







# **RÔLE ET TRANSFORMATION DE LA RÉFLEXIVITÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DU JUGEMENT PROFESSIONNEL**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© **KHAWLA NAOUMI**

**Juillet 2025**



**Composition du jury :**

**Nancy Michaud, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Stéphanie Fissette, examinatrice externe, Université du Québec à Rimouski**

Dépôt initial le 01 mai 2025

Dépôt final le 09 juillet 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





À ceux qui ont cru en moi quand  
moi-même je doutais. À ceux qui ont su  
voir le chemin avant que je n'ose le  
tracer. Ce travail est aussi le vôtre.



## **REMERCIEMENTS**

À l'issue de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement Marie-Noëlle Hervé-Albert, qui m'a accompagnée avec bienveillance et rigueur tout au long de cette recherche. Son expertise, ses conseils avisés et son soutien constant ont été une source précieuse d'enrichissement et d'inspiration.

J'adresse également mes sincères remerciements à Nancy Michaud, avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger et dont les précieux retours ont contribué à affiner ma réflexion.

Un immense merci à mon mari, Daniel Topé, pour son soutien infaillible, sa patience et ses encouragements à chaque étape de ce parcours. Son appui a été essentiel dans l'aboutissement de ce projet.

Ma reconnaissance va aussi à mes amis et ma famille, dont l'amour et la présence m'ont toujours portée, et plus particulièrement à ma mère, qui a toujours cru en moi et m'a inculqué les valeurs de persévérance et d'excellence. Son amour, ses sacrifices et ses encouragements sont à l'origine de chaque réussite que je peux accomplir aujourd'hui.

Enfin, une pensée toute spéciale pour mon petit bébé, encore bien au chaud, mais déjà si présent dans mon cœur et dans ma vie. Tu as été une source silencieuse de motivation et de force tout au long de cette aventure, et je me réjouis de bientôt pouvoir partager avec toi tout ce que j'ai appris et construit.



## **AVANT-PROPOS**

Cette recherche est née d'une réflexion personnelle en plus des discussions inspirantes avec Marie-Noëlle Hervé-Albert sur l'importance du jugement professionnel dans les contextes d'apprentissage et de pratique. Dans un monde professionnel où la complexité et l'incertitude sont omniprésentes, la capacité à prendre des décisions éclairées et adaptées aux situations devient essentielle. C'est en m'interrogeant sur les mécanismes qui permettent de développer un jugement professionnel pertinent que j'ai découvert le rôle fondamental de la réflexivité. Ce travail s'inscrit donc dans une volonté d'explorer comment la réflexivité influence la construction et l'évolution du jugement professionnel. Il repose sur une démarche à la fois théorique et expérientielle, combinant des approches conceptuelles et une analyse empirique des pratiques professionnelles.

La rédaction de ce mémoire a été un parcours jalonné de défis et de découvertes. Elle m'a permis d'approfondir ma compréhension de la réflexivité et de son impact, tout en consolidant mes propres compétences en gestion des personnes en milieu de travail. Cependant, cette recherche présente certaines limites, notamment en raison de la spécificité du cadre d'étude et de la difficulté d'une généralisation absolue des résultats. Elle ouvre néanmoins des perspectives pour de futures recherches, notamment sur l'intégration de démarches réflexives dans les formations et le développement professionnel.



## RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse au rôle de la réflexivité dans le développement du jugement professionnel, en explorant les différentes formes de réflexivité (individuelle, sociale, critique et transformatrice) et leur impact sur la prise de décision en contexte professionnel. L'objectif principal est de comprendre comment la réflexivité se manifeste et évolue au fil du parcours des professionnels, influençant ainsi la manière dont ils construisent et ajustent leur jugement. L'étude repose sur une méthode autopraxéographique, qui permet au chercheur d'analyser ses propres expériences professionnelles en adoptant une posture réflexive rigoureuse. Cette méthode combine une analyse personnelle du vécu à une mise en dialogue avec des cadres théoriques multidisciplinaires, permettant ainsi d'extraire des savoirs applicables à d'autres contextes professionnels. Les résultats obtenus montrent que le jugement professionnel ne se limite pas à l'application de normes ou de règles, mais qu'il est profondément influencé par un processus réflexif qui évolue avec l'expérience et les interactions sociales. Au stade de la réflexivité individuelle, l'analyse est centrée sur l'expérience propre du professionnel, qui ajuste ses pratiques en fonction de ses apprentissages. La réflexivité sociale intervient ensuite, enrichissant le jugement par l'échange avec les pairs et la confrontation des points de vue. La réflexivité critique marque un tournant, où le professionnel commence à remettre en question les référentiels et les normes établies, pour enfin aboutir à la réflexivité transformatrice, qui permet d'envisager des changements structurels dans la profession. Le principal apport de cette recherche est la proposition d'un schéma de progression de la réflexivité, qui illustre les différentes étapes du processus et met en évidence les conditions favorisant son intégration dans le jugement professionnel. Cependant, certaines limites doivent être soulignées, notamment la difficulté de généralisation des résultats à d'autres contextes et la nécessité d'une analyse longitudinale pour mieux comprendre l'évolution de la réflexivité sur le long terme. Cette étude apporte un éclairage sur la manière dont la réflexivité contribue à la qualité du jugement professionnel, en offrant des pistes pour renforcer l'accompagnement des praticiens et l'intégration de démarches réflexives dans les formations professionnelles.

Mots clés : Réflexivité, réflexivité individuelle, réflexivité sociale, réflexivité critique, réflexivité transformatrice, jugement professionnel, apprentissage expérientiel, autopraxéographie, prise de décision et professionnalisation.





## **ABSTRACT**

This research focuses on the role of reflexivity in the development of professional judgment, exploring the different forms of reflexivity (individual, social, critical, and transformative) and their impact on decision-making in professional contexts. The main objective is to understand how reflexivity manifests and evolves throughout a professional's career, shaping the way they construct and refine their judgment. The study is based on an autopraxeographic method, which enables the researcher to analyze their own professional experiences while adopting a rigorous reflexive stance. This method combines personal experience analysis with theoretical frameworks from multiple disciplines, allowing for the extraction of knowledge applicable to other professional contexts. The findings indicate that professional judgment is not merely the application of norms or rules but is profoundly shaped by a reflexive process that evolves with experience and social interactions. At the individual reflexivity stage, professionals focus on their own experiences, adjusting their practices based on personal learning. Social reflexivity then emerges, enriching judgment through peer exchange and the confrontation of perspectives. Critical reflexivity marks a turning point, as professionals begin questioning established norms and frameworks, ultimately leading to transformative reflexivity, which fosters structural changes within the profession. The main contribution of this research is the proposal of a reflexivity progression model, illustrating the different stages of the process and highlighting the conditions that facilitate its integration into professional judgment. However, some limitations must be acknowledged, including the difficulty of generalizing the results to other contexts and the need for longitudinal analysis to gain deeper insight into the long-term evolution of reflexivity. This study provides valuable insights into how reflexivity contributes to the quality of professional judgment, offering recommendations to enhance professional training and the incorporation of reflexive approaches into professional development programs.

**Keywords:** Reflexivity, individual reflexivity, social reflexivity, critical reflexivity, transformative reflexivity, professional judgment, experiential learning, autopraxeography, decision-making and professionalization.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
AVANT-PROPOS .....	xiii
RÉSUMÉ .....	xv
ABSTRACT.....	xvii
TABLE DES MATIÈRES .....	xix
LISTE DES TABLEAUX .....	xxi
LISTE DES FIGURES .....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	5
1.1 REFLEXIVITE.....	5
1.1.1 Réflexion ( <i>Reflection</i> et <i>Reflective</i> ).....	5
1.1.2 Réflexivité ( <i>Reflexivity</i> & <i>Réflexive</i> ) .....	6
1.1.3 Distinction entre réflexion, réflexivité et réflectivité (réflexive et réflexive).....	7
1.1.4 La pratique réflexive.....	9
1.2 JUGEMENT PROFESSIONNEL.....	22
1.2.1 Historique du concept.....	22
1.2.2 Définition selon les auteurs du XIX et XX -ème siècle .....	23
1.2.3 Caractéristiques du jugement professionnel .....	24
1.2.4 Les composantes du jugement professionnel .....	26
1.2.5 L'expertise et le jugement professionnel.....	32
1.2.6 L'importance du jugement professionnel.....	33
1.2.7 Défis .....	34
1.3 APPLIQUER LA REFLEXIVITE EN JUGEMENT PROFESSIONNEL .....	35
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	37
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....	37

2.1.1 Le constructivisme .....	37
2.1.2 La légitimation des connaissances générées .....	39
2.2 METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	40
2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE.....	42
CHAPITRE 3 SITUATIONS VÉCUES .....	45
3.1 MA SITUATION VECUE 1 .....	45
3.2 MA SITUATION VECUE 2 .....	50
CHAPITRE 4 ANALYSE.....	55
4.1 DECLENCHEMENT DE LA REFLEXIVITE.....	55
4.2 PROGRESSION DE LA REFLEXIVITE .....	56
4.2.1 Réflexivité personnelle ou individuelle .....	56
4.2.2 Réflexivité sociale ou collective .....	58
4.2.3 Réflexivité critique.....	60
4.2.4 Réflexivité transformatrice .....	63
4.3 JUGEMENT PROFESSIONNEL .....	65
4.4 INTEGRATION DE LA REFLEXIVITE DANS LE JUGEMENT PROFESSIONNEL.....	68
CHAPITRE 5 DISCUSSION .....	75
5.1 DECLENCHEMENT DE LA REFLEXIVITE.....	75
5.2 PROGRESSION DE LA REFLEXIVITE .....	76
5.2.1 De la réflexivité individuelle à la réflexivité sociale .....	82
5.2.2 De la réflexivité individuelle Et-Ou sociale à la réflexivité critique .....	83
5.2.3 De la réflexivité critique à la réflexivité transformatrice.....	83
5.3 INTEGRATION DE LA REFLEXIVITE DANS LE JUGEMENT PROFESSIONNEL.....	84
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	91
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	95

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs au sujet de déclenchement de la réflexivité, selon Chaubet 2019. ....	16
Tableau 2: Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs au sujet de processus de réflexivité, selon Chaubet 2019. ....	19
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs au sujet d'accompagnement du processus de réflexivité, selon Chaubet 2019. ....	20
Tableau 4 : Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs concernant les résultats et les effets de la réflexivité, selon Chaubet 2019. ....	22



## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Modélisation du processus de progression de la réflexivité.....	80
Figure 2 : Modélisation du processus de l'intégration de la réflexivité dans le jugement professionnel .....	89





## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

La réflexivité est aujourd'hui reconnue comme un élément fondamental du développement professionnel, particulièrement dans les contextes où la prise de décision repose sur un jugement éclairé et adapté aux réalités complexes des situations de travail. Qu'il s'agisse de l'éducation, du management, du domaine médical ou d'autres champs professionnels, la capacité à analyser ses propres pratiques, à interroger ses référentiels et à ajuster son action en fonction de l'expérience est essentielle pour garantir une prise de décision pertinente et évolutive. Pourtant, bien que la réflexivité soit largement étudiée sous l'angle du développement personnel et de l'apprentissage, son intégration dans le jugement professionnel reste une question qui mérite d'être approfondie. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette recherche, qui vise à examiner comment la réflexivité se développe et s'intègre dans le processus de jugement professionnel, en mettant en évidence les facteurs qui influencent cette évolution. Le choix de ce sujet repose sur plusieurs constats. Tout d'abord, si la réflexivité est souvent présentée comme un outil d'amélioration des pratiques professionnelles, son articulation avec le jugement professionnel reste insuffisamment explorée dans la littérature scientifique. Les travaux de Schön (1983) sur le praticien réflexif ont largement contribué à la conceptualisation de la réflexion sur l'action, mais ils ne détaillent pas précisément comment cette réflexivité influence la qualité du jugement professionnel. De même, les études sur la formation professionnelle et l'apprentissage par l'expérience (Perrenoud, 1999 ; Jorro, 2016) montrent l'importance du développement d'un jugement autonome et critique, sans pour autant proposer une modélisation claire des étapes par lesquelles un individu passe pour affiner son raisonnement décisionnel. Ce travail de recherche s'inscrit donc dans cette perspective, en cherchant à établir un lien explicite entre réflexivité et jugement professionnel et à proposer un modèle évolutif qui en rende compte. Cette étude repose sur une problématique centrale, comment la réflexivité évolue-t-elle dans

le parcours professionnel et quelles sont les conditions qui favorisent son intégration dans le jugement professionnel ? À travers cette question, il s'agit d'explorer les différentes formes de réflexivité (individuelle, sociale, critique, transformatrice) et leur impact sur la prise de décision, afin de mieux comprendre comment le jugement professionnel se construit et se transforme sous l'effet de l'expérience et des interactions sociales.

L'objectif principal de cette recherche est donc d'analyser les mécanismes de progression de la réflexivité et leur influence sur le développement du jugement professionnel. Plus précisément, cette étude vise à :

- Identifier les facteurs qui déclenchent la réflexivité et favorisent son évolution dans un cadre professionnel.
- Examiner comment les interactions sociales et les échanges avec les pairs influencent le jugement professionnel.
- Déterminer dans quelle mesure une réflexivité critique permet de dépasser une approche normative de la prise de décision pour aboutir à une posture plus adaptative et innovante.
- Proposer un schéma de progression de la réflexivité, qui permette de visualiser l'évolution du jugement professionnel au fil de l'expérience.

Cette recherche s'appuie sur un cadre théorique pluridisciplinaire, combinant les approches des sciences humaines, de gestion, de l'éducation et de la sociologie des professions. Parmi les travaux antérieurs, ceux de Valli (1997), de Schön (1983), Mezirow (1991), Clot (1999) et Jorro (2016) constituent des références fondamentales pour comprendre le rôle de la réflexivité dans l'apprentissage et la prise de décision. Cependant, contrairement à ces études qui se focalisent soit sur l'aspect réflexif, soit sur le jugement professionnel, cette recherche adopte une approche intégrative, cherchant à modéliser comment ces deux dimensions interagissent et se renforcent mutuellement. L'un des aspects originaux de cette étude est donc de proposer un cadre structuré permettant d'articuler progression de la réflexivité et évolution du jugement professionnel, à partir d'une analyse empirique des pratiques professionnelles. Un autre aspect distinctif de cette recherche réside dans son approche

méthodologique, qui repose sur l'autopraxéographie. Cette méthode, développée par Albert et Couture (2014) et approfondie par Albert et Michaud (2016), permet d'analyser scientifiquement les expériences vécues en adoptant une posture réflexive rigoureuse. Contrairement aux approches autobiographiques ou autoethnographiques, l'autopraxéographie ne vise pas à décrire des expériences personnelles de manière isolée, mais à transformer ces expériences en savoirs généralisables. Elle repose sur un processus structuré en trois étapes, l'écriture naïve des expériences, une analyse réflexive approfondie appuyée sur des cadres théoriques multidisciplinaires et la construction de savoirs applicables à d'autres contextes. Cette approche permet ainsi de mieux comprendre comment la réflexivité se manifeste dans le jugement professionnel et comment elle évolue sous l'effet des expériences et des apprentissages accumulés. En intégrant cette perspective méthodologique, cette étude contribue à renouveler l'analyse du jugement professionnel, en proposant une lecture ancrée dans les expériences concrètes des praticiens, tout en s'appuyant sur un cadre conceptuel structuré. Elle ouvre également des perspectives pour la formation et l'accompagnement des professionnels, en identifiant les leviers qui favorisent une prise de décision plus éclairée et plus critique. Cette recherche s'inscrit dans une perspective de compréhension et d'accompagnement du développement professionnel, en mettant en lumière les leviers qui favorisent une prise de décision éclairée et évolutive. En montrant comment la réflexivité contribue à l'affinement du jugement professionnel, cette étude ouvre des perspectives non seulement pour la formation des professionnels, mais aussi pour la conception de dispositifs favorisant un apprentissage réflexif en milieu de travail.



## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Ce chapitre conceptuel abordera dans un premier temps la notion de réflexivité, puis celle de jugement professionnel, pour pouvoir appréhender l'application de la réflexivité dans le jugement professionnel.

#### **1.1 REFLEXIVITE**

##### **1.1.1 Réflexion (*Reflection et Reflective*)**

Pour pouvoir parler de la réflexion, il faut impérativement passer par les travaux de Dewey (1933) et Schön (1983). Dewey (1933) définit la réflexion comme une pensée réflexive, voyant le processus réflexif comme une méthode de résolution de problème. Selon lui, le praticien tente de comprendre les relations cause à effet de ses actions. Pour Dewey (1933), la pensée réflexive est un agencement structuré et systématique d'idées qui émerge en réponse à une situation déroutante, confuse ou problématique et qui est dirigé vers la résolution de cette situation. Comme pour Schön (1983), il trouve que la réflexion est étroitement associée à l'action. Schön (1983) définit et distingue deux types de réflexion : la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action. La réflexion dans l'action implique que le professionnel utilise ses connaissances acquises pour s'autoréguler en cours d'action, alors que la réflexion sur l'action consiste à examiner rétroactivement une action achevée afin de mieux la comprendre et de pouvoir ajuster sa pratique future après avoir pris de recul sur cette action. Schön (1983) se concentrait principalement sur la réflexion dans l'action, estimant que les connaissances élaborées directement dans le contexte de l'action sont les plus pertinentes pour l'action elle-même. Il rejetait par conséquent les savoirs purement

théoriques, c'est-à-dire ceux développés uniquement dans le cadre des recherches scientifiques (Gareau, 2018).

### **1.1.2 Réflexivité (*Reflexivity & Réflexive*)**

La réflexivité se caractérise par la capacité d'un individu à examiner sa propre activité pour en analyser la genèse, les méthodes ou les répercussions (Ansart, 1999). Elle repose sur une relation à soi basée sur l'introspection, cherchant à expliciter ce qui est implicite dans l'action de l'acteur (Couturier, 2000), et englobe à la fois la réflexion en cours d'action et sur l'action (Schön, 1994) (Trognon, 2013). La réflexivité est largement reconnue et adoptée par les confluents des secteurs éducatif et professionnel. Depuis les années 1990, l'approche réflexive s'est répandue dans divers champs académiques et pratiques, telles que l'éducation (Loughran, 2006 ; Tardif, Bourges et Malo, 2012), la santé (Garnier et Marchand, 2012 ; Ghaye, 2006), la psychologie (Scaife, 2010) et l'ingénierie (Majgaard, 2014 ; Rouvrais, 2014) (Chaubet et al., 2019a).

Inspirée des travaux de Dewey (1933) et ceux de Schön (1983), la réflexivité renvoie à la capacité de réfléchir d'une manière délibérée sur ses propres pratiques dans le but de résoudre les problèmes rencontrés dans la pratique enseignante, comme l'indique De Cock (2007). Pour Correa Molina, Collin, Chaubet et Gervais (2010), les perspectives sur la réflexivité varient largement dans la littérature. Des auteurs, tels que Dewey (1933), Forest et Lamarre (2009), Holborn (1992), Kolb (1984), Kuhlmann (2001) et Schön (1983) se concentrent sur le processus réflexif et spécifiquement sur la démarche derrière la réflexion. Jorro (2005) examine la réflexivité sous l'angle de la posture réflexive, incluant des aspects tels que le retranchement, le témoignage, le questionnement et l'évaluation-régulation, tout en explorant les seuils de réflexivité comme la surargumentation, le reflet, l'interprétation et l'équation critique/régulation. Chaubet (2010) aborde plutôt les manifestations de la réflexivité. D'autres chercheurs, tel Beauchamp (2006), approchent la réflexivité par des thèmes, cherchant à identifier l'objet de la réflexion du praticien : penser différemment ou plus

clairement, justifier ses choix, examiner ses actions ou décisions, changer sa pensée ou sa connaissance, améliorer l'action, améliorer l'apprentissage des élèves, ou se transformer en tant qu'individu pour ainsi transformer la société. Valli (1997), quant à elle, explore les types de réflexivité tels que technique, dans et sur l'action, délibérée, personnelle et critique. Ces diverses perspectives permettront d'identifier les éléments clés pour étudier le développement de la pratique réflexive chez les étudiants en formation initiale à l'enseignement (Gareau, 2018).

### **1.1.3 Distinction entre réflexion, réflexivité et réflexivité (réflective et réflexive)**

«La réflexivité est une réflexion dans et sur l'action, pendant ou après celle-ci» (Trognon, 2013). La réflexivité se distingue de la réflexion par sa « posture d'extériorité ou de mise à distance qui facilite la construction d'un objet, d'un savoir et la déconstruction du sens de l'action » (Donnay, 2002, p. 4 ; Rondeau, 2019). Schön (1983) décrit le praticien réflexif comme une personne qui adapte et enrichit ses idées à travers la réflexion et la résolution rationnelle de problèmes. Pour Hallett (1997), la réflexivité réflexive se compare à un miroir : elle consiste à réfléchir à ses propres actions, en devenant un observateur de sa propre pratique. Le terme "réflexif" renvoie à une pensée qui explore des expériences uniques et complexes, et la réflexivité peut ainsi être considérée comme un processus d'examen de nos propres actions (Albert, 2017). Hibbert et al. (2010) indiquent que la réflexivité va au-delà de la simple réflexion. Cunliffe (2004) prolonge le concept de "praticien réflexif" de Schön en le transformant en une pratique méthodologique réflexive critique ( De La Espriella, 2019).

La distinction entre réflexivité et réflexivité est fondamentale pour comprendre l'approche épistémologique de l'autopraxéographie. Réflexivité (reflective), ce concept est souvent associé à l'image du miroir. Selon Schön (1983), un praticien réflexif est celui qui ajuste et développe ses idées à travers une réflexion sur ses actions et ses méthodes de résolution de problèmes. Dans ce contexte, la réflexivité implique une observation critique et un examen direct de ses propres pratiques, sans nécessairement les remettre en question en profondeur.

Hallett (1997) renforce cette métaphore du miroir, en expliquant que la réflexivité permet à une personne d'analyser ses actions de manière objective, comme un observateur. En revanche, la réflexivité (réflexive) dépasse cette simple réflexion. Selon Albert (2017), la réflexivité représente une démarche plus complexe et profonde, dans laquelle le praticien explore non seulement ses actions, mais aussi le cadre théorique, les présupposés et les contextes qui influencent ses perceptions et ses décisions. Hibbert et al. (2010) trouvent que la réflexivité va au-delà de la réflexivité en permettant un niveau d'introspection et d'autocritique plus élevé, souvent nécessaire pour déconstruire des biais personnels et pour produire des savoirs qui ne sont pas seulement applicables à une situation spécifique, mais plus générique. Dans le cadre de l'autopraxéographie, la réflexivité permet une première étape de prise de recul, où le chercheur observe et documente son expérience de manière directe. Ensuite, la réflexivité intervient pour relier cette expérience à des théories et à des perspectives critiques, permettant ainsi une relecture plus distanciée et analytique, essentielle à la production de connaissances transférables et généralisables (Albert et al., 2017).

La distinction entre réflexivité et réflexivité a été explorée par plusieurs auteurs dans le cadre des études ethnographiques. La réflexivité se concentre sur l'analyse critique des conditions de production du savoir ethnographique, en prenant en compte la position sociale du chercheur, ses biais et les dynamiques de pouvoir présentes dans la relation avec les interlocuteurs. Clifford et Marcus (1986) ont introduit cette notion en interrogeant les stratégies rhétoriques de l'écriture ethnographique, tandis que Fassin et Bensa (2008) ont élargi cette perspective en intégrant des dimensions épistémologiques, éthiques et politiques. Fournier (2006) souligne également l'importance des caractéristiques sociales du chercheur, telles que le sexe et l'âge, dans cette analyse réflexive. Cependant, cette approche a été critiquée pour sa focalisation excessive sur le discours et les représentations symboliques, au détriment de l'expérience incarnée, comme l'ont noté Favret-Saada et Contreras (1981) ainsi qu'Okely (1992). Pour dépasser ces limites, Csordas (1999) propose le concept de réflexivité, qui met en avant le rôle de l'expérience corporelle et émotionnelle dans la production du savoir ethnographique. Il considère que le corps du chercheur devient un instrument de recherche, permettant une compréhension plus approfondie des dynamiques



sociales et culturelles à travers un processus mimétique. Cette approche est enrichie par Turner (2000) et Jackson (1983), qui insistent sur la dimension intersubjective de l'enquête ethnographique. Scheper-Hughes (1992) met également en lumière l'importance des émotions, qu'elle qualifie d'élément clé dans la construction d'une autorité ethnographique basée sur l'expérience vécue. La réflexivité et la réflexivité apparaissent donc comme complémentaires. La réflexivité permet de contextualiser les dynamiques sociales et les biais dans la production du savoir (Fassin, 1998), tandis que la réflexivité, en valorisant les dimensions corporelles et sensorielles, enrichit l'analyse ethnographique (Csordas, 1999). Beatty (2010) tempère toutefois cette perspective en avertissant que les émotions ressenties par le chercheur ne reflètent pas toujours celles de ses interlocuteurs et nécessitent une interprétation prudente (Sarcinelli, 2017).

#### **1.1.4 La pratique réflexive**

Toute pratique réflexive trouve son origine dans une situation déstabilisante qui nécessite une analyse approfondie afin de mieux cerner et articuler les problèmes qu'elle soulève (Chaubet et al., 2019a). La pratique réflexive implique un recul critique, une analyse du contexte, des décisions prises et de la manière dont les actions se sont déroulées, accompagnée d'une volonté d'amélioration et d'une capacité de conceptualisation. En d'autres termes, cette compétence permet au professionnel de continuer à se former au-delà des cadres traditionnels de l'« école » (Trognon, 2013).

##### **1.1.4.1 Type de réflexivité**

Plusieurs chercheurs ont distingué différents types de réflexivité, chacun correspondant à un niveau de profondeur et d'accent analytique :

#### 1.1.4.1.1      Réflexivité individuelle

La réflexivité sociale concerne la capacité d'un individu à analyser ses propres actions et pensées. Ce type de réflexivité est souvent encouragé dans les formations professionnelles où les individus apprennent à questionner leur propre pratique en vue de l'amélioration continue. Elle constitue un pilier essentiel du développement personnel et professionnel. Elle implique un processus d'auto-analyse critique, où l'individu examine de manière approfondie ses pensées, ses actions et ses décisions afin de mieux comprendre et ajuster ses pratiques. Dans le domaine professionnel, la réflexivité est perçue comme un levier d'amélioration continue, jouant un rôle crucial dans la capacité d'adaptation aux environnements complexes et en constante évolution (Hatton et al., 1995). Adopter une posture réflexive, tout en restant en lien avec les savoirs théoriques (Beauchamp, 2012 ; Tardif, 2012), implique d'examiner sa propre pratique, de reconnaître ses forces et faiblesses, de prendre des décisions face à des situations inédites, d'identifier des besoins de formation et, finalement, de devenir plus efficace et pertinent dans son activité, ce qui s'aligne avec les objectifs du mouvement de professionnalisation-formation (Wittorski, 2014). La posture réflexive, accompagnée de l'autoévaluation qu'elle implique, permet à la fois de guider l'action en la confrontant aux référents et normes du métier pour intégrer le genre professionnel, mais elle offre également la possibilité d'adopter une approche critique envers ces mêmes référents, favorisant ainsi une émancipation et le développement d'un style professionnel propre (Clot, 1999 ; Jorro, 2016). S'autoévaluer ou analyser sa pratique est une démarche complexe qui est difficile à réaliser seule, d'où la nécessité d'accompagnement ou de médiation dans de nombreuses formations d'enseignants (Le Boterf, 2015, p. 147). Cette autoévaluation, une fois socialisée et soutenue, reste complexe en raison de la diversité des stratégies déployées par les apprenants (Saussez et Allal, 2007 ; Gremion, 2019). Le paradigme de l'exil se complète par celui de l'épreuve, qui permet de comprendre comment les phénomènes migratoires, à l'intersection du social et de l'individuel, se vivent comme une expérience à travers le récit de soi, lequel agit comme un catalyseur de réflexivité. L'épreuve comporte toujours une forme de questionnement, une interrogation de soi sur soi-même, et devrait devenir une attitude générale face à la réalité (Foucault, 2001, p. 412). Selon Foucault, l'épreuve, en tant

que moyen de repérage et de connaissance de soi, implique une démarche de réflexivité, tant sur soi-même (auto-réflexivité) que sur les expériences vécues (Franzini, 2022).

#### 1.1.4.1.2 Réflexivité sociale

Étant la réflexion à la compréhension des influences sociales et institutionnelles sur les pratiques professionnelles, elle engage les praticiens à considérer comment les normes sociales, les politiques institutionnelles et les attentes culturelles façonnent leur comportement et décisions professionnelles (Bertucci, 2009). La réflexivité collective correspond à la réflexion sur ce qu'un professionnel devrait faire dans une telle situation. La mise en relation de cet élément observable avec une norme sociale intériorisée participe à la formation du genre professionnel (Clot, 1999). La personne résout ses confusions en se conformant à la norme sociale, appliquant une méthode sans réel engagement personnel, ce qui va à l'encontre des objectifs de professionnalisation. Cette situation se manifeste notamment dans des environnements de travail à prescriptions rigides, tels que les organisations de type taylorien (Boterf, 2015) ; (Gremion, 2019).

#### 1.1.4.1.3 Réflexivité critique

Ce type de réflexivité pousse les individus à examiner les fondements idéologiques et éthiques de leur pratique. Elle est particulièrement pertinente dans les domaines où les questions éthiques sont prédominantes, comme dans l'éducation, la santé et le service social, où les praticiens doivent souvent naviguer à travers des dilemmes éthiques complexes (Monceau et al., 2020). La réflexivité critique implique un examen approfondi et critique des hypothèses sur lesquelles reposent nos actions (Fatien Diochon et al., 2014). Pour mieux définir ce concept, il est essentiel de distinguer des notions souvent confondues : la réflexion critique, la réflexivité et la réflexivité autocritique. La réflexion critique consiste à analyser le monde extérieur et à évaluer continuellement les structures sociales (Morley, 2015). En

revanche, la réflexivité désigne la capacité de se tourner vers soi pour atteindre une conscience personnelle. Plus précisément, la réflexivité implique une introspection visant à contester les idéologies imposées par la culture dominante, ouvrant ainsi la voie à une réflexion plus approfondie (Morley, 2015). Quant à la réflexivité autocritique, elle va encore plus loin en incitant à un examen introspectif des idéologies qui perpétuent une division binaire entre supériorité et infériorité, contribuant ainsi au maintien des systèmes d'oppression (Gaudet et al., 2021). La réflexivité critique est un concept qui s'entrelace avec d'autres notions connexes, telles que la réflexivité et la réflexion critique. Bien que les définitions présentent des chevauchements significatifs, on utilise spécifiquement la réflexivité critique pour désigner le processus d'examen des hypothèses sous-jacentes à la pratique. Cela inclut une analyse des croyances, des valeurs, et des structures sociales et systémiques, ainsi que de leur influence sur la pratique professionnelle quotidienne. Le terme "critique" puise son origine dans la théorie critique, un domaine philosophique vaste, principalement issu de la pensée européenne. Bien que ces théories diffèrent largement, elles partagent une ambition commune : remettre en question les pratiques et croyances culturelles dominantes tout en promouvant des idéaux plus humanistes. Elles encouragent également une réflexion sur les hypothèses sous-jacentes et les effets involontaires des actions, en particulier dans le contexte des pratiques de réadaptation. La réflexivité critique, tout en permettant l'examen des pratiques individuelles, ne se concentre pas exclusivement sur les processus de pensée ou les caractéristiques personnelles. Elle met plutôt en lumière la manière dont le pouvoir s'exerce à travers des hypothèses sociopolitiques implicites, qui se manifestent dans les pratiques, les systèmes et les interactions humaines. Cette approche intentionnelle de la pratique offre des perspectives cruciales pour comprendre, et potentiellement transformer, les dimensions éthiques, morales, sociales et existentielles de la réhabilitation (Setchell et al., 2010).

#### 1.1.4.1.4 Réflexivité transformatrice

La réflexivité transformatrice est considérée comme la plus profonde. Elle implique une transformation fondamentale de la vision du monde de l'individu à travers une critique systématique de ses présuppositions et une réévaluation de ses convictions (Bertrand, 2015). La réflexivité transformatrice, telle qu'explorée, peut être définie comme un processus actif par lequel les individus et les groupes réorganisent consciemment leurs actions et leurs modes de vie pour transformer les relations sociales existantes. Elle va au-delà de la simple auto-observation pour s'inscrire dans une démarche créative et expérimentale qui remet en question les structures établies et favorise l'émergence de nouvelles formes d'autonomie. Cox s'appuie sur les travaux d'Habermas (1984, 1987), qui analyse comment la "colonisation du monde vécu" par le système économique et étatique limite la réflexivité à une consommation passive des relations sociales. Or, pour Cox, les contre-cultures offrent un espace où cette réflexivité peut être radicalisée, permettant de produire activement de nouvelles rationalités sociales. Cette transformation s'appuie sur des pratiques collectives et des projets expérimentaux où l'individu redéfinit son rapport au monde. L'une des caractéristiques centrales de la réflexivité transformatrice est la capacité à se distancier des normes dominantes (classe, genre, culture) afin de reconstruire consciemment son identité et ses actions. Cox décrit ce processus comme un refus de l'instrumentalisme moderne, où l'individu ne vise pas uniquement des résultats matériels, mais privilégie le développement de soi. Cette approche rejoint les réflexions de Scott Lash (1994), pour qui les "communautés réflexives" se caractérisent par une réinvention constante et délibérée de leurs formes organisationnelles et sociales. Dans cette dynamique, Alberto Melucci (1995) mentionne que les nouveaux mouvements sociaux fonctionnent comme des espaces réflexifs où les formes d'organisation et les interactions sociales sont des objectifs en elles-mêmes. Melucci affirme que ces pratiques expriment une critique concrète de la société existante en créant des espaces où l'autonomie et la réflexivité sont au cœur de la vie quotidienne. Cox propose ainsi une radicalisation de la réflexivité en l'inscrivant dans une démarche de rupture avec les logiques dominantes. Cette vision s'inspire d'Antonio Gramsci (1991), qui analyse la lutte pour l'hégémonie culturelle comme un moyen de subvertir les systèmes de pouvoir existants. Pour

Cox, cette radicalisation implique non seulement de surveiller et interpréter ses propres actions, mais surtout de transformer les structures sociales et culturelles qui sous-tendent ces actions (Cox, 1997). Dans un autre contexte, la réflexivité transformatrice est explorée comme une capacité essentielle pour les sciences de la durabilité. Cette notion repose sur la nécessité d'une réflexion critique, dynamique et collective pour répondre aux défis complexes des systèmes socioécologiques. Contrairement aux approches traditionnelles qui limitent la réflexivité à une introspection individuelle, les auteurs insistent sur son rôle dans les processus collectifs de transformation en adoptant une approche systémique critique (CST) combinée à la perspective des systèmes socioécologiques (SES). La réflexivité transformatrice se manifeste à travers trois processus interdépendants liés aux « limites » boundary processus ou délimitation des limites, interactions des limites et transformations des limites. Ces processus permettent de rendre explicites les dynamiques souvent implicites qui influencent les résultats de la recherche et d'orienter les chercheurs vers une action transformatrice. La délimitation des limites est un processus d'auto-scrutation qui consiste à identifier et rendre visibles les facteurs subjectifs influençant la perspective des chercheurs. Ces facteurs incluent les orientations ontologiques et épistémologiques, les normes, les idéologies, ou encore les positions sociales (Polk, 2015 ; Barnaud et al., 2013). En situant leur propre cadre par rapport à d'autres, notamment sous l'angle des asymétries de pouvoir, les chercheurs peuvent éviter de renforcer involontairement les perspectives dominantes (Turnhout, 2019). L'interaction des limites vise à faciliter la rencontre et l'intégration critique de multiples cadres subjectifs pour produire une compréhension collective. Dans ce processus, trois dimensions clés sont identifiées, décanter les cadres dominants, élargir les limites pour inclure des perspectives marginalisées et tisser les limites afin de créer des connaissances collectives tout en préservant la diversité. Les auteurs rappellent que la décentration des perspectives dominantes est cruciale pour ouvrir des espaces épistémiques inclusifs (Goven et al., 2015 ; Fazey et al., 2018). Toutefois, ce processus peut être difficile dans la pratique en raison des dynamiques de pouvoir sous-jacentes. La transformation des limites est le processus d'apprentissage mutuel où les interactions entre différentes perspectives modifient les cadres individuels et collectifs. Cet apprentissage transforme la

manière dont les participants comprennent et agissent face aux problèmes systémiques, contribuant ainsi à des changements transformationnels dans les systèmes socioécologiques (Mitchell et al., 2015 ; Burns, 2015). Cette transformation est un résultat clé des recherches transdisciplinaires, car elle favorise un engagement plus réflexif et ouvert envers le changement collectif. À travers l'étude de cas dans le bassin de la rivière Rouge, Lazurko et al. illustrent la mise en œuvre et les défis de ce cadre dans une démarche de recherche transformatrice. L'auteure principale y examine comment ses choix méthodologiques et son positionnement ont influencé les résultats de la recherche. Bien que la méthodologie ait permis d'intégrer diverses perspectives, elle révèle aussi comment des dynamiques de pouvoir non explicitées peuvent limiter le potentiel transformateur de la recherche. L'étude de cas met en lumière la nécessité d'une réflexivité explicite et continue pour naviguer dans les asymétries de pouvoir et éviter de reproduire des structures dominantes. La réflexivité transformatrice est présentée comme une capacité essentielle pour les chercheurs en sciences de la durabilité afin d'assumer leur rôle dans les processus de changement. En structurant la réflexivité autour des processus de limites et en adoptant une perspective systémique critique, en proposant un cadre opérationnel qui permet de rendre visibles les dynamiques cachées et de stimuler des transformations collectives ancrées dans des approches transdisciplinaires (Lazurko et al., 2023).

#### 1.1.4.2 Déclenchement de la réflexivité

Pour mieux comprendre le déclenchement de la réflexivité dans divers contextes, il est utile de considérer les perspectives de plusieurs chercheurs qui ont exploré ce concept. Ces experts examinent comment des situations spécifiques dans des environnements professionnels ou de formation peuvent susciter une réflexion critique, menant à des améliorations significatives dans la pratique. (Chaubet et al., 2019a). D'après la lecture du texte de (Chaubet, 2019), on peut présenter un tableau récapitulatif, comme le suivant, des

contributions de chacun de ces chercheurs, présentant leurs idées principales et l'impact de leurs travaux sur la compréhension de la réflexivité.

Auteurs	Année(s)	Concepts Clés
Schön	1983	Situations interpellantes nécessitant action, importance de réfléchir dans l'action et sur l'action.
Saussez et Allal	2007	Description de moments qui "coincident" ou qui "résistent" dans le flux de l'expérience.
Thiévenaz	2014	"Étonnements" au travail, vus comme générateurs d'enquêtes.
Mayen	2014	Déstabilisation, dérangement, et rupture d'anticipation comme ouvertures à la transformation du sujet et aux changements de points de vue sur la situation.
Schön	1983, 1987, 1991	Renouvellement de la problématique de Dewey appliquée au monde du travail, notion de travailler dans un "marais" de questions, nécessité de converser avec les situations.
Cressey, Boud et Docherty	2006	Déclenchement de la réflexivité collective face à des situations professionnelles ambiguës, distinguant les problèmes qui mobilisent la réflexivité des algorithmes de résolution de problèmes.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs au sujet de déclenchement de la réflexivité, selon Chaubet 2019.



#### 1.1.4.3 Processus de réflexivité

Pour naviguer à travers le processus complexe de la réflexivité, il est utile de le décomposer en étapes clés et de comprendre les contributions de différents auteurs à chacune de ces phases. (Chaubet et al., 2019a). Selon la lecture de (Chaubet, 2019), on peut aboutir au tableau suivant qui synthétise le processus en commençant par la distanciation initiale et se terminant par le développement de compétences, mettant en lumière les théories et perspectives qui guident cette transformation. Chaque étape est associée à des explications théoriques spécifiques qui aident à élucider comment la réflexivité peut être efficacement mise en œuvre dans le développement professionnel et personnel.

Étape	Concept	Auteur(s)	Contribution(s)
1. Distanciation	Début du processus de réflexivité par un effort de prise de distance.	Scaife (2010)	Scaife insiste sur l'importance de se distancer de l'action immédiate pour mieux observer et analyser.
2. Observation	Utilisation de métaphores pour illustrer l'observation à partir d'une perspective élevée.	Bolton (2010), Geay (2007)	Bolton compare ce processus à un aigle s'élevant pour mieux voir; Geay parle du passage de la rue au balcon pour observer les situations avec un nouveau regard.
3. Documentation	Documentation et analyse des observations sous de nouveaux angles.	Chaubet et al., (2019)	Chaubet trouve qu'il est essentiel d'apprendre à observer l'interpellation sous des perspectives inédites et de la

Étape	Concept	Auteur(s)	Contribution(s)
			documenter afin d'en saisir toutes les dimensions et nuances.
4. Analyse	Développement de solutions à partir des observations documentées.	Chaubet et al., (2019)	D'après Chaubet, il s'agit de dégager progressivement, par l'analyse, des pistes de solution et d'action. Ainsi, l'expérience documentée ne se limite plus à un simple vécu, mais devient un matériau précieux, une source potentielle de développement à la fois professionnel et personnel.
5. Conceptualisation	Généralisation à partir de cas multiples et montée en abstraction.	Cowan (2006), Pastré (2011)	Cowan voit la réflexivité comme une généralisation à partir de multiples cas vécus; Pastré décrit cela comme une montée en abstraction avec une dimension piagétienne.
6. Développement	Application des concepts développés pour la transformation professionnelle et personnelle.	Vergnaud (1996), Pastré (2011)	Vergnaud précise que le développement de schémas de pensée et d'action est essentiel au processus et Pastré relie ceci à la construction des compétences.

Tableau 2: Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs au sujet de processus de réflexivité, selon Chaubet 2019.

#### 1.1.4.4 Accompagnement du processus de réflexivité

Pour explorer efficacement le rôle de l'accompagnement dans le développement de la réflexivité, il est utile de distinguer les approches proposées par divers chercheurs. Chaque théoricien apporte une perspective unique sur comment faciliter ce processus, en précisant des méthodes spécifiques et des objectifs distincts. (Chaubet et al., 2019a). D'après la lecture de l'article de (Chaubet, 2019), le tableau suivant présente un résumé des différentes approches de l'accompagnement réflexif, mettant en lumière les objectifs visés, les méthodes utilisées, et les impacts attendus de chaque stratégie.

Auteurs	Année	Concept principal	Contributions et Impacts
Scaife	2010	Supervision du praticien réflexif	Favorise la distanciation et accélère l'apprentissage à partir de l'expérience.
Bolton	2010	Mise à distance	Aide à passer d'une immersion dans l'action à une perspective détachée, permettant une vue « d'en haut ».
Donnay et Charlier	2008	Rupture épistémologique	Facilite le passage de l'immersion à une posture détachée, où l'acteur peut se voir interagir avec les éléments de la situation.
Cowan	2006	Étayage de la pensée	Intervient dans la zone proximale de développement pour éclairer des aspects non

Auteurs	Année	Concept principal	Contributions et Impacts
			perçus seul, aidant à relier et donner du sens à des expériences isolées.
Vygotski	1978	Zone de développement proximal	Concept utilisé pour expliquer comment l'intervention provisoire aide à percevoir des éléments clés de l'expérience.
Admiraal et Wubbels	2005	Désautomatisation des perceptions et actions inconscientes	Aide à désautomatiser des façons de voir et d'agir inconscientes, permettant à l'acteur de devenir autonome et d'entamer un cycle d'auto-amélioration.
Kolb	1984	Apprentissage expérientiel	Référencé pour expliquer comment l'accompagnement peut être perçu comme un cycle de type « Kolb socioconstructiviste », où l'on apprend de manière constructive et personnelle à partir des expériences.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs au sujet d'accompagnement du processus de réflexivité, selon Chaubet 2019.

#### 1.1.4.5 Résultats et effets de la réflexivité

Pour saisir pleinement l'impact de la réflexivité sur le développement professionnel et personnel, il est essentiel de considérer les observations et conclusions de divers chercheurs. Chacun d'eux a identifié comment la réflexion transforme la perception et l'action des individus, conduisant à des changements significatifs dans leurs pratiques et leur efficacité. (Chaubet et al., 2019a). Le tableau suivant, une représentation des idées mentionnées dans

l'article de (Chaubet, 2019), synthétise les contributions de ces chercheurs, détaillant les effets spécifiques de la réflexivité qu'ils ont observés, ainsi que les résultats tangibles de ce processus sur le comportement et l'environnement professionnel des individus.

<b>Auteurs</b>	<b>Année</b>	<b>Observations sur la Réflexivité</b>	<b>Effets ou Résultats notables</b>
Brockbank et McGill	2007	La réflexion conduit à une « reconceptualisation ».	Permet de « voir autrement » et influencer potentiellement l'action.
Osterman et Kottkamp	2004	Confirment que la réflexion, accompagnée ou non, modifie la perception.	Changement dans la manière de voir qui s'accompagne d'une modification de l'agir, même si la relation causale reste indéterminée.
Scaife	2010	Résume les effets de la réflexivité par un changement de perspective.	Facilite un "voir autrement", qui est lié à un "agir autrement".
Pastré	2011	Note que la réflexion sur l'expérience mène à une compréhension approfondie.	Ouvre de nouvelles perspectives et amène à un niveau différent de compréhension.
Cowan	2006	La réflexion sur ses propres modes de pensée et d'action augmente la connaissance de soi.	Améliore l'efficacité d'action et la capacité à gérer des situations délicates grâce à une meilleure métacognition.

Perrenoud	1999	Souligne la transformation de la pratique comme conséquence de la réflexivité.	Le praticien réflexif apprend méthodiquement de l'expérience pour transformer sa pratique.
Chaubet et al.	2016	Utilisent la formule des « bascules du voir ou de l'agir » pour décrire les changements induits par la réflexivité.	Ces changements entraînent des effets significatifs pour les acteurs et leur environnement professionnel, comme l'optimisme et un sentiment accru d'efficacité, d'efficience et d'autonomisation.
Osterman et al.	2004	Abordent les conséquences positives de la réflexivité sur le milieu professionnel.	Optimisme, énergisation, sentiment accru d'efficacité et d'efficience, sentiment d'appartenance augmenté, autonomisation.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des contributions des chercheurs concernant les résultats et les effets de la réflexivité, selon Chaubet 2019.

## 1.2 JUGEMENT PROFESSIONNEL

### 1.2.1 Historique du concept

Le jugement professionnel, bien qu'universellement reconnu dans des domaines variés, tels que la santé, l'éducation et la gestion, se manifeste de manière particulière selon les spécificités de chaque profession. Dans le cadre de ce mémoire, une première exploration a été menée sur le thème du jugement dans le contexte de la gestion des personnes. Cependant, cette recherche n'a pas permis d'identifier de travaux significatifs portant spécifiquement sur

le rôle de gestionnaire. C'est pourquoi l'analyse s'est appuyée sur des études issues d'autres disciplines, notamment la médecine, l'éducation, le travail social et l'audit, où le jugement professionnel est plus largement documenté. Dans le contexte médical, le jugement professionnel est essentiel pour la prise de décisions éthiques et efficaces concernant le traitement des patients d'où l'importance de l'autonomie et l'autorégularisation professionnelles ( Association Médicale Mondiale, 2005). En éducation, le jugement professionnel se traduit par la capacité des enseignants à intégrer leur expertise dans l'évaluation des apprentissages, souvent dans des situations où les informations sont incomplètes ou contradictoires, en faisant appel à leur savoir déontologique et éthique. L'évaluation de l'enseignant reste incomplète, car elle se limite à la formation, aux examens et aux épreuves (Lafortune et al., 2008). Dans le domaine du travail social, le jugement professionnel est indispensable face aux « zones grises » des normes d'exercice, où les professionnels doivent souvent naviguer à travers des dilemmes éthiques sans directives claires, se fiant à leur jugement pour déterminer les meilleures actions à entreprendre dans des situations complexes et non conventionnelles (Blake, 2008). En audit financier, le jugement professionnel nécessite une compréhension profonde des normes de comptabilité et d'audit ainsi qu'une application judicieuse de l'expérience et des connaissances pour prendre des décisions éclairées. Tout comme le domaine du travail social, la pratique de l'audit est encadrée par des normes comportant des « zones grises » et l'exercice du jugement professionnel devient essentiel pour naviguer à travers les incertitudes afin de garantir une pratique d'audit éthique et de qualité (Michaud, 2016 et 2021).

### **1.2.2 Définition selon les auteurs du XIX et XX -ème siècle**

Le jugement professionnel, ce concept multidimensionnel, a été défini de diverses manières au fil de temps, reflétant son application dans plusieurs domaines professionnels. En faisant retour au 19 -ème siècle, on trouve au domaine médical que le jugement professionnel est défini comme la liberté d'un médecin d'utiliser son savoir et son expertise pour prendre des

décisions concernant le traitement de ses patients, sans être influencé par des facteurs extérieurs (Association Médicale Mondiale, 2005). Piaget (1974) propose une perspective psychologique et éducative en discutant de la capacité d'un individu de réussir en action grâce à une prise de conscience de ses connaissances et comportements inconscients. Il s'agit de lier l'expérience pratique à des capacités cognitives de l'individu (Michaud, 2016). Pour les auteurs de 20<sup>-ème</sup> siècle, ils ont défini le jugement professionnel, dans le contexte éducatif, comme un processus qui mène à la prise de décision en intégrant l'expertise acquise par l'expérience et la formation. Ce processus requiert rigueur, cohérence et transparence pour une régularisation efficace des apprentissages et des pratiques professionnelles (Lafortune et al., 2008). Dans le domaine d'audit financier, le jugement professionnel est envisagé comme l'application des connaissances, de la formation et de l'expérience de l'auditeur, guidée par les normes d'audit et de déontologie, pour prendre des décisions éclairées dans le contexte de la mission d'audit. Cette définition met en avant l'importance de conscientiser le savoir pratique, c'est-à-dire de rendre explicite l'expérience vécue pour améliorer la pratique de l'audit (Michaud, 2016). Le jugement professionnel consiste pour l'auditeur à mobiliser les aspects pertinents de sa formation, de ses connaissances techniques et de son expérience, en respectant les normes d'audit, comptables et déontologiques, afin de prendre des décisions éclairées sur les actions à mener au cours de la mission d'audit. Ce jugement est influencé par les compétences cognitives de l'auditeur, ainsi que par des facteurs psychologiques. Il intègre également des éléments contextuels, tels que des facteurs relationnels et organisationnels spécifiques à chaque situation (Michaud, 2021).

### **1.2.3 Caractéristiques du jugement professionnel**

Le jugement professionnel se caractérise principalement par sa complexité et son adaptabilité. Il nécessite l'intégration des connaissances théoriques avec l'expérience pratique dans un contexte de décisions éthiques et efficaces. Cette intégration doit souvent se faire en présence d'informations incomplètes ou contradictoires, où le professionnel doit



évaluer et décider de la meilleure conduite à tenir (Michaud, 2016) et (Lafortune et al., 2008). Une autre caractéristique essentielle est la capacité d'autonomie, permettant au professionnel de naviguer entre les normes établies et les nécessités contextuelles spécifiques (Association Médicale Mondiale, 2005).

Le jugement professionnel en évaluation est décrit comme un processus complexe, à la fois cognitif et social, indispensable pour évaluer de manière nuancée les apprentissages des élèves. D'une part, il s'agit d'un acte cognitif individuel, où l'enseignant mobilise diverses sources d'information et les interprète pour prendre des décisions éclairées. D'autre part, ce jugement est une pratique sociale, qui se construit en interaction avec les acteurs de la communauté éducative, notamment les collègues, les élèves et leurs parents. Cette dimension sociale intègre des normes et des valeurs partagées qui influencent les décisions prises. Une caractéristique essentielle de ce jugement est sa multiréférentialité, il repose sur plusieurs cadres de référence, incluant des normes professionnelles, des règles institutionnelles, des valeurs personnelles de l'enseignant, et la microculture de la classe. Cette diversité de référents permet à l'enseignant d'interpréter chaque situation de manière flexible et de l'adapter aux spécificités de son contexte de classe. Le jugement professionnel exige également une adaptation aux situations singulières des élèves. Les enseignants modulent leur évaluation en fonction des besoins et du parcours de chacun, ce qui leur permet de dépasser une approche strictement standardisée pour répondre aux particularités de chaque élève. Ces ajustements peuvent inclure la prise en compte des progrès individuels et de la situation personnelle, évitant ainsi une évaluation mécanique et favorisant une perspective plus humaine et personnalisée. En outre, le jugement professionnel en évaluation comporte des dimensions éthiques et sociales. Les enseignants se doivent de respecter des principes déontologiques qui placent le développement de l'élève au centre de leurs décisions. L'évaluation ne se limite donc pas aux résultats académiques, elle prend également en compte le bien-être, les efforts et l'implication de l'élève dans son parcours scolaire, ainsi que son contexte familial. Le jugement se déploie souvent dans un cadre de coopération collégiale, où les enseignants collaborent pour assurer une cohérence des pratiques évaluatives au sein de leur établissement. Ces échanges permettent de renforcer la rigueur et

la fiabilité des évaluations, tout en limitant les biais qui pourraient découler de jugements individuels. Cette collaboration favorise également une culture partagée de l'évaluation, où les enseignants s'appuient sur des choix collectifs pour établir des standards communs. Ainsi, le jugement professionnel en évaluation se révèle être un processus situé, dynamique et ajustable, essentiel pour répondre à la complexité et à la diversité des besoins éducatifs dans un cadre scolaire (Mottier Lopez et al., 2008).

### **1.2.4 Les composantes du jugement professionnel**

#### **1.2.4.1 Normes**

Les normes offrent parfois une certaine flexibilité dans les décisions à prendre. L'incertitude des situations exige souvent de faire preuve de jugement, ce qui justifie la nécessité de prévoir une certaine marge de manœuvre pour le professionnel en activité. La ligne de conduite adoptée doit être acceptable, mais il reste à déterminer les critères qui permettent de la rendre acceptable (Michaud, 2021).

Les normes en matière de jugement professionnel pour les enseignants sont abordées à travers plusieurs documents de référence et concepts. Ces normes définissent le cadre et les attentes relatives au jugement professionnel des enseignants dans l'évaluation scolaire, en mettant l'accent sur trois dimensions clés : normes de pratique professionnelle, déontologie éthique et engagement envers l'apprentissage et le développement de l'élève. En ce qui concerne les normes de pratique professionnelle, selon les standards de l'ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario (2003) et du référentiel des compétences du ministère de l'Éducation du Québec (2001), les normes de jugement professionnel exigent des enseignants qu'ils adoptent une approche rigoureuse et cohérente en matière d'évaluation. Ces normes insistent sur la précision, l'équité, et l'intégrité dans le processus d'évaluation, établissant des critères pour que l'évaluation soit impartiale et transparente. Pour la déontologie et éthique, la dimension déontologique inclut des règles de conduite axées sur l'intégrité et le respect envers l'élève, garantissant que l'évaluation serve au mieux les intérêts de l'élève. La

politique d'évaluation du Québec, par exemple, incite des valeurs de justice, d'équité, de cohérence, et de transparence qui doivent guider les pratiques d'évaluation pour éviter tout préjudice à l'élève. La troisième dimension des normes qui est l'engagement envers l'apprentissage et le développement de l'élève indique que les normes de jugement professionnel comprennent un engagement fort de l'enseignant envers la croissance de chaque élève. Cela implique que le jugement doit être utilisé pour soutenir et orienter l'élève, en intégrant des retours constructifs et une adaptation des pratiques d'enseignement. Les enseignants sont encouragés à adopter une attitude bienveillante et éthique, intégrant des réflexions sur leurs croyances et valeurs pour éviter les biais dans l'évaluation. Ainsi, le jugement professionnel en évaluation est encadré par des normes qui visent à assurer non seulement l'objectivité et la rigueur, mais aussi un souci constant de l'éthique et du bien-être de l'élève dans une perspective éducative globale (Laveault, 2005).

Les normes encadrant le jugement professionnel en audit sont décrites comme des éléments cruciaux pour garantir l'intégrité et la qualité des audits financiers. Ces normes reposent sur plusieurs principes fondamentaux, à commencer par la compétence et l'indépendance des auditeurs. La compétence technique permet aux auditeurs de détecter et de signaler des anomalies financières, tandis que l'indépendance vis-à-vis des entités auditées est indispensable pour éviter toute influence extérieure susceptible de biaiser leur jugement. Un autre principe clé est le scepticisme professionnel, qui exige des auditeurs de conserver un esprit critique constant. Ce scepticisme, décrit comme un « esprit de questionnement », incite les auditeurs à rechercher des preuves supplémentaires dès qu'ils détectent des indices de fraude ou des erreurs potentielles. Il constitue une protection essentielle contre les biais cognitifs, en assurant que l'audit est mené de façon rigoureuse et approfondie. En plus de ces éléments, le réseau international de cabinets d'audit et de conseil KPMG (2011) propose un processus structuré de prise de décision pour guider les auditeurs dans leurs jugements professionnels. Ce processus comprend cinq étapes : définir le problème, explorer les alternatives, recueillir et évaluer les informations, tirer une conclusion et documenter la justification de cette décision. Cette approche méthodique aide les auditeurs à aborder chaque situation de manière rigoureuse, réduisant ainsi les risques d'erreurs et de jugements biaisés.

Un des aspects importants, la nécessité pour les auditeurs de prévenir les biais cognitifs. Parmi les biais les plus courants figurent le biais d'ancrage, le biais de résultat et la surconfiance, qui peuvent tous influencer négativement le jugement de l'auditeur. Bien que les normes d'audit n'abordent pas toujours ces biais de manière explicite, elles recommandent une sensibilisation accrue et une formation spécifique pour aider les auditeurs à identifier et à atténuer ces influences. Les normes de jugement professionnel en audit visent à structurer le processus décisionnel des auditeurs pour assurer objectivité, intégrité et fiabilité dans les rapports financiers. En suivant ces principes, les auditeurs peuvent maintenir une évaluation impartiale, renforcer la qualité de leurs audits et assurer la confiance des parties prenantes ( Hamamous et al., 2023).

#### 1.2.4.2 Déontologies et éthiques

La déontologie et l'éthique sont des éléments clés du jugement professionnel en audit, particulièrement face aux dilemmes éthiques. Le code de déontologie des auditeurs, décrit par Chaplais, Mard et Marsat (2016), repose sur des principes essentiels, tels que l'intégrité, l'impartialité, la compétence, et l'indépendance. Ces principes visent à orienter les auditeurs dans leurs décisions en leur offrant un cadre pour maintenir des relations professionnelles basées sur la confiance et la crédibilité. Cependant, ce code de déontologie, bien qu'indispensable, ne suffit pas toujours pour résoudre les dilemmes éthiques rencontrés dans la pratique. Prat dit Hauret (2007) souligne d'ailleurs que, dans certains cas, les règles déontologiques ne fournissent pas de solution explicite, obligeant l'auditeur à se tourner vers son propre jugement et ses valeurs personnelles pour déterminer la meilleure approche. Lorsque les situations sont complexes et que les règles déontologiques ne suffisent pas, les auditeurs peuvent agir en fonction de leur éthique personnelle, même si cela implique de s'éloigner partiellement des règles. Cette flexibilité leur permet d'adapter les normes déontologiques au contexte spécifique de chaque situation, tout en cherchant à respecter un cadre éthique plus large et à répondre aux besoins des parties prenantes. Prat dit Hauret

(2007) révèle que certains auditeurs, dans des cas de dilemmes éthiques, choisissent de ne pas divulguer certains faits jugés délictueux pour éviter des conséquences graves, comme la faillite de l'entreprise, privilégiant ainsi une approche plus nuancée et contextuelle. La formation en éthique joue un rôle important dans la construction de ce jugement éthique et permet aux auditeurs de mieux identifier les dilemmes éthiques et d'adopter un raisonnement plus nuancé. Toutefois, les résultats indiquent aussi que la formation pourrait, contre-intuitivement, réduire l'adhésion stricte aux règles déontologiques, en favorisant plutôt une décision alignée avec les valeurs personnelles de l'auditeur. Jones (1991) montre que cette formation modère la perception de l'intensité morale des dilemmes, permettant aux auditeurs de prendre du recul et de réévaluer la situation avec une approche moins rigide et plus contextuelle. Le jugement professionnel en audit repose sur un équilibre entre la conformité aux règles déontologiques et l'application d'une éthique personnelle enrichie par la formation. Ce jugement, influencé par des auteurs comme Prat dit Hauret et Jones, permet aux auditeurs de naviguer dans des situations éthiquement complexes en combinant rigueur déontologique et flexibilité éthique, afin de mieux répondre aux réalités et aux défis de leur profession (Chaplais et al., 2016).

La déontologie et l'éthique jouent un rôle central dans le jugement professionnel des enseignants, notamment dans le cadre de l'évaluation des élèves. Ces principes permettent aux enseignants de naviguer à travers les dilemmes complexes de l'évaluation, en guidant leurs décisions au-delà de simples critères de performance scolaire. La déontologie repose sur des normes et des règles professionnelles largement reconnues et partagées au sein de la communauté éducative. Elle fixe un cadre qui inclut l'intégrité, la transparence et la cohérence dans l'attribution des notes et la conduite des évaluations. Ce cadre déontologique permet aux enseignants de maintenir une ligne de conduite commune, essentielle pour garantir l'équité et la crédibilité du jugement dans l'évaluation des apprentissages. L'éthique complète cet aspect en invitant les enseignants à considérer la dimension humaine de chaque situation d'évaluation. Elle pousse les enseignants à adapter leur jugement en fonction des besoins spécifiques des élèves, à prendre en compte leur progression individuelle, et à réfléchir sur les effets de leurs décisions sur le développement personnel de chaque élève.

L'importance de cette réflexion éthique, particulièrement dans des contextes où l'application rigide des règles déontologiques pourrait ne pas répondre aux complexités et singularités des situations d'apprentissage. En effet, le jugement professionnel en évaluation est ancré dans une double perspective, la déontologie apporte des repères structurants pour une évaluation cohérente et juste, tandis que l'éthique permet aux enseignants de moduler ces repères en tenant compte des réalités et des valeurs contextuelles, assurant ainsi une évaluation équilibrée et orientée vers le soutien de chaque élève dans son parcours d'apprentissage (Mottier Lopez et al., 2008).

#### 1.2.4.3 Technicités, expertises et pratiques professionnelles

Les téléconsultations médicales sont présentées comme un moteur de transformation significative des pratiques professionnelles et du jugement professionnel des praticiens. La téléconsultation modifie la dynamique de la relation médecin-patient et l'organisation des soins, nécessitant des ajustements de la part des médecins et du personnel paramédical. Ces consultations à distance permettent le développement de nouvelles formes de coopération interprofessionnelle, dans lesquelles les tâches sont partagées entre le spécialiste qui consulte à distance et le personnel médical présent auprès du patient, telles que le gériatre ou l'infirmier. Cette réorganisation des rôles favorise un travail en équipe plus intégré, où les professionnels sont amenés à collaborer, à échanger leurs connaissances et à mutualiser leurs savoirs pour assurer une prise en charge optimale des patients. Cette coopération, bien que bénéfique pour la qualité des soins, entraîne parfois une réduction de l'autonomie des praticiens en raison d'une délégation accrue des tâches. Le jugement professionnel, dans ce contexte de téléconsultation, est également redéfini. À distance, les spécialistes doivent ajuster leur jugement en supervisant les actions des soignants présents, en guidant les gestes et en s'appuyant sur les informations transmises pour établir un diagnostic précis, malgré l'absence de contact physique direct avec le patient. Ce mode de consultation exige une grande vigilance, un scepticisme professionnel, et surtout une confiance mutuelle renforcée entre les intervenants. Le jugement clinique repose alors sur une coopération active et une

capacité à adapter les méthodes d'évaluation aux contraintes de la télémédecine, ce qui redéfinit la manière dont les professionnels de santé exercent leur expertise. Les téléconsultations imposent aux praticiens de réinventer leurs pratiques et leur jugement professionnels en s'adaptant à une collaboration plus étroite et à une gestion partagée des soins, redéfinissant les frontières et les rôles au sein de la profession médicale pour répondre aux exigences spécifiques de la télémédecine (Mathieu-Fritz et al., 2013).

Le rôle de la technicité, de l'expertise et des pratiques professionnelles dans le jugement professionnel des auditeurs est analysé dans le contexte de l'industrialisation croissante de l'audit et de la normalisation des procédures. La technicité en audit repose sur la structuration et la formalisation des méthodes, avec l'utilisation d'outils standardisés, de logiciels d'aide à la décision et de procédures normées qui garantissent la qualité et la conformité des audits. Les pratiques professionnelles en audit cherchent à trouver un équilibre entre technicité et jugement individuel. Bien que les grandes structures d'audit privilégient des processus industrialisés, cette uniformité limite parfois l'autonomie des auditeurs et ne laisse pas suffisamment de place aux compétences psychologiques essentielles à un jugement éclairé (Miledi, 2012).

#### 1.2.4.4 Aspect humain

L'aspect humain dans le jugement professionnel occupe une place essentielle et complexe, particulièrement dans le domaine de l'audit, où il transcende la simple application technique pour intégrer des dimensions psychologiques, subjectives et relationnelles. Plusieurs acteurs du domaine insistent sur le fait que le jugement professionnel ne se limite pas à une analyse objective des faits, mais repose également sur la perception et l'intuition propres au professionnel, qui peut être influencé par ses interactions et son ressenti vis-à-vis des individus et des situations. Cette dimension humaine, décrite par des auditeurs, confère au jugement un caractère unique et personnel, souvent influencé par la relation entre l'auditeur et son client ou par l'expérience vécue au cours de la mission. Dans la pratique, le jugement

professionnel est perçu comme une combinaison de compétence technique et de compétence humaine. Les auditeurs expliquent que, parfois, ce n'est pas la technique qui prédomine dans la prise de décision, mais bien l'aspect humain. Par exemple, deux auditeurs exposés aux mêmes informations peuvent parvenir à des conclusions différentes, influencées non pas par les faits eux-mêmes, mais par leurs interprétations subjectives de la situation et de la personnalité de leur interlocuteur. Cette approche révèle la subtilité et la sensibilité nécessaires dans l'exercice de cette profession, où chaque interaction peut influencer sur l'objectivité souhaitée. Bien que l'aspect humain puisse enrichir l'analyse et offrir une compréhension plus nuancée des situations auditées, il introduit également un potentiel de biais subjectifs. Cela incite à une vigilance accrue et à un équilibre entre distance critique et implication personnelle, afin de maintenir une évaluation juste et éthique au sein de l'audit professionnel (Miledi, 2012).

### **1.2.5 L'expertise et le jugement professionnel**

La technicité et le jugement professionnel en audit peuvent être décrits comme des composantes interdépendantes, mais parfois en tension. La technicité est ancrée dans la formalisation et la standardisation du processus d'audit, avec l'utilisation de méthodes rigoureuses et d'outils comme des listes de vérification et des logiciels spécialisés, visant à garantir la qualité, la précision et la cohérence des audits. Cette approche technique favorise une homogénéité des procédures et réduit le risque d'erreurs humaines dans des tâches répétitives et normées. Cependant, cette standardisation peut aussi limiter la flexibilité et la liberté de jugement des auditeurs, en les cantonnant à des étapes préétablies, ce qui peut restreindre leur capacité à adapter leur évaluation aux particularités de chaque situation. Le jugement professionnel demeure pourtant indispensable, car il permet à l'auditeur de prendre en compte des éléments non prévus par les normes et de s'adapter à des cas particuliers. Les auteurs trouvent que le jugement de l'auditeur va au-delà de l'application mécanique des règles, il implique une évaluation critique et nuancée qui intègre la connaissance de



l'environnement spécifique de l'entreprise auditée, des risques potentiels et des particularités de chaque dossier. Le jugement est influencé par des facteurs contingents, comme le contexte économique et les valeurs humaines, ce qui le rend difficilement modélisable. Bien que la technicité offre un cadre structuré pour l'audit, elle ne peut se substituer au jugement professionnel, lequel demeure une composante clé pour naviguer les zones d'incertitude et les dilemmes éthiques propres au processus d'audit. Ce qui est proposé c'est de chercher une approche équilibrée où la technicité soutient, mais ne remplace pas, l'expertise et le discernement de l'auditeur dans son jugement professionnel (Miledi et al., 2013).

Cependant, bien que l'approche technique soit essentielle, elle encadre strictement le jugement des auditeurs, limitant leur autonomie et leur capacité à adapter leurs évaluations aux spécificités de chaque situation. L'expertise en audit, quant à elle, dépasse la simple maîtrise technique des normes pour inclure des compétences cognitives et psychologiques qui permettent aux auditeurs de faire preuve de discernement et de flexibilité dans des contextes complexes ou ambigus. En ce sens, l'expertise implique une capacité à intégrer des éléments humains et contextuels dans le jugement professionnel. Toutefois, cette flexibilité est souvent entravée par l'industrialisation des pratiques d'audit, qui tend à réduire l'espace laissé au jugement personnel au profit de la conformité technique (Miledi, 2012).

### **1.2.6 L'importance du jugement professionnel**

L'importance du jugement professionnel réside dans son rôle central pour garantir l'intégrité et l'efficacité de la pratique dans divers domaines. En médecine, il assure que les décisions prises en tenant compte du meilleur intérêt du patient, tout en respectant les normes éthiques élevées requises par la profession (Association Médicale Mondiale, 2005). Dans le domaine de l'éducation, il permet aux enseignants d'adapter les méthodes d'enseignement et d'évaluation pour répondre aux besoins diversifiés des étudiants (Lafortune et al., 2008). En audit financier, il aide à assurer que les auditeurs appliquent les normes d'audit de manière appropriée pour refléter fidèlement la situation financière de l'entreprise (Michaud, 2016).

Le jugement professionnel dans le domaine de l'audit revêt une importance capitale, notamment en raison de sa capacité à intégrer des dimensions humaines et techniques qui enrichissent le processus d'audit. Ce jugement se manifeste par une combinaison d'expertise technique et de discernement, qui permet aux auditeurs de naviguer dans des situations complexes. Selon Power (2005), la profession d'auditeur doit équilibrer le respect des normes avec une réflexion personnelle, qui va au-delà des simples règles mécaniques ou techniques, afin de préserver l'essence de leur jugement. Le jugement professionnel est souvent confronté à la standardisation accrue des procédures d'audit, qui tend à en réduire la portée, particulièrement dans les grands cabinets d'audit. Miledi et Pigé (2011) trouvent que cette industrialisation risque de freiner le jugement personnel des auditeurs, en limitant leur capacité d'analyse et d'apprentissage, et en reléguant ce jugement à un rôle subordonné dans les processus standardisés. Pourtant, la complexité des transactions et des estimations comptables exige un discernement accru, une compétence que les auditeurs doivent cultiver pour répondre aux attentes de précision et d'objectivité. En parallèle, la dimension humaine du jugement est mentionnée par plusieurs acteurs de la profession, qui voient en elle une richesse et une profondeur inestimables. Les échanges et la diversité des équipes (en termes d'expérience et de culture) renforcent cette dimension humaine et contribuent à une approche plus nuancée et adaptée aux situations rencontrées, bien au-delà de la simple application de normes. Ce dialogue et cette réflexivité permettent de formuler un jugement plus équilibré, ancré dans une compréhension approfondie du contexte et des implications des décisions prises (Miledi et al., 2013).

### **1.2.7 Défis**

Les défis liés à l'exercice du jugement professionnel sont nombreux et varient selon les secteurs. Un défi majeur est la présence de ``zones grises`` où les normes et les directives claires font défaut, obligeant les professionnels à dépendre fortement de leur jugement personnel (Blake, 2008). Ces situations peuvent créer des dilemmes éthiques, surtout lorsque

les intérêts des différentes parties entrent en conflit. La nécessité de maintenir une mise à jour constante des connaissances et compétences face à des environnements en évolution rapide représente également un défi considérable, car elle impacte directement la qualité du jugement professionnel peut parfois conduire à des erreurs de jugement ou à des décisions biaisées, gardant la nécessité de développer des compétences en réflexion critique et en évaluation objective (Michaud, 2016).

### **1.3 APPLIQUER LA REFLEXIVITE EN JUGEMENT PROFESSIONNEL**

Les études sur la réflexivité vérifient son rôle dans le développement des compétences professionnelles, en particulier dans des contextes où les décisions doivent être prises rapidement et de manière éthique. Cette introspection permet non seulement une meilleure compréhension des processus décisionnels, mais aussi une amélioration continue des pratiques. L'application de la réflexivité dans le jugement professionnel est un sujet central dans de nombreux domaines, notamment le travail social, l'éducation et les professions de santé. Cette approche implique une analyse critique de ses propres actions, décisions et motivations pour améliorer la pratique professionnelle. Les superviseurs construisent leur jugement professionnel lors de la coévaluation des stages en formation initiale des enseignants. Il met en avant un modèle explicatif qui repose sur des démarches réflexives et collaboratives pour articuler théorie et pratique. La réflexivité joue un rôle crucial, permettant aux superviseurs d'ajuster leur jugement en fonction des singularités des étudiants et des contextes spécifiques. Le jugement professionnel est décrit comme un processus itératif et dynamique, nécessitant la collecte et l'interprétation d'informations variées, tout en tenant compte des critères explicites et latents. L'analyse réflexive des superviseurs contribue à une prise de décision éclairée, favorisant un équilibre entre accompagnement et évaluation (Maes et al., 2023). La réflexivité est une compétence essentielle au développement professionnel des enseignants en formation initiale, leur permettant de lier expérience pratique et concepts théoriques pour améliorer leurs pratiques. Cette compétence se construit à travers un

processus délibéré impliquant l'analyse critique des situations vécues et la mobilisation de cadres théoriques. Elle favorise la prise de conscience des apprentissages, le développement de solutions adaptées et l'adoption d'une posture réflexive durable. Six ingrédients principaux soutiennent ce processus : un climat bienveillant, un engagement actif, une pratique contextualisée, une posture de distanciation, le dialogue et l'utilisation d'outils réflexifs. Un climat bienveillant offre un espace sécurisé pour permettre une réflexion libre et sincère, tandis qu'un engagement actif encourage l'étudiant à s'investir dans son développement malgré les défis rencontrés. La pratique contextualisée, enracinée dans des situations authentiques, et la posture de distanciation, qui invite à prendre du recul pour analyser l'action, sont également essentielles. Le dialogue, qu'il soit avec soi-même, avec autrui ou avec la théorie, enrichit les perspectives et nourrit la réflexion critique. L'utilisation d'outils tels que des portfolios ou des écritures réflexives structure et soutient le processus réflexif. Ces éléments, intégrés à un cadre pédagogique cohérent, renforcent le lien entre théorie et pratique, tout en aidant les futurs enseignants à devenir des professionnels autonomes et capables d'adapter leurs savoir-faire à des situations variées (Deprit et al., 2022). La relation entre réflexivité et jugement professionnel est décrite comme un élément central dans la pratique des enseignants, particulièrement lorsqu'ils sont confrontés à des situations inédites ou complexes. Le jugement professionnel se définit comme une prise de décision réfléchie, tenant compte de l'expertise, de l'expérience et des données contextuelles disponibles. La réflexivité, quant à elle, s'intègre dans ce processus en permettant une analyse critique et un ajustement constant des actions et des décisions pédagogiques. Les outils, tels que l'autoévaluation par concordance, favorisent le développement de cette compétence en exposant les enseignants à des situations authentiques et mal définies, tout en les invitant à comparer leurs choix avec ceux de leurs pairs experts. Ce cadre permet de promouvoir une meilleure compréhension des pratiques professionnelles, d'encourager l'amélioration continue et de développer une posture éthique dans les prises de décision. L'interaction entre réflexivité et jugement professionnel constitue ainsi un levier clé pour renforcer la professionnalité et l'autonomie des enseignants dans un contexte éducatif exigeant et en constante évolution (Deschênes, 2017).

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

*« Épistémologie : étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967). (Le Moigne et al., 2012)*

Dans cette recherche, j'ai choisi d'adopter un cadre épistémologique constructiviste pragmatique. Selon ce paradigme, je considère que la connaissance n'est pas simplement découverte, mais activement construite par les individus à travers leurs expériences et leurs interactions avec le monde qui les entoure. Ce projet de recherche s'inscrit dans une approche constructiviste qui considère que la connaissance est construite par l'interaction entre l'individu et son environnement. Le constructivisme met l'accent sur le rôle actif de l'apprenant dans la construction de ses connaissances à travers ses expériences et ses interactions sociales. Dans ce contexte, nous considérons les situations vécues et les mises en contexte comme des sources essentielles d'apprentissage et de réflexion, permettant aux individus d'élaborer activement des connaissances à partir de leur expérience personnelle et professionnelle.

##### **2.1.1 Le constructivisme**

Le constructivisme est une approche épistémologique qui soutient que l'intelligence d'une personne se développe par l'action, la réflexion sur l'action et l'adaptation aux nouvelles

situations. Il s'agit d'un processus par lequel une personne appréhende et comprend des situations inédites en s'appuyant sur ses connaissances existantes, qu'elle ajuste ensuite en fonction de ces nouvelles expériences. Chaque adaptation à une situation contribue à élargir et enrichir le réseau de connaissances préexistantes de la personne, lui permettant ainsi de traiter des situations de plus en plus complexes. Le constructivisme se concentre sur la manière dont les connaissances sont mises en action, favorisant ainsi l'apprentissage actif plutôt que passif. L'action est considérée comme le moteur du développement cognitif, et le constructivisme s'intéresse particulièrement à la connaissance en action. Une étude avec des chatons a mis en évidence l'importance de l'expérience active par rapport à la perception passive. Les chatons élevés dans l'obscurité et soumis à des expériences visuelles actives ont mieux réussi à se déplacer dans l'environnement que ceux ayant eu une expérience visuelle passive. Cela montre que la perception visuelle est liée à l'action et à l'apprentissage. Les notions d'assimilation et d'accommodation sont essentielles dans le constructivisme. L'assimilation implique l'application des connaissances existantes à de nouvelles informations, tandis que l'accommodation consiste en la transformation des connaissances existantes pour s'adapter à de nouvelles informations. L'équilibre entre ces deux processus permet l'adaptation à des situations nouvelles et la construction de nouvelles connaissances. Le constructivisme met en avant l'idée que l'apprentissage se fait à partir des connaissances antérieures de l'apprenant, et que chaque nouvelle connaissance est construite par l'assimilation et l'accommodation. Cette approche considère que la connaissance émerge de l'action, de la réflexion sur l'action et de l'adaptation à de nouvelles situations, que le langage est un outil important, mais pas nécessaire pour ce processus et insiste sur l'importance de l'apprentissage actif et de la réflexion sur l'action pour la construction des connaissances (Garon, 2007).

### **2.1.2 La légitimation des connaissances générées**

En réponse à la question de la légitimation des connaissances générées dans le cadre du paradigme épistémologie constructiviste pragmatique (PECP), les récits autobiographiques acquièrent un rôle fondamental dans la génération de connaissances en sciences humaines et en sciences de gestion. Cette perspective épistémologique se fonde sur l'idée que les récits autobiographiques, bien qu'intimement ancrés dans les expériences subjectives des individus, peuvent être légitimés en tant que savoirs scientifiques lorsqu'ils sont traités par des méthodes de travail épistémique rigoureuses. Les récits autobiographiques, au sein de cette épistémologie, sont d'abord perçus comme des savoirs locaux – des connaissances spécifiques à une expérience personnelle et contextualisée. Toutefois, afin d'élever ces savoirs au rang de connaissances génériques et applicables, un processus de décontextualisation et de réflexion épistémique est nécessaire. Ce processus exige un retour constant entre les récits personnels et des cadres théoriques établis, permettant au chercheur de déconstruire l'expérience individuelle et de reconstruire celle-ci sous forme de principes applicables à une variété de situations. Ce travail passe par l'élaboration d'un canevas de recherche qui inclut une interrogation initiale sur la signification des expériences vécues, suivie par une reformulation réflexive, où le vécu est interprété à la lumière des concepts et théories existants. En prenant appui sur les travaux de Bullough et Pinnegar (2001) ainsi que sur ceux d'Albert et Avenier (2011), les auteurs précisent des lignes directrices pour légitimer ces récits autobiographiques. Ces lignes incluent la nécessité de créer un récit vraisemblable et crédible pour le lecteur où l'auteur expose ouvertement ses émotions, ses contextes et ses relations avec les événements relatés. Un récit autobiographique de ce type doit non seulement capturer l'expérience personnelle, mais aussi permettre une interrogation critique des relations, des contradictions et des limites de la perspective du narrateur. Ce processus aboutit à la production de savoirs qui ne sont pas simplement des récits subjectifs, mais des repères heuristiques permettant aux praticiens et chercheurs de disposer d'outils d'interprétation et de compréhension applicables dans d'autres contextes pratiques. De plus, le paradigme constructiviste pragmatique met en avant l'idée que ces

récits, pour atteindre une légitimité scientifique, doivent être engagés dans un dialogue ouvert entre le chercheur et ses propres expériences ainsi qu'avec la communauté académique. En dissociant le chercheur en tant que sujet d'étude du chercheur en tant qu'analyste, le récit devient une contribution scientifique qui conserve la subjectivité du vécu tout en intégrant une dimension réflexive et théorique. La communication de ces savoirs à travers les récits autobiographiques permet également de combler des lacunes dans la recherche, notamment dans le domaine des sciences de gestion où les méthodes quantitatives classiques peuvent échouer à saisir la complexité des phénomènes vécus. La méthodologie suggérée dans cette épistémologie constructiviste pragmatique offre aux sciences de gestion une approche originale et enrichissante, permettant non seulement de légitimer des savoirs issus d'expériences personnelles, mais aussi d'enrichir les pratiques managériales en apportant des connaissances inédites, souvent invisibles dans les approches conventionnelles. En cela, cette méthodologie participe activement à la diversification des méthodes en recherche qualitative et valorise l'expérience humaine comme source de savoir, contribuant à des approches plus inclusives et contextuelles dans la production de connaissances (Albert et al., 2013).

## **2.2 METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE**

L'autopraxéographie est une méthode de recherche destinée aux chercheurs qui ont une expérience pratique, leur permettant de créer des connaissances générales. Il s'agit de montrer comment la réflexivité, appliquée dans cette méthode, permet d'explorer scientifiquement de nouvelles perspectives et de mieux comprendre des situations complexes. Basée sur une approche constructiviste pragmatique, cette méthode en première personne ne cherche pas à décrire précisément la réalité, mais plutôt à donner du sens aux situations impliquant des perceptions humaines. Elle repose également sur la distinction entre « reflectivity » (réflectivité) et « reflexivity » (réflexivité). L'autopraxéographie se distingue des autres méthodes en première personne par trois caractéristiques.



Premièrement, elle s'ancre dans un paradigme épistémologique unique : les connaissances qu'elle produit ne sont ni universelles (nomothétiques) ni uniquement descriptives de cas particuliers (idiographiques). Deuxièmement, pour construire ces connaissances générales, elle utilise une forme de réflexivité externe, enrichie par un large éventail de littérature. Troisièmement, cette méthode exige que les expériences soient racontées au passé. Ces caractéristiques aident à clarifier la démarche méthodologique ainsi que ses limites. En utilisant plusieurs formes de réflexivité, cette méthode permet au chercheur de prendre du recul sur des expériences parfois difficiles et de créer des connaissances générales qui pourront être appliquées dans d'autres contextes (Albert et al., 2017).

L'autopraxéographie est une méthode de recherche qui se base sur l'expérience personnelle des chercheurs pour générer des connaissances générales. Elle a été développée par Albert et Couture (2014) pour éviter l'influence inconsciente du chercheur sur l'étude, en particulier pour ceux qui retournent à l'université et souhaitent produire un savoir enraciné dans leur vécu. En tant que néologisme, elle combine la notion de « soi » ("auto") avec celle de « praxéographie », un concept proche de l'ethnographie, mais axé sur une conceptualisation plus large des pratiques sociales plutôt que des groupes homogènes définis culturellement. D'un point de vue épistémologique, Schön (1983) introduit la notion de praticien réflexif, insistant l'importance de la réflexion sur ses actions pour les enseignants et les praticiens. Ce concept sous-tend également l'approche autopraxéographique, qui va au-delà de l'autoethnographie ou de l'autobiographie en mettant l'accent sur le développement de savoirs génériques, plutôt que sur des récits strictement personnels ou culturels. Albert et Michaud (2016) ont poursuivi l'élaboration de cette méthode en ajoutant un processus de travail épistémique en trois étapes : l'écriture naïve, le travail réflexif approfondi avec des théories multidisciplinaires, et la construction de savoirs génériques. Ce processus permet aux praticiens de prendre du recul sur leurs expériences, en transformant la vulnérabilité en connaissance applicable dans d'autres contextes. L'autopraxéographie, en tant que méthode distincte, se différencie en évitant les conventions de narration propres à l'autobiographie et à l'autoethnographie pour privilégier une réflexion rigoureuse et structurée sur le vécu du chercheur (Albert et al., 2023).

### 2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique comme définie par Harrisson (2000, p. 36) « L'éthique relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité » (Martineau, 2007). L'éthique de la recherche en sciences humaines et en sciences de la gestion est un élément fondamental garantissant la rigueur, la transparence et la protection des individus impliqués. Elle repose sur plusieurs principes universels visant à protéger les participants et à assurer l'intégrité scientifique. Le consentement libre et éclairé impose que tout participant soit informé des objectifs, des méthodes et des implications de la recherche avant d'y prendre part (Martineau, 2007). Le respect de la dignité humaine requiert d'éviter toute forme d'exploitation, de manipulation ou de pression exercée sur les sujets. Selon le rapport Belmont (1979), le principe de bienfaisance oblige à maximiser les bénéfices et à minimiser les risques encourus par les participants, tandis que le principe de justice assure un accès équitable aux bénéfices de la recherche et empêche toute discrimination (Py, 2024). En recherche qualitative en sciences humaines, la proximité entre le chercheur et les participants soulève des enjeux spécifiques, notamment en ce qui concerne la confidentialité et l'interprétation des données (Martineau, 2007). Cette relation de proximité peut influencer les résultats et rendre nécessaire une vigilance accrue quant au respect des principes éthiques. Par ailleurs, l'éthique ne se limite pas à la protection des individus, elle inclut également une responsabilité sociale. Le chercheur doit éviter de produire des résultats biaisés qui pourraient nuire aux communautés étudiées et favoriser une réflexion critique sur l'impact social et politique de ses recherches. En sciences de la gestion, les enjeux éthiques sont souvent liés à la prise de décision et à la gestion des données. Les recherches dans ce domaine influencent les stratégies organisationnelles et les politiques publiques, nécessitant un engagement fort envers l'objectivité et l'intégrité des résultats. Les conflits d'intérêts doivent être évités, et

toute manipulation des données est proscrite. De plus, la confidentialité et la protection des informations des entreprises et des individus sont essentielles pour garantir une recherche éthique et responsable. La régulation de l'éthique en recherche repose sur des comités d'éthique qui évaluent les projets avant leur mise en œuvre. Inspirés du modèle des Institutional Review Boards (IRB), ces comités analysent le respect du consentement, la pertinence des mesures de protection des participants et la proportionnalité entre les risques et les bénéfices attendus (Py, 2024).

L'éthique de la recherche avec des êtres humains repose sur des principes fondamentaux garantissant le respect de la dignité humaine, la protection des participants et la rigueur scientifique. Conformément à l'énoncé de politique des trois Conseils (EPTC2), l'éthique de la recherche s'appuie sur trois principes directeurs : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice. Le respect des personnes implique la reconnaissance de la valeur intrinsèque de chaque individu et de son droit à l'autonomie. Ce principe se traduit par l'exigence du consentement libre, éclairé et continu des participants. L'autonomie des personnes en situation de vulnérabilité doit être protégée, en assurant des mesures adaptées pour garantir leur participation éthique et volontaire. La préoccupation pour le bien-être vise à minimiser les risques et maximiser les bénéfices de la recherche pour les participants et la société. Les chercheurs doivent évaluer les effets potentiels de leur étude sur les individus et les groupes concernés, en adoptant une approche visant à réduire tout préjudice psychologique, social ou physique. La justice, en tant que troisième principe directeur, exige une répartition équitable des bénéfices et des inconvénients de la recherche. Aucune population ne doit être systématiquement exploitée ni privée des avancées scientifiques issues de la recherche. Le recrutement des participants doit se faire de manière juste, sans exclusion arbitraire ni discrimination. L'application de ces principes repose sur un cadre réglementaire strict qui prévoit l'évaluation éthique des projets de recherche par des comités d'éthique de la recherche (CÉR). Ces comités sont chargés de s'assurer que les recherches respectent les principes éthiques et que les risques sont proportionnés aux bénéfices attendus. L'évaluation se fait de manière continue tout au long du projet, garantissant ainsi une adaptation aux évolutions méthodologiques et

contextuelles. L'éthique de la recherche est également encadrée par des obligations légales, notamment en matière de protection des renseignements personnels et de consentement. Les chercheurs doivent veiller à respecter ces obligations tout en maintenant les normes éthiques les plus élevées. L'évolution constante des pratiques de recherche impose une vigilance accrue de la part des chercheurs et des comités d'éthique afin d'adapter les protocoles aux nouveaux enjeux, notamment ceux liés aux avancées technologiques et à la diversité culturelle des participants. Ainsi, l'éthique de la recherche avec des êtres humains est une démarche évolutive qui vise à concilier l'avancement des connaissances et le respect des droits fondamentaux des participants. En assurant une application rigoureuse des principes directeurs, les chercheurs contribuent à renforcer la confiance du public envers la science et à promouvoir une recherche responsable et bénéfique pour la société. (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, & Instituts de recherche en santé du Canada, 2010).

## **CHAPITRE 3**

### **SITUATIONS VÉCUES**

#### **3.1 MA SITUATION VECUE 1**

Il y a quelques années, alors que je venais de démarrer dans un nouveau poste de chef de projet dans une grande entreprise, j'ai été confronté à une situation particulièrement difficile. Un projet crucial pour l'entreprise était en retard et les tensions au sein de l'équipe étaient palpables. Les membres de l'équipe étaient démotivés et la communication entre les différents services était quasi inexistante. Le projet en question devait être réalisé dans des délais serrés et toute l'équipe travaillait sous forte pression. En tant que nouveau manager, je me sentais à la fois responsable et impuissante face à la situation. J'ai eu peu de temps pour m'adapter et les attentes de la direction étaient élevées. Pour essayer de comprendre ce qui n'allait pas et avant de commencer à investiguer la problématique au sein de l'équipe, j'ai d'abord pris le temps de m'autoévaluer et de me questionner sur ma propre gestion de la situation. Cette démarche m'a semblé essentielle, car, en tant que nouveau manager, il était important de comprendre si mes propres actions ou comportements avaient contribué aux tensions observées. Je me suis demandé si j'avais communiqué clairement mes attentes dès le départ, si j'avais su établir un climat de confiance, ou encore si j'avais suffisamment pris le temps de comprendre la dynamique de l'équipe avant de prendre des décisions. J'ai également réfléchi à la manière dont j'avais réagi face à la pression des délais et des attentes de la direction, est-ce que mon stress s'était inconsciemment répercuté sur l'équipe ? Cette phase d'introspection m'a permis de reconnaître que j'avais peut-être été trop focalisée sur les résultats à court terme, sans tenir suffisamment compte de l'état d'esprit de l'équipe et de leurs besoins immédiats. Pour approfondir cette réflexion, j'ai commencé à tenir un journal personnel où je notais mes pensées, mes doutes et mes observations quotidiennes sur la situation. Cette pratique m'a aidée à prendre du recul et à analyser objectivement mes propres comportements. Par

exemple, j'ai réalisé que je devais davantage écouter les membres de l'équipe au lieu de leur imposer des solutions. Cette prise de conscience m'a encouragée à adopter une posture plus ouverte et empathique, non seulement pour améliorer la communication, mais aussi pour créer un espace où chaque membre de l'équipe se sentait en sécurité pour s'exprimer librement. Cette autoévaluation initiale a été le point de départ d'une approche plus équilibrée et humaine. Elle m'a préparée à aborder ensuite les entretiens individuels avec une perspective plus compréhensive, en mettant l'accent sur l'écoute active et la collaboration plutôt que sur la simple correction des problèmes. Après ces moments avec moi-même, j'ai décidé de rencontrer chaque membre de l'équipe individuellement. Le but de ces rencontres était de mieux comprendre leurs préoccupations et leurs suggestions. Lors de mes rencontres avec les membres de l'équipe, il est rapidement apparu que plusieurs d'entre eux se sentaient confrontés à une situation imposée, sans avoir eu la possibilité de s'exprimer ou de participer à l'élaboration des décisions stratégiques. Ils se trouvaient souvent en première ligne pour exécuter les tâches les plus cruciales du projet, mais leur vision et leur expertise n'avaient pas été sollicitées en amont. Cette absence de consultation avait généré un sentiment d'exclusion et d'incompréhension. Certains membres m'ont fait part de leur frustration de n'avoir jamais été consultés sur les stratégies ou les délais, alors qu'ils sont, de fait, les principaux acteurs de la réalisation du projet. Ils m'ont également expliqué que cette absence de dialogue et de prise en compte de leur point de vue avait contribué à une démotivation progressive. Ils ressentaient un manque de reconnaissance de leur expertise et de leur potentiel à apporter des idées constructives pour améliorer les processus de travail. En prenant conscience de cette réalité, j'ai compris l'importance de réintégrer l'équipe dans le processus décisionnel et de favoriser une culture d'inclusion. Pour y parvenir, j'ai décidé d'adopter une approche plus participative, en organisant des sessions de brainstorming où chacun était libre de partager ses idées, ses préoccupations et ses propositions pour améliorer le projet. Mon objectif était de leur montrer que leur voix comptait et qu'ils jouaient un rôle essentiel non seulement dans l'exécution, mais aussi dans la définition des solutions. Cette initiative a permis de transformer progressivement la dynamique de l'équipe, en donnant à chacun le sentiment d'être réellement impliqué dans

le projet et d'avoir un impact tangible sur ses orientations. Au cours de ces conversations, il est devenu évident que plusieurs membres de l'équipe se sentaient ignorés et peu appréciés pour leurs efforts. Ils ont exprimé leur frustration de ne pas recevoir de commentaires positifs et de ne pas être reconnus pour leurs efforts. L'un des principaux obstacles auxquels j'ai été confrontée était le manque flagrant de communication efficace, non seulement entre équipe du même département, mais aussi entre les différents départements. Chaque service semblait fonctionner en vase clos, ce qui empêchait la fluidité des échanges et limitait la compréhension globale du projet. Cette fragmentation de la communication a engendré de nombreux malentendus et a souvent conduit à des décisions prises sur la base d'informations incomplètes ou incorrectes. Par exemple, des données cruciales sur les ressources nécessaires ou les contraintes techniques étaient parfois retenues par certains départements, soit par manque de transparence, soit par simple oubli de partager l'information. Ces lacunes ont non seulement provoqué des retards dans la prise de décision, mais ont également créé des frictions et des frustrations au sein de l'équipe qui travaille sur ce projet. Les membres de l'équipe ont exprimé leur mécontentement face à des situations où des ajustements de dernière minute devenaient nécessaires simplement parce qu'une information clé n'avait pas été transmise à temps. Cette situation de « communication en silo » affectait directement l'efficacité et la motivation de l'équipe, car elle donnait l'impression de travailler sans vision claire ou cohérente. Pour remédier à ce problème, j'ai rapidement compris qu'il fallait mettre en place des mécanismes de communication plus structurés et réguliers. J'ai donc instauré des réunions interdépartements hebdomadaires, où chaque service devait présenter un compte rendu de ses avancements, de ses besoins, et des éventuels problèmes rencontrés. De plus, j'ai encouragé l'utilisation d'outils collaboratifs en ligne, permettant à tous les membres de l'équipe de suivre l'évolution du projet en temps réel et d'accéder aux informations partagées par les autres départements. Ces mesures ont permis d'améliorer progressivement la circulation de l'information et de réduire les malentendus. Les membres de l'équipe se sont sentis mieux informés et plus impliqués, ce qui a eu un impact positif sur leur productivité et leur engagement envers le projet. La pression intense pour respecter

les délais avait conduit à des niveaux de stress élevés parmi les membres de l'équipe. Cela avait également un impact négatif sur leur motivation et leur moral. Il y avait des tensions interpersonnelles et des conflits au sein de l'équipe, ce qui a encore exacerbé les difficultés de communication et de collaboration. Face à ces défis, j'ai mis en place plusieurs actions pour tenter de redresser la situation. J'ai mené des entretiens individuels approfondis avec chaque membre de l'équipe pour recueillir leurs sentiments et leurs suggestions. Ces entretiens ont révélé des dynamiques interpersonnelles complexes et des sources de démotivation. J'ai organisé des réunions de groupe régulières pour discuter ouvertement des problèmes du projet et des solutions possibles. Ces réunions ont permis d'échanger des idées et de mettre en place des actions correctives. Ils ont également permis d'améliorer la communication et de renforcer la cohésion des équipes. J'ai commencé à tenir un journal de réflexion dans lequel j'ai consigné quotidiennement les avancements et améliorations de l'équipe, mes observations et mes sentiments sur le projet. Le journal m'a aidé à structurer mes pensées et à regarder les événements à distance. Pour renforcer les relations au sein de l'équipe, j'ai organisé des séances de team building. Ces activités visaient à améliorer la collaboration et à réduire les tensions interpersonnelles. Au fil des semaines, les efforts ont commencé à porter leurs fruits. La communication au sein de l'équipe s'est améliorée et une meilleure compréhension mutuelle a commencé à émerger. Lors des réunions de groupe, les attentes ont été clarifiées et la coopération renforcée. Petit à petit, la motivation de l'équipe s'est accrue et le projet a repris un rythme satisfaisant. Des activités de team building et des séances de feedback individuelles ont permis de renforcer la cohésion d'équipe. Les membres de l'équipe se sont sentis plus reconnus et appréciés, ce qui a accru leur motivation et leur moral. En abordant ouvertement les sources de stress et en mettant en œuvre des solutions concrètes, les niveaux de stress au sein de l'équipe ont diminué. Les membres de l'équipe se sentaient plus soutenus et étaient mieux à même de gérer la pression. Les conflits interpersonnels ont été résolus de manière proactive, ce qui a contribué à améliorer les relations au sein de l'équipe. Les tensions se sont atténuées, ce qui a permis une meilleure coopération. Pour expliquer plus en détail les actions entreprises, je me souviens d'une rencontre particulièrement mémorable. Un jeudi après-



midi, j'ai décidé d'organiser une séance de brainstorming ouverte où chaque membre de l'équipe pouvait exprimer librement ses idées et ses préoccupations sans craindre d'être jugé. Nous avons commencé par une activité brise-glace pour détendre l'ambiance : chaque membre de l'équipe était invité à partager une anecdote amusante ou un souvenir positif lié à son travail. Cette activité a non seulement dissipé l'ambiance, mais a également rappelé à chacun les moments de réussite et de camaraderie au sein de l'équipe. Après cette introduction, nous nous sommes plongés dans les discussions sérieuses. J'ai encouragé tout le monde à parler ouvertement des défis auxquels ils étaient confrontés et des idées qu'ils avaient pour améliorer la situation. Les idées m'ont jailli : certaines suggéraient des outils de gestion de projet plus efficaces, d'autres souhaitaient modifier la répartition des tâches pour mieux équilibrer la charge de travail. Une idée particulièrement intéressante est venue d'un membre de l'équipe qui a suggéré d'introduire des « pauses feedback » hebdomadaires où chacun devrait prendre quelques minutes pour se donner mutuellement des feedbacks constructifs. Pour chaque proposition, nous avons discuté de la faisabilité et de l'impact potentiel. À la fin de la réunion, nous avons dressé une liste d'actions à mettre en œuvre immédiatement et une autre liste de suggestions à explorer plus en détail. Pour chaque action, j'ai assigné des responsabilités spécifiques, en veillant à ce que chacun sache ce qu'il devait faire et comment il pouvait contribuer à l'amélioration collective. En parallèle, les séances de team building ont joué un rôle crucial. Nous avons organisé des activités en dehors du bureau, comme des journées de bénévolat et des ateliers de développement personnel. L'une des activités les plus remarquables a été un atelier de résolution de problèmes en plein air, au cours duquel l'équipe a dû travailler ensemble pour surmonter une série de défis. Cette activité a non seulement renforcé la cohésion de l'équipe, mais elle a aussi profondément changé la manière dont les membres percevaient leurs collègues et interagissaient avec eux. En participant ensemble à des défis et en partageant des expériences en dehors de l'environnement de travail habituel, chacun a commencé à voir ses collègues sous un autre jour, avec plus de compréhension et de respect mutuels. Ces moments partagés ont encouragé une ouverture d'esprit qui n'était pas évidente auparavant. Les membres de l'équipe, au lieu de juger rapidement leurs collaborateurs sur la base

d'impressions superficielles ou de préjugés personnels, ont appris à faire preuve d'empathie. Ils ont commencé à considérer les contraintes et les difficultés rencontrées par les autres avec un regard plus bienveillant, cherchant d'abord à comprendre les raisons des comportements ou des choix de leurs collègues avant d'émettre des jugements. En adoptant cette posture plus empathique, l'équipe est devenue progressivement plus professionnelle dans ses interactions. Les membres ont appris à se détacher de leurs ressentis personnels pour privilégier une approche plus objective et constructive. Cela a été renforcé par l'instauration d'une écoute active au sein de l'équipe, où chacun a été encouragé à écouter attentivement les propos de ses interlocuteurs, non pas pour réagir immédiatement ou contredire, mais pour mieux comprendre leur perspective et leurs besoins. Cette évolution a permis une meilleure compréhension des exigences de chacun et a favorisé un climat de travail plus harmonieux. Les échanges sont devenus plus fluides et plus productifs, car chacun se sentait entendu et pris en compte. Ce changement de dynamique a non seulement amélioré les relations interpersonnelles, mais a aussi eu un impact positif sur la gestion du projet, en rendant l'équipe plus réactive et mieux préparée à collaborer efficacement. Les tensions ont diminué et la productivité a commencé à augmenter. L'un des indicateurs les plus révélateurs de nos progrès a été le retour de l'enthousiasme et de l'énergie dans les réunions d'équipe. Les membres de l'équipe ont proposé de nouvelles idées, ont pris des initiatives et se sont davantage impliqués dans le projet, ce qui nous a permis de réaliser le projet dans un meilleur climat de travail, pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise et dans un délai abordable. Cette situation vécue, non seulement m'a boosté en tant que personne et manager, mais aussi a impacté considérablement le comportement de l'équipe durant les projets qui ont succédé et leur travail collectif.

### **3.2 MA SITUATION VECUE 2**

Sophie, en charge de la communication interne dans notre entreprise, a toujours été reconnue pour son dynamisme et sa créativité. Depuis que je travaille à ses côtés, j'ai pu

observer la manière dont elle sait inspirer et fédérer les équipes. Cependant, lors de la récente réorganisation de notre structure, je l'ai vue faire face à une situation d'une ampleur qui aurait mis à l'épreuve n'importe quel communicant, aussi talentueux soit-il. Le changement de structure était massif. La direction avait décidé de revoir toute l'organisation interne, chamboulant les équipes, redistribuant les responsabilités, fusionnant certains départements et supprimant même quelques postes. Autant de décisions lourdes de conséquences, et pour beaucoup, cette transformation soudaine signifiait un bouleversement complet de leur quotidien. Je voyais bien les regards inquiets et entendais les murmures dans les couloirs ; une atmosphère de méfiance s'installait peu à peu, chacun se demandant quel serait son avenir au sein de cette « nouvelle » entreprise. Ce climat pesant m'atteignait moi aussi. J'avais l'impression que la communication, qui avait toujours été un vecteur fluide et bienveillant dans l'entreprise, devenait soudain une question de survie. Je pouvais sentir autour de moi l'érosion de la confiance envers la direction. Chacun attendait des explications, des éclaircissements, mais plus les jours passaient, plus le silence amplifiait les inquiétudes. C'est dans ce contexte que Sophie est devenue le point de repère pour nous tous. Dès le départ, j'ai vu Sophie prendre cette situation à bras-le-corps, avec une présence et une écoute qui m'ont impressionné. Elle a tout de suite compris que les approches classiques de communication ne suffiraient plus, elle lui fallait trouver un moyen de restaurer la confiance. J'ai ressenti, à ses côtés, la nécessité d'une démarche authentique et profonde. Bien sûr, elle aurait pu choisir une approche classique, en se contentant de transmettre des messages de la direction. Mais j'ai rapidement compris qu'elle voulait faire bien plus. J'ai vu dans son regard cette détermination à relever le défi de manière authentique et à rétablir un climat de confiance, coûte que coûte. L'un des premiers signes de cette démarche a été son initiative de lancer des enquêtes anonymes. Elle voulait vraiment savoir ce que chacun pensait, ressentait, et surtout, ce qui inquiétait profondément les salariés. Je me souviens de la première fois où elle m'en a parlé. Elle m'a confié que, sans cette démarche de collecte d'opinions, elle se sentirait comme une communicante « déconnectée », sans véritable prise sur la réalité du terrain. En tant que collègue et témoin de son travail, j'ai tout de suite apprécié cette volonté

de sonder sincèrement l'état d'esprit des équipes. Elle ne voulait pas seulement diffuser des informations ; elle voulait comprendre. Les premiers retours des enquêtes étaient éloquentes : les salariés exprimaient une frustration profonde, un sentiment de perte de repères, et surtout un besoin urgent de transparence. En lisant certains témoignages, je ressentais cette même inquiétude, ce besoin de clarté. Ces résultats semblaient affecter Sophie également, mais loin de la décourager, cela a renforcé sa volonté d'aller plus loin. Elle a alors décidé de mettre en place des séances ouvertes, des espaces où chacun pourrait venir s'exprimer librement. J'ai assisté à plusieurs de ces séances, et je me souviens encore de l'atmosphère de soulagement qui régnait dans la salle. Sophie accueillait chaque parole, chaque émotion, avec une bienveillance que je n'avais jamais vue dans un cadre professionnel. Pour moi, ces réunions n'étaient pas seulement des échanges ; elles représentaient un moment de libération, un espace où les salariés pouvaient enfin se sentir écoutés. Chacun pouvait s'exprimer sans retenue. Lors de ces rencontres, je me suis surpris à ressentir un profond respect pour sa capacité à créer un espace de parole sécurisé et apaisant. Ce n'étaient pas seulement des réunions ; c'étaient des moments de libération, où les collaborateurs trouvaient enfin le courage de partager leurs doutes et inquiétudes. Assis là, écoutant les discussions et voyant Sophie accueillir chaque parole avec bienveillance, j'ai pris pleinement conscience de la valeur de la communication humaine dans un contexte professionnel. Pour aller encore plus loin dans cette transparence, pour maintenir ce lien de confiance et répondre aux questions qui émergeaient constamment, Sophie a instauré une newsletter mensuelle. Ce n'était pas une simple feuille d'informations factuelles. Elle a voulu inclure des éléments qui nous rappellent que nous étions tous, au-delà de nos rôles professionnels, des personnes à part entière. Chaque mois, elle partageait l'évolution de la réorganisation, les décisions prises par la direction, les réponses aux questions anonymes reçues des salariés et même des rubriques dédiées à chacun, pour tout collaborateur, peu importe leur rôle dans l'organisation. Des rubriques où elle félicitait et célébrait des réussites personnelles ou professionnelles des collaborateurs et événements familiaux. Elle partageait aussi leurs idées, leurs passions et même leurs moments de vie. Chaque mois, une rubrique pour des postes de travail de différentes positions hiérarchiques, qui nous

rapprochent et expliquent leurs responsabilités, leurs savoir-faire et leurs défis et challenges. Cette initiative m'a permis de voir une forme de reconnaissance pour chacun d'entre nous. Cela nous rappelait que nous n'étions pas de simples employés, mais des individus valorisés et écoutés. En recevant cette newsletter, je ressentais moi-même un sentiment de reconnaissance et de proximité. Je me sentais valorisé, et je savais que ce geste touchait profondément beaucoup de mes collègues. C'était un rappel que chacun d'entre nous comptait, que notre voix était entendue, et cela faisait une différence. Un autre aspect de son travail que j'ai particulièrement admiré a été la mise en place des groupes de discussion interactifs où chaque collaborateur pouvait proposer des solutions pour améliorer le climat de travail. Là encore, elle n'a pas choisi la facilité et j'ai senti qu'elle donnait une nouvelle dimension à la réorganisation. Plutôt que de laisser se faire sans consultation, elle a permis aux collaborateurs d'apporter leurs idées, leurs suggestions pour améliorer le climat de travail. J'ai moi-même participé à certains de ces échanges et j'ai pu constater l'énergie collective qui en émanait. Au lieu d'un changement imposé, c'était devenu un processus et une transformation coconstruite. Je voyais à quel point cela renforçait la motivation des équipes. J'ai vu des idées naître de ces échanges, des propositions se multiplier et, avec elles, une énergie collective s'installe. Le fait de participer à ces échanges et de voir chacun s'investir dans ce processus m'a montré la puissance d'un engagement partagé. Sophie ne se contentait pas de transmettre des informations ; elle créait un véritable lien entre nous, et je ressentais une cohésion. Sophie ne se limita pas à communiquer, elle créait un lien de confiance et de collaboration que je n'avais jamais expérimenté auparavant. L'un des moments les plus marquants a été une réunion informelle que Sophie a organisée pour l'équipe de communication. Je me souviens encore de l'atmosphère qu'elle avait créée. Elle avait choisi une salle chaleureuse, préparé des collations, tout pour créer une ambiance détendue. Ce jour-là, elle a commencé la rencontre en nous partageant une histoire personnelle sur un défi qu'elle avait relevé dans une autre entreprise. Elle parlait avec sincérité, dévoilant ses propres vulnérabilités et j'ai senti cette connexion immédiate qui nous unissait tous. Plusieurs collègues, touchés par son authenticité, se sont sentis à l'aise pour exprimer leurs frustrations et leurs

inquiétudes face au nouveau défi et à l'incertitude ambiante. Ce fut un moment de grande sincérité. J'ai vu Sophie prendre des notes, écouter avec une attention palpable et j'ai ressenti qu'elle prenait vraiment en considération chacune de nos paroles. À la fin de la réunion, Sophie a proposé de créer des groupes de travail pour aborder les préoccupations spécifiques soulevées. Elle a encouragé chacun de nous à s'impliquer, à choisir un groupe correspondant à ses intérêts et compétences et à contribuer activement. Pour moi, ce geste n'était pas anodin. J'ai vu cela comme une véritable invitation à participer au changement et cela a redonné un sentiment de contrôle, comme si tout le monde pouvait avoir un impact positif sur cette période de transition. Au fil des semaines, j'ai vu ces groupes de travail produire des résultats concrets et des solutions pratiques ont été incroyablement gratifiantes. Par exemple, un groupe a conçu un nouveau système de gestion de projets qui a amélioré la répartition des tâches. Un autre groupe a proposé des initiatives de bien-être pour améliorer le moral des employés. Un troisième groupe a pensé à des activités sociales pour renforcer les liens. Ces actions ont fait émerger un climat de solidarité et de collaboration, et j'ai ressenti, à chaque étape, que nous étions tous engagés dans cette transformation. Ces réalisations, que j'ai pu observer de près, étaient la preuve que Sophie avait réussi là où tant d'autres échouent : elle avait transformé un contexte de crise en une opportunité de renouveau, en une dynamique collaborative. En tant que témoin direct de tout ce processus, j'ai vu notre climat de travail se métamorphoser. Ce qui, au départ, avait suscité tant de craintes est devenu une source d'enthousiasme et de renouveau et un vecteur de cohésion et de progrès. Grâce aux actions de Sophie, la communication n'était plus un simple outil d'information ; elle était devenue un pilier d'unité et de motivation et que, même dans les périodes les plus difficiles, elle n'est pas seulement un outil, mais un pont vers une force capable de fédérer. Elle nous a appris que, même dans les périodes les plus instables, il est possible de cultiver une culture d'entreprise basée sur la confiance, la reconnaissance et l'implication de chacun. En réfléchissant à cette expérience, je suis profondément marqué par l'impact qu'elle a eu sur moi et sur notre entreprise. Sophie a planté les graines d'une nouvelle dynamique, une culture où chaque voix compte, et où la transparence et l'écoute active sont les fondements d'une organisation forte et résiliente.

## CHAPITRE 4

### ANALYSE

#### 4.1 DECLENCHEMENT DE LA REFLEXIVITE

L'analyse a mis en lumière plusieurs thèmes. Le premier concerne le déclenchement de la réflexivité.

J'ai été confronté à une situation particulièrement difficile. Un projet crucial pour l'entreprise était en retard et les tensions au sein de l'équipe étaient palpables.

#### **Extrait1 - Témoignage1**

Je l'ai vue faire face à une situation d'une ampleur qui aurait mis à l'épreuve n'importe quel communicant, aussi talentueux soit-il. **Extrait1 - Témoignage2**

D'après Extrait1 - Témoignage1 et Extrait1 - Témoignage2, on peut parler des déclencheurs significatifs de la réflexivité où les situations confrontées deviennent le point de départ d'une remise en question et d'une introspection. Dans le premier extrait, la personne décrit une « situation particulièrement difficile » liée au retard d'un projet essentiel pour l'entreprise, accompagnée de tensions au sein de l'équipe. Ce moment peut être interprété comme une situation « interpellante » au sens de Schön (1983) où la complexité de l'enjeu et le stress collectif obligent le sujet à réagir de manière réfléchie. Dans le second extrait, le témoin observe une autre personne confrontée à une situation d'une ampleur exceptionnelle qui aurait défié même le communicateur le plus talentueux. Cet « étonnement » face à la capacité de l'autre à faire face à un défi intense correspond aux idées de Thiévenaz (2014), pour qui l'étonnement au travail génère un questionnement introspectif. Ici, l'observation d'une personne qui surmonte une difficulté suscite une réflexion sur les compétences requises et sur les propres limites ou forces du témoin. Les deux situations, marquées par la confrontation à l'inattendu et au défi, peuvent aussi être vues comme des « ruptures d'anticipation » au sens de Mayen (2014). Les événements décrits, en déstabilisant le sujet ou en suscitant l'admiration, ouvrent un espace pour une transformation personnelle et professionnelle. Les tensions et l'adversité imposent une

réévaluation des attentes et des perspectives, menant potentiellement à un changement de point de vue, tant sur soi que sur les autres et sur la gestion de situations critiques. Après le déclenchement vient la progression.

## **4.2 PROGRESSION DE LA REFLEXIVITE**

### **4.2.1 Réflexivité personnelle ou individuelle**

Cette étape concerne la réflexion personnelle, où un individu analyse ses propres pensées, comportements, et expériences de manière critique. Elle implique une prise de conscience de ses actions et de ses motivations personnelles, sans nécessairement prendre en compte les dynamiques sociales plus larges. C'est une introspection personnelle.

J'ai d'abord pris le temps de m'autoévaluer et de me questionner sur ma propre gestion de la situation. **Extrait2 - Témoignage1**

Cet extrait illustre l'exercice de la réflexivité individuelle, qui est au cœur du développement personnel et professionnel. La décision de s'autoévaluer et de contester sa gestion de la situation reflète une démarche volontaire d'auto-analyse critique. Cette introspection est essentielle pour comprendre ses propres actions et identifier des pistes d'amélioration. La réflexivité individuelle, telle que définie, repose sur un processus d'auto-analyse qui permet à l'individu d'examiner ses pensées, ses actions et leurs impacts sur la situation. Dans ce cas, le professionnel entreprend une introspection méthodique pour comprendre les limites de ses pratiques et évaluer comment son comportement a pu influencer les résultats. Cette démarche s'inscrit dans l'idée avancée par Wittorski (2014), selon laquelle l'autoévaluation est une étape clé pour devenir plus pertinent et efficace dans son activité professionnelle. De plus, cette introspection démontre une volonté d'adopter une posture réflexive en lien avec les référents et normes du métier. Cette posture permet non seulement de guider l'action, mais aussi de prendre du recul critique sur les référents eux-mêmes, favorisant une émancipation et l'élaboration d'un style professionnel propre



(Clot, 1999). Par exemple, en se questionnant sur sa gestion de la situation, le professionnel peut identifier des points forts à maintenir et des aspects à ajuster, tout en restant en cohérence avec les exigences et les normes du métier. Cette démarche d'autoévaluation témoigne également d'une capacité à naviguer dans des environnements complexes et en constante évolution. En adoptant une attitude réflexive face à une situation difficile, l'individu ne se limite pas à une simple réaction, mais engage une analyse approfondie qui lui permet de s'adapter aux défis présents et futurs. Cette approche s'aligne avec l'idée que la réflexivité individuelle est un levier d'amélioration continue, comme présenté par Hatton et al. (1995).

J'ai vu Sophie prendre cette situation à bras-le-corps, avec une présence et une écoute. **Extrait2 - Témoignage2**

Cet extrait met en avant une application pratique de la réflexivité individuelle dans l'action, observée à travers l'attitude de Sophie face à une situation complexe. Sa manière de gérer la situation montre qu'elle a intégré une démarche réflexive, mobilisant sa capacité à analyser et ajuster ses actions en temps réel. Sophie adopte une approche basée sur une compréhension fine des dynamiques en jeu, ce qui reflète une réflexivité qui n'est pas seulement tournée vers l'analyse postérieure, mais qui s'exerce aussi « dans l'action ». Cette capacité à prendre une situation « à bras-le-corps » tout en faisant preuve d'écoute active indique une reconnaissance immédiate des besoins des parties impliquées et des ajustements nécessaires pour rétablir un équilibre. Cela rejoint l'idée de Beauchamp (2012) et Tardif (2012) selon laquelle une posture réflexive intègre les savoirs théoriques et pratiques pour guider l'action de manière pertinente et ajustée. L'écoute et la présence manifestées par Sophie sont également des expressions de la dimension humaine de la réflexivité. Ces qualités démontrent qu'elle est capable d'évaluer non seulement les aspects techniques de la situation, mais aussi ses implications relationnelles et émotionnelles. L'attitude proactive de Sophie reflète une forme d'appropriation des référents professionnels tout en restant critique vis-à-vis des pratiques standard. En ajustant son approche pour répondre aux exigences spécifiques du moment, elle démontre une maîtrise de sa posture professionnelle qui s'aligne avec les idées de Clot (1999) et Jorro (2016).

selon lesquelles la réflexivité permet de développer un style professionnel propre tout en respectant les normes du métier.

#### **4.2.2 Réflexivité sociale ou collective**

Cette étape élargit la réflexivité en intégrant la dimension sociale. Ici, l'individu commence à considérer comment ses actions et pensées sont influencées par le contexte social, les normes culturelles, et les interactions avec les autres. Il prend conscience de son positionnement dans un contexte social plus large et reconnaît l'influence des relations et des structures sociales sur ses propres attitudes et comportements.

Je me suis demandé si j'avais communiqué clairement mes attentes dès le départ, si j'avais su établir un climat de confiance, ou encore si j'avais suffisamment pris le temps de comprendre la dynamique de l'équipe avant de prendre des décisions. **Extrait3 - Témoignage1**

Cet extrait reflète une réflexivité sociale, dans laquelle l'individu élargit sa réflexion au-delà de son propre comportement pour inclure les dynamiques sociales et institutionnelles qui influencent ses pratiques professionnelles. L'interrogation sur la communication des attentes, l'établissement d'un climat de confiance et la compréhension des dynamiques d'équipe témoigne d'une conscience des interrelations entre les normes sociales, les attentes collectives et les décisions prises. La question de savoir si les attentes ont été clairement communiquées dès le départ montre une prise en compte des effets de la communication sur les autres membres de l'équipe. Cette réflexion intègre une compréhension des attentes sociales et institutionnelles qui façonnent les relations au travail. Selon Bertucci (2009), la réflexivité sociale engage les praticiens à réfléchir sur la manière dont leurs pratiques sont influencées par des normes institutionnelles et culturelles. Ici, l'individu se demande si ses pratiques étaient conformes aux normes de transparence et de collaboration qui soutiennent les relations de confiance au sein d'une équipe. L'accent mis sur le climat de confiance met en avant l'importance des dynamiques relationnelles dans un cadre institutionnel. Un climat de confiance n'est pas uniquement une affaire individuelle, mais résulte également de normes implicites qui structurent les interactions

sociales au sein d'une organisation. En s'interrogeant sur ce point, le professionnel engage une réflexion sur la manière dont les attentes institutionnelles et les pratiques collectives influencent le moral et la coopération au sein de l'équipe. La remise en question concernant la compréhension des dynamiques d'équipe démontre une prise de conscience des influences sociales sur les décisions professionnelles. Le professionnel ne considère pas uniquement ses propres actions, mais réfléchit également à leur impact sur les relations au sein du groupe. Cette réflexion montre une volonté de mieux aligner ses pratiques sur les besoins collectifs et les exigences institutionnelles, une caractéristique clé de la réflexivité sociale.

Elle voulait vraiment savoir ce que chacun pensait, ressentait, et surtout, ce qui inquiétait profondément les salariés. **Extrait3 - Témoignage2**

Cet extrait illustre une réflexivité sociale tournée vers l'écoute et la compréhension des besoins collectifs dans un contexte professionnel. L'attitude décrite reflète une capacité à reconnaître que les pratiques professionnelles ne se déroulent pas en vase clos, mais sont profondément influencées par les dynamiques sociales et institutionnelles. L'intérêt porté aux pensées, ressentis et inquiétudes des salariés témoigne d'une volonté de comprendre les influences collectives qui façonnent leurs comportements et attitudes. Cette démarche s'inscrit dans une réflexion sur les attentes sociales au sein de l'organisation, notamment sur la manière dont les décisions managériales peuvent affecter le bien-être collectif. Comme présenté par Bertucci (2009), la réflexivité sociale implique de considérer comment les normes et politiques institutionnelles influencent les interactions et les comportements des individus. La démarche d'écoute active reflète une adaptation aux normes relationnelles et organisationnelles qui valorisent la reconnaissance et la participation des collaborateurs. En cherchant à identifier les préoccupations des salariés, Sophie montre qu'elle comprend l'importance de dépasser les prescriptions rigides pour créer un environnement de travail plus inclusif et collaboratif. Cela rejoint l'idée de Clot (1999) selon laquelle la réflexivité sociale aide à concilier les attentes institutionnelles avec une approche plus humaine et engagée. Cette approche révèle une capacité à utiliser la réflexivité sociale pour guider des décisions adaptées aux besoins collectifs. En mettant

l'accent sur les inquiétudes des salariés, Sophie engage une démarche qui ne se limite pas à une application mécanique des normes, mais cherche à ajuster les pratiques managériales pour restaurer un équilibre et renforcer la confiance. Cette capacité à tenir compte des dynamiques sociales et relationnelles est essentielle pour éviter les pièges d'une gestion déconnectée souvent observée dans des environnements de travail trop rigides (Boterf, 2015).

#### 4.2.3 Réflexivité critique

Cette phase de réflexivité va au-delà de la simple reconnaissance des influences sociales. Elle intègre une analyse critique des structures de pouvoir et des dynamiques d'inégalité qui existent dans la société. La réflexivité critique pousse l'individu à remettre en question et à analyser les structures sociales et culturelles qui façonnent non seulement ses propres pensées, mais aussi celles de la société dans son ensemble. C'est une prise de conscience des mécanismes d'oppression ou des injustices qui peuvent être invisibles dans la vie quotidienne.

J'ai également réfléchi à la manière dont j'avais réagi face à la pression des délais et des attentes de la direction : est-ce que mon stress s'était inconsciemment répercuté sur l'équipe ? Cette phase d'introspection m'a permis de reconnaître que j'avais peut-être été trop focalisée sur les résultats à court terme, sans tenir suffisamment compte de l'état d'esprit de l'équipe et de leurs besoins immédiats. **Extrait4 - Témoignage1**

Cet extrait illustre une démarche de réflexivité critique qui, selon Fatien Diochon et al. (2014), pousse les individus à examiner les hypothèses idéologiques et éthiques qui sous-tendent leurs pratiques professionnelles. Ici, l'introspection menée face aux exigences organisationnelles révèle une reconnaissance des dynamiques de pouvoir et de leurs effets sur l'équipe. L'individu conteste sa propre réaction à la pression institutionnelle, reconnaissant que son stress, influencé par des normes centrées sur la performance à court terme, a pu impacter négativement l'équipe. Cette prise de conscience s'aligne avec l'idée que la réflexivité critique exige un examen approfondi des structures sociales qui façonnent

les actions et les décisions. Comme mentionné par Morley (2015), ce type de réflexivité invite à analyser comment les idéologies dominantes influencent les comportements professionnels, ici par une focalisation excessive sur les résultats immédiats au détriment du bien-être collectif. Cette réflexion permet d'identifier un déséquilibre entre les impératifs de performance et les besoins humains, ouvrant la voie à un réajustement des pratiques. Selon Gaudet et al. (2021), la réflexivité autocritique incite à reconsidérer les systèmes implicites qui priorisent les résultats sur les relations humaines.

Elle a tout de suite compris que les approches classiques de communication ne suffiraient plus, il lui fallait trouver un moyen de restaurer la confiance. **Extrait4 - Témoignage2**

Cet extrait présente une application de la réflexivité critique dans un contexte organisationnel. En reconnaissant que les méthodes traditionnelles de communication étaient insuffisantes, Sophie adopte une posture réflexive qui, selon Monceau et al. (2020), permet d'examiner et de remettre en question les hypothèses sous-jacentes à la pratique. Sophie montre ici une capacité à analyser les limites des modèles dominants de communication, qui reposent souvent sur des normes rigides ou des attentes institutionnelles déconnectées des réalités humaines. En se concentrant sur la restauration de la confiance, elle intègre une réflexion éthique et idéologique sur les impacts de ces normes. Cette approche est cohérente avec les travaux de Morley (2015), qui incitent sur l'importance de dépasser les conventions culturelles pour adopter des pratiques plus humanistes. En remettant en cause les approches classiques, Sophie illustre une compréhension des dynamiques de pouvoir en jeu dans la communication organisationnelle. La recherche d'un moyen plus inclusif et transparent pour restaurer la confiance reflète l'objectif central de la réflexivité critique : transformer les pratiques pour mieux répondre aux besoins collectifs et réduire les déséquilibres institutionnels.

Les premiers retours des enquêtes étaient éloquentes : les salariés exprimaient une frustration profonde, un sentiment de perte de repères, et surtout un besoin urgent de transparence. **Extrait5 - Témoignage2**

Cet extrait illustre une réflexivité critique collective où les retours des enquêtes servent de déclencheur pour analyser les structures sociales et institutionnelles influençant le climat organisationnel. Selon Setchell et al. (2010), la réflexivité critique permet de comprendre comment le pouvoir se manifeste dans les interactions humaines et les pratiques systémiques. Les frustrations et le besoin de transparence exprimés par les salariés révèlent les conséquences des dynamiques institutionnelles manquant de communication claire et de considération pour les préoccupations humaines. Cette réflexion collective sur les impacts des pratiques organisationnelles s'inscrit dans le cadre de la théorie critique qui vise à contester les structures existantes et à promouvoir des idéaux plus éthiques et équitables. En identifiant ces tensions, l'organisation a la possibilité de reconfigurer ses pratiques pour répondre aux attentes des salariés, alignant ainsi les actions sur des principes de transparence et d'équité. Ce processus, comme présenté par Fatien Diochon et al. (2014), ouvre la voie à une transformation significative des pratiques institutionnelles.

J'ai vu Sophie prendre des notes, écouter avec une attention palpable et j'ai ressenti qu'elle prenait vraiment en considération chacune de nos paroles.

#### **Extrait6 - Témoignage2**

Cet extrait présente une réflexivité critique relationnelle où l'écoute active devient un outil pour reconfigurer les dynamiques de pouvoir et valoriser les contributions individuelles. Sophie, en prenant des notes et en témoignant d'une attention sincère, montre une volonté d'intégrer les perspectives des collaborateurs, une démarche alignée avec les principes de la réflexivité critique. Selon Morley (2015), une telle approche nécessite de dépasser les pratiques traditionnelles pour adopter des comportements qui favorisent une reconnaissance authentique des autres. En valorisant chaque parole, Sophie remet en question les hiérarchies implicites qui peuvent exister dans un environnement organisationnel et établit un espace de dialogue plus équilibré. Cette attention aux besoins et aux contributions des autres reflète une compréhension des dimensions éthiques et relationnelles de la réflexivité critique, telle que décrite par Setchell et al. (2010).

À la fin de la réunion, Sophie a proposé de créer des groupes de travail pour aborder les préoccupations spécifiques soulevées. Elle a encouragé chacun de

nous à s'impliquer, à choisir un groupe correspondant à ses intérêts et compétences et à contribuer activement. Pour moi, ce geste n'était pas anodin. J'ai vu cela comme une véritable invitation à participer au changement et cela a redonné un sentiment de contrôle, comme si tout le monde pouvait avoir un impact positif sur cette période de transition. **Extrait7 - Témoignage2**

Cet extrait illustre une mise en œuvre concrète de la réflexivité critique collective où Sophie engage activement les collaborateurs dans un processus de transformation organisationnelle. En créant des groupes de travail participatifs, elle incarne l'idée que la réflexivité critique ne se limite pas à une analyse individuelle, mais peut également s'exprimer à travers des pratiques collaboratives qui questionnent et reconfigurent les structures sociales existantes. Cette démarche, en alignant les compétences et intérêts des individus avec les préoccupations organisationnelles, reflète une tentative de réduire les déséquilibres de pouvoir souvent présents dans les prises de décision. Comme provoqué par Gaudet et al. (2021), une telle approche vise à déconstruire les hiérarchies implicites et à promouvoir une répartition plus équitable des responsabilités. En redonnant aux collaborateurs un sentiment de contrôle et d'impact, Sophie crée un espace où les pratiques collectives deviennent un levier pour répondre aux besoins éthiques et relationnels. Cette transformation des pratiques s'inscrit dans une vision humaniste et inclusive de la réflexivité critique, telle que décrite par Fatien Diochon et al. (2014).

#### **4.2.4 Réflexivité transformatrice**

C'est l'étape ultime de la réflexivité, où l'analyse critique mène à une transformation réelle, tant au niveau individuel que collectif. Cette réflexivité incite l'individu à agir pour changer les structures sociales ou à participer à des actions visant à transformer la société de manière positive. Elle marque le passage de la simple prise de conscience critique à des actions concrètes pour le changement social.

Pour renforcer les relations au sein de l'équipe, j'ai organisé des séances de team building. Ces activités visaient à améliorer la collaboration et à réduire les

tensions interpersonnelles. Au fil des semaines, les efforts ont commencé à porter leurs fruits. La communication au sein de l'équipe s'est améliorée et une meilleure compréhension mutuelle a commencé à émerger. Lors des réunions de groupe, les attentes ont été clarifiées et la coopération renforcée. **Extrait5 - Témoignage1**

Cet extrait illustre une démarche de réflexivité transformatrice appliquée dans un contexte organisationnel où l'objectif est de transformer les relations sociales existantes pour répondre à des tensions interpersonnelles et améliorer la collaboration. Selon Bertrand (2015), la réflexivité transformatrice implique une réévaluation fondamentale des dynamiques en jeu suivie d'une réorganisation consciente des actions et interactions pour provoquer un changement significatif. L'organisation des séances de team building témoigne d'une volonté de dépasser les solutions traditionnelles pour adopter une approche collective et expérimentale conforme aux principes énoncés par Cox (1997). En favorisant des espaces de rencontre et d'échange, le professionnel cherche à restructurer les relations sociales en renforçant la solidarité et la compréhension mutuelle des éléments cruciaux pour une transformation durable. La progression observée, une communication améliorée et une clarification des attentes, reflète les résultats d'une transformation des limites relationnelles, un concept clé dans la réflexivité transformatrice (Polk, 2015). Ces changements indiquent que les dynamiques de pouvoir implicites, sources potentielles de tensions, ont été réévaluées pour instaurer un climat de coopération et de confiance.

Ces actions ont fait émerger un climat de solidarité et de collaboration. **Extrait8- Témoignage2**

Cet extrait présente une transformation collective des relations sociales dans l'organisation. Les actions entreprises ont permis de dépasser les approches conventionnelles en matière de gestion pour instaurer une culture fondée sur la solidarité et la collaboration, des objectifs centraux de la réflexivité transformatrice (Lash, 1994). La mise en place de pratiques favorisant la collaboration reflète une réinvention délibérée des dynamiques organisationnelles. En créant un climat de solidarité, le professionnel s'inscrit dans une démarche critique qui remet en question les structures dominantes souvent centrées sur la



compétition ou les hiérarchies rigides. Selon Melucci (1995), cette approche traduit une critique concrète de la société organisationnelle existante, tout en proposant des alternatives inclusives et axées sur le collectif. Cette transformation témoigne également de l'importance des pratiques relationnelles dans la restructuration des relations sociales. Les dynamiques d'équipe sont ici repensées pour renforcer l'autonomie des participants tout en encourageant une responsabilisation collective face aux défis rencontrés.

Grâce aux actions de Sophie, la communication n'était plus un simple outil d'information ; elle était devenue un pilier d'unité et de motivation. **Extrait9 - Témoignage2**

Cet extrait illustre une réévaluation fondamentale du rôle de la communication dans un contexte organisationnel, alignée avec les principes de la réflexivité transformatrice. En transformant la communication d'un simple outil transactionnel en un pilier d'unité et de motivation, Sophie remet en question les normes dominantes en matière de gestion de l'information et adopte une approche systémique critique. Cette transformation reflète une capacité à dépasser les limites traditionnelles de la communication organisationnelle pour en faire un vecteur de cohésion sociale. Comme le mentionne Cox (1997) et Turnhout (2019), la réflexivité transformatrice permet de reconfigurer les pratiques en rendant visibles les dynamiques implicites, telles que les asymétries de pouvoir, en proposant des solutions qui favorisent une véritable inclusion. Le rôle central accordé à la communication dans la motivation et l'unité de l'équipe montre également une capacité à revaloriser des pratiques souvent sous-estimées. Cette démarche s'inscrit dans une vision humaniste, où la communication devient un moyen de renforcer les liens sociaux tout en contribuant à des objectifs collectifs plus larges.

#### **4.3 JUGEMENT PROFESSIONNEL**

Pour chaque proposition, nous avons discuté de la faisabilité et de l'impact potentiel. À la fin de la réunion, nous avons dressé une liste d'actions à mettre en

œuvre immédiatement et une autre liste de suggestions à explorer plus en détail.

#### **Extrait6 - Témoignage1**

L'extrait décrit une démarche méthodique et collaborative qui illustre l'exercice du jugement professionnel dans un contexte de prise de décision collective. La discussion sur la faisabilité et l'impact des propositions, suivie de l'établissement de priorités entre actions immédiates et suggestions à explorer, reflète une approche rigoureuse et structurée. Cette méthode oriente vers plusieurs aspects fondamentaux du jugement professionnel. Tout d'abord, l'analyse des alternatives repose sur une évaluation critique des options disponibles. Cette démarche est alignée avec l'idée que le jugement professionnel nécessite la combinaison de connaissances théoriques et pratiques pour adapter les solutions au contexte spécifique. Dans ce cas, l'évaluation de la faisabilité et de l'impact potentiel montre une capacité à anticiper les conséquences des décisions, un élément clé mentionné par Michaud (2016) dans l'application de l'expérience pratique pour améliorer les résultats. Ensuite, la dimension collaborative de ce processus indique l'importance des interactions sociales dans le jugement professionnel. La réunion décrite agit comme un espace d'échange où les idées sont confrontées et enrichies par des perspectives variées, contribuant ainsi à une prise de décision éclairée et collective. Cette approche est en accord avec les travaux de Lafortune et al. (2008), qui insistent sur la dimension sociale et partagée du jugement dans des contextes éducatifs et professionnels. La priorisation des actions illustre une capacité à gérer les contraintes organisationnelles tout en assurant une réponse adaptée aux besoins immédiats et à long terme. Cette flexibilité est essentielle pour garantir l'efficacité des décisions et leur alignement avec les objectifs stratégiques. Ce processus de hiérarchisation, tel qu'il est décrit, met également en évidence une réflexion éthique sous-jacente, où les choix sont faits de manière à maximiser l'impact positif tout en respectant les ressources et les délais. Cet extrait illustre un jugement professionnel exercé avec méthode, réflexion et collaboration.

Elle a tout de suite compris que les approches classiques de communication ne suffiraient plus, elle lui fallait trouver un moyen de restaurer la confiance. **Extrait10**  
**- Témoignage2**

Dans cet extrait, le jugement professionnel se manifeste à travers une réaction rapide et adaptée face à une situation de crise. Le fait de reconnaître que les approches classiques de communication sont insuffisantes et de chercher activement un moyen de restaurer la confiance montre une capacité à ajuster les pratiques en fonction des exigences du contexte. Cette adaptabilité peut amener à plusieurs dimensions essentielles du jugement professionnel. La reconnaissance des limites des pratiques établies témoigne d'une prise de conscience contextuelle et d'une analyse critique de la situation. Cette capacité à identifier les failles dans les méthodes existantes et à envisager de nouvelles approches correspond à une composante fondamentale du jugement professionnel, telle que décrite par Michaud (2016). En réagissant de manière proactive à une situation où les normes traditionnelles échouent, le professionnel démontre une aptitude à dépasser les cadres établis pour explorer des solutions innovantes. Le choix de se concentrer sur la restauration de la confiance reflète également une forte dimension éthique et humaine du jugement professionnel. Cette démarche met en avant l'importance des relations interpersonnelles et de l'engagement envers le bien-être des parties prenantes. Restaurer la confiance, dans ce contexte, dépasse la simple résolution d'un problème technique pour s'attaquer aux dynamiques sous-jacentes qui affectent la collaboration et la cohésion organisationnelle. Cela illustre une compréhension profonde de l'impact des décisions sur les individus, une caractéristique clé du jugement professionnel, comme provoqué par Laveault (2005). La capacité d'adaptation face à une crise démontre une flexibilité indispensable dans des environnements professionnels complexes et incertains. Le jugement professionnel, tel qu'exercé ici, repose sur une analyse rapide et précise des besoins du moment, associée à une vision stratégique qui vise des résultats à la fois immédiats et durables. Cette approche, ancrée dans la réflexion et l'action simultanées, reflète les idées de Mayen (2014) sur la gestion des ruptures d'anticipation comme opportunités de transformation. Cet extrait illustre un jugement professionnel réactif et stratégique, capable de répondre efficacement

aux exigences d'une situation de crise tout en intégrant une réflexion éthique et relationnelle.

#### **4.4 INTEGRATION DE LA REFLEXIVITE DANS LE JUGEMENT PROFESSIONNEL**

Pour essayer de comprendre ce qui n'allait pas et avant de commencer à investiguer la problématique au sein de l'équipe, j'ai d'abord pris le temps de m'autoévaluer et de me questionner sur ma propre gestion de la situation. **Extrait7 - Témoignage1**

Cet extrait illustre le rôle central de la réflexivité individuelle dans la construction d'un jugement professionnel éclairé. Comme l'indiquent Deprit et al. (2022), la réflexivité permet une analyse critique des situations vécues, ici par le biais d'une autoévaluation sincère. L'acte de se questionner sur ses propres actions démontre une posture de distanciation, essentielle pour prendre du recul face aux défis rencontrés, et favorise l'adoption d'une approche éthique dans la gestion des tensions. Ce processus rappelle également l'importance d'un engagement actif, mentionné par Maes et al. (2023), où la collecte et l'interprétation d'informations personnelles deviennent une base pour des décisions mieux informées.

Cette phase d'introspection m'a permis de reconnaître que j'avais peut-être été trop focalisée sur les résultats à court terme, sans tenir suffisamment compte de l'état d'esprit de l'équipe et de leurs besoins immédiats. **Extrait8 - Témoignage1**

Cet exemple illustre comment la réflexivité individuelle orientée vers la réflexivité collective permet d'ajuster les priorités et d'informer les pratiques professionnelles. Selon Deschênes (2017), le jugement professionnel repose sur une prise de décision réfléchie, tenant compte des données contextuelles et des besoins des parties prenantes. En prenant conscience de l'impact de son propre comportement sur l'équipe, le manager adopte une posture critique et adapte son action, intégrant l'idée que les pratiques professionnelles doivent évoluer pour répondre aux réalités humaines et organisationnelles.

Pour approfondir cette réflexion, j'ai commencé à tenir un journal personnel où je notais mes pensées, mes doutes et mes observations quotidiennes sur la situation. Cette pratique m'a aidée à prendre du recul et à analyser objectivement mes propres comportements. **Extrait9 - Témoignage1**

La tenue d'un journal personnel représente l'utilisation d'un outil réflexif structurant, comme mentionné par Deprit et al. (2022). Cette méthode soutient la construction d'un jugement professionnel en permettant une analyse critique des comportements et décisions. L'écriture réflexive offre une opportunité de dialoguer avec soi-même, enrichissant ainsi la compréhension des processus décisionnels. Cet outil encourage également l'amélioration continue des pratiques (Maes et al., 2023) en favorisant une posture réflexive durable essentielle dans des contextes complexes.

En prenant conscience de cette réalité, j'ai compris l'importance de réintégrer l'équipe dans le processus décisionnel et de favoriser une culture d'inclusion. **Extrait10 - Témoignage1**

D'après cet extrait, l'application de la réflexivité dans le jugement professionnel pour repenser les pratiques managériales. Selon Deschênes (2017), la réflexivité enrichit les prises de décision en permettant d'ajuster les actions aux besoins spécifiques des individus et des contextes. Ici, la reconnaissance de la nécessité d'une culture inclusive témoigne d'une réflexion critique sur les dynamiques de pouvoir et les pratiques organisationnelles, ce qui s'inscrit dans une démarche éthique et collaborative.

Pour remédier à ce problème, j'ai rapidement compris qu'il fallait mettre en place des mécanismes de communication plus structurés et réguliers. J'ai donc instauré des réunions interdépartements hebdomadaires, où chaque service devait présenter un compte rendu de ses avancements, de ses besoins et des éventuels problèmes rencontrés. **Extrait11 - Témoignage1**

Cet extrait illustre le lien entre réflexivité et actions concrètes, guidé par une analyse critique des besoins organisationnels. Maes et al. (2023) trouve que le jugement professionnel nécessite de collecter et d'interpréter des informations variées. La mise en place de mécanismes de communication structurés résulte ici d'une réflexion sur les lacunes existantes, démontrant une intégration de cadres théoriques dans une pratique contextualisée (Deprit et al., 2022).

Pour chaque proposition, nous avons discuté de la faisabilité et de l'impact potentiel. À la fin de la réunion, nous avons dressé une liste d'actions à mettre en œuvre immédiatement et une autre liste de suggestions à explorer plus en détail.

**Extrait12 - Témoignage1**

Ce passage démontre une pratique contextualisée et collaborative, comme le décrivent Deprit et al. (2022). La discussion sur les propositions et leur faisabilité illustre un processus réflexif qui mobilise l'expertise collective pour prendre des décisions éclairées. Cet exemple montre aussi l'importance du dialogue dans le développement de solutions adaptées (Deschênes, 2017).

En adoptant cette posture plus empathique, l'équipe est devenue progressivement plus professionnelle dans ses interactions. Les membres ont appris à se détacher de leurs ressentis personnels pour privilégier une approche plus objective et constructive. **Extrait13 - Témoignage1**

Ce passage illustre comment la réflexivité, intégrée au jugement professionnel, transforme les pratiques collectives. Selon Maes et al. (2023), la réflexivité aide à équilibrer les exigences relationnelles et professionnelles, favorisant des interactions plus objectives et efficaces. Ce processus est essentiel pour ajuster les pratiques en fonction des besoins spécifiques du contexte et des individus impliqués.

Cette situation vécue, non seulement m'a boosté en tant que personne et manager, mais aussi a impacté considérablement le comportement de l'équipe durant les projets qui ont succédé et leur travail collectif. **Extrait14 - Témoignage1**

Cet extrait montre que la réflexivité agit comme un levier pour l'amélioration continue des pratiques, tant individuelles que collectives. Comme le montre Deprit et al. (2022), cette compétence se construit dans un cadre itératif, permettant aux professionnels de lier théorie et expérience pour devenir plus autonomes et adaptatifs face aux défis variés.

Elle a tout de suite compris que les approches classiques de communication ne suffiraient plus, elle lui fallait trouver un moyen de restaurer la confiance.

**Extrait11 - Témoignage2**

Cet extrait illustre la capacité de Sophie à intégrer la réflexivité dans son jugement professionnel en évaluant de manière critique que les méthodes traditionnelles ne correspondaient pas aux besoins du contexte. Cela reflète un processus itératif de prise de décision, tel que décrit par Maes et al. (2023), où l'analyse des critères explicites (méthodes classiques) et latents (climat de méfiance) guide les ajustements nécessaires. La posture réflexive permet ici une adaptation rapide et éthique des pratiques face à une situation inédite, ce qui est central au développement des compétences professionnelles, notamment dans des contextes exigeants.

L'un des premiers signes de cette démarche a été son initiative de lancer des enquêtes anonymes. Elle voulait vraiment savoir ce que chacun pensait, ressentait, et surtout, ce qui inquiétait profondément les salariés. **Extrait12 - Témoignage2**

En lançant des enquêtes anonymes, Sophie démontre l'importance de la collecte et de l'interprétation d'informations variées, comme le souligne Maes et al. (2023). Cette démarche structurée permet une analyse critique des dynamiques en jeu et reflète l'intégration d'outils réflexifs pour éclairer son jugement professionnel. L'acte de recueillir les perceptions des employés traduit également un engagement actif, favorisant la compréhension des pratiques et l'élaboration de solutions adaptées, conformément au modèle de réflexion contextuelle décrit par Deprit et al. (2022).

Les premiers retours des enquêtes étaient éloquentes : les salariés exprimaient une frustration profonde, un sentiment de perte de repères, et surtout un besoin urgent de transparence. **Extrait13 - Témoignage2**

Ce passage montre l'importance de l'interprétation des données dans le processus réflexif. Sophie mobilise ici son expérience et ses connaissances pour analyser les informations recueillies, ce qui lui permet d'éclairer ses décisions. Comme l'indiquent Deschênes (2017) et Deprit et al. (2022), cette réflexion critique est essentielle pour relier les savoirs pratiques aux besoins réels, contribuant à une amélioration continue des pratiques professionnelles et au maintien d'une posture éthique.

Elle a alors décidé de mettre en place des séances ouvertes, des espaces où chacun pourrait venir s'exprimer librement. **Extrait14 - Témoignage2**

En créant ces espaces de dialogue, Sophie applique une pratique contextualisée et bienveillante, deux éléments essentiels au processus réflexif (Deprit et al., 2022). Cette démarche démontre comment une analyse critique des besoins des employés (manque de transparence et d'écoute) peut guider des actions concrètes visant à renforcer la collaboration et la confiance. Elle montre également l'importance du dialogue, qui enrichit les perspectives et favorise une prise de décision collective et éclairée.

En lisant certains témoignages, je ressentais cette même inquiétude, ce besoin de clarté. Ces résultats semblaient affecter Sophie également, mais loin de la décourager, cela a renforcé sa volonté d'aller plus loin. **Extrait15 - Témoignage2**

Cet extrait illustre l'impact de la réflexivité sur l'engagement personnel et professionnel. Sophie intègre non seulement les retours des salariés, mais également ses propres émotions et observations dans son jugement professionnel. Cela reflète une capacité à prendre du recul, à analyser les défis avec une posture de distanciation, et à mobiliser ces apprentissages pour ajuster ses pratiques. Ce processus, décrit par Maes et al. (2023), favorise une amélioration continue et une prise de décision ancrée dans l'éthique.

Pour aller encore plus loin dans cette transparence, pour maintenir ce lien de confiance et répondre aux questions qui émergeaient constamment, Sophie a instauré une newsletter mensuelle. **Extrait16 - Témoignage2**

L'instauration de la newsletter mensuelle montre comment Sophie structure sa réflexion pour répondre à un besoin constant de transparence. Cet outil réflexif, intégré à une démarche pédagogique cohérente (Deprit et al., 2022), contribue à renforcer le lien entre théorie (importance de la communication) et pratique (institutionnalisation d'un canal d'information). Cette action traduit une capacité à mobiliser des cadres théoriques pour répondre à des défis concrets tout en améliorant les pratiques organisationnelles.



Un autre aspect de son travail que j'ai particulièrement admiré a été la mise en place des groupes de discussion interactifs où chaque collaborateur pouvait proposer des solutions pour améliorer le climat de travail. **Extrait17 - Témoignage2**

Les groupes de discussion illustrent une intégration claire de la réflexivité dans le jugement professionnel. Sophie applique ici une approche collaborative où les savoirs pratiques des collaborateurs sont explicités et intégrés dans la prise de décision. Cela reflète l'importance d'un dialogue constructif et de l'engagement collectif, deux piliers du processus réflexif décrits par Deprit et al. (2022). Cette pratique favorise également une posture éthique et inclusive en valorisant les contributions de chacun.

Elle ne voulait pas seulement diffuser des informations ; elle voulait comprendre. **Extrait18 - Témoignage2**

Ce passage illustre l'essence même de la réflexivité intégrée au jugement professionnel qui est aller au-delà des apparences pour analyser en profondeur les dynamiques organisationnelles. En privilégiant la compréhension sur la simple transmission d'informations, Sophie démontre une prise de recul et une analyse critique qui nourrissent son jugement. Cette capacité à explorer les motivations et les besoins réels s'aligne sur les principes évoqués par Maes et al. (2023), qui décrivent le jugement professionnel comme un processus dynamique et éclairé.

Plutôt que de laisser se faire sans consultation, elle a permis aux collaborateurs d'apporter leurs idées, leurs suggestions pour améliorer le climat de travail. **Extrait19 - Témoignage2**

En impliquant les collaborateurs dans la recherche de solutions, Sophie montre comment une réflexion critique peut être transformée en une action collaborative et éthique. Cette démarche met en avant une mobilisation active des cadres théoriques et pratiques pour répondre aux défis contextuels. Elle reflète également une posture réflexive durable, qui favorise l'autonomie et la responsabilisation des parties prenantes (Deprit et al., 2022).

Assis là, écoutant les discussions et voyant Sophie accueillir chaque parole avec bienveillance, j'ai pris pleinement conscience de la valeur de la communication humaine dans un contexte professionnel. **Extrait20 - Témoignage2**

Cet extrait indique comment Sophie intègre la bienveillance et l'écoute active dans son jugement professionnel. Ces qualités, essentielles pour un climat réflexif propice (Deprit et al., 2022), enrichissent les interactions et permettent une analyse critique collective des dynamiques en jeu. La réflexivité devient ici un levier pour améliorer les relations interpersonnelles et renforcer la cohésion d'équipe, tout en éclairant les décisions prises.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION

#### 5.1 DECLENCHEMENT DE LA REFLEXIVITE

Le déclenchement de la réflexivité se situe à l'intersection de plusieurs facteurs théoriques et empiriques, reliant les éléments conceptuels définis dans le chapitre 1 aux observations et résultats analysés dans le chapitre 4. Dans le cadre conceptuel, la réflexivité est décrite comme un processus cognitif et critique qui émerge en réponse à une situation problématique ou inhabituelle (Schön, 1983 ; Dewey, 1933). Ce postulat est confirmé par les résultats obtenus dans l'analyse des témoignages **Extrait1 - Témoignage1 et Extrait1- Témoignage2** du chapitre 4, où les expériences vécues par les participants révèlent que la réflexivité s'amorce souvent à partir d'un inconfort, d'une rupture ou d'une confrontation avec une réalité imprévue. Le cadre conceptuel identifie plusieurs déclencheurs possibles de la réflexivité, notamment les situations interpellantes (Schön, 1983), les ruptures d'anticipation (Mayen, 2014) et les moments de friction (Saussez et Allal, 2007). Ces notions trouvent une résonance particulière dans l'analyse des expériences professionnelles des participants du chapitre 4, où il est apparu que des éléments tels que l'échec, l'erreur, ou encore le feedback critique sont des leviers puissants pour engager un processus réflexif. En effet, les témoignages analysés montrent que les professionnels ont été poussés à réexaminer leurs pratiques lorsqu'ils se sont retrouvés face à des situations qui ne correspondaient pas à leurs attentes initiales, rejoignant ainsi les observations de Thiévenaz (2014) sur l'importance des étonnements comme catalyseurs de la réflexivité. Une autre dimension importante relevée dans le chapitre 1 concerne la distinction entre la réflexivité individuelle et la réflexivité collective (Bertucci, 2009 ; Clot, 1999). Cette opposition est également observable dans les résultats du chapitre 4, où certains participants ont témoigné d'un déclenchement réflexif résultant d'une introspection personnelle, tandis que d'autres ont mis en avant l'importance des échanges avec des pairs. Ce constat rejoint les travaux de Cressey, Boud et Docherty (2006), qui mentionnent que la réflexivité collective émerge

particulièrement dans des contextes professionnels où l'incertitude et l'ambiguïté nécessitent une mise en débat des pratiques. Le chapitre 4 provoque aussi un phénomène que le chapitre 1 n'avait pas explicitement abordé, qui est l'impact des émotions sur le déclenchement de la réflexivité. Alors que le cadre conceptuel insiste principalement sur des facteurs cognitifs et structurels, les résultats empiriques montrent que la réflexivité est souvent éveillée par des ressentis forts, comme la frustration, la remise en question ou encore la surprise face à une réaction inattendue. Ce constat s'inscrit néanmoins dans une perspective théorique plus large, où certains auteurs, tels que Varela, Thompson et Rosch (1991), ont exploré l'idée d'une réflexivité incarnée, intégrant à la fois cognition et affect. L'analyse des témoignages du chapitre 4 permet d'affiner la compréhension du processus réflexif en mettant en lumière l'importance du temps et du recul. Alors que le chapitre 1 présente la réflexivité comme une démarche pouvant s'inscrire dans l'instantanéité (Schön, 1983) ou dans un retour sur l'action (Dewey, 1933), les expériences relatées indiquent que, dans la pratique, la réflexivité ne s'active pleinement qu'après un certain temps de maturation et de mise en perspective. Ce décalage temporel entre l'événement déclencheur et la prise de conscience réflexive est un point essentiel qui nuance les conceptions traditionnelles du déclenchement de la réflexivité. Loin d'être un simple processus linéaire, le déclenchement de la réflexivité apparaît comme une dynamique complexe, influencée par des interactions sociales, des émotions et une temporalité propre à chaque individu. La réflexivité n'est pas un simple processus de rationalisation, mais une expérience déstabilisante qui pousse à réévaluer ses croyances et pratiques. Elle se construit dans des moments de crise et de remise en question (Chaubet et al., 2019).

## **5.2 PROGRESSION DE LA REFLEXIVITE**

La progression de la réflexivité, telle qu'analysée dans cette étude, repose sur quatre niveaux principaux, réflexivité individuelle, sociale, critique et transformatrice. Cette structuration a émergé à travers l'analyse combinée des concepts théoriques du chapitre 1

et des résultats empiriques du chapitre 4. La réflexivité individuelle est vue comme un premier niveau de prise de conscience. Dans le chapitre 1, la réflexivité individuelle est décrite comme un processus d'introspection, permettant à l'individu de contester ses propres actions sans nécessairement solliciter un regard extérieur (Schön, 1983). Cette idée est renforcée par Dewey (1933), qui considère la réflexivité comme un moyen d'autorégulation cognitive et émotionnelle. Les résultats des **Extrait2 - Témoignage1 et Extrait2- Témoignage2** du chapitre 4 confirment cette définition, la réflexivité individuelle se manifeste lorsqu'un événement spécifique incite un praticien à remettre en question ses choix. Les témoignages recueillis montrent que cette prise de recul se fait généralement après un moment de doute, d'échec ou d'incertitude, illustrant ainsi le rôle des déclencheurs internes (Mayen, 2014). Une réflexivité engagée, où l'individu prend conscience de son propre vécu et construit son identité à travers la narration de ses expériences (Rondeau, 2011). Toutefois, cette forme de réflexivité reste limitée dans sa portée, elle permet une remise en question immédiate, mais sans nécessairement générer de transformations profondes dans la pratique.

La réflexivité sociale peut être définie comme l'élargissement par l'interaction. Le passage de la réflexivité individuelle à la réflexivité sociale a été mis en évidence par plusieurs théoriciens dans le chapitre 1. Clot (1999) et Bertucci (2009) mentionnant que la réflexivité prend une dimension collective lorsqu'un individu commence à partager ses questionnements avec ses pairs. Cette interaction permet une confrontation des perspectives et une mise en débat des idées. Dans le chapitre 4 **Extrait3 - Témoignage1 et Extrait3- Témoignage2**, les résultats montrent que les échanges entre collègues ou avec des supérieurs jouent un rôle clé dans le passage à une réflexivité plus approfondie. Plusieurs témoignages indiquent que l'interaction sociale permet d'élargir le regard, en offrant des interprétations différentes d'une même situation. Cette dimension correspond à ce que Saussez et Allal (2007) appellent les « moments de friction », où la confrontation des points de vue permet d'affiner l'analyse réflexive. Ce niveau de réflexivité ne se limite pas à l'individu, mais se coconstruit avec les dynamiques collectives. Le praticien réflexif ne peut exister sans un collectif critique et une interaction avec les pairs et formateurs (

Mahmoud Essawy et al., 2016). La réflexivité ne peut émerger qu'au sein d'un processus collectif, où la discussion et le partage d'expériences façonnent la prise de décision. La notion de dialogisme et d'enquête réflexive collective sont un moyen d'amélioration des pratiques professionnelles (Lorino, 2009).

La réflexivité critique, le niveau de réflexivité qui permet de contester les normes et les valeurs. Dans le chapitre 1, la réflexivité critique est définie par Mezirow (1991) et Valli (1997) comme un processus où l'individu ne se limite plus à une analyse de ses propres actions, mais commence à interroger les structures et les référentiels qui encadrent ses pratiques. Cette étape marque une transition majeure dans le développement de la pensée réflexive. **Extrait4 - Témoignage1 et Extrait4-5-6-7 - Témoignage2** du chapitre 4 ont montré que cette dimension émerge généralement lorsque les praticiens sont confrontés à une contradiction ou une incohérence entre ce qu'ils perçoivent comme juste et les règles imposées par leur environnement professionnel. Plusieurs témoignages illustrent cette tension, certains participants ont commencé à douter des normes en vigueur après avoir observé des dysfonctionnements dans leur milieu de travail. Cette prise de recul critique est particulièrement marquée lorsque l'individu réalise que ses actions sont influencées par des structures sociales et organisationnelles. Le passage de la réflexivité sociale à la réflexivité critique se produit ainsi lorsque l'individu ne se contente plus d'échanger des points de vue, mais commence à remettre en question les cadres établis. La notion de réflexivité critique, dépasse la simple adaptation et pousse à une remise en cause des structures de pensée et de pouvoir. C'est un processus de déconstruction des présupposés et des normes invisibles qui influencent la pratique professionnelle (Brookfield, 1995).

La réflexivité transformatrice, le moment où il faut repenser et reconstruire ses pratiques. Le dernier niveau, la réflexivité transformatrice, est un prolongement de la réflexivité critique. Dans le chapitre 1, des auteurs comme Mezirow (1991) et Dewey (1933) la définissent comme une capacité à repenser totalement ses pratiques, voire à impulser des changements dans son environnement professionnel. Dans le chapitre 4 **Extrait5 - Témoignage1 et Extrait8-9 Témoignage2**, certains participants ont témoigné d'un processus similaire après avoir pris conscience des limites et des contradictions de leurs

pratiques, ils ont modifié en profondeur leur manière de travailler. Certains ont adapté leurs méthodes de gestion, tandis que d'autres ont pris l'initiative de proposer des changements dans leur organisation. Ce niveau marque ainsi un aboutissement du processus réflexif où l'individu passe de la critique à l'action transformatrice. La réflexivité transformatrice permet d'intégrer différents savoirs dans l'action en faisant le lien entre les modes de connaissance et les modes de pratique, ce qui mène à l'idée que la réflexivité est un processus d'apprentissage actif (Van Manen, 1977).

Cette recherche et l'analyse qui en découle ont permis d'identifier les différentes étapes du processus réflexif, en indiquant les dynamiques qui favorisent son évolution. L'analyse des concepts théoriques et des résultats empiriques a conduit à la construction d'un schéma qui illustre le passage progressif de la réflexivité individuelle à la réflexivité sociale, puis à la réflexivité critique et enfin à la réflexivité transformatrice. Ce schéma met en lien les interactions entre l'individu et son environnement, en montrant comment la prise de conscience personnelle s'enrichit par les échanges avec autrui, avant d'aboutir à un questionnement plus profond des normes et des pratiques. Il permet ainsi de visualiser la manière dont la réflexivité s'inscrit dans un processus évolutif, interactif et contextuel, influencé par des déclencheurs internes et externes. En intégrant à la fois les contributions théoriques et les observations issues des témoignages recueillis, ce schéma offre une représentation synthétique du cheminement réflexif. Il permet d'appréhender la réflexivité non pas comme un état statique, mais comme un processus dynamique, pouvant être réactivé tout au long du parcours professionnel et personnel. Le schéma suivant traduit ces différentes dimensions et propose une modélisation du processus de progression de la réflexivité.

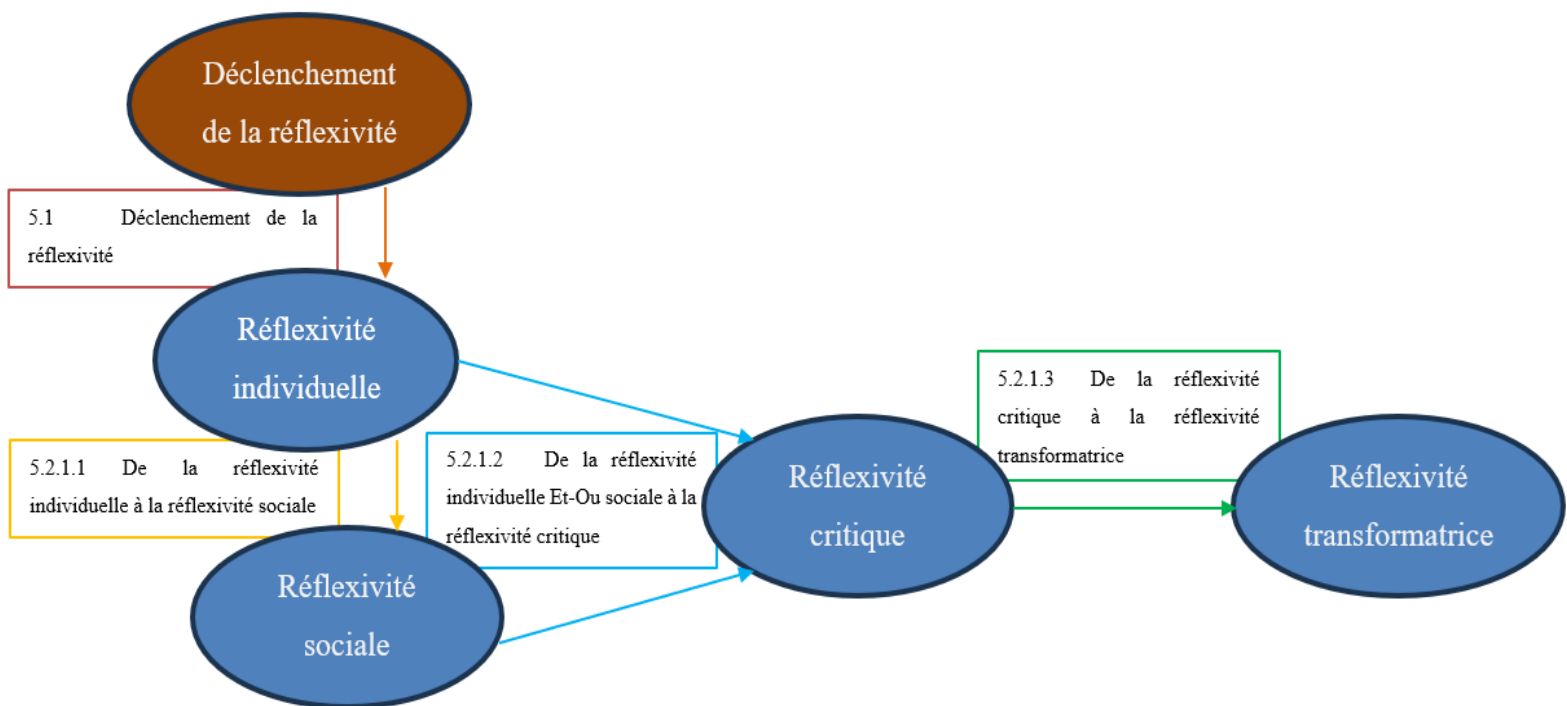


Figure 1 : Modélisation du processus de progression de la réflexivité.

- Dans la construction du schéma, le déclenchement de la réflexivité constitue la première étape du processus réflexif. Il correspond au moment où un individu est confronté à un événement marquant, un dilemme ou une remise en question qui le pousse à initier une réflexion sur ses propres pratiques, valeurs ou croyances. Cette phase est essentielle, car elle amorce le processus global de la réflexivité.
- Pour donner suite à ce déclenchement, la réflexivité individuelle se développe comme un processus spontané et introspectif en réponse à l'événement



déclencheur. La réflexivité individuelle alimente à son tour la réflexivité sociale et joue un rôle fondamental dans l'évolution de la pensée critique.

- Le schéma reflète une évolution de la réflexivité en positionnant la réflexivité sociale comme une étape intermédiaire, marquée par le dialogue et l'apprentissage collectif. Elle permet un premier niveau de structuration de la pensée réflexive, mais sans encore atteindre une critique en profondeur des normes et des pratiques établies.
- La réflexivité critique représente une continuité du processus où l'individu ne cherche plus uniquement à s'améliorer, mais commence à interroger les fondements de sa pratique. Cette phase marque un tournant où la réflexion devient plus approfondie et prend une dimension plus analytique et contestataire.
- La réflexivité transformatrice se trouve au sommet de ce processus, étant influencée par les autres formes de réflexivité. Ce niveau représente l'achèvement du processus réflexif, marquant le passage de l'analyse critique à une mise en action concrète visant la transformation des pratiques, des structures ou même des systèmes sociaux.

Ce schéma illustre ainsi une évolution qui va du déclenchement de la réflexion individuelle à une prise de conscience sociale, puis à une critique des structures de pouvoir, pour arriver à une implication active en vue de transformer la société et les pratiques. Il met en valeur l'importance de la réflexivité comme un processus dynamique et évolutif qui, lorsqu'il est poussé à son maximum, peut mener à des changements significatifs. La progression de la réflexivité est ainsi divisée en plusieurs niveaux, allant de l'individuel au collectif, pour finalement atteindre un stade transformateur en passant par la critique. Pour mieux expliquer ces passages d'un niveau de réflexivité à un autre, nous nous appuierons, dans la partie suivante de ce travail, sur certains travaux antérieurs dans ce domaine.

### **5.2.1 De la réflexivité individuelle à la réflexivité sociale**

La réflexivité collective se construit dans un processus dialectique entre normes institutionnelles et dynamiques individuelles d'apprentissage, influençant ainsi la professionnalisation des enseignants. Kaufmann (2001) propose une lecture de cette construction identitaire à travers quatre pôles interdépendants, l'habitude, le cadre de socialisation, la réflexivité individuelle et la réflexivité sociale. Ce cadre conceptuel permet d'analyser comment les futurs enseignants, confrontés aux attentes normatives de la profession (Clot, 1999), développent progressivement une autonomie réflexive. Dans cette perspective, Boltanski (2009) distingue deux formes de réflexivité, celle par confirmation, où l'individu cherche à se conformer aux normes établies, et celle par critique, où il interroge ces mêmes normes pour construire son propre style professionnel. L'étude menée par Gremion (2019) confirme le rôle du collectif dans l'émergence d'une réflexivité critique, notamment à travers l'évaluation mutuelle entre pairs. Ce processus de renormalisation (Schwartz, 2004) permet aux enseignants en formation de réinterroger les pratiques institutionnelles et de les adapter à leurs propres conceptions du métier. Toutefois, la posture du formateur demeure une variable clé, s'il est perçu comme un simple garant des normes, la réflexivité risque de rester une démarche de validation plutôt qu'un véritable outil d'émancipation (Jorro, 2016). En revanche, une approche interprétative, où le formateur accompagne la mise en débat des référentiels plutôt que leur stricte application, favorise l'autonomie professionnelle et la construction d'un éthos éducatif (Hadji, 2012). Ce modèle d'accompagnement, qui conjugue réflexivité individuelle et collective, apparaît donc comme un levier essentiel dans la formation des enseignants et la transformation des pratiques éducatives (Charlier et al., 2019). Une typologie de la réflexivité collective, notamment lorsque celui-ci est influencé par les échanges entre professionnels, met en avant l'importance du partage de connaissances entre pairs (Vergnas et al., 2017). La réflexivité n'est pas seulement individuelle, mais façonnée par des dispositifs collectifs. Elle peut être institutionnalisée dans les organisations en identifiant trois facteurs, facteurs structuraux (cadres, rituels, normes),

facteurs facilitateurs (espace de discussion, formation) et facteurs freins (résistance au changement, charge cognitive) (Caceres, 2018).

### **5.2.2 De la réflexivité individuelle Et-Ou sociale à la réflexivité critique**

Pour adopter une posture critique, l'individu doit d'abord s'impliquer personnellement et faire preuve de lucidité. Ce sont ces conditions qui lui permettent de remettre en question les « vérités institutionnelles et les vérités de sens commun ». Cette démarche pour gagner en autonomie rappelle le concept d'« empowerment », nécessaire pour initier un processus de changement, qu'il soit individuel ou collectif (Gather Thurler, 2000). À l'inverse, lorsque la réflexivité se limite à une simple confirmation, l'individu reste passif, car le processus réflexif est alors dicté par l'institution. Dans ce cas, il devient un simple exécutant, un « serviteur sans corps de l'institution » (Boltanski, 2009, p. 154), et il n'y a pas de prise de risque tant qu'il se conforme aux attentes. Dans un contexte de formation professionnelle, la critique semble donc plus efficace que la confirmation, bien que les deux soient interdépendantes. La critique, bien qu'elle puisse perturber l'ordre établi, s'appuie justement sur cet ordre pour proposer des alternatives. Sans normes collectivement reconnues, la critique ne pourrait pas exister (Gremion, 2019).

### **5.2.3 De la réflexivité critique à la réflexivité transformatrice**

L'apprentissage transformationnel nécessite impérativement la réflexivité critique. Cette dernière offre l'opportunité de reconsidérer les perspectives en jeu, de reconnaître ses biais, qu'ils soient conscients ou inconscients, ainsi que d'examiner sa socialisation et son identité. Elle invite également à assumer une responsabilité accrue et à remettre en question la production de savoir dominante, tout en réfléchissant à son impact sur le bien-être (Gaudet et al., 2021). L'apprentissage transformateur est un processus où un individu modifie sa vision du monde en réponse à une expérience critique (Mezirow, 1990).

### **5.3 INTEGRATION DE LA REFLEXIVITE DANS LE JUGEMENT PROFESSIONNEL**

L'intégration de la réflexivité dans le jugement professionnel représente une évolution progressive où l'individu, confronté à des situations complexes, mobilise sa capacité à analyser, interpréter et ajuster ses décisions en fonction des contextes rencontrés. Cette recherche a permis de mettre en évidence la manière dont la réflexivité s'ancre dans la prise de décision, en passant d'une approche normative et procédurale à une approche plus critique et adaptative. En comparant les éléments développés dans le cadre conceptuel et les résultats obtenus, il apparaît que le jugement professionnel ne se limite pas à l'application de référentiels préétablis, mais se construit au fil de l'expérience et des interactions avec autrui. Les théories abordées dans le chapitre 1, notamment celles de Schön (1983) et de Mezirow (1991), trouvent que le jugement professionnel évolue à travers différentes formes de réflexivité. D'abord individuelle, la réflexion permet une première prise de conscience sur les choix opérés, ce qui correspond aux résultats empiriques où les professionnels ont décrit des moments d'introspection liés à des situations de doute ou d'incertitude. Toutefois, cette réflexivité individuelle reste souvent limitée tant qu'elle ne s'ouvre pas à une dimension sociale, comme l'ont démontré Clot (1999) et Bertucci (2009), qui insistent sur l'importance du dialogue et des confrontations d'idées dans l'élaboration d'un jugement plus affiné. Les témoignages analysés dans le chapitre 4 confirment cet aspect, que les échanges permettent d'élargir le regard et d'enrichir les critères de décision, rendant ainsi la réflexion plus nuancée et pertinente. L'étude a également montré que l'évolution du jugement professionnel ne suit pas une trajectoire linéaire, mais se développe progressivement, passant d'une logique de conformité aux normes vers une posture plus critique et adaptative. Cette transition vers une réflexivité critique, théorisée par Valli (1997), se traduit par une remise en question des référentiels en vigueur et une prise de distance vis-à-vis des pratiques institutionnelles. Les résultats du chapitre 4 ont révélé que cette posture critique apparaît souvent lorsqu'un professionnel est confronté à des contradictions ou à des dysfonctionnements perçus dans

son environnement de travail. C'est à ce moment que la réflexivité dépasse le simple cadre de l'adaptation pour devenir un levier de transformation, rejoignant ainsi la perspective de Mezirow (1991) sur l'apprentissage transformationnel. Certains participants ont ainsi témoigné d'une évolution vers une réflexivité transformatrice où leur jugement ne se limite plus à s'adapter aux normes existantes, mais contribue activement à remettre en question et à améliorer les pratiques professionnelles. L'un des apports majeurs de cette recherche est d'avoir mis en évidence que l'intégration de la réflexivité dans le jugement professionnel est largement influencée par des déclencheurs spécifiques, notamment les erreurs, les retours d'expérience et les interactions sociales. Alors que le chapitre 1 décrit la réflexivité comme un processus cognitif structuré, les résultats du chapitre 4 montrent qu'elle est souvent catalysée par des expériences marquantes qui forcent le praticien à interroger ses décisions et à ajuster sa posture. Cette réalité met en avant l'importance d'un cadre favorisant l'explicitation et la mise en débat des pratiques, ce que Saussez et Allal (2007) qualifient de « moments de friction » nécessaires à l'évolution du jugement. L'ensemble des éléments analysés a conduit à une modélisation qui illustre la manière dont la réflexivité s'intègre et évolue dans la prise de décision professionnelle. Loin d'être un simple outil de correction, elle apparaît comme un processus dynamique qui permet au praticien de s'affranchir d'une approche strictement normative pour adopter une posture plus critique et évolutive. Cette progression, observée dans les témoignages recueillis, confirme les perspectives théoriques et permet de mieux comprendre comment la réflexivité, initialement perçue comme une démarche individuelle, devient un levier d'adaptation et de transformation dans le jugement professionnel. La réflexivité ne se limite pas à l'apprentissage, mais est essentielle à la professionnalisation. La pratique réflexive et l'autorégulation jouent un rôle important dans la transition entre la formation et l'insertion professionnelle (Gareau, 2018). La notion d'action située est développée, expliquant comment les individus attribuent du sens à leurs actions en fonction du contexte et des interactions sociales, ceci est particulièrement pertinent pour analyser comment le jugement professionnel évolue en situation et ne peut être dissocié du contexte dans lequel il est exercé (Gal-Petitfaux et al., 2010). La réflexivité en pédagogie, permet de comprendre

différents niveaux et enjeux épistémologiques, une classification des formes de réflexivité qui a de l'impact sur l'apprentissage du jugement professionnel (Beauchamp, 2006). La réflexivité est un élément clé de la professionnalisation et elle doit être encouragée dans la formation initiale. Une façon pour argumenter que le jugement professionnel ne s'acquiert pas seulement par l'expérience, mais aussi par une réflexivité encadrée (Wentzel, 2010). Le jugement professionnel repose souvent sur une distinction entre ce que les professionnels disent qu'ils font et ce qu'ils font réellement en situation. La différence entre théorie d'action déclarée (Espoused Theory) et théorie d'action en usage (Theory-in Use), montrant que les praticiens ont tendance à formuler un discours cohérent sur leur pratique, tout en adoptant dans l'action des comportements qui ne correspondent pas toujours à leurs intentions initiales. Ce phénomène révèle un écart entre la réflexion abstraite et l'application concrète des savoirs, ce qui implique que la construction du jugement professionnel ne peut être purement théorique, mais doit être en permanence ajustée à travers une réflexivité active et critique. Cette analyse rejoint les travaux de Schön (1983) sur le praticien réflexif, qui insiste sur le fait que les professionnels doivent réapprendre à apprendre en situation. Autrement dit, le jugement professionnel ne repose pas uniquement sur l'expérience passée, mais aussi sur la capacité à analyser l'action en temps réel et à remettre en question ses propres hypothèses. Ainsi, le développement du jugement professionnel est indissociable d'une réflexivité itérative, qui alterne entre des moments de réflexion immédiate et une remise en question plus profonde des cadres de pensée (Argyris et al., 1992).

Dans cette recherche, l'intégration de la réflexivité dans le jugement professionnel a été analysée à travers une approche évolutive mettant en lien les concepts du chapitre 1 avec les résultats du chapitre 4 **Extrait6à14 - Témoignage1 et Extrait10à20- Témoignage2**. L'élaboration du schéma de progression de la réflexivité a permis de voir comment le jugement professionnel se transforme au fil des expériences et des interactions. Ce processus s'appuie sur la progression des niveaux de réflexivité individuelle, sociale, critique et transformatrice. L'intégration du jugement professionnel dans cette dynamique permet de mieux comprendre comment il évolue d'une approche basée sur des référents

stricts vers une posture plus critique et adaptable aux contextes variés. Dans le chapitre 1, le jugement professionnel est présenté comme une compétence centrale dans divers domaines, allant de l'éducation à l'audit en passant par la médecine. Lafortune et al. (2008) expliquent que le jugement professionnel repose sur une combinaison de connaissances théoriques, d'expérience et de réflexivité, permettant ainsi une prise de décision éclairée et ajustée aux besoins spécifiques des situations rencontrées. Dans le domaine de l'éducation, le jugement professionnel est décrit comme un processus qui mobilise non seulement des savoirs académiques, mais aussi des valeurs éthiques et des considérations contextuelles pour garantir des décisions justes et adaptées. Michaud (2016) met en avant l'idée que le jugement professionnel en audit doit concilier technicité et discernement personnel, en évitant une standardisation excessive qui limiterait la capacité d'analyse et d'adaptation des auditeurs. Les résultats du chapitre 4 confirment que le jugement professionnel ne se construit pas uniquement sur l'application de règles préétablies, mais qu'il est fortement influencé par la réflexivité et l'expérience accumulée. Plusieurs témoignages révèlent que les praticiens commencent par une réflexivité individuelle, où ils s'interrogent sur leurs propres actions et cherchent à ajuster leur prise de décision. Toutefois, ce premier niveau reste limité tant qu'il ne s'ouvre pas aux échanges avec autrui. La réflexivité sociale permet alors d'enrichir le jugement professionnel en intégrant des perspectives nouvelles et en confrontant son analyse à celle des autres. Comme le mentionne Clot (1999), les interactions avec des collègues, des formateurs ou des experts sont essentielles pour affiner le raisonnement et éviter les biais individuels. Cette observation est confirmée par les résultats empiriques du chapitre 4, où les participants ont mentionné que les discussions et les retours d'expérience ont joué un rôle clé dans l'amélioration de leur capacité de jugement. Lorsque la réflexivité atteint un niveau critique, le jugement professionnel se transforme en un processus d'analyse plus approfondi des normes et des pratiques établies. Mezirow (1991) définit cette phase comme celle du questionnement des référentiels, où l'individu ne se contente plus d'appliquer des décisions en fonction de normes existantes, mais les remet en cause en fonction de son analyse et de sa compréhension des enjeux. Les résultats du chapitre 4 ont montré que cette dimension critique émerge particulièrement

dans des situations où les professionnels sont confrontés à des contradictions entre leurs valeurs et les exigences de leur environnement. Plusieurs participants ont exprimé avoir remis en question certaines pratiques après avoir observé leurs limites, ce qui a conduit à une évolution significative de leur manière de juger et de prendre des décisions. La réflexivité transformatrice représente le niveau où le jugement professionnel devient un levier de changement des pratiques et des structures. Cette idée rejoint les travaux de Jorro (2016), qui considère que le jugement professionnel ne se limite pas à une régulation individuelle des pratiques, mais peut avoir un impact collectif en influençant les référentiels professionnels et institutionnels. Dans le chapitre 4, certains témoignages illustrent cette dimension transformatrice où des praticiens ont pris des initiatives pour modifier des processus organisationnels ou introduire de nouvelles approches pédagogiques, sur la base de leur réflexion critique et de leur expérience. Le schéma final développé dans cette recherche reflète donc cette évolution, en intégrant le jugement professionnel comme un élément final de la progression de la réflexivité. Il illustre comment l'individu passe d'un jugement normatif et technique à un jugement plus flexible et critique, influencé par la confrontation aux réalités du terrain et aux interactions avec les autres. Cette dynamique trouve que la réflexivité n'est pas seulement un outil d'amélioration individuelle, mais qu'elle joue un rôle clé dans la structuration et l'évolution des pratiques professionnelles. Le jugement professionnel n'est pas purement rationnel, mais modelé par l'expérience collective. La réflexivité et la notion de sens pratique développée montrent que les pratiques réflexives sont ancrées dans des habitus sociaux et culturels (Bimbenet, 2006). La réflexivité critique insiste sur la nécessité d'un regard extérieur et du partage des expériences, une pratique qui peut être reliée à la réflexivité collective et transformative, où le jugement professionnel est influencé par les échanges avec les pairs (Valli, 1997). La praxéologie permet de réconcilier théorie et pratique, en mettant l'accent sur une réflexion critique intégrée à l'action. Ce concept est pertinent pour expliquer comment le jugement professionnel est non seulement un processus réflexif, mais aussi une mise en action des savoirs (Lhotellier et al., 1994). La réflexivité permet une transformation identitaire, en particulier dans la recherche-création, où l'artiste se découvre à travers ses pratiques. Une



approche autopraxéographique, où la réflexivité n'est pas seulement un outil d'analyse, mais un processus d'autoconstruction du jugement professionnel (Boutet, 2018). Le jugement professionnel peut être enrichi par des dispositifs interactifs de simulation et de coconstruction, la réflexivité collective peut être structurée à travers des outils de modélisation participative dans la prise de décision (Étienne, 2010). Cette modélisation permet d'articuler les concepts théoriques du chapitre 1 avec les réalités observées dans le chapitre 4 et en faisant référence aux différents points de vue des auteurs de notre discussion, montrant que l'intégration de la réflexivité dans le jugement professionnel est un processus progressif, influencé par des expériences vécues et des interactions sociales. Une modélisation qui peut être schématisée comme la suivante.

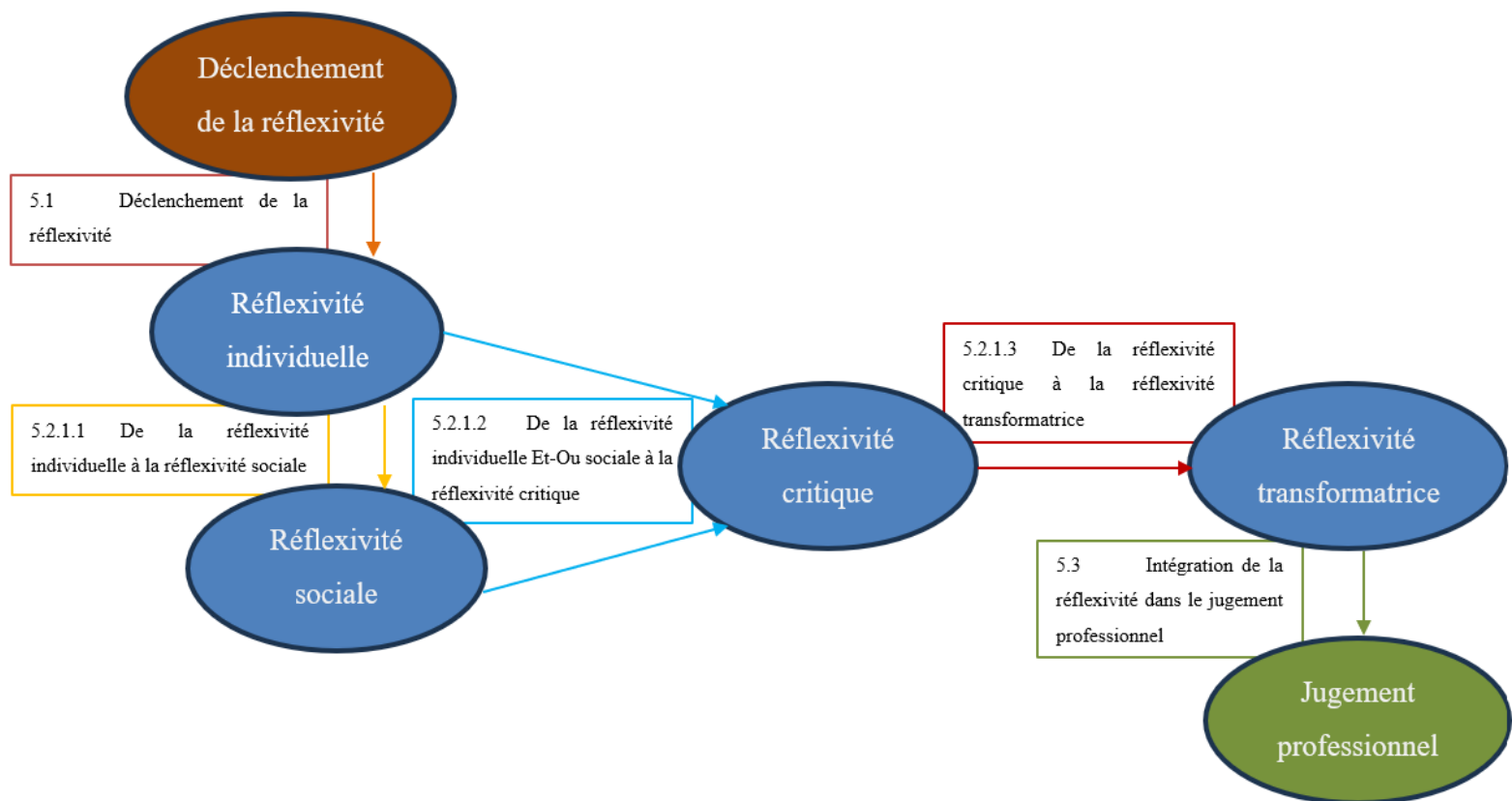


Figure 2 : Modélisation du processus de l'intégration de la réflexivité dans le jugement professionnel

Le schéma actualisé trace la continuité du processus réflexif en intégrant le jugement professionnel comme finalité de la réflexivité transformatrice. Cette progression montre que la réflexivité ne se limite pas à une prise de conscience critique ou à une volonté de transformation, mais qu'elle doit aboutir à une prise de décision éclairée et ajustée aux exigences professionnelles. La réflexivité transformatrice permet déjà un engagement actif dans la modification des pratiques et des structures, mais, pour garantir l'efficacité et la pertinence des transformations engagées, celles-ci doivent être intégrées dans un jugement professionnel réfléchi et structuré. Ce jugement ne repose pas uniquement sur l'application de normes ou de savoirs théoriques, mais implique une capacité à analyser les situations avec discernement, à prendre en compte divers enjeux (éthiques, organisationnels, sociaux) et à ajuster ses décisions en fonction des contextes spécifiques. Il marque ainsi une transition vers une posture plus autonome et responsable, où la réflexivité devient un outil concret d'aide à la décision. En mobilisant une réflexivité critique et transformatrice, le professionnel évalue les impacts de ses choix, élabore des stratégies adaptées et adopte une posture d'apprentissage continu, ce qui lui permet d'affiner son jugement et d'adapter ses pratiques en permanence. Il est cependant essentiel de mentionner que ce processus n'est pas linéaire ni figé, mais dynamique et évolutif. Un professionnel confronté à de nouveaux défis ou à des situations inédites peut être amené à réévaluer ses jugements, à relancer un processus réflexif et, ainsi, à réajuster ses décisions et ses pratiques. Le jugement professionnel ne représente donc pas une fin en soi, mais une réintégration continue de la réflexivité dans l'action, garantissant une prise de décision fondée sur une analyse critique et une adaptation constante aux évolutions du contexte. Ce schéma illustre ainsi l'importance de la réflexivité comme moteur d'une prise de décision éthique, responsable et évolutive, favorisant l'amélioration continue des pratiques professionnelles et une meilleure adaptation aux enjeux contemporains.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche visait à analyser le rôle et la progression de la réflexivité dans le développement du jugement professionnel, en s'appuyant sur un cadre théorique structuré et une analyse empirique approfondie. L'étude a permis de démontrer que la réflexivité suit un processus évolutif, passant par plusieurs niveaux individuel, social, critique et transformatif, qui influencent progressivement la prise de décision et la capacité d'adaptation des professionnels. L'objectif était d'examiner comment ces différentes formes de réflexivité s'intègrent dans la construction du jugement professionnel et comment elles permettent aux individus d'affiner leurs pratiques à travers l'expérience et l'interaction sociale. Les résultats de cette étude ont mis en évidence que le jugement professionnel ne se construit pas uniquement sur la base des connaissances théoriques ou de l'application de référentiels normatifs, mais il évolue à travers la progression réflexive. Plus la réflexivité se développe, plus le jugement professionnel gagne en complexité et en finesse, passant d'une approche strictement technique et normative à une posture plus critique et adaptative. La capacité à juger une situation de manière éclairée repose sur une réflexion approfondie des expériences vécues, sur l'analyse des alternatives possibles et sur une mise en question des pratiques et des cadres de référence établis. Les résultats obtenus ont permis de confirmer que la réflexivité ne se limite pas à une simple introspection, mais qu'elle est un levier essentiel de développement professionnel, favorisant la remise en question des référentiels existants et l'amélioration continue des pratiques. Cette étude a notamment permis d'élaborer un schéma de progression de la réflexivité, illustrant les différentes étapes du processus réflexif et mettant en évidence les facteurs influençant son évolution. La cohérence entre le cadre conceptuel et les observations empiriques a ainsi permis de valider cette approche, en montrant que la réflexivité s'inscrit dans un processus dynamique et interactif, influencé par l'expérience, les échanges et le contexte professionnel. Dans le schéma de progression de la réflexivité, le jugement professionnel occupe une place centrale, car il représente l'élément

qui se transforme tout au long du processus réflexif. Au niveau de la réflexivité individuelle, le jugement repose sur des critères personnels et sur l'expérience immédiate de l'individu. Avec l'émergence de la réflexivité sociale, le jugement commence à s'enrichir grâce aux interactions avec les pairs, les formateurs et l'environnement professionnel, permettant ainsi une prise de décision plus nuancée. Lorsqu'un professionnel atteint un stade de réflexivité critique, son jugement ne se limite plus à un simple ajustement des pratiques, mais prend une dimension plus analytique, cherchant à interroger les normes et les valeurs qui sous-tendent ses choix. Au niveau de la réflexivité transformatrice, le jugement professionnel devient un véritable levier de changement, où l'individu ne se contente plus d'adapter ses décisions, mais cherche à influencer son environnement et à faire évoluer les pratiques collectives. Le schéma proposé permet donc de visualiser comment le jugement professionnel est façonné par la réflexivité et comment il se renforce à mesure que l'individu développe une approche plus critique et consciente de son action. Cette structuration dynamique illustre que la réflexivité n'est pas seulement un outil d'amélioration personnelle, mais un processus fondamental qui façonne la capacité des professionnels à juger, à décider et à transformer leur pratique en fonction des apprentissages issus de leurs expériences et de leurs interactions. Toutefois, cette recherche présente certaines limites qui mériteraient d'être prises en compte dans de futures études. D'une part, l'évolution de la réflexivité est fortement contextuelle, et les résultats ne peuvent être généralisés sans une prise en compte des spécificités des environnements de travail étudiés. D'autre part, l'analyse a principalement porté sur des données qualitatives, ce qui limite la possibilité de mesurer quantitativement l'impact de la réflexivité sur la prise de décision et le jugement professionnel. De plus, si cette étude a permis de mettre en évidence la progression du jugement professionnel à travers la réflexivité, elle ne permet pas de suivre cette évolution sur le long terme, une approche longitudinale aurait permis de mieux comprendre comment elle influence leur prise de décision à différents stades de leur carrière. Malgré ces limites, cette recherche contribue à une meilleure compréhension du rôle de la réflexivité dans la construction du jugement professionnel et ouvre des pistes de réflexion sur les moyens de favoriser son développement dans les contextes de formation et d'encadrement. En mettant en lumière les conditions

nécessaires à l'émergence d'une réflexivité critique et transformatrice, elle montre l'importance de l'accompagnement et de la mise en place d'espaces de réflexion partagés pour aider les professionnels à affiner leurs pratiques. Cette étude s'inscrit dans une démarche cohérente visant à mieux comprendre et structurer la place de la réflexivité dans le développement professionnel, tout en ouvrant la voie à de nouvelles perspectives de recherche sur son intégration dans différents contextes professionnels et pédagogiques.



## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- Albert, Marie-Noëlle, & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 163–175. doi: 10.3917/rips1.hs04.0163
- Albert, Marie-Noëlle, & Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175. doi: 10.7202/1084627ar
- Albert, Marie-Noëlle, & Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67–80. doi: 10.1108/JWAM-03-2022-0016
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1992). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Association Médicale Mondiale. (2005). Déclaration de Madrid de l'AMM sur l'autonomie et l'autorégulation professionnelles. Adoptée par la 39<sup>e</sup> Assemblée Médicale Mondiale, Madrid, Espagne, octobre 1987, révisée par la 170<sup>e</sup> Session du Conseil, Divonne-les-Bains, France, mai 2005. Supprimée par la XX<sup>e</sup> Assemblée générale de l'AMM, New Delhi, Inde, octobre 2009. Récupéré de <https://www.wma.net/fr/>
- Bamberger, J., & Schön, D. A. (1983). Learning as reflective conversation with materials: Notes from work in progress. *Art Education*, 36(2), 68-73.
- Barreteau, O., Bousquet, F., Etienne, M., Souchère, V., & d'Aquino, P. (2010). La modélisation d'accompagnement : une méthode de recherche participative et adaptative. *La modélisation d'accompagnement : une démarche en appui au développement durable*. Paris (France) : Quae éditions, 21-46.
- Beauchamp, C. (2006). Understanding reflection in teaching: A framework for analyzing the literature.
- Bertrand, E. (2015). De l'épreuve de la critique à la critique de l'épreuve au travail et en formation : *Pensée plurielle*, n° 40(3), 85–97. doi: 10.3917/pp.040.0085
- Bertucci, M.-M. (2009). Place de la réflexivité dans les sciences humaines et sociales : quelques jalons. *Cahiers de sociolinguistique*, 14(1), 43–55. doi: 10.3917/cs1.0901.0043
- Bimbenet, É. (2006). Sens pratique et pratiques réflexives : Quelques développements sociologiques de l'ontologie merleau-pontienne. *Archives de Philosophie*, Tome 69(1), 57–78. doi: 10.3917/aphi.691.0057
- Blake, P. (2008). L'importance du jugement professionnel. *Ordre des travailleurs sociaux et des techniciens en travail social de l'Ontario*. Réimprimé à titre de supplément du numéro Printemps 2008 de *Perspective*.



- Boutet, D. (2018). La création de soi par soi dans la recherche-création : comment la réflexivité augmente la conscience et l'expérience de soi. *Approches inductives*, 5(1), 289–310. doi: 10.7202/1045161ar
- Brookfield, S. (1995). The getting of wisdom: What critically reflective teaching is and why it's important. *Becoming a critically reflective teacher*, 1-28.
- Bullough Jr, R. V., & Pinnegar, S. (2001). Guidelines for quality in autobiographical forms of self-study research. *Educational researcher*, 30(3), 13-21.
- Caceres, J. F. (2018). Gérer une organisation émancipatrice: la pratique réflexive de parole d'exclues (doctoral dissertation).
- Chaplais, C., Mard, Y., & Marsat, S. (2016). L'auditeur face aux dilemmes éthiques : l'impact d'une formation à l'éthique sur la conformité au code de déontologie : *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 22(1), 53–83. doi: 10.3917/cca.221.0053
- Charlier, E., Chaubet, P., Kaddouri, M., Gremion, C., Guillemette, S., & Petit, M. (2019). Introduction au dossier - Réflexivité collective : processus et effets. *Formation et profession*, 27(2), 3. doi: 10.18162/fp.2019.561
- Chaubet, P., Kaddouri, M., & Fischer, S. (2019). La réflexivité : entre l'expérience déstabilisante et le changement ? *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 21(1), 1. doi: 10.7202/1061714ar
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, & Instituts de recherche en santé du Canada. (2010).   nonc   de politique des trois Conseils :   thique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2). Gouvernement du Canada.
- Cox, L. (1997). Reflexivity, social transformation, and counter culture.

- Deprit, A., Cambier, A.-C., Hanin, V., Wouters, P., & Van Nieuwenhoven, C. (2022). Favoriser la compétence réflexive en formation initiale : les points de vue croisés des formateurs et des futurs enseignants. *Formation et profession*, 30(3), 1. doi: 10.18162/fp.2022.727
- De La Espriella, N., (2019). Le vécu des immigrants ayant l'expérience et/ ou des diplômes dans le secteur de la santé souhaitant s'intégrer sur le marché du travail en lien avec leurs qualifications.
- Deschênes, M. F., & Dubé, S. (2019). Élaboration d'une autoévaluation par concordance de jugement professionnel des enseignants.
- Dewey, J. (1933). *How We Think* New York: DC Heath. Classic and highly influential discussion of thinking.
- Étienne, M. (Ed.). (2010). *La modélisation d'accompagnement. Une démarche participative en appui au développement durable*. Éditions Quae. doi: 10.35690/978-2-7592-0621-6
- Fatien Diochon, P., Chanut, M., & Molinié, M. (2014). Le développement de la réflexivité et de la critique dans la formation au coaching : Le sujet dans la cité, *Actuels* n° 3(1), 159–178. doi: 10.3917/lstdc.hs03.0158
- Franzini, A.-L. (2022). Vécu de l'exil et fixité narrative : vers une herméneutique de la condition exilique. *Revista Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica*, 7(20), 175–188. doi: 10.31892/rbpab2525-426X.22.v7.n20.p175-188

- Gal-Petitfaux, N., Sève, C., Cizeron, M., & Adé, D. (2010). Activité et expérience des acteurs en situation : les apports de l'anthropologie cognitive. *Sciences de l'intervention en EPS et en sport*, 67-85.
- Gareau, M. (2018). Pratique réflexive et autorégulation : favoriser le développement professionnel des étudiants à la fin de la formation en enseignement en adaptation scolaire et sociale de la formation initiale vers l'insertion professionnelle.
- Garon, D. (2007). Le constructivisme en termes simples. 143.
- Gaudet, C., & Lewis, J. (2021). Critical Self-Reflexivity: A Pedagogical Tool To Foster Personal And Professional Engagement As Reconciliation. *Spectrum*, 7. doi: 10.29173/spectrum106
- Hamamous, F., & Bennis, K. (2023). Les biais cognitifs et le jugement professionnel de l'auditeur: Une revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3).
- Hatton, N., & Smith, D. (1995). Reflection in teacher education: Towards definition and implementation. *Teaching and Teacher Education*, 11(1), 33–49. doi: 10.1016/0742-051X(94)00012-U
- Jorro, A. (2016). Se former à l'activité évaluative. *Éducation permanente*, (208), pp-53.
- Lafortune, L., & Allal, L. K. (Eds.). (2008). Jugement professionnel en évaluation : pratiques enseignantes au Québec et à Genève. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Las Vergnas, O., Jouet, E., & Renet, S. (2017, May). Déploiement de la démocratie sanitaire : point d'étape et typologie de la prise en considération de la réflexivité collective des malades et autres personnes concernées (Version longue, texte mis à jour en Mars 2018). In 85e congrès de l'ACFAS Symposium 517-Réflexivité collective : quels processus et effets ?

- Laveault, D. (2005). Le jugement professionnel de l'enseignant : quel impact sur l'acte d'évaluer ? *Mesure et évaluation en éducation*, 28(2), 93. doi: 10.7202/1087226ar
- Lazurko, A., Moore, M.-L., Haider, J., West, S., & McCarthy, D. D. P. (2023). Reflexivity as a transformative capacity for sustainability science: Introducing a critical systems approach. doi: 10.31235/osf.io/fyedj
- Le Moigne, J. L. (2012). L'étude de la constitution des connaissances valables. *Que sais-je ?* 4, 3-12.
- Lhotellier, A., & St-Arnaud, Y. (1994). Pour une démarche praxéologique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 93. doi: 10.7202/301279ar
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique : Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activites*, 06(1). doi: 10.4000/activites.2154
- Maes, O., Van Nieuwenhoven, C., & Colognesi, S. (2023). Comment se construit le jugement professionnel des superviseurs lors de l'évaluation d'un stage avec l'étudiant ? Un modèle explicatif. *Formation et profession*, 31(1), 1. doi: 10.18162/fp.2023.786
- Mahmoud Essawy, D. et Salah Abdel Ghany, N. (2016). Programme proposé basé sur la réflexivité pour développer les compétences la lecture critique des enseignants de FLE en cours de service. *التدريس وطرق المناهج في دراسات مجلة*, 213(213), 61-123.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Mathieu-Fritz, A., & Esterle, L. (2013). Les transformations des pratiques professionnelles lors des téléconsultations médicales : Coopération interprofessionnelle et délégation

- des tâches. *Revue française de sociologie*, Vol. 54(2), 303–329. doi: 10.3917/rfs.542.0303
- Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. *Fostering critical reflection in adulthood*, 1(20), 1-6.
- Mezirow, J. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood* (pp. 1-20). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Mezirow, J. (1991). Transformation theory and cultural context: A reply to Clark and Wilson. *Adult education quarterly*, 41(3), 188-192.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome Way, San Francisco, CA 94104.
- Michaud, N. (2016). Conscientiser le savoir pratique impliqué dans le jugement professionnel lors de l’audit des états financiers. 9.
- Michaud, N. (2021). *Savoir pratique de l’auditeur externe et l’exercice de son jugement professionnel*
- Miledi, A. (2012, May). *Replacer L'Auditeur Au Coeur De Son Metier: Une Etude Exploratoire Sur Le Marche Français*. In *Comptabilités et innovation* (pp. cd-rom).
- Miledi, A., & Pigé, B. (2013, May). *Le Jugement professionnel en audit : Enquête auprès des associés signataires*. In *Comptabilité sans Frontières... The French Connection* (pp. cd-rom).
- Monceau, G., Soulière, M., & Fortuna, C. M. (2020). Aliénation et émancipation en recherche, détour par la santé mentale et la recherche « avec ». *Questions Vives. Recherches en éducation*, N° 33, Article N° 33. doi: 10.4000/questionsvives.4646

- Mottier Lopez, L., & Allal, L. (2008). Le jugement professionnel en évaluation : un acte cognitif et une pratique sociale située. *Swiss Journal of Educational Research*, 30(3), 455–464. doi: 10.24452/sjer.30.3.4798
- Perrenoud, P. (1999). *Dix nouvelles compétences pour enseigner*. Paris: ESF.
- Py, J. (2024). L'éthique dans les sciences de l'humain. *Société des Neurosciences*, 66(1).
- Rondeau, K. (2011). L'autoethnographie : une quête de sens réflexive et conscientisée au coeur de la construction identitaire. *Recherches qualitatives*, 30(2), 48. doi: 10.7202/1084830ar
- Rondeau, K. (2019). La réflexivité au coeur du travail de nature identitaire de personnes enseignantes en formation continue en enseignement. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 21(1), 36–54. doi: 10.7202/1061716ar
- Sarcinelli, A. S. (2017). De l'autorité ethnographique à l'autorité du corps et des émotions. *Emulations - Revue de sciences sociales*, 22, 17–33. doi: 10.14428/emulations.022.002
- Setchell, J., & Dalziel, B. (2010). Using Critical Reflexivity to Enhance Clinical Care: A Clinician Perspective. *CRITICAL PERSPECTIVES*.
- Schon, D. (1983). donald schon (schön): learning, reflection and change. Accessed April, 11, 2004.
- Schon, D. (1983). *Becoming a reflective practitioner. How professionals think in action*. London : Temple Smith.
- Trogon, L. (2013). Accompagner la réflexivité, une construction de l'expérience. *Éducation permanente*, (196), 65-74.

- Valli, L. (1997). Listening to other voices: A description of teacher reflection in the United States. *Peabody Journal of Education*, 72(1), 67–88. doi: 10.1207/s15327930pje7201\_4
- Van Manen, M. (1977). Linking Ways of Knowing with Ways of Being Practical. *Curriculum Inquiry*, 6(3), 205–228. doi: 10.1080/03626784.1977.11075533
- Wentzel, B. (2008). Formation par la recherche et postures réflexives d’enseignants en devenir. *Recherche et formation*, (59), 89-103.
- Wentzel, B. (2010). Le praticien réflexif. *Actes de la Recherche*, 15-35.
- Wittorski, R. (2014). Chenu F. (2015). L’évaluation des compétences professionnelles. Une mise à l’épreuve des notions et présupposés théoriques sous-jacents. Berne : Peter Lang, 347 p., ISBN: 978-3-035-20308-0. *Recherche et formation*, (76), 140-142.





