Comment l'évaluation des interventions peut-elle nourrir la réflexivité collective ?

Le retour d'expérience des consultants

Camille JULLIENNE
Ergonome Européen®, ERGONOVA

Flora MANCEAU
Ergonome Européen®, ERGONOVA

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2025. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Jullienne, C. et Manceau, F. (2025). Comment l'évaluation des interventions peut-elle nourrir la réflexivité collective ? Le retour d'expérience des consultants. Dans *L'expérience de l'intervention. C'est quoi « être ergonome » aujourd'hui ?* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

Camille JULLIENNE et Flora MANCEAU

Bonjour à tous, Camille JULLIENNE, Ergonome consultante dans l'unité Parisienne à Ergonova et Flora MANCEAU, Ergonova aussi, unité Nantes.

Camille JULLIENNE

1. Introduction générale – Fondements du projet

Aujourd'hui, nous sommes ici pour vous parler d'une expérimentation qui a eu lieu dans le cadre d'un travail de thèse que j'ai menée au sein du laboratoire Acté à Clermont Ferrand, sous la Direction de Fabien Coutarel et Géraldine Rix-Lièvre. Nous allons donc vous parler de « Comment l'évaluation des interventions peut-elle nourrir la réflexivité collective ? », en essayant surtout de vous faire un retour d'expérience des consultants, donc en l'occurrence Flora qui m'accompagne, qui a été un cas d'étude.

Pour replacer un petit peu cette expérimentation dans le contexte et le fondement de ce projet, c'est surtout les réflexions initialement issues du laboratoire Acté et de Fabien Coutarel sur les interventions complexes. Comment peut-on les évaluer, avec quels outils, quels sont les différents mécanismes qui s'y jouent, pour que l'on puisse obtenir des transformations et l'implication du collectif. D'un autre côté, Ergonova, se pose également depuis plusieurs années la question du développement de sa pratique, notamment puisque l'on fonctionne en unité géographiquement éclatée. Donc comment on arrive à conserver, malgré tout, une identité sur cette pratique, tout en conservant évidemment la qualité de nos interventions pour avoir toujours plus de convergence dans nos démarches et nos collectifs. C'est comme ça qu'est né le questionnement sur l'évaluation des interventions complexes, au travers de l'étude des reconfigurations, sur laquelle je reviendrai, et de l'expérience vécue pour comprendre, transformer et surtout instrumenter une dynamique de réflexivité collective pour améliorer nos pratiques.

2. Résumé de l'expérimentation – Les constats initiaux

Quand on parle d'interventions complexes, de quoi on parle exactement et pourquoi on s'y intéresse ? Notamment parce qu'on s'y retrouve beaucoup plus que dans les interventions simples dont a parlé Fabien ce matin, mais aussi parce qu'elles sont difficiles à évaluer. Elles sont difficiles à évaluer parce qu'on rencontre de nombreux acteurs, tous porteurs d'une logique différente. On intervient dans des chronologies qui sont changeantes, incertaines, et dans des environnements qui sont ouverts et où l'on doit systématiquement s'adapter.

D'un autre côté, Ergonova, qui tente de discuter de ces pratiques-là, fait l'écueil d'un partage qui n'est pas toujours satisfaisant pour tout le monde. En effet, nous n'avons pas spécialement de difficultés à parler de la théorie, des outils, des méthodes. Par contre, nous avons plus de difficultés à échanger sur nos pratiques et nos expériences singulières pour construire de la connaissance et pour la partager. C'est comme ça que l'on a décidé de monter cette expérimentation pour pouvoir mieux comprendre les interventions que l'on mène et surtout, pour pouvoir mieux en discuter.

J'ai donc pu avoir la chance de suivre cinq cas composés d'intervenants différents, venant d'unités différentes, et surtout avec des problématiques différentes. Dans ces cinq cas, on a eu à la fois des problématiques liées aux troubles musculosquelettiques, aux risques psychosociaux, à la conception industrielle. On a choisi vraiment des choses assez représentatives de l'activité du cabinet. Aujourd'hui, on va essayer de rentrer dans le détail d'un cas, le cas B, dont Flora vous parlera un peu plus après, pour illustrer notre méthode de recherche.

3. L'étude de cas multiples – Le suivi des cas

Ces cinq cas, qu'est-ce qu'on y a fait et pourquoi on a été les voir ? J'ai pu suivre ces cinq cas de manière systématique, par observation. J'observais mes collègues intervenants de la phase de lancement jusqu'à la restitution finale, et après chaque étape, j'avais l'occasion de mener des entretiens d'explicitation pour accéder au vécu des intervenants sur cette même étape. C'est cette première phase de notre méthode qui nous a permis premièrement, d'identifier les différents changements dans l'intervention par la méthode de l'observation et, deuxièmement, de mieux comprendre la perception de l'intervenant, sur cette même étape, grâce aux entretiens d'explicitation.

La deuxième grande phase du dispositif était les retours individuels et collectifs. Individuels, dans un premier temps, puisque on validait avec les intervenants les matériaux construits. Puis, dans un deuxième temps, les retours collectifs, où on remettait à la main de l'ensemble de l'équipe d'intervention tous les matériaux que j'avais pu construire à travers des observations et des entretiens d'explicitation. Ce qui nous intéresse là, pour ces retours, c'est de connaître l'apport de ce type d'entretien, avec les matériaux un peu nouveaux qu'on pouvait apporter, sur ce qu'on pouvait produire en termes de débat, et voir si ça nous faisait avancer différemment sur la mise en situation de nos pratiques.

4. Trois notions centrales

4.1. Les reconfigurations

Un peu de théorie maintenant et surtout trois notions clés qui nous ont suivies tout au long de ce parcours de recherche. Premièrement, Fabien en a un petit peu parlé ce matin, mais la notion de reconfiguration est assez centrale dans notre travail. Ces reconfigurations, on les a identifiées grâce aux observations de chaque étape de l'intervention.

Comment on identifie ces reconfigurations ? Déjà en construisant les configurations avant qu'elles ne se reconfigurent. C'est-à-dire qu'on est allé observer tous les éléments de contexte, de processus et de résultat de chaque étape qu'on a pu pister, et chaque étape consistait donc, en une configuration. Dès lors qu'on avait un changement du processus, c'est-à-dire que l'intervenant décidait par des éléments de contexte qui lui apparaissaient à ce moment-là de modifier son processus d'intervention, on avait ce qu'on appelait les reconfigurations. Sur l'ensemble des cas, on a cherché à fournir des caractéristiques à ces reconfigurations pour mieux comprendre leur survenue.

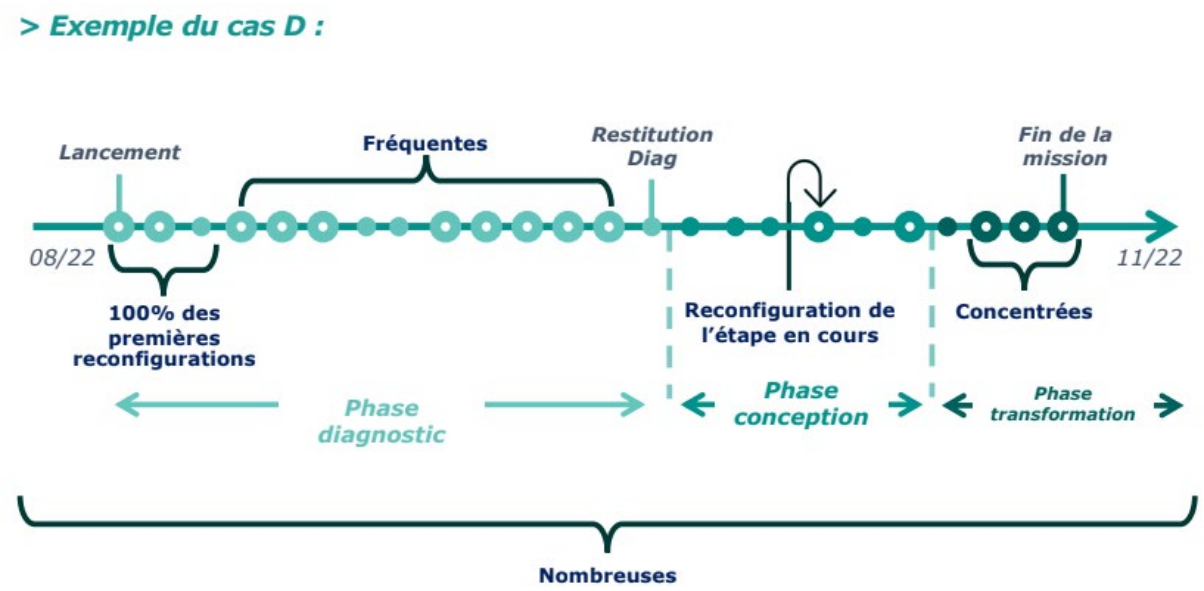


Figure 1 : Représentation des caractéristiques typiques des reconfigurations au travers de l'exemple d'intervention du cas D

Ce qu'on a pu identifier, c'est que finalement les reconfigurations étaient la norme puisqu'elles étaient très nombreuses pour l'ensemble des cas, jusqu'à 80% des étapes d'intervention sont reconfigurées. En plus d'être nombreuses, elles sont très précoces. On avait pu penser initialement que ces reconfigurations n'arrivaient qu'à partir de la phase diagnostic quand on commençait à vraiment implémenter les transformations. Au final, elles arrivent toutes systématiquement assez tôt, c'est-à-dire dans les trois premières étapes de l'intervention. Elles sont fréquentes, elles sont souvent chaudes,

puisqu'elles reconfigurent les étapes en cours, c'est-à-dire qu'on est sur un changement de processus en réaction à un élément qui se présente de manière inopportune. Et elles sont concentrées, c'est-à-dire qu'elles se produisent souvent en cascade, une reconfiguration en entraine une autre.

Donc ça, c'est vraiment notre trame de fond et notre lecture de fond de l'ensemble des matériaux qui vont suivre. On va vraiment venir comprendre le vécu sur ces moments de reconfiguration.

Quand on parle de vécu, de quoi on parle ? C'est vraiment tous les matériaux qui là cette fois-ci, vont être issus des entretiens d'explicitation. Et donc, on va essayer d'analyser l'activité au prisme de leur expérience vécue, en cherchant à approcher ce qu'étaient les valeurs pour l'intervenant au moment de ces reconfigurations, du changement de processus, au moment où il va réaliser son action pour identifier, comment il opère ses différents choix dans l'intervention.

4.2. Valeurs-en-acte

Ça nous a amené à identifier 44 valeurs en actes différentes lors de ces entretiens d'explicitation. Et donc, on a cherché à les catégoriser, ces valeurs en actes. On a trouvé trois catégories différentes :

1) Une première catégorie plutôt sur des valeurs en actes qui s'approchent de la compréhension du travail, à peu près logique pour des ergonomes.
2) Une deuxième catégorie sur tout ce qui va tourner autour de la conduite de l'intervention.
3) Et une dernière catégorie sur le travail collectif.

Ce qui nous a particulièrement intéressés, c'était d'identifier quelles valeurs s'exprimaient, à quel moment de l'intervention, et dans quelles proportions.

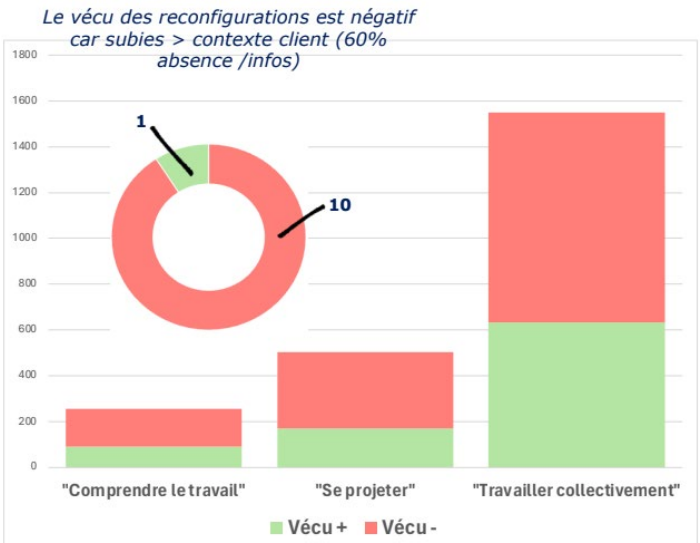


Figure 2 : Proportion de valeurs-en-acte positives et négatives par catégorie de valeurs-en-acte

Ce que l'on voit là, c'est que, majoritairement, lors des reconfigurations, les intervenants vivent mal leur reconfiguration pour 10 intervenants sur 11 Ce qui est particulièrement intéressant dans ce résultat, c'est que, contrairement à ce qu'on aurait pensé, les intervenants ne parlent pas beaucoup de la compréhension du travail et de l'activité. Par contre, ils parlent beaucoup de comment on travaille collectivement. Et c'est aussi proportionnellement ce qui fait le plus sens pour eux et ce qui est le plus positif dans l'intervention.

Donc ça, c'est issu de nos analyses, des observations, des entretiens d'explicitation, et on va voir maintenant comment cela peut nourrir la réflexivité collective.

4.3. La réflexivité collective instrumentée

En fait, ces matériaux-là, on les a remis à la main des intervenants dans un entretien collectif post-intervention, donc à la fin, où on a essayé d'instrumenter ces entretiens avec les traces de l'activité qu'on a reconstruites. L'objectif, c'est vraiment de pouvoir créer un nouveau cadre qui organise la construction et la mise en dialogue des différents matériaux instrumentés par le vécu, mais contextualisés par nos reconfigurations avec nos éléments de contextes, de processus et de résultats. nos résultats sonts particulièrement centrés sur les débats nouveaux qui pouvaient émerger de ces matériaux.

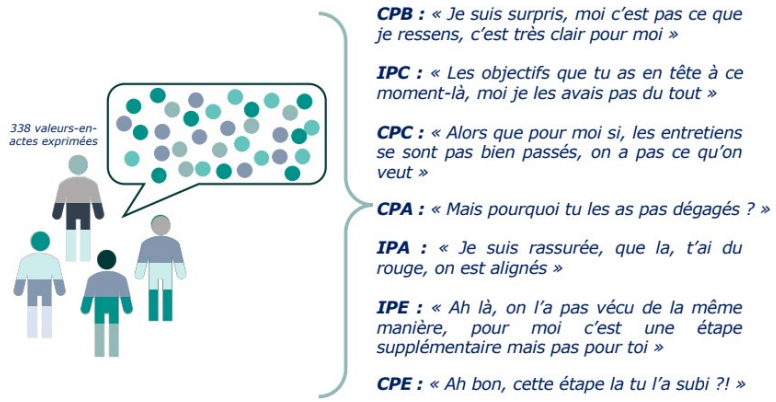


Figure 3 : Quelques exemples de verbatims des entretiens collectifs entre chefs de projet et intervenants principaux

Ce qu'on voit ici, c'est qu'on a des intervenants qui prennent du recul sur leurs pratiques et qui ne sont plus uniquement sur des objectifs de réécrire l'histoire et d'autosabotage presque parfois : « j'aurais dû faire de telle manière » ou « j'aurais dû faire de telle autre manière », mais on a une réelle recherche de compréhension de ce que le co-intervenant a vécu ou ce qu'il n'a pas vécu de la même manière que son co-intervenant. On a vraiment là du partage de pratique sur les modifications de processus et les différents objectifs qui passent par la tête de l'ensemble des intervenants aux différents moments de l'intervention.

C'est fini pour la théorie, je vais maintenant laisser la main à Flora qui va vous parler un petit peu plus du cas B, et on vous donnera quelques exemples de reconfiguration et de valeurs-en-acte.

Flora MANCEAU

5. Le cas B

5.1. La demande

Je vais vous présenter le cas sur lequel on est intervenue. Il s'agit d'une intervention dans une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de fromage. C'est une entreprise qui a automatisé un grand nombre de ses process mais il reste quelques fabrications de produits qui ne peuvent pas être automatisées et pour lesquelles de nombreuses opérations manuelles persistent, et sont source de conséquences sur la santé au travail des opérateurs.

On nous appelle dans ce contexte pour travailler sur la prévention du risque TMS et améliorer les conditions de travail avec un autre objectif qui est d'optimiser la productivité. Pour refaire un peu l'histoire on a d'abord une première phase d'analyse de la demande qui se fait avec 2 intervenants : 6 situations de départ sont identifiées et portées à notre connaissance par l'entreprise mais uniquement 4 situations sont priorisées.

Pour structurer l'intervention, dans le cadre de cette expérimentation, on a un groupe d'intervenants qui est inter-unité, donc on mélange l'unité Paris et l'unité de Nantes.

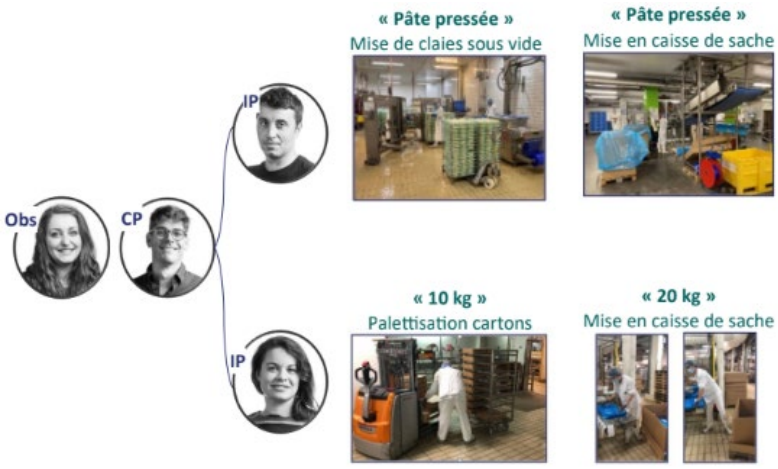


Figure 4 : Structure de l'intervention

On a un chef de projet, Eric Fortineau, qui va chapeauter les deux intervenants principaux : Virgile Méjean qui est à Paris qui va s'occuper de l'atelier « Pâtes Pressées », et moi-même qui vais m'occuper des postes de palettisation de cartons de 10 kilos et de mise en carton de saches de 20 kilos. Et on a Camille

qui nous observe sur toute la durée de cette intervention. Ces deux interventions-là, sur deux ateliers, vivent en parallèle et on se retrouve en fin de mission pour un bilan final auprès de l'entreprise et puis des différents acteurs, notamment les décideurs..

5.2. Le déroulement

Par rapport à ce que Camille a évoqué juste avant, l'objectif là c'est de vous montrer deux exemples qui ont eu lieu au moment de l'intervention sur les 10 kilos et 20 kilos, puisque l'objectif c'est vraiment de vous montrer, d'illustrer dans l'intervention, qu'est-ce que ça veut dire reconfigurer, retravailler un processus quand on est face à un aléa. Je vais vous parler du groupe de travail qui est un groupe de travail avec des opérateurs, qui est la phase juste après le diagnostic, pour les premières observations en phase de diagnostic et un groupe de travail simulation pour la recherche de solutions.

5.3. Les reconfigurations

Sur le premier cas on est sur un groupe de travail opérateur, donc j'ai déjà fait une première phase d'observation, je suis venue une fois en entreprise, et moi j'ai un objectif qui est ici de consolider mes hypothèses. Donc je vise à organiser un groupe de travail de 4 à 6 opérateurs en salle, présentant des vidéos et avec des situations ciblées, etc. On a le premier aléa qui arrive, puisque non seulement je n'ai pas d'opérateurs, mais en plus j'ai le chef de projet interne et le responsable d'atelier qui sont avec moi en salle et qui me disent : « bon bah c'est quoi les solutions ? » Comment dire que moi je suis venue qu'une fois, donc les solutions je ne les ai pas là tout de suite. Et donc c'est tout l'enjeu de se dire d'abord, l'objectif de ce groupe de travail finalement n'a peut-être pas été compris, donc il va falloir réguler, à chaud, sur cet aléa. Donc la reconfiguration elle a lieu à ce moment-là, moi j'avais un processus qui était un groupe de travail opérateur, il va falloir faire autre chose.

La première solution que je me mets en place c'est de faire une pré-restitution. C'est-à-dire d'abord je rappelle les objectifs du groupe de travail, pourquoi je viens aujourd'hui, et puis je vais commencer à exprimer les différentes hypothèses auprès du chef de projet et du responsable d'atelier. L'objectif pour moi c'est de savoir si c'est entendable, puisqu'en fonction du niveau d'acceptabilité, je me dis que pour le diagnostic final je vais devoir faire plus ou moins d'efforts dans la démonstration. La deuxième étape était de poser les questions prévues, puisque j'ai un chef d'atelier qui dit : « Mais de toute façon on n'a pas assez de main-d'œuvre donc je n'aurais pas pu vous libérer du monde mais moi je connais l'activité et je peux vous répondre ». Donc je pose mes questions et on se rend compte qu'il ne peut pas me répondre. Ça permet aussi de montrer la compétence, l'expertise de chacun des acteurs dans les équipes de travail et l'importance pour moi, dans l'intervention, d'accéder au terrain. Donc il y a un troisième

objectif qui n'était pas prévu dans le processus initial mais qui est une forme de pédagogie dans l'intervention. On cherche à faire comprendre pourquoi on fait les choses et aussi nous faciliter la tâche pour la suite de l'intervention.

Donc c'est plutôt une réussite puisqu'à ce moment-là on me dit : « D'accord vous pouvez aller sur le terrain mais par contre si vous vouliez voir 4 personnes c'est raté parce qu'on a qu'un seul opérateur dans l'atelier ». Donc à nouveau un aléa, à nouveau une reconfiguration qui est assez simple, je vais quand même sur le terrain. Fabien en parlait ce matin, il y a des choses très pragmatiques, moi j'ai 3 heures de route aller-retour donc je ne vais pas repartir les mains vides. Donc on va quand même sur le terrain faire la démonstration des vidéos, poser des questions, essayer de récupérer un certain nombre de matériaux pour pouvoir après élaborer le diagnostic. Mais ça m'alerte surtout sur une chose, un point de vigilance pour la suite, c'est-à-dire que je sens que dans cette entreprise il va falloir sécuriser la présence des acteurs clés pour la suite de l'intervention et puis réussir les prochaines étapes.

Donc moi j'ai des coups de fil à passer avec le chef de projet, réinsister de l'importance de chacun et le rôle de chacun. Ça porte ses fruits puisque quand on arrive au moment du groupe de travail, de simulation, tout le monde est présent. On a cette fois un objectif de tester des concepts de solutions sur les deux postes, 10 kilos et 20 kilos, grâce à des groupes de travail qu'on a fait en amont où on a identifié différentes pistes de solutions. Et puis on a aussi identifié les conditions nécessaires à l'évaluation de la réussite, ou pas, du concept par rapport à la situation de travail. Moi j'ai un objectif sous-jacent qui est de me dire je voudrais qu'ils prennent la main, ces acteurs, sur les simulations puisqu'on veut pérenniser la démarche, on veut qu'ils soient capables après de le réaliser sans nous.

Ça se passe très bien pour le 10 kilos, ça ne se passe pas très bien pour le 20 kilos. Pour le coup, on a suivi notre process et on se rend compte que les essais ne marchent pas. Il y a vraiment un constat d'échec. On a des acteurs qui vont s'obstiner à quand même essayer de faire ce qu'on s'était dit, même si ça ne marche pas. Moi je suis contente parce qu'ils sont engagés, ils ne veulent pas lâcher le morceau, mais on ne va pas réussir à avoir notre résultat.

Donc à nouveau, il va falloir reconfigurer et donc je reprends la main sur le groupe de travail en faisant la démonstration dans les différentes hypothèses qu'on a testées sur le terrain, de dire pourquoi ça marche, pourquoi ça ne marche pas, sur la base des déterminants identifiés dans la phase de diagnostic. Mais c'est aussi pouvoir refaire le lien avec eux de la phase amont, et pourquoi on va chercher un certain nombre de variables dans la situation à transformer. Et pour reposer aussi la méthodologie avec eux, on rappelle qu'il y a des invariants dans la situation de travail. En l'occurrence, on est sur la conception d'un

convoyeur, donc il y a des logiques de hauteur qu'il va falloir respecter pour pouvoir garantir une bonne situation de travail à la fin. Donc on repose tout un tas d'invariants comme ça avec l'équipe et à nouveau, la méthodologie, elle est comprise et je vous montre juste un extrait de ce qu'on a abouti à la fin, mais ici c'est un croquis du concept de solution sur ce fameux convoyeur qui a été amendé par tous les participants en atelier, dans l'atelier de production. C'est assez intéressant de voir ce que ça a pu produire à la fin dans le travail collectif.

Donc les deux exemples que je vous ai montrés là, ça a vraiment pour objectif d'illustrer ce qu'on est allé chercher avec Camille dans les entretiens d'explicitation. La suite du dispositif c'est comment est-ce qu'on remet ça en discussion, parce que je n'étais pas toute seule, on a un chef de projet qui est avec nous. Donc comment on rediscute tous ces éléments-là et de ces reconfigurations à toutes les étapes de l'intervention ?

Camille JULLIENNE

6. Les entretiens collectifs

6.1. Exemple de matériaux présentés

Donc une fois que tout ça s'est un petit peu sédimenté, on organise ces entretiens collectifs et je vais vous montrer, juste pour que ce soit un tout petit peu plus concret, des exemples de matériaux qu'on a pu présenter aux intervenants et qui faisait un petit peu office d'objet intermédiaire pour lancer les débats et les discussions.



Figure 5 : Présentation des étapes reconfigurées

On leur a par exemple présenté cette frise avec l'ensemble des étapes qui sont reconfiguré. Est-ce qu'ils avaient vécu ces étapes de cette manière ou pas ? Est-ce qu'ils avaient identifié les mêmes reconfigurations que ce que moi j'avais pu identifier ?

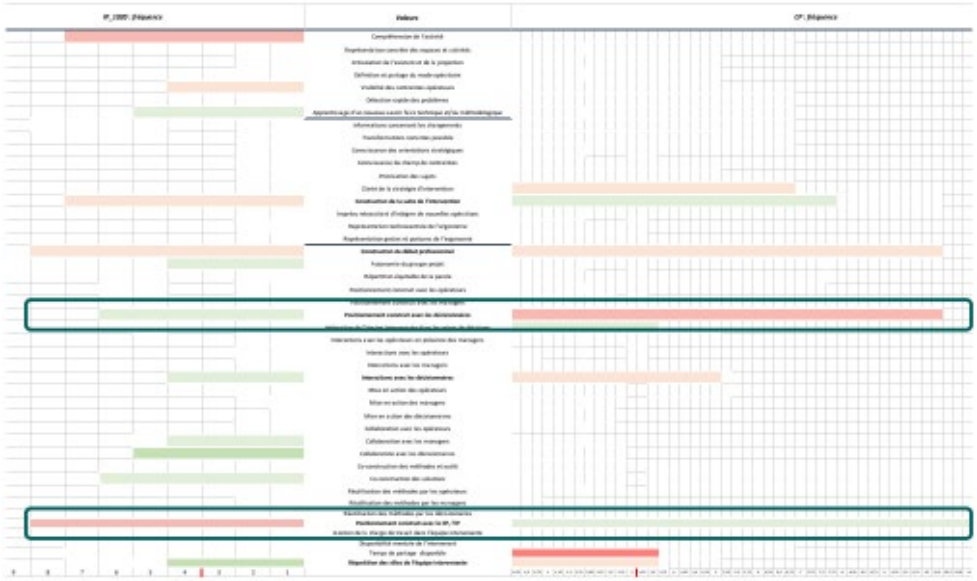


Figure 6 : Comparaison des valeurs-en-acte exprimées et leur valence, entre Chef de projet et Intervenant principal

On leur a aussi montré, l'idée là ce n'est pas de lire les mots ne vous inquiétez pas, mais c'est juste pour vous montrer que nous avons nos 44 valeurs-en-actes au total,à gauche on a les valeurs de l'intervenant principal qui s'exprime dans l'intervention, à droite c'est le chef de projet. Et ce qui est surtout intéressant, ça a été de pointer les moments où l'intervenant principal vit quelque chose de très positif ou très négatif et le chef de projet tout l'inverse. Et donc on a un petit peu été creuser pourquoi ces différences de vécu sur une même valeur et sur une même intervention.

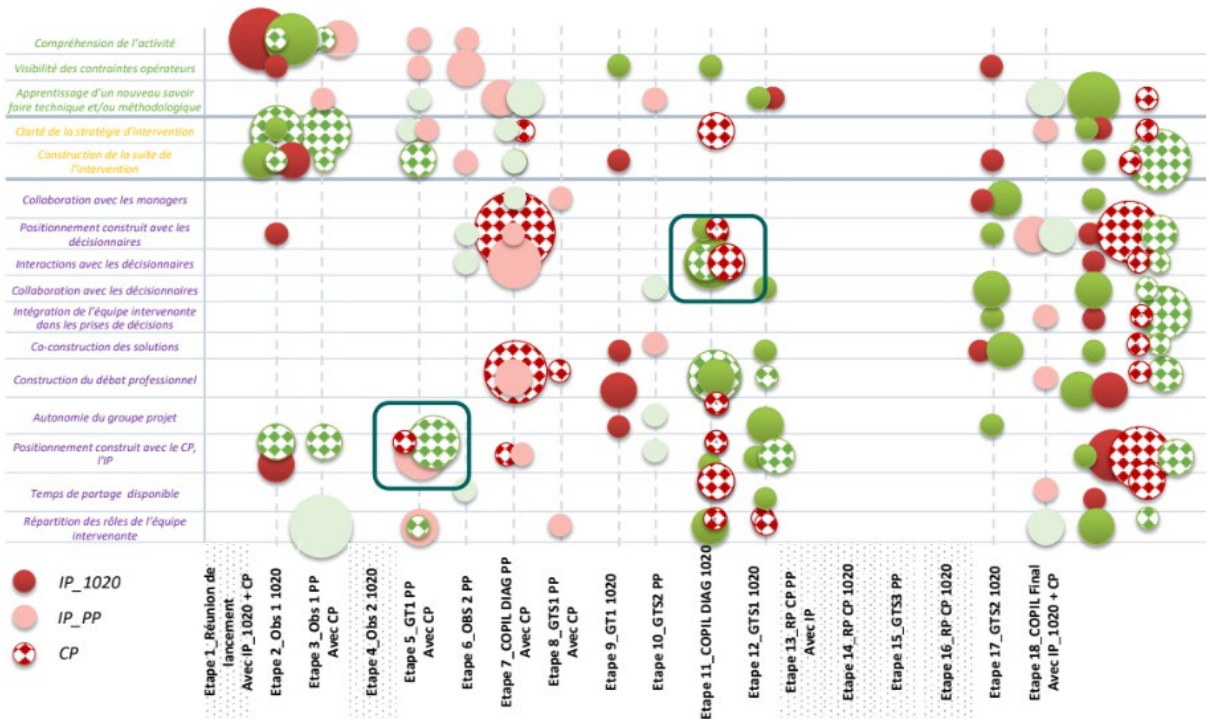


Figure 7 : Superposition des valeurs-en-acte exprimées de chaque intervenant sur l'ensemble des étapes de l'intervention

Et on a aussi replacé ça sur le déroulé de l'intervention. Là on a ciblé très particulièrement certaines étapes, les écarts de vécu sur une même valeur, sur une même étape.Au même moment finalement, on a deux intervenant qui ne vivent pas du tout la même chose.

C'est ces éléments là qu'on est allés un petit peu creuser en entretien collectif. Ce qu'on vous propose maintenant c'est de vous montrer un extrait, peut-être deux si on a le temps, de ces entretiens collectifs dont on fera l'analyse juste après.

Flora MANCEAU

6.2. Retour sur les échanges

Diffusion d'une Vidéo

Donc après ce difficile exercice de se revoir en vidéo, on peut en faire une petite analyse. Donc là, on discute en fait de la réunion de préparation qu'on a eu avec le chef du projet et le deuxième intervenant, pour la réunion de bilan de COPIL final. C'est un temps pour nous qui va permettre de partager les objectifs, qu'est-ce qu'on veut dire lors de ce COPIL ? Le constat qu'on fait c'est que très rapidement on était d'accord sur ce qu'on voulait faire, sur ce qu'on voulait dire. Et donc ça, ça nous questionne en se disant : « On l'a vécu positivement sans doute cette phase parce qu'on était d'accord ? Et est-ce qu'on était d'accord rapidement ? ». Parce que finalement c'est ce qui va faire sens pour nous, en tant qu'ergonome, le sens au travail, c'est-à-dire faire la démonstration des transformations. Ça peut être aussi un moment pour nous de faire état de la réussite ou de l'échec de l'intervention. Donc là en l'occurrence, on avait un intérêt pour notamment le directeur, vous l'aurez compris, de pouvoir montrer l'intérêt de l'intervention et des issues qui pourraient en être faites. Mais ça nous amène aussi à nous demander, si ça n'avait pas été le cas, si on n'avait pas été d'accord dès le début, comment on aurait fait ? Est-ce qu'on l'aurait vécu aussi positivement ? Et dans ce cas, ça amène aussi à réfléchir sur : « Est-ce qu'on n'aurait pas à avoir ce type de discussion systématiquement pour construire cette représentation commune pour atteindre notre objectif final ? ». Donc de ça, on essaie d'en retirer des enseignements à reproduire sur d'autres missions.

Il y a un premier élément, qui est de pouvoir partager la stratégie que l'on a faite des acteurs, c'est-à-dire qu'on est tous d'accord sur quels sont les enjeux et les objectifs de chacun des acteurs de l'entreprise et donc, d'après nous, quelle serait la meilleure démonstration à faire ? Donc ça nous permet de préparer collectivement le discours à cette étape-là, en l'occurrence le COPIL, mais ça pourrait être valable sur d'autres étapes clés de l'intervention.

Et le deuxième élément, c'est de pouvoir construire ensemble aussi un moyen de clore l'intervention, c'est-à-dire qu'un des constats que nous avons faits, c'est de se dire que cette réunion elle vise à fermer : on marque temporairement la fin de l'intervention. Et donc ça a aussi un intérêt pour nos interlocuteurs en interne de l'entreprise, montrer qu'on est dans une logique de projet et que là, c'est la fin. Et comment est-ce qu'on continue, après ça, de travailler la collaboration, peut-être pour des missions futures avec cette entreprise ?

Voilà pour le premier exemple.

Je vous propose un deuxième, je ne sais pas si on a le temps. Alors on va passer à la conclusion. Et on sera disponible, si vous avez des questions après.

Sur le deuxième extrait ce qui était intéressant de relever, c'était le positionnement du chef de projet et des intervenants, et des uns par rapport aux autres. C'est-à-dire que la question qui émergeait c'est qu'est-ce qui est considéré comme normal ? Qu'est-ce qui est attendu de moi en tant qu'intervenant principal par mon chef de projet ? Il y avait une posture qui était sur certaines étapes, moi en tant qu'intervenant principal je me mets en recul pour pouvoir voir comment le chef de projet fait. Mais est-ce que ça, n'ayant pas été discuté avant, c'est bien perçu, mal perçu par le chef de projet ? Comment est-ce que ça impacte l'intervention ? Là, ce qu'on s'est partagé comme constat, c'est qu'il y a énormément d'implicite. C'est-à-dire que ce sont des postures qu'on a adoptées, chacun dans l'intervention, sans se le dire auparavant parce que, pour le coup avec Eric, on est dans la même unité, on a l'habitude de travailler comme ça et donc ça pose un peu moins question. Ce qui était moins vrai avec Virgile, et on a considéré que ça marchait pareil, mais on aurait pu le discuter. Il y a un autre élément qui ressortait de ça, c'est que ça crée des formes d'incertitude de ne pas savoir si le chef de projet ça lui convient en fait, dans la dynamique. Mais ça crée aussi une forme de positif, parce que ça sert d'apprentissage. C'est vraiment une espèce d'apprentissage par mimétisme. Regarde comme je fais, je serai capable de le refaire derrière si je suis confrontée à la même situation.

Camille JULLIENNE

Sachant qu'on a des intervenants qui ont tous entre 5, 6, 7 ans d'expérience minimum. On ne parle même pas d'une population de juniors, mais évidemment que l'apprentissage nous poursuit.

Flora MANCEAU

Et donc s'il fallait en tirer des enseignements de cette partie-là du groupe de travail, c'est de se dire : dès le départ, on peut organiser, clarifier les rôles des intervenants principaux, des chefs de projet. Et ça amène aussi à se poser la question : « Moi si je suis chef de projet demain, quelles sont les précautions à prendre pour démarrer des interventions et faire en sorte que chacune de ces étapes dans l'intervention soit discutée et se passe le mieux possible ? ». Et puis par rapport à l'apprentissage par mimétisme, on pourrait aussi dire qu'il faut se structurer pour qu'il y ait dans certains cas, des étapes qui soient systématiquement réalisées en binôme, parce qu'on sait que ça sert à l'apprentissage soit pour l'intégration de junior, soit pour la poursuite de la montée en compétence des plus expérimentés.

7. Conclusion – Apprentissages et perspectives

Et la conclusion, cette fois. On a mis quelques points pour retirer de grands points de conclusion, mais ce que je voudrais partager c'est plutôt moi, dans ma pratique, ce que ça a transformé.

Les entretiens d'explicitation, je trouve qu'ils ont été assez forts sur la capacité à conscientiser les solutions qu'on met en place et pourquoi on les met en place. Puisqu'il y a, comme l'a dit Camille, il y a des réactions qui se font essentiellement à chaud. Donc on a un objectif de départ, on réagit pour pouvoir répondre à cet objectif, mais on ne prend pas forcément la même décision en fonction du contexte ou de ce qu'on vise. Et cette nature-là, cette nature profonde de la décision, elle est assez peu conscientisée, et en tout cas, on peut la faire émerger grâce aux entretiens d'explicitation. Ça va aussi, à mon sens, permettre de faciliter le dialogue avec les interlocuteurs de l'entreprise, puisque le fait de le verbaliser aide à formaliser un certain nombre de questionnements, de points de vigilance, et donc aussi à mieux les expliquer, à les discuter avec les interlocuteurs de l'entreprise.

Et puis la partie entretien collectif, elle est vraiment très forte je trouve, dans la consolidation de la collaboration entre le chef de projet et l'intervenant principal. Il y a des choses qu'on peut mettre en place plus facilement. Je pense que vous avez déjà eu ça, où on a parfois des éléments qui sont mieux entendus ou mieux écoutés par des interlocuteurs, selon si c'est dit par un chef de projet ou un intervenant. Et donc ça permet en amont, de le discuter en disant qui dit quoi et comment arriver le plus vite possible ou le mieux possible à l'impact souhaité.

Camille JULLIENNE

Et pour nous maintenant le gros enjeu c'est qu'on a fait cette expérimentation, ça fait 3 ans, où on a fait 5 cas seulement. Et donc maintenant, il faudrait pouvoir transformer ce dispositif en quelque chose de réaliste et réalisable. Il faudrait continuer à vivre ce dispositif au sein du cabinet. Alors on s'est un peu demandé quand, comment, est-ce qu'on investit des temps et des lieux qui existent déjà, comme les revues de projet déjà existantes ou les séminaires, est-ce qu'on essaye de balayer large avec toutes les interventions ou alors on les sélectionne par problématique ou par une forme de complexité apparente. Et puis surtout, quelles sont les conditions à mettre en œuvre pour que ce dispositif-là fonctionne. Déjà, confiance et transparence puisque dans ces entretiens d'explicitation on expose une forme aussi de vulnérabilité de la part des consultants, donc il faudra prendre des précautions pour ce point-là. Et se former aussi à l'explicitation, ce n'est pas une forme d'entretien qui est toujours très naturelle, on n'a pas le droit de poser la question du pourquoi, c'est un peu traumatisant quand on est ergonome. Et puis surtout, qu'est-ce qui est vraiment essentiel pour nous à conscientiser pour pouvoir mieux le partager.

Tout ça, c'est encore en construction. Ça se poursuit et peut-être qu'on aura d'autres éléments plus tard.

Merci beaucoup !

8. Échanges avec l'auditoire

Auditeur 1

J'ai envie de réagir un peu sur la conclusion, moi je vois une prolongation encore plus importante de ce travail-là, qui était extrêmement intéressant et vraiment très sérieux, dans le processus d'analyse, puisqu'en fait, ça me laisse penser que le champ d'intervention des ergonomes peut être aussi dans une forme d'ingénierie du processus de voir ses projets. En tout cas ça encourage cette idée-là qu'on peut analyser la conduite de projet en tant qu'objet isolé, et apporter aussi des conseils sur le fait que ce ne soit pas aussi linéaire que ça. C'est normal qu'il soit en reconfiguration, se demander comment on peut le structurer de façon à ce que ça se passe bien dans le projet, mais aussi dans le dialogue entre les différents acteurs.

Camille JULLIENNE

Merci beaucoup pour votre retour. En effet pour rejoindre l'objectif, ce n'est pas de prescrire le travail d'un ergonome, mais c'est plutôt de comment mieux vivre ces reconfigurations puisque finalement c'est un passage obligatoire qu'on doit normaliser. Là ce qui m'a vraiment marqué c'est qu'elles étaient très

subies, très mal vécues et donc c'est comment on travaille, on se développe, plutôt sur ce point-là, sur apprendre à surfer sur ces reconfigurations.

Auditeur 2

J'ai besoin de précision, vous avez qualifié des interventions complexes, à partir de quels critères a priori, vous les définissiez ?

Camille JULLIENNE

Si on reprend la définition de l'intervention complexe de André-Pierre Contandriopoulos, les acteurs nombreux, la complexité incertaine, les logiques d'action, vont surtout avoir des objectifs de transformation sur plusieurs champs et plusieurs plans de l'activité. Donc on ne va pas uniquement se centrer sur la dimension biomécanique, on va vraiment se centrer sur des analyses de situations systémiques et globales et c'est comme ça qu'on définit l'intervention complexe.

Auditeur 3

Bonjour, merci d'avoir présenté votre travail qui est très intéressant. Je ne comprends pas bien votre titre, comment l'évaluation de l'intervention peut-elle nourrir la réflexivité collective. Il ne s'agissait pas d'un dispositif d'évaluation des interventions, mais plutôt d'un dispositif d'évaluation de l'expérience d'intervention ? Il est possible que j'aie mal compris.

Camille JULLIENNE

Oui et non, ça dépend, peut-être, un peu, les deux. Initialement on était partie sur un processus d'évaluation mais dans le sens de mieux comprendre finalement ces interventions-là. Et comme nos reconfigurations sont issues du dispositif d'évaluation processus-contexte-résultat, l'expérience vécue et les valeurs en acte qu'on recueille pour pouvoir nourrir cette réflexivité collective sont forcément rattachées à nos reconfigurations qui sont liées à notre dispositif d'évaluation. Donc en fait c'est un tout, on ne pourrait pas ne s'intéresser qu'à la réflexivité collective si on n'avait pas réussi avant, à faire ce travail de compréhension de ce qu'il se passait dans les interventions. Je ne sais pas si ça répond à la question.

Auditeur 3

La question sous-jacente, c'est est-ce que malgré tout, ça contribue à évaluer une intervention ou pas ? Ou c'est indépendant de l'évaluation de l'expérience d'intervenant ?

Camille JULLIENNE

Ce n'est pas indépendant et ça contribue notamment, sur certaines reconfigurations qui ont été empêchées, de faite je n'ai pas pu observer. Par contre, les entretiens d'explicitation ont mis en avant ces reconfigurations empêchées. Je n'aurais pas eu accès à cette reconfiguration-là si je n'avais pas eu les entretiens d'explicitation. C'est pour ça que le vécu est aussi important dans le processus d'évaluation, sinon il nous manquait tout un bout des reconfigurations.

Auditeur 4

Dans l'exemple que vous proposez, de matériaux, vous expliquez que face à la confrontation sélective de l'activité que vous avez construite, finalement vous constatez l'occasion de se mettre en ligne mais globalement les intervenants étaient largement en ligne. J'imagine qu'il y a eu d'autres auto confrontations. C'est l'occasion aussi de se rendre compte que malgré la co-intervention, on n'est pas forcément en ligne. C'est difficile à montrer, sous réserve bien sûr, de l'anonymat qu'il faut absolument préserver. Est-ce qu'il y a quelque chose qui peut être partagé, sur le fait que ces traces permettent de révéler aussi cette impensée de l'intervention où on croit vivre la même intervention mais on ne l'est pas ? Et qu'est-ce qu'on a pu en faire de ça ?

Camille JULLIENNE

Il y a d'autres cas dans la salle, donc s'ils veulent répondre à cette question, je leur laisse volontiers la place.

Mais juste pour donner un premier élément de réponse, en effet, on a eu d'autres interventions où il y a eu plus de discorde entre les intervenants, il y a eu de la dispute professionnelle, qui fait partie évidemment du métier. Et ces entretiens-là ont aussi permis de mettre à jour chaque intervenant sur le processus d'apprentissage, dans lequel un co-intervenant était et les différents objectifs sur chaque étape. Parce que l'objectif d'un chef de projet n'est pas forcément celui d'un intervenant principal. Le chef de projet, il veut que l'intervention roule et qu'il n'y ait pas trop de reconfigurations. Alors qu'un intervenant principal, lui, il est face à l'ensemble des clients et des différents acteurs qu'il rencontre, et donc il peut ne pas du tout avoir la même perception de l'intervention que son chef de projet. Il a une vision plus fine de ce qui se produit puisqu'il est plus au contact du terrain et des acteurs.

Donc forcément, oui, il y a eu une mise à jour des objectifs un peu visés à chaque étape, qui peuvent être différents, voire très différents, pour le chef de projet et les intervenants principaux.

Auditeur 5

Juste une question, parce qu'on voit bien qu'on est entre l'expérience des intervenants et l'évaluation des interventions, on est sur un peu deux niveaux différents, donc est-ce que dans le processus d'analyse et le vôtre, il n'y a que des intervenants avec lesquels vous avez eu des entretiens ? Parce qu'on pourrait tout à fait imaginer que dans le retour d'expérience, ou dans l'évaluation des interventions, il y ait des entretiens avec les acteurs de l'entreprise par exemple. Donc comment est ciblé ou est donné la place à d'autres acteurs que les ergonomes dans ce processus de compréhension ?

Camille JULLIENNE

Merci, c'est une question intéressante.

Dans le protocole initial, nous voulions inclure autant les intervenants, que les clients. En effet, mener des entretiens d'explicitation de parfois plusieurs heures avec les clients après chaque étape, ce n'est pas possible. Donc on a un petit peu réduit la voilure et on a plutôt visé deux entretiens : un au moment du diagnostic et un à la fin des interventions, avec les clients. C'était un peu moins des entretiens d'explication dans le sens pur du terme, mais ça nous a permis aussi de recueillir leur point de vue et ce qui faisait valeur pour eux dans l'intervention. Parce que l'on ne se rend pas forcément compte finalement du point de vue des clients, ce qui est important pour eux. Nous on veut la transformation, mais le client, même s'il la veut, il la veut comment et qu'est-ce qui est important pour lui ? Donc on a eu, dans une moindre mesure, une petite proportion des retours des clients sur ces différents éléments. Et ce qu'on a marqué dans un des entretiens, par exemple, c'est un client qui nous dit que c'est hyper agréable, on vous comprend vous ne jargonnez pas. Ce qui faisait valeur pour lui, c'était de pouvoir échanger avec nous et de comprendre ce qu'on lui racontait. C'est vrai qu'on partait un peu de loin, mais c'était intéressant de le savoir.