M40) — le 16/12/2025

Malgré la volonté de partager leurs attentes au DG « 5 min avant le rendez-vous », les consultants n'en ont pas eu la possibilité.

Dans nos trois cas, les échanges pour l'enquête entre les acteurs de l'équipe d'intervention et les commanditaires sont moins nombreux et davantage opportunistes, juste avant un rendez-vous (cas 3), lorsqu'un évènement survient (cas 2) et passent plutôt par les IP (cas 1 et cas 3).

Leur implication dans la communauté d'enquête n'est pas nécessairement indispensable, mais leur éloignement avec l'enquête traduit parfois des difficultés dans l'intervention (cas 2) révélant une construction de la demande partielle et construite avec un petit nombre d'acteurs (le RC/CP et la commanditaire)

1.3.3 Négociation d'intégration des « autres » acteurs-clients

Outre les IP et les commanditaires, d'autres acteurs-clients peuvent être mobilisés dans les enquêtes. Ces acteurs peuvent occuper différentes fonctions au sein d'une même organisation cliente (managers, directeurs, agents, etc.).

Dans le cas 1, ces « autres » acteurs sont peu sollicités. D'abord, parce que la question de la représentativité du modèle de simulation concerne principalement les acteurs de l'équipe projet (commanditaire et IP). Ainsi, celle qui participe à l'enquête via sa présence à la réunion-client de pré-restitution est architecte et a donc un profil homogène avec la commanditaire et l'IP. En complément, la CE a réalisé des entretiens individuels auprès de deux directions de services d'accueil du musée avant la restitution (M75) et les agents d'accueil ont été interrogés plutôt de manière informelle lors des moments d'observations terrain par l'ingénieur et les consultantes.

Dans le cas 2, l'équipe d'intervention identifie les responsables des sites et les agents observés comme potentiels membres de la communauté d'enquête sur la démarche MACPT, ou *a minima* sur le choix des situations de travail. Toutefois, la composition des acteurs à la communauté dépend également de la finalité de l'intervention qui est en question (remplir des grilles de cotation, fournir un modèle de la pénibilité, évaluer la pertinence d'intégration d'exosquelettes, etc.). Ainsi, les consultantes rencontrent des difficultés à construire leur positionnement stratégique par rapport aux responsables de sites et agents observés. Concernant les responsables de sites, les consultantes ne sont pas en contact direct avec eux étant donné que la planification des moments de terrain, et les demandes d'informations complémentaires transitent par les IP. Ce fonctionnement imposé par les IP empêche les échanges directs entre les responsables de sites et les consultantes (en dehors des réunions-clients et moments de terrain en leur présence), ce qui participe à remettre en question la démarche d'intervention.

> ***CE** : Ce qui m'inquiète dans la méthodo, parce que là, on n'a pas vraiment de marges de manœuvre. C'est-à-dire que [la coordinateur sécurité] a dit "on verra à la restit ce qu'ils en pensent les chefs de site." Et moi, je me dis "ouais c'est cool, mais bon dans tous les cas ils peuvent pas remettre en question les sujets qui sont remontés parce que c'est quand même des sujets remontés par les agents ou par les observations." Donc je pense pas que ça remette en cause les sujets. Sachant que forcément, nous on a fait avec ce qu'on a vu sur le terrain. Donc tu vois, quand on va dire "bah celle-là on ne l'a pas vu en observation, ou on a mis ça en avant parce qu'il y a beaucoup de facteurs physiques", je pense qu'ils vont nous suivre. Mais dans la démarche, ça me paraît un peu… Je ne sais pas…*
> ***CJ** : Ça intervient un peu tard. On va voir ce qu'ils vont en penser. […]*
> ***CE** : Nous, la façon dont on procède c'est quand même croisé avec la phase 1, donc on ne part pas de rien. C'est croisé avec les retours d'agents phase 2, les retours des agents, mais aussi ce qu'on a vu. Donc tu vois, ça ne peut pas être mis en question. Mais je trouve que dans la démarche, ça m'interroge plus sur comment c'est fait, mais en même temps, il faut qu'on laisse la main. Pour moi, il faut qu'on laisse la main [au coordinateur sécurité] et [à l'alternante HSE] qui pilotent la démarche, tu vois.*
>
> **Extrait d'entretien collectif (après M23) — le 18/07/2023**

Dans cet extrait, la CE et la CJ se questionnent sur les retours tardifs des responsables de site concernant le choix des situations (lors de la réunion de restitution, après la réalisation des analyses). Pour la CE, l'important est de « laisser la main » aux IP qui co-pilotent la démarche avec l'équipe d'intervention. Quant aux agents observés, ils ont pu participer indirectement au choix des situations de travail (sujet de l'enquête) lors des moments d'observation par rapport à ce qui leur semblaient signifiant et particulièrement sollicitant physiquement. Toutefois, ils n'ont pas été sollicités dans l'enquête par rapport aux critères de sélection des situations. Ainsi, l'intégration limitée des acteurs-clients « responsables de sites » et « agents observés » dans l'enquête sur le choix des situations de travail représente un obstacle à la construction sociale de la communauté d'enquête et aussi de l'intervention. C'est notamment la complexité des liens entre les différents acteurs-clients et les acteurs de l'équipe d'intervention (Figure 44) qui a contribué à ces difficultés de construction sociale de la communauté d'enquête.

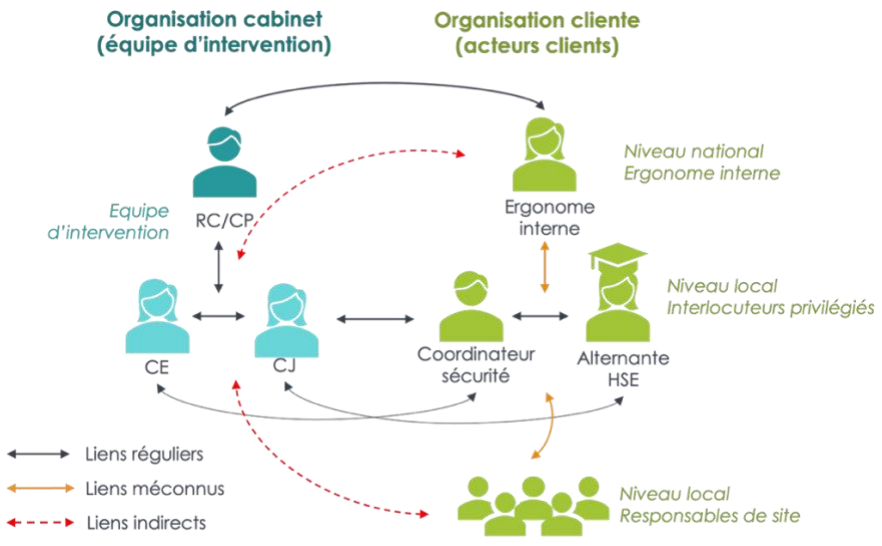


Figure 44 : Synthèse des principaux liens entre l'équipe d'intervention et les acteurs-clients du cas 2

Le cas 2 est particulièrement représentatif de niveaux d'interlocuteurs dans les organisations et les interventions qui complexifient les échanges de manière générale et les enquêtes lorsque des situations indéterminées apparaissent. Par ailleurs, les relations entre les acteurs dépendent également de l'objet et de la demande de l'intervention.

Dans le cas 3, les consultants mobilisent principalement les deux IP pour enquêter du fait de la relation qu'ils ont réussi à construire par rapport au problème partagé d'intégration de la manager pour l'aider à « reprendre le service en main » et sans la stigmatiser davantage. Les consultants sont également parvenus à créer une proximité avec la manager et son adjointe. Par exemple, lors d'un débrief entre les IP et les consultants, la manager et son adjointe restent pour y participer. De cette manière, les consultants accèdent directement à leurs réactions « à chaud ». Par ailleurs, les consultants ont très tôt identifié le besoin de réaliser des entretiens complémentaires avec la manager permettant notamment l'expérimentation de solutions [F4]. En effet, lors de la RP, les collègues avaient proposé de « mettre les pieds dans le plat » avec la manager, consistant à la confronter directement aux vécus négatifs des agents [F3].

Les consultants ont plus ou moins l'habitude d'enquêter avec certains profils d'acteurs-clients. La CP a par exemple exprimé le caractère nouveau d'une telle proximité avec les acteurs managériaux partiellement due aux relations dégradées entre les acteurs-clients. Cette proximité développée pour l'enquête du cas 3 permet probablement à la CP de développer de nouvelles habitudes d'enquête pour de futures interventions.

En conclusion, les enquêtes des trois cas ont été menées avec différents acteurs du cabinet, de l'équipe d'intervention et de l'organisation cliente. Se questionner avec ces différents acteurs permet de formuler des propositions de solutions directement orientées :

- Pour résoudre la situation indéterminée (sur les manières de s'assurer de la représentativité des données dans le cas 1 ; de faire le tri dans les situations à analyser dans le cas 2 ; de s'y prendre pour ne pas mettre en défaut la manager dans le cas 3) ;
- Mais aussi pour continuer de mener l'enquête avec les acteurs pertinents (ceux du cabinet en RP ou RP sat, ceux de l'équipe d'intervention en réunions-internes, et ceux de l'organisation cliente en provoquant des réunions-clients ou des « colloques singuliers »).

Le travail de construction de la communauté d'enquête permet de réfléchir « au public et ses problèmes », ce qui participe à la résolution de la situation indéterminée. Ainsi, nos analyses montrent que la communauté d'enquête est le produit d'une construction sociale qui permet d'accéder aux acteurs pertinents et concernés par les situations indéterminées. Dans les trois cas, les IP sont souvent les principaux acteurs mobilisés pour participer à la communauté d'enquête. Toutefois, leur proximité peut aussi empêcher l'élargissement avec d'autres acteurs (cas 1). La méconnaissance de la chaîne de décision et des liens entre les acteurs-clients (cas 2) constitue un obstacle à la construction de la communauté d'enquête. Pour « enquêter avec », des prérequis sont nécessaires comme l'analyse stratégique des acteurs-clients de l'intervention pour identifier les liens entre eux, et leurs objectifs individuels vis-à-vis de l'intervention. Enfin, les acteurs qui composent la communauté d'enquête sont clairement identifiables une fois

l'enquête aboutie et le fait même de construire une communauté pour l'enquête participe aux réflexions sur la stratégie globale de l'intervention.

2. Révision des fins et des moyens en cours d'intervention par un processus de valuation

2.1 L'identification de ce qui compte pour les acteurs de l'équipe d'intervention

2.1.1 Valuation des propositions de solutions

Les fins et les moyens des interventions apparaissent d'abord comme figés dans les PI. Celles-ci sont rédigées par des équipes de réponses dont les acteurs sont souvent partiellement ou totalement différents de ceux des équipes d'intervention. Les fins peuvent être rapprochées des objectifs de l'intervention tels que perçus par les acteurs de l'équipe et les moyens englobent à la fois les outils méthodologiques et temporels. Le tableau ci-dessous donne à voir les fins et moyens identifiés puis redéfinis dans les trois cas étudiés.

Tableau 23 : Fins et moyens identifiés dans les PI puis redéfinis dans les trois cas

	FINS	FINS REDEFINIES	MOYENS	MOYENS REDEFINIS
CAS 1	• Accompagnement sur la gestion des flux entrants et leurs impacts sur les différents postes d'accueil	• Modéliser les flux visiteurs du musée • Travailler en interdisciplinarité consultants et ingénieur outils numérique • Prendre en compte des facteurs de variabilités	• Analyses de données chiffrées • Analyses de données terrain (observations, entretiens, etc.) • Création d'un modèle de simulation • Analyses des premiers scénarios du projet d'accueil	• Analyse de données chiffrées • Analyse de données terrain : Relevés des flux sur la zone parvis • Création d'un modèle de simulation • Séances de travail au sein de l'équipe et avec les acteurs-clients pour comprendre les données et modéliser les flux
CAS 2	• Mettre en place des mesures visant la prévention des AT/MP • Évaluer la faisabilité d'intégration des exosquelettes	• Respecter les temps • Copiloter l'intervention avec les IP • Respecter la méthodologie prescrite (Remplir les grilles) • Apporter de la valeur ajoutée par analyse de l'activité (analyser et révéler l'activité) • Mettre en place des mesures de prévention efficace	• Démarche de la MACPT en 3 phases • Remplissage des grilles • Analyses qualitatives	• Démarche de la MACPT en 3 phases • Elaboration de critères de sélection des situations de travail (équipe d'intervention, acteurs du cabinet, acteurs-clients)
CAS 3	• Remettre le service en état de fonctionner sereinement • Diagnostic sur les sources de tensions dans le travail	• Diagnostic sur les sources de tensions dans le travail • Intégrer la manager pour la remettre en position de manager (travailler en équidistance des agents et des managers) • Rendre compte des vécus et des causes dans l'organisation du travail	• Entretiens individuels • Observation de situations de travail • Analyses des données et formalisation dans un rapport	• Entretiens individuels • Analyses des données et formalisation dans un rapport • Entretiens et restitutions supplémentaires • Préparations et débriefs avec les IP

Dans les récits d'enquête des trois cas, les acteurs *valuent* en permanence les fins et moyens de l'intervention en les remettant en débat sur la base de leurs désirs et intérêts. C'est notamment au moment des propositions de solutions **[F3]** que les acteurs expriment ce qui compte pour eux, en projetant des conséquences de l'enquête à leur mise en application.

Détaillons l'exemple du cas 2 dont les processus d'enquête et de valuation sont marqués par les précédentes interventions pour la même organisation cliente. Les dernières fois, l'insatisfaction des acteurs-clients, et plus particulièrement de la commanditaire, a été vécue par le RC/CP et la

CE concernant la mise à l'écart de l'outil de cotation de la démarche MACPT alors que ces résultats étaient attendus. L'équipe d'intervention a alors abordé cette intervention (cas 2) avec l'intérêt partagé de satisfaire les attentes des acteurs-clients en respectant « la méthodologie prescrite » et plus spécifiquement en remplissant les grilles de cotation. De fait, le remplissage des grilles de cotation est passé d'un moyen, identifié dans la PI pour atteindre les fins d'intégration d'exosquelettes et de mise en place d'actions de prévention, à une fin-en-soi pour l'équipe d'intervention, basée sur les attentes présumées des acteurs-clients.

Les fins et moyens redéfinis au cours de l'enquête par l'équipe d'intervention (Figure 45) sont principalement orientés vers des intérêts liés à la conduite de l'intervention et à des critères de qualité relatifs au métier.

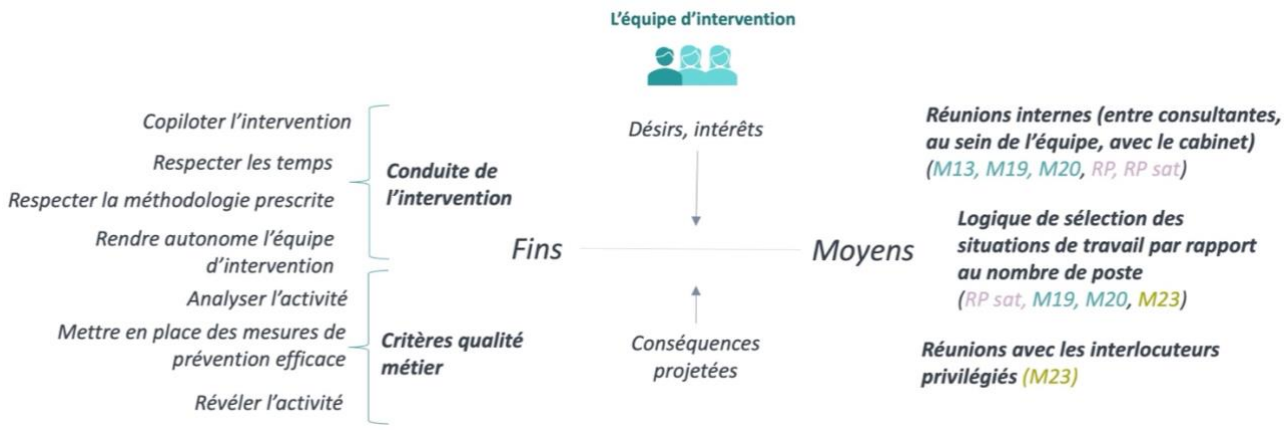


Figure 45 : Fins et moyens redéfinis par l'équipe d'intervention au cours de l'enquête (cas 3)

Ainsi, comme nous l'avons vu, ce qui compte pour les consultants c'est de « respecter la méthodologie », mais aussi de mener l'intervention en collaboration avec les acteurs-clients et notamment avec les deux IP en leur permettant de « prendre la main » et de se répartir le travail (copiloter l'intervention). Pour les consultants, le copilotage de l'intervention est devenue une fin-en-vue plutôt qu'un moyen. L'enquête révèle aussi le désir des consultants de « respecter les temps » compte tenu du nombre incertain de situations de travail à analyser. « Rendre autonome l'équipe d'intervention » est un désir plutôt formulé par le RC/CP qui souhaite que la CE prenne davantage le pilotage vers un apprentissage des fonctions de CP.

Du côté des critères de qualité liés au métier, les consultants mettent en avant l'importance d'analyser l'activité, de la « révéler » c'est-à-dire de la faire découvrir à des acteurs-clients qui ne la connaissent pas nécessairement, comme les responsables de site. De même que pour le copilotage de l'intervention, l'analyse de l'activité qui était plutôt un moyen pour atteindre les fins de l'intervention est devenue une fin-en-vue des consultants, un objectif à atteindre dans l'intervention. La volonté de « mettre en place des mesures de prévention efficaces », au-delà de l'intégration des exosquelettes converge vers l'éthos professionnel des ergonomes d'allier santé et performance (Laussu, 2020) par l'amélioration des situations de travail analysées.

D'autres propositions en cours d'enquête visaient la renégociation conjointe des fins et des moyens. Lors des RP et RP sat, les acteurs du cabinet ont notamment proposé de « décaler la méthode » **[F3]**. Cette proposition aspire à modifier l'objectif de l'intervention, donc sa fin, en

invitant les acteurs-clients à requestionner la pertinence de la méthodologie choisie (de la MACPT) pour atteindre les objectifs fixés (d'évaluer la faisabilité de déploiement d'exosquelettes et de déterminer des mesures de prévention). Les consultants de l'équipe d'intervention ont alors *valué* à plusieurs reprises la pertinence de cette proposition et de sa mise en application **[F4]**.

> ***RC/CP :*** *[Le coordinateur sécurité] a un cursus en psycho dynamique […] il faut arbitrer avec lui en fait voir comment il réagit parce que lui peut aider aussi à faire changer, à faire évoluer un petit peu.*
>
> **Extrait de RP sat (entre M18 et M19) — le 04/07/2023**

> ***CE :*** *Ce n'est pas maintenant, ce n'est pas de cette façon-là qu'on va remettre en cause… Ce n'est pas dans ces conditions-là, ce n'est pas maintenant. Pour moi, c'est des choses, par contre, qu'on va remonter à la commission exosquelettes comme on a fait sur les autres sites. On fait un rex de comment ça s'est passé, et c'est là qu'on peut justement apporter nos conseils par rapport à la méthodologie. Mais c'est pas avec [les IP] qu'on va remettre en question quoi que ce soit sur la méthodo, parce que c'est pas l'objectif qu'on nous demande.*
>
> **Extrait d'entretien individuel (entre M24 et M25) — le 20/07/2023**

> ***CJ :*** *Je ne me sentais pas légitime de formuler une remise en question de la méthode comme ça […] on a été soulagé parce que [l'ergonome interne] était contente, mais [la CE] et moi, on n'était toujours pas sûrs d'avoir fait suffisamment d'analyse de l'activité. Et même si moi, en faisant du lien entre les grilles et l'activité, j'avais l'impression de faire quand même une analyse de l'activité, et d'avoir quand même montré des choses qui étaient intéressantes, mais à ce stade, je ne sais toujours pas si on a fait suffisamment d'analyse de l'activité.*
>
> **Extrait d'entretien individuel (après M67) — le 02/05/2024**

« Décaler la méthode » aurait pu devenir une nouvelle fin-en-vue, c'est-à-dire un nouvel objectif redéfini conjointement entre l'ensemble des acteurs de l'intervention (acteurs-clients et consultants). Néanmoins, les trois consultants ont *valué* différemment cette proposition tout au long de l'intervention :

- Le RC/CP perçoit le coordinateur sécurité comme un allié potentiel du fait de sa formation professionnelle ;
- La CE exprime sa perplexité quant à « décaler la méthode » dans la temporalité de l'intervention, mais elle perçoit un intérêt à revenir sur la méthodologie plutôt en fin d'intervention avec les acteurs de la commission exosquelettes ;
- En fin d'intervention, la CJ exprime quant à elle des difficultés de légitimité pour remettre en question la méthode alors que les acteurs-clients expriment de la satisfaction vis-à-vis de celle-ci.

La remise en question de la méthodologie MACPT a fait partie des propositions *valuées* par l'équipe, mais plutôt au sein de la communauté de pratique (entre acteurs du cabinet et acteurs de l'équipe d'intervention).

2.1.2 Tensions dans la valuation

Dans chacun de nos cas, nous avons également identifié des tensions dans la valuation c'est-à-dire des désirs et intérêts divergents (en contradiction) et qui n'étaient parfois pas identifiés par les consultants limitant l'engagement dans un processus de valuation conjoint.

Par exemple, dans le cas 1, l'équipe d'intervention est plutôt unanime sur son désir de « prendre en compte les aléas et variabilités dans le modèle de simulation ». Se rapprocher au plus près de la réalité du fonctionnement du parvis peut s'apparenter à une « règle de métier » malgré la différence de métier au sein de l'équipe d'intervention entre celui d'ingénieur outils numérique, et celui de consultant.

> ***CE :*** *Quand on a parlé un peu des aléas [l'IP] disait "c'est à la marge ça, c'est des phénomènes tout ça". Sauf que nous, j'ai l'impression, pour expliquer ces phénomènes-là, nous, on aurait besoin quand même d'avoir cette explication-là, d'affiner cette donnée-là.*
> ***CJ :*** *Je suis assez d'accord, parce qu'effectivement, quand elle en a parlé, moi, je me suis dit, je pense que justement, cet aléatoire, il conditionne pas mal la façon dont les gens rentrent, la façon dont les files se vident.*
>
> **CAS 1 — Extrait de la réunion-interne M48 — le 12/01/2023**

> ***Ingé*** *: Moi, ce qui me gêne, c'est qu'on peut juste voir comment le parvis se remplit d'un point de vue théorique et dans la simulation. Il y a de grandes chances que dans la simulation, oui, on peut mettre des règles générales, mais qu'on n'ait pas observé des microphénomènes.*
>
> **CAS 1 — Extrait de la réunion-interne M56 — le 25/01/2023**

Cet intérêt par rapport à la représentativité du modèle qui doit inclure des aléas et « microphénomènes » est partagé au sein de l'équipe d'intervention et revient à plusieurs reprises dans l'enquête y compris avec les acteurs du cabinet (en RP). Pourtant, ce qui comptait pour l'IP, ce n'était pas tant la fiabilité et la représentativité du modèle que la possibilité de tester des hypothèses avec le modèle.

> ***IP :*** *Et le deuxième point qui m'a vachement marquée, c'est la prudence de [l'ingénieur]. Il nous a beaucoup dit "mais vous ne pouvez pas vous appuyer sur les chiffres que je vous donne pour faire des prévisions budgétaires, des prévisions de fréquentation, ce n'est pas possible. Moi je pose des hypothèses, mais elles ne vont pas forcément se transformer en réalité dans deux ou trois ans, c'est pas vrai." Et nous on lui a beaucoup dit "on va quand même utiliser tes chiffres parce qu'en fait nous on a l'habitude, on sait que le prévisionnel n'est que du prévisionnel. En tant qu'institution publique, c'est normal, on doit poser des hypothèses dans la réalité." […] Mais j'ai senti un malaise, que je comprends très très bien de la part de [l'ingénieur] sur cette question, parce qu'il avait l'impression qu'on lui demandait d'être un magicien qui prédit l'avenir. […] ça nous faisait rire avec [la commanditaire]. On sent vraiment la différence de positionnement et d'objectif tout simplement, tu vois. Et je comprends tout à fait son positionnement, je le juge absolument pas. Et il a tout à fait raison. Mais nous, on a l'habitude de faire ça, de poser des hypothèses qui se révèlent fausses au final, mais sur lesquelles on est obligé de travailler.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien avec l'IP (après M133) — Le 09/07/2024**

Dans cet extrait d'entretien, l'IP explique avoir perçu et compris le malaise de l'équipe d'intervention et plus particulièrement de l'ingénieur. Cette compréhension de la difficulté et de l'intérêt des acteurs de l'équipe d'intervention s'est traduite par sa collaboration dans la diffusion des données du musée (quand il s'agissait de transmettre des données de caméra de surveillance

par exemple). Toutefois, la situation indéterminée de l'équipe n'est pas réellement partagée avec l'IP, l'excluant du processus de valuation par rapport à ses propres désirs et intérêts vis-à-vis du modèle de simulation. Le processus de valuation est ainsi en tension dans la mesure où il aurait pu impliquer davantage les désirs et intérêts des acteurs-clients. La valuation peut alors dépendre du partage de critères de qualité du travail.

Dans le cas 2, nous identifions une tension au sein des propositions *valuées* puisque les désirs et intérêts des consultants sont entrées en concurrence notamment du fait de leur vécu antérieur à l'intervention. En effet, celui-ci a renforcé leur intérêt de « respecter la méthodologie prescrite » (correspondant aux attentes que les consultants perçoivent des acteurs-clients), et en même temps, d'autres désirs émergent comme le fait d'apporter de « la valeur ajoutée par l'analyse de l'activité » (principalement exprimé par le RC/CP).

> ***CJ** : Moi, ça me fait un peu peur dans ce que [le RC/CP] dit. Effectivement, c'est une chose de coter, mais il faut faire une analyse de l'activité telle qu'on sait la faire, et montrer notre plus-value. Et moi, j'avoue qu'à l'heure actuelle, avec toutes les situations qu'on a analysées, comme on l'a vu ce matin, je suis plutôt dans la cotation et puis l'analyse, on verra après. Après, moi, je trouve quand même que l'analyse en soi de la situation n'est pas simpliste, moi je ne trouve pas, peut être que je me trompe, mais j'ai pas l'impression d'avoir fait une analyse simpliste non plus des situations. Donc du coup, pour le moment, j'avance avec ça, mais c'est vrai que pour faire après une analyse plus fine…*
> ***CE** : Non, mais il faut voir ce que [RC/CP] entend derrière quand il dit ça […] Du coup, moi je m'étais dit sur [la précédente intervention], je fais des chroniques d'activité, enfin, en tout cas ce qui me semble intéressant à mettre en avant. Donc moi c'était des situations de travail où il y avait beaucoup de stratégies mises en œuvre, des prises d'appui, du travail à deux, donc je l'avais fait en chronique d'activité, et ensuite, quand ils m'ont demandé d'intégrer les grilles, bah j'ai re-coté avec ce que j'avais déjà analysé, donc ça a été assez facile. Sauf que ça nous a pris forcément plus de temps, puisqu'il fallait re-coter après coup. Alors que là, on est dans l'inverse, et qu'on passe par ce qui est attendu à minima, c'est d'utiliser les grilles de cotation. Mais c'est vrai que c'est assez subtil parce que maintenant il faut aussi apporter de la valeur ajoutée en étant conforme. Sauf qu'il faut apporter de la valeur ajoutée sans trop déborder. Ou alors, comme dit [RC/CP], c'est qu'on rajoute du temps.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien collectif (entre M24 et M25) — le 20/07/2023**

Dans cet extrait, la CJ exprime des craintes quant au fait de réussir à concilier les deux approches correspondant à des désirs et intérêts différents. Ces propres critères liés à « l'analyse de l'activité » sont issus de sa formation universitaire en ergonomie de l'activité, mais qui sont aussi partagées au sein du cabinet (en tout cas par le RC/CP). La CE témoigne quant à elle d'un changement dans sa manière de réaliser l'intervention puisque contrairement à la précédente, elle priorise cette fois le fait de respecter la méthodologie prescrite. Les propositions *valuées* de « respecter la méthodologie » et « d'apporter de la valeur ajoutée par l'analyse de l'activité » peuvent ainsi entrer en contradiction, et le désir de respecter les temps vendus « sans trop déborder » vient alors s'ajouter comme injonction.

Une autre tension identifiée dans le cas 2 concerne la difficulté de l'équipe d'intervention à comprendre les désirs et intérêts des acteurs-clients vis-à-vis de la prescription méthodologique. Alors que l'intervention est terminée, les consultants continuent de s'interroger sur des éléments qu'ils considèrent propres à « l'analyse de la demande ». Comme nous l'avons vu, des questions

persistent sur les attendus et contraintes de l'ergonome interne vis-à-vis de la démarche MACPT. L'explicitation des désirs et intérêts de l'ergonome interne aurait sans doute permis de *valuer* autrement les propositions, et de les mettre plus facilement en application.

Dans le cas 3, certaines propositions sont *valuées* directement avec les acteurs-clients en particulier avec les deux IP (notamment quand il s'agit de s'entretenir avec la manager intermédiaire en colloque singulier). L'enquête, pour éviter la stigmatisation de la manager, pousse les consultants à *valuer* dans le même sens la proposition « de mettre les pieds dans le plat » et de lui exposer les représentations des agents à son égard. Pour autant, lors de la RP, un acteur du cabinet externe à l'équipe d'intervention exprime des réticences à aller « sur le terrain de la personnalité ». De même, alors que l'intervention est terminée depuis plusieurs mois, la CP exprime des réticences persistantes sur la manière de mettre en application les décalages de points de vue quand il s'agit de « la forme » et de « la personnalité » des acteurs-clients.

> ***CP :*** *Peut-être un truc où j'aurais du mal à procéder, mais ça peut se placer côté agent comme manager, c'est la façon dont les gens peuvent parler, la forme, et ça je pense que j'aurais encore du mal à travailler là-dessus avec eux. Quand tu sens qu'il n'y a pas de retenue, ou de bienveillance. […] Ce sujet-là, je trouve qu'il n'est pas simple à aborder, parce que dire à la personne, peut-être que la forme… Quoique si, en disant toujours, "le ressenti des gens, c'est que c'est quand même assez brut ce que vous dites".*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien collectif (après M42) — le 31/10/2025**

La valuation positive de l'équipe d'intervention à propos de la solution de confronter les représentations des acteurs-clients est contrebalancée par des réticences persistantes de la CP quant à sa capacité réelle à la mettre en application pour les prochaines interventions. Le fait que le sujet ne soit « pas simple à aborder » touche à la légitimité des consultants, aux règles de métier quand il s'agit d'aborder ces questions de « forme » et de personnalité des acteurs-clients. La valuation est en tension dans la mesure où elle est toujours en cours, et se prolonge au-delà de l'intervention du cas 3.

En synthèse, le processus d'enquête permet de *valuer* des propositions de solutions en repositionnant les fins et moyens de l'intervention sur un continuum alors qu'ils sont initialement figés dans la PI. La valuation force à adopter des modèles souples d'intervention puisque de nouveaux moyens sont identifiés venant reconfigurer l'intervention pour davantage de compréhension des finalités. Toutefois, nos trois cas montrent que les consultants ont davantage réussi à *valuer* au sein de la communauté de pratique (équipe d'intervention et acteurs du cabinet) plutôt qu'au sein de la communauté d'enquête, avec les acteurs-clients. Les consultants ont pu à chaque fois renégocier des moyens, mais avec des difficultés d'identification des désirs et intérêts réels des acteurs-clients limitant l'engagement conjoint dans le processus de valuation. La négociation des fins et des moyens s'accompagne généralement de renégociation contractuelle qui vient soutenir la commercialisation du service des consultants.

2.2 La renégociation des fins et des moyens soutient la commercialisation du service

2.2.1 Quand le temps se fige comme une fin-en-soi

« Respecter les temps » et « éviter de déborder le temps prévu » sont des « fin-en-soi » pour les consultants, car dans toutes leurs interventions, il est attendu d'eux d'éviter de passer plus de temps que celui initialement prévu, à moins de s'engager dans une négociation commerciale justifiant le besoin de temps supplémentaire. Dans ces cas-là, le « temps » devient un objet de négociation mutuelle entre les acteurs-clients et l'équipe d'intervention.

Dans le cas 2, la dimension temporelle a été abordée à plusieurs reprises. Lors des RP, les acteurs du cabinet ont formulé des hypothèses d'incompatibilité entre le temps disponible et le temps nécessaire pour l'analyse des situations de travail. Cette hypothèse participe à la fois à l'institution du problème **[F2]** concernant l'origine de la difficulté rencontrée par l'équipe d'intervention, mais aussi à une proposition de solution qui implique de renégocier les moyens temporels de l'intervention **[F3]**.

> ***Animatrice*** *: On a dépassé ce point-là, sauf si [CE] dit le contraire, mais il me semble que la question n'est plus le tri, mais le fait qu'on n'ait pas le temps. Mais je veux bien qu'on revienne en arrière. […] Est-ce que le tri est encore une question ?*
> ***CE*** *: Bah oui, oui !*
> ***Animatrice*** *: Oui, mais c'est une question parce qu'il ne rentre pas dans le temps ?*
> ***AC :*** *Pas que je pense*
> ***CE*** *: Bah non, c'est pas ça ! En fait, dans la méthodologie et dans ce qu'on a vendu, l'analyse se fait sur quelques situations de travail, donc forcément il faut faire le tri.*
>
> **CAS 2 — Extrait de RP (entre M14 et M15) — le 27/06/2023**

> ***Animatrice :*** *Visiblement, vous êtes un petit peu en déséquilibre par rapport à ça, […] Parce que c'est quoi qui cadre aujourd'hui ? Finalement, c'est le nombre de jours que vous avez ? Est-ce qu'il y a autre chose que le nombre de jours qui vient cadrer finalement le niveau de détails, la précision, ou la quantité des analyses que vous devez faire ?*
> ***CE :*** *Ce qui vient cadrer, c'est quand même que la phase 2 est en lien avec la phase 1. Parce qu'on n'a pas fait une phase 1 pour rien, donc ça veut dire que ce qui a été identifié en rouge dans la phase 1, qu'on l'aborde dans la phase 2. Donc y a ce cadre-là. Ensuite il y a la dimension temporelle, c'est-à-dire qu'on a eu un jour par site, donc ça veut dire que sur un jour on travaille avec la matière qu'on a pu ressortir sur le jour.*
>
> **CAS 2 — Extrait de RP sat (entre M18 et M19) — le 04/07/2023**

L'activité dialogique de l'enquête permet d'appréhender la dimension temporelle de l'intervention, d'une part comme une contrainte du travail d'analyse des situations de travail, et d'autre part, comme une marge de manœuvre à négocier auprès des acteurs-clients. C'est une contrainte, notamment parce que le budget-temps défini à la vente a été établi à un jour d'analyse par poste avant de connaître le périmètre du nombre de situations de travail à analyser à l'issue des deux premières phases. Autrement dit, les consultants disposaient du même temps d'analyse pour un poste avec quatre situations de travail et pour un poste avec une seule situation de travail.

> ***RC/CP :*** *C'est la crainte peut-être, et comme je situais pas bien les périmètres, la crainte de se faire déborder par le temps, en ce qui concernait le nombre de cycles, le nombre de situations de travail. Ça, c'était ma troisième préoccupation. Allez, on va dire, ce n'était pas un objectif, c'était mon point de vigilance. J'essayais de serrer avec [la CE], considérant que, ayant fait une proposition à distance, avec simplement une description des entités qui étaient mobilisées, mais pas détaillé des situations de travail qui pourraient être sélectionnées, je pouvais être éventuellement en défaut de juste chiffrage de la proposition.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien individuel en fin d'intervention (après M67) — le 02/05/2024**

Dans cet extrait, le RC/CP explique de manière rétrospective le « défaut de juste chiffrage » auquel il a été confronté au moment de la conception de l'intervention, n'ayant pas encore de vision précise du périmètre des situations de travail à analyser. De même, les deux consultantes relatent des inquiétudes liées au périmètre :

> ***CE :*** *Et en fait, moi j'avais beaucoup d'inquiétudes sur le fait que le périmètre retenu soit vraiment un périmètre pertinent. […] Il y a quatre sites, donc j'avais peur que les périmètres explosent, en termes de situation à analyser et finalement, il me semble que ça s'est vite recentré sur deux ou trois situations de mémoire. Pour moi, c'était un passage important parce qu'un peu d'inquiétude sur le fait que quatre sites en même temps, ça on ne l'avait pas fait avant, donc j'avais un peu peur que le périmètre ne soit pas pertinent. Je reste un peu dubitative sur justement, la manière dont on a défini ce périmètre parce qu'on n'était pas beaucoup à la manœuvre en fait.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien individuel en fin d'intervention (après M67) — le 22/04/2024**

> ***CJ :*** *J'ai vécu le fait qu'il y avait quand même beaucoup de situations. C'est-à-dire que moi j'ai ressenti le poids du fait qu'il y avait beaucoup de situations à analyser, et du fait que le temps de formalisation n'était peut-être pas forcément anticipé pour ça. […] C'est pour ça que je dis que l'analyse de l'activité reste en débat, parce que je trouve qu'on n'a pas pu passer suffisamment de temps par situation pour vraiment comprendre l'activité. […] Je me souviens que les trois sites que j'ai fait, avec toutes les situations que ça comprenait, j'ai fait une analyse grossière de l'activité, et puis j'ai fait une cotation des grilles. Et en fait, c'est comme ça que j'ai pu m'en sortir, parce que l'essentiel de l'analyse, c'était les grilles.*
>
> **CAS 2 — Extrait d'entretien individuel en fin d'intervention (après M67) — le 02/05/2024**

Ces deux extraits révèlent des doutes qui persistent au-delà de la fin de l'intervention concernant la manière dont le tri des situations de travail a été fait (pour la CE) et le niveau d'analyse d'activité suffisant (pour la CJ) par rapport au temps contraint de formalisation.

La dimension temporelle a également été envisagée comme une marge de manœuvre. Pourtant, la renégociation des moyens avec les acteurs-clients n'a pas été engagée durant l'intervention. Les consultants ont plutôt sollicité une réunion-client non prévue initialement avec les deux IP pour consolider le choix des situations de travail à retenir pour l'analyse de la phase 2 (M23). Malgré cette réunion salutaire pour les consultantes, l'équipe a néanmoins passé plus de temps que prévu sur l'intervention (environ 30 jours au total pour 20 jours vendus et facturés, sans renégociation commerciale).

De la même manière, le temps contraint dans la PI est un repère qui dicte fortement le déroulé de l'intervention pour la CP du cas 3. C'est d'ailleurs l'écart avec les moyens énoncés dans la PI qui la motive à mobiliser le dispositif de RP entre M29 et M30, et plus précisément l'inconfort ressenti par rapport au manque de temps de formalisation du diagnostic présenté en pré-

restitution aux acteurs-clients (M29). Elle justifie ce manque de temps notamment à cause des entretiens complémentaires qui se sont ajoutés.

> ***CP :*** *Pour aller jusqu'au bout du vécu, c'est vrai que ce n'est pas confort quand on voit ses plans de formalisation qui sautent. Pourtant, ça saute toujours, c'est grignoté par des raisons qui sont valables. Et du coup, je me suis rendu compte à la pré-restit que ce n'était pas la quantité qui faisait la qualité du rendez-vous. Et on a fait une pré-restit très en échange, en co-construction avec le client. C'était vraiment bien. Mais c'est vrai que par rapport à la représentation du document, je pensais vraiment qu'il aurait fallu tout formaliser !*
> ***Animatrice :*** *Pourquoi du coup on se pose encore cette question ? J'ai l'impression que tu donnes presque une réponse en disant bah finalement, il n'y a peut-être plus de question de temps de formalisation, puisqu'une formalisation succincte, voire co-construite, te paraît à la limite plus confort que de rédiger laborieusement un truc tip-top dans son coin.*
> ***CP :*** *Du coup, je pense que comme ça se fait là en ce moment, moi je vois en ce moment le bénéfice de ces rendez-vous-là, mais c'est toujours une question parce qu'il faut quand même formaliser à un moment donné ! Enfin, je veux dire, j'ai des choses encore à formaliser… […] Il me semble que si je vois "deux jours de formalisation" dans la PI, je vais mettre deux jours dans mon agenda, et c'est là où il faut vraiment que je déculpabilise parce que quand ça saute je me dis "c'est pas conforme entre guillemets à la PI" alors que c'est des temps à valeur ajoutée.*
> ***AC6*** *: On s'en fout enfin…*
> ***CP*** *: Oui, on s'en fout (rires collectifs) […] c'est mon vécu, c'est ce qu'ils ont acheté !*
>
> **Extraits de la RP entre M29 et M30 — le 24/10/2023**

Dans ces extraits, la CP partage certes sa satisfaction concernant la réunion-client qui s'est déroulée « très en co-construction », mais en même temps elle exprime son inquiétude par rapport à la réduction de ses temps de formalisation (moments de travail individuel) au profit d'autres temps (moments de terrain ou réunion-client). Elle évoque sa pratique de faire coïncider ce qui apparaît dans la PI (deux jours de formalisation) avec son agenda (deux jours de moment de travail individuel) et la perturbation éprouvée quand les moments de travail individuel sont remplacés par des entretiens complémentaires avec les acteurs-clients. Un acteur du cabinet externe à l'équipe d'intervention (AC6), qui fait partie de la direction, exprime la futilité de respecter *stricto sensu* les moyens méthodologiques et temporels énoncés dans les PI. La tendance à se rapprocher au plus près des moyens tels que définis à la vente a pour effet de figer les fins et les moyens plutôt qu'à les concevoir de manière souple sur un continuum.

Les exemples présentés illustrent les difficultés des consultants à s'affranchir de la « fin-en-soi » consistant à respecter les moyens temporels définis au moment de la vente et qui sont figés dans les PI. Pourtant, la renégociation des moyens temporels peut déboucher sur une négociation commerciale permettant aux consultants d'articuler des logiques inhérentes au conseil.

2.2.2 En quête de renégociation commerciale

La redéfinition des fins et des moyens au cours des enquêtes participe à repenser la dimension commerciale de l'intervention. L'analyse de nos cas permet de montrer que les enquêtes ont justement soutenu cette dimension commerciale par des modifications méthodologiques. Celles-ci peuvent s'accompagner de renégociations contractuelles, c'est-à-dire d'une vente additionnelle concrétisée par un avenant au contrat. Dans d'autres cas, les modifications opérées par rapport au prescrit de la PI n'entrainent pas de modifications contractuelles et se font dans

l'enveloppe budgétaire définie à la vente. Par exemple, plusieurs modifications méthodologiques apparues tout au long du cas 3 (absence d'observation, ajout d'entretiens et de restitutions, etc.) n'ont pas nécessité d'avenant au contrat.

> ***Animateur** : C'est des temps de planification d'entretien où on modifie la séquence de l'intervention, et ça peut donner lieu éventuellement aussi à une modification contractuelle, on va dire sur le temps vendu le temps passé. Je me trompe ?*
> ***RC** : Là il n'y avait pas de problématique parce que c'était prévu, il y avait le temps prévu d'entretien complémentaire, d'explicitation, mais moi ça me fait aussi prendre conscience qu'il y a des choses qu'on peut faire […] J'ai peut-être pas forcément pris le temps d'expliciter à [CE] sur la stratégie d'intervention. D'où peut-être sa réaction, d'ailleurs. Les sujets sont peut-être subis un peu…*
>
> **CAS 3 — Extrait de la RP entre M29 et M30 — le 24/10/2023**

Dans cet extrait, le RC exprime que certaines modifications méthodologiques étaient prévues dans la PI. Toutefois, le temps initialement budgétisé pour des moments de terrain d'observations a été réinvesti autrement. La vente additionnelle réalisée pour les restitutions supplémentaires est partiellement liée à l'enquête pour permettre à la manager de s'exprimer en colloque singulier et de s'approprier les résultats avant une réunion de restitution en plénière.

De manière générale, les compétences commerciales sont inhérentes au métier de consultant et constituent une attente de la part des acteurs du cabinet.

> ***AC1 :** Il faut avoir à l'esprit de récupérer de l'argent. Alors, oui, tu peux le récupérer à la vente, mais le contexte de vente peut être de forte concurrence. […] Si tu charges la mule en mettant plus de temps, dont le client ne considère pas qu'il a de l'importance, on se disqualifie commercialement. Puis il y a d'autres moments où on est en position de négociation. […] Ce souci de valorisation, c'est presque une quête permanente dans l'intervention, c'est de se mettre en position de négociation. Et quand on y arrive, on peut rediscuter avec le client, le temps qui est nécessaire pour avancer. Et à ce moment-là, on n'est plus en concurrence et on est aussi dans un diapason au niveau de la valeur ajoutée. Et ce n'est plus pareil. […] On revient sur un périmètre beaucoup plus raisonnable, on revient sur des enjeux plus qualitatifs, sur ce qui est important et ce qui l'est moins. […]*
> ***AC8 :** C'est intéressant cette idée de renégociation commerciale. Pour moi, c'est un exercice difficile et beaucoup plus difficile que l'intervention elle-même. Je ne suis pas capable d'expliquer pourquoi. Là, pour le coup, c'est mes habitudes à moi. C'est intéressant parce que c'est quasiment un travail d'enquête en soi. C'est un micro-projet dans le projet pour moi. Ce n'est vraiment pas quelque chose de simple, là même où l'intervention peut se passer très bien. Connaissance du client ou pas connaissance du client, peu importe.*
> ***AC6 :** Il y a des niveaux de renégociation qui sont peut-être plus ou moins difficiles, je le vois bien dans l'équipe. Soit on renégocie les moyens dans la même enveloppe, ça il me semble, c'est assez facile, parce qu'en fait on dédie tous les moyens qu'on avait négociés au préalable à un autre objet que ce qui était prévu. Dès fois, ce n'est pas si simple, je le vois bien, quand le marché est contraint, on n'est pas forcément très robuste sur le déroulé de son intervention, on s'arc-boute un petit peu sur ce qu'on avait prévu, et puis on se laisse peut-être moins la possibilité de se dire, bah non, les deux groupes de travail, on le fera ou pas, je m'en fous, c'est pas le sujet. Et puis un deuxième niveau de complexité, c'est ce que disait [AC8], c'est quand tu vas redemander des sous. Cette deuxième difficulté qui apparaît dès fois est liée à la représentation que t'as de la négociation commerciale qui fait qu'on est plus ou moins à l'aise.*
>
> **Confrontation collective avec les acteurs du cabinet aux résultats — le 21/10/2025**

Dans cet extrait de confrontation collective aux résultats de recherche, les consultants confirment cet enjeu financier dans l'intervention. La renégociation commerciale en cours

d'intervention est d'autant plus nécessaire compte tenu des difficultés rencontrées au moment de la vente. En effet, dans le contexte de concurrence de la vente, l'équipe de réponse opère à des arbitrages entre l'intervention idéale (avec les temps estimés nécessaires) et l'intervention réaliste (susceptible d'être achetée par les acteurs-clients). Dans cette perspective, renégocier via des ventes additionnelles en cours d'intervention peut paraître plus simple qu'en amont de celle-ci (AC1). Pour autant, un consultant exprime que l'exercice de renégociation est « *plus difficile que l'intervention elle-même* », et se mène comme « une enquête en soi », « un projet dans le projet » (AC8). Les consultants ne sont pas forcément à l'aise au fait d'allier la logique financière avec celle plus technicienne de l'intervention.

Dans cette optique, une partie de « la quête permanente » de la renégociation commerciale peut se mener dans l'enquête dialogique sur une situation indéterminée compte tenu de la pluralité des acteurs mobilisés (cabinet et clients) autour de la redéfinition des fins et des moyens de l'intervention. Ainsi, les acteurs du cabinet profitent généralement des RP pour interroger les équipes d'intervention sur les marges de manœuvre financières perçues, déterminantes pour redéfinir les fins et les moyens sur un continuum. À force d'aborder ces questions financières au cours des enquêtes, les consultants sont amenés à développer des compétences commerciales.

Synthèse du chapitre 7

Ce chapitre relate la manière dont les consultants mènent leurs enquêtes et les effets de ces enquêtes sur leur intervention.

D'abord, la construction sociale de la communauté d'enquête par la mobilisation de différents acteurs issus du cabinet, de l'équipe d'intervention, et de l'organisation cliente, participe à penser la stratégie d'intervention. Une partie de l'enquête est en effet concentrée autour de la définition des acteurs qui seraient concernés par la situation indéterminée et donc, pertinents à rejoindre la communauté d'enquête. Les acteurs de l'équipe d'intervention déploient des stratégies pour se regrouper entre eux et ce, malgré l'éloignement de certains, du fait de leur rôle (de RC/CP notamment), ou de la répartition des tâches dans l'intervention. Dans les cas étudiés, les dispositifs de RP et RP sat ont été mobilisés pour participer aux enquêtes en cours, et l'élargissement du public avec les acteurs de l'ensemble du cabinet s'est fait tantôt par nécessité (problème bloquant) et tantôt par anticipation (difficulté pressentie). Enfin, les difficultés d'accès à certains acteurs-clients amènent l'équipe d'intervention à hiérarchiser les acteurs qui paraissent prioritaires (les interlocuteurs qui deviennent privilégiés pour l'intervention, et pour l'enquête).

Ensuite, la mobilisation de ces différents acteurs permet de *valuer* autrement les propositions de solutions à l'aune des représentations, des « désirs et intérêts » des protagonistes. Au cours des processus de valuation, les fins et les moyens qui ont été déterminés au moment de la vente sont redéfinis. D'après les trois cas étudiés, les processus de valuation se font par rapport à des critères de qualité liés au métier, qui émanent principalement des acteurs du cabinet et de l'équipe d'intervention, et par rapport à des critères de satisfaction des acteurs-clients (et en ce sens, de performance). Des tensions peuvent alors apparaître dans la valuation, entre des propositions antagonistes, ou encore dues au manque d'accès aux représentations des acteurs-clients. L'apport de la valuation est de repositionner les fins et les moyens sur un continuum. Le respect des « temps » est un bon exemple d'une « fin-en-soi » qui s'applique par défaut à toutes les interventions, mais qui peut devenir, au cours de l'enquête, un moyen de renégociation avec les acteurs-clients. Nous avons également montré que la redéfinition des fins et des moyens ouvre des opportunités pour le développement de compétences commerciales des consultants étant donné que les modifications méthodologiques peuvent s'accompagner d'avenants et de ventes additionnelles liés à la commercialisation du service.

En ce sens, les processus de valuation et d'enquête dialogique sont propices à l'adoption de modèles d'intervention « souples », liés au paradigme de la co-production du service, grâce à l'intégration de différents acteurs et par l'explicitation des « désirs et intérêts » qui peuvent servir de critères de satisfaction, voire d'évaluation, de l'intervention

Chapitre 8 Dialogues entre les communautés d'enquête et la communauté de pratique

Au-delà des effets sur les interventions en termes de construction sociale et de redéfinition des fins et des moyens, nous allons voir que les enquêtes ont également des effets sur le plus long terme, liés à l'apprentissage des manières de faire qui sont propres au cabinet. C'est pourquoi nous mobilisons le terme de « communauté de pratique » qui désigne les acteurs du cabinet et plus spécifiquement ce qui les unit entre eux, et les distingue des autres (consultants par exemple). En enquêtant, les acteurs de la communauté de pratique produisent des repères et des habitudes pour apprendre à travailler ensemble. Pour rappel, le concept d'habitudes de travail[70] est utilisé au sens des philosophes pragmatistes qui considèrent que l'activité peut être appréhendée comme une succession d'enquêtes et d'habitudes. Le concept d'habitude se rapproche des règles de métier et manières d'agir qui sont construites socialement par un groupe (un collectif de travail ou une communauté de pratique, etc.). Ce concept nous permet de saisir ce que les acteurs produisent en enquêtant : des habitudes pour l'avenir qui peuvent éventuellement se transformer en règles partagées. D'abord, nous verrons comment l'enquête participe à la construction de la communauté de pratique par la mise en débat de ces habitudes et par la transmission de repères. Ensuite, nous analyserons finement les Revues de Projets (RP) comme un dispositif propice à l'enquête. En effet, le dispositif des RP apparaît comme un moyen dont l'organisation dispose pour soutenir les consultants dans leurs enquêtes, mais aussi comme un dispositif d'apprentissage pour les former aux manières de faire de la communauté de pratique.

1. L'enquête participe à la construction d'une communauté de pratique

1.1 L'enquête produit des repères pour apprendre à travailler ensemble

1.1.1 Le travail collectif à travers le vécu partagé d'une situation indéterminée

Dans les cas étudiés, les équipes d'intervention réalisent du travail collectif qui se décline différemment selon les logiques de répartition du travail entre eux.

- Dans le cas 1 : le RC/CP est plutôt en retrait pour permettre à la CE de développer des compétences de pilotage d'intervention. Les autres acteurs de l'équipe se répartissent le travail et notamment les moments d'observation, réalisés en binôme entre l'ingénieur et la CE ou entre l'ingénieur et la CJ.
- Dans le cas 2 : l'équipe d'intervention s'est répartie les sites et postes de travail à analyser (un site pour la CE et trois pour la CJ).

[70] Voir section 3.1, Chapitre 2.

- Dans le cas 3 : les consultants mènent l'intervention en binôme avec une égale répartition sur l'ensemble des moments. Ils se divisent les entretiens individuels avec les agents, mais sont quasiment systématiques à deux lors des réunions-clients.

Ainsi, les acteurs des équipes d'intervention ne réalisent pas les mêmes tâches, mais ont des objectifs communs à court ou moyen terme dans un mode de travail collectif de coopération voire de collaboration (De la Garza & Weill-Fassina, 2000). Par exemple, les données recueillies au niveau du parvis du musée sur deux demi-journées différentes par l'ingénieur et la CE, puis par l'ingénieur et la CJ, visent un même objectif de rendre compte de l'affluence et des logiques de gestion des flux visiteurs par les agents de sécurité (cas 1).

Dans la répartition du travail entre les acteurs d'une équipe, l'émergence et la construction d'une situation indéterminée viennent fédérer l'équipe autour d'une difficulté commune et concentrer le travail collectif autour de l'enquête à mener. Dans les trois cas, les acteurs vivent une même situation indéterminée dans la mesure où celle-ci bloque leur action :

- Comment simuler le nouveau périmètre et avec quelles données (cas 1) ?
- Comment sélectionner les situations de travail pertinentes pour respecter la méthodologie prescrite (cas 2) ?
- Comment rendre compte des tensions d'un point de vue organisationnel et pas uniquement personnel (cas 3) ?

Pour répondre à ces questions, un travail collectif au même but proximal de résolution de l'indétermination se construit. Par exemple, les RC/CP qui sont plutôt en retrait dans les cas 1 et 2, se rapprochent de l'équipe d'intervention pour l'enquête. Pour le RC/CP du cas 1, cela se traduit par une participation aux réunions-internes en reformulant sa compréhension des problèmes (financiers et techniques) pour répondre à la nouvelle demande et en utilisant des métaphores de flux d'eau pour faciliter la compréhension des flux humains. Malgré son éloignement sur l'ensemble de l'intervention, le RC/CP participe au travail collectif de l'enquête.

Dans le cas 2, les consultantes n'ont pas d'interaction directe avec la commanditaire, c'est le RC/CP qui rapporte ses discours au reste de l'équipe via les réunions-internes. La transmission d'informations du RC/CP alimente l'institution du problème et la valuation des propositions de solution (par exemple : ne pas « shunter » les acteurs-clients et l'ergonome interne dans le choix des situations). Par ailleurs, le partage de la difficulté de remplissage des grilles de cotation pousse la CE à aider la CJ sur ses sites malgré la répartition convenue en début d'intervention. L'entraide a été favorisée par l'enquête qui a permis de mettre au jour les difficultés méthodologiques liées à la démarche de la MACPT, les enjeux d'harmonisation des pratiques entre les consultantes, et les enjeux de cohérence avec les précédentes interventions. En effet, malgré le fait que les précédentes interventions n'aient pas été vécues par la CJ, elle connaît leur histoire qui se raconte comme une « histoire de guerre » au sein de la communauté de pratique du cabinet. Celle-ci concerne l'épreuve des consultants confrontée à l'insatisfaction des acteurs-clients due à une négligence des grilles de cotation. Cette épreuve a été surmontée par les consultants, mais avec un coût à la fois temporel et financier (moments de travail individuel supplémentaires pour coter les grilles *a posteriori*). La prise en compte de l'importance du

remplissage des grilles de cotation pour les acteurs-clients devient une règle qui sert de repères pour le travail collectif de l'équipe d'intervention. De fait, le vécu par procuration des interventions précédentes permet à la CJ de vivre, au même titre que ses collègues, la situation indéterminée du cas 2 liée aux situations de travail pertinentes à coter.

Ainsi, l'enquête permet de vivre une expérience commune entre les acteurs de l'équipe d'intervention qui apprennent à travailler ensemble pour un objectif à court terme commun, notamment grâce à la construction d'habitudes de travail voire de règles de métier. La situation indéterminée vient fédérer les acteurs de l'équipe autour du travail collectif de l'enquête.

1.1.2 La construction d'habitudes et de règles de travail entre les acteurs

Dans les contextes de recomposition d'équipe, de montée en compétences et de travail en interdisciplinarité, les habitudes de travail ne sont pas nécessairement stabilisées au sein des équipes d'intervention. Dans le cas 1, les acteurs de l'équipe d'intervention manquent d'habitudes de travail à la fois sur la thématique de modélisation des flux dans un projet de conception d'envergure, mais aussi entre eux. C'est la première intervention de la CJ dans le cabinet et elle intègre l'équipe d'intervention alors que celle-ci a déjà démarré. Malgré ses expériences antérieures pour des interventions similaires et pour la même organisation cliente, l'ingénieur évoque au cours des RP sa crainte de porter seul la responsabilité des orientations du musée pour la conception de la zone d'accueil liée à ses « quelques mois d'expériences sur la simulation de flux ». La compétence technique de modélisation lui incombant, l'ingénieur a traversé plusieurs zones d'incertitudes, liées à la situation indéterminée, mais aussi au travail interdisciplinaire avec les consultants. Dans le même temps, le RC/CP souhaite progressivement déléguer ce rôle à la CE qui est en train de développer des compétences pour piloter des interventions à plusieurs consultants. D'ailleurs, lors de l'appel d'offres suivant avec le musée, la CE devient responsable du marché, interlocutrice principale et référente pour toutes les prochaines interventions avec le musée.

> ***CJ :*** *Quand j'y repense, entre [l'ingénieur] qui finalement n'était pas à l'aise parce qu'il débarquait un peu sur l'étude des flux, qu'il ne savait pas trop comment faire, et [la CE], qui commençait dans la gestion de projet, à travailler en équipe, ce qu'elle me disait, ne pas avoir trop l'habitude. Et elle me disait aussi qu'elle avait du mal à travailler avec d'autres consultants sur un aussi long terme. Et moi, qui suis complètement junior et qui débarquais… En fait, on était hyper contraint de tous les côtés. Enfin contraints, on était dans une position inconfortable tous les trois.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien individuel (après M133) — le 21/06/2024**

> ***CE :*** *C'est justement tous ces temps, on voit qu'il y en a pas mal, mais c'était la première fois que je travaillais avec [l'ingénieur], ou une des premières fois, avec [la CJ]. Il me semble que c'était les premières missions. Je me rappelle avoir dit, plus l'incertitude sur le projet, ça fait beaucoup d'incertitudes. Je n'ai pas l'habitude de travailler avec [la CJ].*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien individuel (après M133) — le 02/07/2024**

Au-delà du vécu partagé de l'intervention, c'est principalement l'enquête du cas 1 qui a permis aux acteurs d'expliciter les besoins et façons de travailler de chacun. Par exemple, une partie de l'enquête est orientée vers les besoins de l'ingénieur pour modéliser les flux du parvis. Les consultants ne savent pas ce qui est techniquement possible et faisable dans le modèle de

simulation pour répondre à la nouvelle demande des acteurs-clients. Consciente des habitudes à construire, l'équipe a déployé des moyens spécifiques *dans* et *pour* l'enquête visant à apprendre à travailler ensemble.

> ***CE :*** *La difficulté, moi je trouve, c'est d'avoir été en soutien de [l'ingénieur], pas assez à l'aise sur comment il travaille… Moi je lui faisais confiance, mais c'était dur pour moi de relire son travail […] Donc par contre, j'ai essayé d'échanger entre nous pour aider aussi à ce que lui ne soit pas bloqué dans le modèle. […]. Je trouve que ce n'est pas forcément simple parce que tu as envie d'être en soutien, mais tu ne sais pas de quelle manière. Ou tu as envie de dire on consolide au maximum ces données-là côté modèle. Mais moi je suis un peu limitée pour l'aider. […] On allait à tâtons, je trouvais. Ce qui était normal, parce qu'en fait, la demande, elle évoluait. Je trouve que la proximité avec [IP], sur les questions de projet, les régulations en interne, tout ça, ça permettait pour moi de consolider à la fois la demande, à la fois nos données. Mais à part ça, je n'avais pas trop d'autres moyens pour essayer de consolider encore.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien individuel (après M133) — le 02/07/2024**

> ***L'ingénieur :*** *Moi j'ai dézoommé un peu le système et j'ai vu l'ensemble, alors que [la CE], elle a besoin de zoomer sur l'humain. Et moi, dans mon approche un peu scientifique, je dois dézoomer et voir l'ensemble, et on oublie un peu l'humain, ce qui est un peu logique aussi. Et c'est un peu difficile d'articuler les deux, mais on a fait comme on a pu. Par moments, [la CE] a dû se dire "merde, je vois pas comment je peux réagir par rapport à ça". Mais elle a eu quand même son truc. C'était pas facile comme position pour [la CE], et pour moi aussi. C'était pas facile. Mais bon, ça s'est plutôt bien fait quand même.*
>
> **CAS 1 — Extrait d'entretien avec l'ingénieur (après M133) — le 21/06/2024**

Dans ces extraits, la CE et l'ingénieur témoignent des difficultés relatives au travail collectif en interdisciplinarité et notamment concernant les données à consolider pour répondre aux demandes des acteurs-clients (sujet de l'enquête). La CE évoque une tension entre le besoin de vérifier le travail de l'ingénieur afin de l'aider, et ses propres limites techniques pour le faire. Ses stratégies de « *faire confiance* », *« d'échanger »* et de procéder à des *« régulations en interne »* se sont traduites par un nombre important de réunions dans le déroulé de l'enquête (M : 41, 47, 48, 49, 53, 56, 60, 69, 70, 72, 73). Ces réunions ont permis de partager des hypothèses sur la compréhension du système des flux humains et sur les besoins spécifiques des acteurs de l'équipe pour leur travail (dézoomer sur le système global, ou plutôt zoomer sur l'humain et ses variabilités). Le manque de repères sur le fonctionnement de chacun a fait partie de l'enquête. Par ailleurs, les rôles identifiés dans l'activité dialogique des réunions-internes témoignent du travail collectif entre les acteurs de l'équipe d'intervention (Tableau 24).

Tableau 24 : Rôles des échanges identifiés au cours des réunions-internes

Rôles des échanges durant les réunions internes	Exemples
Prescrire et se répartir le travail	La CE donne des modifications à faire par la CJ
Se synchroniser	La CE informe de la décision de décaler la restitution et de chercher des données complémentaires (avenant)
Planifier le travail	La CE demande les disponibilités de CJ pour planifier les observations
Raisonner ensemble	L'équipe acte l'utilisation du mot "tendance" pour parler de l'affluence aux portes-tambours
Demander ou donner un retour d'expérience	La CE explique ses données observations de l'intervention de 2017
Montrer son travail	L'ingénieur montre une vidéo de simulation du parvis
Expliquer	La CJ explique la variabilité des flux selon les agents
Donner son avis	Importance pour CE et CJ d'expliquer les aléas. Débats sur « l'aléatoire qui conditionne » les flux
Vérifier sa compréhension	La CE reformule la différence entre les chiffres de 2017 et de 2022

Ainsi, l'activité dialogique durant ces réunions produit une intelligibilité mutuelle entre les acteurs malgré la technicité et l'interdisciplinarité de l'intervention. Par exemple, lors d'une séquence de réunion (M48), la CE partage les décisions prises avec l'IP (se synchroniser) et demande les disponibilités de ses collègues pour réaliser des moments de terrain (planifier le travail). Ensuite, le document de travail est partagé, et les acteurs réfléchissent au choix des termes (raisonner ensemble). La CE indique des compléments à apporter (prescrire et se répartir le travail). L'ingénieur projette une vidéo de simulation de flux et explique les calculs réalisés à partir des différentes sources de données (montrer son travail) pendant que les consultantes posent des questions (vérifier leur compréhension).

Toute la réunion ne contribue pas directement à l'enquête, mais certains échanges correspondent à des fonctions de l'enquête. Par exemple, « donner son avis » permet aux acteurs de *valuer* certaines propositions de solution. Lorsque les consultantes insistent sur « l'aléatoire qui conditionne le flux », elles expriment leur intérêt à intégrer des facteurs de variabilité et d'aléas pour assurer la représentativité du modèle (sujet de l'enquête).

En conclusion, l'interdisciplinarité de l'équipe d'intervention a induit du travail collectif nécessaire puisque les acteurs partagent moins de référentiels communs et ont moins d'habitudes de travail (ensemble et sur la thématique des flux). L'ingénieur numérique et les consultants n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs à court terme. L'enquête sur les données pertinentes pour simuler les flux du parvis a permis d'approfondir les besoins des uns et des autres et à les prendre en compte dans la construction de protocoles d'observation pour le recueil de données. Ainsi, l'enquête est un travail collectif qui participe à créer des habitudes de travail entre les acteurs (notamment ingénieur et consultants) et sur des thématiques d'intervention (dans le cas 1 sur les flux, les possibilités et limites de simulation selon les données à disposition).

1.2 L'enquête permet d'élaborer des habitudes de travail au sein de la communauté de pratique

1.2.1 La mise en débat de différentes habitudes de travail

Les acteurs des équipes d'intervention ont des habitudes de travail propres à leur parcours professionnel et aux interventions menées jusqu'ici. Ainsi, les consultants d'une même équipe d'intervention ont potentiellement des habitudes de travail différentes. L'enquête dans l'intervention ouvre des possibilités de mise en débat des habitudes de travail permettant de les consolider, de les remettre en question et d'en développer de nouvelles.

Dans le cas 3, les consultants ont pu débattre de leurs habitudes de travail divergentes touchant à leur représentation de l'intervention et au peu d'expérience concernant la thématique des « diagnostics socio-organisationnels » les poussant à mobiliser celles sur la prévention des RPS. Pour le RC, c'est la distinction entre ces deux thématiques qui a permis aux acteurs-clients de se projeter dans l'offre du cabinet par rapport à d'autres propositions reçues.

> ***RC :*** *Je lui ai demandé "est-ce que vous pouvez me dire un peu les critères qui ont fait pencher la balance vers notre cabinet ?". Et il m'a dit "bah écoutez, on a eu un bon contact, vous avez pris le temps de nous écouter, l'offre que vous avez envoyée est très qualitative on s'y retrouvait et on a trouvé que c'était du cousu main et c'était pas une offre copier-coller comme on a pu voir. Il y en a qui nous ont proposé du Gollac[71], mais nous ce qu'on veut c'est pas un questionnaire, on n'est pas du tout là-dedans, nous on veut un diag[72] socio-organisationnel pour comprendre comment on a pu en arriver là et surtout trouver des leviers d'action, sortir de cette situation compliquée. On veut pas faire un audit ou un diagnostic des RPS, c'est pas ça le sujet. J'ai eu des offres beaucoup trop génériques et pas adaptées à notre demande."*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien avant M1 — le 13/09/24**

D'après le discours rapporté de l'acteur-client par le RC, le diagnostic RPS consiste davantage à respecter une méthodologie prescrite pour identifier des facteurs de risques, tandis que le diagnostic socio-organisationnel permet d'aller plus rapidement vers des causes et leviers d'action pour sortir d'une situation complexe et déjà partiellement identifiée.

Au contraire, la CP a une représentation très similaire du déroulé des interventions « RPS » et « socio-organisationnel » l'amenant à calquer sa manière d'intervenir pour le cas 3 sur celle de ses précédentes interventions sur les RPS. En effet, pour elle, les méthodes de travail relatives aux RPS constituent des repères méthodologiques. Les consultants ont ainsi pu confronter leurs représentations et habitudes de travail très tôt dans l'intervention.

[71] Gollac est le nom du chercheur sociologue et statisticien qui a présidé le collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail et dont le rapport remis au ministère du travail, de l'emploi et de la santé en 2011 identifie six facteurs de risques psychosociaux. Le « rapport Gollac » constitue désormais une référence dans les interventions sur les risques psychosociaux.
[72] Abréviation de diagnostic.

CP : *On avait l'habitude de remplir les tableaux de situations-problème avec [AC20]*
RC : *Ouais, j'y crois pas moi.*
CP : *C'est pas mal pour faire ressortir les effets…*
RC : *Pour moi, c'est plus une façon de structurer les prises de notes, mais en aucun cas ça constitue un diag !*
CP : *Ha ouais ?*
RC : *Bah non… Après on a des styles différents !*
CP : *C'est qui le chef du projet ? (Rires)*
RC : *C'est toi, moi je suis filet.*
CP : *J'aurais été seule, j'aurais fait ça.*
RC : *Pour moi, c'est une façon de prendre des notes, mais c'est pas une façon de poser un diagnostic partagé. […]. Le problème de la fiche c'est qu'elle ne permet pas de prendre de la hauteur avec une vision globale. Peut-être plus un schéma un peu comme [telle collègue]. Et après, tu peux zoomer, mais ça a le mérite de dépersonnaliser les problèmes.*

CAS 3 — Extrait d'échanges entre consultants (M7) — le 24/09/24

La CP partage sa manière de formaliser un diagnostic sous forme de « tableau » ou de « fiche situations-problème » inspirés des travaux de l'ANACT[73] (Figure 46). Le RC réagit en donnant son avis sur ce format de diagnostic qui est, selon lui, plutôt un moyen d'aider le consultant, qu'un outil de transmission vers les acteurs-clients.

SITUATION 1	ORGANISATION DES RÉUNIONS DE SERVICE
Déclinaisons de la situation	• Réunions d'équipe : réunions du mardi en présentiel (non-maintien systématique, décalée ou annulée dans la semaine) : (normalement hebdomadaire) 10h-11h30 • Organisation des tâches en présentiel en parallèle (photos apprentis, impression pour archivage (arrêts maladie, justificatifs de transport), contrats) • Transmission des informations lors de ces réunions
Professionnels concernés	et Mme ı et parfois Mme occasionnellement
Conséquences potentielles de cette situation sur la santé et/ou la réalisation des missions	• Incertitudes sur la tenue ou non de ces réunions qui vient désorganiser le travail ex: des après-midis potentielles pour voir les apprentis, gérer leur dossier (après-midi perdu) • Informations non partagées de manière collective : ex: visibilité sur le planning de congés (information se perd, désorganise la vie pro/perso) • Informations non transmises au pôle des partenariats, augmente le risque d'erreur dans le suivi des dossiers (ex: rupture de contrats)
Facteurs de cause des RPS	• Maintien non systématique des réunions de service • Participants à ces réunions ? personnes du pôle des partenariats non conviées (systématiquement) ou personne avec fonction transverse (informations partagées avec l'autre pôle ou fonction transverse du) / outils partagés ?
Facteurs aggravants des RPS	→ Annulation au dernier moment, décalée ? → Organisation des réunions en décalage avec le planning de présence → N'organise pas de rdv le mardi
Ressources	• Réunion au format mixte ? • Outils de suivi existants : planning congé, suivi des apprentis, etc. • Amélioration dernièrement sur la gestion des congés

Figure 46 : Exemple d'une fiche situation-problème réalisée dans une autre intervention par la Cheffe de Projet (CP)

La confrontation des différentes habitudes de travail amène à envisager le diagnostic sous d'autres formats. Le RC imagine plutôt « un schéma » et le binôme dégage trois grands axes au diagnostic concernant la stratégie du service, l'organisation du travail, et le management (Figure 47).

[73] Les « fiches situations-problèmes » sont inspirés des travaux de l'ANACT et de leur modèle « Contraintes Ressources et Régulation » (C2R). Les « fiches » ou « tableaux » permettent de « décortiquer » des situations de travail par l'identification des acteurs, des facteurs de causes et de conséquences et des ressources à disposition des travailleurs.

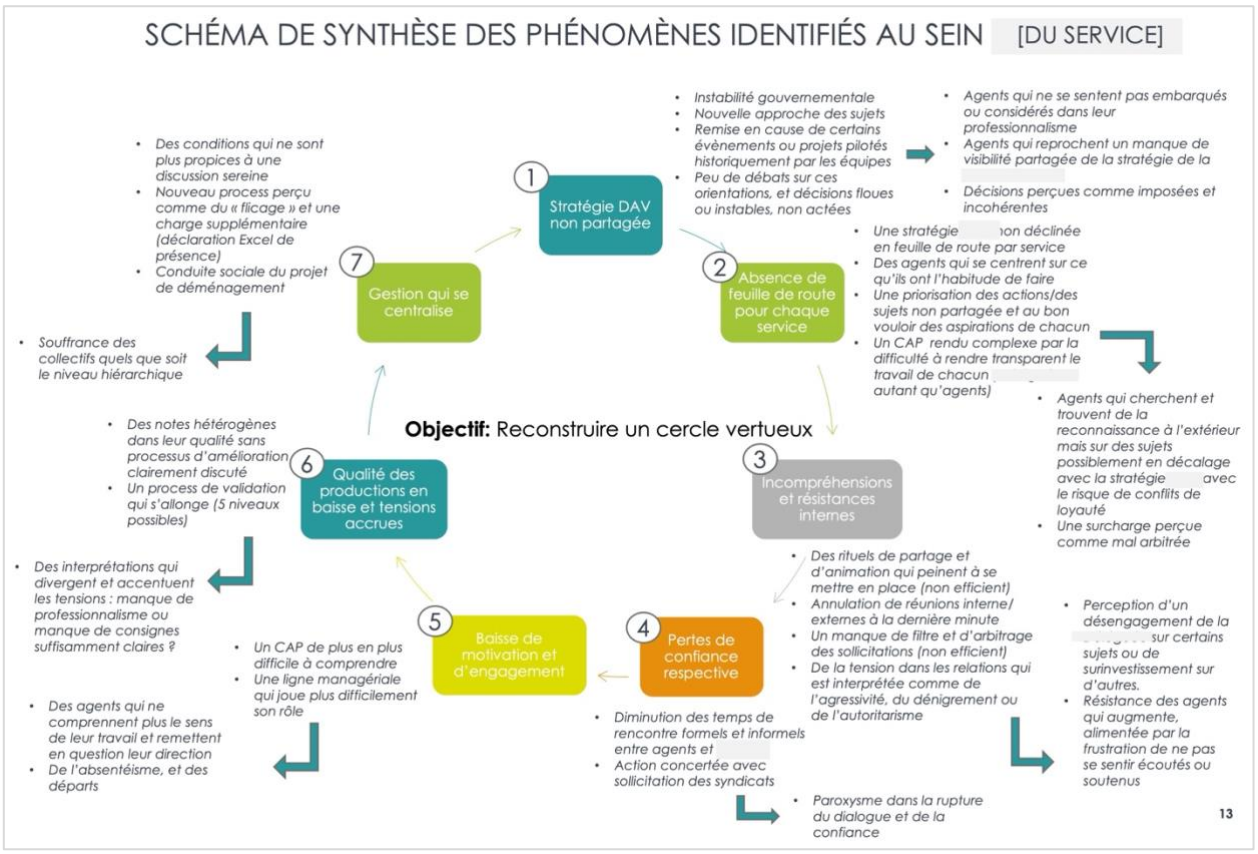


Figure 47 : Extrait du diagnostic du cas 3 (schéma de synthèse des phénomènes identifiés au sein du service)

Le schéma de la diapositive 13 a été réalisé par le RC tandis que la CP s'est plutôt chargé d'alimenter la déclinaison des trois grands axes.

Cette présentation du diagnostic témoigne d'une accoutumance de la CP à une autre manière de faire, entrainant une évolution de ses habitudes.

> ***CP :*** *C'est pas la même formalisation que quand je travaillais avec [AC20]. Et du coup, je m'y retrouve quand même. J'ai presque eu l'impression que c'était moins… Enfin, l'inconvénient des fiches situation-problème, c'est que c'est très détaillé, donc à un moment, tu peux t'y perdre dans la matière. Je pense que ça évitait de trop se perdre dans les détails, mais c'est une synthèse, donc ça veut dire que c'est moins précis quand même. L'objectif c'était d'être anonyme aussi.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien individuel (après M42) — le 13/01/2025**

> ***CP :*** *Je me suis rendu compte que c'est compliqué de présenter quelque chose que t'as pas écrit. Et tu vois, la boucle infernale, là, je ne sais plus dans quelle situation, j'ai dû l'expliquer. Tu sens que… C'est pas ce que j'ai écrit donc en fait c'est marrant, parce qu'il y a une appropriation. Et puis en plus c'est aussi qu'on a eu peu d'échanges je me rappelle en fait tu me l'as expliqué, j'étais dans le train sur mon téléphone donc c'est pas les conditions super top. Autant dire que quand j'ai dû la représenter j'ai été très synthétique.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien collectif (après M42) — le 27/01/2025**

Dans ces deux extraits, la CP verbalise à la fois la manière dont elle perçoit la formalisation « en synthèse » (par schéma et déclinaison en axes) qu'elle trouve satisfaisante par rapport aux fiches situation-problèmes dont elle avait davantage l'habitude. D'un autre côté, elle partage également ses difficultés quand il s'agissait d'expliquer le schéma de synthèse construit par le RC, et qui aurait nécessité davantage d'appropriation de sa part.

Après la fin de l'intervention, le binôme de consultants a pu expliciter les différences sous-jacentes à l'intitulé de l'intervention « diagnostic socio-organisationnel » par rapport aux « diagnostics RPS » dont ils ont davantage l'habitude.

> *Chercheuse : Pour vous, c'est quoi une intervention "diag socio-organisationnel" ? Et c'est quoi la différence avec un "diag RPS" ?*
> ***CP** : Du marketing. Je dis ça parce que je crois qu'on en avait parlé avec [RC] au tout au début. Tout de suite, on s'était dit qu'on était sur une intervention prévention des RPS. Il avait dit que c'était clairement voulu par le client que ça soit appelé « diagnostic socio-organisationnel » plutôt que RPS. Alors je n'étais pas à l'analyse de la demande donc du coup je te laisse la main.*
> ***RC** : […] Je pense que pour une majorité de consultants, un diag RPS va plutôt partir de la notion de risque, de qualification des facteurs de risque RPS qui existent dans une structure, à la mode Gollac, dans une logique plutôt de quantification et de qualification des risques existants, ce qui n'est pas le but d'un diag socio-orga qui est là pour essayer de comprendre pourquoi il y a des troubles psychosociaux et d'expliquer des phénomènes, ce qui n'est quand même pas la même chose. […] Et dans beaucoup de cas, les diag RPS qui sont faits par nos confrères et d'autres consultants, ont plus vocation à montrer qu'il y a des RPS, les qualifier, faire des Karasek[74], des questionnaires, pour mesurer qu'il y a des RPS, mais pas dans une logique de compréhension de ce sur quoi tu vas vraiment pouvoir travailler. Et moi, c'est ça la différence que je verrais entre ce qu'on va appeler "un diag RPS", on va dire de façon très générale telle que ça peut être pratiqué par un certain nombre de cabinets, et nous la façon dont on va voir le sujet des RPS. Nous on le fait plutôt dans une logique de résolution de problème. Le diag RPS il n'a pas vocation à résoudre des problèmes, il a vocation à révéler l'ampleur des problèmes.*
>
> **CAS 3 — Extraits d'entretien collectif (après M42) — le 31/10/25**

Cet extrait d'entretien confirme la différence de représentations entre les deux consultants. Pour la CP, l'usage du terme de « diagnostic socio-organisationnel » est avant tout un argument *marketing* qui aide à vendre et satisfaire les acteurs-clients, tandis que pour le RC, c'est une manière de se démarquer des concurrents avec des implications méthodologiques différentes (logiques de quantification/qualification *versus* logique d'aide à la résolution de situation problème).

L'enquête du cas 3 a favorisé la mise en débat sur des différences d'habitudes de travail et de représentations. De plus, le discours du RC participe à consolider un positionnement du cabinet par rapport au travail bien fait. Pour la communauté de pratique, réaliser des « diagnostics socio-organisationnels » pour résoudre des problèmes a plus de sens que de réaliser des « diagnostics RPS » visant à quantifier et qualifier des troubles psychosociaux.

1.2.2 La promotion d'habitudes de travail par la communauté de pratique

Les enquêtes des trois cas révèlent des préoccupations relatives au « métier », c'est-à-dire des questionnements par rapport aux habitudes qui sont valorisées et promues par la communauté de pratique. Dans le cas 1, les acteurs de l'équipe (consultants et ingénieur projeteur) s'interrogent sur le niveau d'intégration d'aléas et d'éléments de variabilité au modèle pour que

[74] Le professeur de psychologie Karasek a développé en 1979 un modèle d'analyse du stress au travail à l'aide d'un questionnaire (le Job Content Questionnaire) lequel permet de calculer des scores d'exposition au stress au travail. Le questionnaire Karasek fait partie des outils qui peuvent être utilisés pour évaluer l'exposition au RPS.

celui-ci soit représentatif de la réalité des flux de l'accueil du musée. Ces questionnements renvoient à des concepts propres à l'analyse de l'activité pour rendre compte de la diversité, de la variabilité et des aléas des systèmes et des travailleurs (Leplat, 1993). D'ailleurs, l'activité dialogique au cours de la RP après la restitution du diagnostic de l'existant (entre M76 et M77, réunion B) porte précisément sur cette représentativité du modèle.

AC1 : *Qu'est-ce qui fait que vous n'avez pas mis dans les vraies conditions, justement, de ces aléas possibles ? […] Ce n'est pas l'existant.*
AC2 : *C'est une modélisation de phénomène existant, mais c'est pas la réalité.*
CE : *Moi je suis plus à l'aise avec le terme de nominal.*

CAS 1 — Extrait de RP (entre M76 et M77) — le 01/03/2023

AC1 : *Mon questionnement, il est davantage pour savoir, on en est à quel stade ? Parce que pour moi, le fait qu'on soit au stade du modèle nominal n'est pas du tout péjoratif. C'est au contraire un modèle, on va dire intermédiaire […] c'est la question que je pose, c'est-à-dire, est-ce que t'as déjà réussi à mettre les aléas ? J'ai besoin à ce moment-là de poser ces questions pour savoir […] Moi je suis dans la logique de pouvoir apporter une contribution pour aider l'équipe.*
CE : *Moi à ce moment-là, quand [AC1] dit ça, je me dis "Bon bah en fait, on n'a même pas analysé le réel quoi", parce qu'on parle des aléas, et du coup je me dis "bah c'est pas terrible". Mais en même temps, je me dis que la réflexion est intéressante parce que pour le projet, c'est important d'entendre ces notions de nominales, dégradées, aléas. Parce que même si on est prudent sur les données qu'on avance, il y a ces autres paramètres qui peuvent jouer. Enfin, on peut encore aller plus loin, et on sait qu'il y aura d'autres paramètres à investiguer qui sont importants.*

CAS 1 — Extrait de confrontation collective de la réunion B (après M134) — le 29/08/2023

Dans ces extraits de RP et de confrontation aux extraits de RP, les acteurs proposent d'adopter le terme de « nominal » pour qualifier le travail de l'équipe d'intervention en opposition au « réel ». L'intégration des aléas est jugée insuffisante pour rendre compte du fonctionnement existant, mais constitue une perspective à approfondir pour la suite de l'intervention (pour l'analyse des scénarios du projet de conception). L'activité dialogique au cours du processus d'enquête confirme que la prise en compte des aléas dans les modèles de simulation de flux est un critère de qualité pour la communauté de pratique, une habitude de travail à adopter.

Dans le cas 2, nous avons vu que les propositions de solutions sont *valuées* par rapport aux intérêts de « respecter la méthodologie prescrite des acteurs-client », mais aussi de « montrer la valeur ajoutée de l'analyse de l'activité ». Ce deuxième intérêt, principalement exprimé par le RC/CP reflète un critère de qualité lié au métier. En effet, malgré des parcours singuliers, les consultants ont tous été formés à l'ergonomie de l'activité. L'analyse de l'activité est la méthode principalement utilisée et promue par les consultants *: « il faut faire une analyse de l'activité telle qu'on sait la faire et montrer notre plus-value. »*[75]. De plus, au cours du processus d'enquête, l'analyse de l'activité est perçue comme un moyen d'émettre des précautions quant à l'intégration d'exosquelettes. En effet, la démarche MACPT étant le moyen retenu par les acteurs-clients pour juger de la pertinence des exosquelettes, les acteurs du cabinet alertent au cours des RP sur les facteurs de variabilité pouvant rendre les exosquelettes inefficaces, voire dangereux. C'est pourquoi la proposition de modification des fins de l'intervention s'inscrit dans

[75] Verbatim de la CJ (entre M24 et M25) – le 20/07/2023.

une conviction de la communauté de pratique quant à l'efficience supérieure de l'analyse d'activité par rapport à la grille de cotation de la démarche MACPT.

Dans le cas 3, les consultants s'interrogent sur leur légitimé à aller sur « le terrain des personnes » c'est-à-dire à aborder leur caractère, les questions de « formes et de personnalité » dans les situations de tensions interpersonnelles. La mobilisation du dispositif de RP est alors un moyen de vérifier le positionnement du cabinet via des retours d'expériences similaires.

> ***RC :*** *Moi j'avais plus besoin de partager des expériences. C'est pour ça que j'ai mis le sujet, c'était plus pour partager des expériences déjà vécues sur ce sujet-là et voir comment ça avait résonné. D'ailleurs [AC5] faisait état du fait qu'il était un peu dans la même situation avec [telle intervention]. Je crois que j'ai dû l'avoir au téléphone le lendemain ou le surlendemain quand il a fait la restit.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien collectif (entre M24 et M25) — le 17/10/2024**

Les RP permettent d'avoir un échange au sein du cabinet pour connaître le positionnement collectif par rapport à des sujets délicats que les consultants n'osent pas forcément aborder dans leurs interventions. Ce sont des occasions pour confronter les représentations des consultants de l'équipe d'intervention, en l'occurrence le RC souhaitait connaître le positionnement de la CP par rapport à ces sujets-là.

> ***RC :*** *C'était aussi une façon, je pense, de nous caler avec [la CP]. Est-ce qu'on aborde ce sujet-là ou pas ? Est-ce qu'on met les pieds dans le plat, entre guillemets ? Est-ce qu'on ose aborder le sujet ? Moi, ça me permettait aussi, dans le questionnement qu'on avait en RP, d'avoir cet échange avec [la CP], pour voir si elle se sentait aussi d'aborder ce sujet-là avec elle ou pas, ou si ça lui paraissait pertinent.*
> ***CP :*** *Après, je reste quand même, il y a une question en suspens, imaginons qu'elle aurait dit "effectivement, je suis assez braqué" ou j'en sais rien, après nous notre rôle, je trouve qu'il y a des sujets des fois, c'est un peu hors de notre scope donc ça je sais pas. Il faudrait peut-être en reparler collectivement, mais ces questions un peu de formes dans la communication, il y a une partie où je me dis que c'est bien d'y aller quoi. C'est notre rôle, puis en même temps je me vois mal dire à la personne à un moment donné…*
> ***RC :*** *On ne l'exploite pas de façon directe ce décalage-là, mais ça reste utile au diagnostic. Ne serait-ce que pour nous, pour savoir un peu comment se positionne le manager.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien collectif (après M42) — le 27/01/2025**

Le décalage de ressenti entre différents acteurs-clients, dans ce cas entre agents, managers de proximité et manager intermédiaire, perturbent les consultants qui sont à la fois conscients de la nécessité de traiter le sujet, et réticents quant à la manière de le faire. Les échanges au sein de la communauté de pratique dénotent un manque d'outils pour traiter ces questions de ressenti et de caractères. Pour autant, la possibilité d'échanger en collectif sur ce sujet représente une ressource organisationnelle pour l'équipe d'intervention qui mène son enquête avec les collègues. Le nombre de participants parmi les acteurs du cabinet externe à l'équipe d'intervention (AC) montre qu'ils partagent les difficultés de l'équipe d'intervention. En effet, la première RP plénière (entre M12 et M13) qui a duré 43 minutes a mobilisé six AC qui ont pris la parole (Figure 48).

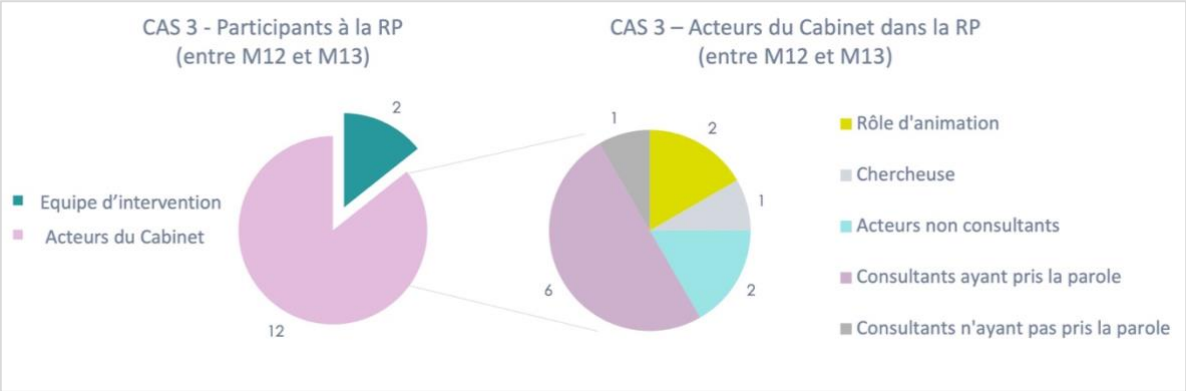


Figure 48 : Diagrammes des participants à la Revue de Projet du 07/10/2024 (entre M12 et M13)

Compte tenu des rôles des participants à la RP (animation en jaune, recherche en gris clair) et de leurs caractéristiques (consultants en rose et gris foncé et non-consultants en bleu clair), seulement 7 consultants pouvaient participer activement, en prenant la parole. Ainsi, le nombre de participants actifs est élevé puisque six parmi les sept consultants externes à l'équipe d'intervention ont effectivement participé à l'activité dialogique de la RP. Ensuite, lors de la RP sat (entre M38 et M39), l'équipe d'intervention a mobilisé deux consultants de la direction durant 1 h 34 comparativement aux durées habituelles d'une heure pour une RP sat. Le temps consacré au sujet de l'équipe d'intervention par les consultants externes à l'équipe atteste de leur implication pour apporter leur aide et construire des repères pour le métier.

La participation active et la durée des RP pour l'enquête sont des indices d'un sujet qui compte pour les acteurs du cabinet et sur lequel un positionnement de légitimité est en cours de construction pour le cabinet. Par exemple, l'une des solutions *valuées* positivement par les consultants de l'équipe et du cabinet consiste à « mettre les pieds dans le plat » en optant plutôt pour des « colloques singuliers ». Ces façons de procéder alimentent les connaissances des consultants et consolident des règles de métier concernant les situations troublées et les managers.

> ***RC :*** *Je pense que là où il faut qu'on continue à progresser aussi au sein du cabinet, parce que je vois bien que c'est pas toujours simple, c'est justement de consacrer autant de temps et autant de crédit à la façon dont les collaborateurs expriment leurs difficultés et la façon dont les managers aussi expriment leurs difficultés. Et c'est pas toujours facile de se mettre en position d'écoute aussi efficace face à un manager que face à un de ses subordonnés. Ça oblige vraiment à garder cette position équidistante, à être dans l'empathie parfois, et c'est vrai que l'empathie avec les managers, parfois elle peut être plus compliquée que l'empathie avec un collaborateur. Il faut arriver à garder ça, il faut arriver à la fois à se mettre à la place du collaborateur qui vit mal des choses, mais aussi à la place du manager, qui n'est pas forcément le méchant à qui on peut prêter tous les maux de la terre.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien collectif (après M42) — le 31/10/2025**

D'après le RC, les consultants du cabinet rencontrent régulièrement des difficultés analogues à celles du cas 3. La participation active des acteurs du cabinet témoigne d'une volonté collective à construire des habitudes de travail partagées sur ces sujets-là qui sont à la fois complexes et de plus en plus rencontrés dans les interventions. La stratégie préconisée et valorisée par le RC est alors de tenir une position « équidistante » entre les collaborateurs et les managers en faisant

preuve d'autant d'empathie auprès des deux catégories d'acteurs-clients. Enfin, et malgré le manque de repères sur ce type d'intervention, le RC évoque le plaisir ressenti dans le cas 3.

> ***RC :*** *J'ai en tout cas de plus en plus de plaisir moi à répondre à des demandes, de vraies demandes, des problèmes, aider quelqu'un à résoudre ses problèmes […] C'est super intéressant et valorisant dans notre métier que d'avoir des gens qui te posent un problème, qui attendent quelque chose de toi pour vraiment les aider à progresser. C'est peut-être aussi notre marque de fabrique chez Solutions Productives, c'est un peu ce qu'on avait évoqué lors du séminaire sur un peu nos piliers, autour de nos savoir-faire, chez Solutions Productives, on aime intervenir là où ça chauffe, là où il y a des problèmes, là où ça ferraille.*
>
> **CAS 3 — Extrait d'entretien avec le RC (après M42) — le 17/01/25**

Dans cet extrait, le RC exprime le sens de ce type d'intervention du point de vue de son métier de consultant lorsque les acteurs-clients le sollicitent pour « résoudre un problème ». Le processus d'enquête invite justement les acteurs concernés par un problème à travailler ensemble à sa résolution. Au-delà de la thématique de l'intervention, c'est la manière d'intervenir, en enquêtant avec les acteurs-clients et les acteurs du cabinet qui apporte de la satisfaction et du sens aux consultants.

2. Conditions organisationnelles à l'enquête : le cas des Revues de Projet

Pour mener des enquêtes durant leurs interventions, les consultants utilisent des ressources organisationnelles comme le dispositif des RP[76]. Cette section vise à comprendre comment les RP peuvent soutenir ou au contraire contraindre les enquêtes menées *dans* et *sur* les interventions.

2.1 Les Revues de Projet au service des enquêtes dans les interventions

2.1.1 Des Revues de Projet pour résoudre des problèmes et participer aux enquêtes

Pour rappel, les RP ont été pensées par la direction du cabinet pour deux objectifs :

- Celui d'aider les consultants dans une intervention en cours en posant une question (modalité « RP Question ») ;
- Et celui de partager des résultats intermédiaires (pré-restitution) ou finaux (post-restitution) à l'ensemble des collègues du cabinet (modalité « RP Présentation »).

La répartition des sujets abordés en RP sur la période de janvier 2023 à décembre 2025 montre que les consultants mobilisent davantage la « RP Question » liée à une difficulté en cours (Figure 49).

[76] Le dispositif organisationnel des Revues de Projet est un espace d'échanges entre les consultants du cabinet pour partager des situations d'intervention. Voir définition section 1.2.2.3 et description ethnographique section 1.2.2.4, Chapitre 5.

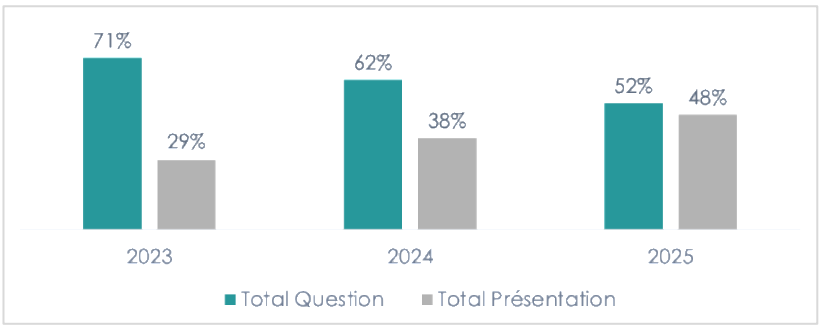


Figure 49 : Répartition des 149 sujets de Revue de Projet (RP) entre les modalités « Question » et « Présentation »

Malgré une majorité de « RP Question » sur les trois ans, l'écart tend à diminuer en 2025 avec de plus en plus d'équilibre avec les « RP Présentation ». La modalité de « RP Question » s'inscrit davantage dans un processus d'enquête en cours puisque l'objectif est d'instituer un problème **[F2]** et d'aboutir à des propositions de solutions **[F3]** grâce au raisonnement des participants de la RP sur celles-ci **[F4]**. La procédure des « RP Question », formalisée par la direction en 2019, comprend d'ailleurs 12 étapes qui correspondent partiellement aux fonctions de l'enquête. Dans la figure ci-dessous nous avons positionné les encadrés numérotés de 1 à 12 issus de la procédure des « RP question », en dessous des fonctions de l'enquête correspondantes.

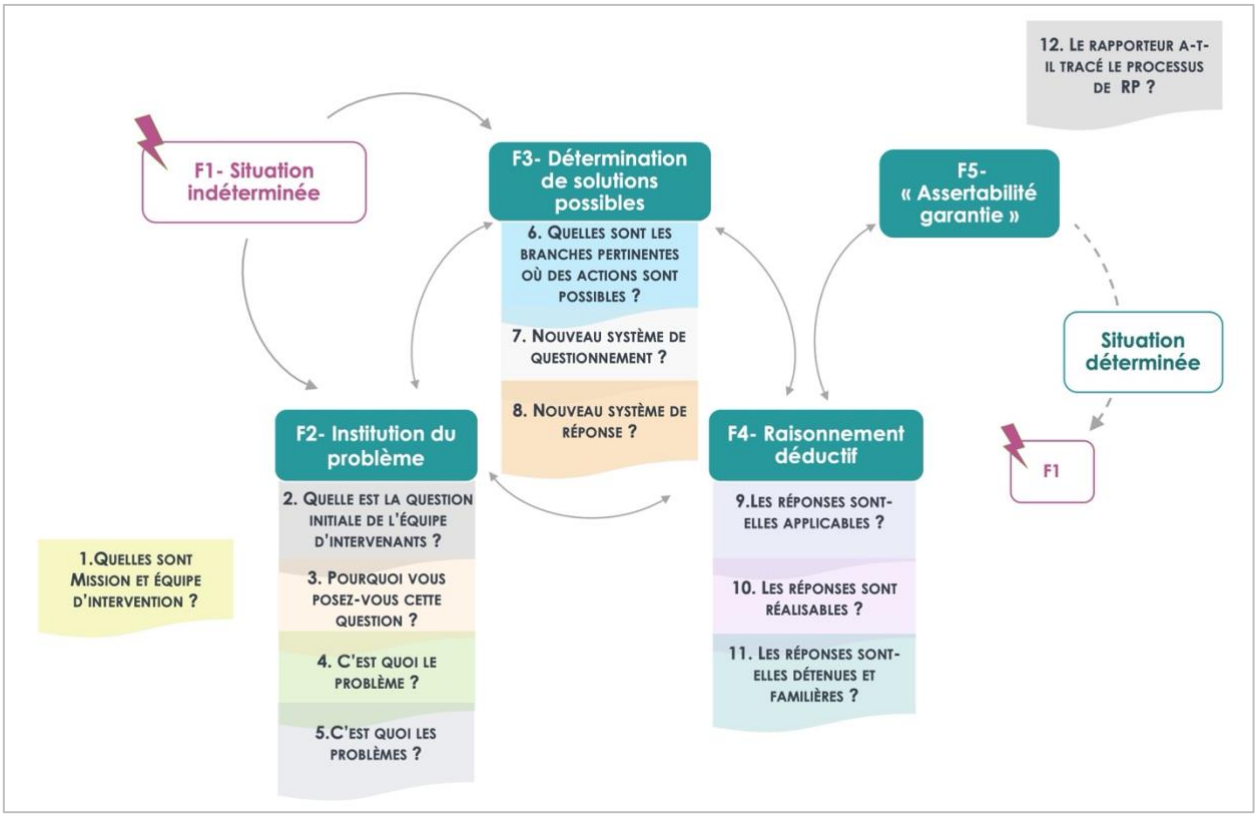


Figure 50 : Tentative de dispersion des 12 étapes de la « RP Question » entre les différentes fonctions de l'enquête

Par essence, la fonction 1 préexiste à la RP puisque la situation indéterminée est *a priori* déjà présente pour l'équipe d'intervention. La première question de la « RP Question » est plutôt contextuelle pour permettre à l'ensemble des acteurs d'identifier l'intervention et l'équipe concernée. Ensuite, un premier bloc de questions (2 à 5) permet d'instituer le problème **[F2]** en essayant de comprendre à la fois l'origine de la question et les problèmes sous-jacents. Un

deuxième bloc (questions 6 à 8) est davantage centré autour des solutions possibles **[F3]**. Enfin, un troisième bloc (questions 9 à 11) concerne le raisonnement déductif sur les solutions **[F4]** notamment pour retenir celles qui sont les plus pertinentes par rapport à la situation et aux vécus et compétences de l'équipe d'intervention. La fonction 5 est moins facilement identifiable bien que la dernière question concernant les traces du processus puisse, dans une certaine mesure, contribuer à de nouvelles connaissances collectives **[F5].**

Le prescrit de la « RP question » correspond à la résolution collective de problèmes dans les interventions et peut en ce sens contribuer à des processus d'enquête. Tous les acteurs de la communauté de pratique ne sont pas nécessairement « égaux » dans la capacité à mobiliser ce type de dispositif pouvant contribuer aux enquêtes. En regardant la répartition des sujets de RP par consultant on s'aperçoit que la mobilisation des RP dépend, au moins en partie, de leur profil (ancienneté et appartenance au CODIR). Le recensement des 89 sujets de « RP Question » sur trois ans permet de rendre compte du nombre de « RP Question » dans lesquelles chaque acteur était directement impliqué en tant qu'équipe d'intervention du sujet.

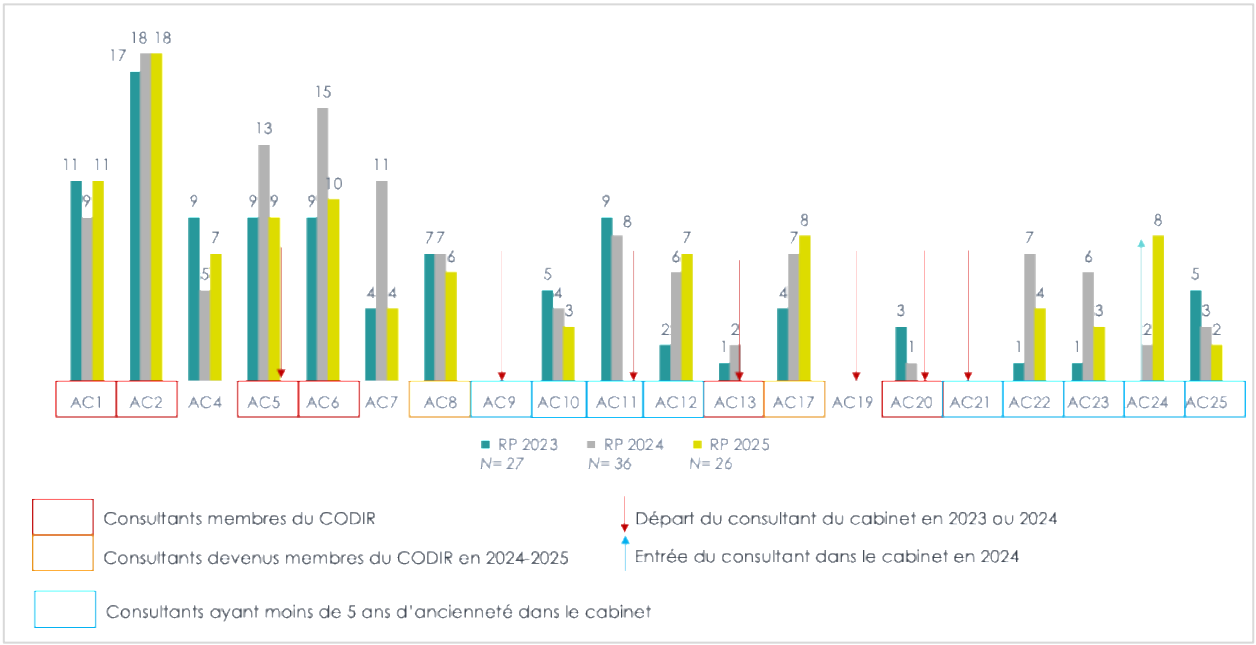


Figure 51 : Nombre de fois où les consultants ont mobilisé une « RP Question » pour une intervention en cours (n=89)

Dans la figure ci-dessus, les occurrences de sollicitation de la « RP question » sont plus élevés chez les membres du CODIR (encadrés rouge et orange). Cela s'explique notamment parce que les consultants du CODIR sont généralement des profils de RC/CP dans les interventions et sont donc mobilisés sur un plus grand nombre d'interventions. Les consultants ayant moins de 5 ans d'ancienneté dans le cabinet (encadrés bleu) n'ont jamais sollicité le dispositif de « RP Question » plus de 9 fois dans une année et le sollicitent plutôt entre 0 et 5 fois. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont moins concernés par des situations indéterminées, mais leurs statuts de « novices » dans la communauté de pratique font qu'ils ont potentiellement des interventions moins complexes. De plus, leur moindre sollicitation des RP peut également interroger leur capacité à intégrer les membres de la communauté de pratique à une communauté d'enquête lorsqu'ils rencontrent effectivement des situations indéterminées. Les consultants moins

expérimentés ont moins l'habitude du dispositif de RP, et peuvent être moins à l'aise pour parler de leur travail avec l'ensemble des acteurs du cabinet.

Dans les trois cas d'intervention étudiée, la « RP Question » est à chaque fois mobilisée soit après un premier amorçage de l'enquête au sein de l'équipe d'intervention (cas 1 et cas 2), soit dès le début de l'enquête sans échange préalable au sein de l'équipe d'intervention (cas 3). La sollicitation de la communauté de pratique par l'équipe d'intervention se fait donc plus ou moins rapidement (Figure 52).

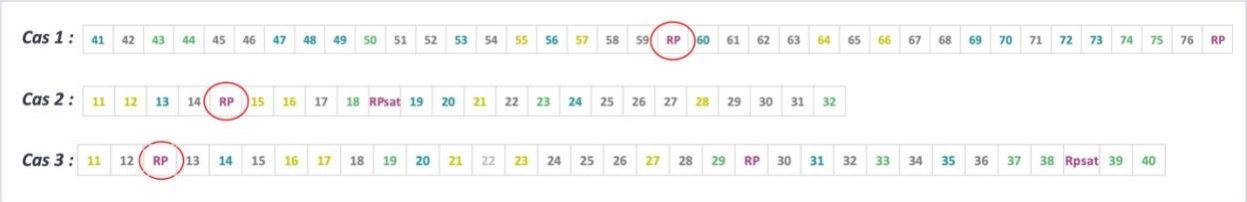


Figure 52 : Identification de la première Revue de Projet par rapport aux moments de l'enquête

Dans le cas 1, la RP est mobilisée quasiment au milieu de l'enquête, l'équipe d'intervention s'est réunie à six reprises auparavant. Pour les cas 2 et 3, la RP est mobilisée très tôt dans le processus d'enquête. Cette variation de temporalité s'explique notamment par la planification anticipée des RP pour l'année en cours. De fait, le calendrier des RP coïncide plus ou moins avec les besoins des équipes d'intervention. C'est pourquoi les consultants ont également la possibilité de solliciter uniquement quelques collègues avec le dispositif de RP sat[77]. Dans nos trois cas, les RP sat n'ont jamais été sollicitées en première intention, mais elles ont plutôt été mobilisées après des RP. En effet, dans le cas 2, la RP sat apparaît entre les moments 18 et 19 pour compléter la RP (entre M14 et M15) qui n'a pas été suffisante pour aider l'équipe. Dans le cas 3, une autre RP plénière est apparue (entre M29 et M30) pour traiter d'un autre sujet, et une RP sat (entre M38 et M39) a été sollicitée concernant la situation indéterminée d'intégration de la manager.

2.1.2 La Revue de Projet satellite introduit une souplesse pour mener les enquêtes

Les RP satellites, également appelés « RP sat » sont apparues au début des années 2010 pour garantir une réactivité auprès des équipes d'intervention en difficulté. Ce sont des RP en comité restreint qui ne sont pas planifiées à l'avance, mais déclenchées par les consultants selon leur besoin. Le fonctionnement correspond davantage aux « RP Question » puisqu'elles ont été créées pour permettre aux équipes d'intervention de réagir dans « l'urgence » :

> ***AC1 :*** *La RP sat c'est au bon moment, au bon endroit, et avec les bonnes personnes.*
> ***AC7 :*** *C'était justement pour être plus réactif, et ne pas attendre la RP suivante pour pouvoir bénéficier de l'aide de collègues.*
> ***AC13 :*** *c'est une question urgente qui ne peut pas attendre et qui nécessite un petit collectif pour ne pas te laisser seul sur le sujet.*

[77] Les Revues de Projet Satellites (RP sat) sont des dispositifs organisationnels proches des RP mais qui ne sont pas planifiés à l'avance mais plutôt déclenchés par des équipes d'intervention en cas de besoin. Voir sections 1.2.2.3, Chapitre 5.

AC16 : *Le but c'était de désengorger les « RP Question » en cours de projet et de pas attendre 6 semaines, on laisse pas les gens avec plein de questions s'enfoncer dans leur projet dans une mauvaise direction.*

Extraits d'entretiens sur les RP

Les consultants qui mobilisent une RP sat ont ainsi davantage de latitude pour choisir à la fois le « public », c'est-à-dire les acteurs de la communauté d'enquête, et le moment pour mener l'enquête.

AC8 : *Les RP sat sont intéressantes parce que t'invites qui tu veux. C'est une force et une faiblesse, t'invites des gens avec qui t'es à l'aise, mais est-ce que ce sont les meilleures personnes ?*
AC13 *: En général je mettais toujours quelqu'un de la direction […] il me semble que c'était prescrit.*
AC17 *: Mobiliser des personnes-ressources, ça c'est le prescrit. Après dans la réalité c'est aussi celles qui sont disponibles !*
AC20 *: Mais en RP sat, on peut te dire aussi "ça serait bien qu'il y ait machin", mais bon tu peux trouver une date ou machin n'est pas disponible…*

Extraits d'entretiens sur les RP

Le choix des personnes dites « ressources », c'est-à-dire susceptibles d'aider au mieux l'équipe d'intervention vis-à-vis de la thématique d'intervention et du sujet, est néanmoins contraint. Les verbatim ci-dessus témoignent de règles et de stratégies de composition du public de la RP sat. Solliciter un membre de la direction est un critère prescrit (AC13) qui n'est pourtant pas forcément connu et respecté par tous. Certains consultants ont tendance à solliciter des acteurs avec lesquels ils partagent des expériences communes, et avec lesquels ils sont à l'aise sur un critère de proximité relationnelle (AC8). Le public sollicité peut également dépendre d'un critère de disponibilité des acteurs par rapport au créneau horaire choisi (AC17). Cette contrainte est parfois un moyen de détourner des recommandations des personnes « ressources » qui ne coïncident pas avec le critère personnel de confort et proximité (AC20). Ainsi, au-delà de l'avantage des RP sat de permettre une réactivité face à l'urgence, plusieurs consultants expriment des préférences d'usage de ce dispositif par rapport aux RP plénières.

AC2 : *On revient à un mode d'échanges assez naturel.*

AC8 : *Je pense que ça m'est arrivé de ne pas passer un sujet en RP, et de privilégier la RP Sat. […] Il y a des rôles mais moins structurants qu'en RP.*

AC9 : *J'ai assisté à tout un tas de RP Sat qui s'animaient pas du tout pareil que les RP alors que c'est censé s'animer pareil.*

AC11 : *La RP sat peut être plus rassurante parce que plus petit comité et surtout, comité choisi !*

AC19 : *Dès fois on commençait à aborder le sujet et on se disait "ça serait bien de la poser en RP" ou inversement on voit que ça n'a pas été suffisant au niveau du temps investi et on se dit "bon bah on complète par une RP sat derrière".*

AC20 : *À la limite je privilégie plus les RP sat, parce que je choisis mon public, et parce que j'attends du concret.*

> ***AC21 :*** *C'est peut-être un peu moins cadré, mais je me demande si tu trouves pas plus facilement des réponses à tes questions parce qu'on parle vraiment de l'essentiel et du concret. Alors que quand y a un peu trop de cerveaux à réfléchir, on parle peut-être moins de concret. […] Je me demande si d'ailleurs pour une RP sat, il n'y a peut-être même pas besoin d'avoir une question, ou du moins dans le réel, on ne met pas de question.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Par conséquent, le besoin de réactivité n'est pas le seul critère distinctif entre la RP et la RP sat. Les usages sont également différents, notamment du fait de leur opérationnalité perçue. Les verbatim laissent entrevoir des ingrédients pour favoriser l'enquête dialogique comme la possibilité de choisir les collègues du cabinet (AC20). De plus, et comparativement à la RP en plénière, la RP sat introduit une souplesse notamment dans le respect des procédures d'animation (AC 2, AC 8, AC 9, AC 21). La RP sat peut aussi être un moyen d'amorcer ou de poursuivre l'enquête (AC19). Par exemple, lors du cas 2, l'équipe d'intervention et l'animation estiment que la RP n'est pas suffisamment aboutie et nécessite d'être poursuivie en RP sat.

> ***Animatrice*** *: Euh, alors le problème c'est qu'il manque quand même [regarde fiche animation] 9-10-11 et 12 qu'on n'a pas fait, et donc je plaide pour une RP sat.*
> ***AC7*** *: Le RC/CP [de l'intervention suivante] n'est pas encore là et y a pas d'urgence en tout cas par rapport à notre point donc, on peut peut-être poursuivre ?*
> *[…]*
> ***Animatrice*** *: Je pense que ça pourrait être bien quand même de faire une RP sat pour être un peu plus confortable.*
> ***RC/CP :*** *J'aurai bien vu une RP sat après le rebouclage avec [l'IP1].*
> ***CE :*** *Ouais, mais faut le planifier et je me dis…*
> ***RC/CP :****… Et moi le rebouclage que je vais avoir avec [la commanditaire], et après ça, on peut faire une RP sat par exemple, ça serait bien.*
>
> **CAS 2 — Extrait de RP (entre M14 et M15) — le 27/06/2023**

Ainsi, la RP sat est utilisée comme proposition de solution **[F3]** pour poursuivre l'enquête avec des collègues du cabinet.

En somme, le dispositif organisationnel des RP peut contribuer à résoudre des situations indéterminées notamment par la modalité « Question » dont le prescrit concorde avec le cheminement réflexif de l'enquête. La RP sat introduit une souplesse qui correspond davantage à la philosophie de l'enquête en offrant des marges de manœuvre aux acteurs pour construire la communauté d'enquête comme ils l'entendent et au moment opportun par rapport à leur problème.

2.2 Des effets d'obstruction aux enquêtes des consultants

2.2.1 Des fonctions de l'enquête sous-explorées

Les RP sont des moments qui peuvent être privilégiés pour enquêter avec les acteurs du cabinet. Cependant, les équipes peuvent aussi ressentir des effets négatifs lors des RP, notamment lorsqu'elles n'identifient pas de solutions ou que celles-ci semblent en inadéquation avec les marges de manœuvre perçues de l'intervention. Les catégories du radar ci-dessous ont été construites à partir des verbatim des 21 entretiens sur les RP. Celles-ci ont ainsi été positionnées

en miroir les unes des autres pour montrer l'ambivalence possible dans les RP. Les nombres entre parenthèses correspondent au nombre d'acteurs du cabinet ayant abordé la catégorie sur un total de 21.

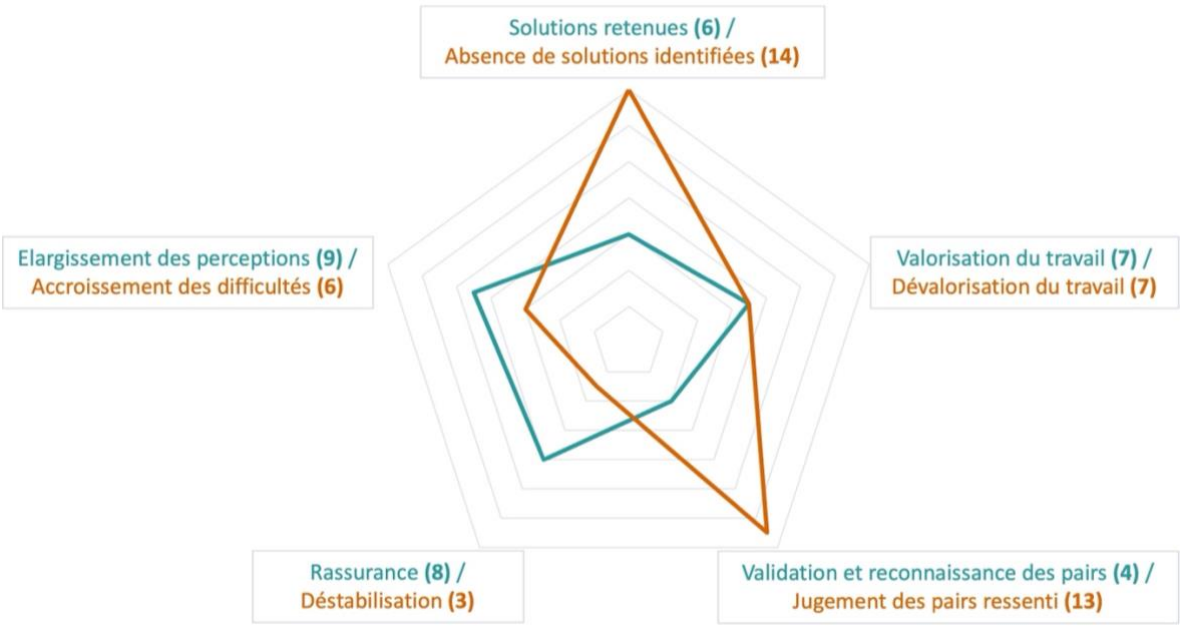


Figure 53 : Radar des effets positifs et négatifs recensés dans les entretiens

Par exemple plus de la majorité des acteurs interrogés (14/21) évoquent l'absence de solutions identifiées comme une limite importante du dispositif. Les équipes d'intervention comptent sur les acteurs de la RP pour aborder la troisième fonction de l'enquête consistant à explorer des solutions possibles **[F3]** voire à en discriminer certaines au profit d'autres selon les significations attribuées **[F4]**.

> ***AC1 :*** *Si on ne se préoccupe pas des marges de manœuvre, on ne rend pas service à la personne, on l'a simplement déstabilisée.*
>
> ***AC6 :*** *Ça m'est arrivé de faire une restit la veille, donc tu te dis je pourrais pas changer. Par contre, ce que je pourrais changer c'est mon discours. Et rien que ça, c'est déjà utile. Ton entrée en matière, le fait de savoir que là c'est fragile, forcément tu adaptes ta restit à l'oral.*
>
> ***AC21 :*** *Dès le début je me suis rendu compte que j'avais mal commencé mon étude, que j'avais pas pensé à poser des questions au médecin du travail, etc. Du coup ce qu'on m'avait proposé, fallait le faire avant les observations, et en fait dès le lendemain, je partais faire des observations […]. J'ai quand même calé un entretien que j'aurais pas calé sans la RP ! Je l'ai fait parce qu'on m'a dit qu'il fallait que je le fasse, mais on m'avait dit de le faire avant mes observations, ce que j'ai pas pu faire en termes de temps et de planification.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Ce que les acteurs entendent par « marges de manœuvre » renvoie aux possibilités perçues de modifier la trajectoire de l'intervention par la mise en application des recommandations **[F4]**. Ces marges de manœuvre sont souvent temporelles : à la fois en termes financiers (nombre de jours restant pour l'intervention), et de planification, par rapport à la disponibilité de l'équipe

d'intervention et des acteurs-clients. Dans l'exemple de l'AC21, les conseils de la RP n'étaient pas applicables par rapport aux observations planifiées le lendemain, mais la trajectoire de l'intervention a tout de même été modifiée par la planification d'un entretien qui n'était initialement pas prévu.

> ***AC4 :*** *Je trouve que les RP sont très constructives. Après, tout dépend à quel moment on est dans l'intervention. Si on présente un sujet assez tardivement, je veux dire où les choses sont déjà bloquées…*
> ***AC9 :*** *Ce qui me frappe dans ce que dit [AC4], c'est les marges de manœuvre. Je pense qu'il faut aller très vite dans les étapes pour avoir les marges de manœuvre en termes de temps. On ne va pas conseiller la même chose à quelqu'un qui est en début ou en fin d'intervention. Parfois, on donne des conseils à quelqu'un comme s'il commençait l'intervention. Faut vraiment préciser d'entrée quand on décrit la mission : c'est qui ? On est à quel stade ? Et qu'est-ce qui reste en termes de temps ?*
> ***AC2 :*** *Et je me sens comment ? Bien ? Pas bien ? Je suis prêt à entendre quoi ?*
> ***AC6 :*** *Les marges de manœuvre, c'est de la perception. Mais par contre, le nombre de jours qui reste, oui. Après les marges de manœuvre, on peut se les créer !*
>
> **Extrait d'une RP « Rex RP et règles d'animation » — le 28/11/2022**

Les échanges *dans* et *sur* la RP ci-dessus concernent l'importance de mieux prendre en compte les marges de manœuvre de l'équipe d'intervention pour adapter les conseils prodigués. Néanmoins, pour l'AC6, se cantonner aux marges de manœuvre perçues par les équipes d'intervention pourrait limiter le panel des solutions pertinentes. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit de renégocier du temps (et donc de l'argent) pour garantir une meilleure qualité de service aux acteurs-clients.

De fait, la recherche de solutions dans les « RP Question » est une étape très attendue des équipes d'intervention qui sont en difficulté. Pourtant, le statut de ces solutions n'est pas limpide et nécessite un travail d'appropriation qui varie selon le niveau d'expertise dans la communauté de pratique.

> ***AC2 :*** *Pour cette mission, on m'a donné des conseils et je ne les ai pas appliqués et j'ai bien fait ! […] Il faut comprendre la teneur des remarques, mais avoir l'expérience de pas les appliquer à 100 %, de faire le tri. Et ça, c'est un peu laissé à l'appréciation du consultant.*
>
> ***AC7 :*** *C'est aussi, ça me fait chier de poser la question parce qu'il va falloir que je mette en pratique ce que les collègues me disent, et a priori je le sens pas […] Parfois t'essayes d'appliquer une solution qui te paraît pas correspondre au problème.*
>
> ***AC8 :*** *Si moi je ne m'approprie pas la réponse que les autres me font, j'arriverai pas à l'appliquer.*
>
> ***AC18 :*** *Est-ce que tu es obligé d'appliquer tout ? Non, à partir du moment où tu n'es pas d'accord avec ce qui t'as été dit. Le consultant au final, est maitre de son projet, c'est lui qui va présenter.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

D'après ces extraits d'entretiens sur les RP, les recommandations émises par les collègues du cabinet n'ont *a priori* pas nécessairement vocation à être appliquées. La sélection et l'évaluation de la pertinence des conseils incombent plutôt aux consultants (AC 2, AC 18). Cette prise de recul

implique une appropriation et un apprentissage du dispositif de RP permettant de s'affranchir de la valeur prescriptive des recommandations.

> ***AC8*** *: Je compare ça au M1 au CNAM, ils sont en panique, on discute, ils ont compris, et en fait non. Parce que y a pas d'appropriation.*
> ***AC5*** *: Y a de ça. L'exemple de la dernière RP sat, y avait 2-3 pistes qui me semblaient intéressantes, j'étais d'accord. Mais quand j'ai relu, comment on le fait ? Je savais pas. Peut-être que j'ai pas assez questionné pendant la RP sur le comment.*
> ***AC12*** *: Je vois plusieurs trucs, pendant la RP t'as beaucoup d'infos à emmagasiner, t'as beau avoir compris les pistes, pour tout réappliquer derrière…*
> ***AC8*** *: La RP c'est du prescrit !*
> ***AC2*** *: Ça demande une métacompétence. Surtout, il ne faut jamais appliquer stricto sensu ce qui est dit en RP. Il faut s'en inspirer, tout en gardant de la latitude. Jusqu'où j'applique ? J'ai plein de cas où j'ai fait autre chose, mais la RP a éclairé, mais c'était pas à la virgule près ce qu'on m'avait dit de faire.*
> ***AC6*** *: Est-ce que tu prends comme injonction, ou est-ce que ça t'aide à cheminer ?*
> ***AC1*** *: Ça renvoie à une question essentielle : est-ce que la RP est prescriptive ? Moi il me semble que non. Elle ne peut pas être prescriptive. Y a déjà le contrat de travail de la personne, le contrat commercial et le contrat avec les pairs.*
> ***AC8*** *: Tous autant qu'on est, on attend la solution, l'outil miraculeux qui va débloquer la situation. Or la RP c'est juste un élément du process qui va m'obliger moi, à reconstruire la solution que je vais appliquer sur le terrain. Mais c'est compliqué parce que même en formation, je suis le premier à dire "donnez-moi un outil", mais non une formation c'est pas ça. En tout cas moi, y a toujours cette volonté sous-jacente de dire "mes collègues vont m'apporter la solution" alors qu'en fait non. La solution c'est moi qui vais la construire grâce aux discussions avec les pairs et les collègues. Et j'ai le sentiment qu'on a toujours ce petit hiatus-là.*
> ***AC1*** *: J'ai ressenti dans les échanges qu'on a eus, qu'il y avait peut-être encore un flou sur le prescrit des RP. […] Y avait un gros pavé sur "c'est bien gentil de dire que dans le prescrit on n'est pas jugé, mais comment on fait vraiment pour le mettre en acte ?". Deuxièmement, "vous dites qu'on ne sera pas évalué sur les pistes, mais si on ne les met pas en action on s'expose à quoi ? Est-ce que c'est de la prescription qui ressort de la RP ?"*
>
> **Extrait du « retour à chaud » à la suite d'une RP présentation (réunion B, cas 1) — le 01/03/2023**

Dans cet extrait de RP, les consultants échangent collectivement du travail d'appropriation des solutions nécessaires pour les mettre en application dans les interventions. Les plus expérimentés et membres de la direction véhiculent des messages sur l'absence d'évaluation des consultants relative à la mise en application des conseils prodigués dans les RP. Cette règle permet de redonner une latitude aux équipes d'intervention qui peuvent légitimement mobiliser les RP dans leurs enquêtes sans craindre d'alourdir leur travail prescrit.

2.2.2 Des effets de huis clos qui excluent des acteurs de l'enquête

La mobilisation des RP permet d'intégrer un maximum d'acteurs à l'enquête dans un temps dédié par l'organisation. Les enquêtes sont enrichies d'une pluralité de points de vue et les équipes d'intervention peuvent bénéficier de retours de collègues plus expérimentés. Pourtant, la participation active des acteurs n'est pas automatique avec des phénomènes de mise en retrait choisi ou subi.

> ***AC20 :*** *Y avait une utilisation très souvent par les mêmes personnes, ça s'observe et à mon sens, c'est un signe de quelque chose. Comment ça se fait que tout le monde ne s'en empare pas ? Et ça entretient un mécanisme, un cercle négatif.*
>
> ***AC19 :*** *De ce que j'en retiens, c'est souvent les mêmes personnes qui prenaient la parole.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Par exemple, sur les trois réunions analysées par auto-confrontation (réunions A, B et C), les acteurs externes (en rose) prennent la parole 6 % à 18 % du temps.

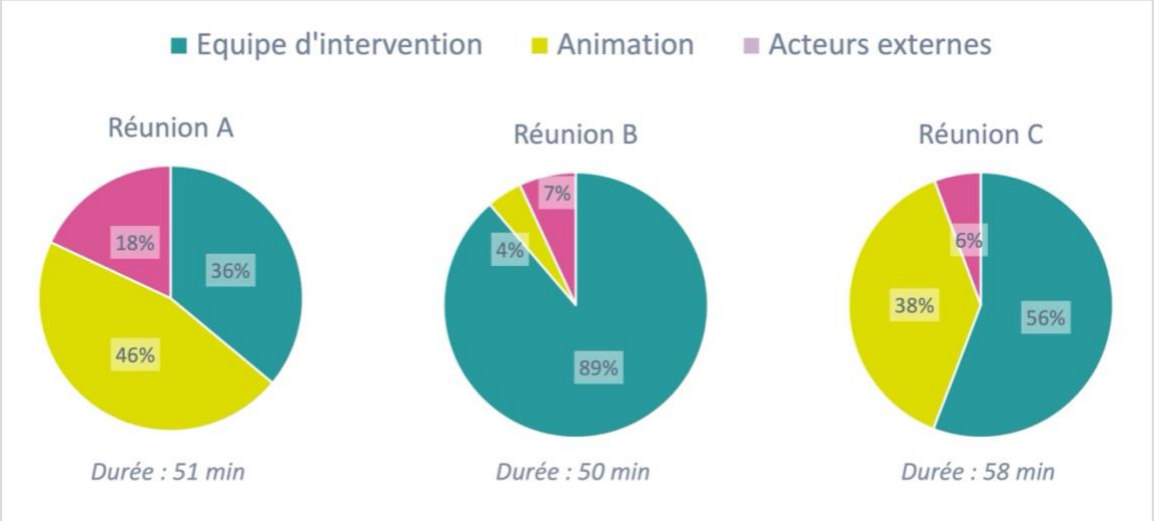


Figure 54 : Répartition des prises de paroles au cours de la Revue de Projet (RP)

Les acteurs de l'équipe d'intervention et de l'animation occupent systématiquement plus d'un tiers de la réunion. Naturellement, le temps de parole majoritaire de la réunion B (cas 1) est celui de l'équipe d'intervention étant donné que c'était une « RP Présentation » d'une restitution.

Ainsi, la participation des collègues externes à l'équipe d'intervention au sein des RP est plutôt limitée. Cela s'explique notamment du fait de phénomènes d'entre-soi et de huis clos qui peuvent se créer, complexifiant l'appropriation du dispositif et décourageant les acteurs à y prendre part. Par exemple, l'usage de références non partagées à des interventions ou à des RP antérieures vécues uniquement par un petit nombre de consultants peut créer des apartés plus ou moins longs dans la réunion.

> ***RC :*** *Oui, mais je voudrais être sûr qu'on soit bien en phase là-dessus parce que [CE] t'étais là en revue de projet ?*
> ***CP :*** *Non, je ne sais pas s'il était avec nous quand on a fait la revue de projet satellite avant d'avoir commencé.*
> ***RC :*** *Oui c'est ça.*
> ***AC1 :*** *Elle avait eu l'intérêt, si vous vous référez à cette revue de projet, de répondre en tout cas à cette question. Mais moi, ce que je vois, c'est que nous y avions répondu à l'époque en disant, par rapport au projet global, la calibration va permettre de marquer ce temps d'arrêt et de pouvoir renégocier des moyens, ou du moins travailler sur l'agencement des moyens. Mais là, [CP] dit "non, le problème n'est pas là, c'est qu'aujourd'hui, on n'est plus en mesure de savoir faire les 14 postes en amont", c'est ce que j'ai compris.*
>
> **Extrait d'une « RP Question » — le 22/04/2024**

Dans la réunion auxquels les acteurs font référence, seulement 6 personnes prennent la parole dont 2 animateurs et 3 de l'équipe d'intervention. Un seul acteur externe à l'équipe (AC1) contribue aux échanges et il faisait déjà partie de la précédente RP sat. Les autres acteurs ne participent pas, et le CE lui-même a peu de possibilité d'intervenir d'une part, car il n'était pas présent à la RP sat à laquelle les acteurs se réfèrent, et d'autre part, car il est connecté à la RP depuis son téléphone pour rejoindre une gare dans un mode dégradé.

Ainsi, malgré la présence de la quasi-totalité des membres du cabinet, les RP peuvent se dérouler entre un petit nombre d'acteurs. La faible participation peut aussi être liée à des difficultés de compréhension, à la fois du sujet de l'intervention, et de la problématique rencontrée par les consultants.

AC17 : *Je ne comprenais rien au sujet. J'ai envoyé un message à [un collègue] qui travaillait sur le projet parce que je ne comprenais pas. J'ai trouvé [la CJ] seule, ça m'a pas donné envie de participer. J'avais même pas compris qui était dans l'équipe !*
AC12 : *Moi j'avais une question un peu bête sur la différence d'accompagnement "AMOA/AMOE" du coup, je ne voulais pas participer à la RP.*
AC23 : *Les gens se parlent entre eux. Les sujets sont moins variés en termes de client, c'est un peu toujours les mêmes qui reviennent. […] J'ai l'impression que [la CJ], on la prise sur le fait. Ça renvoie aussi au fait que quand c'est pas préparé, t'es en galère.*
AC24 : *J'ai senti un certain mutisme des principaux concernés.*
AC22 : *C'est des sujets qui sont loin, de mes pratiques. La thématique projet de conception, j'en ai déjà fait, mais pas de cette envergure.*
CP2[78] ***:*** *Dans les remarques que j'ai faites, j'ai l'impression que tout le monde ne saisissait pas. Ça devait être un peu brouillon pour les autres. Ce qu'on racontait n'était pas audible. Je pense qu'on a perdu tout le monde, à part ceux qui étaient dedans. […] J'ai pas souvenir qu'il y ait eu beaucoup de mains se lever.*

Échanges individuels préparatoires à la confrontation de la « RP Question » (réunion C)

Dans ces verbatim, les acteurs expriment des obstacles à leur participation à une même RP (réunion C). La composition de l'équipe d'intervention n'était pas claire (AC17), et certains consultants étaient moins à l'aise et expérimentés avec la thématique abordée des projets de conception (AC12 et AC22). Le manque d'anticipation et de préparation de l'équipe (AC23) peut également être à l'origine d'un désengagement des acteurs à la RP. Au cours de cette RP, les acteurs de l'équipe n'avaient pas prévu d'aborder leur sujet d'intervention. La CJ, qui n'était pas volontaire, avait du mal à répondre à certaines questions.

Synthèse de l'extrait n°2/6 de la réunion C : L'animatrice demande à la consultante de préciser les objectifs de l'intervention et les origines de la demande du client. La consultante répond et demande aux chefs de projet de compléter.

CP1 : *Quand elle dit "j'ai pas de vision globale sur le projet", ça veut dire qu'il aurait sans doute fallu qu'on fasse un vrai travail, y compris d'ailleurs dans le partage d'une feuille de route, ce qu'on n'a pas fait au niveau du projet. Mais là, tu vois, je me positionne plus en termes de chef de projet que d'analyste de la réunion.*

[78] L'équipe d'intervention est composée d'une CE et de deux CP. Pour les distinguer nous utilisons « CP1 » et « CP2 ».

CP2 *: J'ai l'impression qu'elle a l'offre sous les yeux, mais elle a beau l'avoir, elle ne comprend pas, elle ne voit pas ce qu'il y a derrière. Et à juste titre parce que même nous, quand on le lit, on a notre vision, mais on a vraiment des représentations floues, comme dans tout projet de ce type-là.*
CJ : *Je devrais peut-être plus poser les questions au démarrage, c'est tout ça aussi qui revient quand on me dit "c'est quoi la demande ?", je ne suis pas à l'aise parce que j'ai essayé de ménager les questions, les contradictions, les flous, les manques d'informations, j'ai essayé de faire avec tout ça tu vois. C'est pas clair, mais que je l'ai pas clarifié dès le début, il y a ça aussi.*

Verbatims de confrontation à la suite de l'extrait n°2/6 de la réunion C

Les deux CP réalisent durant la confrontation les flous et difficultés de compréhension de la CJ vis-à-vis de l'intervention. D'ailleurs, à la suite de cette RP, des réunions-internes au sein de l'équipe d'intervention ont été déclenchées pour donner davantage de repères sur les projets de conception de manière générale, et les objectifs plus spécifiques de l'intervention.

Des phénomènes de reproduction de « discours de sourds » et de mise à l'écart des acteurs de la réunion ont également été pointés.

Synthèse de l'extrait vidéo n°5/6 (réunion C) : Les animateurs et les membres de l'équipe débattent de leur positionnement souhaité et réel dans le projet de conception. Les consultants se coupent la parole, et manifestent fortement un langage non verbal.

CJ : *En fait, on est en train de reproduire le dialogue de sourds qu'il décrit, on est dans un dialogue de sourds. Ils ne reformulent pas différemment leurs phrases, ils répètent les mêmes phrases de la même façon […] et puis, il est en position un peu comme ça (mime la tête dans les mains), l'air de dire ça me prend la tête quoi !*
CP2 : *En fait, j'ai l'impression que c'est comme si la réunion, elle est entre nous et qu'on oublie un peu celui qui a posé la question. […] On repart dans des trucs qui nous tiennent à cœur et on perd tout le monde, tout le monde regarde un peu ailleurs. Nous on est fatigué, tout le monde se tient la tête, et on ne voit pas les autres. On sait pas où sont les autres, les autres on les voit pas, ils nous voient pas. C'est un peu… seul au monde quoi.*

Verbatims après l'extrait visionné n°5/6 (réunion C)

L'expression « dialogue de sourds » est d'abord utilisée au cours de la RP pour qualifier la relation entre l'équipe d'intervention et les acteurs-clients par rapport à l'accompagnement du projet de conception. La CJ s'approprie cette expression au cours de la confrontation pour plutôt désigner les phénomènes au cours de RP. Le brouillard de l'intervention peut alors se propager dans la RP. Dans cette RP, le défaut de participation est également lié à la distance induite par la visioconférence qui rend l'accès au non verbal plus difficile.

Les huis clos liés à un manque de travail préparatoire de l'équipe d'intervention se constatent dans plusieurs RP. D'ailleurs, les acteurs des équipes d'intervention utilisent parfois délibérément le dispositif de RP pour se synchroniser entre eux, ce qui peut révéler des difficultés dans la gestion collective de l'intervention.

AC2 : *Comme on n'officialise pas le fait que quand on est à plusieurs, il faut vraiment qu'on ait du temps dans l'agenda à plusieurs, bah on fait passer le dépassement du temps sur de la RP sat.*

AC6 : *Le risque c'est que la RP se substitue au travail qu'une équipe d'intervention doit faire pour déjà tenter de répondre aux questions d'intervention au sein de l'équipe.*

AC17 : *Pour [telle intervention], je pense qu'on a saoulé tout le monde ! On a considéré cette RP comme un temps de régulation entre nous parce qu'on n'a pas eu de disponibilité pour le faire en amont.*

AC19 : *Les RP sat, c'était un moyen de valoriser un temps d'échanges entre collègues. Au bout d'une heure, combien de fois je me suis retrouvée à retranscrire mes notes de cahier dans une fiche RP !*

Extraits d'entretiens sur les RP

Dans ces cas-là, la RP est presque détournée de ses fonctions premières, devenant un temps pour échanger au sein de l'équipe d'intervention plutôt qu'un temps pour enquêter avec un public élargi. Les acteurs profitent de la présence de toute l'équipe d'intervention pour se partager des informations et perceptions relatives à l'intervention. Cet usage « détourné » reste néanmoins utile et pertinent pour la réflexivité des acteurs voire pour leurs enquêtes dans les interventions.

2.2.3 Un risque de démobilisation dans l'enquête lié au jugement des pairs ressenti

Une majorité d'acteurs interrogés (13/21) relatent leur vécu et expriment le fait qu'ils se sentent jugés dans les RP.

AC7 : *J'ai commencé par présenter des pré-restit et là… c'était pas simple. T'es en train de faire tes preuves et tu soumets ton travail au jugement des pairs.*

AC11 : *Dans la RP, on est confronté à <u>tous</u> nos pairs, donc c'est vrai que y a un côté assez intimidant. Y a quand même cette peur du jugement. Y a le statut hiérarchique même si on essaye de l'effacer en libérant la parole de chacun, en essayant d'être bienveillant, mais mine de rien, ça reste là. Ça existe, et c'est difficile de s'en défaire.*

AC13 : *J'ai vécu cette difficulté-là de te dire "tu te dévoiles, donc tu mets à nu tes failles". Donc comment ça peut être perçu ? […] Et c'est ça qui n'est pas complètement encadré et résolu dans les RP.*

AC14 : *Ça peut être perçu comme un tribunal presque, si tu exposes ton boulot et qu'on te casse, certaines personnes vont mal le prendre. Ça peut être un outil à double tranchant.*

Extraits d'entretiens sur les RP

Dans ces extraits d'entretiens, les acteurs partagent le ressenti de jugements des pairs, du regard des autres qui peut être difficile à vivre. La dimension « à double tranchant » renvoie à l'ambivalence des effets de la RP. D'un côté, sa mobilisation fait prendre le risque de s'exposer, mais d'un autre côté, cela peut aussi permettre de valider collectivement des pistes d'action et de puiser dans le collectif des nouvelles ressources pour l'enquête et l'intervention. Dans ces cas-là, la RP offre une certaine sécurité aux équipes d'intervention puisqu'en élargissant le public de l'enquête, la responsabilité des solutions retenues **[F4]** est également élargie à l'ensemble des

acteurs du cabinet. Il s'agit pour les acteurs d'apprendre à utiliser le dispositif organisationnel pour enquêter « avec ».

Lorsque le poids du jugement est trop lourd, la participation au RP peut s'apparenter à une forme de « domination consentie » (Borzeix et al., 2015). Il s'agit pour les consultants d'apprendre à parler de leur travail au sein de la communauté de pratique. Le tableau ci-dessous accole d'abord un extrait de RP, au cours duquel la CE prend des précautions oratoires avant de commencer la présentation, et un extrait des réactions des acteurs à la suite du visionnage de cette séquence en confrontation collective.

CE : *Soyez bienveillants avec nous parce que ce n'est pas un exercice facile [rires collectifs], c'était plus facile devant le client !* ***Ingénieur :*** *Franchement je dirai plutôt l'inverse ! Non, mais je veux dire, c'est plus sympa ici, tout le monde se connaît. Là-bas, fallait les convaincre, au début ils étaient pas convaincus quoi !* ***Animateur :*** *Ha tu vois, dès fois, c'est chez le client…* ***Ingénieur :*** *Et on ne blaguait pas deux minutes avant !* ***Animateur :*** *Allez, vas-y [CE]* ***CE :*** *Non, mais c'est quand même important de le dire parce que je vous dis quand même que pour moi, ce n'est pas facile de faire cette présentation, parce que forcément c'est un travail qu'on a fait, et pour moi, y a toujours des limites, des manques. Bref, une fois que j'ai dit ça…* *[Rires collectifs]* ***AC8 :*** *Faut quand même y aller !* ***Animateur :*** *Ça veut dire "soyez indulgents" !* ***CE :*** *Mais c'est un travail collectif avec [noms des acteurs de l'équipe d'intervention]* **Extrait de la RP Présentation (réunion B, cas 1) — le 01/03/2023**
RC/CP : *Ouais, c'est toujours surprenant de se dire que c'est plus compliqué de présenter en interne que de présenter au client…* ***AC1 :*** *Parce que je ne sais pas combien de fois elle le dit, au moins 3 ou 4 fois quoi "Bon soyez bienveillant". […]. Je trouve que l'interpellation de [la CE], c'est qu'elle pressentait déjà qu'elle était un peu sur le grill vis-à-vis de ses pairs.* ***AC7 :*** *Je me posais la question, est-ce que ça aide celui qui présente, et en l'occurrence [la CE], le fait qu'il y ait cette attitude des collègues qui plaisantent ? Est-ce que ça aide ? Ça aide pas ? Est-ce que ça stresse davantage ? Est-ce que ça facilite l'expression ? Je sais pas…* ***CE :*** *Bah en fait, c'est compliqué parce que c'est vrai que l'ambiance est bonne, en même temps moi je suis dans une logique post-restit. Je vais juste présenter, et alors j'ai plus en tête toutes les réactions, mais en fait il me semblait qu'il y avait quand même des réactions sur ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Et donc du coup moi je suis pas dans le même objectif ! En fait, même si l'ambiance est bonne après les retours qu'il va avoir ou les questions, y a un décalage avec moi ce que j'avais en tête. […] Mais c'est pas parce que l'ambiance est bonne qu'après, ce qui va être dit n'interpelle pas quoi !* **Extrait de la confrontation à la RP Présentation (réunion B ; cas 1) du 01/03/2023**

Dans l'extrait de RP, l'ingénieur et la CE débattent de leur vécu quant à la difficulté de présenter les résultats d'intervention aux acteurs-clients et aux acteurs-cabinet. Lors de la confrontation à ce même extrait, les acteurs s'interrogent sur le vécu de la CE qui est en contraste avec l'ambiance apparente de la réunion ponctuée de rires collectifs. Malgré la bonne entente entre les collègues, les questions posées au fur et à mesure de la présentation peuvent remettre en question la qualité du travail et, plus radicalement, l'appartenance à la communauté de pratique, voir au collectif de métier. En effet, la CE s'interroge sur la qualité du travail réalisé : *« on n'a*

même pas analysé le réel quoi […] du coup je me dis "bah c'est pas terrible" », et les écarts entre les moyens utilisés (en partie quantitatif) et ceux promus plus largement « d'analyse de l'activité ».

> ***AC8 :*** *À quelles conditions les RP peuvent être utilisées par tous ? Qu'est-ce qui fait que quand j'ai un problème, je vais penser et je vais oser poser ça sur la table des RP ? Je reste convaincu que la clé est là. Y a une notion de bienveillance et de jugement. Ça ne se décrète pas, et comment on peut faire pour que ça se sente ? […] Ne serait-ce que quand on dit "moi je ferais pas comme ça" […] Et c'est jamais simple, quel que soit le collectif. C'est pas simple ça, ce côté-là, c'est de se dire, je me fous à poil devant mes pairs, qui sont par ailleurs mes collègues, mes managers, je suis en train de dire à mes chefs, "regardez, je me suis planté" […]. [La CE] a dit, "j'ai pris le risque de présenter", il faut qu'on s'accroche à ça, parce que c'est très symptomatique.*
>
> ***CE :*** *Ça réinterrogeait aussi, en tant qu'ergonome, comment on place l'analyse de l'activité dans ces sujets-là où on est beaucoup sur des chiffres, et le risque c'est d'être trop dans le chiffre, la moyenne, donc pour intégrer la réalité…*
>
> **Extrait du « retour à chaud » à la suite d'une RP présentation (réunion B, cas 1) — le 01/03/2023**

À la fin de la réunion B, les acteurs ont pris le temps de faire un « retour à chaud » à la suite de l'expression du malaise de la CE et de l'équipe d'intervention. Le sujet de l'évaluation du travail est alors abordé collectivement. La CE verbalise aux acteurs-cabinet son ressenti d'une remise en question de la qualité de son travail par rapport aux valeurs du métier d'ergonome et des pratiques du cabinet. La difficulté au cœur de l'enquête apparue tout au long de l'intervention[79] concernant la modélisation des flux par analyse d'activité revient à ce moment-là. Le vécu de la RP est donc particulièrement négatif lorsque les consultants perçoivent que le travail réalisé et présenté est en décalage avec les repères du métier promus par les acteurs du cabinet et de la direction.

De plus, les acteurs qui sont témoins de vécus négatifs sont parfois découragés de participer aux RP et s'approprient le dispositif plus lentement. Lorsque la crainte des risques perçus est plus importante que la conviction des bienfaits du dispositif, le volontariat tend à baisser.

> ***CJ :*** *Après cette expérience de cette RP là (réunion B, cas 1), même si je l'avais vécu un peu en distance et que j'étais beaucoup en retrait, ça m'a quand même… Quand on m'a demandé ensuite de présenter une post-restit, je ne vous cache pas que j'étais très très mal à l'aise, et j'avais pas du tout envie de le faire ! (Rires) Donc je l'ai fait malgré tout, parce que je me suis dit que c'était un bon exercice dans tous les cas […]*
>
> ***CE :*** *En plus elle était très bien votre restit !*
>
> ***CJ*** *: Mais ce n'était pas sans stress.*
>
> **Extrait de la confrontation à la RP Présentation (réunion B ; cas 1) du 01/03/2023**

Ainsi, dans la confrontation à la réunion B, la CJ a pu exprimer l'impact des effets d'une RP sur son volontariat pour les suivantes. Le jugement des pairs fait partie des éléments limitant l'efficacité de l'enquête dans les RP, car il fragilise la confiance nécessaire entre les acteurs et il restreint leur participation active. La confiance dans les relations fait partie des ingrédients

[79] Voir cas 1, Chapitre 6.

nécessaires à la construction d'un collectif de travail (Caroly, 2010), mais sans doute aussi, pour une communauté de pratique.

Selon les conditions organisationnelles et collectives, les RP peuvent produire des effets contraires à ceux recherchés provoquant un vécu négatif lié à un manque de solutions **[F3]**, à des effets de huis clos et d'exclusion des acteurs de l'enquête, et au jugement ressenti de la communauté de pratique. Pour autant, si ces phénomènes sont souvent mal vécus par les consultants, ces derniers peuvent aussi avoir des attentes trop fortes envers leurs collègues et envers le dispositif des RP lui-même. En effet, les RP ont pour vocation de soutenir les consultants dans leurs interventions, mais elles ne peuvent être appréhendées comme l'unique moment au cours duquel les acteurs mènent leur enquête.

2.3 Un dispositif évolutif et aux finalités multiples

2.3.1 Adaptation et structuration du dispositif par des règles et des rôles

Au fil des évolutions des RP, des enjeux liés à l'animation et à la traçabilité et des échanges ont été identifiés et travaillés par les membres du cabinet.

2.3.1.1 Animer en suivant « douze travaux » ou « dix commandements »

La RP peut devenir un moment d'enquête qui est spécifique compte tenu de sa structuration. Par exemple, depuis plusieurs années, des réflexions internes portent sur l'animation de cette activité dialogique. Durant la première partie de l'histoire des RP, celles-ci étaient animées essentiellement sur un critère de respect d'un temps donné et chacun pouvait endosser ce rôle.

> ***AC7 :*** *Avant, tout le monde tournait, ce qui était peut-être un bon exercice parce que dans notre métier on anime des groupes de travail, c'est pas le même cadre, pas le même objet, mais c'est de l'animation.*
>
> ***AC17 :*** *Avant ça tournait, l'animateur fixe, ça doit être 2020-2021. Mais avant c'était juste : contrôle du temps et orientation de parole. T'avais pas ces enjeux de passage et de réorientation.*
>
> ***AC20*** *: Le but c'était que tout le monde ne puisse pas prendre la parole n'importe comment sans la demander. Oui donc je fais la déduction qu'il y avait quelqu'un qui devait au moins distribuer la parole ! […] Y avait ce côté scolaire […] C'était plus un "policier" plutôt que "animation" au sens de valeur ajoutée.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Le rôle d'animateur a tantôt été endossé uniquement par les membres de la direction, et tantôt de manière tournante par l'ensemble des consultants, à chaque nouveau sujet de RP. Dans le premier cas, la logique sous-tendue est celle de l'ancienneté dans le cabinet des membres de la direction ayant davantage de connaissances des RP. L'animation dite « tournante » entre les différents consultants s'inscrit plutôt dans une logique de montée en compétences de chacun

sur l'animation des RP en particulier, mais aussi des réunions de manière générale faisant partie du métier de consultant (AC7).

La procédure des « RP Question » rédigée en 2019 précise un objectif de cheminement réflexif de l'équipe d'intervention vers la reformulation de son problème et la recherche de solutions adéquates[80]. La procédure contenant douze étapes, les consultants y font référence comme les « 12 travaux » par allusion à ceux d'Hercule dans la mythologie grecque, ou plutôt à ceux repris dans l'œuvre d'Astérix par la dénomination humoristique éponyme « des 12 travaux d'Astérix ».

> ***AC5 :*** *Ça c'est vraiment un prescrit très détaillé. Dans ma tête j'ai trois blocs : le contexte, le problème du consultant, et après le versant solutions/recommandations. Ça n'exclut pas d'avoir les 12 étapes en point de repère.*
>
> ***AC11 :*** *J'ai l'impression que les questions sont un peu oubliées au bout d'un moment. Plus on avance dans le problème, plus les 12 questions sont assez survolées.*
>
> ***AC12 :*** *J'ai vite été confronté à un problème par rapport aux étapes, je ne savais jamais trop où on en était. […] J'ai eu du mal à lui faire reformuler son problème, donc tout le monde a été dans l'échange et à lui faire questionner sa problématique et après on est allé vite sur les solutions et moi j'étais plus vraiment animateur.*
>
> ***AC23 :*** *C'est pas un exercice facile d'animer. Surtout quand tu as en face [les membres de la direction] c'est difficile de s'imposer ! […] C'est trop dur de s'y repérer dans les 12 étapes. Les 3 premières sont faciles, les 3 dernières aussi, mais ce n'est pas linéaire comme ça. Ça me semble trop découpé.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Dans les verbatim ci-dessus, les acteurs du cabinet partagent leurs difficultés à suivre les « 12 travaux », les utilisant plutôt comme un repère à l'animation. La complexité de la procédure rend son appropriation difficile pour les acteurs qui développent des stratégies de simplification, notamment par le regroupement d'étapes.

Tandis que la procédure d'animation des RP « Question » apparaît trop prescriptive, au contraire, celle des RP « Présentation » manque de formalisme. Au cours des confrontations vidéo aux RP[81], les acteurs impliqués ont notamment explicité les logiques, stratégies, et difficultés liées à l'animation des RP.

[80] Voir section 2.1.1, Chapitre 8 pour plus de détails sur la procédure et l'analogie avec le processus d'enquête.

[81] L'expérimentation des confrontations vidéo aux réunions dont nous avons détaillé la méthodologie (voir section 2.3.3, Chapitre 4) a fait l'objet d'un article en cours d'expertise dans la revue *Pistes* - Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé.

Synthèse de l'extrait visionné n°1/7 (réunion B, cas 1) : *Lorsqu'un participant pose une question, l'animateur demande à la CE de continuer sa présentation pour permettre les échanges plutôt à la fin.*

Animateur : *Ma préoccupation étant d'essayer toujours d'avoir un espace d'échanges. […] C'est jamais simple à gérer parce qu'on se dit "non, non, on l'écoute d'abord et puis on réagit après".*
Directeur capitalisation : *Il veut surtout montrer qu'il anime et qu'il prend le truc en main parce que sinon il va se faire taper sur les doigts. Donc c'est une vraie question parce que normalement, le rôle de l'animateur, c'est pas vraiment de tenir le temps, mais on peut pas faire le reste si on tient pas le temps, donc c'est compliqué…*

Extrait de confrontation à la RP du 01/03/2023 (réunion B, cas 1)

L'inquiétude de l'animateur vis-à-vis du temps met en lumière des lacunes quant aux « règles du jeu » des RP « Présentation ». Les équipes qui sont en difficulté dans leurs interventions attendent beaucoup des RP et de l'animateur. Dans cette optique, « bien animer » signifie à la fois assurer les conditions de réalisation de la réunion pour l'ensemble des acteurs, et aussi, assurer qu'une aide soit apportée à l'équipe pour son intervention. Portant une double responsabilité de qualité des interventions et de santé des collègues, l'animateur peut être tiraillé par plusieurs intentions, parfois contradictoires : faire participer, respecter le temps ou encore faire évoluer les débats. Les objectifs et intentions qui sont pluriels et méconnus au cours des RP viennent complexifier le travail de l'animation. Ainsi, la recherche-action a notamment permis de mettre en exergue des difficultés propres à l'animation des RP et de co-construire de nouvelles expérimentations pour « mieux animer »[82]. Parmi celles-ci nous identifions :

- Le renforcement du binôme d'animateurs. En février 2023, le rôle a été dédoublé avec l'ajout d'un « facilitateur », renommé ensuite « superviseur » (en avril 2025). Ce système vise à alléger la complexité de l'animation, à faciliter la détection des prises de parole, et à faire davantage attention au langage non verbal ;
- La procéduralisation des « RP Présentation » avec un accent sur l'explicitation des intentions des équipes d'intervention. Les membres de la direction ont rédigé une procédure en 10 points présentée en janvier 2025 puis révisé par l'ensemble des acteurs en décembre 2025, donnant lieu à la dénomination humoristique des « 10 commandements ». La prise en compte des intentions doit permettre une plus grande cohérence entre les réponses apportées par les acteurs et les besoins exprimés de l'équipe d'intervention.
- Des règles informelles relatives au volontariat et à la préparation des RP au sein des équipes d'intervention. La procédure des « 12 travaux » a été retravaillée collectivement en août 2025 donnant lieu à une formalisation sous la forme d'un sablier avec désormais 10 points clés simplifiés.

En synthèse, la longévité des RP dans le cabinet s'explique par l'élaboration progressive de règles et de rôles qui sont encore régulièrement débattus. Malgré des efforts de procéduralisation, un certain nombre de règles demeurent implicites et s'imprègnent par le vécu et l'ancienneté. Parmi ces règles tacites, les RP ne sont pas des lieux de jugement et d'évaluation. Pourtant, la

[82] Voir Tableau 14 sur les thèmes émergents et effets constatés dans les RP, section 3.1.3, Chapitre 4.

participation des consultants y est attendue et la présence des supérieurs hiérarchiques peut être impressionnante, notamment pour les moins expérimentés. Ainsi, au-delà des procédures, la vigilance collective au cours des RP s'est accrue, notamment grâce aux confrontations collectives, concernant la détection de signaux d'incompréhension ou de frustration pour qu'ils deviennent l'objet de débat collectif plutôt que des effets vécus individuellement.

2.3.1.2 Les paroles s'envolent et les écrits restent ?

> ***AC5 :*** *J'aurais du mal à te dire à partir de quand ça s'est bien structuré, mais il me semble qu'au bout d'un moment, y a eu cette recherche d'efficacité et de trace écrite laissée à l'intervenant. Mais on a dû être pas mal d'années dans l'oral.*
>
> **Extrait d'entretien sur les RP**

L'oralité comme unique principe de transmission mettait l'accent sur l'apprentissage par l'expérience. En effet, sans traces écrites, le vécu de la RP était le seul moyen d'accéder aux connaissances partagées par les membres du cabinet. En inscrivant des messages retenus dans des cahiers puis dans des outils numériques[83], les idées échangées prennent un caractère plus figé par la possibilité offerte d'en consulter les traces. Les supports écrits permettaient notamment de pallier les déficiences des mémoires individuelles, dans des contextes où les consultants mènent plusieurs interventions en simultané, avec des évolutions qui peuvent être rapides, et sur des temps courts. Pour assurer l'alimentation d'une « base de connaissances », le rôle de « rapporteur » a été formalisé notamment dans l'optique d'évaluer les RP en permettant aux consultants de partager l'évolution de leur intervention à l'aune des pistes identifiées au cours de la ou des précédentes RP. Cela donnait une possibilité de poursuivre l'enquête en partageant davantage les conclusions retenues, celles qui semblent fonctionner et qui pouvaient constituer de nouveaux enseignements collectifs **[F5].** Ainsi, la formalisation du rôle de rapporteur s'inscrit dans une gestion collective des connaissances (Poitou et Chabot, 1991 dans Falzon, 1994). Toutefois, les méthodes de prise de notes étant peu homogènes, le rôle de rapporteur a été, pendant plusieurs années, attribué par défaut au directeur de la capitalisation. Pour les RP satellites, une trame commune permettait à n'importe quel acteur d'endosser ce rôle. Le format de RP consistant à revenir sur la RP précédente a disparu au profit d'échanges informels entre le directeur de la capitalisation et les équipes d'interventions.

> ***AC18 :*** *Avant y avait des fiches et des tableaux, c'était très lourd dans toute l'organisation. Y a eu de l'allégement des supports à remplir !*
>
> ***AC9 :*** *Le rapporteur, mais moi, j'ai jamais compris ce qu'il est devenu ! À quel moment ça a été perdu ? Pourquoi ? Pour moi le rapporteur, il fait un peu la synthèse, la traçabilité sous une forme ou une autre…*
>
> ***AC20 :*** *Y avait celui qui prenait des notes dans un truc partagé, et quand le rôle pouvait m'être attribué, j'étais pas forcément très au clair sur ce que j'étais censé faire…*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

[83] Les archives numériques les plus anciennes remontent à 2011.

Les verbatim ci-dessus mettent en exergue le flou autour du rôle du rapporteur (AC9 et AC20) et l'allégement des tâches associées (AC18). Les consultants ont progressivement été désinvestis de cette tâche de traçabilité. L'équipe R&D et le directeur de la capitalisation ont alors mené des séances de travail entre 2021 et 2023 pour produire des fiches sur chacun des sujets en répertoriant les questions posées et les principaux éléments retenus. Le rôle de rapporteur a peu à peu disparu au profit de prises de notes hétérogènes et plutôt individuelles. Garder des traces de l'activité dialogique des RP continue à faire débat. La recherche-action a permis d'identifier trois niveaux de capitalisation à destination :

- Des équipes d'intervention, pour les aider à garder des traces des recommandations **[F3]** ;
- De l'équipe R&D, notamment pour faciliter le recueil de données pour analyser les RP ;
- Du directeur de la capitalisation, afin d'alimenter et de transmettre le patrimoine du cabinet à l'ensemble des acteurs (référence à la dernière fonction de l'enquête **[F5]**).

Le fait de « capitaliser » sur l'activité dialogique des RP est un exercice chronophage et exigeant, impliquant d'y percevoir un réel intérêt à court et long termes.

> ***AC5 :*** *Est-ce qu'on ne pourrait pas écrire un peu plus sur des conseils qui ont été donnés dans des contextes donnés pour que ça soit une forme d'aide à l'apprentissage, au développement des compétences ? […] On est en chantier d'amélioration continue !*
>
> ***AC9 :*** *Comment le valoriser ? Ça s'envole un peu. Il faudrait qu'on ait des retours d'expérience, une forme de capitalisation, alimenter un bouquin de ce qu'on fait un peu chez nous. Je suis convaincu qu'il y a des problèmes qui reviennent, et comme y a pas de traçabilité…*
> ***AC17 :*** *C'était l'idée de capitalisation… On a testé pas mal de choses et pas mal de choses qui ne marchent pas très bien […] C'est pas facile, c'est chronophage, c'est des tentatives de capitalisation.*
>
> ***AC21*** *: On travaille dessus pour qu'elles soient de plus en plus aidantes au bénéficiaire et qu'il y ait des réponses pour le bénéficiaire. Je pense que depuis le début ça a beaucoup évolué. Je sais que le cabinet travaille beaucoup dessus.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Plusieurs modalités ont ainsi été expérimentées pour « garder des traces » et « capitaliser » sans nécessairement aboutir à une forme de transmission stabilisée. Plus récemment, des outils d'intelligence artificielle ont même été testés pour synthétiser l'activité dialogique des acteurs au cours des RP. Malgré ces tâtonnements autour des traces des RP, les dynamiques de réflexion dans ce « chantier d'amélioration continue » témoignent d'un travail d'ingénierie pérenne pour favoriser la réflexivité et la transmission de compétences dans et au-delà des RP. Ce processus de réflexion de la direction du cabinet sur ses dispositifs de réflexivité est tout aussi important que les résultats qu'ils produisent et révèle une certaine maturité organisationnelle de remise en question.

2.3.2 Un dispositif d'apprentissage pour construire une communauté de pratique

2.3.2.1 Une formation aux manières d'intervenir du cabinet

Au-delà d'aider les consultants à résoudre des difficultés rencontrées dans leurs interventions[84], la direction poursuit dans les RP un objectif de formation des consultants aux manières d'intervenir du cabinet. Les consultants ne partageant pas nécessairement un même espace de travail, les RP sont des moments qui permettent de construire un sentiment d'appartenance à une communauté de pratique : celle du cabinet.

> ***AC6 :*** *C'est quand même un outil d'apprentissage, d'accélération d'apprentissage qui n'est quand même pas négligeable quoi, en tout cas, je lui donne encore cet objectif-là.*
> ***AC7 :*** *Je te disais l'importance que ça avait eue pour moi pour apprendre mon métier.*
> ***AC14 :*** *Tous les petits jeunes qui arrivaient, quand ils font ces réunions, ils voient plein de choses, ils voient le résultat de travail fait par des séniors, donc c'est de la formation.*
> ***AC20 :*** *C'est des temps de collectif d'une équipe qui est éclatée sur le territoire, c'est des temps informels où tout le monde est là, tu vois les autres, y a un sentiment de faire partie d'une équipe et pas d'être consultant indépendant dans ton coin.*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Dans ces verbatim issus d'entretiens avec les membres de la direction et aussi avec des consultants, la RP apparaît comme un outil d'apprentissage pour le métier notamment par le partage d'expériences d'acteurs plus ou moins expérimentés et qui permettent une certaine unité. Ainsi, nous pouvons nous demander si les objectifs des RP coïncident avec les caractéristiques d'une communauté de pratique, à savoir : un engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé[85] (Wenger 1998/2005). Concernant « l'engagement mutuel », celui-ci n'est pas garanti. Malgré des attentes des supérieurs hiérarchiques concernant la participation dans les RP (notamment abordée dans les entretiens annuels), nous avons vu que celle-ci était hétérogène, rendant compte d'une appropriation progressive du dispositif. Les acteurs du cabinet poursuivent une « entreprise commune » consistant à assurer le bon déroulé des interventions par rapport à des critères de qualité, de performance économique et de satisfaction des acteurs-clients. Enfin, selon les membres de la direction, les RP visent effectivement à construire un « répertoire partagé » sur les manières d'intervenir. Les objectifs centraux des RP sont donc l'entraide et l'apprentissage par le *« partage de repères de positionnement »* et par la construction et diffusion de *« la doctrine du cabinet »*.

[84] Voir Chapitre 7.

[85] Voir section 2.3.3, chapitre 1.

AC2 : *La doctrine, c'est "quelle est la position du cabinet ?". Le modèle, les méthodes, et les outils partagés, et ce qu'on porte en tant que cabinet de spécifique sur notre manière d'intervenir.*

AC5 : *L'idée d'avoir une cohérence d'approche du cabinet sur quelques fondamentaux autour des notions d'équidistance, le fait d'interviewer à la fois les managers, les directeurs. C'est des valeurs partagées autour de notre démarche d'intervention.*

AC6 *: Y avait aussi, je pense, la notion de montée en compétences pour les plus jeunes et les autres, et le partage d'une doctrine commune sur comment on aborde les sujets. Sur les TMS par exemple, une doctrine autour des marges de manœuvre, de sortir de l'aspect biomécanique, de se centrer sur la notion d'espace-temps avec des exemples très concrets d'intervention.*

Extraits d'entretiens sur les RP

La notion de « doctrine » renvoie aux règles et valeurs qui dictent des façons d'intervenir du cabinet. Cette notion peut être utile pour penser la communauté de pratique, mais elle peut aussi obstruer l'enquête si des pratiques sont imposées de manière quasi dogmatique et non pas réélaborées compte tenu de la situation précise.

2.3.2.1 Transmission de règles et de repères aux novices

Parmi les repères transmis, ceux qui concernent les manières d'intervenir sur les études de maintien en emploi sont assez facilement identifiables, car ces sujets concernent généralement des RP de consultants juniors. En effet, dans la communauté de pratique du cabinet, les moins expérimentés se voient attribuer des tâches « périphériques et légitimes » comme les études de maintien en emploi (EPPAST)[86].

AC8 : *En sachant que quand je suis arrivé, je faisais quasiment exclusivement des EPAAST […] Sur des EPAAST, par définition on est seul. Mais je me souviens avoir posé au moins une fois une question dessus. Je pense que les EPAAST sont des concentrés d'interventions ergonomiques, contrairement à ce que beaucoup pensent.*

AC5 : *T'as dû remarquer que c'était pas simple, autour des enjeux d'acteurs, autour de la pression parfois parce que y a des enjeux humains un peu court terme : "il va rester ou il va pas rester ?". Tu sais que pour nous, on a toujours considéré que c'était une bonne école les EPAAST, et on aime bien que tout le monde en fasse.*

AC21 : *La première fois c'était pour une EPAAST et j'étais repartie à la fin "mince, je suis encore plus dans la mouise que je l'étais déjà au début du sujet" […] Je pense que ça m'a aidé pour les prochaines EPAAST où j'aurai à peu près la même problématique, mais sur l'EPAAST en question je ne pouvais pas changer.*

Extraits d'entretiens sur les RP

Les RP sur les EPAAST peuvent prendre une dimension initiatique lorsque ce sont les premières RP des consultants, dans une configuration où ils sont les seuls acteurs de l'équipe d'intervention. Ainsi, les trois consultants arrivés en 2022-2023 dans le cabinet ont tous utilisé la RP pour une

[86] Étude Préalable à l'Aménagement et à l'Adaptation des Situations de Travail.

EPAAST et, à chaque fois, les acteurs leur ont transmis des conseils qui se veulent applicables pour l'intervention en question, mais aussi pour les suivantes.

> ***AC2** : Ne sous-estimons pas effectivement l'enjeu du collectif de travail, c'est-à-dire que les conditions de maintien en emploi, c'est pas uniquement la prise en charge des compensations par rapport à une limitation, mais c'est aussi comment le collectif permet de passer des caps difficiles, donc ça peut aussi se valoriser dans le cadre d'un aménagement.*
> ***AC1 :** Est-ce qu'il y a eu des problèmes soulevés, on va dire plus au niveau de la dimension collective ?*
> ***CJ :** C'est-à-dire avec sa collègue ?*
> ***AC1 :** Voilà dans les relations entre les personnes.*
> ***CJ :** Pas particulièrement […], mais c'est pas un point que j'ai forcément trop creusé. Enfin, j'avais l'impression qu'il y avait des bonnes relations.*
> ***AC1 :** Ce que soulevait [AC7] comme question c'est la jalousie, l'injustice, le sentiment d'iniquité…*
> ***AC5** :… qui sont souvent des choses qui peuvent ressortir, oui*
> ***CJ :** Ouais, pour le coup, je pourrais lui demander aussi d'avoir un retour à la fois sur ce qu'en pensent les clients, et si ça ne gêne pas aussi la collègue parce que… Ouais y a deux points là, ça peut être intéressant.*
> ***AC5 :** En tout cas c'est un très beau cas d'école.*
>
> **Extrait d'une RP Présentation sur une EPAAST — le 01/03/2024**

Les acteurs de la RP transmettent le message que, malgré une centration de ce type d'étude sur l'individu en situation de handicap, le travail du consultant consiste à élargir ses analyses aux dimensions collectives et organisationnelles. D'ailleurs, l'AC16 prenait cette même règle en exemple pour illustrer le rôle des RP dans le partage de pratique :

> ***AC16** : Le but c'était de se dire, le cabinet est généraliste, mais le cabinet doit promouvoir n'importe lequel de ses consultants chez un client sans se poser la question de l'esprit dans lequel on souhaitait le faire intervenir soit respecté. L'idée c'est de partager un socle commun avec tous les consultants et même le pôle support. Par exemple, quand on évoque le maintien en emploi, chez nous ça veut dire ça, "on ne s'intéresse pas qu'à la personne, mais aussi au collectif".*
>
> **Extrait d'entretien sur les RP**

Un autre repère donné sur les EPAAST dans les RP concerne la finalité de ces interventions pour les consultants. Lors d'une RP, plusieurs acteurs invitent le CJ à repenser les objectifs de son étude qui, contrairement à ce qu'il pense, ne sont pas d'apporter des solutions concrètes, mais plutôt de révéler les difficultés et les potentialités des personnes en situation de handicap par rapport à leurs situations de travail, et d'engager ensuite la recherche de solutions avec les différentes parties prenantes.

> ***CJ** : L'élément primordial que j'avais retenu, c'était cette idée de ne pas se bloquer sur l'obligation d'aller vers des solutions concrètes. Et c'est vrai que ça, quand je commençais mes études, à chaque fois je partais là-dessus, alors que maintenant, même sur mes nouvelles études, j'en parle différemment, et ça a fait évoluer ma façon de voir les choses. […] J'étais justement trop fixé sur les pistes de solutions concrètes à apporter. Et c'est aussi pour ça, je pense, que la RP était intéressante. Et j'en avais parlé aussi avec mon manager juste avant, il m'avait déjà ouvert la voie un petit peu par rapport à ça.*
>
> **Extrait de débrief après la RP entre le directeur de la capitalisation et le consultant — le 08/02/2023**

Dans cet extrait, le CJ témoigne de l'évolution de sa vision des EPAAST. En effet, il a été marqué par le fait qu'il n'est pas attendu de lui, dans ce type d'étude, d'apporter des solutions concrètes. Ce nouveau savoir l'amène à aborder différemment ses nouvelles études.

Ainsi, la RP est un dispositif organisationnel de formation et de réflexivité qui permet de construire et diffuser des manières de faire pour les juniors en particulier, mais aussi pour l'ensemble des acteurs.

2.3.2.2 Consolidation de repères pour l'ensemble des acteurs du cabinet

Les RP permettent notamment d'aborder les évolutions du métier qui amènent les consultants à travailler de plus en plus avec les strates managériales et sur des questions psychosociales (comme pour le cas 3). Compte tenu du nombre d'interventions menées en parallèle, celles présentées en RP sont considérées comme importantes (en termes de durée, d'originalité, etc.) ou posant le plus de difficultés.

> ***AC19 :*** *Tu vois c'est souvent des grosses missions, y avait quelques EPAAST, mais ça tournait beaucoup autour de gros projets, peut être avec plus d'enjeux aussi.*
>
> ***AC13 :*** *Les missions ont évolué, elles sont moins simples, plus diversifiées, plus complexes. Plus d'aspects RPS, donc forcément y a un relationnel qui change avec le client.*
>
> ***AC5 :*** *On a plus de travail avec les cadres, et un peu plus sur les questions de tensions psychiques, psychosociales chez les cadres et ça génère de vrais débats. Ça nécessite d'autant plus qu'on en débatte. C'est normal parce que ça pose de nouvelles questions. On conseille de plus en plus en haut et c'est pas si simple que ça ! Je sais pas si on y est préparés suffisamment…*
>
> **Extraits d'entretiens sur les RP**

Ainsi, 34 % des RP et 39 % des RP sat entre janvier 2023 et décembre 2025 concernent des sujets d'interventions de prévention des RPS et de QVCT dont certaines sont directement liées à des sujets de management. Les RP aident alors les consultants à se positionner sur ces sujets, relativement nouveaux, et qu'ils sont de plus en plus amenés à traiter.

> ***CE :*** *Je suis mal à l'aise à l'idée d'aller à un COPIL sans parler des problèmes de management.*
> ***AC1 :*** *Il ne faut pas parler de management, parce que forcément ça va cibler les personnes. Il faut que tu parles des situations de management, et là les problèmes peuvent être dans les deux sens, dans la circulation d'informations.*
> ***AC12*** *: Le fait de recentrer sur le management, est-ce que y a pas quand même un risque que le manager le prenne pour lui ?*
> ***AC1 :*** *[CE] n'est pas à l'aise parce qu'elle n'a pas été au bout de l'analyse, et il faut aller au bout, qu'est-ce qui fait qu'un manager peut péter les plombs ? […] Il faut partir des difficultés du manager, mais pas des difficultés des managés !*
>
> **Extrait d'une « RP Question » sur une intervention RPS — le 20/10/2022**

> ***CE :*** *Pour moi, c'est pas des missions simples par rapport à d'autres. Il y a un peu plus d'émotions, on va dire d'implication dans l'intervention puisqu'on a quand même des gens en face de nous qui sont en souffrance. Donc je mettrais la particularité, quand même, que quand on fait une RP — RPS, c'est d'autant moins évident pour les intervenants de partager les difficultés.*
>
> **Extrait de la RP suivante — le 28/11/2022**

> ***CE :*** *"Y a un moment donné il faut renvoyer ces questions-là au manager ou au chef de service, ou à la direction". En fait, ça met le doigt sur des réflexes, de la méthodologie, ou des rebouclages à faire. […] C'est là que tu mesures l'écart et ce qui nécessite un repositionnement de l'intervenant par rapport à ce que fait le cabinet. […] Sur les fiches des RPS*[87] *on continue à les utiliser, mais si ça fait débat, c'est peut-être que le cabinet veut qu'on se positionne autrement.*
>
> **Extrait d'entretien sur les RP**

Même si les RP permettent aux consultants de *« mesurer les écarts »* entre les manières d'intervenir réelles et souhaitées, aborder certains sujets d'intervention en RP est plus ou moins coûteux pour les consultants compte tenu de leur implication dans les interventions et de leur exposition à la souffrance d'autrui.

En synthèse, les RP permettent de diffuser des règles et repères sur le métier de « consultant du cabinet » :

> ***AC3 :*** *Le sujet premier, il est plutôt sur : qu'est-ce qu'on partage avant ça ? Est-ce qu'on est d'accord sur le travail bien fait ? Est-ce qu'on est en phase par rapport à ça ? Et est-ce qu'on se fait confiance mutuellement ?*
>
> ***AC4 :*** *Dans tous les cas si la RP ne suffit pas, il faut continuer par téléphone avec quelqu'un avec qui t'es en confiance.*
>
> ***AC8 :*** *Ça permet de se connaître en tant que collectif, mais il faut pas la considérer comme ça. Ça aide à construire le collectif, mais c'est un effet collatéral, qui est positif tant mieux ! Par contre, que pour être plus efficace en RP il faille se connaître avant et avoir construit une confiance préalable, c'est vrai.*
>
> **Extraits d'entretien sur les RP**

Ces repères participent à construire une « communauté de pratique » par un apprentissage tout au long de la carrière dans le cabinet.

[87] Les « fiches sur les RPS » désignent celles des « situations-problèmes », inspirés des travaux de l'ANACT et de leur modèle « Contraintes Ressources et Régulation » (C2R). Les « fiches » ou « tableaux » permettent de « décortiquer » des situations de travail par l'identification des acteurs, des facteurs de causes et de conséquences et des ressources à disposition des travailleurs.

Synthèse du chapitre 8

Dans ce dernier chapitre de résultats, nous avons mis en avant la contribution des processus d'enquête à la communauté de pratique des acteurs du cabinet, notamment grâce à l'explicitation de critères de qualité du métier.

Dans une première section, nous avons montré que les enquêtes permettent de partager des repères et des « habitudes de travail » qui sont mises en débats au cours de ces processus. En provoquant un travail collectif autour d'un même objectif de résolution d'une situation indéterminée, l'enquête contribue à créer des habitudes de travail, notamment lorsqu'il s'agit de travailler en inter-métiers (cas 1). Durant leur enquête, les acteurs explicitent des manières d'intervenir et des habitudes de travail qui sont elles-mêmes *valuées* par rapport à celles qui sont promues par le cabinet. Ainsi, les enquêtes avec les acteurs du cabinet produisent des repères concernant les manières d'intervenir du cabinet :

- Pour assurer une représentativité des modèles de simulation des flux en intégrant des aléas. (Cas 1)
- Pour évaluer la pénibilité physique en vue du déploiement d'exosquelettes. (Cas 2)
- Pour centrer les actions sur l'organisation du travail dans des contextes de troubles psychosociaux qui ciblent les managers. (Cas 3)

Ces repères peuvent impulser des habitudes de travail des consultants, voire se transformer en règles du métier.

Dans une seconde section, nous avons abordé les conditions organisationnelles à l'enquête avec le cas des Revues de Projet. D'abord, nous avons montré que la structuration des RP, et notamment des « RP Question » et des « RP sat », est en adéquation avec les fonctions de l'enquête grâce aux étapes de construction du problème autour d'une difficulté **[F2]**, pour ensuite explorer collectivement des solutions **[F3] [F4]**. Les RP peuvent alors contribuer activement aux enquêtes en cours des consultants en se présentant comme des occasions d'aborder certaines fonctions avec plusieurs acteurs externes à l'équipe d'intervention. Pour autant, nous avons aussi mis en avant des effets « d'obstruction aux enquêtes » dans les RP, lorsque des fonctions sont sous-explorées notamment concernant les propositions de solutions [F3], et lorsque les acteurs ressentent des phénomènes de huis clos, ou encore de jugement de la part de leurs pairs et supérieurs hiérarchiques. La mobilisation et la participation dans les RP révèlent alors des raisonnements des acteurs en termes de risques perçus comparativement à des bénéfices attendus. Les dispositifs de RP témoignent à la fois d'une grande pérennité dans l'histoire du cabinet, mais aussi de plusieurs évolutions liées aux tentatives de capitalisation et de procéduralisation. Les réflexions de la direction du cabinet attestent d'une maturité organisationnelle concernant les RP et d'une volonté d'amélioration continue *pour* et *avec* ses usagers. De surcroit, les objectifs de ce dispositif concernent également la transmission de manières de faire et agit en ce sens comme un dispositif de formation à destination des acteurs du cabinet. Les RP peuvent ainsi être perçues comme des rites de passage qui favorisent l'intégration à la communauté de pratique, notamment pour les juniors. Ainsi, la RP est un

dispositif complexe, aux objectifs et usages pluriels et tissés ensemble, produisant aussi bien une exposition des acteurs, qu'une sécurisation.

Les RP peuvent alors être révélatrices d'enquêtes en cours, mais aussi en favoriser, par la mobilisation du public spécifique des « pairs », mais si les manières de faire sont transmises de manière trop rigide par la communauté de pratique, sous la forme de « doctrines », les RP peuvent aussi contraindre les enquêtes. Toutefois, nos analyses permettent d'affirmer que les RP peuvent aussi bien être au service des enquêtes de manière située, qu'au service de la communauté de pratique.

Quatrième partie — Discussion et conclusion

Chapitre 9 Contributions de l'enquête pragmatiste pour structurer la réflexivité collective

1. Apports des enquêtes sur et dans l'intervention

1.1 Enquêter dans l'intervention : des enjeux de qualité de service

Les résultats de cette thèse révèlent la manière dont les consultants mènent des enquêtes à l'intérieur de leurs interventions pour faire face à des situations indéterminées. Nous avons montré que les enquêtes dans les interventions permettent :

- D'une part de co-construire une communauté d'enquête éphémère ;
- Et d'autre part de réviser les fins et les moyens de l'intervention dans un processus de valuation.

La communauté d'enquête est composée de différents acteurs-clients et acteurs du cabinet dont la mobilisation participe à la « stratégie d'intervention ». Dès le démarrage de l'intervention, les consultants tentent d'identifier les différents acteurs concernés (commanditaires, interlocuteurs privilégiés, « public cible » ou « usagers », etc.) et leurs attentes dans une « analyse sociale de la demande » (Folcher et al., 2017 ; Rabardel et al., 1996). L'enquête est l'occasion de réfléchir de nouveau aux acteurs concernés par une situation précise en faisant potentiellement appel à d'autres acteurs. Par ailleurs, les interventions complexes auxquelles nous nous sommes intéressée ont des visées développementales. Autrement dit, l'intervention doit participer à la fois à la résolution d'un problème, ou à l'accompagnement d'un projet identifié, mais aussi, plus largement, au développement de compétences des acteurs-clients pour résoudre des situations analogues dans le futur. Mener des enquêtes « avec » les acteurs-clients permet alors de les entraîner à une démarche de résolution de situations indéterminées. Cette démarche est centrée sur une réflexivité collective dans laquelle chaque acteur est supposé avoir le même poids et la même légitimé. Ainsi, l'enquête dans les interventions peut participer à instaurer davantage de démocratie dans les organisations (Arnoud, 2023 ; Arnoud et Lorino, 2022 ; Dewey, 1925 ; Petit, 2020). Dans cette optique, les acteurs-clients ont effectivement un rôle déterminant dans l'intervention (Falzon et Lapeyrière, 1998 ; Gadrey, 1994). Leur participation active peut d'ailleurs soulever des interrogations pour le métier transpersonnel des ergonomes : « Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? »[88]. Dans les interventions pédagogiques, capacitantes et développementales de manière générale : « c'est un objet d'intervention de faire participer les autres et de regarder comment ils s'intègrent dans ce processus de participation » (Caroly, 2007, p. 69). Ainsi, l'enquête rejoint cet objet de l'intervention, et par extension celui de l'apprentissage, pour que les acteurs aillent vers des modes de résolution de problème plus collectifs, plus participatifs, et plus démocratiques. Dans cette optique, les consultants pourraient adopter une posture « d'enquêteur parmi les enquêteurs » (Arnoud, 2023) même si cette posture dépend en partie des objets de l'intervention, des dynamiques relationnelles entre

[88] Titre du colloque des Journées de Bordeaux de 2007.

les acteurs et de leurs attentes vis-à-vis du service rendu. Dans les cas étudiés, les consultants sont rarement dans cette posture, mis à part dans le cas 3 où ils ont pu enquêter quasiment dans toute l'intervention au même titre que les interlocuteurs privilégiés afin de comprendre les difficultés rencontrées par la manager. On peut alors se demander comment les consultants pourraient, dans leurs interventions, passer de la participation à la co-enquête (Coutarel, 2025).

L'enquête permet aussi de réviser les fins et les moyens de l'intervention dans un processus de valuation. Les fins peuvent être rapprochées des objectifs de l'intervention et des « mobiles et buts propres de l'intervenant » (Petit et al., 2007). Les moyens englobent la méthodologie de l'intervention (les dispositifs pour recueillir et traiter des données), et les moyens temporels et financiers (les marges de manœuvre par rapport au nombre de jours et au budget accordé).

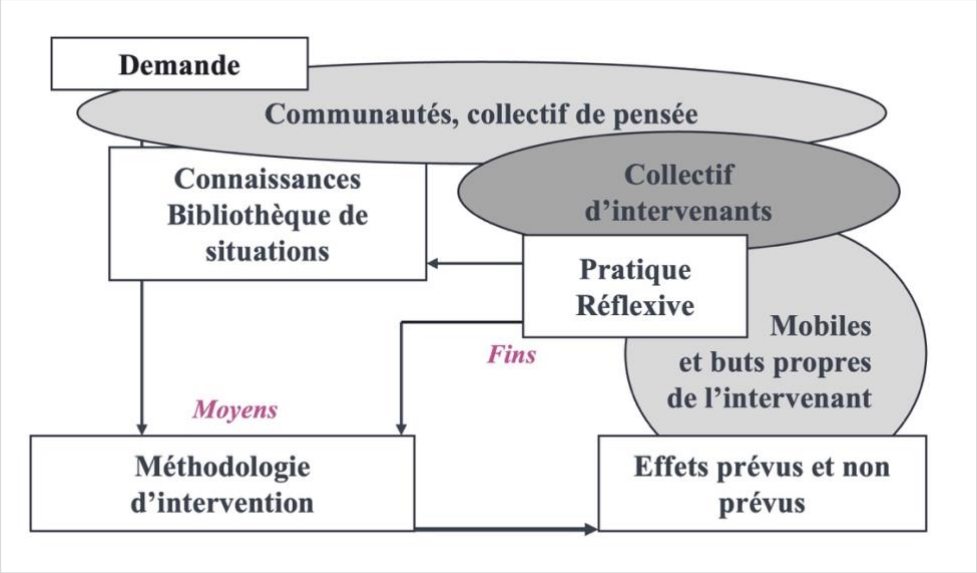


Figure 55 : Rappel de la Figure 8 « La pratique réflexive de l'intervenant d'après Petit, Querelle et Daniellou (2007, p. 398) »

Au cours des enquêtes, les fins et les moyens sont remis en discussion, notamment compte tenu des attentes qui se révèlent au fur et à mesure. Par exemple, dans le cas 1, l'enquête est menée à partir de la situation indéterminée de la demande d'élargissement du périmètre de modélisation au parvis du musée par les acteurs-clients. Le processus d'enquête permet alors d'accompagner l'évolution des demandes formulées par les acteurs-clients. En *valuant*, les acteurs explicitent et conscientisent ce qui compte pour eux à une échelle individuelle (mobiles de l'intervenant, valeurs personnelles, style relatif au « métier personnel »), et à une échelle plus collective (valeurs de l'organisation-cabinet, manières d'intervenir partagées, etc.). La modification des fins et des moyens, des buts et de la méthodologie, participe à la modification de la trajectoire d'intervention par des évènements marquants et bifurcations (Mollo et Réal, 2024). Dans l'enquête cette valuation des fins et des moyens se fait avec différents acteurs appartenant notamment à l'organisation cliente. La construction de la communauté d'enquête ouvre une renégociation du réseau d'acteurs pertinents pour l'action, ce qui participe à la stratégie de l'intervention.

> Si l'intervention ergonomique devient la leur, alors on ne peut pas regretter que l'itinéraire, voire le cap, change. Au contraire, même, toute intervention qui se serait déroulée comme prévu serait une intervention qui se serait privée d'un plus haut niveau de performance. (Coutarel, 2025, p. 11)

L'enquête permet d'intégrer pleinement les acteurs-clients dans une démarche participative. Par ailleurs, Coutarel acte ici que les bifurcations et reconfigurations (Jullienne, 2025) sont à la fois inévitables, et même souhaitables, puisqu'elles sont source de performance pour l'intervention. Étant donné les difficultés auxquelles sont confrontés les ergonomes qui souhaitent évaluer les effets de leurs interventions (Contandriopoulos et al., 2011 ; Coutarel, 2023 ; Coutarel et Récopé, 2022 ; Jullienne, 2025 ; Jullienne et al., 2024 ; Landry, 2008 ; Nahon et al., 2016), il nous paraît pertinent de s'intéresser aux reconfigurations (leurs origines et leurs effets), et plus particulièrement d'étudier les productions des enquêtes dans l'intervention.

La renégociation des fins et des moyens de l'intervention peut également favoriser l'adéquation entre la logique « technicienne » des consultants (par rapport aux méthodes adéquates pour le bon déroulé de l'intervention), et une logique plus « commerciale » (par des ventes additionnelles). Si les acteurs-clients ne sont pas intégrés à ce processus de valuation, l'enquête est menée sans eux, uniquement dans un « collectif d'intervenants » (équipe d'intervention) voire dans une « communauté de pratique » (avec les acteurs du cabinet), ce qui présente des risques pour la relation de service et pour la performance économique. En effet, nos résultats montrent que les dispositifs organisationnels qui soutiennent les enquêtes peuvent aussi porter atteinte au bon déroulé des interventions des consultants. Par exemple, lors d'une précédente intervention pour la même organisation cliente que le cas 2, avec la même méthodologie d'évaluation de la pénibilité par l'outil de la MACPT de l'INRS, les consultants avaient retenu d'une RP qu'il fallait « mettre de côté les grilles ». Cette décision a eu des impacts sur la relation client puisque la commanditaire s'est étonnée de l'absence de cet outil lors de la restitution. Les consultants ont donc dû rattraper cet « oubli » dans l'urgence, et *a posteriori*, en consacrant du temps non facturé à l'organisation cliente. Les décisions prises à la suite des RP peuvent aussi mettre les consultants davantage en difficulté.

En définitive, les connaissances relatives à la pratique réflexive de l'intervenant (Petit et al., 2007) sont, selon nous, enrichies par les processus d'enquête et de valuation dans lesquels les fins et les moyens sont redéfinis de manière itérative face aux effets prévus et non prévus des actions dans une « communauté d'enquête » (Figure 56).

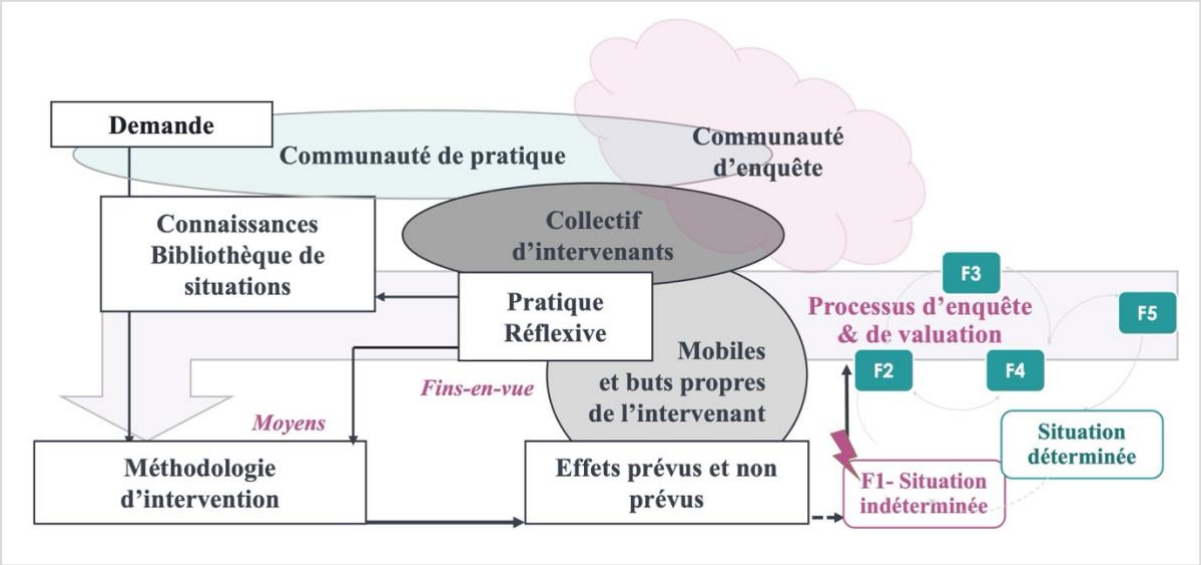


Figure 56 : Proposition d'enrichissement de la modélisation de la pratique réflexive de l'intervenant par le processus d'enquête (Petit, Querelle et Daniellou, 2007)

L'enquête permet alors d'adopter un « modèle souple d'intervention » (Tran Van, 2010), qui s'inscrit dans le paradigme de la co-construction (en opposition au paradigme de l'expertise descendante du consultant)[89]. Les consultants qui mènent des enquêtes dans leurs interventions rejoignent les objectifs développementaux et d'apprentissage des acteurs-clients (Arnoud, 2013; Barcellini, 2015 ; Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013) grâce à cette occasion de réflexivité sur les fins et moyens de l'intervention et de co-construction du problème avec différents acteurs qui forment « la communauté d'enquête ».

Nous pensons qu'il est tout à fait possible d'appréhender une intervention comme une grande enquête à l'intérieur de laquelle plusieurs « enquêtes dans l'enquête » peuvent être menées (Thievenaz, 2012). Les consultants et ergonomes n'enquêtent pas nécessairement dans toutes leurs interventions, mais toutes les interventions sont potentiellement sujettes à l'enquête. Ainsi, intégrer le processus d'enquête (les fonctions, la construction de la communauté, la redéfinition des fins et des moyens par la valuation) à l'intervention permet pour le consultant d'admettre l'incertitude en se préparant à l'imprévu, et aussi de co-construire plus facilement l'intervention pour la performance et la qualité de service de celle-ci.

1.2 L'enquête participe à la construction de la santé des consultants

1.2.1 Des dispositifs organisationnels qui soutiennent le développement des acteurs et des collectifs

Nos résultats montrent que l'organisation peut jouer un rôle de soutien aux enquêtes des acteurs par la mise en place de dispositif organisationnel. Celui étudié dans le cabinet-conseil de notre

[89] Voir section 1.2, Chapitre 1.

recherche témoigne d'une macro-réflexivité des décideurs pour structurer la réflexivité des consultants dans et sur leurs interventions. Ces dispositifs sont propices au travail d'enquête et, malgré les effets ambivalents que nos résultats mettent en exergue, les RP contribuent à la santé des consultants. Les données recueillies et les analyses réalisées ne permettent pas de le démontrer précisément, mais il nous semble important de mettre en discussion la participation active de ce type de dispositif à la santé des consultants, au sens de l'ergonomie constructive. En effet, les travaux en ergonomie développementale dont s'inspirent ceux en clinique de l'activité (Clot, 1999 ; 2008 ; 2010) et en psychodynamique du travail (Dejours, 1998) s'appuie sur les réflexions philosophiques de Canguilhem qui définit la santé ainsi :

> Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. (Canguilhem, 2002, p. 68)

Dans cette perspective, la santé ne caractérise pas un état figé d'absence de troubles ou de maladies, mais plutôt un processus de développement. Les acteurs peuvent ainsi développer leur santé au travail à travers la valorisation et le développement de compétences et aussi grâce à la présence d'un collectif de travail (Caroly et Clot, 2004 ; Caroly et Weill-Fassina, 2004 ; Clot, 2005).

Ainsi, les difficultés rencontrées dans les interventions peuvent participer à altérer la santé mentale et sociale des consultants, notamment s'ils se retrouvent isolés du fait des caractéristiques de nomadisme de leur travail. Les RP qui intègrent les acteurs du cabinet peuvent alors avoir des effets de nature « thérapeutiques ». L'immersion dans le cabinet nous a permis de relever des expressions utilisées à plusieurs reprises par les consultants à propos des RP comme : *« ça fait du bien d'en parler »* ou encore *« on se sent moins seul ».* De plus, les RP permettent de partager la responsabilité des décisions prises non plus uniquement au sein de l'équipe d'intervention, mais avec l'ensemble des acteurs du cabinet, y compris avec les membres de la direction.

Toutefois, l'enquête peut être couteuse pour les acteurs et pour l'organisation. D'abord, l'enquête a un coût temporel : plusieurs acteurs sont mobilisés, et à différents moments. Ensuite, l'enquête peut s'accompagner d'un coût socio-émotionnel[90], lié à la remise en question et à l'exposition des consultants notamment quand leur satisfaction professionnelle est déjà mise en défaut par rapport au sujet de l'intervention. Ces coûts peuvent obstruer des enquêtes en cours et provoquer des effets négatifs en termes de vécu des participants.

Malgré tout, les RP ont aussi des effets positifs notamment concernant le renforcement des collectifs, ou en tout cas, de la communauté de pratique. En retour, il nous semble que l'efficacité des RP dépend aussi de collectifs préexistants. Autrement dit, la confiance dans les relations (Caroly, 2010) fait partie des ingrédients nécessaires pour mener l'enquête avec la communauté de pratique.

[90] Voir 2.2, Chapitre 8.

La santé au travail se construit aussi par la possibilité de mettre en œuvre et de développer des compétences (Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013 ; de Montmollin, 1993). De même, notre recherche n'avait pas vocation à mesurer des apprentissages en matière de développement de compétences. Pourtant, nous pensons que les enquêtes et les RP y contribuent activement. En effet, nous avons vu que dans les RP, des repères sont transmis, et des gestes professionnels (Chassaing, 2006) sont élaborés et diffusés pour la communauté de pratique. Dans les trois cas étudiés, les RP permettent de développer des savoir-faire et habitudes relatives aux manières d'intervenir du cabinet pour la relation de service, et pour des thématiques d'intervention précises comme la modélisation de flux (cas 1) ou la gestion de RPS dans un diagnostic socio-organisationnel mettant en défaut le management (cas 3). Le dispositif des RP favorise l'apprentissage du métier de consultant notamment à travers des compétences commerciales qui ne sont pas nécessairement développées en formation initiale. Dans le cabinet étudié, ces compétences sont attendues chez tous les consultants et pas uniquement chez les RC/CP. La révision des fins et des moyens dans la RP est quasi systématiquement l'occasion d'aborder les potentialités de ventes additionnelles et de « rebonds » dans l'organisation cliente.

Enfin, l'enquête permet aux consultants de construire une expérience de l'intervention qui est propice au développement. En effet, l'intervention est à la fois le fruit d'une expérimentation réglée, dans la mesure où elle a été partiellement pensée, planifiée, anticipée, mais c'est aussi une expérience vécue qui mobilise les consultants « en tant que personnes » (Daniellou, 2006). L'intervention est ainsi faite de continuité et de discontinuité, d'habitudes et de ruptures. La dimension subjective de l'activité des consultants amène alors à s'intéresser à leur « sensibilité à… » (Récopé et al., 2024) permettant de mieux saisir les situations indéterminées, liées à l'affect et à leur propre expérience :

> L'inconfort et le doute sont donc aussi le terreau de son [l'ergonome] propre développement. Sous réserve, "sans doute", qu'il cultive lui-même cette question et construise les conditions de l'enquête à propos de ses propres difficultés d'intervention. (Coutarel, 2025, p.9)

Les travaux sur l'expérience des intervenants s'intéressent justement aux vécus, et aux ressources disponibles pour aider les intervenants (ergonomes, consultants, etc.) dans les situations difficiles rencontrées. Leur organisation joue alors un rôle dans la mise à disposition de ressources comme en témoigne le cas des RP du cabinet étudié.

1.2.2 Le processus d'enquête soutient l'articulation entre le pouvoir penser, débattre et agir

Selon Daniellou (1998, 1999, 2004), la mise en dialogue de l'activité permet d'articuler les trois pôles du réel du travail relatif au pouvoir penser - débattre - agir. Les résultats de cette thèse portant sur les processus d'enquête *dans* et *sur* les interventions nous permettent de dire qu'ils soutiennent également l'articulation de ces trois pôles.

D'abord, les acteurs qui mènent des enquêtes s'engagent dans des processus de pensées visant à comprendre leur propre activité, ou en tout cas à comprendre les causes d'une situation précise en esquissant des hypothèses sur l'origine du trouble **[F2]**. Tout au long de l'enquête, les acteurs

pensent et débattent entre eux à différents moments pour envisager un panel de solutions **[F3]**, juger de leur pertinence **[F4]**, jusqu'à développer de nouveaux savoirs **[F5]** pour des situations futures analogues. En effet, lorsque les acteurs pensent à des solutions jusqu'alors inexplorées **[F3]**, le processus de valuation permet de projeter les conséquences futures, rejoignant le concept « d'activité future probable » **[F4]** (Daniellou, 1988). L'organisation peut alors prévoir des « espaces pédagogiques de régulation du travail » (Petit, 2020) qui favorisent le travail d'enquête et soutiennent cette triade du pouvoir penser — débattre — agir. Il est alors nécessaire que les acteurs sachent par avance leur « périmètre d'action » pour que les efforts de pensées et de débats ne soient pas vains. Nous avons vu que les bienfaits des RP étaient limités si les acteurs n'identifiaient pas de solutions concrètes ou que les solutions ne semblent pas applicables à leur contexte d'intervention. De telles espaces pédagogiques de régulations du travail doivent également se baser sur un ou plusieurs matériaux relatifs au travail. Le processus d'enquête et le fonctionnement des RP rejoignent cette condition puisqu'il s'agit bien de partir de situations concrètes d'intervention. Enfin, ces espaces doivent permettre « un apprentissage de deux sortes : sur le travail lui-même et sur la manière de le réguler, de le transformer. » (Petit, 2020, p. 215). Là encore, l'enquête contribue selon nous à ces deux types d'apprentissage.

Par ailleurs, le processus de valuation qui est conjoint au processus d'enquête permet, dans les contextes d'intervention, de réfléchir à nouveau sur les *désirs et intérêts* des différents acteurs. Les acteurs vont alors à la fois penser et débattre de leur représentation de ce que chacun attend dans la situation et dans l'intervention. Ce pouvoir penser et débattre est notamment permis par l'organisation via l'institution de dispositifs légitimes, conçus pour favoriser la réflexivité. La valuation favorise l'expression des attentes favorisant ainsi une analyse et une reformulation des demandes de manière itérative, tout au long de l'intervention et pas uniquement en amont et au début de celle-ci (Daniellou et Béguin, 2004 ; Folcher et al., 2017 ; Wisner, 1995). De plus, la rencontre avec une situation indéterminée implique d'enquêter à plusieurs, et dans une intervention, d'enquêter *a minima* au sein de l'équipe d'intervention. Ainsi, les enquêtes ont notamment provoqué des temps de réunions-internes entre les acteurs de l'équipe d'intervention agissant comme des moments de synchronisation cognitive (Tran Van, 2010). Lorsque l'enquête intègre aussi des acteurs de l'organisation du cabinet, elle permet de débattre des attendus et positionnements des membres de la direction vis-à-vis du problème rencontré. Nous avons vu que les RP étaient des espaces privilégiés pour pouvoir débattre de ces attendus qui peuvent aller jusqu'à la production de repères et de règles de métier.

Enfin, en ouvrant des possibilités d'intervenir autrement, les acteurs qui enquêtent s'octroient de nouvelles « marges de manœuvre situationnelles » (Coutarel et al., 2015). Selon ces auteurs, ce concept rejoint celui de « pouvoir d'agir » puisque le développement répété de marges de manœuvre situationnelles contribue à son développement. En effet, en *valuant* et en expérimentant des actions **[F4]**, mais aussi en redéfinissant des fins et des moyens, des marges de manœuvre se créent pour résoudre la situation indéterminée. C'est par exemple le cas lorsque les acteurs envisagent et mettent en place des modifications méthodologiques engendrant des reconfigurations de l'intervention (Jullienne, 2025) accompagnées ou pas de renégociations contractuelles.

En somme, le processus d'enquête soutient la triade défendue par Daniellou (1998) pour désigner « le réel de l'activité » (Figure 57).

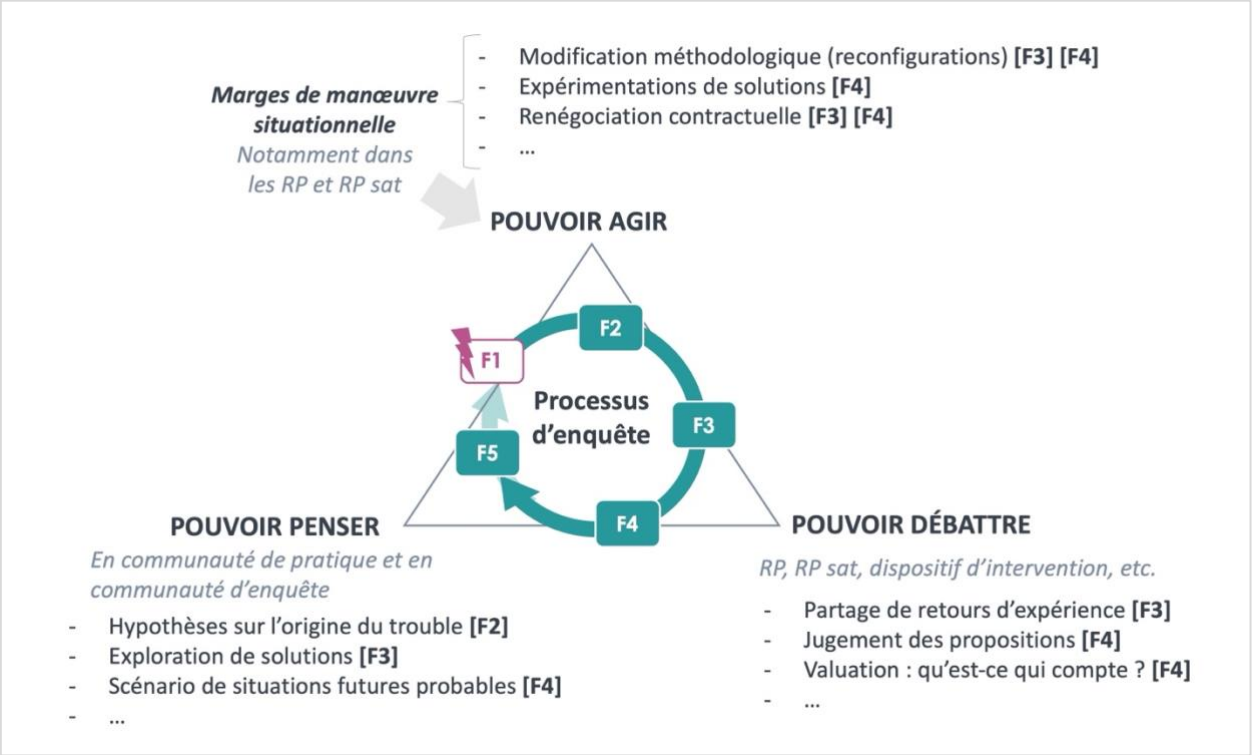


Figure 57 : Articulation entre le pouvoir de penser, débattre, agir dans le processus d'enquête

Le processus d'enquête est à la fois utile pour la résolution « technique » d'un problème sur une intervention précise et qui engendre des décisions pour la suite de l'intervention, mais aussi plus largement pour l'apprentissage et le développement de compétences relatives au métier de consultant du cabinet.

2. Bilan critique de la recherche : limites et expérimentations

2.1 Retour sur les caractéristiques du terrain et de la population

Ce travail doctoral a été réalisé dans un cabinet-conseil spécialisé dans « les sciences du travail » et plus particulièrement dans celle de l'ergonomie de l'activité. Les écoles de formations dont sont issus les consultants du cabinet ont en commun de promouvoir un travail de réflexivité sur les interventions tout au long de la pratique (Daniellou, 2006).

Ainsi, les résultats de cette thèse sont très « situés » par rapport à l'échantillon des consultants d'un seul cabinet. Le processus d'enquête mériterait d'être éprouvé dans d'autres contextes d'interventions d'ergonomes, mais aussi d'interventions en sociologie, en management, en ethnologie, etc. De même, les trois cas retenus ne visaient pas à être représentatifs du panel d'interventions menées au sein du cabinet. Malgré tout, une attention a été portée dans le choix des cas pour que les thématiques soient diversifiées : simulation de flux (cas 1), évaluation de la pénibilité physique (cas 2), diagnostic socio-organisationnel par rapport à des RPS (cas 3). Pour autant, les interventions présentent des caractéristiques communes dans la composition des

équipes (constance de la CE sur les trois cas, de la CJ sur deux cas et d'un RC sur deux autres cas), et dans la localisation des organisations clientes (Paris et région parisienne). C'est également pour cette raison que nous avons souhaité observer des consultants qui ne faisaient pas partis des interventions étudiées, aux profils variés en termes d'ancienneté, et sur des tâches différentes (annexes et connexes aux interventions).

Compte tenu de la demande sociale du cabinet, nous avons également choisi de centrer nos analyses sur les enquêtes dans les interventions, et plus particulièrement sur la mobilisation du dispositif des RP par les consultants. Il aurait également été intéressant d'étudier d'autres dispositifs organisationnels du cabinet comme celui des ASD qui vise également à structurer le travail des acteurs en facteur d'une réflexivité (au moment de la vente et donc de la conception des interventions).

2.2 Des difficultés méthodologiques liées aux choix théoriques

Au cours de cette thèse, plusieurs embuches méthodologiques ont été rencontrées notamment dans le recueil puis dans l'analyse des données.

Certaines difficultés sont liées à la nature des activités des consultants, à notre posture de consultante-doctorante dans le cabinet, et à notre choix d'étudier les interventions sans y être impliquée. De fait, nous n'avons pas pu saisir toute l'activité des consultants, et malgré nos efforts, certaines informations, voire certains moments d'intervention sont sans doute passés inaperçus. Nous avons tenté de minimiser, tant que faire se peut, la perte de données par de la veille d'agendas, des échanges réguliers, l'intégration aux échanges de mails concernant l'intervention, l'analyse des outils de *reportings* d'activité, etc. Cette difficulté dans le recueil de données était amplifiée par la distance géographique entre les consultants et nous-mêmes, nous poussant à faire preuve d'ingéniosité méthodologique en adaptant les recueils (avec les mémos vocaux par exemple) et en les multipliant. La multiplication des outils de recueils de données a ensuite induit un travail de tri et des difficultés à discriminer les données utiles et pertinentes de celles qui n'ont finalement pas servi (enregistrements de réunions, prises de notes de moments terrain, etc.). Par ailleurs, malgré notre statut de chercheuse externe aux interventions étudiées, le simple fait de les observer et d'interroger les consultants influencent leurs comportements et actions. Ainsi, Lamonde (2001) alertait sur les moyens de « contraindre le point de vue de l'analyste » et de « préserver la nature "organique" de l'activité réflexive du praticien » lorsqu'un ergonome en étudie un autre, et dans notre cas lorsqu'un consultant en étudie d'autres. Encore une fois, les risques que nos méthodes aient influencé les consultants et leurs trajectoires d'intervention ne sont pas nuls. Par exemple, dans les trois cas étudiés, les consultants ont mobilisé plusieurs fois le dispositif des RP. Pourtant, toutes les interventions ne passent pas nécessairement par ce dispositif. Ainsi, nous assumons pleinement que nos méthodes d'entretiens et d'observation de l'activité ont induit de la réflexivité, et ont indirectement participé aux enquêtes étudiées.

D'un point de vue conceptuel et théorique, notre choix d'étudier les interventions par le prisme de l'enquête impliquait d'articuler différentes disciplines (ergonomie, sciences de gestion, philosophie, anthropologie). Nous avons rencontré des difficultés à discriminer ce qui relève

d'une enquête en cours de ce qui relève simplement du déroulé de l'intervention notamment, car l'orientation vers l'enquête de la philosophie pragmatiste ne préexistait pas à la récolte de données. De même, dans l'analyse, nous avons rencontré des difficultés à identifier certaines fonctions de l'enquête compte tenu de l'hétérogénéité des sources de données aux degrés de finesse différents (prise de notes, enregistrement audio, vidéo, etc.). Par exemple, les critères d'identification des situations indéterminées qui « bloquent » l'action et « rompent » avec les habitudes des consultants n'étaient pas limpides. Nous nous sommes donc servi de la mobilisation des RP pour reconstruire ce qui était bloquant et la manière dont cela a été vécu et abordé en amont et en aval des RP par l'équipe. De même, identifier le passage de la F1 à la F2 (institution du problème) n'était pas évident. Enfin la F5 de l'enquête qui concerne « l'assertabilité garantie » par la création de nouveaux savoirs et de nouvelles habitudes est la fonction que nous avons le moins identifiée, car cela suppose d'étudier l'évolution de savoirs voire de compétences. Conceptuellement, Dewey évoquait deux types de matrices d'enquête : la matrice culturelle, car les acteurs mènent des enquêtes « avec, et en vue de phénomènes culturels en présence » (Thievenaz et Fabre, 2023, p. 162) et aussi une matrice « biologique », car « l'activité d'enquête n'est pas seulement intellective, mais aussi éminemment corporelle » (Thievenaz et Fabre, 2023, p. 162). Dans nos analyses, nous n'avons pas suffisamment prêté attention à ces deux matrices. De manière générale, cette thèse a accordé peu de place à la mobilisation du corps dans l'enquête, or la philosophie pragmatiste comme l'ergonomie constructive rejette le dualisme corps-esprit. En effet, l'ergonomie constructive permet d'affirmer que toute activité humaine mobilise une dimension cognitive et que le travail n'est jamais purement « manuel ». De même, le travail des consultants n'est pas exclusivement cognitif, ils mobilisent aussi leur corps (Boni-Le Goff, 2019) et c'est aussi probablement le cas dans leurs enquêtes.

2.3 Tentative de mise en discussion de différents concepts

Dans cette thèse en ergonomie, nous avons choisi de mobiliser des concepts issus des sciences de gestion et de la philosophie pour faire l'analyse d'interventions de consultants. Cela implique de mettre en discussion des concepts disciplinaires différents relatifs aux manières de travailler ensemble et à leurs structurations dans les organisations.

La Figure 58 reprend les 5 concepts utilisés : le collectif de métier (ou genre professionnel), la communauté de pratique (qui désigne les acteurs du cabinet), le collectif de travail (partage de règles métier - reconnaissance des compétences - confiance dans les relations), l'équipe d'intervention (travail collectif autour d'une intervention), et la communauté d'enquête (composée de différents acteurs internes et externes à l'organisation des consultants).

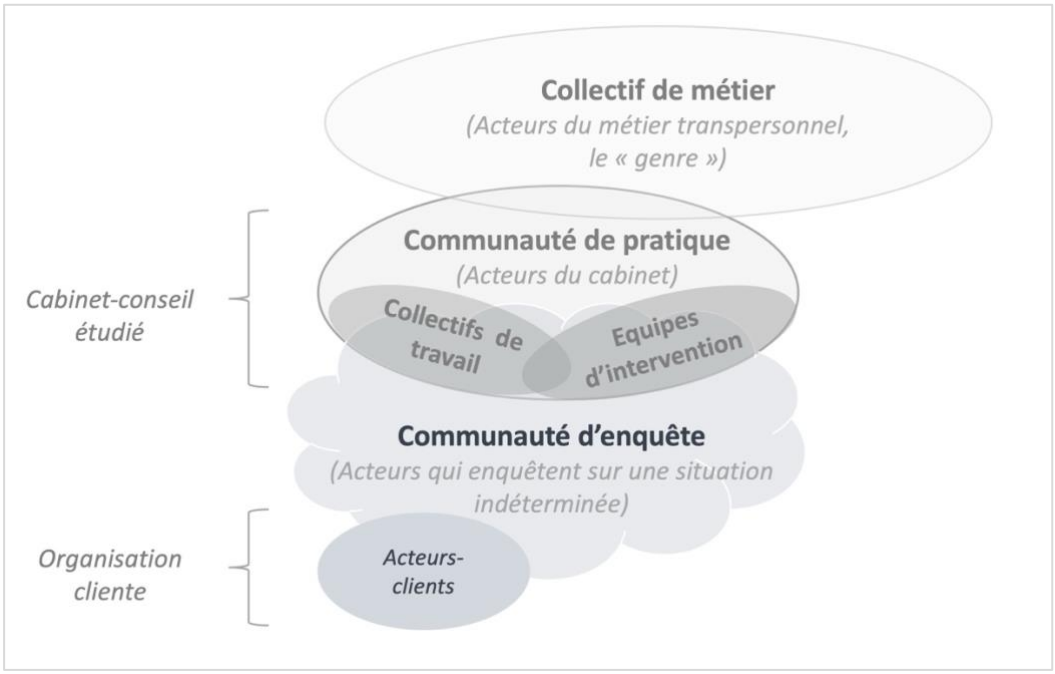


Figure 58 : Concepts relatifs aux manières de travailler à plusieurs pour étudier la réflexivité dans les interventions

Comme évoqué dans la problématique (0), nous avons pris le parti de désigner les acteurs du cabinet comme appartenant à une « communauté de pratique ». Bien que les critères de la définition de Wenger (engagement — entreprise commune — répertoire partagé) semblent correspondre au « groupe » des acteurs du cabinet, la « communauté de pratique » correspond surtout à une volonté de la direction du cabinet notamment pour ses vertus dans la résolution de problème collectif (Lave et Wenger, 1991). Pour autant, nous n'avons pas démontré que les acteurs du cabinet formaient effectivement une communauté de pratique. Cependant, nos résultats montrent que la manière dont l'organisation accompagne les enquêtes des acteurs permet aussi d'alimenter des règles, repères et habitudes pertinents pour la construction d'une communauté de pratique, notamment à travers des « espaces de régulation et d'apprentissage » (Petit, 2020).

Le concept de « communauté de pratique » présente l'intérêt de penser l'apprentissage par une intégration progressive des acteurs au groupe à travers la réalisation de tâches périphériques et légitimes comme les études de maintien en emploi pour les consultants junior. Les dispositifs organisationnels des RP jouent un rôle dans l'agrégation des acteurs à la communauté. Dans cette optique, la communauté de pratique structurée par l'organisation peut servir de levier à la constitution de collectifs de travail. En effet, il nous semble difficile d'envisager qu'une organisation puisse structurer le travail des acteurs uniquement par un « collectif de travail », cependant, la communauté de pratique peut permettre d'en consolider plusieurs.

Pour autant, la présence d'une communauté de pratique n'est probablement pas indispensable à la constitution d'une communauté d'enquête. En effet, cette dernière est « réunie, non autour d'une pratique commune, mais dans une enquête collective mobilisant des pratiques hétérogènes. » (Lorino, 2009, p. 99). C'est d'ailleurs la principale critique que Lorino adresse à la « communauté de pratique », et au « genre professionnel », car ces deux concepts laissent entendre qu'il y aurait une homogénéité entre les pratiques, passant sous silence la

complémentarité dans l'activité des uns et des autres (Lorino, 2007). C'est pourquoi Lorino adopte plutôt le terme « d'activité collective conjointe ». Dans cette conception de l'activité collective, ce qui compte n'est pas tant le partage de référentiel commun que les interactions et transactions entre les acteurs. Par exemple, dans le cas 1, l'ingénieur outils numérique ne partage pas nécessairement les mêmes repères et règles que ses collègues consultants. L'enquête sur l'intervention correspond donc davantage à l'activité collective conjointe telle que définie par Lorino (2009) en sciences de gestion (complémentarité entre les acteurs), qu'à une activité collective au sens de Caroly (2010) en clinique de l'activité (référentiels communs entre les acteurs).

Ainsi, les communautés d'enquêtes et de pratique n'ont pas les mêmes statuts ni les mêmes caractéristiques. Le Tableau 25 dresse quelques caractéristiques que nous identifions pour les définir.

Tableau 25 : Caractéristiques des communautés d'enquête et de pratique

Communauté d'enquête	Communauté de pratique
• Éphémère • Délimitation poreuse • Ciblée sur une situation indéterminée et sa résolution à court terme • Se structure autour d'un travail collectif (l'enquête est un travail collectif) avec des potentiels collectifs de travail • Propice à une activité collective transverse	• Pérenne • Délimitation nette • Ciblée sur l'apprentissage et l'agrégation progressive des membres par des tâches périphériques et légitimes • Composée de plusieurs collectifs de travail et empreinte d'un genre professionnel • Propice à une activité collective (travail collectif et collectif de travail)

La communauté d'enquête est par définition éphémère et aux délimitations poreuses : on ne sait pas par avance qui sera mobilisé pour travailler ensemble autour d'une situation indéterminée dans une activité collective transverse (compétences et règles différentes). La communauté de pratique est plus pérenne dans le temps, avec une délimitation nette des membres qui la composent. Elle permet de penser l'apprentissage par agrégation progressive de ses membres. Selon nous, elle est propice à une activité collective puisque le travail collectif est courant (par exemple dans les interventions pour les consultants) et plusieurs collectifs de travail peuvent s'y former (règles communes — reconnaissance des compétences — confiance dans les relations).

Réinvestiguer la communauté de pratique par rapport à celle de l'enquête est selon nous pertinent car nos travaux de thèse tendent à montrer les influences mutuelles de l'une sur l'autre (Figure 59).

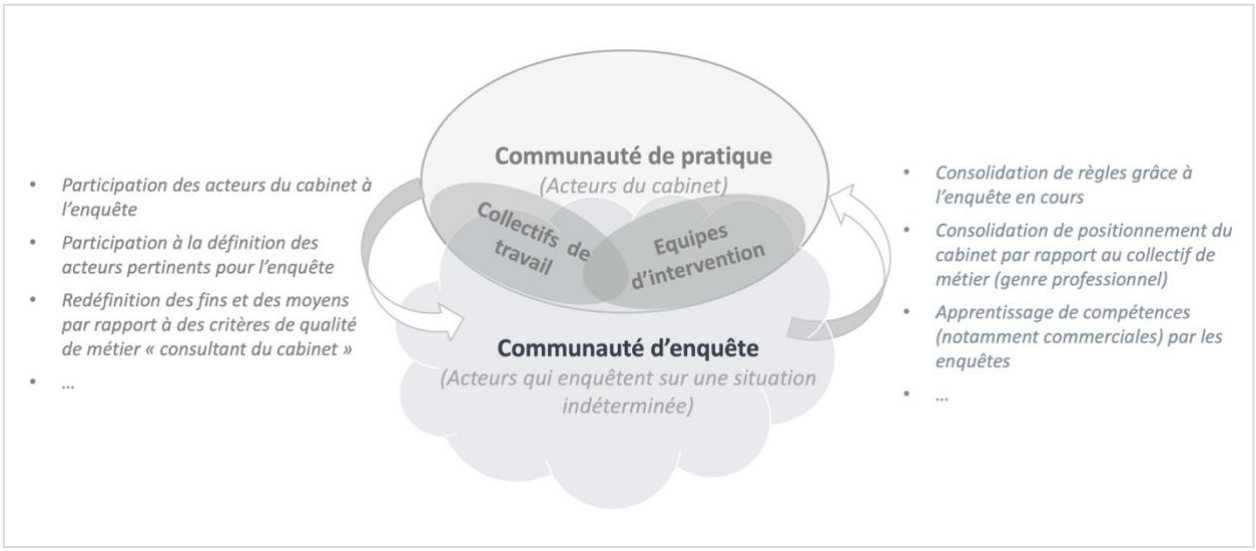


Figure 59 : Interrelation entre la communauté de pratique et d'enquête

En effet, la communauté de pratique est mobilisée pour penser l'enquête et définir les acteurs jugés pertinents pour constituer la communauté d'enquête. De même, l'enquête a des effets sur la communauté de pratique par des règles de « métier » :

- *Quand il s'agit de modéliser des flux, le cabinet s'attache à intégrer les aléas et variabilités pour représenter les phénomènes actuels et mieux les prendre en compte dans la conception de futurs espaces et fonctionnements* (cas 1) ;
- *L'évaluation de la pénibilité pour la mise en place d'exosquelettes doit passer par une analyse de l'activité rendant compte des variabilités (limites des outils de cotation)* (cas 2) ;
- *Dans les interventions « RPS » qui ciblent les managers, les consultants doivent tenir une position d'équidistance en abordant le vécu des uns et des autres* (cas 3).

Ces exemples de règles qui émanent des trois cas se consolident grâce à l'enquête sur une situation précise, mais ont pour vocation à s'appliquer plus largement pour l'ensemble des consultants, et pour d'autres interventions. Les processus d'enquête permettent aussi de construire et consolider des positionnements distinctifs de la communauté de pratique par rapport au collectif de métier (genre professionnel). Ces distinctions sont utiles commercialement et les enquêtes participent à un apprentissage de compétences commerciales pour l'ensemble des consultants. En effet, lors des RP, les acteurs se demandent comment renégocier avec les acteurs-clients quand les moyens doivent évoluer (*processus de valuation*). La redéfinition des fins et des moyens au cours de l'enquête (et de l'intervention) se fait à la fois par des critères de qualité liés au métier de la communauté de pratique, et à des critères de qualité de l'intervention qui émanent de la communauté d'enquête à laquelle participent différents acteurs-clients. En conclusion, les résultats de cette thèse amènent à penser l'interrelation entre communauté de pratique et communauté d'enquête : les deux ne sont pas antinomiques, au contraire elles peuvent s'autoalimenter et être toutes les deux sources d'un apprentissage situé.

3. Perspectives pour organiser le travail par la réflexivité et par l'enquête

Dans cette section nous tentons de dresser quelques enseignements de la thèse à des fins plus pratiques pour l'organisation de la réflexivité dans les cabinets-conseils en particulier (3.1), et dans d'autres organisations de manière plus générale (3.2).

3.1 Des préconisations pour la conception des interventions en faveur des enquêtes

Le lecteur peut désormais légitimement se demander comment un cabinet-conseil peut soutenir les consultants dans leurs enquêtes. Comment l'organisation peut-elle aider les consultants à instruire les situations indéterminées rencontrées dans leurs interventions ?

Nous proposons de revenir ici sur quelques ingrédients sur lesquels les cabinets peuvent s'interroger pour favoriser les enquêtes dans les interventions :

- Prendre en compte la thématique de l'intervention. Par exemple, les thématiques de prévention des RPS exposent plus frontalement les consultants à la souffrance d'autrui participant à la déstabilisation de leurs habitudes de travail liées à une individualisation et une personnalisation des sujets (cas 3) ;
- Sonder les marges de manœuvre concernant la posture des intervenants (pour aller vers une co-production du service) et en termes de moyens méthodologiques (sont-ils imposés par le commanditaire de la même manière que dans le cas 2 ?)
- Identifier les acteurs, leurs attentes, et les conditions de l'intervention dans le processus d'analyse des demandes (dès l'amont, mais aussi tout au long de l'intervention) ;
- Permettre le tuilage entre l'équipe de conception et de réalisation d'une intervention ;
- Penser la composition de l'équipe au-delà des profils individuels ;
- Prévoir (et vendre) des temps d'échanges au sein de l'équipe d'intervention ;
- Structurer des dispositifs organisationnels mobilisables par tous et tout au long de l'intervention (comme avec les RP et RP sat du cabinet étudié).

Concernant la thématique d'intervention, nous insistons sur le fait qu'il n'y aurait pas selon nous de corrélation directe entre le sujet de l'intervention et un potentiel d'indétermination. Toutefois, l'organisation peut être vigilante à des thématiques d'intervention pour lesquelles la communauté de pratique a développé moins de repères et d'habitudes de travail. Par exemple, les acteurs du cabinet-conseil étudié ont des repères stabilisés et partagés par rapport aux études de maintien en emploi (EPAAST). En revanche, pour la thématique des flux, les repères sont toujours en construction. Celle des RPS et « diagnostic socio-organisationnels » également, compte tenu de l'exposition à la souffrance et des difficultés de positionnement du métier. Selon les habitudes de la communauté de pratique, les interventions sont donc effectivement plus sujettes à la rencontre de situations indéterminées.

Ensuite, le processus d'analyse des demandes est connu dans le milieu du conseil et en ergonomie de l'activité. Il vise à identifier les acteurs et leurs attentes. Cet exercice est particulièrement bénéfique pour le processus de valuation, pour comprendre ce qui compte pour

les acteurs-clients, et il est également utile pour identifier les acteurs pertinents pour la communauté d'enquête face à une situation indéterminée.

Les contextes de discontinuité entre l'équipe de réponse et l'équipe de réalisation de l'intervention peuvent favoriser des situations d'indétermination. Un tuilage systématique entre ces acteurs nous semble nécessaire pour transmettre des informations orales sur les fins et moyens des interventions et les représentations des acteurs-clients qui ne sont pas explicites dans une PI. La transmission de ces données pourrait « déjouer » des situations indéterminées qui sont en grande partie dues à une mécompréhension des attendus et dispositifs méthodologiques vendus. Par ailleurs, malgré leur pertinence à participer à la communauté d'enquête, les acteurs d'une équipe de réponse peuvent « disparaître » après le démarrage de l'intervention du fait de leur propre charge de travail, mais aussi parfois, lorsqu'ils ne sont pas identifiés par l'équipe d'intervention. Pour les dirigeants et managers, il n'est pas simple de garantir la constance des acteurs de la vente jusqu'à la fin de l'intervention. Néanmoins, l'organisation doit être consciente des implications d'une telle segmentation, et la limiter tant que faire se peut. Lorsque cela n'est pas possible, l'organisation doit mettre en place les moyens nécessaires pour garantir une continuité du service.

De même, des réflexions doivent concerner la composition de l'équipe pour une cohérence entre les profils en termes d'expériences et d'habitudes de travail. Selon Dewey, c'est la situation qui est douteuse, mais pour autant, le doute ne se manifeste pas de la même façon selon l'expérience et l'ancienneté. Le cabinet peut donc être attentif aux contextes de ruptures d'habitudes (de travail entre les consultants, par rapport à une thématique d'intervention, etc.). Par ailleurs, il apparaît essentiel de prévoir, et de vendre, des moments de « réunions internes » entre les acteurs de l'équipe d'intervention pour favoriser la synchronisation entre eux, entre des plus expérimentés et des plus novices, et avec le RC/CP qui a souvent un rôle permettant une prise de hauteur sur l'intervention (et l'enquête). Si ces moments ne sont pas vendus, il est d'autant plus difficile pour les consultants de faire coïncider leurs disponibilités notamment du fait de conflits d'espace-temps les amenant à enchainer des tâches liées à différentes interventions dans des « modes dégradés » (dans des transports, dans des espaces publics, etc.). S'il apparaît trop difficile d'enquêter au sein de l'équipe d'intervention, les acteurs peuvent utiliser des stratégies de « détournement » des dispositifs organisationnels comme les RP[91]. Le cabinet étudié mène de plus en plus de réflexions concernant des stratégies de vente qui sont propices à l'enquête avec des moments dont le contenu n'est pas défini par avance.

Enfin, nous avons vu que les dispositifs organisationnels des RP et RP sat pouvaient favoriser la réflexivité, et soutenir des enquêtes avec des effets positifs pour le développement des acteurs et des collectifs. Toutefois, les RP servent également d'autres finalités que celles des enquêtes des consultants. Pour que ces dispositifs soient efficaces, il nous semble qu'il est également important que des collectifs de travail se créent en dehors des RP. La RP sat est un exemple de dispositif plus souple et réactif qui permet de « choisir son public », et correspond mieux à l'esprit

[91] Pour plus de détails sur les effets de détournement de la RP, voir section 2.2.2, Chapitre 8.

de la communauté d'enquête. Malgré la pertinence de tels dispositifs organisationnels pour contribuer aux enquêtes, il serait illusoire de penser que leur mise en place est suffisante pour permettre aux consultants d'enquêter. Les résultats des enquêtes menées dans les interventions et l'entièreté des processus pourraient être pris en compte pour penser l'organisation du travail des consultants notamment concernant les règles de conception et de réalisation des interventions.

Les ingrédients évoqués ici ne sont sans doute pas exhaustifs, mais ils offrent des perspectives intéressantes pour penser l'organisation du travail dans les cabinets-conseils. Le cabinet étudié travaille déjà sur certains de ces ingrédients, notamment grâce au dispositif des ASD, ou encore lors des COGEST qui permettent de débattre des stratégies d'affectation des consultants. L'objectif n'est pas de « prescrire » des enquêtes dans les interventions. Au contraire, celles-ci doivent rester spontanée, et l'organisation-cabinet doit être vigilante à ce qu'elles ne soient pas « empêchées » (Arnoud, 2023). Le cabinet étudié tente justement de mettre en place des conditions organisationnelles qui favorisent les enquêtes avec les RP et les RP sat, mais ces dispositifs nécessitent un travail d'amélioration continue et ne sont pas suffisants. L'intégration des acteurs-clients au processus d'enquête peut être limitée. Par le passé, les acteurs du cabinet invitaient ponctuellement des acteurs-clients de leurs interventions aux RP ce qui permettait de les intégrer au processus d'enquête. Les consultants pourraient également s'inspirer du processus d'enquête comme une démarche de réflexivité collective à développer dans les organisations. Dans cette perspective, les interventions par des cabinets-conseils pourraient être des moyens de promouvoir des « cultures de l'enquête » dans les organisations.

3.2 Des Espaces de Discussions sur le Travail (EDT), aux processus d'enquête sur des situations indéterminées

Les ergonomes qui interviennent dans les organisations déploient des méthodes pour favoriser la réflexivité à des fins de compréhension de l'activité, mais aussi dans l'optique de la transformer. Ainsi, lorsque les méthodes utilisées permettent la conscientisation de savoirs, les acteurs concernés peuvent développer des compétences. En utilisant ces méthodes à l'échelle d'une intervention, les consultants essayent également de les transmettre aux acteurs-clients pour que les démarches réflexives collectives perdurent et soient davantage utilisées au quotidien dans la gestion de projet (de prévention, de conception, de management, etc.). Notre travail sur la réflexivité des consultants sur leurs propres interventions nous pousse à envisager l'enquête pragmatiste comme une démarche méthodologique pour penser et structurer des processus de réflexivité collective dans les organisations.

Des nombreux travaux, notamment en sciences de gestion (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Arras-Djabi et al., 2021, 2021 ; Detchessahar, 2011), et en ergonomie (Casse et Caroly, 2017b ; Domette, 2019 ; Domette et Detchessahar, 2022 ; Piney, 2015) ont pointé les bénéfices des dispositifs réflexifs comme les Espaces de Débats sur le Travail (EDT) pour l'apprentissage et le renforcement de collectifs. Ainsi, lorsque les EDT sont fonctionnels, ils :

> Préviennent l'épuisement professionnel en favorisant la régulation de l'activité, en restaurant du pouvoir d'agir des acteurs, en confortant les collectifs de travail, ce qui renforce le soutien social,

> et en réduisant les contradictions et les tensions susceptibles d'affecter la santé psychologique des acteurs. (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017, p. 21)

Ces espaces réflexifs reposent sur les principes de l'action située puisqu'il est question de se « centrer sur le réel » en faisant revenir un collectif identique sur des situations précises. Le dispositif des RP partage quelques caractéristiques avec ceux des EDT. En termes d'architecture, les mêmes acteurs sont réunis à une fréquence régulière et imposée, mais les sujets abordés concernent uniquement les interventions en cours et n'ont pas nécessairement vocation à être traités sur plusieurs séances. De plus, le collectif des RP est hétérogène et les managers n'ont pas automatiquement une fonction d'animateur. Au contraire, la direction défend une volonté d'ôter « les casquettes » des responsabilités ordinairement occupés au cours des RP.

Quoi qu'il en soit, les travaux sur les EDT soulignent des bienfaits attrayants (sur le travail et la santé au travail), mais aussi une ingénierie complexe avec des critères pour assurer les conditions de réussites. Autrement dit, la réunion d'acteurs autour des sujets du travail ne suffit pas pour constater des effets positifs sur la santé et le travail. Nos résultats montrent que les RP peuvent aussi produire des effets contraires à ceux recherchés quand les acteurs n'identifient pas de solutions, qu'ils ressentent le jugement de leurs collègues et supérieurs, et que des effets de huis clos se créent dans la réunion.

Les consultants qui font l'expérience des RP peuvent être amenés à déployer des EDT dans les organisations clientes. Nous identifions deux risques principaux à la diffusion d'EDT dans les organisations. D'abord, celui relatif à la prescription. Les EDT peuvent devenir des nouvelles sources de prescriptions pour les organisations, et notamment pour les managers dont l'engagement est attendu dans l'animation, mais aussi dans la mise en place des actions qui en ressortent (Violleau, 2025). De Ridder (2022) a aussi montré que les règles de fonctionnement au sein des EDT peuvent entraver la spontanéité des échanges et la liberté des débats par « des nouvelles prescriptions de la discussion sur le travail » (p. 63). De même, les effets de notre recherche-action sur les RP ont principalement porté sur la création de nouvelles procédures, notamment quant aux rôles de l'animation. Le vocabulaire de l'aviation utilisé par les acteurs du cabinet témoigne d'une éventuelle rigidification de l'animation avec un animateur-pilote, qui doit être accompagné d'un « superviseur » et d'une « tour de contrôle », qui endosse un rôle de méta-animateur. Néanmoins, malgré cette augmentation des prescriptions dans les RP, celles-ci ont davantage été co-construites avec les participants notamment dans la révision des procédures des « 12 travaux » et des « 10 commandements » qui ont initialement été produites par des membres de la direction. Notre posture immersive dans le cabinet permet également de déceler une augmentation de la vigilance collective à la suite des confrontations portant sur le volontariat et la détection du langage non verbal au cours des réunions. Les règles sont nécessaires pour le bon déroulé d'EDT et pour la pratique réflexive collective de manière plus large, mais ces règles doivent s'accompagner d'une souplesse et d'adaptation. Le second risque identifié à la mise en place d'EDT dans les organisations concerne leur essoufflement avec le départ des consultants. En effet, la longévité du dispositif de RP dans le cabinet est rare et tient surement au fait qu'il a été impulsé dès son origine par les dirigeants eux-mêmes. Cela rejoint le « bilan » de Domette et Detchessahar (2022) concernant les EDT dont le succès dépend certes

du travail sur son ingénierie, mais aussi de celui sur « un système d'autorité » dans l'organisation. Ainsi, pour que l'EDT fonctionne et soit réellement efficace, il faut aussi travailler sur ce qui s'y passe en dehors, sur « les principes d'organisation et de prise de décision cohérents avec la démarche participative souhaitée. » (Domette et Detchessahar, 2022, p. 397). L'essoufflement des EDT dans les organisations pourrait aussi être dû à un manque d'adéquation entre les acteurs et les situations traitées, c'est-à-dire entre « le public et ses problèmes ». Le processus d'enquête présente l'intérêt d'élargir le processus réflexif avec d'autres acteurs notamment lorsque les problèmes traités sont inter-organisationnels comme dans le cas des interventions de cabinets-conseils.

Ainsi, promouvoir l'enquête pragmatiste dans les organisations permet de centrer la réflexivité collective davantage sur une situation qui est indéterminée, plutôt que sur un dispositif. Au lieu de prescrire des EDT, les chercheurs et consultants pourraient transmettre des « habitudes d'enquête » aux organisations qui peuvent être en partie soutenues par les EDT, mais qui se déploient dans plusieurs moments et avec différents acteurs. L'enquête n'est donc pas un outil d'assistance aux activités méta-fonctionnelles (Falzon, 1994), c'est un processus qui vise à dénouer des situations indéterminées, à comprendre et résoudre des problèmes collectivement.

Ainsi, le processus d'enquête donne des repères sur la manière de déployer des démarches de réflexivité collective, notamment dans l'identification des fonctions nécessaires ou encore sur la construction sociale de la communauté d'enquête. La démarche d'enquête est alors transposable à n'importe quel contexte organisationnel et pour n'importe quelle situation dès lors qu'elle est indéterminée.

3.3 Des perspectives de recherche sur l'enquête et pour la formation

Les limites de ce travail peuvent être appréhendées comme des opportunités pour de futurs travaux de recherche notamment afin d'approfondir les apports du processus d'enquête à l'analyse d'une réflexivité collective.

Par exemple, nous sommes revenue en discussion sur différents apports de l'enquête pour penser les interventions, mais aussi pour structurer le travail des acteurs. En ce sens, de futurs travaux pourraient porter sur le développement de « culture de l'enquête » dans les organisations. Dans le cabinet étudié, la « culture du doute » constitue un terreau favorable à l'enquête parce qu'elle autorise l'expression de « l'irritation du doute » (Peirce, 1992), et favorise la discussion pour l'orientation des actions dans l'intervention. Concrètement, les « RP Question » apparaissent comme des espaces où l'on rejoue plusieurs fonctions de l'enquête, tout en réouvrant une *valuation* des fins et des moyens de l'intervention au regard des conséquences anticipées et des marges de manœuvre. De plus, les RP sat présentent l'intérêt d'introduire une souplesse organisationnelle propice à l'enquête en offrant la possibilité de choisir le moment et le public, d'ajuster les règles à l'urgence et au caractère incertain de la situation, et ainsi de renforcer la « capabilité d'enquêter » des consultants (Arnoud, 2023). Dans notre contexte, la possibilité d'enquêter revêt un enjeu d'efficacité pour l'intervention car la réflexivité sur les pratiques permet aux consultants de coproduire davantage le service par la redéfinition des fins et des moyens et par l'élargissement du public concerné. Il nous semble que le déploiement de

« cultures de l'enquête » dans les organisations est une voie prometteuse pour favoriser la démocratie industrielle (Dewey, 1925-1953), notamment dans des activités de service où la démocratie s'étend de manière inter-organisationnelle. Nos résultats montrent que « la culture de l'enquête » est favorisée par l'existence de dispositifs formels, mais qu'elle doit s'incarner dans la qualité des relations entre les acteurs et dans leurs possibilités réelles de participer aux enquêtes. L'enquête s'inscrit alors dans une vision processuelle de l'organisation : elle permet de prendre des décisions et de résoudre des problèmes par l'implication des acteurs concernés, de manière itérative et co-construite plutôt que de manière procédurale et descendante.

Ensuite, des travaux pourraient être menés pour approfondir les effets de l'enquête sur l'activité de service. Si l'enquête s'ancre dans les pratiques d'intervention, elle peut amener à repenser les paradigmes actuels. En effet, contrairement à la maxime courante en ergonomie « comprendre le travail pour le transformer » (Guérin et al., 1997), le pragmatisme philosophie prône le fait de « transformer le travail pour le comprendre » comme un impératif épistémologique (Jourdan, 2020). Dans l'esprit de l'enquête, la seule façon de comprendre les situations, c'est d'en avoir une expérience interne et active, en les transformant (Lorino, 2019). L'enquête permet alors d'agir sur le travail et de pousser les acteurs-clients à tirer en des enseignements. Dans cette perspective, la réflexivité collective des consultants est à la fois *un moyen* pour faire face aux incertitudes inhérentes à leurs interventions (comme nous l'avons montré dans nos résultats), mais c'est aussi *une fin* poursuivie pour faciliter le développement de compétences des acteurs-clients.

Enfin, malgré le fait que les processus d'enquête participent au développement de compétences, nous avons, dans ce travail, rencontré des difficultés quant à l'identification de la fonction 5 de l'enquête relative à l'« assertabilité garantie » qui correspond à une forme d'apprentissage. Cela nécessiterait de déployer un dispositif d'analyse davantage lié au développement de compétences, de croyances, savoirs et habitudes de travail. D'autres travaux portant plus spécifiquement sur l'apprentissage individuel et collectif par les processus d'enquête sont alors nécessaires. Du point de vue de la pratique d'intervention, et plus particulièrement de la formation, l'introduction de processus d'enquête semble intéressante à plusieurs titres. D'abord, des travaux ont montré que les professionnels de l'intervention comme les ergonomes rencontrent inévitablement des difficultés (Beaujouan, 2011, p. 42-47) :

- Au cours de la formation initiale : « diversité de classes de situations et de problèmes à gérer », « difficultés d'opérationnalisation des savoirs », « difficultés de positionnement et d'accompagnement du "stagiaire ergonome" » ;
- Et au cours de l'exercice professionnelle : « gestion complexe de la dimension relationnelle et émotionnelle », « écart entre la démarche d'intervention souhaitée et sa réalisation effective », ou encore liées au « référentiel limité de l'ergonome »

Ainsi, les interventions, notamment en ergonomie, sont sujettes au doute compte tenu de ces différentes sources de difficultés. À travers le processus d'enquête, il ne s'agit pas de chercher à supprimer toute forme de doute mais, au contraire, d'accueillir les situations indéterminées, comme des sources d'apprentissage et de co-construction avec les bénéficiaires du service. Aborder le processus d'enquête comme une composante possible de l'intervention doit

permettre aux intervenants de se préparer au mieux aux imprévus, de s'attendre à l'inattendu, afin que la déstabilisation ne soit pas vécue comme bloquante, mais comme une opportunité de vivre une « expérience esthétique » du travail où « la matière de l'expérience suit son cours jusqu'à son accomplissement (…) un problème reçoit sa solution » (Dewey, 1934/2005, p. 36-37, notre traduction). Les processus d'enquête pourraient alors donner lieu à la narration de « récits d'enquête » qui, au même titre que la mise en récit de l'intervention ergonomique, permettraient de « discuter ou proposer des modélisations scientifiques sur la pratique » (Beaujouan et al., 2015, p. 3).

Dans certaines formations initiales, les ergonomes sont d'ailleurs évalués sur leur « capacité réflexive sur leur pratique » et leur « capacité à dialoguer avec les situations » (Beaujouan, 2011). Des travaux ont montré que c'est dans la conduite de l'intervention que les étudiants en ergonomie sont les plus démunis (Folcher et al., 2017b). Ces auteurs expriment que c'est par la mise en débat des interventions en train de se faire grâce aux suivis terrain, et aux techniques de tutorat que les positionnements des ergonomes apprenants peuvent être consolidés. D'une certaine manière, ces systèmes de tutorat favorisent des enquêtes entre des plus expérimentés et des moins expérimentés (comme dans une communauté de pratique). La relation entre tuteur et tutoré s'inscrit dans une « zones d'interaction de tutelle » (Marchive, 1997) qui est une zone à l'interface de celle proximal de développement (ZPD) (Vygotski, 1985) de l'apprenant et de celle proximal d'enseignement (ZPE) (Marchive, 1997). C'est dans l'interface des deux que les situations d'apprentissage sont réellement possibles. En conclusion, les situations indéterminées pourraient être appréhendées comme des « situations apprenantes » pour produire et apprendre ensemble. Le tutorat se présente alors comme une voie « d'enquête » en formation initiale. Des dispositifs similaires peuvent être développés dans les organisations pour la formation continue. De manière transversale et pour le collectif de métier, ce sont également des dispositifs réflexifs inter-organisationnels qui peuvent favoriser les enquêtes et l'apprentissage. C'est par exemple ce que propose la commission des Jeunes Pratiques en Réflexion (JPR) aux praticiens diplômés en ergonomie depuis moins de six ans. Ces initiatives témoignent de l'intérêt des professionnels à offrir un cadre d'échanges entre pairs, et à structurer leurs pratiques autour de formes de réflexivité collective.

BIBLIOGRAPHIE

Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@GRH*, *23*(2), 13-36. https://doi.org/DOI%252010.3917/grh.172.0013

Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. Dans J. Barthélemy & N. Mottis, *À la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (p. 79-100). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.barth.2016.01.0079

Aggeri, F. (2017). Situation de gestion et agencement organisationnel Retour sur deux concepts clés de l'œuvre de Jacques Girin. *Le Libellio d'AEGIS*, *13*(3), 21-27.

Allal-Chérif, O. & Arena, L. (2018). Étienne Wenger – Les communautés de pratique au service de la connaissance située et de l'apprentissage social. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard et E. Oiry, *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information* (p. 462-483). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.walsh.2018.01.0462

Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2003). La Recherche-Action. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (p. 85-132). EMS Éditions.

Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, *30*(6), 997-1015. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x

Andrien, L. (2022). Habitudes et participation sociale. Le Processus de production du handicap (PPH) à la lumière de la philosophie pragmatiste de John Dewey. *Aequitas : Revue de développement humain, handicap et changement social*, *28*(1), 17-33. https://doi.org/10.7202/1089854ar

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Armbrüster, T. (2006). Who is more powerful ? Consulting influence and client authority. Dans T. Armbrüster, *The Economics and Sociology of Management Consulting* (p. 87-100). Cambridge university press.

Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : Pour des interventions capacitances* [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM].

Arnoud, J. (2023). *Développer la démocratie dans et par le travail pour transformer les organisations. Une approche par les capabilités collectives et l'enquête* [Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne].

Arnoud, J. & Falzon, P. (2013). La co-analyse constructive des pratiques. Dans P. Falzon (Dir.), *Ergonomie constructive* (p. 223-236). Presses Universitaires de France.

Arnoud, J. & Falzon, P. (2014). Favoriser l'émergence d'un collectif transverse par la co-analyse constructive des pratiques. *Le Travail Humain*, *77*(2), 127-153.

Arnoud, J. & Lorino, P. (2022). Du contrôle à l'enquête, d'une vision hétéronome à une vision autonome de l'activité. Dans A. Hussenot, É. Lanciano, P. Lorino & J. Sambugaro, *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles* (p. 233-246). Presses de l'Université Laval.

Arnoud, J. & Perez Toralla, M-S. (2017). L'intervention capacitante : Quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ? *Activités*, *14*(2). https://doi.org/10.4000/activites.3042

Arnoud, J. & Peton, H. (2023). "Doubting with" : An opportunity to renew the debate on researcher–practitioner collaboration. *European Management Review*, *21*(3), 714-729. https://doi.org/10.1111/emre.12609

Arras-Djabi, M., Jeannerod-Dumouchel, N. & Lanoë, L. (2021). L'apport des tensions de rôle dans l'ingénierie des espaces de discussion : Recherche-intervention chez Enedis. *Revue française de gestion*, *47*(295), 39-63. https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00522

Babeau, O. (2005). *Le manager et la transgression ordinaire des règles : Le cas des sociétés de conseil en management* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine].

Bachellerie, C. (2023). *L'activité des concepteurs à l'épreuve des modalités plurielles de gestion de projets : l'introduction du management agile dans l'ingénierie de conception automobile* [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM].

Baculard, H. (2014). Les acteurs du consulting. Dans D. Autissier & J.-M. Moutot, *Consulting au quotidien* (p. 28-45) Dunod.

Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Gallimard.

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), 161-168.

Bancel-Charensol, L. & Jougleux, M. (1997). Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services. *Revue française de gestion*, (113), 71-81.

Barcellini, F. (2015). *Développer des Interventions capacitantes en conduite du changement*. *Comprendre le travail collectif de conception, agir sur la conception collective du travail.* [Habilitation à Diriger des Recherches en ergonomie, Université de Bordeaux, Bordeaux].

Barcellini, F. (2017). Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement. *Activités*, *14*(2), 1-23. https://doi.org/10.4000/activites.3041

Barcellini, F., Cerf, M. & Lacomblez, M. (2022). L'inscription des développements dans les recherches-interventions en ergonomie : retours sur un patrimoine. Dans J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf & M-S. Perez Toralla, *Dynamiques développementales dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives* (p. 19-36). Octarès Éditions.

Baribeau, C. (2004). L'observation en situation : Enjeux, possibilités et limites. *Recherches qualitatives*, (2), 98-114.

Beaujouan, J. (2011). *Contributions des récits professionnels à l'apprentissage d'un métier : Le cas d'une formation d'ergonomes.* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux].

Beaujouan, J., Aubert, S., & Coutarel, F. (2015). Construction de l'intervention ergonomique. D'une préoccupation de montée en cadence à la décision d'investir pour transformer le travail : Embûches et stratégies. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, *17*(2), 1-18. https://doi.org/10.4000/pistes.4599

Beaujouan, J. & Daniellou, F. (2012). Les récits professionnels dans une formation d'ergonomes. *Le travail humain*, *75*(4), 353-376. https://doi.org/10.3917/th.754.0353

Beaujouan, J. & Escouteloup, J. (2010). Ergonome et concepteur, un mariage heureux parfois houleux… *Les embûches dans le métier d'ergonome*. Journées de la pratique de l'Association Canadienne d'Ergonomie, Québec.

Béguin, P. & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, *01*(2), 1-18. https://doi.org/10.4000/activites.1237

Bellemare, M., Marier, M. & Allard, D. (2001, octobre). Le journal de bord : Un outil pour l'intervention et la recherche en ergonomie. *Actes du 36ème congrès conjoint de l'Association Canadienne d'Ergonomie et de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*, volume 3, 58-62, Montréal, Canada.

Benchekroun, T. H. (2016, septembre). Intervenir en ergonomie : analyser le travail pour le comprendre et transformer le travail pour le concevoir. *Actes du 51ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF),* 41-51, Marseille, France.

Benedetto-Meyer, M. & Klein, N. (2015). Entre pratique commerciale et travail réputationnel : l'invention d'une nouvelle forme de relation client ? *Terrains & travaux*, *26*(1), 147-166. https://doi.org/10.3917/tt.026.0147

Berry, V. (2008). *Les communautés de pratique : Note de synthèse*. *Pratiques de formation. Analyses.* (54), 11-47. https://doi.org/10.3406/pfa.2008.2663

Bidet, A. (2008). La genèse des valeurs : Une affaire d'enquête. *Tracés*, (15), 217-228. https://doi.org/10.4000/traces.813

Bidet, A. (2011). La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? *Communications*, *89*(2), 9-26.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism : Perspective and method*. Englewood Cliffs.

Boas, F. (1896). The Limitations of the Comparative Method of Anthropology. *Science*, *4*(103), 901-908.

Bobillier-Chaumon, M.-É., Dubois, M. & Retour, D. (2010). Introduction. Dans *Relations de services* (p. 5-14). De Boeck Université. https://doi.org/10.3917/dbu.bobil.2010.01.0005

Boccara, V., Laneyrie, E., Brunet, L., Couix, S. & Fucks, I. (2019). L'enquête réflexive réciproque : Un outil de recherche et de développement professionnel ? *Activités*, *16*(2), 8-39. https://doi.org/10.4000/activites.4389

Bohman, J. (2008). Réaliser la démocratie délibérative comme mode d'enquête : Le pragmatisme, les faits sociaux et la théorie normative. *Tracés*, (15), 1-29. https://doi.org/10.4000/traces.883

Boni-Le Goff, I. (2012). « Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. » Régimes de genre dans l'espace du conseil en management. *Travail et emploi*, *4*(132), 21-34. https://doi.org/10.4000/travailemploi.5815

Boni-Le Goff, I. (2015). À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? Espaces, biens symboliques et techniques de gouvernement. *Genèses*, *n° 99*(2), 48-68. https://doi.org/10.3917/gen.099.0048

Boni-LeGoff, I. (2010). Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : Entre ethos du service au client et pression du « up or out ». *SociologieS*. 1-10. https://doi.org/10.4000/sociologies.3072

Boni-Le Goff, I. (2019). Des expert·e·s respectables ? Esthétique vestimentaire et production de la confiance. *Travail, genre et sociétés*, *41*(1), 67-86. https://doi.org/10.3917/tgs.041.0067

Bonnemain, A. (2015). *Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation : L'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté de Paris*. [Thèse de doctorat en psychologie du travail, Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM].

Borzeix, A., Charles, J. & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du Travail*, *57*(1), 1-19. https://doi.org/10.1016/j.soctra.2014.12.017

Bota, C. & Bronckart, J.-P. (2007). Volochinov et Bakhtine : Deux approches radicalement opposées des genres de textes et de leur statut. *Linx. Revue des linguistes de l'Université Paris Ouest Nanterre La Détense,* (56), 73-89. https://doi.org/10.4000/linx.360

Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Les Éditions de Minuit.

Bourgeois, É. (2013). Expérience et apprentissage. La contribution de John Dewey. Dans L. Albarello, J.-M. Barbier, É. Bourgeois & M. Durand (Dir.), *Expérience, activité, apprentissage* (p. 13-38). Presses Universitaires de France.

Bourgoin, A. (2013). *Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : Une étude empirique* [Thèse de doctorat en socio-économie de l'Innovation, École nationale supérieure des mines de Paris].

Brown, B. (2001). Representing Time: The Humble Timesheet as a Representation and Some Details of Its Completion and Use. *Ethnographic Studies*, *6*, 13-20. DOI : 10.3917/dunod.valle.2016.01

Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Le Seuil.

Capgras, J.-B., Guilhot, N., Pascal, C. & Claveranne, J.-P. (2011). La recherche-intervention entre diachronie et synchronie : Heuristique pour une approche alternative. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, *8-9*(2), 157-168. https://doi.org/10.3917/proj.008.0157

Caroly, S. (2007, mars). De l'implication des acteurs dans l'intervention à des questions de recherche sur la pratique en ergonomie. [Communication orale]. *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, 69-80.

Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : Des enjeux pour la santé au travail* [Habilitation à Diriger des Recherches en ergonomie, Université de Bordeaux, Bordeaux].

Caroly, S. (2016). Collectif de travail. Dans G. Valléry, M.-E. Bobillier Chaumon, E. Brangier & M. Dubois (Eds.), *Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés* (p. 101-104). Dunod. DOI : 10.3917/dunod.valle.2016.01

Caroly, S. & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 33-46). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0033

Caroly, S. & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : Développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, *88*(1), 43-55. https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737

Caroly, S. & Weill-Fassina, A. (2004). Développement des compétences professionnelles et collectif de travail aux guichets de la Poste. *Bulletin de psychologie*, *57*(469), 49-53. https://doi.org/10.3406/bupsy.2004.15300

Casse, C., & Caroly, S. (2017a). Enrichir le retour d'expérience par les espaces de débat : L'exemple d'une recherche-intervention chez un exploitant de tunnels routiers. *Le Travail Humain*, *80*(3), 259-283.

Casse, C. & Caroly, S. (2017b). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience. *Activités*, *14*(2), 259-284. https://doi.org/10.4000/activites.3008

Cerf, M. & Falzon, P. (Dir.) (2005). *Situations de service : Travailler dans l'interaction*. *Le travail humain.* Presses Universitaires de France.

Chadoin, M. (2019). *Permettre la régulation conjointe des différents niveaux organisationnels : L'apport d'un dispositif de gestion au travail des gestionnaires* [Thèse de doctorat interdisciplinaire en santé et société, Université du Québec].

Charlier, B. & Henri, F. (2004). Démarche d'évaluation, communauté de pratique et formation professionnelle. *Revue suisse des sciences de l'éducation, 26*(2), 285-304. https://doi.org/10.25656/01:4098

Chassaing, K. (2006). *Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : Les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute*. [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM].

Chizallet, M. (2019). *Comprendre le processus de conception d'un système de travail dans l'indivisibilité du temps : Le cas d'agriculteurs en transition agroécologique* [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM].

Christol, J. & Mazeau, M. (1991). Ergonomie cognitive : Pléonasme ou paradoxe. *Le Travail Humain*, *54*(4), 381-390.

Christol, J. & Mazeau, M. (1992). Le métier d'Ergonome. *Performances Humaines et Techniques*, (60), 18-25.

Christol, J. & Mazeau, M. (1996). Questions épistémologiques autour de l'ergonomie. Dans F. Daniellou (Dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (p. 221-231). Octarès Éditions.

Clark, T. (1995). *Managing Consultants Consultancy as the Management of Impressions*. Open University Press, Buckingham.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Le travail humain, Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2005). Le développement du collectif : Entre l'individu et l'organisation du travail. Dans P. Lorino & R. Theulier, *Entre connaissance et organisation : L'activité collective* (p. 187-199). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0187

Clot, Y. (2008a). Genres professionnels et styles de l'action. Dans *Travail et pouvoir d'agir* (p. 101-133). Le travail humain, Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2008b). Le collectif dans l'individu ? Dans *Travail et pouvoir d'agir* (p. 145-161). Le travail humain, Presses universitaires de France. https://shs.cairn.info/travail-et-pouvoir-d-agir--9782130563020-page-145

Clot, Y. (2008c). *Travail et pouvoir d'agir*. Le travail humain, Presses universitaires de France.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* La découverte.

Clot, Y. (2014). Réhabiliter la dispute professionnelle. *Le journal de l'école de Paris du management*, *105*(1), 9-16.

Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, (4), 7-42.

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), 1-9. https://doi.org/10.4000/pistes.3833

Contandriopoulos, A.-P., Rey, L., Brousselle, A. & Champagne, F. (2011). Évaluer une intervention complexe : Enjeux conceptuels, méthodologiques, et opérationnels. *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, *26*(3), 1-16.

Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : Quelles marges de manœuvre pour le déploiement de l'activité ?* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux].

Coutarel, F. (2023). Évaluation des interventions visant la prévention des troubles musculo-squelettiques liés au travail : Où en sommes-nous et où devons-nous aller ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *84*(2). https://doi.org/10.1016/j.admp.2023.101773

Coutarel, F. (2025, mars). L'expérience de l'intervention C'est quoi "être ergonome" aujourd'hui ? [Communication orale]. *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, 1-30.

Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : Des concepts à l'intervention ergonomique. *Le Travail Humain*, *78*(1), 9-29.

Coutarel, F., Pueyo, V., Lacomblez, M., Delgoulet, C. & Barthe, B. (2021). La crise sanitaire comme crise du travail. *Éducation, Santé, Sociétés, La santé au travail : une question d'éducation et de formation ?*, *7*(2), 103-124. https://doi.org/10.17184/eac.4671

Coutarel, F. & Récopé, M. (2022). L'évaluation des interventions ergonomiques : Pourquoi et comment questionner les interventions sous l'angle d'une ontologie relationnelle ? *Activités*, *19*(2), 1-34. https://doi.org/10.4000/activites.7629

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977/1981). *L'Acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.

Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. Dans C. Dejours, *Plaisir et souffrance dans le travail* (p. 43-49). Éditions de l'AOCIP.

Cru, D. (2014). Règles de métier et collectif de travail. Dans D. Cru, *Le risque et la règle* (p. 111-138). Érès. https://shs.cairn.info/le-risque-et-la-regle--9782749241036-page-111

Cru, D. (2016a). Collectif et travail de métier : Sur la notion de collectif de travail. *Travailler*, *35*(1), 53-59. https://doi.org/10.3917/trav.035.0053

Cru, D. (2016b). Les règles du métier : *Travailler*, *35*(1), 35-52. https://doi.org/10.3917/trav.035.0035

Cuny-Guerrier, A. & Pierrette, M. (2025). Temporalités d'usage des logiciels de soin en EHPAD et effets sur l'intensité, l'autonomie, le sens et le collectif. *Le travail humain*, Presses Universitaires de France. *3*(88), 227-253. https://doi.org/10.3917/th.883.0227

Cuvelier, L. (2011). *De la gestion des risques à la gestion des ressources de l'activité : étude de la résilience en anesthésie pédiatrique*. [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM].

Cuvelier, L., & Caroly, S. (2011). Transformation du travail, transformation du métier : Quels impacts sur la santé des opérateurs et sur l'activité collective ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, *13*(1), 1-24. https://doi.org/10.4000/pistes.1732

Dahan, D. (2023). *Piloter les relations de sous-traitance pour générer de la valeur dans une logique partenariale : une recherche-intervention dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique].

Daniellou, F. (1988). Ergonomie et démarche de conception dans les industries de process continus, quelques étapes clefs. *Le travail Humain, Presses Universitaires de France. 51*(2), 184-194.

Daniellou, F. (1992/1999). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception* [Habilitation à Diriger des Recherches en ergonomie, Université de Bordeaux].

Daniellou, F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale. Un point de vue d'ergonome. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, *60*(6), 529-533.

Daniellou, F. (2002). *Entretien de la SELF avec François Daniellou mené en 2002 par Michel Pottier, repris et réactualisé en 2019 par François Daniellou* (M. Pottier) [Source : site de la SELF]. Lien : https://ergonomie-self.org/wpcontent/uploads/2019/09/daniellou-francois.pdf

Daniellou, F. (2006). Entre expérimentation réglée et expérience vécue. *Activités*, *3*(1), 5-18. https://doi.org/10.4000/activites.1835

Daniellou, F. (2010, mars). L'ergonome et les gestionnaires de ressources humaines : Intervenir pour prévenir les risques du travail. [Communication orale]. *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, 11-28.

Daniellou, F. (2013). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. Dans J. Petit, Johann, S. Aubert & K. Chassaing, *Des pratiques en évolution* (p. 321-332). Octarès Éditions.

Daniellou, F. & Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique : Approches du travail réel. Dans *Ergonomie* (p. 333-358). Presses Universitaires de France.

Daniellou, F., Dessors, D. & Teiger, C. (2016). Formation à l'analyse de l'activité et rapport au travail en ergonomie. *Travailler*, *35*(1), 95-103. https://doi.org/10.3917/trav.035.0095

Darses, F. & Montmollin, M. de. (2006). L'ergonome au travail. Dans F. Darses & M. de Montmollin, *L'ergonomie* (Vol. 4, p. 43-68). La Découverte. https://shs.cairn.info/l-ergonomie--9782707147702-page-43

Darses, F. et Reuzeau, F. (2004). Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (p. 405-420). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0405

Dautel, J.-P. & Lippel, K. (2021). Éditorial : La pluralité de normativités en matière de sécurité et de santé du travail. *Communitas*, *2*(1), 1-3. https://doi.org/10.7202/1100312ar

Davezies, P. (2004). *Souffrance au travail : Le risque organisationnel*. [Communication orale]. Conférence introductive aux Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel, Paris, France.

Davezies, P. (2005). La santé au travail, une construction collective. *Santé et Travail*, *52*, 24-28.

De Bandt, J. & Gadrey, J. (1994). *Relations de service, marchés de service*. Éditions du CNRS.

De la Garza, C. & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. Dans T.H. Benchekroun et A. Weill-Fassina, *Le travail collectif* (p. 217-234). Octarès.

de Montmollin, M. (1993). Compétences, charge mentale, stress : Peut-on parler de santé « cognitive » ? Actes du 28ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), Genève, Suisse.

De Ridder, M. (2022/3). Les espaces de discussion dans une administration libérée : entre nouvelles prescriptions et invisibilisation du travail. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIMHE)*, *11*(48), 49-76. https://doi.org/10.3917/rimhe.048.0049

Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Presses Universitaires de France.

De Terssac, G. (2003). La théorie de la régulation sociale : Repères pour un débat. In *La théorie de la régulation sociale de Reynaud : Débats et prolongement* (Recherches, La Découverte, p. 11-33).

de Fornel, M. & Léon, J. (2000). L'analyse de conversation, de l'ethnométhodologie à la linguistique interactionnelle. *Histoire Épistémologie Langage*, *22*(1), 131-155. https://doi.org/10.3406/hel.2000.2770

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale – L'histoire immédiate*. Éditions du Seuil.

Dejours, C. (2013/2a). Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien… À la tâche et à l'organisation. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, *2*(61), 11-18. https://doi.org/10.3917/rppg.061.0011

Dejours, C. (2013b). *Travail vivant tome 1 : Sexualité et travail*. Payot.

Delgoulet, C., & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 19-32). Presses Universitaires de France.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution…. *Revue française de gestion*, *5*(214), 89-105.

Detchessahar, M. & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, *33*(174), 77-92. https://doi.org/10.3166/rfg.174.77-92

Dewey, J. (1888). *The Ethics of Democracy*. Andrews.

Dewey, J. (1910/2004). *How we think.* Heath. (traduction par O. Decroly, *Comment nous pensons*. Gallimard)

Dewey, J. (1934/2005). *Art as experience*. Penguin Group. (traduction coordonnée par J.-P. Cometti, *L'art comme expérience*. Gallimard)

Dewey, J. (1938/1967). *Logic. The theory of inquiry*. Holt (traduit par G. Deledalle, *Logique. La théorie de l'enquête*. Presses Universitaires de France.)

Domette, L. (2019). *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage.* [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris]

Domette, L. & Detchessahar, M. (2022). *Des principes d'organisation et de prise de décision cohérents avec la démarche participative souhaitée*. Actes du 56ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), 391-397, Genève, Suisse.

Dubar, C. (2010). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Le Lien social. Presses Universitaires de France.

Dubreuil, A. (2022). *La fabrique des Consultants. Socialisation aux normes professionnelles chez les consultants juniors d'un cabinet de conseil en organisation et management* [Mémoire de Master 2, Université Paris Dauphine].

Dugué, B., Petit, J. & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES), 12*(3), 1-25. https://doi.org/10.4000/pistes.2767

Dumez, H. & Toussaint, C. (2022). Le grand oubli des sciences de gestion et de la théorie des organisations. Herbert Blumer et l'interactionnisme symbolique. *Le Libellio d'AEGIS, 18*(1), 7-19.

du Tertre, C. (2005). Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. *Activités*, *02*(1), 37-49. https://doi.org/10.4000/activites.1567

Dutier, J. (2021). *Concevoir l'organisation transitoire pour articuler transformations et continuité de service dans les restructurations en site occupé : enjeux pour l'intervention ergonomique* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université Grenoble Alpes].

Falgayrat, J. (2019, mars). Les cordonniers sont-ils les plus mal chaussés ? *Évolutions des contextes et des pratiques d'intervention : vers différents métiers d'ergonome ?* [Communication orale]. *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, 1-11.

Falzon, P. (1994). Les activités méta-fonctionnelles et leur assistance. *Le Travail Humain*, *57*(1), 1-23.

Falzon, P. (1996). Des objectifs de l'ergonomie. Dans F. Daniellou (Éd.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 233-242). Octarès Éditions.

Falzon, P. (2013a). *Ergonomie Constructive*. Presses Universitaires de France.

Falzon, P. (2013b). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 1-16). Presses Universitaires de France.

Falzon, P. (2016). Intervenir*. Intervenir-Histoires, recherches, pratiques.*

Falzon, P. & Lapeyrière, S. (1998). L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, *61*(1), 69-90.

Falzon, P., & Teiger, C. (1995). Construire l'activité. *Performances humaines & techniques*, (Hors-série), 34-39.

Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts*. Gallimard.

Flageul-Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de La Poste* [Thèse de doctorat en ergonomie, École Pratique des Hautes Études]. https://shs.hal.science/tel-01313728

Folcher, V., Bationo-Tillon, A. & Duvenci-Langa, S. (2017). Construire et conduire une intervention en ergonomie. Questions pour la formation professionnelle. *Activités*, *14*(1), 1-31. https://doi.org/10.4000/activites.2956

Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Green and Company.

Gadrey, J. (1992). *L'économie des services*. La Découverte.

Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail. 36*(3), 381-389. https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2183

Garcia, J.-F. (1993). La théorie de la « valuation » chez John Dewey. Dans R. Bouveresse, *Éducation et philosophie* (p. 113-120). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.bouve.1993.01.0113

Garfinkel (1984). Le domaine d'objet de l'ethnométhodologie. *Arguments ethnométhodologiques*, Cahier n°3, p. 6-11

Gaudart, C. & Rolo, D. (2015). Ergonomie et psychodynamique du travail. *Travailler*, *34*(2), 7-10. https://doi.org/10.3917/trav.034.0007

Gilbert, P. & Raulet-Croset, N. (2021). Les dispositifs de gestion : explicitation d'une notion clé. Dans P. Gilbert & N. Raulet-Croset, *Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs* (p. 69-90). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2021.01.0069

Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations* [Communication orale]. Journée d'étude « La recherche-action en action et en question », Paris, France.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. Dans A. C. Martinet, *Épistémologies et Sciences de Gestion,* (p. 141-182) Economica.

Goffman, E. (1968). *Asiles.* Les Éditions de Minuit.

Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Éditions de minuit.

Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Les Éditions de Minuit.

Gotteland Agostini, C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : L'activité de prescription dans une entreprise horticole.* [Thèse de doctorat en ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris]. https://theses.hal.science/tel-01126830

Grison, B. (2004). Des sciences sociales à l'anthropologie cognitive : les généalogies de la cognition située. *Activités*, *01*(2), 26-34. https://doi.org/10.4000/activites.1230

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (1997/2006). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie.* Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

Haack, S. (1982). Descartes, Peirce and the Cognitive Community. *The Monist*, *65*(2), 156-181.

Hallée, Y. & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, *38*(1), 124-140. https://doi.org/10.7202/1059651ar

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, *7*(3), 59-75. https://doi.org/10.3917/eh.007.0059

Hatchuel, A. & Weil, B. (1992). *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de Quatre histoires de systèmes-experts.* Economica.

Haynes, K. (2017). Autoethnography in accounting research. Dans Z. Hoque, L. D. Parker & M. A. Covaleski, *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. (p. 215-230). Routledge.

Hubault, F. (2007). Nature d'intervention, nature de savoir. *Éducation Permanente, Intervention et savoir, la pensée au travail*, (170), 77-85.

Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, *29*(1), 81-96. https://doi.org/10.3917/trav.029.0081

Hubault, F. & Bourgeois, F. (2001). *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Octarès.

Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie & sciences de l'entreprise*, *183-184*(1), 33-55. https://doi.org/10.3917/vse.183.0033

Jackson, J. M. (1998). *Entre situations de gestion et situations de délibération : l'action de l'ergonome dans les projets industriels.* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux].

Jourdan, M. (2020). Le métier d'ergonome de l'activité : pratique d'intervention, mise en débat et transformation du travail. *Ergologia, 24*, 107-127.

Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (p. 165-206), Pearson.

Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, *11*(1), 109-128. https://doi.org/10.3917/mana.111.0027

Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située : une approche pragmatiste. *Revue française de gestion*, *225*(6), 109-128.

Jullienne, C. (2025). *Étude des reconfigurations et de l'expérience vécue des ergonomes dans le cadre de l'évaluation des interventions complexes : Évaluer pour comprendre et transformer l'activité des intervenants* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Clermont Auvergne - UCA].

Jullienne, C., Coutarel, F., Poulossier, M.-P., Gindro, G., & Rix-Lièvre, G. (2024). Connaissances à l'œuvre dans l'intervention complexe en ergonomie. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *18*(1), 1-31. https://doi.org/10.4000/rac.31536

Khomany, H., Nahon, P. & Pagnac, L. (1996). *Intérêt du contrôle par une instance non-impliquée dans l'intervention.* Actes du 31ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), 18-22, Bruxelles, Belgique.

Kumra, S. & Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm : how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, *19*(1), 65-74. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00572.x

Laberge, Y. (2010). Aux sources du pragmatisme américain, de l'interactionnisme symbolique et de la sémiotique : George H. Mead et Charles S. Peirce. *Laval théologique et philosophique*, *66*(2), 425-433. https://doi.org/10.7202/044849ar

Lamonde, F. (2000). *L'intervention ergonomique : un regard sur la pratique professionnelle*. Octarès.

Lamonde, F. (2004). Les prescriptions des ergonomes. Dans P. Falzon, *Ergonomie* (p. 391-404). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0391

Lanoix, C. (2014). Notes, notation, narration : le carnet de terrain comme « carto-ethnographie ». Belgeo, (2), 1-14. https://doi.org/10.4000/belgeo.12862

Larosa, W. & Leblanc, S. (2024). La trame de l'enquête articulée avec le cours d'action pour étudier l'activité collective en contexte éducatif. *Activités*, *21*(2), 1-34. https://doi.org/10.4000/12huf

Laszczuk, A. & Garreau, L. (2018). Le journal de bord sibyllique. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-3), 1-26. https://doi.org/10.4000/fcs.2773

Laussu, J. (2020). *Entre prévention et performance. L'ethos professionnel des ergonomes en tension* [Thèse de doctorat en sociologie, Paris Saclay].

Laville, A., Teiger, C., & Duraffourg, J. (1972). *Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et des accidents.* [Rapport de recherche n° 29]. Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie du Cnam.

Lave, J. & Wenger, E. (1990). *Situated learning : legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355

Le Breton, D. (2012). *L'interactionnisme symbolique* (2e éd. corrigée). Pesses Universitaires Française.

Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Que sais-je). Presses Universitaires de France.

Lemert E. M. (1951). *Social Pathology. A systematic approach to the theory of sociopathic behavior*. McGraw-Hill.

Lémonie, Y. & Chassaing, K. (2013). De l'adaptation du mouvement au développement du geste. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 61-74). Presses Universitaires de France.

Leplat, J. (1990). Skills and tacit skills : a psychological perspective. *Applied Psychology*, *39*(2), 143-154. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01042.x

Leplat, J. (1995/2). À propos des compétences incorporées. *Éducation Permanente*, (123), 101-114.

Leplat, J. (2000). L'environnement de l'action en situation de travail. Dans Centre de recherche formation Conservatoire national des arts et métiers (dir.), *L'Analyse de la singularité de l'action* (p. 107-132). Presses Universitaires de France.

Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (8-1), 1-30. https://doi.org/10.4000/pistes.3101

Leplat, J. (2014). Aperçu sur les critères à la lumière de l'histoire. Dans D. Lhuilier, *Qualité du travail, qualité au travail* (p. 17-25). Octarès.

Leplat, J. & Cuny, X. (1974). *Les accidents du travail*. Presses Universitaires de France.

Leplat, J. & Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Presses Universitaires de France.

Leplat, J. & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations de travail. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, *3*(1), 49-63.

Lescarbeau, R., Payette, M. & Arnaud, Y. S. (2003). *Profession : Consultant*. Gaëtan Morin Éditeur.

Lorino, P. (2005). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue française de gestion*, *31*(159), 189-212. https://doi.org/10.3166/rfg.159.189-212

Lorino, P. (2007). Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion. *Annales des télécommunications*, *62*(7-8), 753-771. https://doi.org/10.1007/BF03253288

Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie, Finance Contrôle Stratégie*, *11*, 149-175.

Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités*, *06*(1), 87-110.

Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités*, *10*(1), 221-242. https://doi.org/10.4000/activites.656

Lorino, P. (2018a). *Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ?* De Boeck Supérieur, *19*(1), 13-22. https://doi.org/10.3917/proj.019.0013

Lorino, P. (2018b). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press.

Lorino, P. (2019). Herbert Simon : Pour un bilan raisonné du cognitivisme. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, *24*(3), 79-92.

Lorino, P., Mourey, D. & Schmidt, G. (2017). Goffman's theory of frames and situated meaning-making in performance reviews. The case of a category management approach in the French retail sector. *Accounting, Organizations and Society*, *58*, 32-49. https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.03.004

Lorino, P. & Nefussi, J. (2007). Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs. *Revue française de gestion*, *33*(170), 75-92. https://doi.org/10.3166/rfg.170.75-92

Lorino, P., Tricard, B. & Clot, Y. (2011). Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: the dialogical mediated inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801. https://doi.org/10.1177/0170840611410807

Mabilon-Bonfils, B. (2019). Interactionnisme. Dans B. Mabilon-Bonfils, *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (p. 235-236). Érès. https://doi.org/10.3917/eres.delor.2019.01.0235

Mahiou, I. (2010, janvier). Prévention du stress : Reprendre la parole sur le travail. *Santé & Travail*, (69).

Malinowski, B. (1963). *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Routledge.

Marchive, A. (1997). L'interaction de tutelle entre pairs : approche psychologique et usage didactique. *Psychologie et éducation*, *30*, 29-42.

Martela, F. (2015). Fallible inquiry with ethical ends-in-view : a pragmatist philosophy of science for organizational research. *Organization Studies*, *36*(4), 537-563. https://doi.org/10.1177/0170840614559257

Martin, C. & Baradat, D. (2003). *Des pratiques en réflexion. Dix ans de débats sur l'intervention ergonomique*. Octarès Éditions.

Martin, C., Daniellou, F. & Escouteloup, J. (1996). *La demande qui n'existait pas.* Actes du 21ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), 325-329, Bruxelles, Belgique.

Martin, J. P. & Savary, E. (2003). *Intervenir en formation : Préparer, animer, évaluer*. Éditions Chronique Sociale.

Martineau, S. (2004). L'observation en situation : Enjeux, possibilités et limites. *Recherches qualitatives*, (2), 5-17.

Mas, L. (2007). *Les objectifs de l'ergonomie en question(s) : Résultats d'une enquête sur la pratique ergonomique. Ergonomie des produits et des services*. Actes du 42ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), 719-728, Saint-Malo, France.

Maurel, D. (2010). Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication*, (35), 31-46. https://doi.org/10.4000/edc.2306

Mead, M. (1928). *Coming of age in Samoa. A psychological study of primitive youth for western civilisation*. William Morrow & Company.

Mège-Piney, C., Nahon, S. & Arnaud, S. (2022). *Résolution de situations d'intervention en Cabinet Conseil.* Actes du 56ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), 191-197, Genève, Suisse.

Meier, O. (2024). Au-delà de la logique : explorer l'abduction comme clé d'analyse et de compréhension en sciences de gestion. *La Revue des Sciences de Gestion*, *328-329*(2), 11-13. https://doi.org/10.3917/rsg.328.0011

Mhamdi, A. (1998). Activités de réflexion collective assistée par vidéo : Activité constructive de nouveaux savoirs. Dans M.-F. Dessaigne & I. Gaillard, *Des évolutions en ergonomie…* (p. 135-144), Octarès Éditions.

Mollo, V. (2023). Résumé d'HDR. "Cultiver la diversité pour développer l'agentivité. La réflexivité dans la démarche ergonomique". *Activités*, *20*(1), 1-10. https://doi.org/10.4000/activites.8476

Mollo, V. & Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied ergonomics*, *35*, 531-540. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2004.06.003

Mollo, V. & Nascimento, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. Dans P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 207-221). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0207

Mollo, V. & Réal, C. (2024, avril 19). *Transformer le travail : Intentions et créativité de l'ergonomie.* [Communication orale]. 12ème édition des rendez-vous de l'ergonomie, Nantes, France.

Morin, E. (1982). *Introduction à la pensée complexe*. Edition Du Seuil.

Motté, F. & Haradji, Y. (2010). Construire la relation de service en considérant l'activité humaine dans ses dimensions individuelles et collectives. Dans G. Valléry, M-C. Le Port et M. Zouinar, *Ergonomie, conception de produits et services médiatisés* (p. 11-35). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.lepo.2010.01.0011

Motté, F. & Poret, C. (2018). La simulation réflexive transverse : une méthode pour ancrer l'activité humaine au cœur de la performance de l'entreprise. *Activités*, *15*(1), 1-29. https://doi.org/10.4000/activites.3123

Mourey, D. (2022). Contrôle de gestion et grande consommation : observation participante. Dans *La recherche qualitative* (p. 72-99). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2022.02.0072

Mourey, D. & Panjeta, A. (2018). « Vous avez dit "valuer" ? Enquête sur une disparition en contrôle de gestion ». *Le Libellio d'AEGIS*, 47-57.

Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.

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)*, 27-33, La Rochelle, France.

Nahon, S., Leduc, D., Arnaud, S., & Quériaud, C. (2016). L'évaluation de l'intervention par la performance des organisations : Des indicateurs d'effets premiers. *Actes du 51ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*, 371-386, Marseille, France.

Nikolova, N. & Devinney, T. (2012). The nature of client-consultant interaction : a critical review. Dans M. Kipping & T. Clark, *The Oxford Handbook of Management Consulting* (p. 390-409), Oxford university press.

Nizet, J. & Rigaux, N. (2005). *La sociologie de Erving Goffman*. La Découverte.

Paquin, L.-C. (2017). *Méthodologie de la recherche-création* [Notes de cours]. https://lcpaquin.com/methoRC/MethoRC_methodologie.pdf

Pastré, P., Mayen, P. & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue Française de Pédagogie*, *154*, 1-55.

Pavageau, P., Nascimento, A., & Falzon, P. (2007). Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, (9-2), 1-21. https://doi.org/10.4000/pistes.2960

Peirce, C. S. (1877). The Fixation of Belief. *Popular Science Monthly*, 1-15. https://archive.org/details/1877-peirce-fixation-of-belief/page/6/mode/2up

Peirce, C. S. (1992). *The Essential Peirce. Selected Philosophical Writings, Volume 1 (1867–1893).* (N. Houser & C. J. W. Kloesel, Éds.). Indiana University Press.

Perrenoud, P. (1996/1999). *Enseigner : agir dans l'urgence, décider dans l'incertitude : savoirs et compétences dans un métier complexe*. ESF éditeur.

Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé*. [Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux].

Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation*. [Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux].

Petit, J. & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. Dans P. Falzon, *Ergonomie constructive* (p. 131-146). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0131

Petit, J. & Dugué, B. (2010). Une organisation « subsidiariste » pour prévenir des RPS. *Actes du 45ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*, 333-338, Liège, Belgique.

Petit, J. & Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, (15-2), 1-23. https://doi.org/10.4000/pistes.3419

Petit, J. & Negroni, P. (2023). Agir sur le travail des managers : des enjeux de métier pour les ergonomes, pour les managers. *Activités*, (20-1), 1-26. https://doi.org/10.4000/activites.8066

Petit, J., Querelle, L. & Daniellou, F. (2007). Théories et méthodologies. Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome ? *Le travail humain*, *70*(4), 391-411.

Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie*. Gonthier.

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, Conservatoire des Arts et Métiers – CNAM].

Pinsky, L. & Theureau, J. (1985). Signification et action dans la conduite de systèmes automatisés de production séquentielle : recherche soutenue par l'ADI dans le cadre du programme AMES. *CNAM, Collection d'Ergonomie et de Neurophysiologie du Travail*, (83).

Pinsky, L. & Theureau, J. (1987). Study of course of action and AI tools development in process control. [Communication orale]. *1st European meeting on cognitive science approaches to process control*, Marcoussis, France.

Poley, Y. (2015). *Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux].

Poret, C. (2015). *Concevoir pour le pouvoir d'agir ensemble d'un collectif transverse : Le cas de la relation de service dans le domaine commercial*. [Thèse de doctorat en ergonomie, Paris 8].

Poret, C., Folcher, V., Motté, F. & Haradji, Y. (2016). Concevoir pour le pouvoir d'agir ensemble au sein des organisations : le cas d'un processus commercial. *Activités*, *13*(2), 1-31. https://doi.org/10.4000/activites.2820

Querelle, L. & Thibault, J.-F. (2007). La pratique de l'intervention d'ergonomes consultants : une approche réflexive orientée par les outils. *Activités*, *04*(4-1), 149-159. https://doi.org/10.4000/activites.1458

Rabardel, P., Folcher, V. & Le Jollif, G. (1996). Méthodologie d'analyse de la demande : Un outil pour l'enseignement et la pratique. *Actes du 21ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*, 284-290, Bruxelles, Belgique.

Raulet-Croset, N. (2024). Karl Weick. L'organisation porteuse de sens : l'organizing et le sensemaking. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard et E. Oiry, *Les grands auteurs en psychologie et le management* (p. 480-496). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.gilbe.2024.01.0480

Réal, C. & Bourmaud, G. (2022). L'intervention à visée de développement : concept et dispositifs. Dans J. Arnoud, F. Barcellini, M. Cerf et M-S. Perez Toralla, *Dynamiques*

développementales dans les interventions sur le travail : entre héritages et perspectives (p. 109-121). Octarès.

Récopé, M. & Guit-Silvain, J. (2024). Schématisation, conceptualisation et action, de Revault d'Allonnes à Vergnaud. *Carrefours de l'éducation*, (57), 139-170.

Récopé, M., Héros, S., Boyer, S., Flandin, S., & Rix-Lièvre, G. (2024). De l'activité à l'expérience : déterminer la sensibilité à… de sportifs de haut niveau à partir de régularités observables et de vécus. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *18*(1). https://doi.org/10.4000/rac.31394

Reed-Danahay, D. (1997). *Auto/ethnography : rewriting the self and the social*. Routledge.

Reis, H. T. (1994). Domains of experience : Investigating relationship processes from three perspectives. Dans R. Erber & R. Gilmour, *Theoretical Frameworks for Personal Relationships* (p. 83-110). Psychology Press.

Renault, E. (2020). Dewey et la démocratie industrielle. *Pragmata*, (3), 176-215.

Renault, M. (2012). Dire ce à quoi nous tenons et en prendre soin. John Dewey, la formation des valeurs, Paris, La Découverte, coll. « Les empêcheurs de penser en rond », 2011, 238 p. *Revue Française de Socio-Économie*, *9*(1), 247-253. https://doi.org/10.3917/rfse.009.0247

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, *29*(1), 5-18. https://doi.org/10.2307/3321884

Ricœur, P. (1984). *Temps et récit*. Seuil.

Rix-Lièvre, G., Cahour, B., & Guibourdenche, J. (2024). Partir de l'« expérience vécue » pour comprendre l'activité humaine : quels apports de l'articulation avec d'autres approches ? *Revue d'anthropologie des connaissances*, *18*(1), 1-27. https://doi.org/10.4000/rac.32271

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 de Bordeaux].

Roger, T., Deltor, S. & Fanchini, S. (2004, mars). *Comment recrute-t-on un ergonome ?* [Communication orale]. *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, 129-148.

Rouat, S. & Sarnin, P. (2018). L'intervention en santé au travail : l'intérêt de l'étude de cas d'intervention. *Le travail humain*, *81*(4), 331-363. https://doi.org/10.3917/th.814.0331

Sacks, H., Schegloff, E. A. & Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. *Language*, *50*(4), 696-735. https://doi.org/10.2307/412243

Salazar Orvig, A., Sarnin, P. & Salazar Orvig, A. (2006). Intercompréhension et divergences dans l'entretien clinique. Dans M. Grossen et A. Salazar-Orvig (dirs), *L'entretien clinique en pratiques, analyse des interactions verbales d'un genre hétérogène,* (p. 149-168), Belin.

Salembier, P. & Zouinar, M. (2004). Intelligibilité mutuelle et contexte partagé : inspirations conceptuelles et réductions technologiques. *Activités*, *01*(2), 64-85. https://doi.org/10.4000/activites.1243

Schein, E. H. (1969). *Process Consultation. Its role in organizational development*. Addison-Wesley Publishing Company.

Schein, E. H. (1988). *Process Consultation. Lessons for managers and consultants*. Addison-Wesley Publishing Company.

Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schneuwly, B. (2015). À quoi réfléchit le praticien réflexif ? Objets et outils d'enseignement comme points aveugles. *Le français aujourd'hui*, *188*(1), 29-38. https://doi.org/10.3917/lfa.188.0029

Schön, D. A. (1983/1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel* (traduction par J. Heynemand & D. Gagnon). Basic Books.

Schwartz, Y. (2021). Intervenir dans la vie des autres. Dans Y. Schwartz, C. Castejon & J. Rollin, *Travail, ergologie et politique* (p. 29-54). La dispute.

Seccia, M. (2019). *Relation de conseil à l'entreprise : Attributs clés et typologie : Analyse de la relation client-consultant sous l'angle de la sociologie de la traduction* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers – CNAM]

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art & practice of the learning organization.* Doubleday/Currency.

Similowski, C. (2024). L'activité de conseil en organisation : développer les pratiques de régulation et la réflexivité sur les interventions, des enjeux de santé et de performances. *Actes de la Journée des doctoriales de l'Association pour la Recherche en Psychologie Ergonomique et Ergonomie (ARPEGE),* 37-44.

Similowski, C., Petit, J., Arnoud, J. & Mège Piney, C. (2025). Des consultants en situation d'indétermination dans un projet de conception : Une occasion de réflexivité sur les modèles d'intervention. *Actes du 58ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*, 576-584, Paris, France.

Similowski, C., Piney, C. M. & Arnaud, S. (2024, mai). Développement de la pratique réflexive collective sur les situations d'intervention : un exemple d'analyse de Revue de Projet en Cabinet Conseil. *Modélisation de l'Activité (MODACT),* 1-14*,* Paris, France. https://hal.science/hal-04912361

Simon, H. (1980). *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*. Economica.

Simon, H. (1983). *Administration et processus de décision*. Economica.

Slimi, C. (2022). *La transformation des situations des agriculteurs et agricultrices en transition agroécologique : analyse du soutien des collectifs de pairs par le prisme de la théorie de l'enquête* [Thèse de doctorat en ergonomie, Paris, AgroParisTech]. https://theses.fr/2022AGPT0003

Sorreda, T. (2017). Le conseil en organisation : proposition d'une méthodologie ethnographique pour une réflexivité des consultants. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 145-162. https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0145

Stiegler, B. (2019). *« Il faut s'adapter ». Sur un nouvel impératif politique*. Gallimard.

Stiegler, B. (2021). Walter Lippmann et John Dewey : deux « nouveaux libéralismes » en conflit. *Commentaire*, *174*(2), 359-368. https://doi.org/10.3917/comm.174.0359

Strang, D. & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. Theory and Society. *Springer Nature, 22*(4), 487-511.

St-Vincent, M., Toulouse, G. & Bellemare, M. (2000). Démarches d'ergonomie participative pour réduire les risques de troubles musculo-squelettiques : Bilan et réflexions. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, *2*(1), 1-37. https://doi.org/10.4000/pistes.3834

St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, E. & Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Éditions MultiMondes.

Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions : the problem of human-machine communication*. Cambridge University Press.

Suchman, L. (1988). Representing practice in Cognitive Sciences. *Human Studies*, *11*(2-3), 305-325.

Teiger, C. (2007). De l'irruption de l'intervention dans la recherche en ergonomie. *Éducation Permanente*, (170), 35-49.

Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.-T., Laville, A. & Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire.... À propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 – 1973). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, (8-2), 1-50. https://doi.org/10.4000/pistes.3045

Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2), 287-322. https://doi.org/10.3917/rac.010.0287

Thievenaz, J. (2012). *Construction de l'expérience et transformation silencieuse des habitudes d'orientation de l'action : le cas de l'activité dialogale du médecin du travail* [Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Conservatoire National des Arts et Métiers – CNAM]

Thievenaz, J. (2017). *De l'étonnement à l'apprentissage*. De Boeck Supérieur.

Thievenaz, J. (2019). La théorie de l'enquête de John Dewey : actualité en sciences de l'éducation et de la formation. *Recherche & Formation*, (92), 9-17.

Thievenaz, J., & Fabre, M. (2023). La Théorie de l'enquête de John Dewey : fondements, réception et usages dans la recherche francophone en éducation et formation. *Revue française de pédagogie*, (219), 129-178. https://doi.org/10.4000/rfp.12978

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 de Bordeaux].

Trébinjac, S. (1995). Femme, seule et venue d'ailleurs. Trois atouts d'un ethnomusicologue au Tukestan chinois. *Cahiers d'ethnomusicologie*, *8*, 59-68.

Tylkowski, I. (2011). La conception du dialogue de Mikhail Bakhtine et ses sources sociologiques (l'exemple des Problèmes de l'œuvre de Dostoïevski [1929]). *Cahiers de praxématique*, (57), 51-68. https://doi.org/10.4000/praxematique.1755

Uguen, C. & Carballeda, G. (2016). Intervention ergonomique de maintien dans l'emploi dans une situation de télétravail : exemple de questions posées à la pratique. *Acte du 51ème congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF)*, 761-779, Marseille, France.

Vacher, Y. (2011). La pratique réflexive : un concept et des mises en œuvre à définir. *Recherche & formation*, (66), 65-78. https://doi.org/10.4000/rechercheformation.1133

Valéau, P. & Garbody, J. (2016). La communication du journal de bord : un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches qualitatives*, *35*(1), 76-100.

Valléry, G., Cerf, M., Leduc, S. & Compagnon-Piscia, C. (2005). Les activités de conseil. Dans M. Cerf et P. Falzon, *Situations de service : Travailler dans l'interaction* (p. 135-154). Presses Universitaires de France.

Van Belleghem, L. & Bourgeois, F. (2007). La crise et la grâce, réflexions sur la conduite de l'intervention. Dans F. Hubault, *La situation de crise dans l'intervention. Actes du séminaire de Paris 1 du 5, 6 et 7 juin 2006* (p. 105-109). Octarès Éditions.

Van Gennep, A. (1909). *Les rites de passage*. Émile Nourry.

Vergnaud, G. (1987). Les fonctions de l'action et de la symbolisation dans la formation des connaissances chez l'enfant. Dans J. Piaget, *Psychologie* (p. 821-844). Gallimard.

Vergnaud, G. (2011). La pensée est un geste – comment analyser la forme opératoire de la connaissance. *Enfance*, *1*, 37-48.

Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue*. ESF Éditeur.

Villette, M. (2003). *Sociologie du conseil en management*. La découverte. https://www.cairn.info/sociologie-du-conseil-en-management--9782707140364.htm

Violleau, C. (2025). *De la construction de la proximité à l'activité collective : Le travail des managers au regard de leurs interactions. Apports d'une recherche-intervention en ergonomie au sein d'une plateforme logistique* [Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux].

Vygotski, L. (1986). *Pensée et langage*. La Dispute.

Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science* (traduit par J. Freund). Librairie Plon.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.

Weill-Fassina, A. & Benchekroun, H. T. (2000). *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie*. Octarès.

Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratique, apprentissage, sens et identité*. Presses Université Laval.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *A guide to managing knowledge cultivating communities of practice.* Harvard Business School Press. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=538278

Whysall, Z. J., Haslam, R. A. & Haslam, C. (2004). Processes, barriers, and outcomes described by ergonomics consultants in preventing work-related musculoskeletal disorders. *Applied Ergonomics*, *35*(4), 343-351. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2004.03.001

Wisner, A. (1995a). Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérant en situation réelle de travail. Dans A. Wisner, *Réflexions sur l'ergonomie* (p. 79-102). Octarès Éditions.

Wisner, A. (1995b). Understanding problem building: ergonomic work analysis. *Ergonomics*, 38(3), 595–605. https://doi.org/10.1080/00140139508925133

Yvon, F. & Veyrunes, P. (2022). Genre et Style. Dans A. Jorro (Ed.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. (p. 141-144). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.jorro.2022.01.0227

Zask, J. (2008). Situation ou contexte ? Une lecture de Dewey. *Revue internationale de philosophie*, *245*(3), 313-328. https://doi.org/10.3917/rip.245.0313

ANNEXES

Annexe 1 - Formulaire de consentement[92]

Recueil de données thèse Clara SIMILOWSKI

Je soussigné(e), _____, donne mon consentement éclairé pour l'enregistrement sonore et visuel de mes interventions lors de réunions collectives et d'entretiens individuels dans le cadre de la recherche menée par Clara SIMILOWSKI pour sa thèse de doctorat sur les pratiques d'intervention conseil en entreprise.

Je comprends que l'enregistrement sonore et visuel sera stocké de manière confidentielle et sécurisée conformément aux normes RGPD. Seuls les enregistrements de réunions collectives peuvent être accessibles aux membres de l'agence R&D de Solutions Productives uniquement à des fins de recherche interne et n'engageant pas la responsabilité des personnes.

Je suis conscient(e) que les enregistrements pourraient être utilisés à des fins académiques et scientifiques dans le cadre de la thèse de doctorat en cours chez Solutions Productives.

Je suis également informé(e) que je peux retirer mon consentement à tout moment, sans conséquence sur ma participation à la recherche. Si je choisis de retirer mon consentement, je comprends que les enregistrements de mes interventions seront détruits et ne seront plus utilisés dans le cadre de la recherche.

En signant ce formulaire, je confirme avoir été informé(e) des normes RGPD en matière de protection de la vie privée et de la confidentialité des données personnelles, et donne mon consentement éclairé pour l'enregistrement sonore et visuel de mes interventions dans le cadre de la recherche menée par Clara SIMILOWSKI pour sa thèse de doctorat.

Signature du participant : _____

Date : _____

Signature du chercheur : _____

Date : _____

[92] Le formulaire de consentement a été signé par l'ensemble des acteurs du cabinet.

Annexe 2 - Trame d'entretien sur les RP

Grille utilisée pour les entretiens individuels semi-directifs auprès de 21 membres du cabinet

Chaque entretien commençait par un accord de consentement à l'enregistrement, un rappel du projet de thèse et des objectifs de l'entretien (Comment les RP s'inscrivent dans la trajectoire des interventions comme espace de régulation ? Quelle est l'histoire des RP ? Rôle tenu dans cette histoire, dans la création et l'évolution ?)

Thèmes	*Exemples de questions*
Présentation de l'interrogé	- Est-ce que tu peux me refaire une petite description de ton statut & de ton rôle dans le cabinet et de ton évolution depuis le début jusqu'à maintenant ? Avec les points de rencontre de la RP
Création des RP	- Est-ce que tu peux me raconter l'histoire de la revue de projet de ton point de vue ? Comment ça a commencé ? - Est-ce que tu te rappelles les objectifs initiaux de la RP ? - Au démarrage, et selon toi, qu'est-ce qu'il y avait comme règles (d'animation, de préparation, de sujet, etc.) ? - Est-ce qu'il y avait des rôles au début (années 90) de la RP ?
Rôle dans la création et l'évolution de la RP	- Quel a été ton rôle dans la création et le développement des RP ?
Évolution des RP	- Est-ce que tu as remarqué un changement d'objectifs depuis sa création ? Ou est-ce que c'est toujours la même chose ? - Quelles modifications ont été apportées à la RP ? *(cf RP en sous-groupe)* - Quand et comment sont apparus les RP sat ? et les ASD ? Ça répondait à quels besoins ? et ça poursuivait quels objectifs ? - Est-ce qu'il y a toujours eu un animateur en RP ? - Est-ce que tu perçois des évolutions dans la manière dont les consultants mobilisent la RP ? Et au niveau des questionnements ? - Est-ce que tu penses à d'autres évolutions ?
Fonctionnement des RP	- Aujourd'hui, quels sont les prérequis pour passer un sujet en RP ? - Est-ce qu'il y a une articulation entre le chef de projet et les intervenants ? - Implication des non consultants ? - Comment ça fonctionne une RP ? Pour toi est-ce qu'il y a différentes étapes ? - Et qu'est-ce que ça produit quand tu es bénéficiaire ? Quand tu es ressource ? quand tu es animateur ? - C'est quoi le prescrit des RP sat et des ASD ? D'après toi, on est censé les faire quand et comment ? - Est-ce que tu perçois des liens entre RP sat et ASD ?

REX	- Quelle différence tu perçois entre RP et RP sat ? - Et toi à titre personnel, quand et pourquoi est-ce que tu passes un sujet en RP ? Et en RP sat ? Tu peux me donner des exemples - Si tu devais faire un peu le bilan des RP aujourd'hui, ça serait lequel ? Quels avantages tu y vois ? Quelles limites/points de perfectionnement ? (Bénéficiaire/ressource) - Quand tu es « ressource » à quelles conditions tu t'autorises à parler ? - Aujourd'hui on rediscute des modalités d'animation des RP, ça a déjà été fait par le passé ; est-ce que c'est récurrent ? sous quelle forme ? qu'est-ce qui en était sorti ? - Quelle différence tu vois entre les RP physiques et à distance ? Ce que tu préfères dans les 2 cas ?
Lien avec la thèse	- Quels enjeux tu perçois du travail de thèse vis-à-vis des RP ? - Si tu en as, quelles attentes as-tu de la thèse vis-à-vis des RP dans la propre pratique de l'intervention ?

Si tu devais me donner 3 mots pour caractériser les RP, ça serait lesquels ?

Est-ce que veux rajouter quelque chose sur ce sujet ?

Annexe 3 - Trame d'entretien individuel au démarrage de l'intervention

Cadre : Dans le cadre de ma thèse sur les pratiques d'intervention, je souhaiterai mener des entretiens rapides (20-30 min) en amont du démarrage de interventions pour essayer de capter les hypothèses et objectifs de départ de celui qui a vendu, celui qui va piloter et celui ou ceux qui vont réaliser l'intervention. Si tu es d'accord, je te propose qu'on parcoure ensemble la PI et je vais te poser quelques questions :

Acteurs à interroger	*Grille de questions en fonction des personnes interrogées*
Rédacteur de l'offre	- Formalisation de l'offre : - De quoi te-souviens-tu ? - Quelles étaient tes impressions par rapport à la demande ? - Qui a participé à la rédaction de la PI ? - A quoi as-tu participé pour rédiger l'offre (ASD ? échanges commanditaires ? autre temps ?) - Sur quoi t'es-tu basé pour faire la PI ? (Trame d'une autre intervention ? Assistantes projets ? mail à l'équipe ?) - Quels liens ont pu être fait entre la PI et les offres de services du cabinet ? - Contenu de la PI : - Comment le dimensionnement de l'intervention a-t-il été évalué (nombre de jours) ? - Comment as-tu construit le dispositif méthodologique ? - Comment les consultants ont-ils été sélectionnés (CV) ? - Comment les partis pris (s'il y en a) ont été choisis ?
Chef de projet & Intervenant(s)	- As-tu déjà échangé avec quelqu'un sur la PI et ou l'intervention à venir ? Et quelle connaissance de la PI as-tu ? (1ère lecture ? Participation à la vente ?) - Qu'est-ce que tu comprends de la PI ? - Par rapport à ce qui apparaît dans la PI (nb de jours, méthodo, planning) : qu'est-ce que tu en penses ? (PI « classique » ? pas assez de jours ? nb de jours confortables ? à l'aise avec la méthodo ? planning réaliste ?) - Comment perçois-tu les marges de manœuvres ? (Compréhension de ce qui a été vendu et quelle partie pourrait être adaptée) ; - Comment projettes-tu l'intervention ? Ce qui va être facilitant et au contraire ce qui risque d'être plus difficile (par rapport au contexte, à la thématique, à l'équipe, etc) ; les évènements que tu anticipes ? - Quels enjeux tu perçois de l'intervention (économique ? stratégique ? client connu/nouveau ?) - Qu'est-ce qu'il va te sembler essentiel de faire ? - A quoi vas-tu être particulièrement vigilant dans l'intervention ? - Quelle est ta prochaine action du démarrage ? Comment est-ce que tu vas engager l'intervention ? - Qu'est-ce que tu imagines faire ? - Est-ce que tu es à l'aise avec ce qui est écrit dans la PI ?

Chef de projet	- Comment tu vas répartir les temps d'intervention avec les consultants et comment tu vas les suivre ? Comment tu vois la répartition de la charge dans l'équipe ? - Quels enjeux tu perçois de l'intervention pour le client/pour le chef de projet/pour l'intervenant (économique ? stratégique ? client connu/nouveau ?)

Est-ce qu'il y a d'autres sujets que tu voudrais évoquer par rapport à cette intervention ?

Annexe 4 - Trame d'entretien individuel ou collectif tout au long de l'intervention

Objectif : Caractériser le sens attribué par les consultants aux évènements et interactions et les éventuelles différences de représentations entre eux :

- Par rapport à leurs objectifs personnels (entretien avant) ;
- Par rapport à rapport au déroulé du moment (entretien après).

Moyens :

- Si possible, observation des moments d'intervention *front-office* (réunion démarrage, comité de pilotage, groupe de travail, restitution, etc.)
- Puis mener des entretiens avant et après les moments d'intervention en individuel ou en collectif

Grille de questions avant un moment *front-office*	Grille de questions après un moment *front-office*
- Comment ce temps a-t-il été planifié/organisé ? préparé ? - Quel(s) objectif(s) te fixes-tu ? Qu'est-ce que tu attends de ce temps ? - A quoi vas-tu être particulièrement attentif pendant cette séquence ? - Est-ce que tu redoutes des choses vis-à-vis de cette étape ?	- Comment tu as perçu les participants de la séquence ? - Est-ce que ton objectif a changé au cours de la réunion ? - Qu'est-ce que tu comprends de ce qui s'est passé ? - Est-ce que tu te poses de nouvelles questions à l'issu de ce temps ?

Annexe 5 - Consignes pour l'enregistrement des mémos vocaux

Objectif : *garder une trace des représentations des consultants par rapport aux séquences d'activité de l'intervention en interne ou avec le client.*

Moyens : *mémos vocaux réalisés par les consultants* ***avant*** *et* ***après*** *les séquences d'activité.*

Quoi ?	À propos des temps de travail intermédiaires (formalisation avec l'équipe, échanges avec le chef de projet) et temps de travail chez le client (observations-terrain, etc.)
Quand ?	Avant et/ou après une séquence d'activité de l'intervention avec ou sans client (formalisation interne, réunion de comité de pilotage, de groupe de travail, etc.)
Comment ?	Fonction enregistrement vocal sur WhatsApp (pas de durée prescrite, entre 1 et 10 min)
Contenu	• Quels objectifs te fixes-tu pour ce point ? • Quel est/était l'objet du temps ? (ex : formaliser un support diagnostic, recueillir les données permettant d'alimenter un groupe de travail, etc.) • Quelles sont les principales questions que tu t'es posées ? • Quels sont les éléments qui font débats/doutes (points d'incertitudes) ? • Quelles pistes sont retenues à investiguer/tester ? • Quel ressenti global (par rapport à l'intervention, par rapport à la séquence, aux interlocuteurs clients, à l'équipe d'intervention, etc.)

Annexe 6 - Transcription d'un mémo vocal

CE : *Un petit mémo sur [le cas 2]. Donc, avant notre réunion avec [les IP], mes objectifs de ce point, c'est qu'ils nous aident à éclairer, qu'on partage, nous, les situations de travail qu'on voit, qu'on identifie par site et valider le choix avec eux. Comme ça, c'est commun accord. Et puis voir peut-être les points de vigilance ou voir s'ils nous suivent, et puis voir aussi par rapport aux marges de manœuvre des sites. En tout cas, l'idée, c'est vraiment de partager. C'est un travail de co-construction avec eux, même si on a déjà bien ciblé. Ensuite, ce que j'anticipe, c'est plus… Il va falloir qu'ils nous appuient sur la recherche de données, notamment des poids de certaines pièces, de durée de certaines opérations. Donc là, je vais leur dire qu'on a besoin de leur appui cette semaine et la semaine prochaine, puisqu'on a une restit la semaine prochaine où on ne pourra pas passer les quatre sites. Donc je vais leur dire aussi ce point-là pour qu'on puisse savoir quels sites on présente en premier pour la restitution. Ma perception, c'est plus, on est encore en découvertes de ces interlocuteurs, donc ça va permettre aussi de mieux les connaître par ces points-là, de voir si on est bien en phase, de réajuster si besoin. Je suis contente que [CJ] ait décalé le point, finalement, ce n'est pas plus mal. Comme ça, on va pouvoir être tous les quatre pour parler des différents sites.*

Points de doute de questionnement : c'est savoir si on a assez… On a quand même deux à trois situations de travail par site, ce qui est beaucoup. Donc, j'ai dit à [la CJ], il faut vraiment qu'on se concentre sur la rédaction, sur la cotation déjà, et puis on verra ce qu'on met aussi en plus par site sur le temps qui nous reste par rapport à l'activité.

Voilà, donc là, ça va permettre de voir si on est toujours bien en phase avec nos interlocuteurs, et puis bien valider le calendrier, même pour la suite, le calendrier pour la phase, alors la phase 3, mais avant les autres restitutions, puisqu'on ne passera pas les 4 sites à la fin du mois en restitution. Voilà. A tout à l'heure. Salut.

Transcription d'un mémo vocal de la CE du cas 2 — le 18/07/2023

Annexe 7 - Trame d'entretien réflexif individuel à la fin de l'intervention

Cadre : L'objectif est de faire un entretien réflexif sur l'intervention [nom de l'intervention] qui est désormais terminé et dans un second temps de vous présenter des éléments d'analyses en entretien collectif. Pour le moment, je voudrais te poser plutôt des questions sur la trajectoire de l'intervention, ton vécu et ton ressenti et j'ai également sélectionné des extraits de RP sur lesquels j'aimerai avoir ton retour. Bien sûr il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses c'est l'occasion de t'exprimer sur cette intervention.

- Est-ce que tu te rappelles les objectifs que tu avais par rapport à cette intervention au démarrage ? (Laisser du temps pour répondre puis lui donner ceux identifiés à l'entretien de démarrage)

- Que penses-tu de ces objectifs aujourd'hui ?

- Quels évènements ont été marquants pour toi dans l'intervention ? Qu'est-ce qui t'a marqué dans l'intervention ? Qu'est-ce qui a été particulièrement important pour toi dans cette intervention ?

- Y a-t-il eu selon toi des moments où l'intervention a bifurqué ? Si oui, quand, comment, et entraînant quels résultats ? (Bifurcation étant entendue comme un changement signifiant pour la suite de l'intervention)

- En visionnant les extraits de RP (plusieurs passages sélectionnés), qu'est-ce que tu te dis ? À quoi penses-tu en voyant ces extraits ?

- Est-ce qu'il y a des choses que tu ferais différemment la prochaine fois (dans des situations d'intervention proches) ? Pourquoi ?

- Est-ce qu'il y a des choses que tu as appris ou mises en place qui ont bien fonctionné que tu réutiliserais sur d'autres interventions ?

- D'après toi, qu'est-ce qu'ont provoqué les temps d'entretien avec moi tout au long de l'intervention ?

Annexe 8 - Trame d'entretien réflexif collectif à la fin de l'intervention

Pour les entretiens réflexifs collectifs après la fin de l'intervention, nous organisions l'entretien en deux temps. D'abord en présentant des éléments d'analyse du chercheur, notamment grâce aux entretiens réflexifs individuels et ensuite en faisant visionner des extraits de RP. Nous laissions volontairement de la place aux échanges et débats entre les consultants sur l'intervention.

Cadre : Comme vous le savez, j'ai suivi [nom de l'intervention] ces derniers mois dans le cadre de ma thèse, et j'ai récemment mené des entretiens réflexifs individuels avec chacun de vous. L'objectif de l'entretien collectif est de confronter mes analyses à votre point de vue pour l'enrichir et de prendre conscience de vos représentations mutuelles.

L'entretien vise à avoir votre retour sur la manière dont vous êtes intervenu auprès de ce client

Je vais d'abord vous présenter des éléments d'analyses, qui ne sont pas exhaustifs, mais ce sont quelques éléments saillants selon moi pour expliquer la trajectoire d'intervention.

1) **Présentation d'analyses :**
   Qu'est-ce que ça vous évoque ?

2) **Présentation d'extraits d'enregistrement de RP :**
   En visionnant les extraits de RP (plusieurs passages sélectionnés), qu'est-ce que vous vous dites ? À quoi pensez-vous en voyant ces extraits ?

Annexe 9 - Trame d'entretien client à la fin de l'intervention

Cadre : Comme vous le savez, je réalise un doctorat sur l'activité des consultants et j'ai suivi plusieurs interventions, dont celle-ci (nom de l'intervention).

L'objectif de cet entretien avec vous est d'avoir votre retour sur l'intervention menée par l'équipe de consultants et d'avoir votre vécu sur comment s'est passé l'intervention, ce que vous en retenez. Bien sûr j'interroge votre vécu subjectif, et vous n'avez pas forcément le même, vous avez le droit de pas être d'accord.

Comme je le disais par mail, je fais également partie du cabinet, mais pour cet entretien je quitte ma casquette de consultante pour celle de doctorante et vous pouvez vous exprimer librement.

- Quelles habitudes de travail avez-vous sur ce type de sujet [thématique de l'intervention] Et avez-vous déjà travaillé avec ce type de partenariat avec un cabinet-conseil ? (Précédentes interventions avec Solutions Productives ou avec d'autres cabinets ?)

- Quels étaient vos objectifs par rapport à cette intervention ? Qu'est-ce que vous en attendiez ? Quels étaient vos objectifs par rapport à cette mission ? + évènements marquants

- Qu'est-ce qui a été difficile selon vous pour les consultants ?

- Quels évènements ont été marquants pour vous dans l'intervention ? →Montrer un synoptique de l'intervention avec les différentes séquences d'activité cliente (réunion de démarrage, entretiens, observations, groupes de travail, réunion de restitution, etc.)

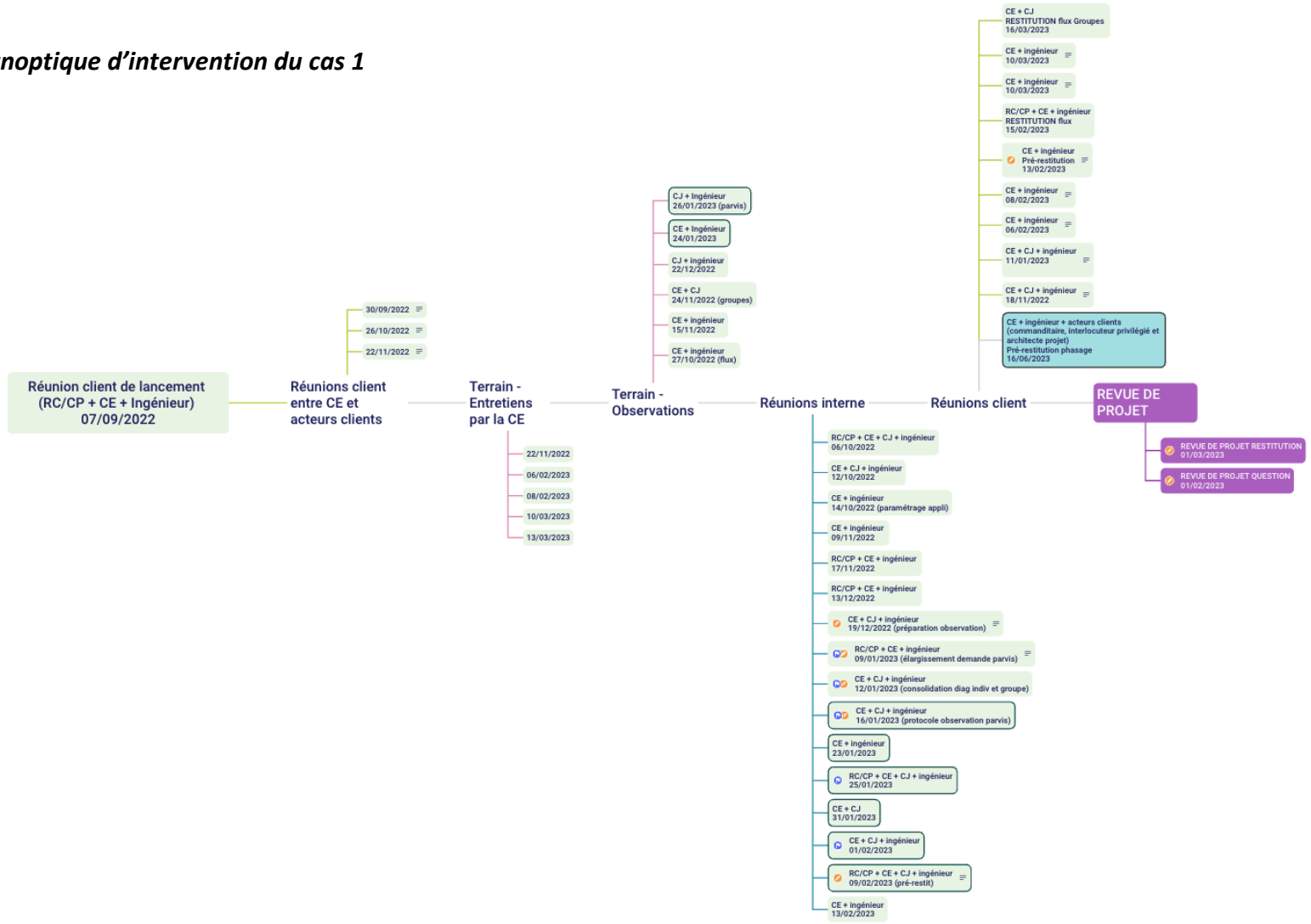
- Est-ce qu'il y a des choses qui vous ont étonné ?

- Est-ce qu'il y a des choses que vous feriez différemment la prochaine fois/pour la suite ?

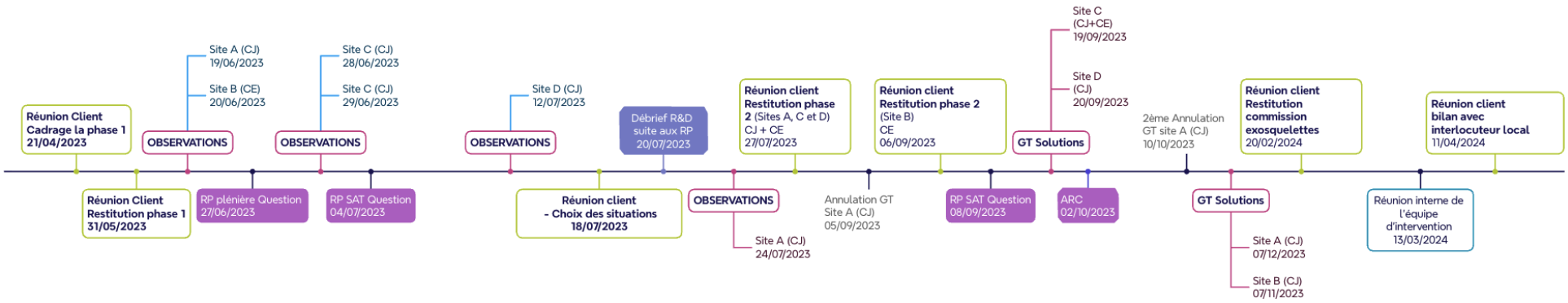
- Est-ce qu'il y a des choses que vous avez apprises au cours de cette intervention ?

Annexe 10 - Synoptiques d'intervention

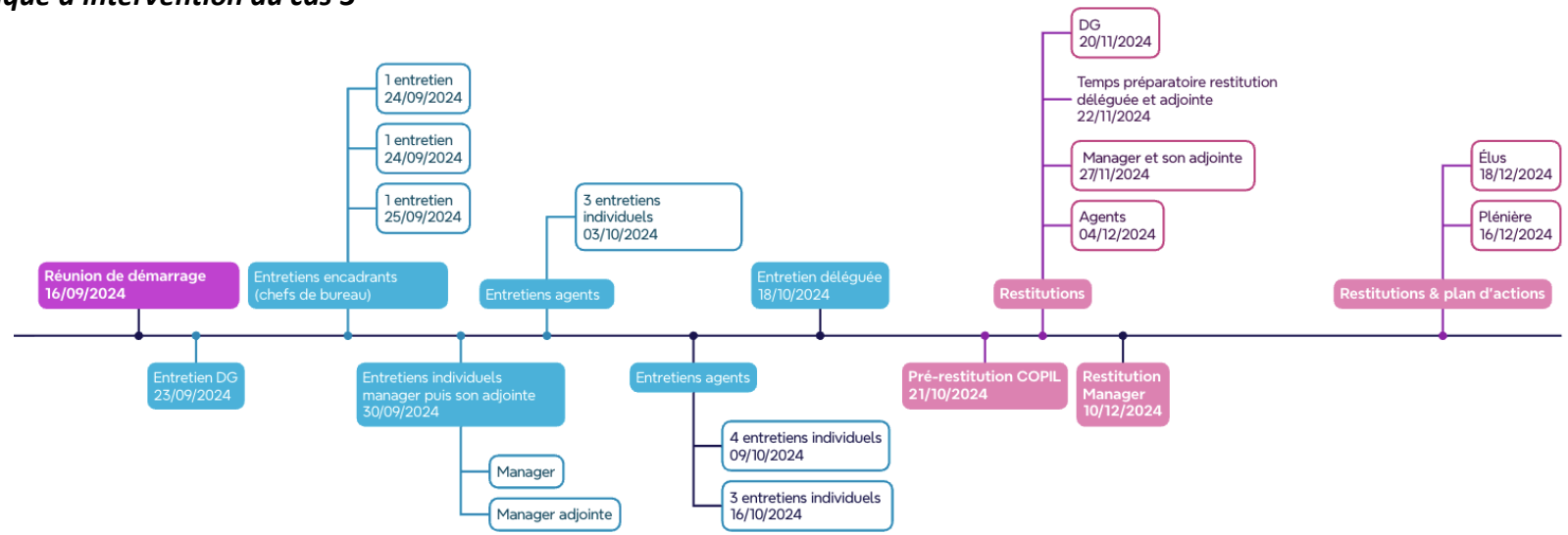
Synoptique d'intervention du cas 1



Synoptique d'intervention du cas 2

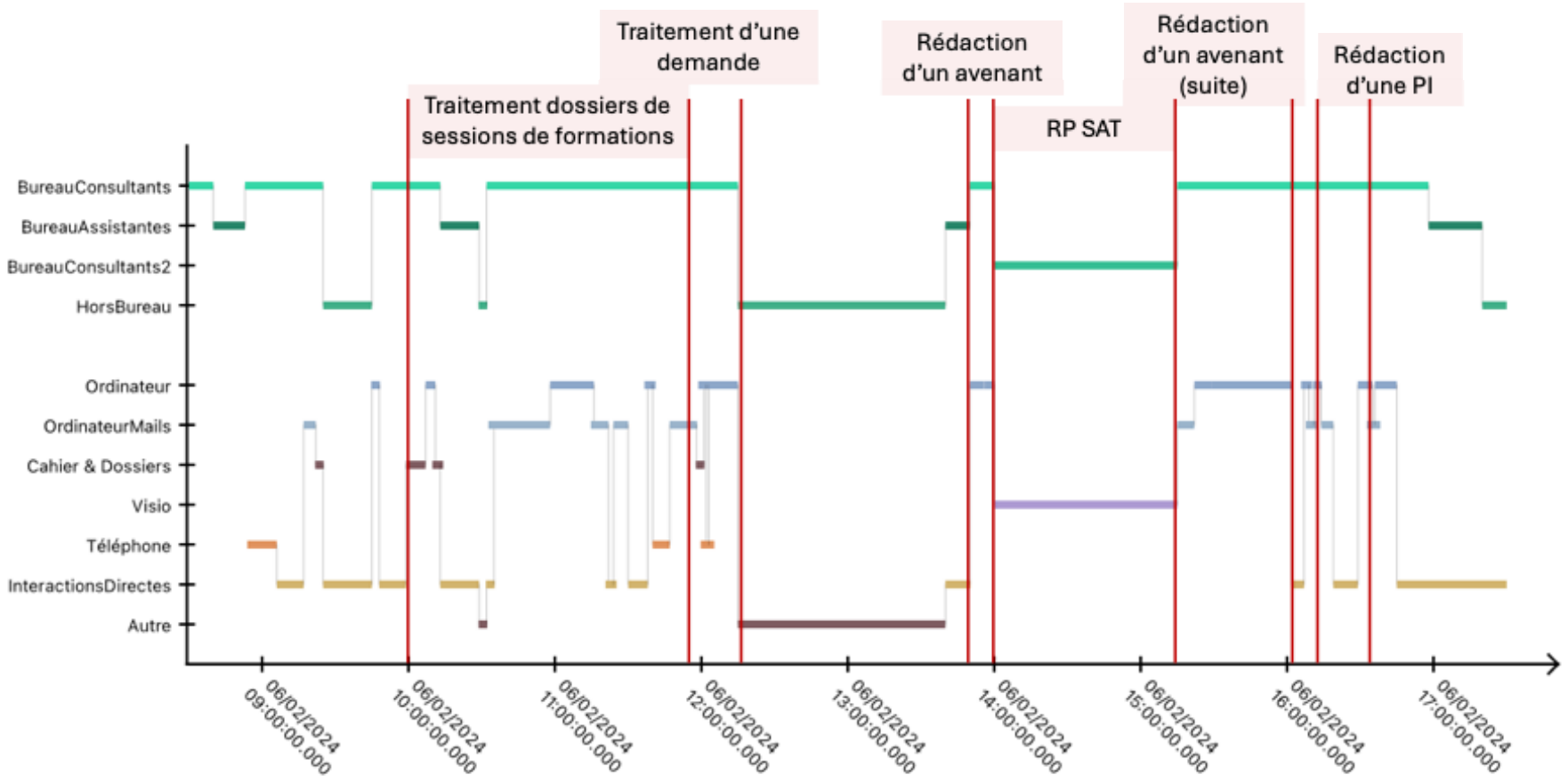


Synoptique d'intervention du cas 3

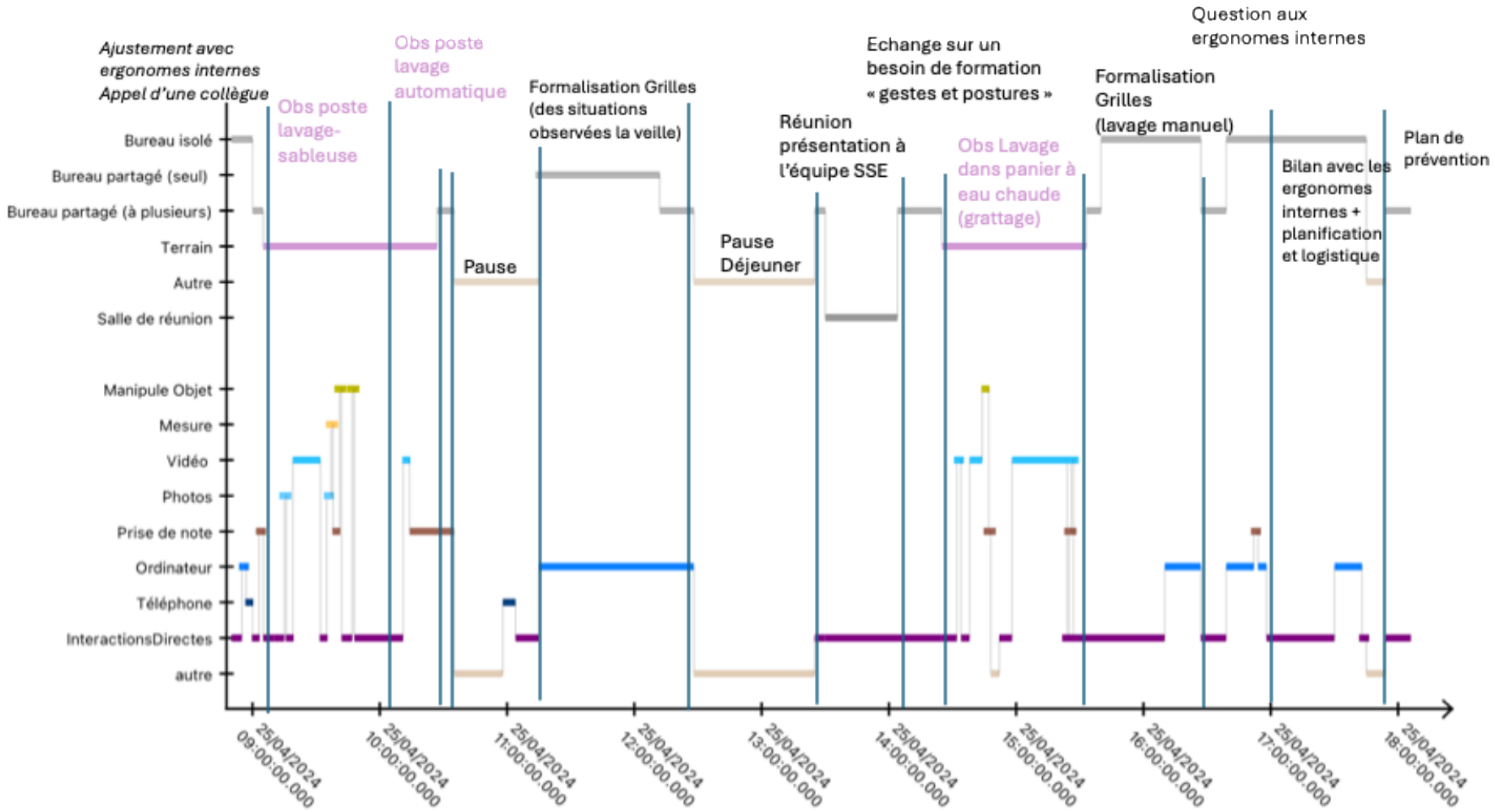


Annexe 11 - Chroniques d'activité des consultants observés (sur une journée)

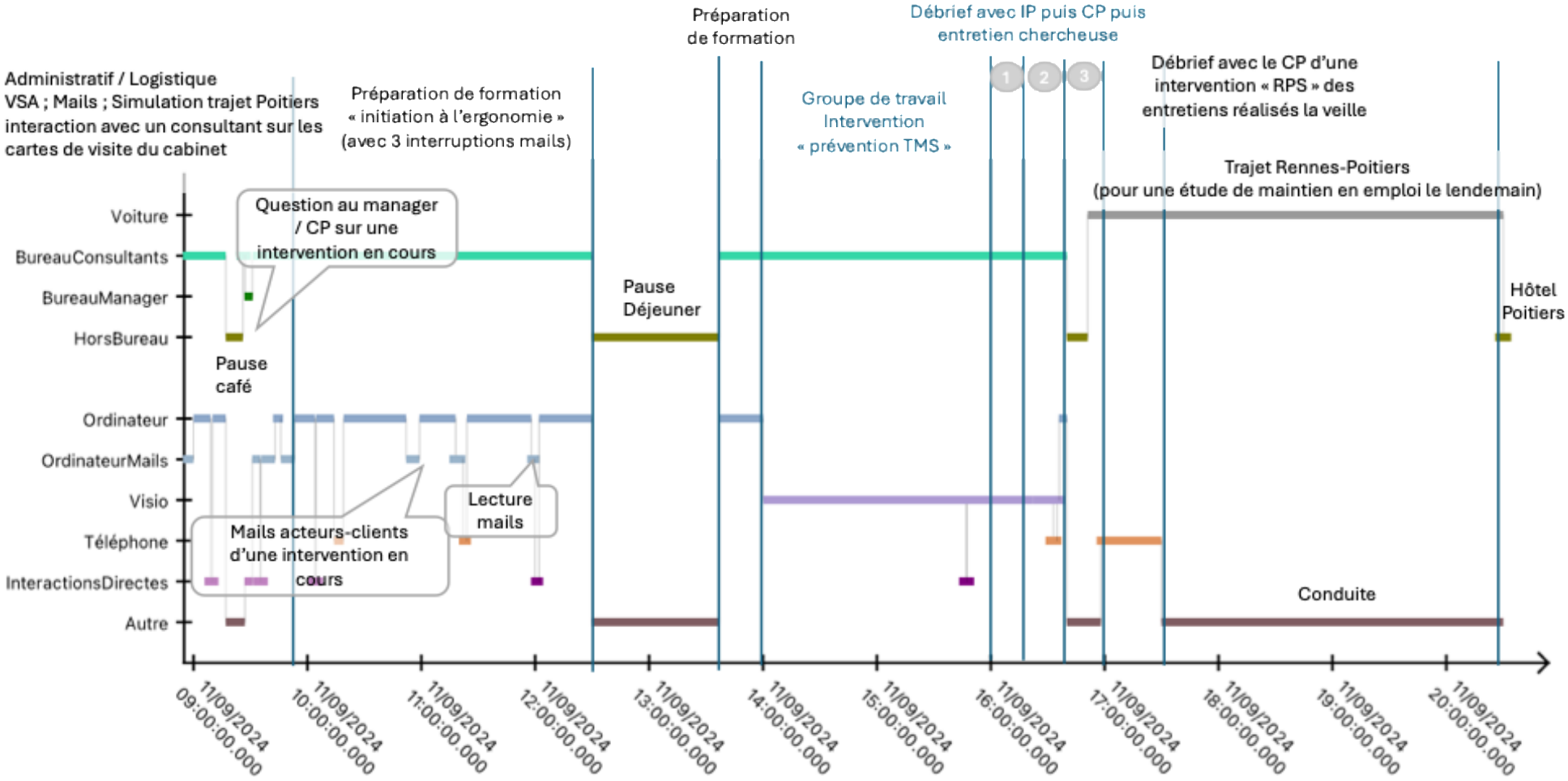
Journée du 05/02/2024 (travail de bureau, moments *back-office,* tâches annexes et connexes aux interventions)



Journée du 25/04/2024 (moments de terrain observation sur site pour une intervention d'évaluation et de cotation de la pénibilité)

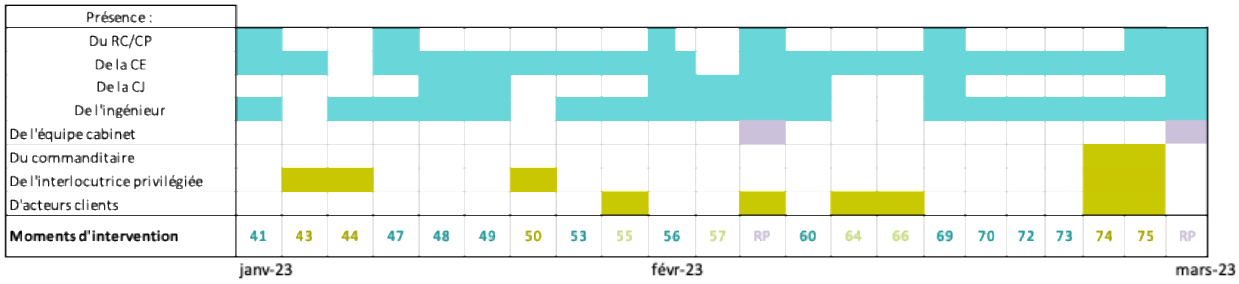


Journée du 11/09/2024 (travail de bureau, moments *back-office* et terrain avec un groupe de travail à distance)

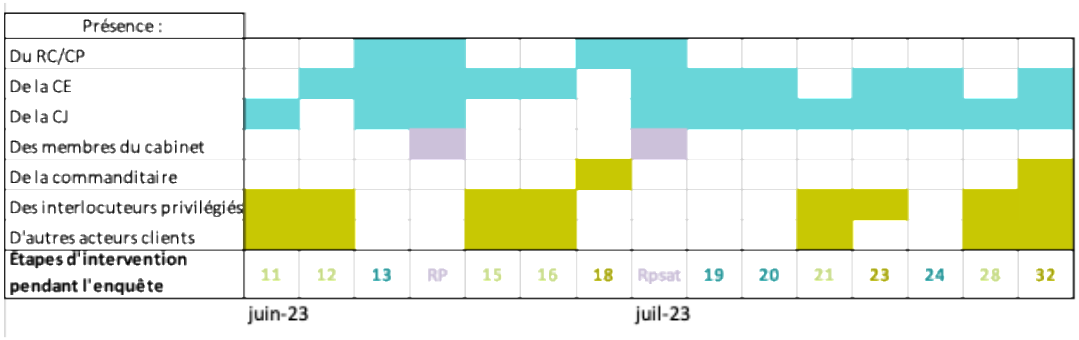


Annexe 12 - Grille des acteurs mobilisés pendant l'enquête

Grilles d'acteurs du cas 1 :



Grilles d'acteurs du cas 2 :



Grilles d'acteurs du cas 3 :

