



**HAL**  
open science

**“Le rendez-vous attendu, la rencontre éprouvée” : comment se rejoindre, s’accorder et tenir avec les parties prenantes dans une intervention, lorsque les désirs, ambitions et temporalités défient le travail réel.**

Clélia Pascal

► **To cite this version:**

Clélia Pascal. “Le rendez-vous attendu, la rencontre éprouvée” : comment se rejoindre, s’accorder et tenir avec les parties prenantes dans une intervention, lorsque les désirs, ambitions et temporalités défient le travail réel.. Sciences de l’Homme et Société. 2025. <dumas-05533507>

**HAL Id: dumas-05533507**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-05533507v1>**

Submitted on 2 Mar 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved

## Master CIDC : Sciences du travail et de la société

Spécialité professionnelle : conseil, intervention et développement des compétences



**“Le rendez-vous attendu, la rencontre éprouvée”**

*Comment se rejoindre, s'accorder et tenir avec les parties prenantes dans une intervention, lorsque les désirs, ambitions et temporalités défient le travail réel.*

**Auditrice : Clélia PASCAL**

**Directeur de mémoire : Bernard ALIX**

**Président de jury : Stéphane BALAS**

**Professionnel du jury : Ibrahima FALL**

**01/12/2025**

## Remerciement

Ce mémoire marque pour moi l'aboutissement d'un parcours qui n'allait pas de soi. Issue d'un environnement familial complexe et dysfonctionnel, rien ne me prédestinait à poursuivre de longues études. Pourtant, le désir de transmettre, d'ouvrir des possibles, de questionner les évidences et d'accompagner les élans des autres m'a toujours habitée. Cette vocation d'enseignement et d'accompagnement s'est imposée comme une ligne intérieure, discrète mais tenace.

En 2013, la formation de formateur en milieu professionnel suivie à AGROSUP Dijon a été un tournant fondateur. Elle a éveillé en moi un véritable appétit pour la recherche, l'ingénierie de la formation et la pédagogie. L'obtention d'une mention très bien m'ouvrait alors les portes d'un master... mais les conditions matérielles ne me permettaient pas de poursuivre. J'ai remis ce projet à plus tard. Quinze années ont passé, riches d'expériences professionnelles variées dans les domaines du conseil, de la formation et de l'accompagnement.

Puis est venu un essoufflement dans mes pratiques : la sensation qu'un modèle s'épuisait, qu'"un besoin client = une réponse consultante" ne suffisait plus à nourrir ni ma pensée, ni mon engagement. J'ai cherché, fouillé, espérant retrouver une formation d'une qualité équivalente à celle reçue à Dijon. C'est ainsi que j'ai découvert le Master CIDC du CNAM Paris.

Malgré la distance — 2h30 de route aller, des frais importants, une organisation complexe — j'ai choisi de me lancer. Quelques mois plus tard, je mesure l'ampleur de ce choix : je me sens transformée. Renouvelée dans ma manière de penser, de comprendre mon métier, d'intervenir, d'accompagner. Cette transformation, je la dois aux intervenants rencontrés cette année : femmes et hommes d'une grande qualité, issus de disciplines différentes, qui ont nourri mes réflexions, dérangé mes certitudes, fait grandir mes pratiques. J'ai tout apprécié : l'approche, le rythme, les entraînements, les exigences intellectuelles et professionnelles. Je le dis avec sincérité : si cette formation existait en Alsace, je la referais sans hésiter !

Je tiens aussi à exprimer ma profonde gratitude envers mes proches (S'PERE) dont les encouragements constants et la confiance ont contribué à soutenir mon chemin de transformation. Je remercie tout particulièrement la famille Fay qui m'a accueillie régulièrement à Paris, m'offrant un lieu chaleureux et stable. Leur générosité rappelle combien les transformations ne se font jamais seules, mais grâce à un entourage fidèle et bienveillant.

Enfin, je souhaite adresser un remerciement tout particulier à mon tuteur de mémoire, Bernard Alix. J'ai profondément apprécié cheminer à ses côtés : son écoute attentive, la justesse de ses réponses, la finesse de ses questions et son regard exigeant mais toujours encourageant ont été déterminants dans l'avancée de

ce travail. Son approche professionnelle m'a encore appris, en acte, ce que signifie véritablement le métier d'intervenant. Je lui suis reconnaissante pour la qualité de son accompagnement et pour la confiance qu'il m'a accordée.

Ce mémoire est donc le fruit d'un chemin partagé. À toutes celles et tous ceux qui l'ont rendu possible, directement ou indirectement : merci.

### **Qui je suis.**

Professionnelle de l'accompagnement depuis plus de quinze ans, je suis aujourd'hui directrice adjointe - responsable des enseignements et des activités dans une association chrétienne. J'opère à l'interface entre formation, coordination et intervention, dans un contexte où la transmission et le développement des compétences bénévoles constituent des enjeux majeurs.

### **Pourquoi ce mémoire.**

Ce mémoire répond à un double enjeu : d'une part, consolider ma posture d'intervenante par un travail d'analyse rigoureux ; d'autre part, comprendre les dynamiques profondes qui traversent les situations d'accompagnement marquées par des décalages de sens, de rythme ou de reconnaissance. La formation CIDC m'a offert un cadre théorique et méthodologique permettant d'interroger mes pratiques à la lumière de références interdisciplinaires.

### **Mon positionnement dans la situation analysée.**

Dans la situation étudiée — une intervention menée auprès d'un couple en questionnement sur l'avenir d'un lieu — j'ai occupé une position hybride : porteuse d'une expertise d'ingénierie de projet tout en étant engagée affectivement dans le processus. Cette double dimension explique en grande partie les tensions rencontrées. Le mémoire cherche à comprendre comment ma posture, mes représentations, mes affects et mes intentions ont influencé l'évolution de l'intervention, et comment cette expérience peut nourrir une posture professionnelle plus ajustée et plus éthique.

### **Résumé — Quatrième de couverture :**

Ce mémoire explore une intervention menée autour de la valorisation d'un bâtiment ecclésial, où le « rendez-vous attendu » s'est transformé en une « rencontre éprouvée ». En mobilisant une analyse multiréférentielle (Boutinet, Lhôtellier, Ardoine, De Gaulejac, Rosa, Morin, Rogers, Clot...), il met en lumière cinq lignes de tension constitutives de l'accompagnement : le travail de la demande, les implicites relationnels, la discordance des temporalités, l'équilibre fragile entre soutien et directivité, et les dimensions affective et normative du travail réel.

L'étude montre comment ma posture de consultante — rapide, structurante, anticipatrice — a rencontré les enjeux identitaires, symboliques et émotionnels des acteurs, révélant les écarts entre projet imaginé, projet possible et projet approprié.

Un contrepoint, éclairé notamment par Jullien, Pastré et Argyris & Schön, propose une autre lecture : si le projet n'a pas pris forme immédiatement, l'intervention a néanmoins initié des « transformations silencieuses », reprises et réinterprétées plus tard par l'organisation.

Ce travail met finalement en évidence les ressorts profonds de la professionnalité de l'intervenant : habiter l'écart plutôt que le réduire, accepter la temporalité humaine plutôt que la maîtriser, soutenir l'émergence plutôt que prescrire.

Il marque un déplacement identitaire décisif — du faire-pour au faire-avec — et une étape fondatrice dans la construction de ma posture d'intervenante.

**Mots-clés** : rencontre – demande – temporalité – posture – activité réelle – transformation silencieuse – accompagnement – reconnaissance.

### **English abstract — Fourth cover**

This thesis explores a professional intervention carried out within a church organisation regarding the reactivation of a multi-purpose building, where the “anticipated meeting” became an “experienced encounter.” Drawing on a multireferential analytical framework (Boutinet, Lhôtellier, Ardoino, De Gaulejac, Rosa, Morin, Rogers, Clot...), it sheds light on five core tensions that shape professional accompaniment: working on the request, relational implicitness, divergent temporalities, the delicate balance between support and directivity, and the affective/normative dimensions of real activity.

The study reveals how my consultant-driven posture — fast, structured, anticipatory — met the identity-based, symbolic and emotional stakes of the actors, exposing gaps between imagined, possible and appropriated projects.

A counterpoint inspired by Jullien, Pastré and Argyris & Schön offers a different reading: although the project did not materialise immediately, the intervention initiated “silent transformations” that were later reappropriated and developed by the organisation.

The work highlights the core foundations of professional expertise in CIDC: inhabiting gaps, acknowledging human temporalities, fostering emergence and embracing indirect transformation.

It marks a significant shift in my professional identity, from doing-for to doing-with, and constitutes a formative milestone in my development as a work-activity practitioner.

**Keywords:** encounter – request – temporality – posture – real activity – silent transformation – accompaniment – recognition.

## Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Partie I : Contexte.....</b>  | <b>4</b>  |
| P1 - 1 - Acteurs, lieux :.....   | 4         |
| P1 - 2 - Travail de la demande.....  | 4         |
| P1 - 3 - Travail de l'étape 1 - Etude de marché :.....   | 9         |
| Annexe 1 : Etude de marché.....  | 9         |
| P1 - Étape 2 : Ressources.....   | 12        |
| Annexe 4 : Charte graphique.....   | 12        |
| P1 - Etape 3 et 4 : Prospection de fond & développement.....   | 13        |
| Annexe 5 - Compte rendu recherche du 12 oct 2022.....  | 14        |
| Annexe 6 - CR suite réunion du 28/02/2023.....   | 16        |
| <b>Partie II - Analyse Économique :.....</b>   | <b>17</b> |
| Rappel du contexte :.....  | 17        |
| Leurs attentes :.....  | 17        |
| Ma proposition :.....  | 17        |
| Déroulement :.....   | 17        |
| Analyse des enjeux économiques.....  | 18        |
| Pourquoi a-t-on besoin de parler de performance économique :.....  | 18        |
| Qu'est-ce qui s'est joué au niveau économique dans cette situation ?.....                                | 19        |
| <b>PARTIE III — Cadre théorique d'analyse de pratique.....</b>   | <b>23</b> |
| 1. L'analyse de pratique : un espace d'expression, de réflexion et de construction de savoir.....        | 23        |
| => 2 - Récit par le protagoniste : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi -.....      | 26        |
| A - Démarrage.....   | 26        |
| B - Travail de la demande :.....   | 26        |
| C - L'étape 1 :.....   | 27        |
| D - Etape 3 et 4 :.....  | 28        |
| Ma synthèse de ces situations ? Un projet plus fragile que prévu.....                                    | 29        |
| => 3 - Emergence des émotions et images : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi..... | 30        |
| => 4 ; 5 ; 6 - : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi.....                          | 37        |
| A - 1. Le positionnement dans la relation.....   | 39        |
| A - 2. L'enjeu de reconnaissance et de légitimité.....   | 39        |
| A - 3. La temporalité et l'attente.....  | 40        |
| A - 4. L'image mentale des mets qui se gâtent.....   | 40        |
| B- 2. Le décalage de perception entre moi et eux.....  | 41        |
| B - 3. Mon positionnement : experte et pédagogue.....  | 42        |
| B- 4. L'impact du choix budgétaire sur mon offre et mon positionnement.....                              | 42        |
| C - 2. Le décalage de visions entre les commanditaires.....  | 44        |
| C - 3. Mon positionnement dans le projet : guide ou facilitatrice ?.....                                 | 45        |
| C - 4. L'échec de la co-construction : pourquoi les acteurs n'ont-ils pas été                            |           |

|  |           |
|--|-----------|
| impliqués ?.....   | 45        |
| C - 5. Métaphores et perception du conflit.....  | 46        |
| D - 1. Un décalage de rythme toujours plus marqué.....                                     | 47        |
| D-2. L'attachement émotionnel à la salle : un frein invisible ?.....                       | 48        |
| D - 3. Le premier investissement concret : des actions timides.....                        | 48        |
| D - 4. Mon positionnement : locomotive ou accompagnatrice ?.....                           | 49        |
| D - 5. Une dynamique de contrôle et d'abandon.....   | 50        |
| => 6 - Retour du concerné : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi      |           |
| 52   |           |
| 6 - Retour du concerné ;.....  | 52        |
| AXE 1 — Mon positionnement : accompagnatrice ou "locomotive" ?.....                        | 53        |
| AXE 2 — La demande : explicite vs implicite.....   | 55        |
| AXE 3 — La temporalité : mon rythme vs leur rythme.....                                    | 57        |
| AXE 4 — Le rapport au contrôle : accompagner vs diriger.....                               | 58        |
| AXE 5 — TRANSVERSAL - Le facteur émotionnel & relationnel.....                             | 59        |
| 1 - Elaboration de la problématique de ce mémoire :.....                                   | 61        |
| AXE 1 - Ajuster ma posture — du "faire pour" au "faire avec".....                          | 62        |
| Axe 2 : INSTRUIRE LA DEMANDE : COMPRENDRE AVANT D'AGIR.....                                | 65        |
| La dynamique à trois pôles de l'ergologie : comprendre le conflit de normes au cœur        |           |
| de la relation.....  | 66        |
| Axe 3 : Analyse de pratique : Temporalité – mon rythme vs leur rythme".....                | 67        |
| Axe 4 - Accompagner vs Diriger.....  | 70        |
| Axe 5 - L'identité, la reconnaissance et l'affect : ce que révèle la relation              |           |
| d'accompagnement.....  | 73        |
| « L'affect n'est pas un bruit parasite : il est la trace sensible d'un conflit de normes,  |           |
| de reconnaissance et d'identité. ».....  | 76        |
| Synthèse transversales des 5 étapes :.....   | 76        |
| « Se rencontrer / Accompagner, c'est apprendre à habiter l'écart, le rythme et le          |           |
| monde de l'autre ».....  | 76        |
| => 7 - CONTREPOINT : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi.            | 78        |
| 1 - La transformation s'est produite... mais ailleurs, plus tard, autrement.....           | 79        |
| 2 - Ce que ma présence n'a pas transformé... a été transformé par mon absence.             |           |
| 80   |           |
| 3 - Une dynamique comparable à une rencontre amoureuse.....                                | 80        |
| 4 - Ce que j'ai gagné : un déplacement professionnel majeur.....                           | 81        |
| 5 - Conclusion du contrepoint.....   | 81        |
| <b>Partie IV — Discussion et perspectives.....</b>   | <b>82</b> |
| 1 - La rencontre, cœur de l'intervention : un fil rouge transversal.....                   | 82        |
| 2 - La rencontre comme élaboration du sens : dimensions socio-sémantiques et               |           |
| identitaires.....  | 83        |
| 3 - La rencontre comme reconnaissance : fondement relationnel de l'accompagnement...<br>83 |           |
| 4 - La rencontre comme espace de tension et de débat de normes (Schwartz, Dejours)..<br>83 |           |
| 5 - La rencontre comme ajustement temporel : Rosa, Morin, Vygotski.....                    | 83        |

|   |            |
|---|------------|
| 6 - La rencontre comme espace de transformation silencieuse : Jullien, Schön, Pastré.   | 84         |
| 7 - La rencontre comme événement amoureux : une métaphore pour penser l'intervention.....   | 84         |
| 8 - Vers une transmissiologie : la rencontre comme vecteur de transformation.....   | 85         |
| 8.1 - La transmissiologie comme art de la parole vivante : un déplacement de la transmission.....   | 85         |
| 8.2 - La transmissiologie comme passage : une dynamique de transition.....  | 87         |
| 8.3 - La transmissiologie comme transformation : le devenir-sujet dans la rencontre...<br>87  |            |
| 8.4 - Portée professionnelle : ce que j'en retiens pour ma pratique.....  | 87         |
| 9. Une nouvelle conflictualité féconde : l'écart de posture au sein de ma pratique actuelle   | 88         |
| 9.1. Il élargit ma compréhension du travail réel et des tensions en jeu.....  | 89         |
| 9.2. Il génère une conflictualité nouvelle — mais féconde.....  | 89         |
| 9.3. Une perspective engagée : instituer un espace de débat sur le travail.....   | 89         |
| <b>V - Conclusion du mémoire.....</b>   | <b>91</b>  |
| Un exercice d'introspection exigeant et formateur.....  | 92         |
| Un déplacement professionnel majeur, qui reconfigure ma pratique actuelle.....  | 92         |
| En ouverture : prolonger la transmissiologie et la clinique de la rencontre.....  | 93         |
| <b>1 - BIBLIOGRAPHIE.....</b>   | <b>94</b>  |
| <b>2 - LEXIQUE – Notions, auteurs et concepts mobilisés.....</b>  | <b>96</b>  |
| A – Accompagnement, demande et posture.....   | 96         |
| B – Temporalité, rythme et résonance.....   | 96         |
| C – Posture d'intervenant et relations professionnelles.....  | 97         |
| D – Affect, identité et dynamique sociale.....  | 97         |
| E – Transformation, changement et apprentissage.....  | 98         |
| F – Concepts transversaux utiles au CIDC.....   | 99         |
| <b>3 - Annexes.....</b>   | <b>100</b> |
| <b>3.1 Modes d'interventions possibles.....</b>   | <b>100</b> |
| <b>3.2 Eléments de repère :.....</b>  | <b>103</b> |
| A - L'intervention s'articule autour de 3 plans.....  | 104        |
| B - Les rapports en intervention.....   | 106        |
| C - Parallèle avec le mode "consulting.....   | 106        |
| D - Etablir un cadre d'intervention.....  | 109        |
| E - Les différents "temps" - D'après LES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS D'INTERVENTION - Gilles Herreros - 2res Sociologie Clinique - P 97 à 123)..... | 111        |

# Partie I : Contexte

## P1 - 1 - Acteurs, lieux :

Pour mon mémoire de Master, j'ai décidé de réaliser l'analyse d'une intervention qui m'a laissée avec plein de questions.

Dans le cadre de mon arrivée à Langeais en Juin 2022, j'ai pu découvrir les différents espaces et activités de cette ville. Notamment à l'ENVOL. Un lieu d'activités culturelles et cultuelles. En découvrant ce lieu, j'y ai vu un grand potentiel inexploité. Une salle, en plein centre ville, très lumineuse, de 120m2, très peu utilisée. J'ai alors rencontré les gérants de cette salle Monsieur et Madame X, qui sont également le couple pastoral de cette église, implantée dans cet espace de l'Envol. En dehors de ce rôle, chacun dans ce couple a une fonction ( Menuisier et intermittente du spectacle)

### 2 - Votre situation organisationnelle

Eglise ouverte en Octobre 2014, à Langeais.

Équipe constituée de 6 personnes.

Plusieurs années de travaux ont été nécessaires pour l'ouverture de cette salle, anciennement salle de bal puis garage automobile

Vous êtes en hyper-centre de la ville de Langeais.

Cette salle est disponible à la location.

#### L'équipe

Raphaël et Floriane Héritier sont arrivés en mai 2013 à Langeais, dans le but d'y ouvrir un lieu de culte protestant. Ils ont alors entamé de grands travaux dans l'actuelle salle de culte, tout en commençant dès octobre 2014 à proposer chaque semaine un moment de célébration dans une salle mise à disposition rue Anne de Bretagne. Dès leur arrivée, ils ont été entouré par plusieurs personnes qui avaient à cœur de les aider dans ce projet.



Aujourd'hui, l'équipe "pilote" l'église protestante est constituée de 6 personnes, de gauche à droite: Jean-François et Claude Calu, Céline Ricarté, Ana Wanderley, Raphaël et Floriane Héritier.



## P1 - 2 - Travail de la demande

Je leur propose alors de réfléchir à une collaboration afin de les aider à dynamiser cet espace, sur la partie culturelle uniquement.

## 2 - Votre situation = > naissance de la demande

L'ensemble des travaux ont demandé du temps et de l'argent. A ces débuts, vous aviez réussi à louer la salle pour des activités autres que des cultes, afin d'avoir une rentrée financière. Cependant cette activité de déploiement commercial prends du temps, ayant vos activités respectives à coté vous n'avez pas pu poursuivre.

### Conséquences



Des chances en moins de faire découvrir le lieu



Une visibilité dite « nulle »



Frustration d'un potentiel inutilisé



Manque à gagner

Suite à nos échanges physiques dans le lieu à 2 ou 3 reprises, sur la période de septembre / octobre 2021, je prends le temps de rédiger une « propal » avec dedans leurs attentes, ainsi que le plan de travail que je peux leur proposer.

Voici un extrait de slide de leur attente.

## 2 - Votre situation = > Votre attente pour cette collaboration



Faire connaître le lieu aux professionnels et particuliers en tant que « local » ouvert au public



Avoir une rentrée d'argent de minium 700€ / mois



Pas faire plus, mais ÊTRE **mieux**



Faire connaître l'identité du lieu « L'église »

Voici la slide sur le plan de travail conceptualisé:

| 3 et 4 - Ma proposition d'action en 4 phases                                      |  |  |   | Travaux spécifique à 35€ de l'heure<br>Rétribution 15% sur résultats |
|---|--|--|---|--|
| 1 - Étude de marché   | 2 - Ressources   | 3 - Prospection de fond  | 4 - Développement   | (Détails)  |
| A) Existant / Non existant (Veille)   | D) Bâtir une offre pour les professionnels et une offre pour les particuliers avec support de com* externe | H) Faire connaître le lieu auprès des particuliers via les réseaux et localement avec des flyers + sites dédiés (vidéo/post/...) | K) Accueillir les personnes et répondre au téléphone / mails / Faire visiter la salle | * coût sans les impressions ni abonnements sites                     |
| B) Zone de chalandise + sondage   | E) Bâtir les supports de communication interne (site, page FB, carte de visite)*                           | I) Faire connaître le lieu auprès des professionnels localement avec du phoning + site dédiés                                    | L) Ménage / rangement / achat   | * coût sans les impressions  |
| C) Stratégie choisie pour le développement de la salle + Plan d'action commercial | F) (Banque de photo) + Création d'une adresse e-mail pro dédié à la gestion de la salle                    | J) S'inscrire dans le tissu local avec les administrations / tracking  | M) Prospections et com de fond, régulières sur divers canaux                          |  |
|   | G) Contacter les institutions  |  |   |  |
| 6 jours   | 8 jours  | À l'heure (estimation minimum de 15h/mois)   |   | Frais de déplacement inclus  |
| 6j X 245 € = 1 470 €  | 8 j x 245 € : 1 960 €  | 35€ x 15h : 525 €  |   |  |

Estimation devis à 3 430€      Finançable par compte formation / OPCO

Je prends également le temps de faire un tour d'horizon des commerçants du secteur pour connaître leur point de vue sur l'Envol, au vu de l'objectif qui est de le faire connaître .  
 Connu ? Inconnu ? Voici leur verbatim à ma question : Connaissez-vous l'envol ?

**SALLE DE CONCERT**      **TRÈS GENTIL / BELLE SALLE (2)**      ?

**NE SAIS PAS CE QUE C'EST**

**SECTE / SCIENTOLOGIE**      **EGLISE ORTHODOXE**

**CA ME DIT RIEN**

**CONNAIT PAS**      **C'EST DES POTES !**

**LOCATION SALLE**      **ÉGLISE ÉVANGÉLIQUE (2)**

**MESSE/ÉGLISE PROTESTANTE (3)**      ?

Puis je regarde rapidement les autres salles aux alentours afin de mieux connaître le service à développer.

**La salle ... au regard des autres salles**

<https://langeais.fr/en/rr/555882/salles-a-louer-145>

**Hyper centre**

**Cosy**

**Cuisine**

**Ouverte**

**Moderne**

**Accessible**

**PREMIÈRE AXE CONCLUSION .  
SALLE PROPICE AU TPE / PME DU SECTEUR .  
PROPOSE AUX PROFESSIONNELLES POUR  
INAUGURATIONS... RÉUNION..**

**ADAPTER LA SALLE EN CE SENS :**

**PROPOSER DES +  
TRAITEUR  
PARTENAIRE  
PAPERBOARD..**

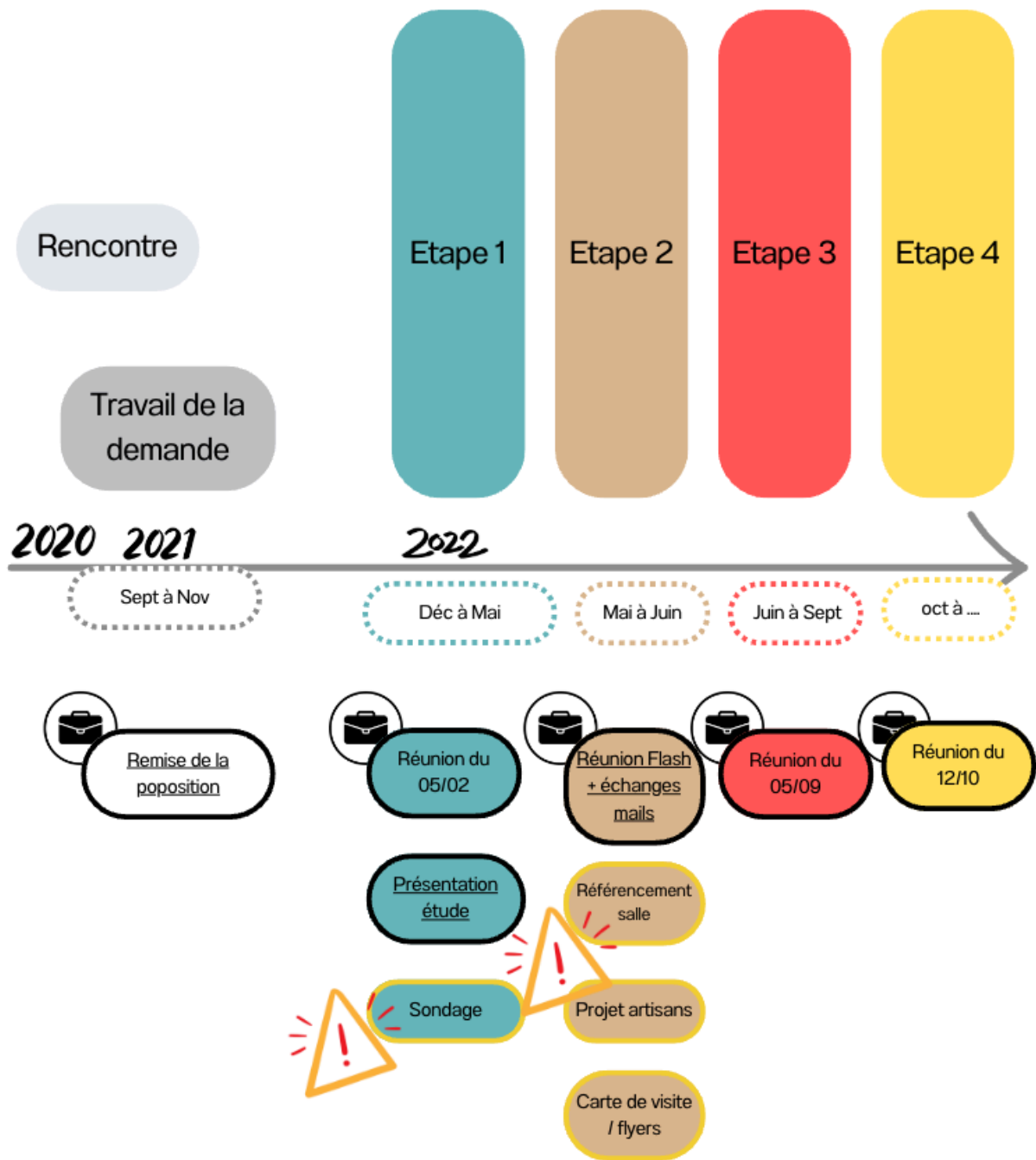
Je leur montre donc cette proposition lors d'un rdv physique.

Ils ont plusieurs réactions : Après un temps de réflexion, ils acceptent qu'on y travaille.

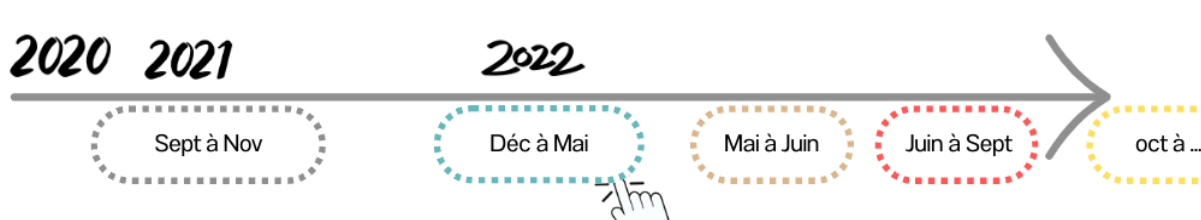
- Acquiescement des attentes formulées
- Perplexes quant aux prix
- Surpris par les retours des commerçants
- Rassurés par le potentiel de la salle

Après un temps de réflexion, ils acceptent qu'on y travaille. Cependant avec un fonctionnement saucissonné, étape par étape, afin de voir comment les choses évoluent. Les moyens financiers pour cette démarche n'avaient pas été un investissement prévu. Nous avons donc convenu d'une souplesse pour la suite du projet, si cela devait aller plus loin. Ils me rappellent aussi que ce lieu est avant tout dédié à la communauté religieuse et donc qu'ils ne pourraient pas faire tout et n'importe quoi dans cette salle.

Visuel des étapes, rendez vous de travail, actions qui ont guidé cette commande:



## P1 - 3 - Travail de l'étape 1 - Etude de marché :



Je commence alors à me mettre au travail.

La première étape « étude de marché » consiste à connaître le réel « potentiel » de cette salle sur le secteur géographique ainsi que les « besoins » de la population et de ne pas simplement exécuter leur demande : « louer la salle ». **(tentative de déplacement)**

Je fais une étude approfondie des autres espaces locatifs dans un secteur géographique à moins de 20 km. Superficie, capacité d'accueil, localisation, équipements, prix. En listant j'ai un aperçu des grandes catégories d'espaces locatifs.

J'établis ensuite un comparatif avec la salle de l'Envol sur les mêmes critères, afin d'en déterminer le potentiel mais aussi son prix à la location afin de rester cohérent avec l'ensemble des autres salles.

Je me mets également en lien avec la municipalité pour voir comment ils peuvent aider dans le projet. je programme un rendez-vous avec le maire.

Nous connaissons donc maintenant la « valeur » économique (ressource matérielle) de cet espace, d'un point de vue « concurrence »

Je formalise un idéal - une réunion par mois entre nous trois et je mets en place un groupe whatsapp pour fluidifier nos échanges

### [Annexe 1 : Etude de marché](#)

**Analyse sur le moment : je comprends alors qu'il y a un désir et un besoin dans la demande.**

**Besoin (nécessité): une rentrée d'argent de minimum 700€ / mois**

**Désir (un idéal) : de faire vivre le lieu culturellement / Changer la représentation de l'ENVOL qui est associé principalement à l'Eglise**

Il était important aussi pour moi d'en connaître la **valeur économique** d'un point de vue usager.

Je réfléchis à la construction d'un sondage. L'idée ici est de connaître les besoins, envies, des acteurs locaux. Ont-ils besoin de louer cette salle ? Si oui comment, pourquoi ? Y a-il des choses à faire dans cette salle qui n'existent pas ou peu sur le secteur ... etc.

Je prends alors le temps de bâtir ce sondage (Annexe ...)

Je le relaie sur leur réseau social (Facebook) et via un e-mailing du secteur (particuliers et professionnels) que j'ai constitué, ainsi que dans les commerces grâce à un flyer avec un QR code. ( confronté à la problématique que tout le monde n'est pas encore familiarisé avec le concept) Je relaie et laisse le temps de réponse pendant environ 2/3 mois. Les retours sont minces, ce qui donne un aperçu « limité »

Une fois ces deux premières étapes faites, je ressens déjà ici une auto-pression car je m'attendais à beaucoup plus de retour. Je me dis comment bâtir un plan d'action commercial sur un résultat de sondage qui concerne à peine 1% de la population interrogée ?

[Annexe 2 : Lien sondage](#)

N'ayant pas d'autres possibilités de faire autrement avec le budget mobilisé, je leur propose un plan d'action commercial sur ces 1ers éléments, qui aboutira à la dernière étape de cette 1ère partie : le choix stratégique de développement fait par les commanditaires

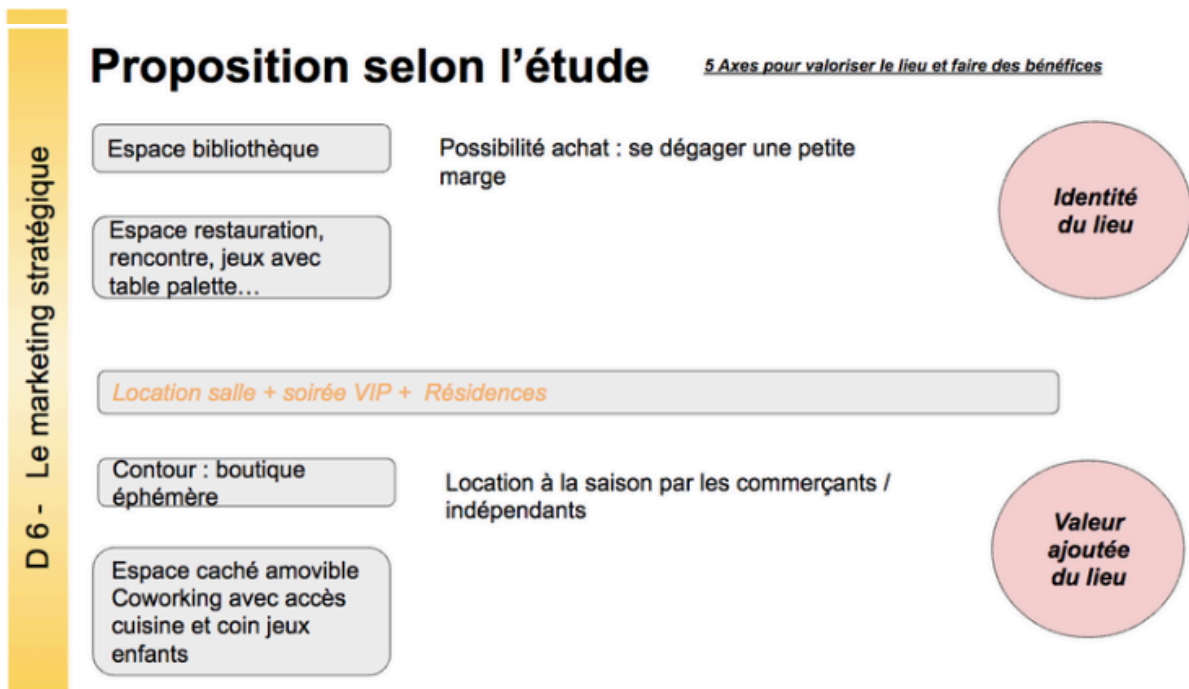
Rendez-vous sur la période de Mai 2022 :

Lors de ce rdv, je déroule avec eux, l'ensemble de mes actions de cette première partie jusqu'au plan d'action commercial (modulable) imaginé. Imaginé car il est nécessaire de prendre en compte leur retour ainsi que leur choix pour la stratégie retenue.

Après discussion lors de ce rdv, nous validons ensemble le plan d'action commercial ( PAC)

En voici les éléments de synthèse depuis le support présenté :

**Annexe 3 :** [Plan d'action commercial validé](#)



Ils m'annoncent ne pas avoir de budget pour la suite mais qu'ils souhaitent continuer en ce sens.

Que 1400€ avait déjà été une certaine dépense pour eux et qu'ils ont besoin que "ça rentre". Je comprends leur réaction. Je prends un temps de réflexion de mon côté et j'ai réévalué mes tarifs, qui étaient, je le reconnais, davantage conçus pour des PME que pour des « artisans ou pasteurs ».

Nous décidons alors ensemble que la 1ère somme versée couvre l'ensemble de la démarche projet et que, par la suite, je me rétribuerais avec un certain % sur les locations de la salle quand il y en aura.

Nous sommes donc partis pour développer ce projet d'espace partagé qui s'apparenterait à un tiers lieu. A ce titre, je leur fais remarquer que si je porte ce projet toute seule, il n'aura pas la même portée dynamique, que s'il est porté par un collectif. Qui plus est, l'Eglise ayant priorité d'utilisation de la salle, il serait d'autant plus pertinent d'inclure dans ce collectif les volontaires de leur assemblée désireux de contribuer aux objectifs de ce projet.

Ils répondent à cela qu'ils ne préfèrent pas "mélanger" les projets et quand bien même, ils estiment que ce serait une charge pour eux. Je comprends leur réponse, cependant intérieurement je commence à m'interroger sur la faisabilité de ce projet en temps, en coût, en matériel... Je leur dis que moi je suis partante et intéressée. Ils me donnent "feu vert".

S'ensuit pour moi différentes actions en parallèle du lancement de l'étape 2. Je prends contact avec différents artisans du secteur qui pourraient être intéressés pour s'inscrire dans ce projet, sur la partie "boutique éphémère". Ce "éphémère" était une condition pour les commanditaires car l'Eglise doit pouvoir se réunir deux fois par semaine dans ce lieu sans y être "dérangée" dans l'espace de cette salle.

Rapidement, nous arrivons à un collectif de 4 à 5 personnes, partantes pour le projet. Alors on s'organise pour mettre en place les contrats entre eux et l'Envol, les tarifications, les plannings... nous avons travaillé peut-être 2 à 3 mois sur le projet. Ces échanges sont aussi relayés aux commanditaires qui insistent sur le fait que tout doit être rangé le samedi soir afin que le dimanche l'Eglise puisse se réunir. Ce pré-requis surprend quelque peu les artisans-créateurs mais en leur expliquant que c'est un espace partagé, ils comprennent et acceptent. Nous faisons donc le nécessaire pour trouver un endroit dans la salle, avec des rangements et des verrous. Tout en continuant à travailler sur le projet, j'ai dû renoncer à l'un des artisans-créateurs engagé dans le projet car il proposait d'exposer des produits en désaccord avec la charte proposée par l'Eglise. Cela a ébranlé le collectif en place. La personne visée a manifestement colporté des rumeurs, ce qui a eu pour effet le désistement d'une autre personne. Ils ne sont plus que 3 dans le projet .... Le projet tombe à l'eau.

Un des artisans du projet, se propose de reprendre le projet mais d'une manière différente. Au lieu d'une boutique éphémère, il souhaite organiser, avec une partie de ce collectif et d'autres artisans qu'il connaît, un événement annuel dédié à la vente de produits artisanaux. Je consulte les commanditaires et ce projet voit le jour quelques semaines plus tard. Cela a bien fonctionné et c'est maintenant inscrit dans l'agenda à l'année.

## P1 - Étape 2 : Ressources

Suite à ce qu'on a décidé, je commence alors à concevoir les outils de communication, photos de la salle, affiches, flyers, cartes de visite, à l'aide de mon accès professionnel à CANVA, outil d'édition graphique. En quelques aller-retour, la charte graphique a été établie.

Annexe 4 : [Charte graphique](#)

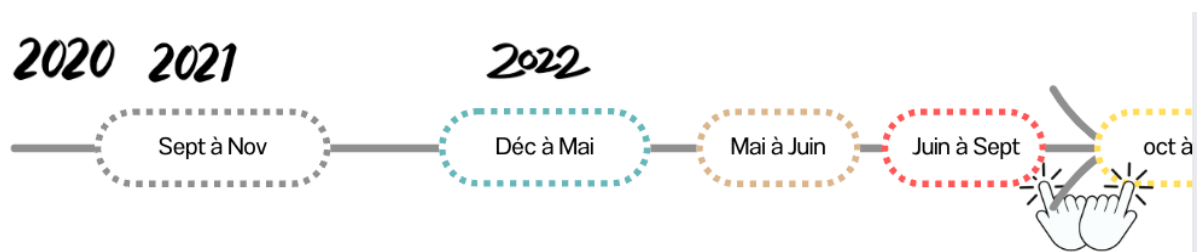


Après impression, j'accroche une affiche sur la vitrine de la salle, je laisse quelques flyers et cartes de visite à l'entrée, puis je vais distribuer le reste dans les commerces alentour afin

que les « habitués » du secteur, prennent connaissance du service que propose l'ENVOL. Cette communication fut aussi réfléchi dans le but de faire connaître et / ou changer les représentations que les habitants ont de ce nom.

- Grâce aux photos, je commence à publier 1 à 2 fois par semaine sur leur réseau facebook, des posts proposant les multiples possibilités et occasions de venir dans la salle.
- Je publie aussi une annonce sur les différents sites de référencement gratuits ( ABC salles, le bon coin...)
- J'élabore aussi un modèle de contrat type de location client.
- A ce stade, j'ai réalisé le rendez-vous avec le maire qui malheureusement n'a pas été partie prenante dans ce projet. Cependant j'apprends qu'un espace coworking est en train de se monter au-dessus de la gare. Cela fait partie des appels à projet des tiers-lieux de la région Centre. Je prends contact avec eux afin de connaître leur proposition. J'y découvre un espace segmenté de 45m<sup>2</sup>. 1 bureau, une salle avec 4 espaces de travail, une petite cuisine et une petite salle de réunion.
- Je leur suggère aussi d'installer un réseau wifi pour les futurs coworkers ainsi qu'une imprimante. Ce service d'imprimante sur Langeais n'existant pas, cela peut être un réel avantage pour le coworking.
- J'envisage aussi de venir m'installer dans le coworking pour y travailler quelques heures par semaine et y rencontrer d'autres personnes.

## P1 - Etape 3 et 4 : Prospection de fond & développement



Après avoir réalisé l'étape 1 et l'étape 2, se dégage un « projet », une « promesse » pour les futurs usagers : un « espace » locatif mais aussi un espace « collaboratif », pour particuliers et professionnels. C'est aussi pour les commanditaires l'occasion de découvrir les différentes possibilités qu'offrira cette salle de l'Envol :

## Annexe 5 - Compte rendu recherche du 12 oct 2022

### 2 - Vision : Eglise prioritaire.

La salle polyvalente l'Envol se décline en 4 pôles :

- Asso ENVOL - Floriane / Clélia
- Coworking / Location - Clélia
- Exposition Artisanat - Mylène
- Eglise - Membre Eglise

| SALLE Polyvalente L'Envol  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Asso L'Envol   | Coworking/loc   | Expo Artisans  | Eglise  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Impliquer membre Eglise + féminisme non chrétien</li><li>• Recueillir les Trames</li><li>• Missionner</li><li>• développer</li><li>• Soirées</li><li>• Soirée Week-End Semaine</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Travail indépendant</li><li>• Impliquer</li><li>• Prospection location</li><li>• Com.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relayer sur réseau</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Etre impliquée dans les projets</li><li>• Permettre à chacun de trouver sa place.</li></ul> |
|  | • En semaine  | • 1 weekend / mois   | • Soirée Soir   |
| Floriane / Clélia  | Clélia  | Mylène   | Membres Eglises   |

Cependant je constate qu'il n'y a toujours aucun investissement des commanditaires en ce sens, hormis l'investissement de mon travail au démarrage. J'entends par là, aucune ressources matérielles permettant "d'accoucher physiquement" de ce projet, si ce n'est la salle existante en l'état. Communiquer et faire venir des gens dans un espace vide, fait perdre le fruit du travail précédent... Et j'en porte la responsabilité, vu que c'est moi qui suis « missionnée » pour ce travail.



Étant insistante sur ce point, ils me demandent de les aider par un "visuel" de ce que j'imagine comme aménagement. Je prends donc le temps d'y travailler. Je leur montre des exemples sur photos, de ce qu'est un espace « collaboratif ». Je vais même plus loin, je leur montre des possibilités d'investir à moindre prix....

Suite à quoi ils me répondent que c'est difficile de se rendre compte sur photos, qu'il faudrait plutôt un plan. Je leur réponds que je ne suis pas compétente pour faire un plan. Mais je vais tenter un montage photos. Ils finissent par investir dans deux tables (planche et tréteaux). Ce qui permet de prendre des photos afin de promouvoir non plus un espace « vide » mais un espace plus « collaboratif ».

Je peux donc maintenant communiquer un peu plus concrètement sur cet espace "coworking" même si pour moi, l'offre de l'autre coworking à quelques pas de là, est plus adaptée. Je me retrouve maintenant à promouvoir et réguler cette offre ( mail, tel..) Ça passe aussi par sa promotion sur leur page Facebook et dans les commerces.

Nous commençons timidement les réservations sur ce mode. J'ai quelques demandes mais la plupart souhaite avoir la possibilité d'un bureau fermé, ce qui n'est pas proposé. Nous avons en revanche de plus en plus de réservations de la salle pour des anniversaires, des soirées privées. Mais cela demandait aux membres de l'Église de s'organiser pour faire le ménage bénévolement, l'Église n'ayant pas de budget pour embaucher ponctuellement une ou un agent d'entretien. Au bout de trois réservations, des retours du voisinage nous parviennent : il se plaignent du bruit, de la musique ainsi que des personnes sortant fumer à l'extérieur. Nous en parlons lors de notre réunion, je leur propose :

- soit nous imposons une restriction d'horaires avec le risque que plus personne ne loue cet espace,
- soit on a ici, clairement une « indication » que le projet doit se réorienter en espace "tiers lieu", uniquement en journée.

Avec cette indication, je leur soumetts de nouveau les résultats du sondage, qui montraient une tendance vers ce projet de « tiers lieu ». Lieu d'échange, de rencontre, de partage, de réflexion, de créativité...

Dans un même temps, suite à une annonce de proposition de location de la salle sur le bon coin, un « libraire » qui cherche à s'installer sur le secteur nous fait parvenir sa demande. J'explique à la personne le « projet » de la salle : un lieu polyvalent avec certaines restrictions d'utilisation le week-end, l'obligeant à remballer tout son matériel pour libérer les lieux, d'où une collaboration complexe. J'en parle avec les responsables et leur fais part des avantages et inconvénients que je vois à mon niveau. Ils sont perplexes mais prennent le temps d'y réfléchir. Cela n'aboutit pas car le temps de réponse a été trop long et le libraire a choisi un autre lieu.

Je ressens de nouveau de la frustration avec son lot de questions.

- Qu'attendent-ils ?
- Sont-ils vraiment partant ?
- Pensent-ils que je vais moi-même investir ?
- Comment leur faire comprendre qu'il faut aménager ce lieu pour que des personnes viennent y travailler, lire, ...? Personne ne viendra dans un espace, certes beau et neuf, mais vide...

Avec cette incompréhension et cette frustration qui monte de plus en plus, arrive le moment de faire une réunion pour tenter de mettre au clair les objectifs, les moyens et les positionnements de chacun. Lors de cette réunion, chacun s'exprime : eux ne comprennent pas pourquoi le tiers-lieu n'avance pas. Ils ne comprennent pas non plus pourquoi je ne m'installe pas. Ils estiment qu'il n'est pas nécessaire de faire des investissements complémentaires, qu'il faut déjà essayer avec le lieu "tel qu'il est" afin de voir déjà s'il y a de la demande.

Je leur explique que certaines orientations du projet nécessitent, pour être viables, davantage d'investissements en matériel pour que l'Envol puisse répondre à la fonction de "tiers-lieu". La commanditaire demande au final ce qu'est un tiers lieu et elle pense qu'il y a déjà tout le nécessaire pour cela ( une cuisine, des chaises, un livre...). Ce à quoi je lui réponds qu'un tiers-lieu doit répondre de manière spécifique à un besoin du territoire. En fait moi même, je m'interroge sur cette nécessité d'investissement, vu que investir s'il n'y pas de certitude quant au projet, c'est une perte...Du coup ils se re-positionnent, en me demandant de développer uniquement la partie location évènements ainsi que le co-working.

## Annexe 6 - CR suite réunion du 28/02/2023

### *Mission de chacun ( Reprise des Objectifs du 5 Février)*

RAPH : mesure croix, cadre croix, monter bureau  
Montage meuble, bar coin café, bureau à l'étage  
Coin café

FLO : Plaque ENVOL - Réfléchir activité LIBRAIRE.  
Plaque perpendiculaire mur ou peinture extérieur pour meilleur visibilité de la salle  
Revêtement table pliantes ( flo ou clélia)

CLÉLIA :  
photo (cadre a voir / en cours)  
Ranger contrat PDF.  
Relancer nana artisans ?  
=> Renvoyer contrat en PDF.  
Revoir Tarif co-working.

Autres : Mission de développement Clélia  
- Animation de la page FB l'envol  
- Contrat, visite, clef  
- Publication / MAJ des annonces de l'envol  
- Vielle et entretien de la salle (de part le co-working)

=> proposition pour plaque historique :

---

Je perds de l'élan pour cette mission qui stagne, et qui me cause une certaine frustration.

Par ailleurs, je n'ai pas pris la rétribution financière initialement prévue dans le cadre des locations.

Puis la mission prendra fin petit à petit, début Mars 2023 car je rencontre des soucis de santé.

On a reçu des demandes ponctuelles pour de la location, pour du coworking, pour des résidences artistiques...que j'ai relayées aux commanditaires. Nous sommes restés en bons termes, mais il n'y a pas eu de temps "officiel" d'échange final pour mettre fin à la mission. C'est seulement en 2024 que j'ai fait un état des lieux par mail .

Fin d'année 2023, les commanditaires annoncent qu'ils souhaitent revendre la salle à l'Eglise afin que celle-ci devienne propriétaire et que eux puissent partir vers de nouveaux projets dans une autre région.

## *Partie II - Analyse Économique :*

### Rappel du contexte :

Dans le cadre de mon arrivée à Langeais en Juin 2022, j'ai pu découvrir les différents espaces et activités de cette ville. Notamment à l'ENVOL. Un lieu d'activités culturelles et culturelles. En découvrant ce lieu, j'y ai vu un grand potentiel inexploité. Une salle, en plein centre ville, très lumineuse, de 120m2, très peu utilisée. J'ai alors rencontré les gérants de cette salle Monsieur et Madame X, qui sont également le couple pastoral de cette église, implanté dans cet espace de l'Envol. En dehors de ce rôle, chacun dans ce couple a une activité professionnelle.

Je leur propose alors de réfléchir à une collaboration afin de les aider à dynamiser cet espace, sur la partie "culturelle" uniquement. Cela semblait être une attente depuis quelques années d'avoir une ressource prête à dynamiser ce lieu. Suite à nos échanges physiques dans le lieu à 2 ou 3 reprises, sur la période de septembre / octobre 2021, je prends le temps de rédiger une « propal » avec dedans leurs attentes, ainsi que le plan de travail que je peux leur proposer.

### Leurs attentes :

- Faire connaître le lieu aux professionnels et particuliers comme local à louer
- Avoir une rentrée d'argent de minimum 700€ / mois
- Pas faire "plus" mais "mieux"
- Faire aussi mieux connaître les activités proposées par l'église

Sans mobiliser de concept tel que je viens de l'apprendre avec le Master, mais avec la connaissance acquise du métier de consultante je suis partie sur cette problématique : *Comment l'Eglise peut s'intégrer dans un projet de solution intégrée afin de répondre au besoin du territoire.*

### **Ma proposition :**

Déclinée en 4 étapes sur environ 2 ans :

- Etude de marché (connaître le besoin du territoire, au delà de la location)
- Créations de ressources (suivant le plan commercial choisi)
- Prospection de fond (élargir la visibilité du lieu et son projet)
- Développement (suivre et améliorer l'activité)

### Déroulement :

Il se trouve que régulièrement l'avancée dans ce travail a rencontré des lenteurs, des impasses. Avec du recul je constate que dès le début, sans avoir la connaissance de

mobiliser des concepts théoriques liés à l'intervention, j'ai tenté de déplacer la demande d'une "rentabilité" locative, à un projet plus ambitieux se rapprochant d'un "tiers lieu culturel".

Pour ce travail d'analyse des enjeux économiques je vais faire un zoom sur le travail de la demande qui, je le constate maintenant, a manqué de discernement et de mise au travail des enjeux et de sa problématique, par moi même.

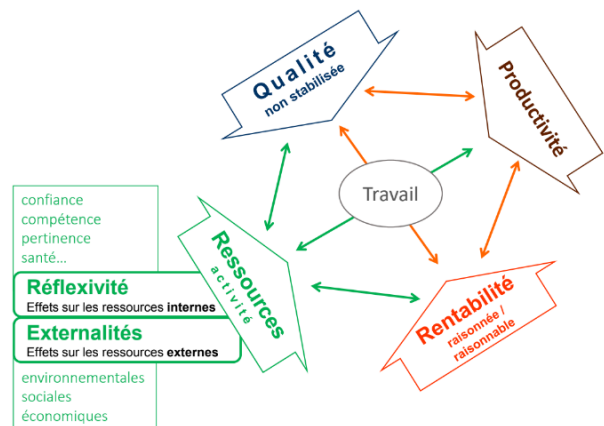
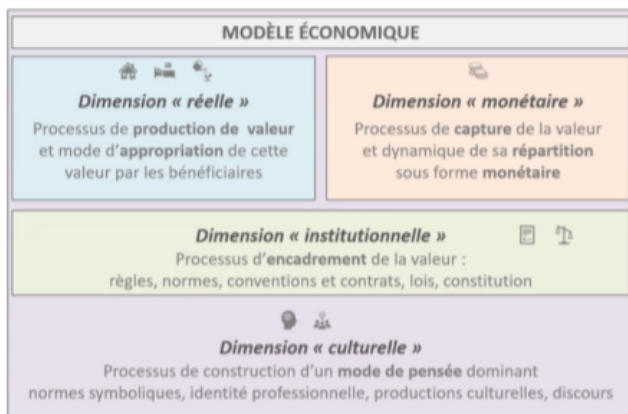
## Analyse des enjeux économiques

Il était important pour moi, non seulement de me rapprocher de leur souhait de rentabilité, mais aussi de chercher dans le même temps, l'utilité de cette prestation de service, pour ce territoire (DI MEO GUY 1998. Géographie sociale et territoires, coll. Fac-géographie 1). L'étude de marché effectuée, même si les retours furent moindres, montrait une tendance vers un projet qui aurait pu être "une solution intégrée" avec la coopération de plusieurs acteurs. Les politiques auraient certainement aussi pu avoir une implication dans ce projet. Il aurait alors été intéressant de travailler la performance d'usage pour produire des effets utiles en ce sens, ce qui a été partiellement le cas.

Pourquoi a t-on besoin de parler de performance économique :

Quand on est une entreprise :

- 1er problème : produire des biens et des services nécessite beaucoup de choses. Besoin d'une accumulation d'expériences pour réaliser cela.
- 2ème : il faut arriver à vendre (demande sociale), confronter la concurrence..., question de pouvoir d'achat, demande sociale et évolution des modes de vie.
- 3ème : Créer des ressources financières qui permettent ( marges, profits ...)



|  |  |                         |
|--|--|-------------------------|
| La pertinence de sa proposition de valeur pour les bénéficiaires directs et indirects. (Offre) | Location pour particuliers et professionnels<br>Rentabilité<br>Représentation du lieu  | <b>Dimension réelle</b> |
| L'attention portée aux ressources matérielles et   | Salle avec différents types de matériels, dont une imprimante d'entreprise qu'on a installée sous contrat de location ( externe) |                         |

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| immatérielles. (RI confiance, pertinence, confiance, santé)   | Bénévoles ménages ( interne)<br>Moi + les propriétaires   |                       |
| La qualité de l'organisation interne et externe du travail  | Groupe de travail avec moi et le couple propriétaire<br>On a décidé de se réunir environ 1 fois tous les deux mois pour faire le point sur les avancées<br>Moi= axes opérationnels<br>Eux = axes stratégiques<br>Nous échangeons aussi par le biais d'un groupe whatsapp+mail   |                       |
| La qualité des formes de contractualisation au sein de l'écosystème   | Nous avons convenu d'un contrat de prestation de service entre eux et moi<br>J'ai aussi créé un modèle de contrat locatif de la salle pour clients qui protège les deux parties.  | <b>Monétaire</b>      |
| La méthode d'accumulation et de répartition de la valeur créée ( investissement)  | Entrée avec les locations<br>et étude de rentrée avec des acteurs "collaboratifs"<br>Les rentrées d'argent seront réinjectées dans les travaux de rénovation du toit et d'un second étage<br>Il avait aussi été convenu d'une rémunération supplémentaire de 10% pour moi sur les rentrées de chaque contrat de location ( non mis en place) afin de rémunérer le temps passé à ces actions de prospections | <b>Institutionnel</b> |
| L'adéquation de son mode de gouvernance à la volonté de développer l'engagement des acteurs internes et externes de l'entreprise. | Démarche collaborative : nous trois, avec cependant la décision finale prise par les propriétaires du lieu.   |                       |

|                         | Prescrit (propos)  | Réel  |
|-------------------------|--|---|
| Acteurs                 | moi  | Moi + eux   |
| Caractéristiques        | Réunion de travail avec propositions                       | Arbitrage des fonctionnements et débats du projet |
| Mise en service         | 4 phases   | 2 à 3 phases                                      |
| Offre ( effets utiles)  | Faire connaître le local (ouvert au public) avec un revenu | restreint au mode salle "locative"                |
| Principe d'organisation | Prestation de service<br>+ coopération                     | Prestation de service + coordination              |

Qu'est-ce qui s'est joué au niveau économique dans cette situation ?

- 1 - Débat de norme (injonctions)
- 2 - Capacité d'agir

*Mon analyse réflexive sur la base de leur **demande** (commande):*

1 ) Concernant le modèle économique et ses dimensions, je constate que certaines dimensions étaient “fragiles” dans leur constitution. Nous n'avions pas la même perception de la **dimension monétaire** pour parvenir aux résultats (voir partie 2 ci-dessous).

Nous n'étions pas non plus en phase avec la **dimension culturelle**, apparue seulement lors du déroulement du projet.

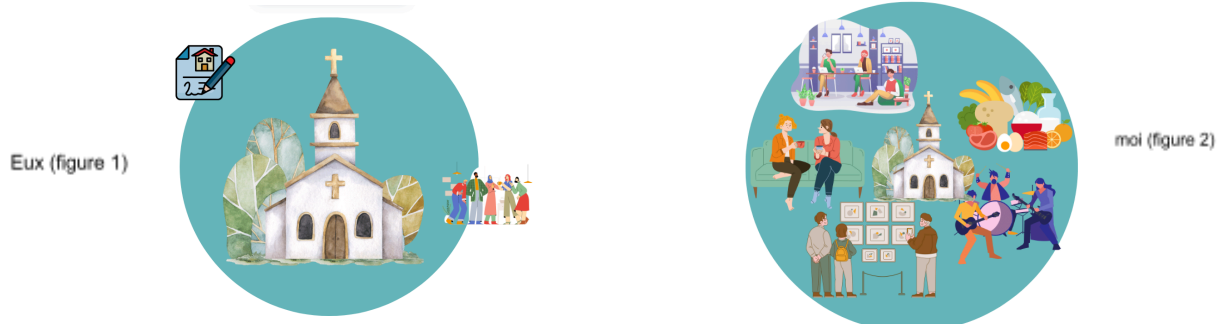
- “*Leur mode de pensée était de se dire comment rentabiliser cette salle tout en laissant l'église prioritaire en tout point (agenda, matériel, configuration de l'espace...)*”. (figure 1)

Le **déplacement** que j'ai tenté tout au long du projet (pensant que cette vision était validée par eux dès le début) :

- “*comment l'Eglise peut s'intégrer /contribuer dans un projet de solution intégrée afin de répondre au besoin du territoire*” (figure 2)

Alors forcément, cela a créé des écarts et des tensions dans l'ensemble de la déclinaison du projet au travers des 4 registres de la dynamique économique, pour eux, comme pour moi.

2 ) Nous ne sommes pas rentrés par la même porte.



### Question de la rentabilité :

- Eux étaient davantage centrés sur la rentabilité avec une volonté d'un retour sur investissement qui, je l'ai constaté au fur et à mesure, dépassait notre “contrat”. Effectivement pour eux c'était aussi la rentabilité liée à l'ensemble des investissements fait sur une dizaine d'années, pour rénover entièrement cette salle. Cela s'est fait ressentir au moment de faire des investissements supplémentaires. C'était trop d'efforts pour eux, ce qui a créé une divergence de vision :
- un “*espace à créer*” sans investissement matériel et immatériel en vue d'une location de salle vide ,d'une part,
- un “*espace à créer*” avec investissement matériel et immatériel pour en faire un tiers-lieu, d'autre part.

Lors de la mise au travail de la demande, ils ont exprimé ce besoin de rentabilité, mais sans pour autant faire mention de leur incapacité à investir et leur non vouloir de le faire.

### Question de la qualité et de la productivité vers la rentabilité

- Moi je suis rentrée par cet axe qui permettait de travailler aux effets utiles de l'offre et de l'usage de cette salle, sur la base d'une **construction sociale** avec la mise au

travail des bénévoles de l'Église et des personnes externes afin de constituer une solution intégrée. Je me suis régulièrement heurtée à des murs bloquant l'avancée de cette vision, qui je pense, répondait plus largement à leur demande implicite.

Je me suis donc sentie en permanence en débat de normes et injonction, presque à contre courant, entre le prescrit et le réel. Un prescrit qui en réalité n'était "plus" ce qu'il voulait, et un "réel" qui n'était pas ce que j'imaginai.

Petit à petit j'ai perdu ma capacité à agir (désadhérence) car je ressentais une incohérence entre la demande initiale et le réel. J'avais accepté cette mission à cause de la réponse novatrice qu'elle pouvait apporter au territoire. J'ai pour le coup "[mobiliser de la compétence](#)" pour "tenir" avec ces injonctions permanentes de "développer le lieu mais de ne pas y faire d'investissement".

Cet aspect a détérioré pour eux comme pour moi, la confiance, la coopération, l'engagement et la pertinence des [ressources immatérielles](#) du projet. De plus, les ressources matérielles se dégradent tandis que les [RI se développent à l'usage](#), il y avait là, cette dimension du projet à développer selon moi.

Selon Guy Jobert dans le texte "exister au travail. Les hommes du nucléaire" - Toulouse, Ers, coll. "Clinique du travail" 2014, 407p, l'absence de **reconnaissance** par autrui cause une souffrance au travail jusqu'à la remise en question de l'identité professionnelle. C'était le cas. Lorsque la salle était louée, ils étaient satisfaits. En revanche, les autres démarches (travail invisible pour eux) n'étaient pas valorisées car souvent incomprises par eux ou inutiles à leurs yeux. Je me suis alors questionnée sur mon identité professionnelle, la valeur que je pouvais apporter. ([Jugement de beauté, jugement d'utilité](#)).

Dans ce texte j'ai aussi été interpellée par le concept de "[bilan contribution rétribution](#)".

La rétribution monétaire était convenue à la signature du contrat. Un montant X pour l'étape 1, puis 10% sur résultat (mise en location), la suite des étapes était à discuter selon l'avancement.

Cependant l'apport de mes actions "autres" que celle de la mise en location de la salle n'étant pas "identifié", actions qui représentaient elles aussi une charge psychique liée à mon investissement (non reconnu) a, je pense, contribué au fait que je ne redemande pas les 10% prévus initialement. Je me sentais quelque part redevable de l'investissement qu'ils ont fait pour faire une opération "blanche" avec l'ensemble des mises en location. Ce besoin de reconnaissance refoulé a certainement contribué à ma désadhérence.

Enfin, le concept "[d'essai sur don](#)", pourquoi j'ai donné plus et demandé moins que ce qui était prévu dans notre contrat de prestation ? Mon analyse serait de dire que notre relation étant au delà du contrat, j'ai voulu me porter garante de la réussite de cette mission, assumer les propositions de cette mission. Cependant la "problématique" de la commande n'étant pas clairement instruite dans cette mission, la réciprocité était impossible. D'où cette sensation d'être prise au piège avec des sentiments de frustration à répétition. Sur ce point la [dimension institutionnelle](#) pourrait être interprétée comme "biaisée" car partiellement mise en pratique ?

Avec ce recul, aujourd'hui je constate que ma posture de consultante a suscité des limites sur l'instruction de la demande d'intervention, de par un manque d'une posture multifonctionnelle (cadres théoriques élargis). Si cette mission était à refaire, aujourd'hui comme intervenante - consultante, grâce à cette formation CIDC reçue :

- Soit je ne m'engagerais pas sur cette mission
- Soit j'instruirais la problématique selon le rythme et la volonté des commanditaires.

# *PARTIE III — Cadre théorique d'analyse de pratique*

*(Selon la méthodologie d'analyse de pratique enseignée en Master CIDC – CNAM)*

L'analyse de pratique, telle qu'elle est enseignée au sein du Master CIDC, constitue un dispositif central pour comprendre **ce qui se joue réellement dans l'activité** — au-delà des intentions, des outils ou du prescrit. Elle repose sur une approche du travail comme **activité vivante, située, dialogique et traversée par des enjeux affectifs, normatifs, identitaires et temporels**.

## 1. L'analyse de pratique : un espace d'expression, de réflexion et de construction de savoir

L'analyse de pratique, telle qu'enseignée au CNAM, est un dispositif qui articule récit, réflexivité et élaboration collective. Elle s'inscrit dans une conception du travail comme activité subjective et située. À la suite de Castoriadis (1987), la praxis y est pensée comme un « faire dans lequel l'autre est visé comme être autonome », invitant à reconnaître la capacité du sujet à élaborer du sens et à transformer son propre agir.

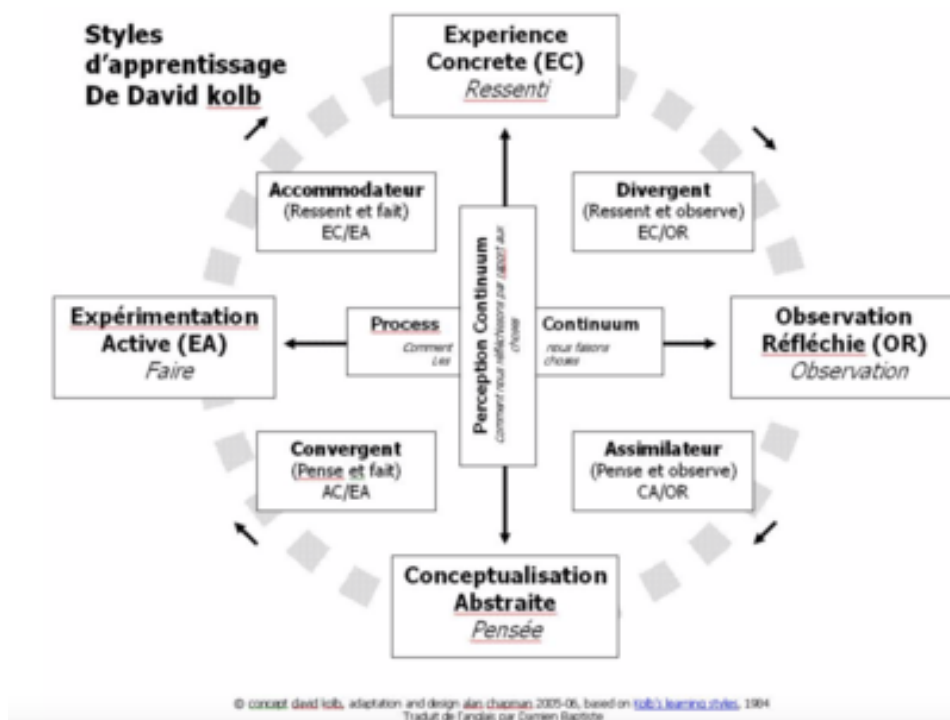
Cette méthodologie repose sur plusieurs dimensions constitutives :

- **Un espace d'expression** : permettre au praticien de déployer son récit sans interruption, en restituant les faits, les ressentis, les intentions, les hésitations.
- **Un espace de questionnement** : produire des clarifications, mettre en lumière les zones d'ambiguïté ou de non-dit.
- **Un espace d'élaboration de sens** : à travers des hypothèses formulées par les pairs, sans jugement ni injonction.
- **Un espace de mise à distance** : permettre au praticien d'entendre, de prendre appui, de différer sa compréhension.
- **Un espace de construction de savoirs** : où les concepts émergent à partir des affects (à rebours de la tradition platonicienne qui fait de l'idée une entité extérieure).

Dans ce cadre, le dispositif suit un déroulé précis :

1. désignation d'une secrétaire ;
2. récit par le protagoniste ;
3. émergence des émotions et images ;
4. questions de clarification ;
5. formulation d'hypothèses par les écoutants (adressées à l'intervenant animateur) ;
6. retour du concerné ;
7. proposition d'un contrepoint (film, scène, tableau, concept).

Ce dispositif s'appuie sur une logique d'**interprétation, non d'explication**, et sur l'idée que le savoir se construit dans l'aller-retour entre expérience et conceptualisation, tel que l'a formalisé Kolb (1984) : expérience → réflexivité → conceptualisation → ré-expérimentation.



Le cadre théorique mobilisé dans ce mémoire s'inscrit pleinement dans cette épistémologie. Il articule plusieurs traditions de pensée qui, combinées, permettent d'interroger finement les tensions, déplacements, malentendus, écarts et résonances qui ont traversé mon intervention. Ce cadre s'organise en cinq composantes théoriques majeures.

- Analyse du travail et de l'activité : comprendre le réel de l'agir humain
- Théories de l'accompagnement et du projet : posture, demande et cadre
- Sociologie clinique et dynamique de la demande

- Temporalités, écarts et dynamiques lentes
- Reconnaissance, affect et santé au travail

=> 2 - Récit par le protagoniste : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi -

| Rappel des étapes d'analyses :   |  |
|--|--|
| 1 - Désignation d'une secrétaire ;   | C'est moi  |
| 2 - Récit par le protagoniste ;  | <p><b><u>A - Démarrage</u></b></p> <p><b><u>B - Travail de la demande :</u></b></p> <p><b><u>C - L'étape 1 :</u></b></p> <p><b><u>D - Etape 3 et 4 :</u></b></p> |
| <p>3 - Emergence des émotions et images</p> <p>4 - Questions de clarification ;</p> <p>5 - Formulation d'hypothèses par les écoutants (adressées à l'intervenant animateur)</p> <p>6 - Retour du concerné ;</p> <p>7 - Proposition d'un contrepoint (film, scène, tableau, concept).</p> |  |

## A - Démarrage

Le temps de réponse à la proposition de collaboration s'éternisa alors que le souhait est là. C'est comme si, moi, je DÉSIrais PLUS QU'EUX faire ce travail, même gratuitement, je l'aurais fait. Mais aussi que je savais MIEUX qu'eux ce qu'il était pertinent de mettre en place, pour faire vivre ce lieu. Avec du recul, je constate mon positionnement comme étant celui d'un "sauveur". Je voulais également faire mes preuves avec cette première mission en dehors des environnements que je connaissais (TPE/PME), vu que c'est une association culturelle et culturelle. C'était nouveau pour moi et je voulais réussir. Je pense aussi, que par cette action, je voulais prouver que même en ayant, en arrière plan, un contexte religieux, il était possible de répondre à un besoin du territoire. Qu'il faut arrêter de "ne rien faire" ou de vivre caché, sous prétexte que l'Envol est associé à une église et a donc une réputation controversée sur Langeais; ce constat qui se retrouve de manière générale en France. L'histoire de l'Eglise a marqué positivement et négativement des millions de gens. C'est un sujet sensible.

## B - Travail de la demande :

J'ai travaillé la demande avec un cheminement en plusieurs étapes afin d'arriver au souhait exprimé par les clients. En gros, pas de coup de baguette magique... il faudra un certain temps avant que cela puisse porter du fruit.

Lors de ma présentation en 4 étapes, étalée sur quelques mois, je les sens partagés entre "wouha, c'est complet", et "wouha, c'est effrayant".

Leur réponse de ne valider que l'étape 1 pour des questions de budget et de ne pas vouloir s'engager pour la suite du projet, m'a à la fois déroutée et à la fois remise en question quant à mes pratiques et mes tarifs dédiés à ce type d'organisation associative.

- Déroutée car si le plan entier ne se "travaille" pas, il n'y aura pas le résultat escompté. Et cela retombera forcément sur moi.
- Remise en question car ils n'ont aucune connaissance de ce type d'intervention, du monde du consulting et d'accompagnement... ils ne comprenaient pas toutes ces étapes et ne voyaient pas vraiment où pouvait mener un si long cheminement. C'est alors que j'ai réfléchi à mes tarifs et que je les ai ajustés de telle manière d'être au plus "juste" de la capacité financière de chaque organisation qui pourrait me faire appel. D'autant plus qu'il n'y a aucune règle quant aux tarifs de ma profession. Chacun fixe ses tarifs comme il le souhaite, que l'on soit à Tours, à Paris où à l'étranger. Pour eux c'était une "approche" inconnue et je n'y ai absolument pas penser dans ma présentation.

## C - L'étape 1 :

La construction du sondage. Je me souviens que cette étape n'a pas été facile car recueillir un aussi grand nombre "d'avis" demande plus de moyens que je ne l'avais pensé.

Je pensais effectivement que les pages facebook, ainsi que les différents relais (Mairie, union des commerçants ) auraient été suffisants, mais non. Le taux de retour fut très faible.

Donc, soit le sondage n'intéressait pas les gens, soit ma démarche n'était pas la bonne. Cette étude s'est faite sur 3 mois, et avec du recul, je pense qu'elle aurait dû durer au moins 6 mois. Cependant je ne sais pas si avec une "préparation" aussi longue, les commanditaires se seraient engagés, car pour eux, il y avait tout de même un critère d'urgence à faire rentrer un revenu. J'étais déçue et perplexe pour la suite des étapes, car l'étude de marché détermine tout le reste. Une fois le plan d'action commercial proposé, je ressentis très furtivement et sans trop y prêter attention, comme un avis partagé au sein du couple. Lui semblait emballé par la proposition, sa femme elle, semblait silencieuse, pas prête à "bouger" dans ses positions et cela se confirmera par la suite. Je n'avais pas vu à ce stade que leur désaccord était certainement LA problématique à travailler à ce stade. J'ai poursuivi sur le projet présenté, alors qu'elle poursuivait son idée de location de "salle vide". J'ai appris par la suite que cette divergence d'opinion entre eux était fréquente.

Elle avait en mémoire leur première expérience à Loches, pouvant se rapprocher de ce projet et qui n'a pas fonctionné comme ils le souhaitaient. Elle pensait aussi à d'autres exemples de lieux d'accueil (en mode tiers lieu) qu'elle connaissait par d'autres personnes et elle disait constamment que pour Langeais ça ne fonctionnerait pas car c'est une petite ville/village, qui viendrait ? Pour autant, elle ne s'est jamais opposée aux idées proposées dans la suite de ce projet ( artisanat, co-working...) mais dès qu'il s'agissait de réagencer la

salle et d'y faire des aménagements, cela devenait extrêmement complexe, voire impossible. Il fallait que les projets restent "éphémères" : afin que l'église soit prioritaire quant à l'utilisation de la salle et de son aménagement les jeudi soir et les dimanches matin. Alors que moi je travaillais à quelque chose de durable et global. Et cette tension s'est ressentie tout au long du projet. Les deux configurations étaient-elle incompatibles ? J'étais frustrée aussi par leur manque d'ouverture et de confiance pour conjuguer les activités de l'Église avec le reste des projets . Ce frein venait-il d'elle, ou des deux ? La communauté aurait-elle vu des inconvénients à ces projets ? Pourquoi ne pas leur en avoir ni parlé, ni proposé ?

Je constate que sa position a freiné, voire bloqué le projet. Mais la mienne aussi quelque part. J'ai consciemment occulté ce "différend" qui les séparait et j'ai continué à mener à bien ce que JE pensais être le mieux à faire dans le cadre de leur sollicitation "consulting". Mon désir, ma volonté, mon projet, ma commande, sont passés avant leurs doutes, leurs budgets, leurs peurs, leurs freins, leurs incertitudes... J'ai cru DEVOIR les "conduire" à BONNE destination, dans le cadre de leur sollicitation. Cela faisait partie du contrat ! Erreur. Je me suis chargée d'un travail qui n'aurait pas dû être le mien, travail de cheminement et de déplacement qui se déroulait au rythme de chacun, que j'ai mené seule, au lieu de les accompagner dans ce processus. J'ai voulu imposer un rythme dans cette histoire. Leur donner LE timing, les cadrer, les contrôler, les maîtriser...Mais ai-je tenu compte de leur rythme ? de leurs hésitations? N'y avait-il pas là, de façon évidente, des réponses à mes frustrations ?

Je pense que l'essentiel de la problématique est là... Ce qui fait qu'après, les questions d'aménagement, de projet, d'investissement, ont rencontré des lenteurs **inexprimées** auxquelles je n'avais que partiellement accès par des "non dit" et des "attitudes" qui montraient leurs différences de position.

#### D - Etape 3 et 4 :

Quelques mois de travail se sont écoulés pour la concrétisation de ce projet : veille, marketing, puis prospection... ça commence à prendre forme. Mais voilà, toujours pas d'investissement concret permettant de le matérialiser. Ce n'est visible que dans nos échanges, mes comptes rendus, mais pas de manière concrète dans le lieu concerné : la salle de l'ENVOL. Du moins, ça traîne en longueur. Après un échange avec eux, où je mets un peu plus de pression, arrivent enfin : 2 tables IKEA sur tréteaux et une imprimante d'entreprise. Là encore, nos rythmes ne sont pas du tout synchronisés. J'avance au rythme des retombées extérieures pour mener le projet, mais eux deux avancent au gré de leurs peurs, doutes, incertitudes.

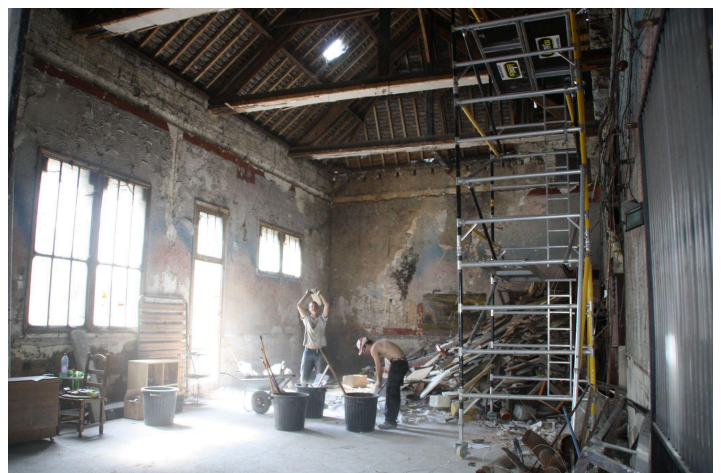
Je me demande aussi si leur lien avec cette salle n'a pas impacté la faisabilité de ce projet. C'est un lieu qu'ils ont entièrement refait des murs à la décoration, en famille. Ils l'ont tout simplement transformé. D'un garage automobile délabré, c'est devenu une salle de 100m2 neuve et lumineuse.

Après 6 ans de travaux intensifs, ayant nécessité un gros investissement financier, leur attachement affectif et matériel à ce lieu devenu ce qu'il est, ne serait pas impossible. D'où

peut être, le fait qu'il est impossible pour eux d'en modifier l'intérieur. Ce qui expliquerait leur volonté de rester sur des projets plutôt "éphémères " qui ne changent ni la configuration du lieu, ni son identité ?

## Ma synthèse de ces situations ? Un projet plus fragile que prévu

L'être humain et l'environnement étant "vivant", je devais bien co-construire avec eux pour entrer dans un nouveau chapitre de l'histoire de cette salle. Or là, j'ai construit seule, dans la performance et sans "faire rencontre", ce qui nous a amenés inévitablement à quelque chose de fragile, vide de sens et non durable ( consommable, jetable ?). Il n'y a pas eu non plus de mise en sens "partagée". De peur que cette idée ne m'échappe si je la partage, si je la mets sur la table et qu'elle soit controversée : que deviendrait t-elle alors ? Disséquée, ridiculisée, non écoutée, rejetée, moquée, volée.... Il y avait donc bien un enjeu personnel dans cette proposition que je présentais comme une excellente réponse à leur demande. Je voulais que cette idée soit reconnue, valorisée, célébrée. Je voulais, non pas avoir raison, mais qu'on me fasse confiance quant à mes propositions personnelles, ce qui dans ma vie familiale, n'a jamais été le cas. Est-ce aussi la raison pour laquelle "mes interlocuteurs auraient pu ne pas être là, car je ne voulais pas prendre le risque qu'en partageant mes idées et mes façons de voir, cela soit dévalorisé, confronté. Il y avait ici un risque. D'où l'idée aussi de faire souvent seule, pour ne pas avoir à débattre. Comme si accueillir le point de vue de l'autre était pour moi très insécurisant, déstabilisant. Je ne voulais pas qu'on piétine mon idée, alors je ne la co-construisais pas, et surtout je gardais la main, le pouvoir dessus. Voilà mon rapport au pouvoir. Partager c'est prendre le risque d'être dépossédé de quelque chose auquel on tient; c'est un chemin qui me paraît être le bon. Ça vient toucher mon identité. qui je suis et qu'est ce que je deviens si je partage mon idée ? Ce n'est plus MA proposition. Ce n'est plus de MOI. (notion d'utilité?) parce que dans cette perspective, je maîtrise. Or si je ne sais pas ce que va devenir mon idée, je ne maîtrise plus = perte de contrôle, qui touche à ma reconnaissance. **Je suis rentrée selon DUBAR dans un processus identitaire relationnel, dans l'attente d'une reconnaissance** . Acte d'attribution et acte d'appartenance. En ne rentrant pas en résonance avec mes commanditaires, je me privais d'élargir mon identité et la leur. L'espace "capacitant" identitaire n'était pas favorisé, construit car Sainsaulieu nous apprend à voir l'entreprise comme un lieu de socialisation et de production d'identités. Comprendre la demande d'un client, c'est aussi comprendre les normes et les appartenances qui la façonnent.



=> 3 - Emergence des émotions et images : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi

| Rappel des étapes d'analyses :   |   |
|--|---|
| 1 - Désignation d'une secrétaire ;   | C'est moi   |
| 2 - Récit par le protagoniste ;  | A - Démarrage<br>B - Travail de la demande :<br>C - L'étape 1 :<br>D - Etape 3 et 4 : |
| <b>3 - Emergence des émotions et images</b><br>4 - Questions de clarification ;<br>5 - Formulation d'hypothèses par les écoutants (adressées à l'intervenant animateur)<br>6 - Retour du concerné ;<br>7 - Proposition d'un contrepoint (film, scène, tableau, concept). |   |

Ces quatre situations révèlent une dynamique récurrente dans mon approche professionnelle, qui me confronte à des "désadhérences" entre ma posture et l'engagement des commanditaires. Selon le cadre théorique de l'analyse de pratique enseigné par Bernard ALIX, je vais maintenant formuler mes émotions et images "imaginaires" de ces situations complexes :

## A - Démarrage

Temps de retour suite discussions :

Impression d'être la personne de la situation en réponse à leur besoin mais eux ne saisissent pas pleinement l'opportunité de cette collaboration.

Je me positionne naturellement comme une force motrice, une personne qui structure, propose et anticipe.

Problème : Si le client n'est pas prêt ou ne comprend pas pleinement la démarche, ce positionnement peut générer une dynamique déséquilibrée :

- J'avance plus vite qu'eux.
- Je prends en charge plus que nécessaire.
- Eux deviennent passifs ou réticents.

Une table riche de mets dont ils ne profitent même pas. Ils hésitent à en prendre comme si cet investissement n'était pas vraiment ce qu'ils recherchaient ?



Les mets se gâtent... Soit on les prend, soit ça retourne au frais !

**Emotions / Thèmes :**

Rencontre

|  |   |
|--|---|
|  | Amour<br>Promesse<br>Recevoir<br>Préparation<br>Confiance<br>Temporalité<br>Adaptation<br>Séduction |
|--|---|

Début d'analyse personnelle:

Analyse : Dès le début, je me suis sur-investie dans cette mission. J'avais le sentiment d'être vraiment la personne de choix pour leur demande. Ca ressemble à une histoire d'amour où l'un des deux partenaires tombe follement amoureux mais où l'autre ne se décide pas de suite. Cela donne une impression d'indécision, de rejet, d'un amour non réciproque mais aussi, pour l'inverse, un sur-investissement, une sur-évaluation, une dévotion trop marquée.

Mon analyse est que je tenais absolument à avoir ce contrat par

- curiosité : 1er contrat avec ce genre d'organisation
- reconnaissance : je suis capable même si je ne connais pas le fonctionnement
- motivation : je voulais montrer l'étendue des possibles = ouverture

B - Travail de la demande :

J'ai travaillé la demande avec un cheminement en plusieurs étapes afin d'arriver au souhait exprimé par les clients. En gros, pas de coup de baguette magique... il faudra un certain temps avant que cela puisse porter du fruit.

Dans plusieurs situations, la demande initiale n'était pas totalement claire. Parfois, les clients eux-mêmes ne savaient pas vraiment ce qu'ils voulaient ou n'étaient pas conscients des implications de leur engagement.

- Dans le premier cas, je voulais plus qu'eux, ce qui a généré un sentiment de sur-investissement de ma part.
- Dans le deuxième cas, l'ampleur du projet leur faisait peur, ce qui a freiné leur adhésion.
- Dans le troisième cas, les divergences internes n'ont pas été identifiées assez tôt, ce qui a complexifié la suite.
- Dans le quatrième cas, les freins inconscients et l'attachement émotionnel au lieu, ont bloqué le processus.

Deux personnes qui ne parlent pas la même langue, qui se comprennent très généralement mais pas dans les détails sur la mise en place d'un projet commun



**Emotions / Thèmes :**

Incompréhension  
Légèreté  
Tensions

C - L'étape 1 :

(...) Là encore, nos rythmes n'étaient pas du tout synchronisés. J'avancais au rythme des retombées extérieures pour mener le projet, mais eux deux avançaient au gré de leurs peurs, doutes, incertitudes.

*“C'est quand même notre salle, on en fait ce qu'on veut”. voir comment j'ai réagi ? cibler quelques phrases.*

Je fonctionnais à un rythme rapide, structuré, avec une vision claire. Eux avançaient au gré de leurs doutes, de leurs craintes, et de leur propre temporalité. Ce décalage de rythme a entraîné frustration, incompréhension et tensions implicites.

J'avance en voiture , il avance à pied.  
Je tiens l'élastique avec eux.  
Mais je dois le lâcher pour les laisser aller.



**Emotions / Thèmes :**

Rythme /  
Performance  
Travail individuel et collectif  
Désir / renoncement  
L'engagement. Jusqu'où ?

Territoire / Périmètre  
Perfection et instrumentalisation

D - Etape 3 et 4 :

(...) les questions d'aménagement, de projet, d'investissement ont rencontré des lenteurs **inexprimées**.

Sondage aux retours infimes

Un fil rouge : la volonté de bien faire, d'amener une solution pertinente, de structurer une démarche solide.

Mais parfois, cela m'amenait à prendre en charge plus que ce que le client était prêt à assumer et faire lui-même comme démarche de travail.

- J'ai essayé de rassurer, d'expliquer, de guider, mais eux n'étaient pas toujours en mesure de suivre.
- J'ai parfois imposé une direction, alors qu'ils avaient besoin de cheminer à leur manière. (leur rythme ?)

Une goutte d'eau dans un océan  
La terre est plate !  
Non, la terre est ronde !



|   |   |
|---|---|
|   | <p><b>Emotions / Thèmes :</b></p> <p>Performance / reconnaissance<br/> Positionnement / Confrontation<br/> Ajustement</p> |
| <p>Suite</p>  |   |
| <p>Ces situations montrent aussi l'importance du lien émotionnel dans ma manière d'accompagner.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je voulais que le projet réussisse, mais eux portaient aussi des peurs et des attachements.</li> <li>- Mon engagement était sincère et fort, mais ils ne partageaient pas toujours cette intensité.</li> <li>- Je ressentais des tensions implicites, mais elles restaient souvent inexprimées.</li> </ul> | <p><b>Emotions / Thèmes :</b></p> <p>Sentiment de redevabilité (don)<br/> Ethique<br/> Plusieurs casquettes</p>           |



=> 4 ; 5 ; 6 - : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi

1 - Désignation d'une secrétaire ;

C'est moi

|   |  |
|---|--|
| <p>2 - Récit par le protagoniste ;</p>  | <p>A - Démarrage</p> <p>B - Travail de la demande :</p> <p>C - L'étape 1 :</p> <p>D - Etape 3 et 4 :</p> |
| <p>3 - Emergence des émotions et images</p> <p><b>4 - Questions de clarification ;</b></p> <p><b>5 - Formulation d'hypothèses par les écoutants (adressées à l'intervenant animateur et non au protagoniste concerné)</b></p> <p><b>6 - Retour du concerné ;</b></p> <p>7 - Proposition d'un contrepoint (film, scène, tableau, concept).</p> |  |

A - Démarrage

## A - 1. Le positionnement dans la relation

J'identifie un déséquilibre dans l'engagement, avec un ressenti de sur-investissement de ma part. Il me semble avoir pris une posture de « sauveur », voulant apporter une solution que je juge pertinente et évidente, face à une structure qui tarde à répondre. Ce positionnement pourrait s'expliquer par mon envie de prouver ma capacité à agir dans un nouvel environnement (associatif culturel et culturel) et à surmonter les préjugés liés à l'institution concernée.

### Question d'analyse / Hypothèse :

- Cette posture de “sauveur” me sert-elle ou me dessert-elle dans mon rapport aux autres et à moi-même ?
- Comment pourrais-je ajuster mon investissement pour maintenir une posture de collaboration et non de réparation ?
- Question : Peut-on offrir / donner un service à quelqu'un qui ne sait pas réellement de quoi il a besoin ? Éclairage avec 4 points :

## A - 2. L'enjeu de reconnaissance et de légitimité

J'évoque un besoin de prouver ma valeur et de réussir en dehors de mon cadre habituel (TPE/PME). Cela montre une quête de reconnaissance qui va au-delà du simple projet. En voulant démontrer que ce lieu peut répondre à un besoin du territoire malgré son lien religieux, j'entre dans une forme de « militantisme » implicite, qui peut ajouter une charge émotionnelle forte.

### Question d'analyse / Hypothèse :

- Suis-je en train de chercher à convaincre les autres ou à me convaincre moi-même ?
- Comment pourrais-je transformer cette volonté de prouver en un engagement plus détaché, plus équilibré ?

### A - 3. La temporalité et l'attente

L'un des points centraux de mon ressenti est l'incompréhension face à la lenteur de la réponse. Je perçois leur hésitation comme un manque de clairvoyance ou d'intérêt. Pourtant, leur propre rapport au projet, à l'investissement et au changement est peut-être différent du mien.

#### Question d'analyse / Hypothèse :

- **Qu'est-ce que leur temporalité dit d'eux ? Est-ce de la prudence ? Un manque de moyens ? Une peur du changement ?**
- **Comment pourrais-je accepter ce rythme sans que cela n'affecte ma motivation ou mon estime du travail ?**

### A - 4. L'image mentale des mets qui se gâtent

Cette métaphore traduit un sentiment d'opportunité gâchée, d'un potentiel non exploité. Mais cette image contient aussi une injonction implicite : "Ils doivent prendre ces mets, sinon c'est du gâchis". Ce qui renvoie à mon ressenti de : je sais mieux qu'eux ce qui est bon pour eux.

#### Question d'analyse / Hypothèse :

- **Et s'ils ne voulaient pas de ces mets ? Ou s'ils n'étaient pas prêts à les manger maintenant ?**
- **Dois-je envisager qu'ils aient une autre manière de nourrir leur projet ?**

Retour du concerné :

Dès le début, je me suis sur-investie dans cette mission. J'avais le sentiment d'être vraiment la personne de choix pour leur demande. Ça ressemble à une histoire d'amour où l'un des deux partenaires tombe follement amoureux mais l'autre ne se décide pas de suite. Cela donne une impression d'indécision, de rejet, d'un amour non réciproque mais aussi pour l'inverse, un sur-investissement, une sur-évaluation, une dévotion trop marquée.

Mon analyse est que je tenais absolument à avoir ce contrat par

- curiosité : 1er contrat avec ce genre d'organisation
- reconnaissance : je suis capable même si je ne connais pas le fonctionnement

- motivation : je voulais montrer l'étendue des possibles = ouverture

Je me positionne naturellement comme une force motrice, une personne qui structure, propose et anticipe.

Problème : Si le client n'est pas prêt ou ne comprend pas pleinement la démarche, ce positionnement peut générer une dynamique déséquilibrée :

- J'avance plus vite qu'eux.
- Je prends en charge plus que nécessaire.
- Eux deviennent passifs ou réticents.

B - Travail de la demande :

**« Je sais », ils ne savent pas.** Je connais le fond et la forme. Ici c'est moi qui guide, qui instruis. Je voyais bien qu'ils ne comprenaient pas tout, mais qu'en même temps ils étaient curieux de la démarche. Je tentais de les rassurer, comme pour les conforter dans leur choix. Le fait qu'ils n'acceptent pas d'emblée l'ensemble des étapes, m'a envoyé comme message un manque de confiance dans ma démarche, mon professionnalisme, ma capacité à ... J'ai interprété leur position comme un doute quant à la pertinence de ma démarche, plus que des craintes vis-à-vis de leurs capacités financières. Question : Peut-on, en tant qu'intervenant, accepter une commande partielle en espérant satisfaire tout de même le commanditaire ?

B- 2. Le décalage de perception entre moi et eux

J'identifie un fossé entre mon expertise et leur méconnaissance du processus d'accompagnement.

- Pour moi, le parcours est clair, structuré, logique et nécessaire dans son intégralité.
- Pour eux, c'est un terrain inconnu, qui suscite à la fois admiration ("wouah, c'est complet") et crainte ("wouah, c'est effrayant").

Cette dichotomie génère une incompréhension mutuelle :

- De leur côté : Ils ne voient pas où cela les mène, pourquoi c'est si long, et s'ils en ont vraiment besoin.

- De mon côté : Je perçois leur hésitation comme un manque de confiance en moi.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Leur peur est-elle liée au contenu ou à leur capacité à suivre le processus ?**
- **Comment pourrais-je mieux vulgariser mon approche pour qu'elle leur paraisse accessible et progressive ?**
- **Leur réponse partielle signifie-t-elle un rejet ou simplement une approche prudente et pragmatique ?**

B - 3. Mon positionnement : experte et pédagogue

Je me positionne comme celle qui sait, qui maîtrise le fond et la forme. Eux sont novices face à ce type d'accompagnement, ce qui me pousse à adopter une posture de guide et pédagogue.

Mais cette **asymétrie** pose une question sur mon rôle :

- **Suis-je là pour former ou pour co-construire avec eux ?**
- En tentant de les rassurer, je peux accentuer leur dépendance à mon expertise, au lieu de les rendre acteurs du changement

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Plutôt que d'amener une solution complète, pourrais-je leur proposer une co-construction progressive, où ils expérimentent chaque étape et en évaluent l'impact avant de s'engager plus loin ?**

B- 4. L'impact du choix budgétaire sur mon offre et mon positionnement

Leur décision de ne valider que l'étape 1 me met face à une tension entre la faisabilité du projet et leur capacité financière. Cela touche à plusieurs aspects :

- Frustration : L'idée que le projet ne pourra pas aboutir si toutes les étapes ne sont pas suivies.
- Remise en question de ma tarification : je réalise que mon modèle doit s'adapter aux réalités économiques des structures associatives.
- Interrogation sur ma valeur : Leur choix me renvoie à un doute implicite sur ma capacité à convaincre.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Puis-je voir cette adaptation tarifaire comme une stratégie d'accessibilité, plutôt que comme une concession sur ma valeur ?**
- **Le fait qu'il n'existe pas de règle tarifaire pour **mon métier** est-il une contrainte ou une opportunité pour ajuster mon positionnement ?**
- **En acceptant une commande partielle, comment puis-je m'assurer que mon travail ait un impact suffisant pour être reconnu et valorisé ?**

Retour du concerné (Moi) :

Dans plusieurs situations, la demande initiale n'était pas totalement claire. Parfois, les clients eux-mêmes ne savaient pas vraiment ce qu'ils voulaient ou n'étaient pas conscients des implications de leur engagement.

- Dans le premier cas, je voulais plus qu'eux, ce qui a généré un sentiment de sur-investissement de ma part.
- Dans le deuxième cas, l'ampleur du projet leur faisait peur, ce qui a freiné leur adhésion.
- Dans le troisième cas, les divergences internes n'ont pas été identifiées assez tôt, ce qui a complexifié la suite.
- Dans le quatrième cas, les freins inconscients et l'attachement émotionnel au lieu ont bloqué le processus.

J'ai travaillé la demande avec un cheminement en plusieurs étapes afin d'arriver au souhait exprimé par les clients. En gros, pas de coup de baguette magique... il faudra un certain temps avant que cela puisse porter du fruit.

C - L'étape 1 :

(...) Là encore, nos rythmes n'étaient pas du tout synchronisés. J'avancais au rythme des retombées extérieures pour mener le projet, mais eux deux avançaient au gré de leurs peurs, doutes, incertitudes.

*“C'est quand même notre salle, on en fait ce qu'on veut”. voir comment j'ai réagi ? cibler quelques phrases.*

L'étape 1 – le sondage – a révélé un taux de retour très bas, ce qui a soulevé un doute sur l'intérêt réel du public cible. J'identifie plusieurs hypothèses :

- Un manque d'intérêt du public → Peut-être que l'offre ne répondait pas à un besoin perçu ?
- Une méthode de diffusion insuffisante → Le relais via Facebook et les institutions locales n'a pas suffi.

Je me rends compte avec du recul que cette phase aurait dû être plus longue (6 mois au lieu de 3). Mais en même temps, les commanditaires avaient une pression financière immédiate, ce qui a limité cette possibilité.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Ce faible taux de retour aurait-il dû être un signal d'alerte sur la viabilité du projet ?**
- **Comment aurais-je pu adapter cette méthode de collecte pour toucher plus efficacement le public cible ?**

C - 2. Le décalage de visions entre les commanditaires

J'identifie une différence de position forte entre les deux porteurs du projet :

- Raphaël est emballé.
- Sa femme est plus réservée, freinée par son expérience passée et par une vision différente du lieu (éphémère vs durable).

Ce décalage interne aurait dû être un élément clé à analyser dès le départ, car il a généré des non-dits, des tensions invisibles et des blocages latents tout au long du projet.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Comment aurais-je pu détecter plus tôt cette divergence ?**
- **Aurais-je pu proposer un temps spécifique pour travailler leur vision commune avant de lancer le projet ?**

C - 3. Mon positionnement dans le projet : guide ou facilitatrice ?

Je réalise que j'ai pris une posture de leadership fort, en voulant conduire le projet vers ce que JE pensais être la bonne destination. En tant que consultante expérimentée, j'ai cherché à :

- Donner le rythme (alors qu'ils en avaient peut-être un autre).
- Structurer un projet durable, alors qu'eux cherchaient quelque chose de plus éphémère.
- Maîtriser et cadrer, alors qu'ils avaient besoin de temps pour intégrer ces changements.

J'identifie un glissement de rôle :

- Ce n'était pas à moi d'imposer une vision, mais d'aider à clarifier la leur.
- Ce n'était pas à moi de "déplacer" leurs freins, mais de les aider à les exprimer et les comprendre.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Comment aurais-je pu mieux respecter leur rythme et leur cadre, tout en proposant un accompagnement efficace ?**
- **Aurais-je pu mettre en place un espace de dialogue sur leurs doutes AVANT d'entrer dans la construction du projet ?**

C - 4. L'échec de la co-construction : pourquoi les acteurs n'ont-ils pas été impliqués ?

Je me suis demandé pourquoi ils n'avaient pas consulté les membres de l'église plus largement. En effet, en restant focalisée sur les porteurs du projet, je suis peut-être passée à côté d'un levier clé :

- D'autres membres de la communauté auraient pu être favorables aux changements.

- Leur implication aurait pu alléger le poids des freins mis par la femme du commanditaire.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Pourquoi ne pas avoir sondé l'ensemble des acteurs dès le départ ?**
- **Comment aurais-je pu intégrer une approche plus participative pour lever les blocages internes ?**

C - 5. Métaphores et perception du conflit

Les images sont parlantes :

- "Une goutte d'eau dans un océan" → Sentiment d'être noyée dans un système plus grand que toi.
- "La terre est plate ! Non, la terre est ronde !" → Un débat d'opinions où personne ne se rejoint vraiment.

Ces images traduisent une opposition de croyances, plutôt qu'un vrai dialogue. Le projet est devenu un champ de bataille d'idées, au lieu d'être un processus de construction collective.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Comment aurais-je pu transformer cette opposition en un espace de discussion constructive ?**
- **Aurais-je pu travailler sur une vision partagée, plutôt qu'imposer une seule direction ?**

Conclusion et apprentissages clés

- Accepter que le projet doive d'abord être clarifié en interne avant d'être structuré.
- Adopter une posture de facilitatrice et non de "guide qui impose".
- Intégrer plus tôt tous les acteurs pour éviter de rester coincés dans une opposition binaire.

Retour du concerné : Je fonctionne avec un rythme rapide, structuré, avec une vision claire. Eux avancent au gré de leurs doutes, de leurs craintes, et de leur propre temporalité. Ce décalage de rythme a entraîné frustration, incompréhension et tensions implicites.

D - Etape 3 et 4 : (...) les questions d'aménagement, de projet, d'investissement ont rencontré des lenteurs **inexprimées**

Question d'analyse / Hypothèse :

**Cette situation met en évidence plusieurs tensions : rythme, engagement concret, attachement émotionnel au lieu, et positionnement dans l'accompagnement.**

D - 1. Un décalage de rythme toujours plus marqué

Je ressens une discordance profonde entre ma dynamique et la leur :

- Moi : dans une logique de projet, avec des actions visibles et progressives (veille, marketing, prospection). Je suis en mouvement constant avec des attentes sur des manifestations concrètes du changement.
- Eux : avancent beaucoup plus lentement, au rythme de leurs émotions et de leurs freins. Chaque décision est teintée d'hésitations et de doutes.

Le décalage de tempo est symbolisé par mon imaginaire :

- « J'avance en voiture, ils avancent à pied. » → Une grande différence de vitesse, qui peut générer frustration et incompréhension.
- « Je tiens l'élastique avec eux, mais je dois le lâcher. » → Une tension permanente entre mon rôle moteur et leur résistance.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Aurais-je pu ralentir volontairement mon propre rythme pour mieux coller au leur ?**
- **Comment aurais-je pu créer un cadre de progression plus rassurant pour eux ?**

D-2. L'attachement émotionnel à la salle : un frein invisible ?

Je réalise qu'ils ont un lien affectif fort avec ce lieu, qu'ils ont rénové de leurs mains. Ce n'est pas un simple espace à exploiter, c'est toucher à une partie d'eux-mêmes.

Ce projet, qui pour moi, représente une dynamique de développement, peut pour eux, signifier :

- Une perte de contrôle sur un lieu qu'ils ont façonné.
- Une peur de voir l'espace devenir autre chose que ce qu'ils avaient imaginé.
- **Un dilemme entre la fonction spirituelle et la fonction économique du lieu.**

Le fait qu'ils avancent très lentement sur l'aménagement concret montre peut-être une forme de résistance inconsciente : en ne matérialisant pas trop vite le projet, ils conservent leur pouvoir de décision et leur attachement personnel à la salle.

Question d'analyse / Hypothèse :

- **Aurais-je pu travailler spécifiquement avec eux sur leur relation au lieu, avant même de structurer le projet ?**
- **Comment auraient-ils pu exprimer leur attachement autrement que par ces résistances silencieuses ?**

D - 3. Le premier investissement concret : des actions timides

Finalement, deux tables IKEA sur tréteaux et une imprimante apparaissent après un échange plus appuyé. Ces éléments sont importants mais semblent dérisoires au regard du projet global.

Pourquoi si peu d'investissement matériel, alors que je suis engagée depuis plusieurs mois ?

- Peut-être parce que, pour eux, c'est déjà un pas immense.
- Peut-être que ces petits gestes sont une façon prudente de tester la réalité du projet.

Ce que je perçois comme une absence d'engagement concret pourrait être leur manière de valider progressivement l'idée, sans prendre de risques trop tôt.

Questions d'analyse :

- **Aurais-je pu les aider à définir des micro-étapes visibles et rassurantes, pour qu'ils avancent sans crainte ?**
- **Comment auraient-ils pu exprimer autrement leurs hésitations, au lieu de les traduire en lenteurs et non-dits ?**

D - 4. Mon positionnement : locomotive ou accompagnatrice ?

J'ai voulu les embarquer dans une vision claire et ambitieuse, mais eux n'ont jamais pleinement pris le relais. Ils sont restés dans un rapport attentiste, avançant au gré de leurs peurs et de leurs incertitudes.

L'image de l'élastique que je tiens et que je dois lâcher est très forte. Elle peut montrer que :

- Je les ai entraînés dans une dynamique qui n'était pas la leur.
- J'ai porté le projet à leur place en espérant les voir s'y engager de manière plus active.
- J'ai ressenti le besoin de relâcher cette tension, car je me suis rendue à l'évidence que je ne pouvais pas forcer leur engagement.

Réflexion riche sur le rôle :

- Jusqu'où porter un projet pour un client ?
- Où se situe la limite entre impulsion et imposition ?
- Comment respecter leur rythme naturel tout en gardant un cadre structurant ?

**Hypothèse : Peut-être que mon implication forte a aussi joué un rôle dans leur lenteur. Plus j'ai pris de place, moins ils ont eu besoin de s'engager réellement.**

D - 5. Une dynamique de contrôle et d'abandon

Mon analyse contextuelle montre une tension sous-jacente dans mon rapport au projet :

1. Une volonté forte de structurer, cadrer, amener un résultat concret.
2. Un attachement à "bien faire", à prouver que cette démarche a du sens.
3. Un besoin de voir une matérialisation tangible du travail accompli.

Mais en parallèle, j'ai été confrontée à :

- Leur lenteur et leur prudence.
- Leur difficulté à se projeter.
- Leur attachement émotionnel au lieu.

Cela a créé un cycle de frustration et de découragement :

- Je poussais → Ils ralentissaient.
- J' essayais de montrer la voie → Ils ne se l'appropriaient pas totalement.
- Je leur proposais des actions concrètes → Ils avançaient avec des hésitations visibles mais non exprimées.

Cela m'a amenée à réaliser que je ne pouvais pas tout contrôler et que certains freins provenaient d'eux seuls.

Question d'analyse :

**Aurais-je pu identifier plus tôt ces signaux faibles pour ajuster mon approche et travailler sur leur engagement plutôt que sur la**

### seule structuration du projet ?

Retour du concerné : Une volonté de bien faire, d'amener une solution pertinente, de structurer une démarche solide.

Mais parfois, cela m'amène à prendre en charge plus que ce que le client est prêt à assumer et faire lui-même comme démarche de travail.

- J'ai essayé de rassurer, d'expliquer, de guider, mais eux n'étaient pas toujours en mesure de suivre.
- J'ai parfois imposé une direction, alors qu'ils avaient besoin de cheminer à leur rythme.

=> 6 - Retour du concerné : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi

|   |  |
|---|--|
| 1 - Désignation d'une secrétaire ;  | C'est moi  |
| 2 - Récit par le protagoniste ;   | <p>A - Démarrage</p> <p>B - Travail de la demande :</p> <p>C - L'étape 1 :</p> <p>D - Etape 3 et 4 :</p> |
| <p>3 - Emergence des émotions et images</p> <p>4 - Questions de clarification ;</p> <p>5 - Formulation d'hypothèses par les écoutants (adressées à l'intervenant animateur et non au protagoniste concerné)</p> <p><b>6 - Retour du concerné ;</b></p> <p>7 - Proposition d'un contrepoint (film, scène, tableau, concept).</p> |  |

Plusieurs rdv de suivi de mémoire après ( avec M ALIX - Directeur de mémoire), ainsi que des recherches personnelles : voici les auteurs et les concepts sélectionnés pour éclairer les situations délicates rencontrées, à partir des étapes 3, 4, 5, 6 de l'analyse de pratique :

AXE 1 — Mon positionnement : accompagnatrice ou “locomotive” ?

Auteurs : Boutinet, Lhôtellier, Norbert Alter, Sandro De Gasparo

| Auteur  | Concepts clés  | Eclairage reçu   | Ressources Webographiques  |
|---|--|--|--|
| <b>Jean-Pierre Boutinet</b><br>(+ Guy JOBERT) | Anthropologie du projet ; projet comme fiction mobilisatrice ; posture du facilitateur | Boutinet m’aide à comprendre que j’ai porté un <b>projet trop structuré trop tôt</b> , au lieu de laisser émerger leur propre projection. Je vois comment j’ai été « locomotive », là où il aurait fallu être facilitatrice.   | <i>Anthropologie du projet</i> (PUF) • Conférence : « Le projet comme fiction mobilisatrice »<br><br><a href="https://www.uodc.fr/competences/contenu-video/le-formateur-dadultes-un-agent-de-developpement#detail-video">https://www.uodc.fr/competences/contenu-video/le-formateur-dadultes-un-agent-de-developpement#detail-video</a>   |
| <b>Alexandre Lhôtellier</b>                   | Accompagnement : présence/retrait ; travail de la demande ; éthique de la posture      | Lhôtellier me montre que je me suis engagée <b>avant que la demande soit clarifiée</b> . J’ai comblé le flou plutôt que de l’habiter. Sa pensée m’aide à ajuster ma présence pour ne pas surinvestir. Il me montre aussi que j’ai comme <b>construit l’espace de réflexion à la place de l’autre</b> , alors que j’aurais dû “tenir conseil” de manière à ce que le sujet reste auteur de son propre acte. | <i>Accompagner et tenir conseil</i> (Cairn) • Conférence Canal-U<br><br><a href="http://propos.orientes.free.fr/dotclear/public/Lhotellier_A_L_acte_de_tenir_conseil_L_orientation_scolaire_et_professionnelle_2000_29_n_1_27-50.pdf">http://propos.orientes.free.fr/dotclear/public/Lhotellier_A_L_acte_de_tenir_conseil_L_orientation_scolaire_et_professionnelle_2000_29_n_1_27-50.pdf</a><br><br><a href="https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2003/01/Volume09_1-2_02_lhotellier.pdf">https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2003/01/Volume09_1-2_02_lhotellier.pdf</a> |
| <b>Norbert Alter</b>                          | Reconnaissance mutuelle ; coopération ; asymétries relationnelles                      | Alter m’aide à voir que ma posture « haute » a créé une asymétrie relationnelle : j’attendais une reconnaissance qu’ils n’ont pas exprimée, et eux attendaient que je reconnaisse leur prudence.   | <i>La reconnaissance au travail</i> (PUF) • Conférence CNAM (voir PDF Dubost Posture)  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  |  | <a href="https://shs.cairn.info/revue-du-mauss-2002-2-page-263?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-du-mauss-2002-2-page-263?lang=fr</a>   |
| <b>Sandro de Gasparo</b>                        | Mise en accord ;<br>production du lien ;<br>dynamique relationnelle  | De Gasparo éclaire le fait que je suis entrée trop vite dans l'action, empêchant une <b>mise en accord préalable</b> , indispensable pour faire lien et créer un projet partagé. | Articles CNAM • Conf. « Mise en accord et production de lien »  |
| <a href="#"><u>Dossier ressources axe 1</u></a> |  |  |   |
| <b>Consulté mais non mentionnés</b>             |  |  |   |
| <b>Eugène Enriquez</b>                          | - Intervenir aujourd'hui dans les organisations - Pour une éthique de l'intervention -<br><br>Sociologue, professeur émérite de l'Université Paris 7 |  | <a href="https://www.uodc.fr/conseil/contenu-video/intervenir-aujourd'hui-dans-les-organisations?tx_atoluodcvideo_show%5Bsequence%5D=1552&amp;cHash=af42fe1543c4d6de003a2e1f09677c79#detail-video">https://www.uodc.fr/conseil/contenu-video/intervenir-aujourd'hui-dans-les-organisations?tx_atoluodcvideo_show%5Bsequence%5D=1552&amp;cHash=af42fe1543c4d6de003a2e1f09677c79#detail-video</a>                     |
| <b>PIERRE VERMERSCH</b>                         |  |  | L'entretien d'explicitation - Pierre VERMERSCH<br><br><a href="https://youtu.be/0m3P55_4xII?si=anzB3SKko9J-iZi">https://youtu.be/0m3P55_4xII?si=anzB3SKko9J-iZi</a><br><br><a href="https://youtu.be/6of0WwKx73I?si=SexqYgfYjiJOaCv3">https://youtu.be/6of0WwKx73I?si=SexqYgfYjiJOaCv3</a><br><br><a href="https://youtu.be/7ast6kMAyHA?si=QDrxB2vsvy0WtttZZ">https://youtu.be/7ast6kMAyHA?si=QDrxB2vsvy0WtttZZ</a> |

|                           |  |   |  |
|---------------------------|--|---|--|
|                           |  |   | <a href="https://youtu.be/ISQKNR7lJgI?si= Qy3dAbxBHk3pId-">https://youtu.be/ISQKNR7lJgI?si= Qy3dAbxBHk3pId-</a><br><a href="https://youtu.be/aYpC9s57mFQ?si=0J3eTT9_CBA9Z4E">https://youtu.be/aYpC9s57mFQ?si=0J3eTT9_CBA9Z4E</a> |
| <b>Wilfred BION</b>       | <i>Liberté de parole</i>                                 | <i>Dans le domaine cognitif, les contenus de pensée (sensations/perceptions, affects/émotions, fantasmes et idées/pensées) ont besoin de contenants de pensée pour pouvoir s'organiser, faute de quoi il ne saurait y avoir que confusion de pensée (B. Gibello, 1984).</i> | <a href="https://shs.cairn.info/revue-journal-de-la-psychanalyse-de-l-enfant-2018-2-page-69?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-journal-de-la-psychanalyse-de-l-enfant-2018-2-page-69?lang=fr</a>                              |
| <b>Francisco VARELA :</b> | <i>des systèmes et des boucles - Par Benoît Le Blanc</i> |   | <a href="https://shs.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2014-1-page-106?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2014-1-page-106?lang=fr</a>  |

## AXE 2 — La demande : explicite vs implicite

*Auteurs : Ardoino, De Gaulejac, Yves Schwartz, Paul Ricœur*

| <b>Auteur</b>  | <b>Concepts clés</b>   | <b>Eclairage reçu</b>  | <b>Ressources Webographiques</b>   |
|--|--|--|--|
| <b>Jacques Ardoino</b><br><small>(+ Gilles Herreros)</small> | Demande plurielle ;<br>commande vs<br>demande ;<br>multiréférentialité | Ardoino m'aide à comprendre que la demande apparente (« nous aider à structurer le projet ») n'était pas la demande réelle, mais plutôt une demande <b>identitaire et affective</b> , comme un "héritage". | « L'analyse de la demande » (Cairn)<br><a href="https://static.convergencerh.com/medias/6/L_analyse_multireferentielle_Ardoino.pdf">https://static.convergencerh.com/medias/6/L_analyse_multireferentielle_Ardoino.pdf</a><br>+<br><a href="https://shs.cairn.info/pour-une-sociologie-d-intervention--9782749210698-page-97?lang=fr">https://shs.cairn.info/pour-une-sociologie-d-intervention--9782749210698-page-97?lang=fr</a> |

|                            |  |   |  |
|----------------------------|--|---|--|
| <b>Vincent de Gaulejac</b> | Logiques défensives ; souffrance institutionnelle ; contradictions   | De Gaulejac m'aide à interpréter leur prudence non comme un obstacle, mais comme une <b>protection contre un changement menaçant.</b>   | Conf. CNAM : « Souffrance en institution »   |
| <b>Yves Schwartz</b>       | Débat de normes ; renormalisation ; activité empêchée ; usage de soi | Schwartz m'aide à voir que leur « lenteur » n'était pas une résistance mais un <b>débat de normes internes</b> (histoire, identité, valeurs), rendant la demande instable. Un débat interne dû à leur "héritage" ( normes antécédentes; d'activité réelle; leurs savoirs ) et qu'il aurait fallu que faire dialoguer ces 3 pôles. Schwartz insiste : <ul style="list-style-type: none"> <li>- il n'y a pas de vérité dans un seul pôle.</li> <li>- l'intelligibilité naît <b>de la confrontation entre les trois.</b></li> </ul> N'aillant pas mis cela en dialogue mais en "cristallisant" mes process, j'ai peut-être enfermé la capacité du sujet à <b>renormaliser</b> , c'est-à-dire à ajuster les normes aux situations, en tenant compte de ses valeurs, de son histoire et du réel rencontré. | <i>Le paradigme ergologique</i> • Conf. Langres<br><a href="https://shs.cairn.info/article/TA_007_0148?lang=fr&amp;ID_ARTICLE=TA_007_0148">https://shs.cairn.info/article/TA_007_0148?lang=fr&amp;ID_ARTICLE=TA_007_0148</a><br><a href="https://ergologia.org/wp-content/uploads/2023/02/006-discipline_e9piste9mique_discipline_ergologique.pdf">https://ergologia.org/wp-content/uploads/2023/02/006-discipline_e9piste9mique_discipline_ergologique.pdf</a><br><a href="https://youtu.be/crgu-092hDo?si=ohiCbZMheVKnc5W">https://youtu.be/crgu-092hDo?si=ohiCbZMheVKnc5W</a> |
| <b>Paul Ricœur</b>         | Interprétation ; vouloir-dire ; herméneutique de la parole           | Ricœur m'aide à comprendre que la demande ne peut pas être prise au pied de la lettre : elle exige une <b>lecture herméneutique</b> , attentive aux non-dits, à la subjectivité, comme nous avons aussi pu le voir avec S Bureau.   | Conférences « Soi-même comme un autre » ; YouTube<br><a href="https://shs.cairn.info/revue-psychanalyse-2007-3-page-5?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-psychanalyse-2007-3-page-5?lang=fr</a>   |

[Dossier ressources axe 2](#)

AXE 3 — La temporalité : mon rythme vs leur rythme

Auteurs : Hartmut Rosa, Edgar Morin, Lev Vygotski

| Auteur  | Concepts clés  | Eclairage reçu  | Ressources Webographiques   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Hartmut Rosa</b><br/>( + <b>François Jullien</b>)</p> | <p>Accélération;<br/>résonance;<br/>indisponibilité du monde</p> | <p>Rosa m'aide à voir que j'étais dans un rythme d'<b>accélération</b>, tandis qu'eux cherchaient un rythme de <b>résonance</b>, plus lent, plus prudent. Que j'étais aussi dans une performance en quête de résultat. Comme si le résultat comptait plus que la qualité de l'accompagnement.</p> | <p>Conférence TEDx• <i>Accélération</i></p> <p>Que perdons-nous à gagner du temps ?   Les idées larges   ARTE</p> <p>Résonance vs aliénation (<i>Hartmut Rosa</i>)<br/><a href="https://youtu.be/7GrI9wa6evE?si=zRWWusr_YdHc5rZY">https://youtu.be/7GrI9wa6evE?si=zRWWusr_YdHc5rZY</a></p> <p>Résonner pour être moins fatigué : la sociologie d'Hartmut Rosa<br/><a href="https://youtu.be/O7P44zEmnf0?si=vAT0mqr_JG2Q0xse">https://youtu.be/O7P44zEmnf0?si=vAT0mqr_JG2Q0xse</a><br/><a href="https://www.youtube.com/watch?v=1z_Js7sv4Y">https://www.youtube.com/watch?v=1z_Js7sv4Y</a></p> |
| <p><b>Edgar Morin</b></p>                                   | <p>Pensée complexe ;<br/>temporalités non</p>                    | <p>Morin m'aide à comprendre que je voulais avancer dans une temporalité linéaire, alors que leur temporalité réelle</p>  | <p>Conf. UNESCO « Penser la complexité »<br/><a href="https://www.youtube.com/watch?v=ComvKQ0zHdA">https://www.youtube.com/watch?v=ComvKQ0zHdA</a></p>  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | linéaires ; éco-systèmes humains         | était <b>complexe, non prévisible et circulaire</b> . ( Encore un lien ici avec l'héritage).  |  |
| <b>Lev Vygotski</b>                             | ZPD ; étayage ; co-activité ; ajustement | Vygotski m'aide à nommer ce que j'ai raté : j'étais en avance sur leur <b>Zone Proximale de Développement</b> , ce qui a empêché l'appropriation. J'ai œuvré dans ma propre ZPD, la leur je n'en ai pas tenu compte. J'ai agi en imaginant là où j'aimerais qu'ils soient non là où ils en sont maintenant. | <i>Pensée et langage</i> • vidéos pédagogiques<br><a href="https://shs.cairn.info/revue-la-pensee-2017-3-page-50?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-la-pensee-2017-3-page-50?lang=fr</a><br><a href="https://youtu.be/XCjOpZ_hzL4?si=kW9RXcB6Fml8uPJA">https://youtu.be/XCjOpZ_hzL4?si=kW9RXcB6Fml8uPJA</a> |
| <a href="#"><u>Dossier ressources axe 3</u></a> |  |   |  |

#### AXE 4 — Le rapport au contrôle : accompagner vs diriger

*Auteurs : Carl Rogers, Donald Schön, Philippe Perrenoud, Pierre Bourdieu*

| Auteur             | Concepts clés                           | Eclairage reçu  | Ressources Webographiques              |
|--------------------|---|---|--|
| <b>Carl Rogers</b> | Non-directivité ; congruence ; empathie | Rogers m'aide à comprendre que ma volonté de bien faire m'a poussée vers la <b>directivité</b> , réduisant l'espace de leur autonomie, de la congruence et d'une écoute complète. | <i>Le développement de la personne</i> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>Donald Schön</b>                    | Praticien réflexif ; réflexion-en-action ; modèle expert               | Schön m'ouvre les yeux sur ma tendance à agir en <b>technicienne experte</b> , plutôt qu'en praticienne réflexive en dialogue avec la situation. J'ai tenté d'être en dialogue avec eux sur un registre / fréquence d'expertise, <b>sans dialoguer avec la situation et leur réel</b> . | <i>The Reflective Practitioner</i><br><a href="https://shs.cairn.info/savoirs-theoriques-et-savoirs-d-action--9782130589990-page-201?lang=fr">https://shs.cairn.info/savoirs-theoriques-et-savoirs-d-action--9782130589990-page-201?lang=fr</a>  |
| <b>Philippe Perrenoud</b>              | Habitabilité des situations ; rendre l'autre acteur ; gestion du temps | Perrenoud m'aide à voir que j'ai <b>habité le projet pour eux</b> au lieu de leur créer un espace où ils pouvaient devenir acteurs. ( Espace capacitant)  | « Construire des compétences »   |
| <b>Pierre Bourdieu</b>                 | Habitus ; domination symbolique ; capital symbolique                   | Bourdieu me permet de reconnaître que ma position professionnelle a créé une <b>domination symbolique involontaire</b> , renforçant leur retrait.   | Conférences Bourdieu (Collège de France)<br><a href="https://shs.cairn.info/pierre-bourdieu--9782912601780-page-36?lang=fr">https://shs.cairn.info/pierre-bourdieu--9782912601780-page-36?lang=fr</a><br>Revue française de sociologie Année 1980 21-3 pp. 439-444<br><a href="https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1980_num_21_3_5027">https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1980_num_21_3_5027</a><br><a href="https://www.ina.fr/ina-eclaire-actu/video/i12012180/pierre-bourdieu-presente-son-livre-la-distinction">https://www.ina.fr/ina-eclaire-actu/video/i12012180/pierre-bourdieu-presente-son-livre-la-distinction</a> |
| <b><u>Dossier ressources axe 4</u></b> |  |   |  |

## AXE 5 — TRANSVERSAL - Le facteur émotionnel & relationnel

*Auteurs : Axel Honneth, Claude Dubar, Christophe Dejours*

| Auteur                                 | Concepts clés  | Eclairage reçu  | Ressources Webographiques  |
|--|--|---|--|
| <b>Axel Honneth</b>                    | Reconnaissance ; estime de soi ; blessures morales   | Honneth m'aide à comprendre que mon affect vient d'un <b>déficit de reconnaissance</b> et que leur retrait exprime aussi une demande de reconnaissance. | <i>La lutte pour la reconnaissance</i>   |
| <b>Claude Dubar</b>                    | Identité ; socialisation ; transitions biographiques | Dubar m'aide à voir que ce bâtiment n'était pas un projet neutre : c'était un <b>objet identitaire</b> . Leur prudence était biographique.              | <i>La socialisation</i><br>Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail<br>Par Anne-Marie Fray et Sterenn Picouleau<br><a href="https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-72?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-72?lang=fr</a>   |
| <b>Christophe Dejours</b>              | Souffrance ; défenses ; activité empêchée            | Dejours m'aide à comprendre leurs résistances comme <b>mécanismes de défense</b> face à une transformation qu'ils percevaient comme risquée.            | Conf. « Travail vivant » (CNAM)<br>Psychodynamique de la reconnaissance au travail et identité<br><a href="https://shs.cairn.info/revue-le-carnet-psy-2015-8-page-27?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-le-carnet-psy-2015-8-page-27?lang=fr</a><br><br>Évaluation du travail et reconnaissance<br><a href="https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27?lang=fr">https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27?lang=fr</a><br><br><a href="https://reseaucrefad.org/wp-content/uploads/2021/07/Dejours-Christophe-Souffrance-en-France.pdf">https://reseaucrefad.org/wp-content/uploads/2021/07/Dejours-Christophe-Souffrance-en-France.pdf</a><br><br><a href="http://www.reseauxcitoyens-st-etienne.org/IMG/pdf/SouffranceEnFrance.pdf">http://www.reseauxcitoyens-st-etienne.org/IMG/pdf/SouffranceEnFrance.pdf</a><br><br><a href="https://youtu.be/TpZtx2QyhqQ?si=D3Mx3Z_4apQiWFLQ">https://youtu.be/TpZtx2QyhqQ?si=D3Mx3Z_4apQiWFLQ</a> |
| <b><u>Dossier ressources axe 5</u></b> |  |   |  |

## 1 - Elaboration de la problématique de ce mémoire :

Avec ce que j'ai appris au cours de ce master, je comprends que le "travail de la demande" ainsi que la "posture" sont des éléments centraux et déterminants pour une demande d'intervention. Travail de recherche que je poursuivrai dans mes lectures, terrains, formations, et pourquoi pas en doctorat...

« Travailler la demande » dans une intervention est le point de départ, un accord, une alliance, qui se forme entre l'intervenant et le / les commanditaires. La « matière première » sur laquelle on va tous pouvoir se mettre au travail d'une manière propre à chacun. Elle fait lieu d'une « rencontre ». Par un échange « vrai », dépourvu de non-dits ou d'orgueil, elle propose une « problématique », fil conducteur pour opérer les déplacements et prises de conscience qui se cachent dans l'observation du prescrit, du réel du groupe concerné.

« La posture » quant à elle, permet d'être ce réceptacle miroir afin de mettre en mouvement les parties prenantes. Elle est ni « messianique », ni « soumise », « ni persécutrice ». Elle propose, elle interpelle, elle souligne, elle accompagne à la juste distance et au juste tempo, les mouvements des intéressés afin de les soutenir dans leurs « déplacements » intérieurs. Cette posture permet en grande partie de « rejoindre » / connecter avec l'intériorité de chacun lors de ce processus de « déplacement ». Également, la mobilisation d'un cadre théorique « conduit » l'intervenant et sécurise l'ensemble des parties de sorte que chacun puisse s'y référer.

Avec mon passif de consultante, je découvre ces deux éléments et constate les énormes décalages de ces deux manières d'instruire une demande vers une commande. Je constate aussi les conséquences et résultats, pour chacun.

J'ai commencé cette intervention en tant que consultante uniquement, puis à mesure de ma formation CIDC, j'ai changé et tenté de conduire cette intervention en tant qu'intervenante et ponctuellement consultante. Se sont alors posés pour moi des questions, des tensions, des débats et un travail interne, non seulement entre :

- ces postures de métiers différentes et leur conduite
- tout ce que représente « l'intervention » comme lâcher prise, conduite non dirigée, proposition libre, ce qui induit pour moi une perte de professionnalisme et d'expertise.
- La possibilité d'une rencontre - intervention en étant détachée de son résultat projet et résultat intervenant, quand bien même les directions prises seraient contraires à ce que l'intervenant aurait pu suggérer, imaginer, désirer.

**“Un rendez-vous attendu, une rencontre éprouvée”**

Comment se rejoindre, s'accorder et tenir les parties prenantes, dans une intervention, lorsque les désirs, ambitions et temporalités défient le travail réel.

*"L'autre sait, à moi de comprendre où il en est."*

Lectures croisées Boutinet, Lhotellier, Alter, Sandro.

Cette première étape de mon intervention constitue un moment charnière, à la fois enthousiasmant et révélateur d'une série de tensions qui traversent ma manière d'accompagner. Portée par l'envie de « faire bien », de structurer et d'ouvrir des possibles, je me suis engagée rapidement dans une dynamique de projection : étude de marché, cartographie des besoins, scénarios de développement du lieu. Avec le recul, l'éclairage croisé de Lhotellier, Boutinet, Alter et De Gasparo m'aide à comprendre comment **l'intention d'accompagner s'est partiellement transformée en effet de traction**, voire de surplomb. => *Entre intention d'accompagner et effet "locomotive"*

Dès le départ, j'ai opéré ce que Lhotellier (2017) décrit comme un **déplacement de la demande** : là où les propriétaires exprimaient d'abord un besoin assez circonscrit (réfléchir à la location et à la valorisation du lieu), j'ai proposé d'emblée un élargissement vers un véritable projet de « lieu ressource » : tiers-lieu, coworking, espace de formation, ancrage territorial. ( Voir étape II - Etude socio-économique). Dans ma perspective, il s'agissait de remplir pleinement la fonction critique de l'accompagnement – « mettre en crise, interroger les évidences, ouvrir un espace d'élaboration » (Lhotellier, *Accompagner et tenir conseil*). Autrement dit, j'ai cherché à construire un espace de sens plus vaste que la commande initiale. ( Déplacement ?)

Cependant, cette démarche, que je percevais comme une montée en exigence professionnelle, ne s'est pas nécessairement inscrite dans un espace co-construit. Lhotellier rappelle que l'accompagnement ne consiste pas à **construire l'espace de réflexion à la place de l'autre**, mais à tenir conseil de manière à ce que le sujet reste auteur de son propre acte. En proposant très vite des analyses et des scénarios, j'ai en partie défini un « cadre de pensée » pour eux, plutôt qu'avec eux. Le risque ici, pointé par Lhotellier, est celui d'une **anesthésie douce** : sous couvert d'aider, on réduit la part d'initiative et de délibération de l'autre.

Le paradoxe se prolonge chez Boutinet. En revisitant cette étape, je constate que je me suis située, sans en avoir pleinement conscience, dans ce qu'il nomme **un « projet pour »** plutôt qu'un « **projet avec** » (Boutinet, 2010). Animée par une volonté sincère de soutenir, j'ai pris de l'avance : j'ai pensé, structuré et anticipé à la place des propriétaires. Or, Boutinet montre que l'accompagnement de projet met en tension l'**autonomie proclamée de l'adulte** et sa **vulnérabilité réelle face à l'incertitude**. Trop d'autonomie laissée sans étayage crée un imaginaire trompeur ; trop d'étayage prescriptif produit une **injonction paradoxale** : « soyez auteurs de votre projet, mais dans le cadre que je conçois pour vous ». C'est dans cet

entre-deux que ma posture s'est située : en voulant soutenir leur projet, j'ai parfois structuré le projet que je voyais pour eux.

Ce mouvement s'est doublé d'une dynamique affective que Norbert Alter permet de mettre en lumière. Mes investissements dans cette première étape – temps, réflexion, documents produits, énergie engagée – relèvent de ce qu'il analyse comme des **logiques de don** dans les relations de travail (Alter, 2002). Dans toute coopération, les acteurs donnent toujours au-delà du prescrit : idées, disponibilité, souplesse, créativité. Ce don devient soutenable lorsque s'installe une **réciprocité symbolique** : des retours, des signes de reconnaissance, une appropriation par l'autre. Ici, le décalage entre ce que je donnais et ce que je recevais en retour (précision de leurs attentes, engagement, feedbacks) a progressivement créé une **asymétrie de la relation**. J'avais, je produisais, mais la mobilisation en face restait prudente, hésitante, parfois silencieuse. Alter montre que lorsque le don n'est pas rééquilibré par une forme de contre-don, le sujet peut ressentir une forme d'épuisement ou de mise à distance. C'est bien ce que j'ai éprouvé : un **sur-investissement** de ma part, face à une implication plus réservée de leur côté.

Les écrits de Sandro De Gasparo offrent un dernier éclairage essentiel sur cette première étape. Il insiste sur la nécessité, dans toute intervention, de travailler la **mise en accord** entre les différents acteurs : mise en accord des normes, des rythmes, des attentes, mais aussi des investissements immatériels (confiance, engagement, image de soi). Dans ma démarche, j'ai surtout investi le versant **ingénierie du projet** : construire des pistes, donner des formes, organiser l'action. Eux, cependant, étaient engagés dans une autre activité réelle : celle de **gérer leur propre transition** (vente future du bâtiment, déplacement géographique, détachement progressif du lieu). Entre mon activité projetée et leur activité vécue, la mise en accord n'a pas véritablement eu lieu ! De Gasparo (2018) montre que, lorsque cette mise en accord fait défaut, les acteurs peuvent vivre une forme de **privation d'agir** : ils ne se reconnaissent plus comme auteurs possibles de ce qui se décide. Au fond, tant que le couple n'avait pas clarifié son propre rapport au lieu – rester, partir, transmettre –, mon avancée sur un projet de tiers-lieu produisait davantage un **écart** qu'un espace commun. Ils ne pouvaient pas encore investir pleinement dans un projet que, d'une certaine manière, ils n'étaient déjà plus en situation de porter durablement.

En croisant ces apports, l'étape 1 apparaît moins comme un simple "démarrage prometteur" que comme un **moment de bascule** dans ma posture :

- J'ai exercé une fonction critique (au sens de Lhôtellier), mais sans toujours en partager la construction.
- J'ai accompagné le projet, mais avec des traits de « projet pour », au sens de Boutinet.
- J'ai beaucoup donné, dans une dynamique de don professionnel, sans que la réciprocité attendue (Alter) se constitue réellement.
- J'ai peu travaillé la mise en accord sur les activités et les temporalités réelles, au sens de De Gasparo.

Cette étape m'enseigne que l'autre "sait" quelque chose de sa situation, de ses contraintes, de ses attachements, que je ne peux ni précéder, ni remplacer.

« Être là et s'abstraire pour permettre à l'autre d'advenir » — *Boufnet*

Accompagner ne consiste pas à "tirer" le projet dans la bonne direction, mais à créer les conditions pour que l'autre puisse progressivement **se reconnaître comme sujet du projet**, au rythme où il peut l'assumer. C'est ce déplacement de posture – de la "locomotive" vers la "facilitatrice de mise en accord" – que ce premier temps de l'intervention m'invite à travailler.

=> Apport complémentaire de l'ergologie (Schwartz) : un débat de normes plutôt qu'une résistance : Même si Schwartz n'est pas un auteur principal de cet axe, son cadre éclaire avec finesse ce qui s'est joué. Je comprends aujourd'hui qu'il ne s'agissait pas d'une résistance, mais d'un **débat de normes** :

- mes **normes professionnelles** (anticiper, structurer, projeter),
- leurs **normes vécues** (protéger, éprouver, sécuriser),
- leurs **normes biographiques** (histoire spirituelle, attachement au lieu),
- leurs **normes collectives** (identité, prudence, cohérence interne).

=> Ce débat de normes a créé une **activité empêchée** : ils ne pouvaient pas vraiment s'engager tant que la norme dominante semblait venir de moi.

*"Est-ce que je réponds à ce qu'il me demande ou à ce qu'il veut vraiment ?"*

Lectures croisées Ardoino, Ricœur, De Gaulejac, Schwartz

L'étape 2 de mon intervention s'est révélée décisive, non par ce qui a été formulé explicitement, mais par ce qui est demeuré en marge du discours. Dans cette séquence, j'ai été confrontée à ce que Jacques Ardoino nomme la « pluri référentialité » de la demande, c'est-à-dire sa nature composite, traversée simultanément par des registres organisationnels, relationnels, symboliques et affectifs. Ce que je prenais pour une demande opérationnelle — « dynamiser le lieu, le rendre attractif » — n'était en réalité qu'un des étages visibles d'un ensemble beaucoup plus complexe.

Ardoino rappelle que « *la demande ne peut jamais être lue comme un énoncé univoque : elle dit, sous-entend et masque en même temps* » (Ardoino, **L'analyse multiréférentielle**, 1993). En interprétant trop vite la commande comme une intention claire, j'ai réduit cette pluralité. Je me suis centrée sur la dimension fonctionnelle du projet, en négligeant les registres plus souterrains : les représentations du lieu, les peurs liées à son évolution, les enjeux de légitimité et d'identité qui le traversaient.

Dans cette situation, ce décalage entre ce qui est dit et ce qui est voulu, rencontrait ce que Paul Ricœur appelle la tension entre le *dire* et le *vouloir-dire*. Pour Ricœur, comprendre la parole de l'autre nécessite toujours une médiation interprétative, car « *l'intention ne coïncide jamais immédiatement avec l'énoncé* » (Ricœur, **Soi-même comme un autre**, 1990).

L'absence de cette médiation herméneutique a conduit à une interprétation trop littérale de la demande. J'ai vu un besoin d'expertise ; eux cherchaient peut-être d'abord une reconnaissance, une sécurité, ou une manière d'appivoiser progressivement la transformation du lieu.

Ce décalage est également éclairé par la distinction proposée par Vincent de Gaulejac entre *demande manifeste* et *demande latente* (De Gaulejac, **Sociologie clinique**, 2007).

La demande manifeste parlait d'ouverture, d'innovation, d'attractivité.

La demande latente parlait plutôt de préservation, de continuité, d'identité.

La tension entre ces deux registres n'était pas explicitée par les acteurs eux-mêmes — non par stratégie, mais parce qu'ils étaient, comme il le décrit, « traversés par des contradictions internes qu'ils ne savent pas encore formuler ».

Cette double demande introduisit un paradoxe structurel : avancer sans bouger trop vite ; accueillir le changement sans trahir l'histoire ; ouvrir le lieu sans perdre ce qui le définit. En répondant uniquement à la part manifeste, j'ai involontairement accentué ce paradoxe, en donnant à voir des possibles qui excédaient leur zone de sécurité symbolique.

À ce niveau, la grille ergologique d'Yves Schwartz permet de comprendre plus finement ce qui était en jeu. Toute activité, écrit-il, est traversée par un **débat de normes** : normes héritées, normes prescrites et normes vécues s'affrontent et se renégocient en continu (Schwartz & Durive, **Travail et ergologie**, 2003). Dans cette étape, ma norme professionnelle — celle de la projection, de l'ingénierie, de la structuration — entraine en friction avec leurs normes vécues : prudence, attachement biographique au lieu, contraintes spirituelles, rythmes propres.

J'introduisais une norme extérieure au collectif, et tant que cette norme n'était pas renormalisée par eux, elle produisait une forme d'**activité empêchée** : ils ne pouvaient pas pleinement s'approprier le projet, car il n'était pas encore issu de leur débat interne.

Ce malentendu — à la fois herméneutique, identitaire et normatif — a empêché la formation d'un espace de co-construction. Je répondais à une commande ; eux cherchaient encore ce qu'ils demandaient. Ils étaient dans un travail de cohérence ; j'étais déjà dans un travail d'ingénierie.

Ainsi, l'enjeu fondamental de cette étape n'était pas d'apporter des solutions, mais de **faire émerger la demande** :

- écouter ce qui se disait et ce qui ne se disait pas ;
- accueillir les ambiguïtés et les hésitations ;
- accepter les niveaux multiples de la demande ;
- ralentir pour laisser apparaître la parole sous-jacente ;
- éclairer les tensions plutôt que de les contourner ;
- travailler les normes internes avant d'introduire des normes externes.

Replacée dans cette perspective, l'étape 2 apparaît non comme une difficulté, mais comme un rappel méthodologique fondamental : **la demande n'est pas un point d'entrée, mais un objet de travail**.

Elle ne se reçoit pas ; elle se construit.

Elle ne se stabilise pas ; elle s'élabore dans le dialogue.

Elle ne se comprend pas seule ; elle se comprend avec l'autre.

C'est ce travail d'élucidation — et non la réponse — qui constitue le véritable cœur de cette étape de l'intervention.

### **La dynamique à trois pôles de l'ergologie : comprendre le conflit de normes au cœur de la relation**

La situation étudiée peut également être éclairée à partir du **dispositif à trois pôles** développé par Yves Schwartz (Schwartz & Durive, 2003), dont l'intérêt majeur est de saisir l'activité comme un espace de **débat de normes** plutôt que comme l'application mécanique d'un prescrit. Selon ce modèle, toute activité se situe à l'intersection de trois registres : les **normes antécédentes** (prescriptions, valeurs héritées, organisation du travail), l'**activité réelle** (ce que le sujet fait véritablement, avec ses ajustements, arbitrages, émotions, ruses) et les **savoirs disciplinaires** (cadres théoriques mobilisables pour comprendre l'action).

Entre ces pôles, l'acteur renormalise : il transforme, interprète ou réajuste les normes pour rendre l'action praticable, en fonction de son histoire, de ses valeurs et de sa subjectivité. **La compétence**, dans cette perspective, ne réside pas dans l'application fidèle d'un modèle, mais dans la capacité à tenir ce débat interne entre usage de soi par les autres et usage de soi par soi.

Au regard de cette dynamique, l'intervention révèle une tension structurelle : leurs normes ecclésiales et **mes normes professionnelles** — issues de mon passé de consultante, orientées vers l'anticipation, la structuration et la résolution rapide — ont rencontré les **normes vécues** des acteurs et des miennes, profondément enracinées dans l'identité spirituelle du lieu, la prudence institutionnelle, la préservation d'un équilibre interne et la nécessité de maturation symbolique autour du bâtiment. Là où je cherchais à installer un cadre opératoire, eux avaient besoin d'un **temps de renormalisation** pour intégrer ce projet dans leur propre logique d'action. Ce décalage n'est donc pas le signe d'un manque d'implication, mais celui d'une **activité empêchée** (Schwartz, 2003) : les acteurs ne pouvaient pas pleinement s'engager tant que la norme dominante semblait venir de l'extérieur et non d'un débat collectif.

Ainsi, l'ergologie permet de comprendre que **la difficulté n'était pas seulement relationnelle ou méthodologique, mais normative et structurelle** : l'espace du débat de normes n'a pas pu s'ouvrir suffisamment pour permettre une co-activité. L'analyse du travail montre alors que la rencontre n'a pas échoué ; c'est le **milieu de renormalisation** qui n'a pas encore trouvé sa forme.

Axe 3 : Analyse de pratique : Temporalité – mon rythme vs leur rythme”

*« Accepter le moment présent comme il est, plutôt que de presser le mouvement. »*

Lectures croisées de Rosa, Morin, Vygotski + Alix.

Cette troisième étape de l'intervention a révélé un écart déterminant entre **mon rythme professionnel**, rapide, orienté projet, et **leur rythme** : prudent, hésitant, parfois silencieux, marqué par des enjeux identitaires, institutionnels et affectifs. Ce décalage n'est pas un simple problème de disponibilité ou d'organisation : il s'enracine dans des manières différentes d'habiter le temps, de se rapporter au monde et de traverser les processus de transformation. C'est à cette lumière que les travaux de Hartmut Rosa, Edgar Morin et Lev Vygotski permettent d'élaborer une compréhension plus profonde de ce qui s'est joué.

D'abord, le sentiment d'avancer seule, de proposer sans véritable réponse, trouve un éclairage dans la théorie de la résonance développée par Hartmut Rosa. Rosa explique que la modernité tardive nous enferme dans un régime d'**accélération sociale**, caractérisé par la pression à l'efficacité, à l'optimisation, à la mise en mouvement permanente (Rosa,

*Aliénation et accélération*, 2012). Dans ce régime, le monde devient progressivement **indisponible** (*Rendre le monde indisponible*, 2020) : l'autre ne répond plus, non par désengagement, mais parce que le tempo proposé excède sa capacité à entrer en relation. La résonance — ce rapport au monde dans lequel « quelque chose nous répond » — ne peut advenir que si les rythmes se rencontrent suffisamment pour permettre une forme d'ajustement mutuel.

Relue à partir de cette perspective, ma posture a été traversée par un rapport accéléré au temps, issu de mon habitus de consultante : produire, anticiper, structurer, “gagner du temps”. Ce rapport performatif au temps a réduit ma **disponibilité résonante** — au sens où Rosa l'entend — c'est-à-dire ma capacité à me laisser affecter par la temporalité effective du collectif. Leur lenteur n'était pas une absence, mais un mode de présence autre : une **forme de robustesse** (Hamant, 2023), dans laquelle le groupe cherchait moins à s'adapter rapidement qu'à préserver ce qui fait sens, continuité et sécurité pour lui. Le déphasage ne tenait donc pas à un manque d'engagement, mais à une différence radicale dans le rapport au monde.

Ce phénomène se comprend encore mieux à partir de la pensée de la complexité d'Edgar Morin. Pour Morin, tout processus humain s'inscrit dans une **temporalité non linéaire**, faite de détours, de retours en arrière, de contradictions et de fluctuations entre différents niveaux de réalité (*La Méthode*, 2008). J'ai néanmoins abordé ce projet selon une temporalité rationnelle, séquentielle, héritée des logiques d'ingénierie : diagnostiquer, planifier, mettre en œuvre. Or le collectif, lui, naviguait dans une temporalité **existentielle**, où s'entremêlaient incertitudes identitaires (qu'allait devenir ce lieu ?), enjeux institutionnels (la vente du bâtiment), attachements affectifs, résistances internes, et nécessités spirituelles.

La lenteur que j'ai interprétée comme une absence de mobilisation était en réalité un **temps de maturation**, un travail de reliance entre des dimensions hétérogènes : le lieu comme espace symbolique, la communauté comme support identitaire, les enjeux économiques comme nécessité pragmatique. Morin montre que réduire cette complexité à une succession linéaire d'étapes revient à produire un **réductionnisme temporel** qui empêche de comprendre la dynamique réelle. Accepter la temporalité humaine implique au contraire d'habiter la complexité, d'accueillir l'incertitude et de reconnaître les rythmes pluriels comme constitutifs de l'action collective.

La pensée de Lev Vygotski apporte un troisième éclairage essentiel. Son concept de **Zone Proximale de Développement (ZPD)**, souvent simplifié dans les usages contemporains, désigne un espace dynamique où le sujet peut accomplir davantage avec un étayage ajusté qu'en autonomie (Vygotski, *Pensée et langage*, 1934). Mais, comme le rappelle Rochex dans son commentaire, la ZPD n'est pas un simple supplément d'aide ; c'est une **zone de contradiction productive**, traversée de conflits entre significations, normes et registres culturels. Le développement suppose un ajustement fin entre l'étayage proposé et les ressources réelles de l'autre. ( Espace capacitant)

Or, dans cette étape, j'ai agi comme une **locomotive** : j'ai produit une vision claire, des outils structurés, un plan de projection, en pensant faciliter l'adhésion. Mais cet étayage — trop haut, trop rapide — s'est situé **hors** de leur ZPD. Il n'a pas permis la co-activité ; il a

créé une asymétrie. Aller trop loin, trop vite, revient à imposer un régime de conceptualisation que l'autre ne peut pas encore habiter. Les hésitations du groupe n'étaient pas une résistance : elles étaient la manifestation d'une **discordance interne** (Rochex, 2018), d'un travail de mise en sens qui demandait un rythme plus long, plus incarné, plus conflictuel.

Ainsi, le cœur de cette étape ne réside pas dans une difficulté de gestion de projet, mais dans une **éthique du tempo en intervention**. L'accompagnement suppose d'entrer dans une temporalité partagée, où l'on accepte que l'autre n'avance pas au même rythme, que le sens se construit lentement, que la décision doit traverser des niveaux multiples (institutionnels, biographiques, symboliques). En me positionnant dans un rapport accéléré au temps, j'ai limité les conditions d'une véritable résonance et j'ai court-circuité la ZPD.

Cette compréhension rétrospective m'amène à une inflexion décisive : **accompagner, ce n'est pas porter le projet en avant, mais porter l'espace dans lequel un projet peut émerger à son propre rythme**. C'est accepter que la lenteur ne soit pas un obstacle mais un milieu ; que la temporalité humaine ne soit pas maîtrisable mais habitable ; que la transformation nécessite une disponibilité résonante, un étayage ajusté et une reconnaissance des rythmes pluriels comme matériaux du travail lui-même.

## Vers une éthique du tempo en intervention

En croisant Rosa, Morin et Vygotski, cette étape m'enseigne que la question du rythme n'est pas un simple problème de planning : c'est un **enjeu éthique et politique** de l'accompagnement.

- Avec **Rosa**, je comprends que mon inscription dans un régime d'accélération – hérité de ma culture de consultante – a limité ma disponibilité à la résonance : j'ai davantage cherché à faire « gagner du temps » au projet qu'à entrer dans le temps réel du collectif.  
Selon Hartmut ROSA - suite éco...
- Avec **Morin**, je comprends que la lenteur et les détours sont constitutifs des processus humains : vouloir les réduire au nom de l'efficacité, c'est méconnaître la complexité des recompositions identitaires et institutionnelles.
- Avec **Vygotski**, enfin, je comprends que l'accompagnement doit se situer à hauteur de la ZPD : ni en deçà (laisser faire sans soutien), ni au-delà (tirer trop vite), mais **dans l'entre-deux** où l'on accepte les discordances, les tâtonnements, les conflits de sens.

Concrètement, cette étape m'invite à transformer ma posture :

- passer d'un rapport au temps centré sur la **performance** à un rapport centré sur la **résonance** ;
- considérer la lenteur non plus comme un défaut, mais comme un **indicateur** d'un travail de sens en cours ;

- ajuster mon étayage pour qu'il reste dans la zone où l'autre peut véritablement s'approprier, questionner, transformer le projet.

Accompagner la temporalité d'un collectif, ce n'est donc pas seulement gérer un calendrier : c'est accepter que le **temps humain** – celui des peurs, des débats, des deuils et des désirs – devienne un matériau de travail à part entière.

Enfin, les travaux de Bernard Alix sur l'analyse de pratique montrent que toute transformation subjective suit une temporalité propre :

- le temps du récit,
- le temps de la mise à distance,
- le temps du conflit de sens,
- le temps de l'élaboration,
- le temps de la maturation imaginaire.

Selon Alix, *la compréhension ne précède jamais l'action : elle émerge après coup, dans l'après-coup analytique.*

Dans mon intervention, j'étais encore dans la **temporalité du faire**, alors qu'eux étaient dans la **temporalité de l'élaboration interne**.

Alix permet de comprendre que : ils n'étaient pas lents ; ils n'étaient pas résistants : ils étaient en train de **faire le travail du sens**. Et ce travail du sens suit un rythme que l'intervenant ne peut ni accélérer, ni imposer : "le groupe a besoin de vivre **son** temps pour rendre l'action possible". Cette étape m'enseigne que :

- je ne peux pas aller plus vite que la capacité de compréhension et d'appropriation de l'autre ;
- le temps n'est pas une contrainte, mais un matériau de l'accompagnement ;
- la réussite se joue dans la **synchronicité**, non dans la performance ;
- ralentir est parfois la condition de l'émergence.

Aujourd'hui, je comprends mieux que :

*Je ne peux pas aller plus vite que la capacité d'appropriation de l'autre. Accompagner, c'est accepter l'incertitude du temps humain et ajuster mon rythme à celui du collectif.*

#### Axe 4 - Accompagner vs Diriger

*« Laisser place sans se retirer, guider sans imposer. »*

Lectures croisées : Rogers, Schön, Jullien et Schwartz

Cette quatrième étape révèle une tension profondément éthique : comment accompagner un processus de transformation sans occuper la place de l'autre, comment soutenir sans prendre en charge, comment guider sans orienter ?

L'accompagnement exige une forme de présence paradoxale — suffisamment engagée pour sécuriser, suffisamment discrète pour laisser advenir. Cette tension a été particulièrement vive dans mon intervention. Les apports de Rogers, Schön, Watzlawick, Jullien et Schwartz permettent d'en éclairer les enjeux.

Carl Rogers : la non-directivité comme reconnaissance du pouvoir d'agir. Il rappelle que toute relation d'aide repose sur trois attitudes fondamentales :

- la congruence,
- l'empathie,
- le regard positif inconditionnel (*Le développement de la personne*, 1961).

Si ma congruence était réelle — je souhaitais sincèrement aider —, mon désir de clarifier, structurer et **éviter l'incertitude** a pu fragiliser la dimension de non-directivité. Or, Rogers montre que : « Toute direction trop marquée risque d'annuler le pouvoir d'agir de l'autre. ». Dans cette intervention, mes intentions protectrices pouvaient être vécues comme une forme de placement en dépendance : je rassurais, expliquais, anticipais, parfois avant même qu'ils n'en expriment réellement le besoin. La tension centrale était alors la suivante : vouloir sécuriser... au risque de priver l'autre de sa capacité d'exploration.

Dans ma pratique de consultante, forgée par une culture professionnelle très orientée "**solution**", j'ai spontanément mobilisé ce que Schön nomme la **technologie rationnelle** : un modèle où *un besoin exprimé appelle une solution experte*, définie par un professionnel compétent et appliquée de manière relativement linéaire. Ce modèle "applicationniste", largement dominant dans le conseil, repose sur l'idée que :

*« Le praticien est conçu comme capable de déceler les facteurs essentiels, de restructurer le problème et d'y apporter la solution adéquate – la situation répond. »*  
(Schön, 1983 ; analysé par Scheuwly, 2015)

Autrement dit, le consultant **prélève** dans la complexité du réel les indices qui confirment son analyse, puis **applique** les outils qu'il maîtrise. C'est exactement ce que j'ai fait : proposer, structurer, anticiper — comme si la cohérence du projet dépendait d'abord de ma capacité à organiser la situation. Mais, dans le cadre d'un accompagnement, ce modèle devient vite insuffisant. Schön montre que le rôle de l'accompagnant ne peut pas être celui d'un expert disposant d'un savoir à transférer. Le praticien réflexif :

- entre dans une **conversation avec la situation**,
- accepte l'incertitude,
- se laisse déplacer par ce que les acteurs "font dire" à leur contexte,
- travaille dans un **dialogue tripartite** : soi – l'autre – la situation.

Scheuwly (2015) précise même que le praticien réflexif est “triplement réflexif” :

1. conscient des outils de son métier,
2. capable de réfléchir à l’organisation des contenus,
3. attentif aux potentialités, résistances, difficultés et ressources de l’autre.

Autrement dit, il ne cherche pas d’abord à “répondre”, mais à **écouter ce que la situation et les acteurs lui apprennent. Ce qui m’a manqué : un espace de réflexivité plutôt qu’un déploiement technique.** Avec du recul, j’identifie que mon implication s’est faite principalement à partir de ma **technicité professionnelle**, au sens du consultant qui “fait pour”. Or Schön montre que la transformation véritable se produit lorsque l’on adopte une **réflexion-en-action** plutôt qu’une logique prescriptive.

Cette réflexion suppose aussi, comme il le rappelle, une compréhension de la dimension psychique :

- transferts et contre-transferts,
- mécanismes de défense,
- routines d’action,
- inconscient pratique,
- pouvoir et rapports stratégiques dans les organisations,
- héritages familiaux et schèmes incorporés.

Sans ces repères, le risque est de confondre **réponse experte** et **résonance avec la situation**. Avec un groupe d’explicitation ou une écriture réflexive, j’aurais pu entendre ce que mes clients “disaient” réellement

Si j’avais disposé d’un espace d’explicitation des pratiques (entre pairs) ou d’une écriture réflexive régulière, j’aurais pu :

- décaler mon regard de la solution vers la compréhension,
- interroger les liens tripartites (moi / les acteurs / la situation),
- reconnaître mes propres schèmes d’action,
- écouter autrement ce que les commanditaires exprimaient, explicitement et implicitement.

C’est là que Schön éclaire pleinement ma posture : ce n’est pas que je n’étais pas compétente, mais que je travaillais dans un **modèle où ma compétence occupait trop de place**, laissant moins d’espace à leur appropriation.

Dans cet axe, où se joue la question du contrôle et de la non-directivité, Schwartz apporte un éclairage structurant : toute direction imposée peut être vécue comme une **injonction normative** lorsque les acteurs n’ont pas eu le temps de renormaliser leurs propres normes. Ma norme professionnelle — orientée vers la structuration, la sécurisation et l’anticipation — rencontrait leurs normes identitaires et institutionnelles : prudence, signification spirituelle du lieu, protection d’un équilibre fragile.

Lorsque je proposais un cadre trop précis ou une direction trop forte, cette tension créait un conflit entre :

- **l'usage de soi par soi** (mon investissement, ma vision, mon expertise),
- et **l'usage de soi par les autres** (ce qu'ils percevaient comme attentes, prescriptions implicites ou pressions).

C'est ce que Schwartz nomme une **activité empêchée**, non par manque d'envie, mais par impossibilité de stabiliser une norme opérationnelle commune.

Ils ne pouvaient avancer tant que le cadre semblait plus "à moi" qu'à "eux".

Cet éclairage renforce la lecture de Rogers et de Schön : accompagner suppose d'accepter de **suspendre ses propres normes professionnelles**, pour créer un espace où les normes des acteurs peuvent s'exprimer, se discuter, se transformer.

Axe 5 - L'identité, la reconnaissance et l'affect : ce que révèle la relation d'accompagnement

*« L'affect comme révélateur d'un conflit d'activité et d'un enjeu identitaire. »*

Lectures croisées : une lecture enrichie par Honneth, Dubar et Dejours,

Cette cinquième étape de mon analyse de pratique s'ouvre sur la prise de conscience d'une dimension souvent invisibilisée dans les interventions : **la charge affective** qui traverse l'accompagnement, tant chez les acteurs que chez l'intervenant. Loin d'être un obstacle ou une faiblesse, cette dimension affective apparaît, à la lumière des auteurs mobilisés, comme un **révélateur** : révélateur d'un **conflit de normes** (Dejours), d'un **désajustement dans la reconnaissance** (Honneth), mais aussi d'un **déplacement identitaire non stabilisé** (Dubar). Mon affect — frustration, déception, sentiment de non-retour — n'est pas un simple ressenti personnel. Il constitue le signe d'un **empêchement d'agir** et d'une **transaction identitaire contrariée**.

### 1. L'affect comme signal d'un conflit de normes — la lecture psychodynamique de Dejours

La psychodynamique du travail (Dejours, 1993 ; 2008) montre que l'activité réelle implique toujours une **mise en jeu de soi**, qui dépasse largement l'application de consignes ou de procédures. Le travail requiert :

- un **surcroît** (zèle, initiative, mètis),
- une dimension **créative**,
- une part **expressive**,

- et un engagement subjectif qui expose nécessairement aux jugements d'autrui.

Or, dans une telle dynamique, l'affect constitue un **thermomètre de l'écart** entre :

- ce que j'aurais voulu faire selon mes **normes professionnelles** (schèmes, valeurs, exigences, souci de qualité),
- et ce que la situation permettait réellement d'accomplir selon les **normes vécues** des acteurs (prudence, protection du lieu, rythme latent, enjeux existentiels).

Dejours nomme cela une **souffrance éthique** : souffrir lorsque l'on ne peut pas « faire du bon travail » selon ses propres critères (Dejours, *Le travail vivant*, 2009). Mon affect signale précisément cette souffrance : j'étais engagée, mais entravée.

Le décalage n'était pas une faute, mais **une absence de débat de normes** : je ne pouvais ni expliciter, ni discuter mes références professionnelles ; eux ne pouvaient pas exprimer leurs craintes ou leurs hésitations. L'affect a alors pris la place vacante du débat empêché.

Selon Axel Honneth (*La lutte pour la reconnaissance*, 2000), l'individu ne peut se constituer comme sujet agissant que dans des relations où il est reconnu selon trois registres :

1. **Reconnaissance affective** : confiance fondamentale.
2. **Reconnaissance juridique** : être validé comme interlocuteur légitime.
3. **Reconnaissance sociale** : être reconnu dans sa contribution, sa manière de faire, sa valeur.

Dans cette intervention, ces trois dimensions ont été fragilisées :

- **Affective** : la prudence du couple de propriétaires n'a pas permis une **confiance** suffisante pour entrer dans un dialogue ouvert.
- **Juridique / statutaire** : ma légitimité comme accompagnante n'a jamais été explicitée dans le collectif.
- **Sociale / professionnelle** : ma manière de travailler n'a pas été discutée, évaluée, ni même reconnue.

Comme le montrent les textes de Dejours joints, la reconnaissance est indissociable du travail bien fait : sans reconnaissance, le sujet ne peut maintenir son engagement sans souffrance. L'absence de retours, de feedbacks, d'interactions critiques, a généré chez moi un sentiment de **non-réponse** — un vide qui, selon Honneth, est toujours vécu comme atteinte à la relation et à l'identité professionnelle. Ce n'est donc pas un « problème personnel » : c'est une **atteinte structurelle au lien de reconnaissance**, qui explique l'intensité de mon affect. Claude Dubar (*La socialisation*, 1991 ; documents fournis) éclaire une autre dimension essentielle de cette étape : l'impact de cette situation sur mon identité professionnelle.

La dynamique de la reconnaissance & l'identité est un **processus relationnel**, défini par la rencontre entre :

- Jugement de beauté , par les pairs - Clot parle d'un "**plaisir de l'acte bien fait**", une beauté du travail quand le geste est **habité, sensé, porteur de soi**. « Le beau travail, c'est le travail dans lequel le professionnel se retrouve. » — *Clot, 2008*
- Jugement d'utilité, par la hiérarchie - Ce jugement est celui du **prescrit**, des normes officielles, des injonctions de performance. « L'utilité, c'est ce qui répond à la commande institutionnelle. » — *Clot, 2008*
- La gratitude ( clients, bénéficiaires...)

Or, dans cette intervention :

- **Jugement de beauté** : « Une intervention juste, ajustée, élégante, dialogique », par moi même ( gros écueil du consultant autonome)
- **Jugement d'utilité** : pas de hiérarchie salariale ici, mais dans notre relation contractuelle, le client peut jouer ce rôle ?) Si c'est eux, leur jugement est réservé / ambivalent.
- La gratitude : les futurs bénéficiaires du lieu...

Ce décalage **de rythme, de norme et d'attente** a créé une tension entre : **Ce que je trouvais "juste"** (beau geste d'intervention) ; **Ce qu'ils trouvaient "utile"** (préserver, ralentir, attendre). Cette dissociation crée ce que Dubar appelle une **crise identitaire située** : un moment où les transactions identitaires ne coïncident plus. Mon affect exprime alors le **moment où l'identité ne trouve plus sa confirmation dans le regard d'autrui** — ce qui constitue, selon Dubar, l'un des plus puissants générateurs de tension dans les situations professionnelles.

L'analyse des documents sur l'identité montre que le collectif, par sa prudence et son attachement biographique au lieu, protégeait sa propre identité. Ce mécanisme identitaire n'était donc pas dirigé contre moi : il s'agissait d'un **mouvement de préservation du groupe** face à une transformation perçue comme menaçante. La confrontation des trois auteurs mobilisés permet de comprendre que mon émotion n'était pas anecdotique : elle exprimait une **structure relationnelle complexe**, située à l'intersection de trois processus :

Un conflit de normes (Dejours) => Je portais des normes professionnelles fortes ; eux portaient des normes identitaires et protectrices. L'écart, non mis au travail, a créé une activité empêchée.

Un déficit de reconnaissance (Honneth) => La non-réponse, le silence, les hésitations ont fragilisé les trois niveaux de reconnaissance nécessaires à l'engagement.

Une transaction identitaire bloquée (Dubar) => L'identité professionnelle que je cherchais à mettre en œuvre n'a pas trouvé de miroir institutionnel pour se stabiliser.

Ces trois registres ont convergé dans une même manifestation : **l'affect comme symptôme d'un empêchement d'agir et d'un empêchement de "se" déployer professionnellement.**

## Apprentissage pour ma posture professionnelle

Ce regard croisé m'enseigne plusieurs points fondamentaux :

- **L'affect** n'est pas un obstacle, mais un matériau d'analyse essentiel : il signale ce qui n'a pas pu se dire ou se négocier.
- La reconnaissance n'est jamais une option dans les interventions : elle constitue le fondement de toute coopération.
- L'identité professionnelle se reconfigure toujours dans la relation, jamais seule : elle dépend des conditions dialogiques offertes.
- L'éthique de l'accompagnement implique de reconnaître non seulement la demande, mais **la capacité réciproque à se reconnaître mutuellement.**

Ainsi, le travail d'analyse de pratique me permet de transformer une expérience douloureuse en **ressource de compréhension**, révélant les conditions nécessaires à une posture plus ajustée, plus dialogique et plus consciente des dynamiques identitaires en jeu dans tout accompagnement.

**« L'affect n'est pas un bruit parasite : il est la trace sensible d'un conflit de normes, de reconnaissance et d'identité. »**

Synthèse transversales des 5 étapes :

**« Se rencontrer / Accompagner, c'est apprendre à habiter l'écart, le rythme et le monde de l'autre »**

L'examen transversal des cinq étapes de cette intervention met en lumière un déplacement profond de ma compréhension de l'accompagnement, au-delà des enjeux techniques ou méthodologiques. Ce qui s'y révèle est moins de l'ordre de la performance que de la posture ; moins de l'ordre de la maîtrise que de la rencontre ; moins de l'ordre d'un projet à déployer que d'un espace à rendre habitable.

L'analyse montre d'abord combien **le travail de la demande constitue l'armature invisible de toute intervention**. Comme le soulignent Ardoino, Boutinet et Ricœur, la demande n'est jamais donnée d'emblée : elle est enchâssée dans des enjeux identitaires, institutionnels, imaginaires et relationnels. En cherchant précocement à répondre, j'ai partiellement court-circuité le processus indispensable de mise en sens, dans lequel la commande explicite se transforme en demande élaborée. Ce renversement méthodologique – passer de la demande reçue à la demande construite – apparaît désormais comme un invariant de la posture d'intervenant.

La mise en perspective met également en lumière la question de la **temporalité**, non pas comme paramètre organisationnel, mais comme dimension constitutive de l'activité humaine. Les travaux de Rosa, Morin et Vygotski éclairent la tension fondamentale entre mon rythme professionnel, orienté par l'anticipation et l'ingénierie, et le rythme existentiel des acteurs, marqué par la prudence, la maturation lente et la nécessité de renormaliser leurs propres normes internes. L'accompagnement se révèle ici comme un travail d'accordage et non d'accélération. « Le sentier apparaît avec les marcheurs », dirait Varela : j'avais balisé un chemin là où il aurait fallu accepter d'avancer à tâtons, ensemble.

La question du **contrôle** constitue un troisième axe transversal. Rogers, Schön et Schwartz montrent combien la tentation d'apporter de la clarté peut devenir intrusive lorsqu'elle occupe la place de l'autre. En mobilisant mes repères de consultante – technologie rationnelle, structuration, projection – j'ai parfois endossé un rôle d'experte qui rassure mais qui, simultanément, prive l'autre d'un espace d'appropriation. Le passage vers une posture d'intervenante exige une autre modalité de présence : moins d'emprise, plus de disponibilité ; moins de réponse, plus d'interrogation ; moins de maîtrise, plus de résonance.

Enfin, l'étape finale révèle que **les affects et les identités ne sont pas périphériques, mais centraux**. Les apports de Honneth, Dubar et Dejours montrent que les émotions constituent des indicateurs sensibles du travail réel : elles signalent les conflits de normes, les besoins de reconnaissance, les enjeux biographiques et les fragilités institutionnelles. Mon propre affect – frustration, sentiment d'impuissance, besoin de reconnaissance – n'était pas un accident méthodologique, mais la manifestation d'un décalage entre ce que je portais et ce que la situation pouvait accueillir. L'affect devient ici un matériau d'analyse, un révélateur du « réel empêché », pour reprendre Dejours.

Ce qui se donne à voir, en définitive, n'est pas l'échec d'une intervention, mais la **mise en lumière des conditions de possibilité d'une véritable rencontre professionnelle**. L'accompagnement apparaît comme **un art de l'écart** – au sens où l'entend Jullien – un espace où la distance entre les acteurs n'est pas un obstacle, mais un lieu de travail. C'est dans la reconnaissance de cet écart, dans la patience du rythme, dans la lucidité des normes en tension et dans la juste **distance affective** que peut s'opérer le passage d'une logique de réponse à une logique d'émergence.

Cette mise en perspective marque pour moi un déplacement identitaire : celui d'une consultante qui portait les solutions vers une intervenante qui apprend à porter le cadre et le rythme d'un processus. Elle confirme que le cœur de l'intervention ne réside pas dans la pertinence des outils, mais dans la capacité à « tenir la rencontre » – c'est-à-dire à soutenir un espace où les acteurs peuvent penser, s'ajuster, renormaliser, et, éventuellement, se transformer.

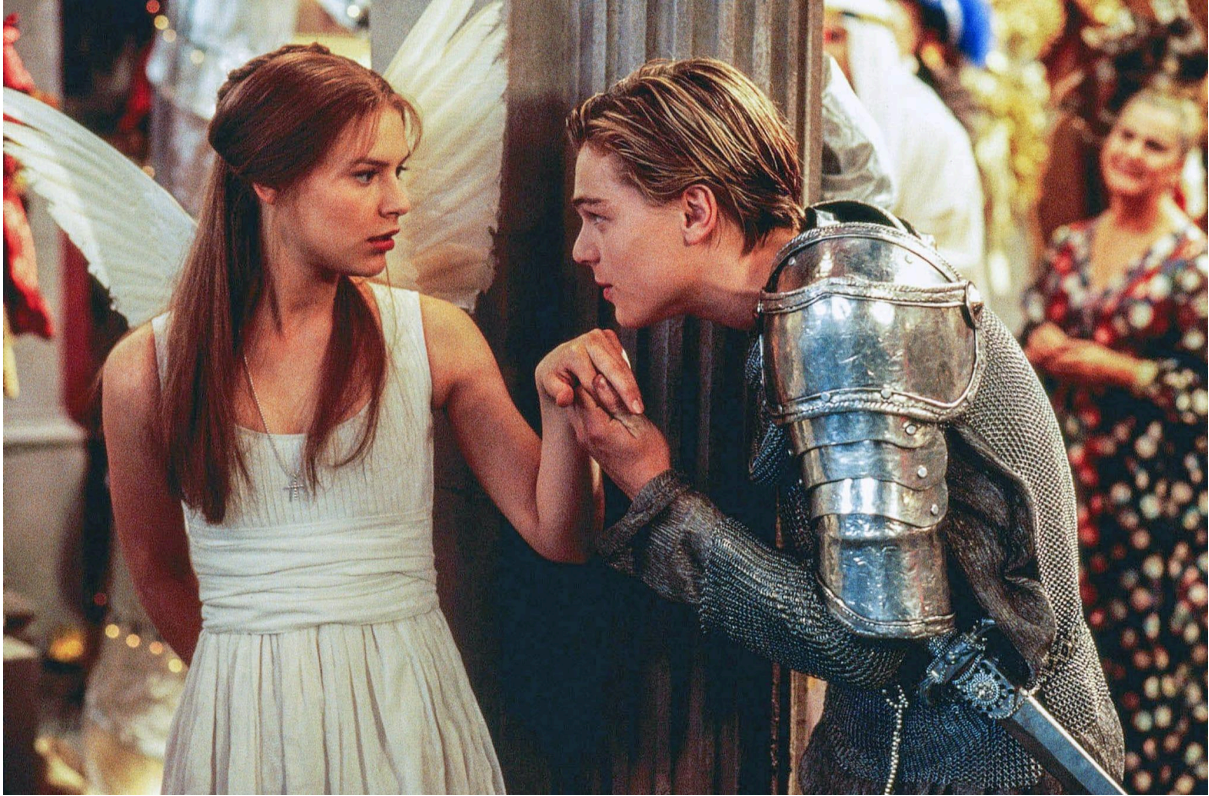
=> 7 - CONTREPOINT : ZOOM sur des situations ayant été problématiques pour moi

|   |   |
|---|---|
| 1 - Désignation d'une secrétaire ;  | C'est moi   |
| 2 - Récit par le protagoniste ;   | A - Démarrage<br>B - Travail de la demande :<br>C - L'étape 1 :<br>D - Etape 3 et 4 : |
| 3 - Emergence des émotions et images<br>4 - Questions de clarification ;<br>5 - Formulation d'hypothèses par les écoutants (adressées à l'intervenant animateur et non au protagoniste concerné)<br>6 - Retour du concerné ;<br>7 - Proposition d'un contrepoint (film, scène, tableau, concept). |   |

*"Ce que l'échec apparent fait réussir : transformations différées, réappropriations et croissance professionnelle"*

À première vue, cette intervention pourrait être lue comme un projet inabouti : malgré l'énergie engagée, peu de décisions ont été prises, aucun dispositif stabilisé, trois orientations sur six validées. Pourtant, en la relisant avec du recul et grâce à ce travail d'analyse de pratique, une autre compréhension émerge : **l'essentiel du mouvement s'est produit après coup, en dehors de moi, mais rendu possible par ce qui avait été amorcé pendant l'intervention.**

Cette relecture s'appuie sur François Jullien, qui montre que la transformation ne se manifeste pas toujours là où on l'attend (**efficacité indirecte**, 2009), mais aussi sur Schön, Pastré et Boutinet, pour qui l'action professionnelle produit souvent des **effets prototypiques** : des déplacements initiaux que d'autres vont prolonger, déplacer ou se réapproprier. Enfin, la logique systémique décrite par Morin éclaire ce phénomène : dans les collectifs humains, la transformation suit rarement un trajet linéaire ; elle **migre, se décale, se diffracte** avant de devenir visible.



1 - La transformation s'est produite... mais ailleurs, plus tard, autrement

Quelques mois après la fin de mon intervention, plusieurs événements majeurs sont survenus :

- les propriétaires ont vendu le bâtiment,
- l'Église l'a racheté,
- un collectif interne a repris le lieu,
- et deux des axes que j'avais déjà mis en travail (location, coworking) ont été poursuivis.

Ces faits montrent que la dynamique n'était pas morte : elle était simplement **invisible à l'instant T**. Jullien dirait que la transformation avait commencé à « **dé-coïncider** » : à se détacher du format que j'avais imaginé, pour s'inscrire dans un autre regard, un autre rythme, un autre groupe. Ce qui n'a pas pris forme avec eux a pris forme après eux.

- **Ce n'est pas mon projet qui a abouti, c'est le leur. Mais il n'aurait peut-être pas émergé sans le déplacement initial que j'ai provoqué. ?**
- C'est là toute la logique de l'efficacité indirecte : on ne produit pas l'effet, on produit les conditions du terrain où l'effet devient possible.

## 2 - Ce que ma présence n'a pas transformé... a été transformé par mon absence

Durant l'intervention, j'étais dans une tension entre deux postures :

- la consultante (qui structure),
- et l'intervenante (qui accompagne) = uniquement dû au master CIDC !

Ce que je croyais être un manque d'avancée était en réalité un **temps de maturation interne** pour eux. Ils avaient besoin de :

- digérer ; arbitrer ; se repositionner ; re-négocier le sens du lieu.

Rien de tout cela ne pouvait émerger immédiatement. L'après-coup leur a donné la disponibilité que le "pendant" ne permettait pas. C'est exactement ce que Schön décrit : l'effet d'un accompagnement peut être **différé**, parce que les acteurs ont besoin de temps pour s'approprier ce qui a été mis en débat. La transformation n'a pas eu lieu *pendant* l'intervention, mais *grâce* à l'intervention.

## 3 - Une dynamique comparable à une rencontre amoureuse

Le parallèle avec la rencontre amoureuse éclaire cette logique du différé. Dans une relation naissante :

- on prépare un espace,
- on s'accorde
- on ouvre des possibles
- mais on ne maîtrise jamais ce que cela deviendra

L'accompagnement, comme l'amour, exige :

- une disponibilité,
- une ouverture,
- une absence de garantie,
- une confiance dans l'autre,
- et aussi une capacité à s'effacer

On ne peut ni forcer la rencontre, ni prédire l'avenir, ni décider de la forme que prendra la relation. On ne fait que semer ; l'autre cueille, transforme ou invente la suite. Dans mon intervention, la rencontre n'a pas abouti au "couple" que j'imaginai (un projet commun), mais elle a permis aux acteurs d'ouvrir un espace où ils ont pu **aimer autrement** ce lieu, s'y engager différemment, y projeter leurs propres désirs.



#### 4 - Ce que j'ai gagné : un déplacement professionnel majeur

Si le résultat institutionnel a pris forme en dehors de moi, le résultat professionnel a pris forme *en moi*. Grâce au travail d'analyse de pratique, j'ai pu :

- comprendre les limites de ma posture de consultante,
- saisir l'importance du travail de la demande,
- découvrir la puissance de la posture d'intervenante,
- apprivoiser la non-directivité,
- intégrer la question des écarts de rythme,
- me dépendre du fantasme de maîtrise,
- transformer mon rapport au "succès" et à "l'échec".

Autrement dit : **si cette intervention n'a pas transformé immédiatement l'organisation, elle m'a transformée, moi**. Et ce déplacement-là est décisif pour ma professionnalité future.

#### 5 - Conclusion du contrepoint

Ce contrepoint montre que ce qui se joue dans une intervention dépasse largement ce qui se voit. Ce qui semblait une impasse était en réalité une **germination silencieuse**, un mouvement souterrain, une mise en disponibilité des acteurs — et de moi-même.

→ Pour l'organisation : une transformation différée et ré-appropriée.

- Pour moi : un changement professionnel profond, fondé sur une réflexivité nouvelle.
- Pour l'accompagnement : une confirmation que la réussite n'est jamais là où on l'attend.

Et c'est là, peut-être, la vérité la plus juste de l'intervention : **on agit sans posséder le résultat, comme on aime sans posséder l'autre.**



## *Partie IV — Discussion et perspectives*

### 1 - La rencontre, cœur de l'intervention : un fil rouge transversal

Au terme de cette analyse de pratique, il apparaît que **la rencontre constitue le cœur épistémique, éthique et opérationnel de l'intervention**. Non pas une simple interaction, mais un **événement structurant**, où se travaillent simultanément les représentations, les normes, les temporalités et l'identité des acteurs.

Cette compréhension s'enracine dans les apports combinés de la philosophie herméneutique (Ricœur), de la sociologie clinique (De Gaulejac), de la théorie de la reconnaissance (Honneth), de l'ergologie (Schwartz), de la psychodynamique du travail (Dejours), de la théorie critique du lien au monde (Rosa) et de la didactique professionnelle (Pastré, Vygotski). Elle offre une grille de lecture transversale, cohérente avec l'ensemble des étapes analysées.

## 2 - La rencontre comme élaboration du sens : dimensions socio-sémantiques et identitaires

Comme l'a montré De Gaulejac, toute rencontre professionnelle engage un travail sur les **histoires, les identités et les enjeux symboliques** en présence. Dubar rappelle que l'identité se construit toujours **dans la relation**, entre assignations reçues et reconnaissances obtenues.

Dans mon intervention, ce travail de mise en mots — au fondement de ce que Pastré appelle une **conceptualisation en acte**, et que Lhôtellier nomme **instruction de la demande** — n'a pas été suffisamment explicité en début de processus. Le sens commun ne s'est pas construit d'emblée, ce qui a généré des décalages et une absence de synchronisation.

## 3 - La rencontre comme reconnaissance : fondement relationnel de l'accompagnement

Pour Honneth, la reconnaissance constitue la condition de possibilité de l'action sociale et de la coopération. Rogers le confirme : aucune relation d'aide n'est possible sans congruence, empathie et regard positif inconditionnel.

Dans mon intervention, les tensions ressenties au début du projet montrent que **la reconnaissance mutuelle** n'était pas stabilisée :

- je voulais être utile ;
- ils voulaient être prudents ;
- chacun défendait ses valeurs, ses normes, son rythme.

Ce n'était pas une résistance, mais, au sens de Schwartz, un **débat de normes** encore inabouti.

## 4 - La rencontre comme espace de tension et de débat de normes (Schwartz, Dejours)

Pour Schwartz, toute activité réelle est traversée par un débat entre **normes prescrites** et **normes vécues**. Pour Dejours, la coopération n'est possible que lorsque le collectif parvient à créer un espace où les **enjeux subjectifs, affectifs et professionnels** peuvent être symbolisés. Dans la situation étudiée, ma norme professionnelle (structurer, anticiper, projeter) rencontrait leurs normes identitaires et communautaires (prudence, protection, continuité). L'absence d'un espace explicite de débat a créé des malentendus et des effets d'activité empêchée. C'est seulement lorsque j'ai accepté de me déplacer — au sens de Roger et de Schön — que la rencontre a pu commencer à se structurer.

## 5 - La rencontre comme ajustement temporel : Rosa, Morin, Vygotski

La temporalité constitue un autre pilier de la rencontre :

Pour Rosa, la relation existe lorsqu'il y a **résonance**, c'est-à-dire une disponibilité affective et un ajustement mutuel. Pour Morin, aucun processus humain n'est linéaire : il se développe dans l'incertitude, les retours en arrière, les hésitations. Vygotski rappelle qu'un étayage ne fonctionne que s'il respecte la **Zone Proximale de Développement** de l'autre. Mon intervention montre à quel point **mon rythme a parfois débordé de leur zone de disponibilité**. Je n'étais pas dans la résonance, mais dans l'anticipation. La rencontre exige une écoute du temps de l'autre : ce que Ricœur nomme le **kairos**, le moment juste pour que quelque chose puisse advenir.

## 6 - La rencontre comme espace de transformation silencieuse : Jullien, Schön, Pastré

Plusieurs mois après mon intervention, le bâtiment a été vendu à l'Église, un collectif a repris les pistes de travail que nous avions ouvertes et de nouveaux usages ont émergé.

Cette transformation différée illustre :

chez Jullien, la **transformation silencieuse** et la **dé-coïncidence** ; chez Schön, l'apprentissage en double boucle qui modifie les cadres plus tard et autrement ; chez Pastré, la puissance formatrice d'une **expérience prototypique**, même inachevée. Ce qui s'est passé n'est donc **ni un échec**, ni une absence d'impact, mais une **transformation indirecte** qui a trouvé sa forme hors de ma présence.

## 7 - La rencontre comme événement amoureux : une métaphore pour penser l'intervention

À la lumière de ce travail, je comprends que l'intervention ressemble profondément à une rencontre amoureuse :

- ★ elle demande des préalables,
- ★ elle se construit d'accord en accord,
- ★ elle s'élabore dans l'incertitude,
- ★ elle échappe à la maîtrise,
- ★ elle oblige à écouter au lieu de prévoir.

La métaphore n'est pas romantique : elle est structurante. Elle rappelle que la rencontre exige de **renoncer à faire coïncider ce que l'on imagine et ce qui advient** — ce que Jullien nomme précisément "dé-coïncidence". L'intervention réussie est alors celle qui permet à l'autre de devenir auteur — pas celle où l'intervenant impose ou sauve.

## 8 - Vers une transmissiologie : la rencontre comme vecteur de transformation

Au terme de cette analyse, il devient possible de dégager un fil rouge structurant, qui traverse l'ensemble des étapes du travail : **la puissance transformatrice de la parole dans la rencontre.**

Ce fil rejoint les trois piliers du Master CIDC — **transmission, transition, transformation** — et les articule dans un mouvement dynamique. C'est ce mouvement que je propose de nommer **transmissiologie.**

La transmissiologie est peut-être plus **une manière de penser, d'habiter et d'exercer l'accompagnement,** qui réunit trois dimensions fondamentales, **qu'une nouvelle discipline.**

### 8.1 - La transmissiologie comme art de la parole vivante : un déplacement de la transmission

Dans les approches classiques, transmettre signifie **faire passer un savoir,** un contenu, un modèle, une méthode. Or, l'ensemble des auteurs mobilisés dans ce mémoire montre que **la parole qui transforme n'est jamais une parole déposée,** mais une parole **co-construite, adressée, reçue, et mise à l'épreuve du réel.** **Transmettre, dans cette perspective, ce n'est pas "dire" : c'est ouvrir un espace où la parole peut advenir.**

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p>Chez <b>Rogers</b></p>  | <p>La parole est transformation car elle est congruente, empathique et accueillante ;</p> | <p>Chez <b>Honneth</b></p>     | <p>Elle est reconnaissance</p>            |
| <p>Chez <b>Ricœur</b></p>  | <p>Elle devient médiation symbolique, horizon d'interprétation</p>                        | <p>Chez <b>Lhôtellier</b></p>  | <p>Elle est instruction de la demande</p> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>Chez <b>Schwartz</b></p>  | <p>Elle est mise en débat de normes</p>   | <p>Chez <b>Jullien</b></p>  | <p>Elle ouvre l'écart et la dé-coïncidence.</p>   |
| <p>Chez <b>Dejours</b></p>   | <p>Elle permet la symbolisation de la souffrance et la restauration du pouvoir d'agir ;</p>   | <p>Chez Sandro</p>          | <p>Elle n'agit pas par son contenu mais par sa capacité à créer un espace d'accordage où les affects, les normes et les vécus peuvent se mettre en travail, transformant la relation en co-activité réelle.</p> |
| <p>Chez <b>Alix</b></p>    | <p>Elle a un effet de dévoilement : elle permet au sujet de revisiter son action, de mettre à distance son vécu et d'accéder, par l'élaboration, à un déplacement intérieur qui transforme sa manière d'habiter son activité.</p> |   |   |

## 8.2 - La transmissiologie comme passage : une dynamique de transition

La parole transformatrice ne fait pas seulement connaître : elle fait **passer**.

Passer :

- d'une représentation à une autre,
- d'une posture à une autre,
- d'une norme professionnelle à une renormalisation,
- d'une temporalité projetée à une temporalité habitée,
- d'un rôle à une identité nouvelle.

La transition se joue donc dans un **travail intérieur**, souvent silencieux, parfois invisible, mais toujours structurant. C'est ce que montrent :

- la **ZPD de Vygotski**, qui décrit ce passage accompagné entre ce que je peux faire seul et ce que je peux faire avec l'autre ;
- les temporalités complexes de **Morin**, qui soulignent la non-linéarité des passages ;
- la résonance de **Rosa**, qui rend possible ce déplacement sensible ;
- la transformation silencieuse de **Jullien**, qui révèle la maturation discrète des processus humains.

La transmissiologie est alors un **art de soutenir les passages**, sans les forcer, ni les précipiter.

## 8.3 - La transmissiologie comme transformation : le devenir-sujet dans la rencontre

La troisième dimension est celle de la transformation : non pas transformation du projet, mais **transformation des sujets qui entrent en relation**.

Ce que Honneth appelle la reconnaissance, Dejours la subjectivation par le travail, Dubar la négociation identitaire, et Schwartz la renormalisation, converge vers une même intuition :

*La transformation émerge lorsque la rencontre permet à chacun d'être rejoint, déplacé, mis en mouvement.*

Ainsi, l'accompagnement n'est pas un transfert de compétence :

C'est **la création d'un espace où l'autre peut devenir auteur** de son propre agir, de son rapport au sens et de sa place dans le monde. La transmissiologie devient alors un **art de l'émergence** — un art d'ouvrir des conditions plutôt que de produire des effets.

## 8.4 - Portée professionnelle : ce que j'en retiens pour ma pratique

Ce travail me permet d'identifier quatre transformations majeures dans ma posture :

- **Je passe d'une logique de solution, à une logique sens (problématique).**
- **Je passe d'un agir en surplomb, à un agir en résonance.**
- **Je passe d'un rapport au temps projeté, à un rapport au temps habité.**

- **Je passe du “faire pour”, au “laisser advenir avec”.**

Je définis donc désormais l’accompagnement non comme une expertise à appliquer, mais comme **un art relationnel**, (de donner et recevoir) où la parole devient un outil d’ouverture, de maturation et de transformation.

Ainsi comprise, la transmissiologie n’est ni un concept abstrait, ni une technique : c’est **une manière d’habiter la rencontre professionnelle**. Elle articule transmission, transition et transformation dans une dynamique vivante, sensible, dialogique et réflexive. Elle offre un cadre éthique pour penser l’intervention non, comme une production de résultats, mais comme **un événement relationnel**, dont l’impact est souvent différé, invisible ou silencieux — mais toujours profondément humain.

**Rencontrer, c’est transmettre et recevoir.**

**Transmettre et recevoir, c’est faire passer.**

**Faire passer, c’est transformer.**

**Et transformer, c’est toujours, d’une manière ou d’une autre, être transformé.**

## 9. Une nouvelle **conflictualité** féconde : l’écart de posture au sein de ma pratique actuelle

L’une des conséquences les plus marquantes de ce travail de mémoire est sans doute la transformation de mon regard professionnel. Le déplacement réalisé — **d’une posture de consultante orientée vers la solution à une posture d’intervenante orientée vers le sens**, la demande et l’activité — agit désormais comme une nouvelle grille de lecture de mon quotidien de directrice adjointe.

Depuis ma prise de poste, un écart net apparaît entre ma manière d’aborder les situations et celle de mon collègue directeur. Là où mon approche s’ancre désormais dans les exigences de l’accompagnement — instruire la demande, expliciter le cadre, accepter la temporalité du collectif, accueillir les débats de normes, créer un espace de co-élaboration — son mode opératoire relève davantage de ce que la littérature décrit comme une posture consultantielle : orientation vers la solution, gestion par objectifs, anticipation forte, faible mise en débat, et relation au travail pensée en termes d’ajustement plutôt que de construction commune.

Cet écart de posture produit un effet saisissant : **c’est comme si j’avais changé de lunettes**. Je perçois aujourd’hui avec netteté les mécanismes que j’employais auparavant — rapport au contrôle, recherche d’efficacité immédiate, interprétation partielle des besoins — et j’en vois simultanément les limites pour permettre une véritable rencontre professionnelle.

Ce changement de regard a un double effet :

### 9.1. Il élargit ma compréhension du travail réel et des tensions en jeu.

Les apports de Schwartz (2003) sur l'activité empêchée, de Clot (2008) sur les conflits de normes, de Dejours (1993) sur la dynamique subjective du travail et de Rosa (2018) sur la résonance me permettent aujourd'hui de lire autrement ce qui se joue :

- ce qui apparaît comme une divergence de méthode est en réalité un **désaccord normatif ( débat de normes)**
- ce qui semble être un désalignement organisationnel est symptomatique **d'un différentiel de rapports au temps** ( Kairos)
- ce qui se manifeste comme une irritation ponctuelle relève d'une **confrontation de réalités professionnelles**.

### 9.2. Il génère une conflictualité nouvelle — mais féconde.

Cet écart de posture crée inévitablement des tensions. Non pas parce que l'une serait meilleure que l'autre, mais parce qu'elles s'inscrivent dans deux **épistémologies du travail** presque incompatibles si elles ne sont pas discutées :

- l'une part du problème pour aller vers la solution ; l'autre part du sens pour aller vers la transformation ;
- l'une réduit l'incertitude ; l'autre l'accueille comme matériau professionnel ;
- l'une avance par prescription ; l'autre par élaboration collective.

En l'absence d'un espace pour mettre en débat ces rationalités, la conflictualité devient difficile à habiter. Comme le rappelle Ardoino (1990), l'absence de débat produit une forme d'"imposture positive" : chacun agit depuis son système de valeurs, sans jamais le confronter à celui de l'autre. De Gaulejac (1999) ajoute que cette absence de confrontation peut conduire à un glissement vers la souffrance éthique, lorsque l'on ne peut pas "se reconnaître dans ce que l'on fait". Vigilance !

Bonne nouvelle - Mon mémoire me montre aujourd'hui que cette conflictualité n'est pas un problème, mais **un matériau de travail**. Elle constitue exactement ce que Clot appelle un "conflit de critères", non pathologique mais structurant, un point de passage obligé pour ouvrir un dialogue professionnel authentique.

### 9.3. Une perspective engagée : instituer un espace de débat sur le travail

L'un des effets les plus concrets de ce mémoire est ma décision d'**instaurer prochainement un espace dédié** pour mettre en débat nos conceptions du travail et nos manières d'agir : un espace d'explicitation, de mise en mots, de confrontation des normes et de reconnaissance des visées professionnelles.

Créer cet espace permettra :

- de transformer la conflictualité en ressource,
- de donner une fonction au différentiel de rythme et de posture,
- de construire un tiers symbolique commun,
- d'ouvrir un espace d'intelligence collective,
- et de commencer à "faire rencontre", au sens plein du terme.

En ce sens, cette nouvelle tension professionnelle ne contredit pas le travail mené dans ce mémoire : elle en est **le prolongement vivant**, la preuve que la réflexivité n'est pas un dispositif académique mais une grille de lecture active du réel, une ressource pour habiter la complexité relationnelle, institutionnelle et professionnelle.

## V - Conclusion du mémoire

Ce mémoire avait pour ambition d'analyser une situation d'accompagnement marquée par une forte densité humaine, symbolique et organisationnelle. À travers les cinq axes étudiés — le déplacement de la demande, l'implicite relationnel, les temporalités hétérogènes, la tension entre appui et directivité, et la dimension affective-identitaire — il apparaît que l'intervention ne peut être comprise qu'à partir d'une lecture située du travail réel, en tenant compte des conflits de normes, des enjeux de reconnaissance, des temporalités subjectives et des vulnérabilités partagées.

L'analyse de la demande, éclairée par Ardoino, De Gaulejac, Ricœur et Schwartz, a montré que toute commande institutionnelle est tissée de multiples niveaux (biographique, organisationnel, symbolique). L'accompagnement requiert d'ouvrir cet espace de questionnement plutôt que de se hâter d'y répondre. La demande n'est pas un "objet" donné : elle est une construction dialogique, historiquement située, où se rejouent des enjeux de loyauté, de reconnaissance, de pouvoir et de protection identitaire. C'est précisément en ne travaillant pas suffisamment cet espace inaugural que la suite de l'intervention s'est trouvée fragilisée.

Les analyses de Rosa, Morin et Vygotski ont permis de comprendre que les temporalités humaines et institutionnelles ne se laissent jamais réduire à la temporalité du projet. Ma volonté de structurer, d'anticiper et d'organiser relevait d'une temporalité performative ; les acteurs, eux, évoluaient dans un rythme prudent, protecteur, parfois lent car traversé d'enjeux identitaires et historiques. La Zone Proximale de Développement de Vygotski éclaire finement cet écart : mon étayage était trop haut, trop rapide, trop construit. L'autre ne pouvait s'y connecter. Cette lecture rétrospective a déplacé radicalement ma compréhension de ce qui s'est joué.

L'axe sur la posture, nourri des apports de Rogers, Schön, Jullien et Schwartz, a révélé une tension éthique centrale : accompagner sans prendre le pouvoir. Entre non-directivité, réflexivité en action et renoncement à la coïncidence (Jullien), j'ai pu constater combien mes réflexes de consultante — organisatrice, structurante, anticipatrice — occupaient parfois trop de place, réduisant l'espace de renormalisation des acteurs. Cette prise de conscience constitue l'un des apprentissages majeurs de ce mémoire.

La dimension affective et identitaire, éclairée par Dejours, Honneth, Dubar et Clot, a montré que les émotions ne sont pas des accidents périphériques de l'intervention : elles sont des révélateurs précieux. Ma frustration, leur prudence, nos hésitations partagées ont constitué des signaux d'un débat de normes profond, d'un besoin de reconnaissance mutuelle, d'un travail identitaire en cours. L'affect est devenu un matériau d'intelligibilité — non une gêne, mais un indicateur du réel de l'activité.

Le contrepoint, enfin, a permis de rouvrir la situation à partir d'une autre grille. Les travaux de Jullien, Pastré, Boutinet et Argyris & Schön éclairent le fait que la transformation est parfois silencieuse, différée, réappropriée. Ce qui se joue lors d'une intervention ne produit pas toujours un effet immédiat : il crée des conditions. Plusieurs mois après mon

intervention, le bâtiment a été vendu, un collectif s'est saisi de certaines pistes de travail esquissées, et l'organisation a entamé un processus de transformation de double boucle. Loin d'être un échec, l'intervention apparaît alors comme un moment préparatoire, discret mais fécond, d'un processus plus large. Accompagner, c'est accepter que l'on ne soit pas l'auteur final du changement.

## Un exercice d'introspection exigeant et formateur

Cet exercice d'analyse a été passionnant, mais il n'a pas été simple. Deux éléments majeurs ont rendu ce cheminement particulièrement exigeant.

D'une part, avoir réalisé ce master en deux ans au lieu d'un seul m'a parfois donné le sentiment d'un parcours fragmenté : les apports théoriques, bien que riches, ont parfois été difficiles à articuler. La pluridisciplinarité du CIDC, si féconde, demande un travail considérable d'intégration ; j'ai dû lire beaucoup, chercher, comparer, comprendre — aussi avec l'aide de l'IA pour synthétiser des textes — et accepter de me laisser transformer par cette diversité. Dans le cadre du mémoire, peut-être aurais-je pu choisir moins de références, mais la profondeur de mon questionnement exigeait cette traversée ?

D'autre part, ce travail s'est déroulé alors que je vivais un changement de région et une prise de poste comme directrice adjointe dans une association. Préparer un déménagement, endosser de nouvelles responsabilités, découvrir un environnement institutionnel exigeant : tout cela a mobilisé une grande part de ma disponibilité psychique. La rédaction du mémoire s'est donc inscrite dans une temporalité élargie, nécessaire pour intégrer, comprendre, et maintenir l'exigence réflexive au cœur du CIDC.

## Un déplacement professionnel majeur, qui reconfigure ma pratique actuelle

Le travail réalisé dans ce mémoire a profondément transformé ma manière de regarder mon activité. Passée d'une posture de consultante — orientée vers la solution, la rationalisation, le pilotage — à une posture d'intervenante — attentive à la demande, à la rencontre, aux écarts, aux temporalités subjectives — j'ai véritablement changé de "lunettes". Aujourd'hui, dans mes fonctions de directrice adjointe, ce déplacement se manifeste quotidiennement.

Je repère désormais les mécanismes, logiques et gestes de ceux qui mobilisent essentiellement une posture de consultant : recherche d'efficacité immédiate, focalisation sur les solutions, rationalisation rapide, faible exploration de l'implicite. Je constate également comment cette différence de posture peut créer de la conflictualité professionnelle. Avec mon collègue directeur, nos logiques d'action entrent parfois en tension : lui évolue avec une culture du consulting ; moi, avec une culture de l'intervention et de l'analyse du travail. Ces tensions ne sont pas des obstacles : elles sont les lieux mêmes

où doit se créer un espace de débat — espace que je compte instaurer, précisément grâce à ce que le CIDC m'a appris.

Ce déplacement d'identité professionnelle n'est pas théorique : il oriente mes décisions, mes relations, ma manière de manager, d'écouter, de conduire les réunions, de lire les situations. Ce mémoire n'est pas seulement un rendu académique : **il est devenu une boussole.**

## En ouverture : prolonger la transmissiologie et la clinique de la rencontre

Ce travail ouvre finalement vers une perspective plus large : celle de la transmissiologie, entendue comme l'art de donner et de recevoir une parole transformatrice. Les trois processus étudiés dans le CIDC — transmission, transition, transformation — trouvent dans la notion de rencontre un principe unificateur. La rencontre est la matrice de l'accompagnement : elle est ce lieu où l'on se met en accord, où l'on accepte de se laisser déplacer, où l'on crée les conditions pour que quelque chose advienne.

L'accompagnement n'est donc pas uniquement un geste technique, mais un espace éthique, dialogique, réflexif. Un espace où l'autre est visé comme sujet autonome, où l'on habite l'écart (Jullien), où l'on soutient la capacité à agir (Clot), où l'on travaille les normes (Schwartz), où l'on accueille les temporalités (Rosa), où l'on reconnaît les besoins identitaires (Honneth, Dubar).

Ce mémoire marque pour moi un point d'ancrage : il ne clôt pas un chemin, il en ouvre un nouveau. Il s'inscrit déjà dans mon projet d'éventuel doctorat, mais surtout dans ma pratique quotidienne : manager, accompagner, écouter, instruire la demande, et créer les conditions de la rencontre.

**En définitive**, ce mémoire témoigne d'un double mouvement :

=> celui de comprendre une situation professionnelle complexe,  
=> et celui, plus profond encore, de me comprendre comme professionnelle en transformation.

Ce que j'ai appris n'appartient pas qu'au passé de cette intervention : cela devient désormais le présent de ma manière d'être au travail, et l'horizon de ce que je veux continuer à transmettre, transformer, et rencontrer.



# 1 - BIBLIOGRAPHIE

## 1. Auteurs du champ de l'analyse du travail et de l'activité

- Ardoino, J. (1993). *Éducation et relations : L'analyse pluri référentielle*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation*. Paris : Armand Colin.
- Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse : Érès.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*. Paris : PUF.
- Pastré, P. (2011). *La conceptualisation dans l'action*. Paris : PUF.
- Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique*. Toulouse : Octarès.
- Vergnaud, G. (1990). La théorie des champs conceptuels. *Revue française de pédagogie*, 90, 113-136.
- Vygotski, L. (1934 / 1997). *Pensée et langage* (trad. fr.). Paris : Seuil.

## 2. Auteurs du champ de l'accompagnement et du projet

- Boutinet, J.-P. (2007). *Vulnérabilité adulte et accompagnement de projet*. Paris : PUF.
- Boutinet, J.-P. (2010). *Anthropologie du projet* (9<sup>e</sup> éd.). Paris : PUF.
- De Gasparo, S. (2018). Mise en accord et production de liens. *Revue du CNAM*.
- Lhôtellier, A. (2001). *Accompagner et tenir conseil*. Paris : Dunod.
- Perrenoud, P. (2001). *Développer la pratique réflexive*. Paris : ESF.
- Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person*. Boston : Houghton Mifflin.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York : Basic Books.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco : Jossey-Bass.

## 3. Auteurs mobilisés pour la demande, la reconnaissance et l'implicite

- Alter, N. (2009). *Donner et prendre : La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.
- Ardoino, J. (1990). La demande : commande ou désir ? *Cahiers de l'IREMAM*.
- De Gaulejac, V. (2007). *La société malade de la gestion*. Paris : Seuil.
- Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Cerf.
- Ricœur, P. (1977). *La sémantique de l'action*. Paris : Seuil.

## 4. Auteurs mobilisés pour les temporalités, rythmes et transformations

- Hamant, O. (2021). *La troisième voie du vivant*. Paris : Odile Jacob.
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses*. Paris : Grasset.
- Jullien, F. (2017). *Dé-coïncidence*. Paris : Grasset.
- Morin, E. (2005-2008). *La Méthode* (Tomes 1 à 6). Paris : Seuil.
- Rosa, H. (2010). *Accélération*. Paris : La Découverte.

## 5. Auteurs mobilisés pour les affects, les défenses et les dynamiques relationnelles

Dejours, C. (1993). *Souffrance en France*. Paris: Seuil.

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Toulouse : Érès.

## **6. Auteurs mobilisés pour le contrepoint et l'apprentissage organisationnel**

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading : Addison-Wesley.

Pastré, P. (2011). *La conceptualisation dans l'action*. Paris : PUF.

Boutinet, J.-P. (2010). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF

## 2 - LEXIQUE – Notions, auteurs et concepts mobilisés

### A – Accompagnement, demande et posture

#### Accompagnement critique (Lhôtellier)

Posture de l'intervenant qui ne se contente pas de répondre à la demande, mais qui aide à en questionner le sens, les limites et les enjeux implicites. L'accompagnement devient un espace de mise en crise constructive.

#### Projet pour / Projet avec (Boutinet)

Distinction entre une posture où le professionnel pense à la place du bénéficiaire (projet *pour*) et une posture où il co-élabore la démarche (projet *avec*). Le premier implique un risque d'infantilisation ou d'injonction paradoxale.

#### Demande plurielle / Pluri-référentialité (Ardoino)

La demande n'est jamais univoque ; elle contient des dimensions explicites, implicites, symboliques, affectives, politiques. Elle doit être « travaillée » avant d'être prise pour acquise.

#### Demande manifeste / Demande latente (De Gaulejac)

La demande exprimée (manifeste) peut masquer une demande plus profonde, souvent identitaire ou défensive (latente), que les acteurs ne sont pas toujours en mesure de formuler.

#### Vouloir-dire (Ricœur)

Distinction entre ce qui est dit (énoncé) et ce qui est réellement voulu (intention profonde). Nécessite une lecture herméneutique des situations.

### B – Temporalité, rythme et résonance

#### Résonance (Hartmut Rosa)

Relation au monde fondée sur l'ajustement des rythmes, la capacité à « répondre » et à être affecté. Condition préalable à l'engagement.

#### Temporalité complexe / non-linéarité (Morin)

Les processus humains ne suivent pas des trajectoires rationnelles ou linéaires ; ils évoluent de manière récursive, incertaine, dialogique.

Disponibilité à apprendre (Perrenoud)

L'apprentissage ou l'engagement dépend d'une disponibilité intérieure, non réductible à des logiques organisationnelles ou prescriptives.

Activité réelle vs Activité prescrite (Schwartz)

L'activité réelle est ce que les acteurs font effectivement, avec leurs arbitrages et leurs tensions. L'activité prescrite est ce que l'on attend d'eux. L'écart est source de conflits de normes.

Dé-coïncidence (François Jullien)

Capacité à accepter l'écart, la distance, le non-alignement. Condition de transformation féconde.

## C – Posture d'intervenant et relations professionnelles

Non-directivité (Carl Rogers)

Approche centrée sur la personne ; moteur de l'autonomie du sujet grâce à l'empathie, la congruence et le regard positif inconditionnel.

Praticien réflexif (Donald Schön)

Professionnel capable d'apprendre dans et par l'action (« reflection-in-action »), en acceptant de cheminer avec l'incertitude.

Paradoxe du changement (Watzlawick)

Plus on force un changement, plus l'autre résiste (homéostasie du système). Le changement durable est indirect.

Reconnaissance mutuelle (Norbert Alter)

La coopération n'existe que si chacun se sent reconnu dans son identité, son rythme, ses apports. La non-reconnaissance explique de nombreux blocages.

Mise en accord (De Gasparo)

Concept renvoyant à la co-élaboration des repères, du sens, des objectifs, préalable à toute coopération authentique.

## D – Affect, identité et dynamique sociale

Affect comme indicateur du conflit d'activité (Clot)

Les émotions signalent un empêchement, une tension dans l'activité réelle. Elles sont un matériau à analyser, pas un bruit parasite.

Charge émotionnelle invisible (Linhart)

Le travail est traversé d'exigences affectives implicites (être engagé, loyal, souple). Leur invisibilité génère une souffrance professionnelle.

Souffrance et défenses (Dejours)

Les organisations développent des mécanismes de défense collectifs pour contenir l'incertitude. Les résistances ne sont pas des fautes, mais des protections psychiques.

Reconnaissance affective, sociale et symbolique (Honneth)

Toute relation est traversée par un besoin de reconnaissance. Le manque de reconnaissance peut provoquer retrait, colère ou inertie.

Groupes de dépendance / attaque / fuite (Bion)

Dans les groupes, les dynamiques affectives peuvent dominer l'activité rationnelle : dépendance à une figure, fuite du problème, attaque symbolique.

Identité pour soi / identité assignée (Dubar)

L'identité est double : ce que je veux être et ce que les autres me renvoient. Toute transformation du cadre de travail affecte les identités professionnelles.

## E – Transformation, changement et apprentissage

Transformations silencieuses (François Jullien)

Les transformations les plus profondes n'ont pas d'auteur identifiable. Elles émergent par écarts, déplacements et maturation lente.

Milieu d'activité / conceptualisation dans l'action (Pastré)

L'acteur développe de nouveaux schèmes d'action lorsqu'un « milieu » adéquat est créé (espace, outils, règles, interactions).

Déplacements de projet / réappropriation (Boutinet)

Les projets vivent au-delà de leurs auteurs ; ils circulent, se transforment, sont repris par d'autres acteurs qui les réinterprètent.

Apprentissage en double boucle (Argyris & Schön)

Correction de l'action (simple boucle) vs transformation des normes ou des représentations (double boucle). L'apprentissage organisationnel profond correspond au second niveau.

Auto-éco-organisation (Morin)

Les systèmes humains évoluent par interactions internes et externes, selon des dynamiques émergentes impossibles à planifier entièrement.

## F – Concepts transversaux utiles au CIDC

Écart

Différence entre ce qui est attendu et ce qui est vécu. Source d'inconfort, mais aussi de développement.

Conflit de normes

Confrontation entre plusieurs règles légitimes mais incompatibles (normes professionnelles, institutionnelles, personnelles).

Analyse du travail / activité

Méthodologie visant à comprendre ce que les acteurs font réellement, avec leurs arbitrages, leurs tensions, leurs ressources et leurs empêchements.

Co-activité

Action partagée où chacun contribue à la construction du sens et du mouvement, sans hiérarchie implicite.

Capacitation

Processus par lequel l'accompagné accroît son pouvoir d'agir, sa capacité à prendre en charge le projet ou la situation.

## 3 - Annexes

### 3.1 Modes d'interventions possibles

| <i>Mode d'intervention</i>  | <i>Les origines</i>  | <i>La démarche</i>   | <i>Méthodologies</i>   |
|---|--|--|--|
| <p>L'intervention psychosociologique / ( en réaction au taylorisme, post 68)<br/>Avec une perspective démocratique et émancipatrice.</p> <p>les psychologues américains (Mayo.... puis Lewin, Rogers)</p> <p>besoins des individus // dynamique de groupe</p> | <p>les psychologues américains (Mayo.... puis Lewin, Rogers)<br/>==&gt; besoins des individus // dynamique de groupe<br/>§ une diversité d'approches en France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychologie sociale (Lévi, Dubost...), sociologie clinique (Enriquez...)</li> <li>- Socioanalyse (Lourau, Lapassade)</li> <li>- Sociopsychanalyse institutionnelle (Mendel)</li> </ul> | <p>Une perspective démocratique et émancipatrice<br/>§ Un cadre conceptuel fondé sur l'articulation entre le psychologique (notamment la psychanalyse) et le social (division du travail, rapports de pouvoirs...)</p> | <p>Des méthodologies différentes selon les approches et en fonction du contexte :</p> <p>entretiens individuels, « groupe homogène de métier », séminaire, préconisations...</p> |
| <p>L'intervention en psychodynamique du travail</p>   | <p>un dépassement de la psychopathologie du travail</p>  | <p>Une approche qui met la responsabilité de chacun au cœur de la démarche<br/>§ Le réel (du travail) comme média</p>  | <p>Les principales étapes :<br/>formulation d'une demande, visite, enquête, rapport, restitution, enrichissement</p>   |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p>(Christophe Dejours...). On ne peut pas directement. Intercaler un lien direct entre une organisation et des RPS. Il y a aussi l'état moral des personnes qui change. Responsabilité des personnes. Ils font un constat, puis ne rentrent pas dans la conception.</p> |   | <p>entre le sujet et autrui<br/> § La distinction entre activité (à l'échelle individuelle) et action (à l'échelle collective)<br/> § L'importance des stratégies collectives de défense</p>   | <p>§ Le refus de formuler des prescriptions</p>   |
| <p>L'intervention ergonomique</p>  | <p>santé / conception</p>   | <p>« Adapter le travail à l'homme »<br/> - L'analyse du système de travail (conditions, activité, résultats) pour compromis efficacité-santé favorable aux professionnels<br/> - Partir du travail réel pour concevoir le travail<br/> - Agir sur les déterminants du travail (techniques, spatiaux, organisationnel) dans une perspective de « ressource » à l'activité</p> | <p>Diagnostic et accompagnement des transformations<br/> Outils : analyse des traces, observation, entretiens, ateliers, simulation...</p>                            |
| <p>L'intervention en Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC)</p>  | <p>L'identification de mutations structurelles du travail<br/> § Réinterroger le travail à l'aune des enjeux liés à la transition écologique*</p> | <p>La dimension économique comme principal frein à une évolution du travail<br/> § Des échelles à articuler dans l'intervention : activité,</p>  | <p>Entretiens, observations, formation, dispositifs réflexifs, appui à la conception<br/> § Des interventions qui débordent le périmètre institué de l'entreprise</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | organisation, modèle économique, dynamique territoriale<br>§ La subjectivité au cœur de l'intervention<br>§ Transformation des formes de pensée et des règles du jeu |  |
|--|--|--|--|

## 3.2 Eléments de repère :

On ne se limite pas à ce qui se voit. Définir le périmètre d'analyse et le périmètre de prescription.

- L'intervention, c'est un certain rapport aux savoirs

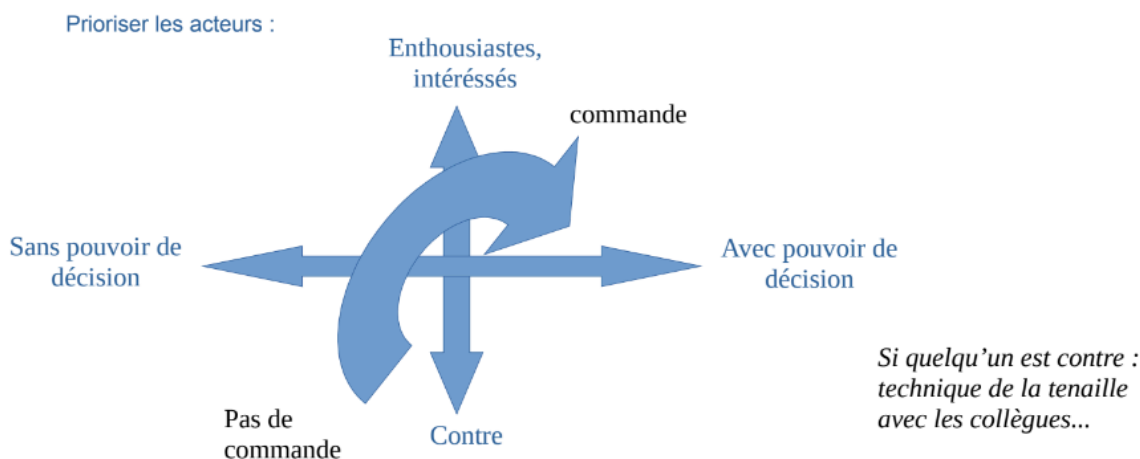
Il porte un point de vue qui aide les acteurs à trouver la solution ( il n'arrive pas avec sa solution). Des savoirs de type « ressources » qui aident à penser et à agir.

- La distinction entre solution et réponse
- La question de la doctrine (du référentiel) à partir de laquelle on intervient
- La nécessité de « mettre en circulation » ses intentions
- L'intervention, c'est un certain rapport au pouvoir

Prendre en compte l'expérience, les compétences et les responsabilités assumées par les personnes. En intervention, nous jouons le rôle du « tiers », il est important d'avoir aussi un « quart » qui est parfois un collègue du labo de recherches.

Point 1 : Lorsqu'on fait une intervention/formation dans l'entreprise sur une situation de travail, il faut reconstituer les protections dont bénéficie l'apprenant en formations, c'est à dire :

- Garantir la confidentialité des échanges
- Pas de DRH, pas de hiérarchie
- L'intervention du tiers sert à garantir cette neutralité



Dans l'intervention, on est dans le collectif de travail. On est sur le fil de la déstabilisation...il faut de la déstabilisation mais bien évaluer le fil....et penser à son positionnement , Symbolique : comment les gens te voient ? C'est aussi permettre à chacun de retrouver son pouvoir d'agir, c'est-à-dire remettre en action ses compétences.

Important : qualifier les objets pour être d'accord de ce sur quoi on parle.

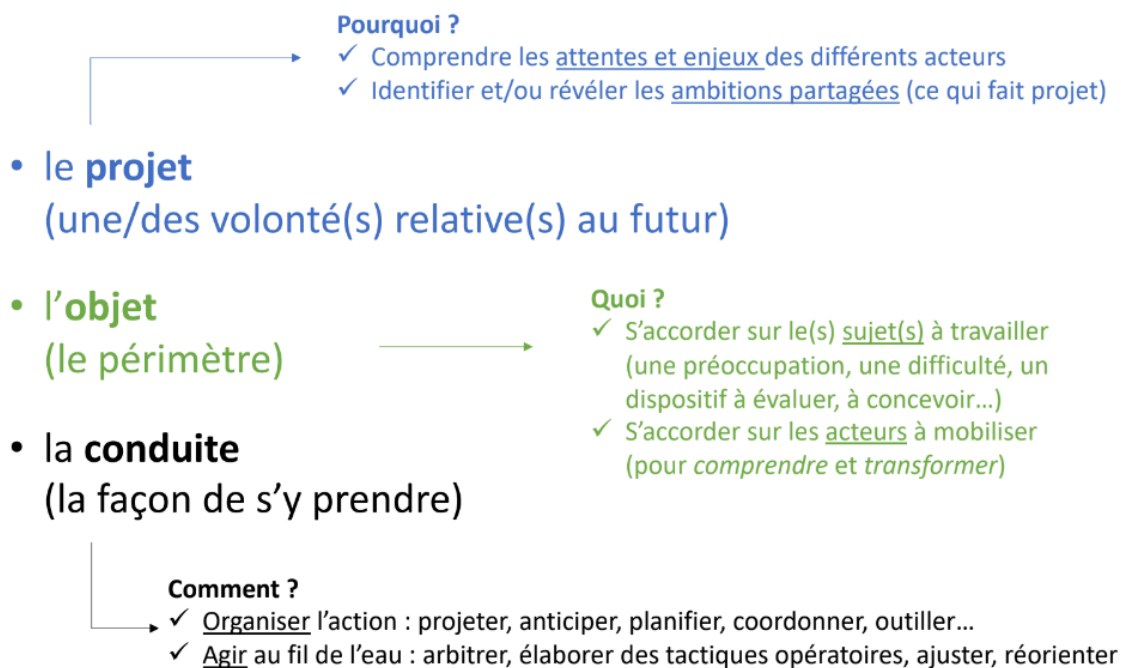
Intervention = enquête pour aider les collaborateurs à reprendre la main pour agir. Comment se passe la gestion du facteur humain ? Une bonne manière d'enquêter est la naïveté bienveillante. Est ce que c'est :

- Vrai : méthode scientifique ?
- Bon : souhaitable pour le collectif ( mais qui définit ça?)
- Juste : est-ce que ce que l'on va dire est entendable pour les gens ?

Objectif : construire des propositions qui soient vraies, reconnues comme bonnes et assez justes pour être entendues.

## A - L'intervention s'articule autour de 3 plans

### L'intervention : trois plans qui s'articulent



*Le projet : Qu'est-ce qu'on cherche à faire. La visée. Pourquoi ? (Comprendre les attentes)*

*L'objet : Le périmètre , les sujets à travailler, les acteurs*

*La conduite : La façon de s'y prendre. Organiser l'action, agir au fil de l'eau.*

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Le projet lié à l'intervention</b></p> <p>La nécessité de s'accorder sur « ce qui fait projet »</p> <p>Le projet comme « volonté relative au futur » → un souhaitable / un désirable / des intentions</p> <p>Une distinction à faire entre le <i>projet de l'intervention</i> et le ou les projets de l'entreprise</p> <p>Deux façons de penser « ce qui fait projet » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des « cibles » : qui déterminent un état final connu d'avance</li> <li>Des « fins-en-vue » (Dewey) : des orientations qui guident l'action au fil de l'eau, mais qui ne sont jamais « atteints » à proprement parler</li> </ul> <p>⇒ L'articulation entre le <i>souhaitable</i> (des fins-en-vue) et le <i>possible</i> (dans les conditions concrètes d'effectuation de l'action ; compte tenu des moyens réels)</p> <p>Deux niveaux de « projet » à distinguer / articuler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les <i>ambitions partagées</i> → qui débordent chacun et invite à reconsidérer son activité</li> <li>Les <i>enjeux spécifiques pour chacun des acteurs</i> → qui renvoient à ce qui est en jeu pour chacun et fondent les raisons qui soutiennent l'engagement de chacun dans le projet</li> </ul>   | <p><b>Deux approches archétypales</b></p> <p>→ L'approche « <b>experte</b> » est fondée sur la perspective de produire un résultat prédéfini</p> <p>→ l'approche « <b>accompagnement</b> » est fondée sur la perspective de produire de la ressource (capacité à agir)</p> <p><b>EXPERT :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Répond à la demande</li> <li>Mobilise des connaissances spécifiques généralement mal ou peu maîtrisées par le commanditaire</li> <li>Apporte une <b>solution</b>, cherche à atteindre un résultat déterminé par avance</li> <li>Se charge du problème pour le client (le client se décharge d'un travail)</li> <li>Logique de sous-traitance</li> </ul> <p><b>ACCOMPAGNATEUR :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ouvre un <b>questionnement</b> qui l'amène à reformuler la demande ; obtient un accord partagé sur la dynamique à engager</li> <li>Ré-agence des connaissances et des compétences, dont le commanditaire dispose en partie ;</li> <li>Contribue à l'élaboration de <b>réponses</b> qui ouvrent une trajectoire vers un état final non connu d'avance</li> <li>Apprend au client à se charger de l'enjeu et progressivement à le <b>penser par lui-même</b> ;</li> </ul> |
| <p><b>L'objet de l'intervention</b></p> <p>La nécessité de « découper » un objet sur lequel l'intervention va porter</p> <p>Deux types d'intervention à distinguer</p> <p><b>1. L'objet de l'intervention renvoie à un « dispositif » assez bien identifiable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des objets techniques (équipements, aménagement, outils...)</li> <li>Des dispositifs intégrant différentes composantes (offre, organigramme, schémas de communications et de décision, processus de recrutement, dispositif de formation...)</li> </ul> <p>→ Accompagner la conception, le déploiement, l'évaluation, la transformation du dispositif</p> <p><b>2. L'objet de l'intervention renvoie à un « sujet » plus ou moins délimité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des difficultés, tensions, bugs, problèmes... (ex. RPS, TMS, problèmes de qualité...)</li> <li>Des potentiels, opportunités, ambitions, interrogations... (ex. l'insertion, l'autodétermination...)</li> </ul> <p>→ Accompagner la capacité à penser et à agir sur le sujet (développer les ressources)</p>   |  |
| <p><b>La conduite de l'intervention</b></p> <p>Etablir un cadre d'intervention<br/>Etablir un cadre pour faciliter l'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marquer l'engagement des acteurs dans la démarche (relatifs aux intentions, au périmètre du travail, à la méthode proposée...)</li> <li>Pouvoir s'organiser, articuler les temporalités, réserver du temps et des moyens...</li> </ul> <p>Intervenir<br/>S'appuyer sur le cadre pour intervenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aider à identifier les problèmes, instruire les questions et formuler des éléments de diagnostic</li> <li>Aider à engager des transformations (identifier des pistes d'amélioration, accompagner et suivre leur mise en œuvre...)</li> <li>Aider à capitaliser (à réaliser des apprentissages, à documenter les enseignements, à « cranter » l'action...)</li> </ul> <p>Réorienter l'action et faire évoluer le cadre<br/>Chemin faisant, apparaissent de nouvelles questions, problèmes, enjeux, priorités...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre et actualiser les attentes (ce qui résiste, ce qui donne envie, ce qui interroge...)</li> <li>Identifier les nouvelles questions qui se posent</li> <li>Redéfinir « ce qui fait projet » et les sujets à travailler</li> <li>Se repositionner comme intervenant (se retirer, prendre une autre place...)</li> </ul> |  |

Le projet de l'intervention est différent du projet d'entreprise

On cherche à les aider à prendre en charge des choses ( prévoir les fluctuations dans le cadre de l'intervention. Surveiller les signes révélateurs de l'adhésion et de la mobilisation des gens... Et garder des traces de l'intérêt pour le commanditaire. Aider les gens à penser leur travail. Laisser des traces, c'est aussi être vigilant à ce qui se dit, prendre en compte le retour de ceux qui vivent l'intervention. Il faut distinguer les ambitions partagées, des enjeux spécifiques de chaque acteur. Marquer l'engagement des acteurs dans la démarche. Réorienter l'action et faire évoluer le cadre.

La clinique maïeutique se déploie tout au long des différentes phases qui rythment l'intervention ; les 4 différentes phases du processus d'intervention - 2009 - page 97 à 123, Gilles HERREROS. Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de temporalité unique dans l'intervention, ce qui est déroutant par rapport à une posture de consultant qui est cadré, rythmé, pour garantir un retour sur investissement au plus vite. Au contraire, l'intervention se construit au grès de la singularité des rencontres, des échanges, des lieux, et des « pulsations » comme l'évoque cet auteur.

## B - Les rapports en intervention

| Un certain rapport aux situations de travail  | 2. Un certain rapport aux savoirs :   | 3. Un certain rapport au pouvoir :  |
|---|---|---|
| <p>s'appuyer sur les résultats du travail ?<br/>(ça marche, ça ne marche pas...)<br/>- s'appuyer sur les comportements (observables) ?<br/>- s'appuyer sur l'activité (logiques d'action, dilemmes, envies, potentiels, difficultés...) ?</p> | <p>des savoirs de type « solutions » (normes, bonnes pratiques) ?<br/>- des savoirs méthodologiques (garant du cadre, facilitateur...) ?<br/>- des savoirs de type « ressources » (qui aident à penser et à agir)</p>                                   | <p>se plier au modes de fonctionnements existants (et aux rapports de force qui les sous-tendent) ?<br/>- considérer que tous les points de vue se valent ?<br/>- prendre en compte l'expérience, les compétences et les responsabilités assumées par les personnes ?</p>   |
| <p>Quelques éléments de repères :<br/>Ø activité réalisée et activité réelle<br/>Ø dimensions matérielles et dimensions immatérielles<br/>Ø périmètre d'analyse et périmètre de prescription</p>  | <p>Quelques éléments de repères :<br/>Ø la distinction entre solution et réponse<br/>Ø la question de la doctrine (du référentiel) à partir de laquelle on intervient<br/>Ø la nécessité de « mettre en circulation » ses intentions (cf. Enriquez)</p> | <p>Quelques éléments de repères :<br/>Ø la notion de « point de vue »<br/>Ø l'importance de la controverse, des « disputes professionnelles »<br/>Ø le dispositif d'intervention comme instauration (pendant le temps de l'intervention)<br/>d'autres rapports de pouvoir<br/>Ø la place de l'intervenant ?<br/>==&gt; « être au milieu sans être au centre »</p> |
|   | <p>Un enjeu épistémologique<br/>Un enjeu de santé et d'émancipation</p>   |   |

## C - Parallèle avec le mode «consulting

| <b>Critères</b>           | <b>Posture de Consultante</b>   | <b>Posture d'Intervenante</b>   | <b>Observations dans les situations analysées</b>  |
|---------------------------|---|---|--|
| Rôle principal            | Apporter une expertise et structurer une démarche stratégique.            | Faciliter un processus, accompagner les dynamiques en cours.          | J'ai souvent pris une posture de consultante (plan structuré, anticipation des étapes), alors que les clients étaient plutôt dans une attente d'intervention plus souple |
| Rapport au client         | Fournir des solutions basées sur une analyse approfondie.                 | Co-construire avec le client en fonction de ses besoins et capacités. | Dans plusieurs cas, mes clients n'étaient pas prêts à recevoir un cadre structuré et avaient besoin de cheminer plus librement.  |
| Implication dans l'action | Conseiller, cadrer, anticiper les enjeux.                                 | Faciliter, écouter, s'adapter au contexte évolutif à déplier.         | J'ai souvent pris en charge l'avancement du projet, alors qu'eux hésitaient encore quant à leur engagement.  |
| Temporalité du projet     | Approche sur le long terme, avec une vision globale et un plan structuré. | Approche progressive, basée sur le rythme et l'évolution des clients. | Le décalage de rythme entre moi et eux, a été un facteur clé de tension et de frustration.   |
| Mode de transmission      | Apport de méthodes et de stratégies définies.                             | Adaptation aux dynamiques du groupe et aux résistances individuelles. | Les clients ont parfois perçu ma proposition comme "trop complète" ou "effrayante", signe qu'ils n'étaient pas prêts à l'intégrer en l'état.                             |
| Relation au changement    | Induire un changement structuré et planifié.                              | Accompagner un changement qui se construit au fur et à mesure.        | Leur peur du changement et leurs attachements (émotionnels, historiques) n'ont pas été pleinement intégrés dans la stratégie initiale.                                   |

|                                   |  |   |   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Posture face aux résistances      | Démontrer la pertinence d'un plan d'action.                            | Explorer les résistances et les intégrer au processus.<br><br>exemple : Analyse de pratique de leur expérience passée (presque similaire) | Le décalage entre mon envie de les "conduire" et leur prudence face au projet, a généré des blocages.   |
| Gestion de l'engagement du client | Fixer des objectifs clairs et avancer en fonction des étapes définies. | Vérifier régulièrement leur niveau d'adhésion et ajuster en fonction.   | L'engagement des clients était souvent partiel ou hésitant, ce qui m'a amenée à porter plus que nécessaire.                                       |
| Satisfaction du client            | Répondre à une commande définie, avec des livrables attendus.          | Créer un espace d'expérimentation où le client trouve sa propre manière d'avancer.  | L'incompréhension de certaines étapes par mes clients montre qu'ils avaient peut-être besoin d'une approche plus participative et expérientielle. |

L'intervention :

### **Une question de métier ?**

- une pratique professionnelle délimitée, avec ses compétences, ses outils, ses règles...

### **Une question de posture ?**

- une attitude, une façon d'agir vis-à-vis des autres, en situation

### **Une question de méthode ?**

- des principes méthodologiques, un « outillage », des techniques...

## **D - Etablir un cadre d'intervention**

Cadrer l'intervention...

1. Le contexte : permet de préciser les raisons qui fondent la demande d'intervention
2. La demande d'intervention à permet de préciser ce qui fait projet et l'objet de l'intervention
3. La problématique à permet de s'accorder sur une première façon de poser le problème
4. La proposition méthodologique à permet de définir les dimensions structurantes de la conduite de l'intervention
  - des jalons : un processus, des étapes, un calendrier
  - un travail en propre de l'intervenant : entretiens, observations, formalisations..
  - des instances de travail : pour instruire les questions, imaginer des propositions, partager des enseignements...
  - des instances de pilotage : pour définir les orientations, prendre des décisions, réajuster la démarche...
5. Les livrables (notes, synthèse, recommandations...)
6. Le budget (dimensionnement, financement)

...tout en sachant qu'il faudra s'ajuster :

- Se laisser des marges de manœuvre : s'accorder sur le fait que le déroulé sera réajusté au fil de l'intervention
- Prévoir régulièrement des temps d'échanges pour s'ajuster collectivement

(ex. copil, temps à la fin de GT...)

- Laisser la place à des temps d'échanges informels au fil de l'eau, pour évaluer l'avancée de l'intervention, tester des propositions, s'accorder sur les inflexions à donner...

Deux logiques d'intervention distinctes :

1. Une logique de « phase »

- La phase de diagnostic
- La phase d'accompagnement

2. Une logique de « cycle »

Plus itérative, qui mêle diagnostic, accompagnement et pourquoi pas, de la formation

E - Les différents "temps" - D'après LES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS D'INTERVENTION - Gilles Herreros - 2res Sociologie Clinique - P 97 à 123)

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | <b>Mener un entretien :</b>  | Écouter (les envies, troubles, sujets d'interrogations)  | • Cerner le contexte (ce qui conduit à la demande, le système d'acteur)   | • Porter une attention au raisonnement (à la façon de penser)  |
|  | <p>Les temps du travail de la demande : définition du cadre d'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionner : <ul style="list-style-type: none"> <li>=&gt; pourquoi maintenant ? Pourquoi ici ?</li> <li>=&gt; qu'est-ce qui a déjà été essayé ?</li> <li>=&gt; est-ce qu'il existe d'autres points de vue au sein de la structure ?</li> <li>=&gt; quels sont les enjeux (points d'attentions, défis, perspectives...)?</li> </ul> </li> <li>• Vérifier que vous avez bien compris et que vous vous faites bien comprendre</li> </ul> | <p><b>Une distinction à faire entre différents registres de « demande »</b></p> <p>la demande explicite (formulée par le demandeur) = la « commande »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les attentes réelles (du demandeur, d'autres acteurs...)</li> </ul> <p>Mais aussi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le contexte (ce qui conduit à faire émerger la demande)</li> <li>• les enjeux de l'intervention (ce qui est en jeu)</li> </ul> | <p><b>Le défi : déplacer le regard, tout en restant fidèle à la demande</b></p> <p>: Entre « souplesse » et « fermeté » : deux situations extrêmes à éviter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une posture de type « au service de sa majesté » =&gt; Je prends pour argent comptant ce qu'on me dit, sans interroger la demande</li> <li>• Une posture de type « donneur de leçon » =&gt; Je propose ce qui me semble intéressant/nécessaire, en lâchant les préoccupations de mes interlocuteurs</li> </ul> | <p><b>Eléments de méthode</b></p> <p>Lecture du cahier des charges</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien(s) avec le demandeur</li> <li>• Rencontre avec d'autres acteurs : RH / Resp. prévention / resp. formation / resp. de la production / représentants du personnel / médecin du travail ...</li> <li>• Visite sur site</li> <li>• Analyse documentaire (sur l'entreprise, le secteur, le contexte institutionnel...)</li> </ul> |

« La demande n'est pas commande ».

Gilles Herreros nous explique qu'il est complexe mais d'une grande importance de comprendre les ressorts avec lesquelles est formulée une demande car elle est forcément teintée d'une certaine histoire implicite qui, en premier lieu, nous échappe. C'est justement ce côté implicite, qui peut être chargé de préoccupations, d'intérêts, de soucis, de souffrances... qu'il nous faut comprendre sans jugement, pour en faire

ressortir la commande réelle motivée, fondée, cela par le biais de questionnements, d'échanges, de prise d'informations spécifiques sur le contexte et la vie de l'organisation. Les arguments de la demande du prestataire sont certes légitimes, mais ils ne sont donc pas à prendre comme une évidence, contrairement là aussi, à une demande comme consultant qui exécute la demande. Faire appel à un « tiers » pour une demande d'intervention plutôt qu'un consultant n'est pas du tout la même démarche, pour l'un, comme pour l'autre.

A cette étape de la « demande », le sociologue va discerner les problématiques à mettre au travail, qui seront donc transformées par rapport à la demande initiale du commanditaire. Si nous prenons l'image de l'iceberg, c'est comme si le commanditaire nous donnait à voir la partie émergente à la surface de l'eau, l'intervenant lui, va recueillir et mettre au travail cette partie visible, pour mettre en lumière la partie immergée.

Dans mon cas, j'ai vu plus loin que la demande, je n'ai pas simplement exécuté ce que les commanditaires voulaient : une rentrée d'argent rapide.

Cependant, je m'y suis prise d'une manière qui sortait du cadre de l'intervention. Avec le recul, je pourrais dire que j'ai tenté un déplacement, qui venait non pas d'eux, mais de moi et de mes projections. Je ne les ai pas rejoints dans leur histoire, dans leur implicite...

Le temps de l'état des lieux :

Poser les éléments du contexte

- Formuler (clairement) la demande d'intervention
- Mettre en évidence les enjeux
- Problématiser : proposer un angle pour aborder l'intervention
- Faire une proposition méthodologique

=> Un périmètre d'intervention, une méthode, des étapes, des instances de travail, de pilotage, des livrables, un planning,

pour mieux appréhender les enjeux (côté demandeurs / direction / projet)

- pour comprendre le système d'acteurs (qui fait quoi, quels types de relations...)
- pour rencontrer les personnes, créer une relation propice à la confiance, donner envie, vérifier l'intérêt des acteurs concernés à agir (au regard du problème posé)
- pour commencer à construire un point de vue (ce qui est partagé, les écarts...)

Contrairement à une démarche de consulting qui, à ce stade est déjà contractualisée et qui s'achemine vers un état de lieux, l'intervention sociologique se construit précisément là, au tout début, sans pour autant avoir signé. Cette étape peut être longue car constituée de plusieurs rencontres et aller/retour. C'est au bout de cette étape que les deux parties peuvent signer ou non ensemble, afin d'être sur la même longueur d'ondes quant aux intentions de l'intervention.

Gille HERREROS nous indique ici deux éléments importants qui, une fois de plus, transforment et éclairent ma propre posture. C'est le fait que

- l'intervenant ne doit entrevoir aucun intérêt / bénéfices matériels ou immatériels, de son intervention,
- il doit garder son indépendance de recherche et respecter les calculs et affects du commanditaire

Sans le respect de ces deux éléments il pourrait compromettre tout le processus de sa recherche, il serait mieux alors, de se retirer.

On voit donc une posture qui s'équilibre entre souplesse et fermeté, comme l'appel cet auteur : une posture « plastique ».

Il nous invite aussi à réfléchir à la notion de système -client, qui est une stratégie de recherche pour :

- prendre en compte avec justesse, les préoccupations exprimées par l'ensemble des auteurs / acteurs de l'espace étudié. Il est nécessaire ici de faire de « ce travail » une richesse pour tous jusqu'à l'inclure dans la problématisation générale de l'intervention. Cependant ,ce n'est pas sans de potentiels écueils avec l'une ou l'autre des parties, pour des questions de représentations, de « prises de parties », d'alliance
- le service « vendu » au client auquel il donne les contours d'un « système ». L'intervention est donc une relation marchande sans fondement de motivation personnelle. Et si les conditions « marchandes » ne conviennent pas à l'une ou l'autre des parties, elle n'aura pas lieu.

Sur ces aspects, rien a été fait ainsi, dans mon intervention.

- J'ai partiellement pris en compte les préoccupations de mes clients dans le sens où, en tant que consultante, je ne cherchais pas à voir les problématiques mais plutôt les potentiels. Or si les problématiques ne sont pas prises en compte dans l'équation, sera t-il possible de dire qu'il y a eu transformation ?
- J'ai accepté ce contrat pour des raisons éthiques et monétaires comme la plupart des consultants. Le consultant se veut « tout-terrain » et en quête de nouveaux contrats. Ce qui n'est pas du tout l'approche de l'intervenant qui privilégie une approche transformative lente.

La comparaison avec Mozart, qui évoque le fait qu'il est rémunéré pour composer et qu'il n'accepte pas d'en retrancher ne serait-ce qu'une seule note, me parle suite à cette intervention. Effectivement lors de ma proposition de plan, c'est un « morceau » seulement qui a été accepté par le commanditaire, faute de moyens financiers. Mon morceau de musique a donc été retranché, ce qui, forcément, ne donne pas le même résultat à l'écoute ! Dans ces conditions, mon hypothèse dans mon analyse économique se tient, c'est-à-dire qu'il aurait mieux fallu ne pas accepter l'intervention.

De là naît, la sphère d'investigation « vivante », c'est à dire ajustable, au gré de l'immersion.

Mon intervention s'est quelque peu ajustée. Mais ce ne fut pas un ajustement tel qu'il est bon de le faire dans une intervention, comme

expliqué ci-dessus, ce fut un retranchement.

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p><b>Méthodes d'enquête</b> : Analyse documentaire et analyse des traces.<br/>Au-delà des documents spécifiquement liés à la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Rapport d'activité</li> <li>▷ Organigramme</li> <li>▷ Fiches de postes</li> <li>▷ Procédures</li> <li>▷ Plaquette de présentation</li> <li>▷ Bilan social et documents RH (fichier de personnel, absences...)</li> <li>▷ Les traces du travail : rebus, compte rendu, document de transmission, post-it, etc.</li> </ul> <p>Selon les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents de présentation du projet faisant l'objet de l'intervention</li> <li>- Documents spécifiques..</li> </ul> | 1 - Entretiens individuels et ateliers collectifs   |
|  |   | 2 - Observation des situations de travail   |
|  |   | 3 - Échanges informels (après une réunion, à la salle de pause, dans les couloirs, pendant un trajet en voiture, avant ou après une journée d'observation...).. |
|  | 1 - Entretiens individuels et ateliers collectifs   |   |
|  | <p>Différents types d'entretiens, en fonction de vos objectifs du moment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien exploratoire (semi-directif) ?</li> <li>- Entretien ciblé (sur un ou des objets bien définis) ?</li> </ul> <p>Les différentes fonctions des entretiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un temps de « récole » (de matériau)</li> <li>• Un temps de « production » (une « mise au travail », par l'échange)</li> <li>• Un temps de « rencontre » (pour se connaître, se comprendre, se rejoindre...)</li> <li>• Un temps de « préparation » (pour créer les conditions de l'intervention, aller à la</li> </ul>                                     |   |

|   |  |
|---|--|
|   | rencontre d'autres acteurs...)   |
|   | 2 - Observation des situations de travail  |
|   | <p>Une méthode efficace pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accéder à la matérialité du travail (des corps, des gestes, des paroles, des transformations...)</li> <li>• établir des faits et les distinguer de leur interprétation</li> <li>• révéler et travailler les écarts entre ce qui est fait et ce qui est dit</li> </ul> <p>Un enjeu : la capacité à remonter aux déterminants / enjeux (approche clinique)<br/> Une limite : un temps de traitement qui peut être conséquent</p> |
|   | 3 - Échanges informels (après une réunion, à la salle de pause, dans les couloirs, pendant un trajet en voiture, avant ou après une journée d'observation...).   |
|   | <p>Beaucoup de choses se passent dans les temps informels</p> <p>Un enjeu d'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des occasions qui permettent d'établir un lien plus informel (déjeuner, transport, pause café, prise de poste...)</li> <li>• La possibilité d'aborder des sujets plus délicats, plus intimes, plus spontanés</li> <li>• Une matière souvent précieuse pour comprendre, se rendre compte, identifier...</li> </ul>  |
| <p>Cette partie propose un cadre à l'intervention et aux différents protagonistes. Il offre un espace de production d'analyse permettant à l'intervenant de ne pas « agir » seul, grâce à la présence de collègues d'intervention et des personnes concernés par ce travail de problématique, permettant une supervision réciproque des intervenants.</p> <p>Dans le cas d'une intervention seule, ce qui n'est ni interdit, ni impossible dans ce métier, réside tout de même un risque d'une posture abusive / d'excès de confiance, comme un « sachant puissant et capable » de par sa casquette de « scientifique ». D'où la nécessité de</p> |  |

mettre en place un collectif de chercheurs, nommé « comité de pilotage », composé de représentants des acteurs de la situations. Celui-ci est même invité à participer à quelques actions de l'étude, et non réduit à une simple fonction de validation ou d'argumentation, ce qui n'est pas la nature, ni la fonction de ce comité. Il est important de souligner que celui-ci ne garantit pas pour autant la qualité d'analyse de l'intervention mais elle a plusieurs effets utiles :

- Elle crée et renforce la pratique de l'échange collectif
- Elle facilite de nouveaux types de rapports
- Elle permet de nouvelles relations entre les acteurs de l'entité étudiée

La posture de l'intervenant ici n'est pas simple; nous avons vu plus haut la nécessité d'être autonome, il ne peut et ne doit pas cependant, faire abstraction des propositions, des objections, des membres de ce comité, ni de leurs approbations systématiques. La posture recommandée est celle de la proposition d'analyses provisoires mettant « au travail » l'élaboration du comité. La confrontation, la friction, la controverse, sont des outils permettant alors la réflexion et l'apprentissage communs et la production de sens. Ce lieu de respect, libre d'échanges, mais aussi libéré dans sa forme, invite le débat. C'est une démarche, un espace fondamental dans le travail d'intervention car c'est ici que se fabriquent les matériaux à analyser.

Dans cette recherche de dynamique créée par l'intervenant, il se peut aussi que celui-ci soit malmené par le groupe qui cherche à débattre / solutionner leurs idées. Ce qui peut être l'hypothèse qu'une dynamique collective se forme.

Si dans mon cas il y avait eu un comité de pilotage, la tournure de ce contrat n'aurait certainement pas été la même !

La 1ere raison à cela est que le déplacement de la demande a été fait en fonction de mon point de vue, de ce que MOI j'imaginai le mieux à faire pour cet espace économique, alors qu'avec un collectif, ce sont plutôt les hypothèses de la problématique qui auraient été discutées non les solutions, celles-ci devant être élaborées individuellement et collectivement par les commanditaires.

La 2ème raison est que je n'ai pas récolté et analysé de traces appartenant aux clients, ni entretien spécifique, ni observation. En interne, les seuls éléments ayant contribué à l'étude, ont été les échanges informels et nos entretiens tripartites. Cela a contribué à démarrer sur un tel projet, même si celui-ci n'était pas clairement bien défini. Peut-être que cette étape aurait pu être le lieu d'expression, de réalignement, de travail sur les résistances. Les autres recherches de traces ont été externes, avec l'étude de marché, les questionnaires faits à destination des commerçants alentours et le sondage diffusé sur les réseaux sociaux.

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | <p><b>Le temps de l'accompagnement</b><br/> <b>Différentes configurations de « mise au travail » possibles</b></p> | <p>pour identifier/préciser les pistes de transformation, (ateliers, scénarisation, simulation..)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour soutenir les acteurs dans la mise en œuvre d'actions (appui, supervision, REX...)</li> </ul> |
|--|--|---|--|

|   |   |
|---|---|
| Partir de situations... pour révéler les enjeux et identifier les sujets à travailler..   | ==> atelier de REX / de simulations   |
| Partir d'une thématique... pour construire un diagnostic, identifier des pistes d'action  | ==> atelier thématique  |
| Partir de scénarios / propositions... pour les « challenger », les préciser, les consolider   | ==> atelier de conception   |
| Partir d'apports de connaissances... pour constituer des repères, aider à penser  | ==> temps de formation  |
| Partir d'un diagnostic... pour tester un point de vue, le valider, l'enrichir   | ==> temps de partage d'enseignements (restitution)  |
| Partir d'une décision à prendre... pour avancer, cranter, consolider une orientation  | ==> temps de validation   |
| <p><b>Différents types de supports mobilisables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diaporamas ou documents imprimés</li> <li>- Photos / vidéos</li> <li>- Post-it (pour fixer une idée / établir des correspondances ...)</li> <li>- Ecriture en direct au paperboard</li> <li>- Cartes (pour matérialiser)</li> <li>- Maquettes</li> <li>- Jouer sur l'espace</li> </ul> <p>Mais aussi, la possibilité de ne rien utiliser (pour se centrer sur la parole et l'écoute)</p> | <p>Penser l'animation et l'outillage (méthode, espace, supports matériels...) en fonction des objectifs visés :</p> <p>// vous cherchez à ouvrir des possibles ?<br/> // vous cherchez à élaborer une pensée ?<br/> // vous cherchez à stabiliser des orientations ?<br/> // vous cherchez à explorer des alternatives ?<br/> // vous cherchez à définir un travail à faire ?</p> |

Les techniques d'investigation peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les entretiens restent la technique d'investigation essentielle, cependant, il existe à ce jour beaucoup de débat sur leurs formes, entre les spécialistes des sciences sociales, je cite :

« pour les uns (Blanchette et Gotman, 1992), le sociologue doit manifester sa neutralité scientifique lors de sa rencontre avec ses interlocuteurs, pour les autres (Kaufman, 1996) il doit au contraire adopter une posture plus compréhensive. Cependant, il est important de dire que toutes les formes d'entretiens ont leur place à la condition de toujours viser une **intentionnalité relationnelle**. ( rencontre,

personne à personne, confidentialité, liberté, engagement, expression des émotions. L'entretien est un des moyens privilégiés pour créer du lien. « *Le chercheur ne croise pas simplement les acteurs de la situation étudiée, il va au contraire au devant d'eux; il ne peut voir et entendre vraiment que si lui-même se donne à voir et à entendre* » p110, ÈRES, pour une sociologie d'intervention.

En termes d'entretiens collectifs, il y a deux partis pris entre Dejour : groupes horizontaux ; et Anzieu : groupes verticaux. Dans le premier, il est question de réunir les membres d'une même catégorie professionnelle, pour le deuxième se serait plutôt des acteurs d'un même service. Encore une fois, pas de méthode toute faite, que ce soit l'un ou l'autre des entretiens, il est important ici, pour le chercheur, de toujours favoriser les échanges, en proposant de la décoïncidence (JULLIEN), en étant comme « surface de projection » aux uns et aux autres, d'où la nécessité des restitutions. Ces restitutions jouent un rôle essentiel dans l'appropriation des informations par le groupe. Alors que le consultant aurait tendance à garder ses émotions et analyses pour la conclusion finale ( le résultat), ici, toutes les occasions sont bonnes pour mettre en circulation les analyses des productions cognitives du groupe.

Là où est le consultant et non pas l'intervenant, a pour conséquence qu'il reste relativement étranger à la situation, ne s'impliquant pas à créer une relation, mais une sorte de « dépendance » ( volontaire ou non).

Dans cette intervention, j'ai cherché à ouvrir des possibles, à explorer aussi différentes alternatives, avec, au préalable, un diagnostic puis un scénario. Encore une fois, la problématique est que, la plupart du temps,, j'ai « pensé » seule la transformation. Ici, j'ai fait partie de ceux qui ont adopté une posture plus compréhensible de par, notamment, une souplesse financière et structurelle du projet.

En terme d'intentionnalité relationnelle j'ai valsé entre « rencontre » et « prestation »

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p><b>Instances de travail</b><br/>Instance(s) de travail<br/>(=&gt; production)</p> <p>Instance de pilotage<br/>(=&gt; prise de décision)</p> | <p>Quel est l'enjeu (principal) de la discussion ?</p> <p>⊃ un enjeu d'instruction<br/>(construction du problème, de propositions...)</p> <p>⊃ un enjeu de décision<br/>(affirmer un choix, une préférence...)</p> <p>⊃ un enjeu de validation<br/>(au sujet de l'intervention, du projet)</p> |
|--|--|--|

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
|  | Instance(s) de suivi (=> partage)   |  | P un enjeu de socialisation (partage d'informations, d'enseignements...)  |  |
|  | Le temps de la consolidation  |  | évaluation,   | capitalisation,  |
|  | <p><b>Formalisation</b> : Enjeu : rendre accessible la compréhension des enjeux liés au travail réel</p> <p>Enjeu : documenter / capitaliser les avancées liées au travail d'intervention</p>   |  | <p>MANIERE</p> <p>Du texte (récits de situations / éléments d'analyse)</p> <p>Des photos / vidéos commentées</p> <p>Des représentations spatiales</p> <p>Des chroniques d'activité</p> <p>Des schémas</p> | <p>FORMAT :</p> <p>Compte rendu d'échanges</p> <p>Relevés de décisions</p> <p>Rapport d'intervention</p> <p>Synthèse d'intervention</p> <p>Pistes d'amélioration</p> <p>Cahier de repères de conception...</p> |
|  | <p>Il est d'ailleurs important de multiplier, dès le démarrage, les temps de discussion qui invitent la diffusion d'informations, notamment dans le but de créer de la matière à analyser. Le consultant ici serait tenté de lisser ces échanges, or l'intervenant au contraire, en montre les fragilités actuelles et peut-être provisoires pour en être vecteurs de changement à l'ensemble du groupe étudié. C'est aussi ce mouvement de « transport », d'aller, retour, qui offre un processus de transformation. Tout comme des rencontres, ces mouvements d'analyses se vivent sur le moment, plus qu'ils ne se planifient.</p> <p><b>La restitution finale s'agence de la même façon avec des temps de rencontres regroupées.</b></p> <p><b>p114</b></p> |  |   |  |

