

# L'animation des groupes et la transmission du savoir des ergonomes

Pierre Nahon

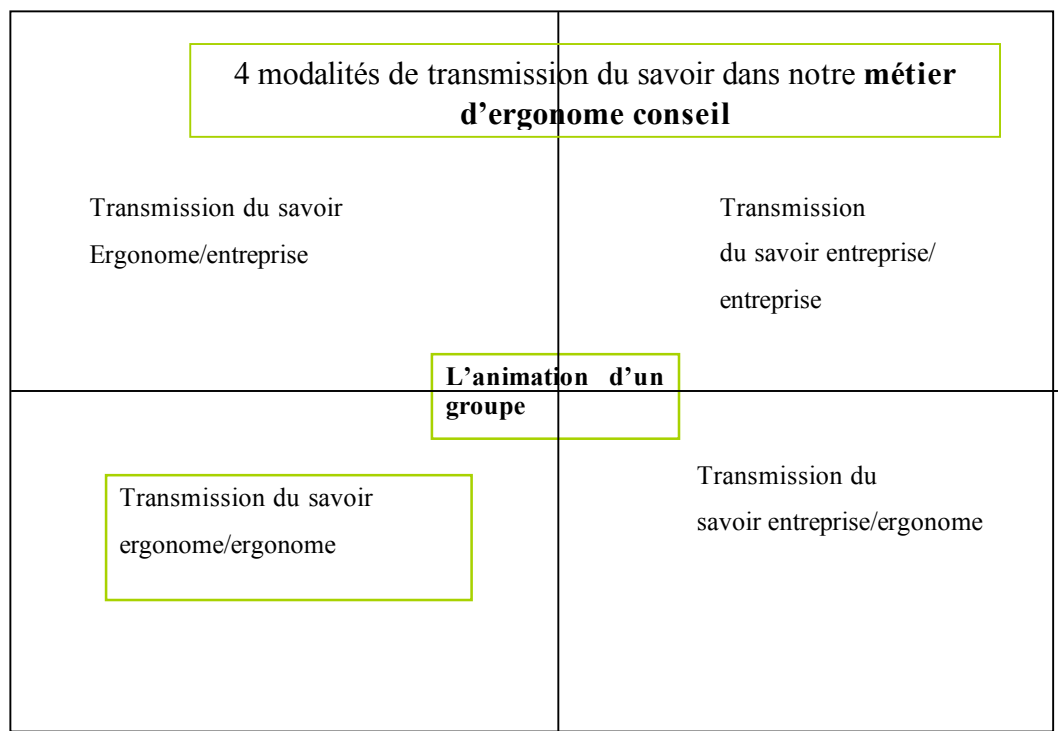
## 1. Pourquoi s'intéresser aux groupes ?

Nous nous intéressons à la formation de groupes car c'est une phase de travail que nous retrouvons tôt ou tard dans nos interventions (groupes de pilotage, groupes de travail, CHSCT, groupes projet). Dans le cadre de recueil de données, de restitution de résultats, de participation ou de formation, nous sommes toujours face à des groupes ; c'est notre quotidien. Ces groupes ont retenu notre attention dans la mesure où les décisions s'y élaborent, même si la plupart sont, en partie, déjà instruites, préparées ou facilitées. Une part importante de notre valeur ajoutée s'exprime dans ces groupes, même si elle est également présente dans d'autres phases de notre travail, à d'autres moments ou dans d'autres lieux.

Enfin ce qui n'est pas négligeable pour nous, c'est le fait que dans les groupes c'est notre image qui se joue. C'est 80% de la survie de notre cabinet ou de nos cabinets.

## 2. Pourquoi s'intéresser à la transmission du savoir des ergonomes ?

Au niveau de l'animation des groupes, il existe beaucoup de modalités de transmission du savoir. Je précise donc que je m'intéresserai principalement à ce qui me touche de près en tant que gestionnaire d'un cabinet, à savoir **comment la transmission du savoir s'opère entre les membres d'un cabinet**. Je n'aborderai donc pas la transmission du savoir entre l'ergonome et l'entreprise, ou entre les acteurs de l'entreprise eux-mêmes, ni même la transmission du savoir entreprise/ergonome (ce qu'apprend l'ergonome de l'entreprise).



*Figure 1*

La question de l'autonomie dans l'animation des groupes est complexe à acquérir. Bien souvent ce sont des phases où nous avons entendu intervenants dirent, au cours des Journées, qu'ils préféreraient être deux pour animer, que seuls ils ne se sentaient pas forcément à l'aise. Je crois qu'effectivement il y a une question de risque et d'autonomie qui se joue et en particulier pour les moins expérimentés. C'est probablement dans ces phases que nous serons très prudents pour laisser des jeunes intervenants pratiquer seuls.

Dans le groupe, il y a plusieurs types de questions qui se jouent : sociales, techniques bien évidemment et politiques. C'est donc une instance où il se passe beaucoup de choses. On apprend par exemple de nouvelles données qui peuvent impacter ce que l'on a préparé. Il y a également toute cette dimension d'apprentissage et de recueil de données qui se situe dans ces groupes, de validation des données que nous avons acquises pour conforter nos hypothèses ou au contraire pour se rendre compte que nous n'allons pas forcément dans la bonne voie. Et puis ce sont aussi des groupes où nous devons parfois transmettre des messages dans le cadre des restitutions.

Pourquoi s'intéresser à la transmission du savoir-faire ? Dans cette acquisition d'autonomie nous sommes face à une problématique qui est le siège d'incertitudes et de variabilités. Il est difficile de savoir comment vont se positionner chacun des acteurs. Bien évidemment nous essayons d'anticiper, de deviner comment les choses vont se dérouler mais il existe toujours un facteur de variabilité. Et puis il est difficile aussi, même si nous connaissons les acteurs, de savoir comment ils vont interagir entre eux, ce qui renforce cette notion d'incertitude.

### 3. Des situations vécues...

La problématique dans ces groupes, c'est que les choses ne vont pas forcément se passer comme prévu. Je vais donc vous passer en revue quelques moments vécus, certainement pas uniquement vécu par nous, mais que vous avez déjà eu l'occasion de vivre au moins une fois dans votre carrière.

- Comment terroriser un responsable...

Nous sommes dans cette situation où nous nous trouvons en train de déstabiliser un responsable, tout simplement parce que nous lui apportons des données qu'il n'est pas forcément en capacité d'assumer au moment où nous lui transmettons.

- Comment susciter un énervement bloquant, inutile et inefficace...

Parfois, nous concourrons plutôt, avec les informations que nous transmettons ou les positions que nous prenons, à bloquer les situations plutôt qu'à les ouvrir. Evidemment, nous ne le souhaitons pas forcément mais c'est ce qui se produit à notre insu.

- Comment faire « virer » du personnel...

Il y a d'autres situations qui peuvent aussi complètement dériver par rapport à ce que nous avions prévu. Des informations ou des données peuvent être utilisées à des fins qui n'étaient pas forcément celles que nous avions imaginées.

- Comment être ennuyeux et à côté de la plaque...

Et puis il y a des réactions inattendues qui peuvent nous excéder parce que l'on nous remet toujours dans une position que nous ne souhaiterions pas occuper. Nous sommes surpris effectivement par la façon dont les acteurs nous resituent. Là encore, cela peut créer des moments difficiles.

### 4. Changer les représentations

Les choses ne se passent pas comme prévu. Il y a des aléas, des conflits d'idées ou d'intérêts dans ces groupes. C'est là où les régulations se font en temps réel.

Pendant les phases d'analyse, nous pouvons toujours retourner sur le terrain, ou refaire nos analyses alors que durant l'animation de groupes c'est du direct, les choses sont passées, elles sont classées. C'est beaucoup plus difficile d'y revenir.

Nous n'avons pas forcément non plus le temps de réfléchir et d'agir parce que nous sommes dans une situation qui peut être stressante et donc qui ne soit pas forcément propice à la réflexion. L'improvisation est la difficulté majeure dans ce type d'exercice. Mais nous pouvons la maîtriser quelque peu avec des alliances que nous pouvons avoir nouées préalablement et qui peuvent nous permettre de contrôler les dérives.

Ainsi, et j'insiste vraiment sur ce point, le métier ne consiste pas uniquement à traiter des données mais à pouvoir, à un moment donné, **maîtriser le fait de passer des messages** et surtout **d'accompagner les changements de représentations sur le travail**. Nous commençons toujours par l'analyse du travail et c'est avant tout pour pouvoir diagnostiquer des situations de travail. Quand nous diagnostiquons des situations de travail, c'est dans le but bien précis de pouvoir faire évoluer, de faire changer les représentations sur le travail. Et il me semble que là encore nous n'arrivons pas à la finalité, qui est d'accompagner le changement des représentations.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les choses ne changent pas avec une baguette magique et le cœur de notre métier c'est de faire cet accompagnement sur le changement des représentations. En **termes d'apprentissage** (Cf. Figure 2), cela suppose de commencer par maîtriser l'analyse du travail et puis, avec un peu d'habileté, d'expérience, on arrive à prendre de l'assurance pour finalement maîtriser l'accompagnement du changement des représentations et non uniquement le changement des représentations.

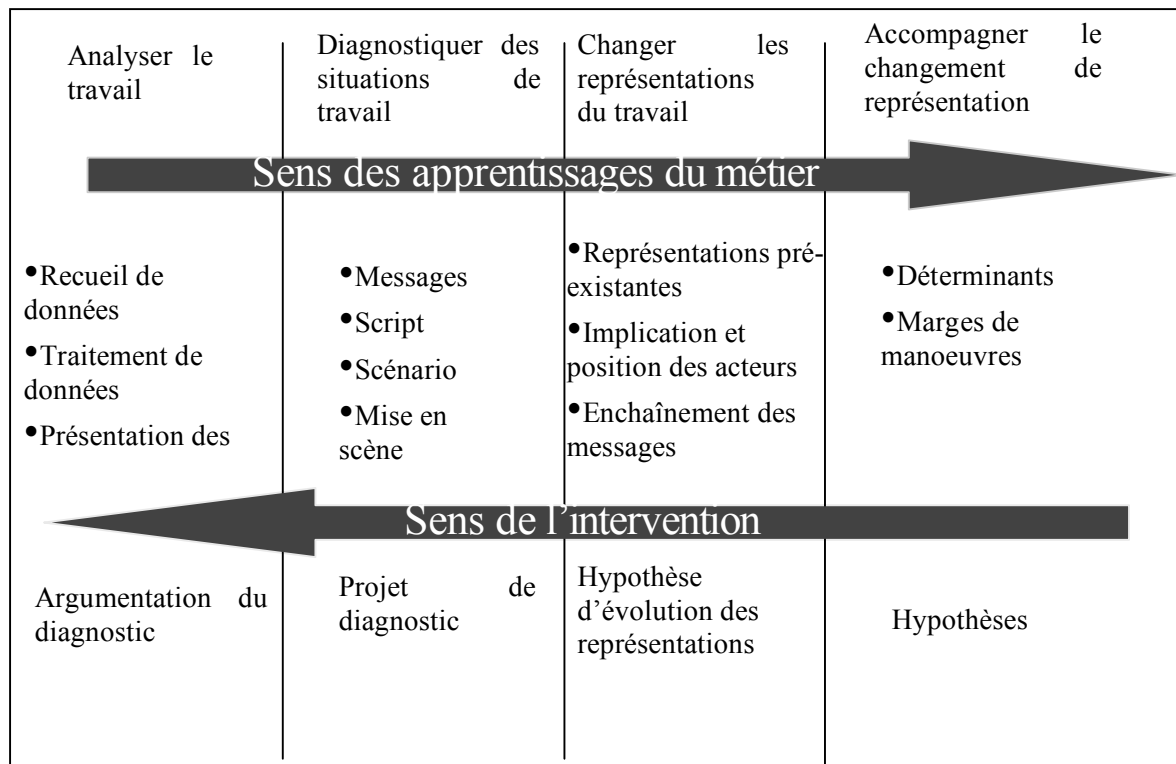


Figure 2

Par contre, si nous regardons du **point de vue de l'intervention**, nous partons, en général, d'hypothèses préalables, ou identifiées assez rapidement au début de l'intervention. Bien évidemment ces hypothèses sont liées à des déterminants que nous avons pu, pour partie, identifier et dont nous essayons très rapidement de mesurer les marges de manoeuvre afin de poser des **hypothèses de transformation**.

Ces hypothèses laissent ensuite place à la façon dont nous allons faire **l'hypothèse d'évolution des représentations**. Cela nécessite de savoir comment nos interlocuteurs, ceux qui vont être amenés à décider le changement et donc les représentations préexistantes, raisonnent et bien évidemment de connaître leur implication et leur position.

Cela va ainsi nous donner quelques informations pour savoir comment on va enchaîner les messages. Nous parlons ici de toute l'importance de savoir où en sont les gens avant de savoir où on va les faire aller.

C'est seulement à ce moment-là que nous commençons à projeter quel type de diagnostic nous allons faire. Cela ne sert à rien de définir un diagnostic tant que nous ne savons pas d'où nous partons et où il faut aller. Nous mettons donc en place le script, le scénario et puis toute la mise en scène pour faire en sorte que les messages passent. Il faut ensuite argumenter tout cela. C'est donc pour l'argumentation de notre diagnostic que nous allons va faire le recueil

de données et l'analyse du travail proprement dite. Donc dans le sens de l'intervention, on est plutôt dans la direction droite/gauche (Cf. Figure 2).

## 5. Conclusion

- Ce que cela pose comme problèmes pour les jeunes ergonomes

La première conclusion est en rapport avec les jeunes. En effet, quand ils arrivent dans nos cabinets, il faut leur demander de commencer par la fin. Ce n'est pas forcément simple dans la mesure où cela nécessite une capacité de réguler des dérives, des situations conflictuelles telles que nous l'avons vu précédemment. En même temps, les jeunes, ceux que nous appelons les « juniors », ne sont pas pour autant autonomes sur toute la partie de l'intervention, sur tous les types et toutes les phases des missions et en particulier sur les premières étapes qui vont être à réaliser. En quelque sorte, nous allons leur demander bien souvent de savoir remettre en question les données recueillies. En fait au départ, ils accumulent des analyses pour se rendre compte au bout d'un moment qu'il faut faire des choix dans ces analyses qui vont être excessivement ciblées par rapport aux besoins de l'intervention.

Pour faire le lien avec une thématique de ces journées, la formation-action-projet qui présente l'avantage de travailler sur beaucoup de données, j'aurais tendance à insister aussi sur la question de la qualité de ces données, la notion de leur utilité, leur opérationnalité dans le schéma d'intervention. Cette question est un enjeu majeur dans la survie de nos cabinets, dans la mesure où nous gérons le risque en permanence. Il faut que nous puissions positionner nos jeunes ergonomes en les mettant dans l'ensemble des phases de travail. C'est là où nous pouvons voir la notion de binôme dans l'intervention, voire en dehors de l'intervention. Mais à un moment donné se pose la question de l'autonomie du jeune, de la mesure du moment où nous pourrions effectuer le « lâcher » à la manière dont les pilotes effectuent leur premier tour de piste.

La consolidation des différentes compétences se fait ainsi progressivement, étape par étape. Nous consolidons une étape puis nous passons à la suivante. La prise d'autonomie se fait progressivement et la gestion du risque se fait autour de cette prise d'autonomie.

- Ce que cela pose comme problème dans le « faire faire » par les autres

Le deuxième volet de ma conclusion sera sur la question que peut renvoyer le « faire faire » par les autres.

J'ai essayé de vous faire toucher du doigt la longueur des apprentissages qui sont nécessaires. Il nous faut donc gérer cette difficulté liée aux formations qui sont courtes et aux temps d'apprentissages qui sont quand même relativement longs.

Par ailleurs, un certain nombre d'échanges que nous avons pu avoir ensemble m'interpellent sur la façon de pouvoir faire travailler les autres notamment par exemple lorsque nous faisons recueillir des données.

Les premières données recueillies sont celles qui sont « inscrites sur le front ». C'est-à-dire qu'en tant qu'intervenant, nous représentons quelqu'un ou une fonction et les données que nous recueillons sont bien souvent complètement en lien avec cette représentation. « Dis moi qui tu es, je te donnerais les informations que je voudrais ». C'est l'un des points qui est souvent assez dur à dépasser quand nous faisons du recueil de données. Nous partons avec nos idées, nous revenons avec celles des opérateurs.

C'est aussi quelque chose qui est souvent vécu lorsque nous nous disons « Je vais aller recueillir telles et telles données ». Lorsque nous revenons, je demande souvent à mes jeunes consultants « Alors, qu'est-ce que tu as trouvé ? C'était ça ? Est-ce que les données que tu as récupérées étaient bien celles que l'on s'attendait à voir ? » Et c'est à ce moment qu'il répond « Oui oui, mais bon ce n'est pas ce qui m'a frappé » et il revient effectivement avec d'autres informations. Cette capacité de pouvoir réguler dans le recueil de données me semble aussi être une question intéressante à mettre en débat.

La capacité de faire des grands écarts entre son statut d'apprenti-intervenant et celui de représentant d'une fonction de l'entreprise n'est pas neutre. Je pense par exemple aux médecins du travail/ergonomes qui ont renoncé à intervenir en comprenant qu'effectivement, il est assez compliqué de changer de casquette et que la difficulté d'être perçu de façon différente par les interlocuteurs peut questionner sur la façon de recueillir des données, sur leur contenu et leur qualité.

Par ailleurs, le recueil des données n'est pas un processus linéaire : nous trions les données en fonction de ce que nous cherchons et de ce que nous sommes, c'est plutôt un processus d'aller-retour. Enfin, nous passons du temps à éprouver les données par aller-retour pour mesurer les risques et les effets qu'elles ont sur les acteurs. Quelles sont finalement les bonnes données qui vont permettre de transformer efficacement les représentations ou du moins qui vont permettre d'accompagner, avec le maximum d'opérationnalité, l'évolution des représentations ? Quelle est la photo ou le clip vidéo qui va faire « tilt » et qui va permettre de faire bouger des acteurs clés ?

## **6. Thématiques abordées lors des questions de la salle**

### *Q. Compétences des ergonomes en pédagogie*

Il est surprenant de voir qu'un ergonome pouvait facilement devenir formateur sans que cela pose de question. Cette question est-elle traitée dans le cabinet, notamment avec le développement des formation- action ?

*R. Pierre Nahon*

Sur la forme, nous avons essayé de nous former à la pédagogie, notamment en apprenant comment faire passer un message. Sur le fond, ces compétences s'acquièrent lors de la mise à l'épreuve de ce que l'on va présenter dans les entreprises. Nous essayons de nous mettre « à la place de » et ce n'est pas toujours simple, parfois nous ne le faisons pas de façon très pertinente. Nous essayons de renvoyer à l'intervenant et au groupe ce que nous comprenons et ce qui manque, ce que cela renvoie comme message et comme dynamique de changement des représentations.

### *Q. Constitution d'un savoir collectif d'un cabinet*

Qu'est-ce que c'est qu'un savoir collectif ? Comment se fait la capitalisation des connaissances ? Est-ce que cette constitution reste sur le plan implicite ou est-ce qu'on cherche à l'explicitier et dans ce cas là, sous quelle forme et comment on peut avoir accès à cette connaissance ? Comment cela se passe-t-il lors de l'arrivée d'un nouveau venu ? Comment se fait l'échange du savoir et comment peut-il profiter du savoir antérieur ?

*R. Pierre Nahon*