

Les jeunes doivent être complètement écrasés d'informations lorsqu'ils arrivent car il y a tout Fil Rouge

Thierry Morlet

Introduction

Une fois de plus, la thématique des journées a résonné dans beaucoup de nos têtes de praticiens et futurs praticiens. Une fois de plus, je dois saluer la justesse des propos et la qualité des interventions qui nous ont été proposées tout au long de ces journées, que les contributeurs en soient également remerciés ici. Dans ce fil rouge, je vous propose de revivre les différents moments de ces journées, en reprenant les grandes thématiques abordées par nos orateurs, les éléments de nos débats et la vision et réaction que je peux humblement avoir et oser exprimer devant vous.

L'introduction du thème par François Daniellou avec la complicité de Christian Martin, nous a placé directement au cœur de la question de la pratique, en nous interrogeant sur nos mécanismes d'action et d'intervention. Après avoir abordé les différentes modélisations de l'intervention ergonomique, François Daniellou nous a ainsi rappelé que ces modélisations constituaient des instruments qu'il nous faut mettre à notre main, nous permettant de développer des compétences. Les différentes modalités d'intervention ainsi évoquées nous confrontent naturellement à des questions qui auront été présentes tout au long de ces journées, à savoir : la durabilité des résultats, les formes d'intervention compatibles avec la structure des entreprises traversées, la conduite de projet, la question de la santé mentale, la question de l'économie même d'une intervention...

Comme de multiples raisons conduisent l'ergonome à faire travailler les autres, la question du « comment s'y prendre » se pose. Si historiquement la formation-action est un moyen qui a fait ses preuves, François Daniellou nous a exposé une autre manière d'en faire, au cœur d'une intervention : la formation action projet. On aura compris qu'il ne s'agit pas d'une préparation à l'action mais plutôt d'accentuer le moment de l'apprentissage des acteurs, leur faire acquérir une compétence pour faire autrement les actions en se référant au travail, et pérenniser la transformation du processus de décision entre les acteurs.

Quand l'ergonome fait travailler les autres est-ce de l'ergonomie ? OUI vont répondre les différents intervenants de ces journées. Mais faire travailler les autres du point de vue de la pratique n'aura pas le même sens, ne se déroulera pas de la même façon, n'engendrera pas les mêmes effets, selon les situations, les décideurs, les acteurs, le positionnement de l'ergonome.

La diversité des interventions et des contextes racontés, les qualités des intervenants s'exprimant ici à la tribune nous auront donc montré qu'au-delà de l'analyse de l'activité, le « faire faire » contribue non seulement au point de vue sur le travail, mais enrichit également l'acteur de l'entreprise à travers l'expérience que l'ergonome lui fait vivre.

Après cette introduction, je vais reprendre les différentes communications que j'ai regroupé, pour certaines, par familles ou parce qu'elles m'évoquaient des réflexions du sens commun.

1. Ni avec toi, ni sans toi : joies et frustrations dans les pratiques métissées de l'ergonomie. *Jésus VILLENA, ergonome consultant, ERGOTEC, Madrid.*

La première communication de Jésus Villena, ergonome consultant, dresse un bilan peu satisfaisant de ses expériences métissées à travers trois situations typiques dans lesquelles, en tant qu'ergonome, il fait travailler en ergonomie des acteurs non ergonomes.

Dans la première situation, l'ergonome réalise une formation qui permet le transfert de savoir au non ergonome. Mais la qualité de cet apprentissage est soumise à la qualité des contenus, la bonne pédagogie du formateur, l'intérêt et les capacités des apprenants. Les effets peuvent alors être diamétralement opposés : épouser l'ergonomie ou rejeter la formation, voire pire instrumentaliser les acquis.

Pour Jésus Villena, on forme des personnes à des méthodes et à des théories ponctuelles, souvent simplifiées, mais on ne transforme pas leur manière de faire, d'interagir avec les autres...

Dans la deuxième situation, l'ergonome reste dans l'entreprise, il peut choisir des personnes et leur transférer des compétences au fur et à mesure des besoins de l'intervention. Cette situation permet de dynamiser l'interaction avec l'ingénierie, formaliser et valider des diagnostics, enrichir les argumentations. Mais pour Jésus Villena cette situation pose le problème de l'organisation de cette répartition des rôles, du « qui commande qui ? ».

Dans la troisième situation, l'ergonome fait partie de groupes de projet dans lesquels on parle d'ergonomie (groupe IHM, FH, utilisabilité...). Jésus Villena fait le constat que ces lieux de paroles sont peu satisfaisants, souvent frustrant, habités d'opportunistes, signant la difficulté des relations ingénieurs-ergonomes.

Finalement pour lui, les pratiques métissées de l'ergonomie n'ont comme intérêt que de former les acheteurs de l'ergonomie. Plus sérieusement, Jésus Villena conclura que « faire travailler les autres » n'est pas qu'une question de compétences et de raisons mais aussi de pouvoir.

En conséquence, le débat a porté sur le pouvoir de l'ergonome, pouvoir donné par celui qui le demande, le commandite. Ce pouvoir de l'ergonome qui lui permet parfois de réussir à changer la dynamique sociale de l'entreprise. Mais aussi pouvoir dont les effets peuvent être balayés par des changements aussi brutaux que soudains (un changement de décideur).

La notion de la formation et non de la « transformation » de l'acteur questionne également l'auditoire. Si Jésus Villena reconnaît avoir donné une perception pessimiste, et même s'il croit au métissage (ne serait ce qu'au hasard de belles rencontres), il évoque la nécessité d'autres règles pour faire travailler ensemble l'ergonome et les acteurs des projets.

2. Les formes de mobilisation d'autrui dans l'intervention ergonomique et leurs enjeux. Sous-traitance, délégation, partage ? *Aletcheredji Tchibara, ergonome, ADP, Roissy.*

J'ai rapproché la communication de Aletcheredji Tchibara de celle de Jésus Villena, car pour moi elle est au-delà du simple témoignage et tout aussi questionnant.

D'emblée, Aletcheredji Tchibara répond à la question de notre thématique en répondant : OUI. Un oui avec des précautions d'usage quant aux limites d'un partage d'outils et de leur application dans le temps.

Il revendique le corps de connaissance de l'ergonome et des méthodes telles que les démarches participatives, les logiques de partage, les dynamiques de co-construction. Un partage prudent, « faire faire » oui, mais en gardant le suivi et le contrôle de ce qui est partagé. Une démarche qu'il engage sous la forme d'une mobilisation des acteurs, avec des interrogations sur les ressorts de la mobilisation : qu'est ce qui fait qu'ils acceptent de s'impliquer dans l'aventure, qu'est-ce qui se joue? En quoi la contribution même de l'ergonome interne facilite ou complique t-elle la dynamique de cette mobilisation ?

C'est Aletcheredji Tchibara qui va poser la question que nous retrouverons d'ailleurs au cours d'autres interventions, de savoir si la contribution de l'ergonome est différente selon qu'il est consultant ou ergonome « maison ». Je ne reviendrais pas sur les exemples racontés avec toute sa verve par Tchibara, juste sur la prédominance de la relation de confiance, sur les doutes qu'il exprime quant à la possibilité du « faire faire » et du « quoi faire » des pistes de solution trouvées lorsqu'on se retrouve devant le décideur. Question de méthode ?

Le débat qui s'en est suivi a révélé que cette question de la contribution de l'ergonome interne est présente dans bon nombre de têtes. De ceux qui s'interrogent sur leur liberté de parole, sur leur place dans les projets, sur les armes face à la culture technicienne, sur la perte de neutralité... de ceux qui sont satisfaits et s'arrangent avec leur positionnement pour faire intervenir des ergonomes externes.

3. L'expertise en santé mentale, Risques psycho, risques sociaux ? Solange LAPEYRIERE, ergonome, psychologue du travail, NUANCE ERGONOMIE. René GAMBIN, psychologue clinicien, enseignant-psychologue du travail, CNAM Nantes.

Avec la communication sur l'expertise en santé mentale, Solange Lapeyriere et René Gambin ont évoqué la mise en mouvement des acteurs, le réveil des potentiels qui se sont tus. Cette intervention à deux est un contexte particulier du « faire faire ». Dans ces situations, tous les acteurs sont en attente sur la question de l'expertise, comme quelque chose qui va les libérer de l'insupportable, mettant en dehors du premier plan la question du travail. On souffre du travail mais encore plus du fait que la souffrance n'est pas reconnue ; les personnes ne sont plus acteurs de ce qui leur arrive.

Solange Lapeyriere et René Gambin ne vont pas parler de transformer des acteurs mais de faire émerger des petits mouvements, des petits déplacements qui seront la base d'une reconstruction possible. Je retiendrai que cela ne se fait pas sans précautions :

- une distance à garder vis-à-vis des acteurs, afin de se protéger de ses propres projections et affects
- créer un cadre de parole sécurisée, à porter, à maintenir...
- définir les questions des modes de travail individuel et collectif
- éviter de renforcer les blocages et dénis.

Concernant la pratique de cette mise en mouvement, il est à noter que « faire réexister une parole sur le travail », prend la forme d'une dynamique de groupe proche de la formation action, du point de vue de Solange Lapeyriere et René Gambin.

Après avoir posé le cadre, écouté et tenté de comprendre, ils vont restituer leur compréhension, en renvoyant la question du travail alors qu'on les attendait sur la culpabilité de telle ou telle personne. La transformation des acteurs, va finalement apparaître du fait des intéressés eux-mêmes au cours de cette mise en mouvement.

Les débats ont portés sur plusieurs points :

- Le déni d'une part, imposé par la souffrance et la dépersonnalisation. Il faut une force puissante pour faire émerger le déni comme une demande.
- La difficulté d'aborder ce type de problème, l'effet de sidération face à de telles manifestations.
- Les micro-actions, toujours imaginées par les acteurs, jamais recommandées par les intervenants.
- L'absence d'analyse de l'activité, point qui a surpris plus d'une personne de l'assistance. Pour Solange Lapeyriere, ce qui lui paraît intéressant c'est de refaire circuler de l'intelligence sur le travail, qu'il y ait transformation ou pas.

J'ai rassemblé par la suite trois communications qui nous auront raconté trois expériences de la formation action projet dans des contextes et des temps différents : L'hôpital local de Penne d'Agenais, le siège d'Agrivision et la résidence Tarnos Océan.

4. Quelles modalités d'action de l'ergonome sur un projet architectural de huit ans : bilan et perspectives. Jérôme GRALL, ergonome européen, ERGOnova Toulouse. Nadine SOUBRIER, cadre supérieur de santé, Hôpital local, Penne d'Agenais.

Jérôme Grall nous présente une forme de mobilisation d'acteurs qui s'appuie sur la préparation des acteurs à leur participation à un projet architectural, l'hôpital local de Penne d'Agenais (2000-2008).

Un diagnostic identifie des conditions de travail difficiles. Un schéma directeur réoriente le projet architectural. À partir du programme architectural, la Direction souhaite qu'on réalise un accompagnement sur le projet. Le choix s'est porté sur une préparation des acteurs internes du fait d'une maîtrise d'ouvrage occasionnelle sans expérience, intégrant le projet à temps partiel. Mais aussi du fait que la part attribuable dans le projet à l'ergonomie n'était pas extensible.

Deux volets :

- la formation à la conduite de projet, à la relation avec les architectes, à la lecture des plans, réinvestir les processus de décision.
- l'approche systématique des situations de travail.

Le retour d'expérience réalisé par Jérôme Grall au bout de sept ans est très riche et valide la démarche. Tout d'abord, une persistance de la démarche projet avec un groupe projet toujours mobilisé. La préparation des acteurs s'est avérée payante sur le suivi de chantier, avec une mobilisation que n'aurait pu avoir l'ergonome sur le projet.

Il est intéressant de constater également que :

- les changements et modification inévitables sur des projets d'une telle durée, ont nécessité des formations supplémentaires vis-à-vis des nouveaux arrivants et que celles-ci se sont bien passées ;
- la démarche est si bien adoptée qu'elle est utilisée pour d'autres projets que les projets architecturaux.

- la démarche ergonomique est portée de l'intérieur.

Je retiendrai que cette formation action projet avait pour but de donner des outils, des clefs de lecture, permettant aux salariés de faire état de leur expérience, expérience située. Il s'agit d'un dispositif dirigé par les ergonomes n'ayant pas comme objectif de former des ergonomes. Cette formation action projet s'est engagée car le chef de projet avait envie de remettre le point de vue du travail dans son management, c'est une condition qui apparaît comme nécessaire à ce type d'engagement.

5. Les directeurs, des opérateurs comme les autres ? *Dominique BARADAT, chargée de mission, ARACT Aquitaine Bordeaux. Laurent EGAL, directeur Général, Agrivision, Benesse les Dax. Véronique CARRERE, responsable des RH, Agrivision, Benesse les Dax.*

Ce qui me semble remarquable dans cette histoire, c'est la notion de pari que fait Dominique Baradat dès le départ de la rencontre. Ce qu'elle va appeler pudiquement le « feeling ». Ce pari est de se dire « si j'essaye de donner des éléments sur le travail et si j'essaye de construire une démarche propre à l'entreprise auprès des décideurs, alors j'ai peut-être des chances d'améliorer le dialogue social et les conditions de travail ».

C'était un vrai pari dans le sens où l'entreprise était dans un état d'esprit, une façon de faire particulière, et ce qui me paraît important c'est que la formation action a dû et a pu s'intégrer dans cette façon de faire de l'entreprise. Ainsi, il me semble que la notion de respect de ce qu'est l'entreprise est une condition de réussite du « faire faire ».

Il est clairement apparu au cours de cette communication que l'entreprise a vécu une forme de « révélation » sur sa dimension humaine, collective, sur ses situations de travail. Par la formation action projet, les décideurs présents ont démontré qu'ils avaient maintenant des outils et que leurs productions modifiaient leurs représentations sur le travail, pérennisaient les réflexions.

À travers les questions de l'auditoire et les réponses des intervenants, la notion de pari et de changement de point de vue des décideurs est confortée. Mais au-delà de ces aspects, on va se rendre compte que c'est bien la manière de conduire les projets qui a évolué chez Agrivision : Faire de l'analyse de l'existant, prendre le temps de l'orientation avant de décider des solutions.

6. L'intervention outillée : témoin d'un passage ou passage d'un témoin. *Pierre ETCHEVERRY, directeur AEHM TARNOS. Christian MARTIN, ergonome européen, maître de conférence, IDC Dept Ergonomie.*

Cette intervention est à rapprocher (et non à comparer) de celle d'Agrivision. Ce qui retient mon attention, c'est comment l'idée naît dans la tête du décideur. Si Dominique Baradat a su éveiller un intérêt dans la tête des décideurs d'Agrivision, ici, de part la propre histoire du décideur (Pierre Etcheverry), il y avait une volonté de faire quelque chose, sans savoir comment le faire. La formation action dirigée par Christian Martin a permis à un groupe de 7 salariés d'être dans la capacité de répondre à des demandes, d'élaborer des objets intermédiaires (fiche projet, plans d'existant et des situations futures...), d'afficher clairement le rôle du groupe dans le règlement de fonctionnement de la structure.

Les mots de Pierre Etcheverry résonnent encore dans ma tête. « Le travail de ce groupe est incontestable à la prise de décision. Les salariés sont les acteurs de leur situation de travail ». Cette communication humaniste est encourageante. Elle démontre que ce groupe ergonomie est un vecteur de dynamique et de culture institutionnelle, facilitant le dialogue social, parlant des réalités concernant les salariés. A noter l'essaimage que cette situation réussie engendre aujourd'hui.

Nous allons maintenant aborder les deux communications de recherche :

7. De l'implication des acteurs dans l'intervention à des questions de recherche sur la pratique en ergonomie. Sandrine CAROLY, enseignante – chercheur, CRISTO université Pierre-Mendès France Grenoble 2.

C'est un point de vue autre que la formation action projet, mais complémentaire que Sandrine Caroly nous présente en tant que consultante dans les entreprises et chercheur. L'intervention pour elle ne repose pas uniquement sur la production de données, mais aussi sur la mise en œuvre de démarches de résolution par les acteurs.

C'est par la conduite de projet que l'on va tendre vers un apprentissage de l'analyse du travail, une nouvelle façon de poser des questions sur le travail, d'assurer la durabilité ou de trouver de nouvelles marges de manœuvre individuelles ou collectives.

Mais tout comme beaucoup d'autres, Sandrine Caroly évoque que « faire faire » est une prise de risque (que cela ne marche pas, que l'on soit confronté à l'échec) et qu'au final « faire faire » c'est toujours plus difficile que de faire soi-même. En ce sens, pour l'ergonome, sa compétence réside aussi dans sa capacité de pédagogue, sa gestion des conflits, la dynamisation des groupes.

A travers l'exemple de la gestion des TMS dans l'entreprise TEFAL, Sandrine Caroly évoque que d'un point de vue expérimental, cette démarche s'est révélée positive quant à l'identification des leviers et à la prévention des TMS, mais qu'il s'est avéré que cette démarche avait des limites du fait du contexte (positionnement de l'ergonome interne dans l'organigramme, oubli de critères qualités, absence d'un pilote, l'auto-organisation).

Il apparaît donc que c'est en structurant une dynamique que l'on peut pérenniser les choses et construire les ingrédients d'une prévention durable dans l'entreprise.

Les débats ont permis d'aborder la nécessité de la pluridisciplinarité dans une intervention comme celle rapportée par Sandrine Caroly. Mais d'autres points d'intérêt ont été abordés comme la « sensibilité » même de l'entreprise, sa culture (chez TEFAL, la « culture participative »), le fonctionnement de l'entreprise qui va être déterminant dans la composition du groupe de travail.

Il sera d'ailleurs à nouveau question des compétences de l'ergonome, notamment dans l'animation des groupes de travail et de l'intérêt d'être en veille pour l'entreprise après la fin du programme ou de la mission.

8. Retours sur une expérience de recherche-action sur l'intensification du travail. Bernard DUGUE, ergonome européen, IDC département ergonomie,

Bordeaux 2. Jean-Francis LACOMBE, agent des services techniques, délégué syndical, foyer logement Le Château d'Olonne.

Dans cette communication, Bernard Dugué et Jean-Francis Lacombe nous ont raconté comment la question du travail était revenue dans les préoccupations des organisations syndicales, à travers une coopération des organisations syndicales avec le monde de la recherche. La recherche-action présentée visait à comprendre les formes que prend l'intensification du travail dans des secteurs très variés... notamment en formant les syndicalistes à l'analyse du travail.

Bernard Dugué a illustré la situation du « faire faire » quand on n'est pas dans la capacité de faire soi-même, pour des raisons telles que l'accessibilité au terrain par exemple. L'idée est donc de faire pour et par l'action, par une transmission de connaissances et la construction de savoir faire. L'action n'est donc pas qu'une finalité mais un moyen de voir ce qui se passe dans le travail.

Jean-Francis Lacombe a apporté un témoignage sur le travail qu'il a réalisé dans un Foyer Logement sur le travail de nuit, à savoir l'élaboration d'un diagnostic, avec les salariés, pour construire un projet syndical. À la suite de cette recherche-action, les pratiques ont changé :

- « Mieux préparer les actions, avec le souci d'approfondir, de faire attention aux situations particulières ».
- Avoir plus d'écoute, « valoriser la parole du salarié ».
- Améliorer les échanges avec les responsables des foyers logements et dans les négociations.

Les débats ont permis de mettre en lumière que la parole a pu être partagée tant avec les directions, que les salariés et les résidents. Mais aussi que pour les acteurs une transformation s'est opérée : les équipes intervenantes se sont renforcées et ont osées faire des choses, avec des évolutions singulières, un succès certain. La qualité du travail a donc été remise au centre de la discussion, ainsi que dans l'exemple le « comment on traite les résidents ». C'est finalement ce qui a permis de nouer des liens qui n'existaient pas entre les Directeurs, mais aussi avec le reste du personnel, les résidents et les familles de résidents.

9. Positionner les conditions de travail dans un projet sous fortes contraintes : la mise en place de tableaux de bord. *Pascale BOSSARD, chargée de mission ANACT, Lyon. Romain CHEVALLET, chargé de mission, ANACT Lyon.*

On nous a présenté une intervention longue dans le secteur de la sous-traitance automobile, où la question de l'appropriation des investigations et des transferts, constitue un point important du fait des contraintes en terme de compétitivité.

Ont été abordées toutes ces questions de constituer et d'animer un réseau sociotechnique pour replacer les conditions de travail au centre de la discussion, des actions de sensibilisation pour faire faire et faire suivre, et également faire refaire.

On aura retrouvé dans cette intervention la mise en place d'un groupe projet qui permet de faire des points d'avancement et des points à soumettre pour décision arbitrage au comité de pilotage et aux représentants du personnel.

Les tableaux de bord produits ont constitué un outil commun de suivi et d'engagement tant du responsable du projet que du comité de pilotage.

On retrouve la problématique du turn over, et en conséquence, du départ des acteurs. Compte tenu du turn-over important de l'encadrement, les intervenants estiment important d'investir sur la seule formation des « acteurs historiques » (représentants du personnel et équipe santé au travail).

On comprend ici que la transformation des acteurs a été de passer d'une défense de l'emploi à une meilleure prise en compte du travail et des conditions de sa réalisation. En prenant en compte la culture du reporting propre à l'entreprise, l'établissement des tableaux de bord aura contribué à l'historisation et aux attendus des pratiques.

10. L'animation des groupes et la transmission du savoir des ergonomes.

Pierre NAHON, directeur opérationnel, SOLUTIONS PRODUCTIVES

Il est remarquable de constater que la boucle est bouclée par cette communication qui nous renvoie au constat de Jésus Villena lors de la première communication, l'ergonome au sein d'un groupe. Il n'est pas si facile de faire partie d'un groupe, de l'animer, de faire entendre sa voix, d'accompagner les changements de représentation sur le travail, ni de faire une communication sur cette thématique d'ailleurs.

Pierre Nahon nous aura parlé et abondamment illustré les aléas, les conflits, les régulations. Tout ce qui fait la vie des groupes. Mais aussi les enjeux et problèmes pour les jeunes que cela pose en terme de transmission du savoir des ergonomes.

Nous avons vu dans plusieurs interventions exposées au cours de ces journées, que l'intervention à deux est dans bien des cas une nécessité, souhaitée par les intervenants... cela me renvoie à mes propres pratiques et au compagnonnage dont je faisais état lors des ateliers, savoir lâcher la main pour une prise d'autonomie.

11. Conclusion

Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? OUI, nous sommes d'accord.

Faire faire de l'ergonomie c'est de l'ergonomie car cela permet de produire des démarches de changement, de transformation des représentations et des relations entre les acteurs, de développer des identités collectives, d'intégrer des logiques par rapport à l'efficacité du système, de nouvelles formes de négociation et de rapport social.

Et en termes de pratique qu'est ce que ça fait ?

Faire travailler les autres ce n'est pas :

- faire en sorte que les acteurs se substituent aux ergonomes.
- simplifier le travail de l'ergonome, au contraire. C'est le mobiliser d'une autre façon, tout en gardant son rôle déterminant dans le processus de priorisation permettant aux décideurs de prendre leurs décisions.

Faire travailler les autres demande au préalable de se placer dans des conditions favorables, ce qui peut constituer un vrai parcours du combattant, à savoir : un décideur convaincu d'une démarche centrée sur le travail, un collectif d'acteurs identifiés et ouverts à

la démarche, un porteur de projet identifié, des ressources, une démarche (comme la formation action projet).

Rappelons-nous que la notion de pari risqué, pris par les ergonomes, est basée sur une perception de la capacité des acteurs et de la structure à recevoir ce type de démarche.

Quels avantages ?

Faire travailler les autres... :

- C'est obtenir plus d'informations et de grande qualité sur :
 - o la vie de l'entreprise,
 - o les évolutions (techniques ou du produit)
 - o le point de vue des acteurs,
 - o l'organisation (les relations entre acteurs, les flux)
 - o ... plus que nous ne pourrions en obtenir par nous même dans un temps contraint.
- C'est aussi pouvoir accéder à des terrains qui nous seraient inaccessibles pour diverses raisons
 - Participe donc à une vision plus fine de la situation de travail.
 - C'est recueillir des informations sur la réalité, crédibiliser la remontée de l'information et en conséquence l'analyse portée.
 - Favorise l'émergence d'objets intermédiaires.

Quels inconvénients ?

- Faire travailler les autres c'est :
- Risquer de décevoir les attentes des acteurs
- Reconnaître la non exhaustivité des productions des acteurs,
- Perdre le contrôle d'une pratique, d'une méthode
- Trouver des alternatives au départ des acteurs formés ou en cours de formation
- Engager un coût immédiat supérieur (financier et/ou temporel) mais avec sans doute un retour d'investissement ultérieur
- Dans certaines conditions se faire instrumentaliser (prendre les méthodes de l'ergonome et les détourner, voire finir par exclure l'ergonome).

Faire travailler reste sous la dépendance de plusieurs facteurs :

- La préparation des acteurs et là je vous renvoie à la Formation action projet avec la mise en place d'un comité de pilotage (décisionnel), d'un groupe projet (opérationnel) de groupes de travail (qui alimentent et valident, mais ne proposent pas de solutions).
- Le type de projet (conception, correction, intervention réactive)
- La qualité du demandeur/décideur (sa sensibilité personnelle, sa conviction, son ouverture d'esprit, sa « croyance » ou l'effet sur lui d'une « révélation »).
- La position de l'ergonome (interne ou consultant)
- Le contexte de l'entreprise et les moyens mis à disposition (ressources humaines disponibles, temps, argent)

- La qualité des rapports sociaux :
 - o la question d'intégrer ou non les CHSCT
 - o des stratégies que l'on peut avoir vis-à-vis des IRP, des médecins du travail et d'autres acteurs.

Faire travailler les autres nous pose des questions :

- Quant à la pérennité de l'effet sur les décisions de conception mais aussi sur les décisions habituelles de la structure.
- Sur ce qu'on laisse et surtout de l'état dans lequel on laisse les acteurs après une telle expérience.
- En terme de pratique, comment négocier la fin de l'intervention. Comment articuler la veille ultérieure de l'entreprise ?
- En terme de transmission, comment passer le « savoir faire » dans le « faire faire », et le « faire-refaire » ?