

La pratique en pratique « Revenir après l'intervention ».

Animation : Sophie Aubert

Intervenants : Vincent Guilloux, Aude Jonville, Pierre Richard.

1. Présentation de l'Atelier.

Cet atelier a pour thème cette année la question « revenir après l'intervention ». Pour cela, Aude Jonville, du cabinet Thémis Conseil, Vincent Guilloux du cabinet Solutions Productives et Pierre Richard, « multi-actif ergonomiste », qualificatif qu'il revendique, vont nous proposer leurs réflexions sur ce thème. Lors de la préparation de l'atelier, dans un premier temps individuel, la perception était celle d'un faible nombre de retours après l'intervention, en tout cas pas physiquement. Puis en approfondissant la question, dans un second temps collectif, il est apparu nécessaire de définir ce que l'on qualifie de « fin d'intervention », de manière à pouvoir ensuite parler du retour post-intervention. Pour débiter l'atelier, chacun donnera quelques exemples, puis Vincent et Pierre vont proposer deux éclairages différents précisément sur la fin de l'intervention et comment préparer un retour, à partir de deux orientations d'intervention qu'ils vont jouer de façon théâtrale. Après un premier débat, Aude élargira le questionnement sur les finalités du retour, ses conditions et ses différentes formes.

2. Exemples de retours après l'intervention.

2.1. Aude Jonville.

Peu d'expériences de retour dans ma pratique, mais néanmoins trois exemples : un retour pour évaluer les aménagements réalisés dans le cadre d'une intervention financée par l'A.G.E.F.I.P.H. de maintien dans l'emploi d'une personne reconnue handicapée, donc un retour négocié avec l'opérateur financeur mais pas forcément avec l'entreprise ; deuxième exemple, un retour afin de prolonger une intervention, dans le cadre d'un projet d'évaluation des risques professionnels, j'ai été rappelée pour actualiser l'évaluation et le document unique ; troisième exemple, un retour par enchaînement de projets, dans le secteur médico-social, à partir d'un accompagnement sur un projet architectural, suivi d'un projet sur des réorganisations de services, puis d'un projet sur l'évaluation des risques.

2.2. Vincent Guilloux.

Pour préparer la participation à l'atelier, j'ai consulté les données disponibles au sein du cabinet ce qui a mis en évidence que 70% du chiffre d'affaire est réalisé auprès de clients fidélisés, ce qui signifie a priori que nous revenons souvent. Dans les faits, cela n'est pas aussi évident, car nous ne revenons pas 7 fois sur 10. Certains clients pèsent beaucoup plus que d'autres dans le chiffre d'affaires, mais néanmoins, nous revenons relativement souvent, dans des conditions assez diversifiées. Par exemple, nous pouvons avoir des retours relativement classiques d'interventions qui ont été négociées sur un champ bien défini, un diagnostic par exemple ; le client trouvant l'intérêt d'aller plus loin nous demande de revenir pour continuer la démarche avec lui. Il y a également des retours qui sont négociés contractuellement par exemple lorsque l'on intervient dans des cadres avec des cahiers des charges qui peuvent être définis par des partenaires co-financeurs comme la C.R.A.M., la Direction du Travail, qui imposent le retour dans une finalité d'évaluation de l'intervention et de ses résultats. Enfin, il y a une autre modalité de retour que je souhaitais partager et mettre en débat, qui est un retour non forcément physique après l'intervention, mais qui peut être un retour via un questionnaire, c'est à dire une

démarche qui consiste à questionner l'entreprise quelques semaines ou mois après l'intervention, pour faire une évaluation, avec bien sûr la question des biais inhérents au questionnaire.

2.3. Pierre Richard.

Quand je regarde les interventions dans lesquelles j'ai été impliqué, il y en a peu après lesquelles j'ai été amené à retourner dans l'entreprise. Celles qui ont eu une suite dans l'entreprise ont globalement été marquées par le fait que je ne suis pas revenu pour le même type d'intervention. Par exemple, chez un producteur hydraulique d'électricité en France, une intervention sur les aides au travail auprès des opérateurs qui télé-gèrent les barrages s'est prolongée dans la même entreprise et sur le même site par l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la re-conception des salles de commandes pour les opérateurs. C'est une caractéristique assez forte d'autres actions qui m'ont amené à revenir dans l'entreprise.

3. Fin de l'intervention : illustration à partir de deux positions types d'intervention.

3.1. la position d'intervention orientée « recherche de solutions » (V. Guilloux).

Pour ce type d'intervention, la question première afin de pouvoir déterminer si nous pouvons revenir dans l'entreprise, est de définir le terme de l'intervention, de savoir y mettre une fin. Ces questions sont parfois délicates à traiter. Dans ce type d'intervention, le contexte peut être assez particulier du fait des représentations de nos interlocuteurs sur les solutions possibles. Certaines idées, ou solutions préexistantes, sont déjà envisagées par notre client. Il est également nécessaire d'affronter la question de savoir « qui doit apporter les solutions ». Par exemple, dans le cas d'une demande portant sur l'aménagement d'un poste pour une personne reconnue handicapée, le demandeur voit l'ergonome comme devant apporter les solutions. Il convient donc de convaincre les interlocuteurs que cela n'est pas aussi évident que cela. Dans le cas où le client considère que c'est au consultant d'apporter les solutions, il ne peut y avoir de fin d'intervention que quand l'entreprise a identifié, voire mis en place des solutions. C'est alors une posture délicate pour l'intervenant car le demandeur attend des résultats visibles, palpables, alors que l'on oriente plutôt notre réponse sur la méthode qui doit conduire à ces solutions. La définition de notre offre doit tendre à convaincre notre interlocuteur que ce n'est pas forcément le fait d'amener les solutions clé en main qui va garantir le succès de l'intervention.

Il y a quelques anecdotes d'écueils constatés sur ce type d'interventions pour ce qui concerne la notion de fin d'intervention :

- une incompréhension sur ce qui définit le terme de notre intervention : par exemple une intervention déclenchée par un service R.H. sur une question de maintien en emploi d'une personne reconnue handicapée. , Dans la négociation, notre interlocuteur avait souhaité, pour des raisons de temps et de budget, que nous nous arrêtions à la définition d'un cahier des charges pour la recherche de solutions, et que ce serait ensuite le service méthodes qui serait chargé de trouver les solutions à partir de ce cahier des charges. Une certaine incompréhension est apparue entre les trois acteurs à la remise de ce document. Le service méthodes n'étant pas habitué à travailler selon cette méthode, estimait le cahier des charges insuffisant dans la mesure où les solutions n'étaient pas définies : le demandeur a estimé qu'il fallait aller plus loin et que l'intervention n'était donc pas finie.
- des livrables mal définis ou mal explicités au client : à titre d'exemple, une intervention au début de ma pratique avec un consultant R.H. d'un gros cabinet, était marquante sur le fait qu'il définissait à chaque réunion avec l'entreprise quels devaient être les livrables, ce à quoi elle pouvait s'attendre, quelles étaient les limites de sa prestation, au point que cela en devenait presque caricatural. Cette méthode permettait toutefois de se mettre d'accord

régulièrement avec le client et ainsi évitait des mécompréhensions en particulier sur la fin de l'intervention.

- le fait pour l'intervenant de laisser planer le doute sur qui apporte les solutions, de ne pas trancher cette question très vite dans le projet et de la récupérer par effet boomerang. Nous sommes parfois mis en concurrence avec des cabinets qui n'ont d'ergonomie que l'appellation, qui sont plutôt des bureaux d'étude et qui affirment au client qu'ils prennent en charge à la fois l'étude, le chiffrage des solutions, quasiment la mise en place. Quand au final notre prestation est retenue, subsiste en arrière fond chez le client, le niveau de prestation affiché par ces structures concurrentes.
- La crainte du consultant de mettre trop de limites, de verrous, dans son offre et de ce fait de prendre un risque vis à vis de la concurrence ou, plus fondamentalement, le manque de visibilité au départ qui masque ce à quoi l'on peut aboutir.
- Le conflit entre la fin de l'intervention et le terme contractuel de la relation au client, entre la fin conceptuelle et la fin contractuelle. Parfois l'intervenant est confronté à la difficulté d'accepter que l'intervention est terminée contractuellement, que le client n'est pas forcément prêt à aller plus loin et investir plus, même si les résultats ne sont pas conformes aux exigences que nous-mêmes nous sommes fixés, puisque dans une intervention on porte aussi une part de soi et de sa compétence.

Mieux définir avant et pendant le projet, ce qu'est la fin de l'intervention, peut être une condition de sa réussite. C'est aussi une façon de se ménager des marges de manoeuvre de négociation ou de re-négociation : si nous sommes à l'aise avec l'entreprise pour acter la fin de l'intervention, nous sommes aussi à l'aise pour pouvoir rebondir en cours d'intervention, puis pour revenir dans de meilleures conditions. Bien sûr c'est une façon de préserver l'économie de l'intervention, mais aussi de préserver ses conditions de travail.

3.2. la position d'intervention orientée « démarche » (P. Richard).

Il s'agit ici d'une l'intervention dans laquelle l'intervenant se positionne comme porteur d'une dynamique, d'une démarche qui vise à une transformation, à une conception qui porte sur le travail et ses conditions de réalisation. Dans ce cadre, l'intervenant, qui peut être d'ailleurs un collectif d'intervenants, se positionne comme soutien et acteur central d'une transformation du regard sur le travail, donc d'une transformation culturelle, mais porteur également de « modèles » de compréhension du fonctionnement et de la prise de décision dans l'entreprise pour l'ensemble des acteurs concernés : les Directions, les instances représentatives du personnel et en particulier le C.H.S.C.T., l'encadrement, les personnels.

Le deuxième élément, dans ce type d'intervention, postule que l'intervenant a une certaine expertise du travail, de sa construction, de ses effets. Il est donc amené à être identifié comme une ressource par les différents acteurs, opérateurs, concepteurs, en particulier sur la méthodologie d'analyse et les connaissances sur l'homme au travail. A défaut de cette expertise, il serait réduit à être animateur d'une démarche d'une toute autre nature qu'une démarche ergonomique.

Le troisième élément est qu'à travers l'intervention et ce qu'il a négocié, l'intervenant ergonomiste devient le porteur légitimé de la construction d'une action provisoire, limitée dans le temps. L'intervention est une action collective construite avec et autour de l'intervenant avec des règles de fonctionnement négociées, une fin prévue contractualisée. En même temps, la caractéristique de cette action collective, c'est qu'elle se veut ou tend à être en décalage avec le fonctionnement habituel de l'organisation. De ce fait, l'intervention tend à produire des transformations sur les processus de coopération et de décision : on retrouve la notion d'apprentissage culturel qui se matérialise par des transformations (même modestes !) de la façon de se représenter la construction de la décision et la coopération.

Dans cette posture, l'intervenant est garant de lieux d'ajustement sur la poursuite et la visibilité de l'intervention avec la maîtrise d'ouvrage, le comité de pilotage ... Dans ces lieux, on va retrouver la tension portant sur le cadre temporel et les échéances prévues au départ. D'où un regard partagé sur ces éléments pour prendre en compte les avancées, les imprévus et effectuer des ajustements sur la démarche et même sur les objectifs de l'intervention. Et cela jusqu'à fixer ce qui relève du champ de l'intervention, mais également de ce qui n'en est pas, ce qui est prolongé par l'entreprise elle-même, au-delà de l'intervention et qui a été découvert à travers l'analyse du travail.

Enfin, l'intervenant est confronté, en continu, à la question des livrables. Qu'est-ce qui reste comme trace ou est reconnu comme trace de l'intervention et des réalisations ponctuelles terminées ? L'intervenant est continuellement confronté à cette question qui n'est pas résolue d'avance, puisque dans cette démarche (ici fortement schématisée !!), on reste dans le parti pris d'une relative incertitude sur le type de résultats produits et même sur le domaine des solutions apportées. Cette incertitude se réduit, avec les difficultés que cela présente, à une visibilité qui se dévoile progressivement. Donc cette posture accentue à la fois le choix de la construction collective et l'avancée pas à pas dans un cadre de contractualisation.

Cette démarche accentue fortement certaines modalités d'action. Il y a d'abord une focalisation majeure sur la construction et l'animation de la démarche, donc un investissement en temps et en coût pour l'intervenant sur sa montée en puissance. L'intervenant est contraint à une attention constante du fonctionnement social de l'intervention. Il est amené à avoir un regard assez fin sur ce qui se passe dans le jeu des acteurs, sur le déplacement des capacités d'action, sur les risques d'exclusion de l'un ou l'autre des acteurs, et donc à se faire une représentation évolutive du fonctionnement réel de l'organisation, du travail mais aussi du contexte et des déterminants organisationnels du travail.

La construction de lieux multi-acteurs est une autre modalité d'action essentielle dans la construction et l'appropriation du travail engagé et dans la mise en œuvre d'une démarche vers des objectifs opérationnels. L'intervenant sera ainsi amené à centrer son attention sur l'intégration des différents niveaux de décision et en particulier de l'équipe de Direction, des cadres, ce qui permet d'ouvrir des modalités d'actions et des horizons temporels plus larges pour l'action.

Les modalités et l'objet précis de la fin de l'intervention sont peu précisés mais sont peu à peu déterminés par des éléments de cadrage successifs. En globalisant un peu, on pourrait dire que la fin de l'intervention est projetée sous deux modalités : des scénarii de conception ou de transformation ont été co-élaborés, validés, intégrés dans des projets voire réalisés, et la fin de l'intervention arrive au terme de ce processus. Ou bien la démarche de conception et de transformation est poursuivie par des acteurs internes, dans la dynamique impulsée par l'intervention. Mais dans ces deux cas, la fin de l'intervention, même si elle est établie formellement, n'est jamais la fin de l'action qui reste sous le contrôle des différents acteurs internes et échappe donc de toute façon à l'intervenant. Il faut donc savoir s'arrêter, sans éventuellement envisager de revenir, d'où l'évaluation du positionnement et de la frustration inévitable de l'intervenant.

Le « retour » de l'intervenant peut être illustré sous deux formes qui paraissent plus présentes dans les interventions orientées « démarche » : soit un autre accompagnement d'une démarche d'action, c'est à dire ramener des éléments de méthode, de connaissances ... qui permettent une transformation ; soit un autre mode d'intervention avec un positionnement plus proche de la maîtrise d'ouvrage, portant sur des projets plus larges, qu'ils soient de type architectural, technique ou management.

4. Echanges avec la salle.

4.1. Marc Gautreau, cabinet Emergences : vous parlez de retour, mais vous ne dites pas ce qui a fait que l'on revient. C'est un peu gênant car vous avez donné un certain nombre de conditions qui permettraient le retour, mais il manque le point de vue du client et

donc qu'est-ce qui a changé dans les situations que l'on a traitées. Quand on revient, il y a quelque chose de l'ordre de la satisfaction, mais de quelle nature est-elle chez le client ?

Pierre Richard : A été principalement apporté ici le point de vue de l'intervenant et donc de ce qu'il vivait dans deux postures que nous avons caricaturées et effectivement peu le côté du client. Mais comment « attraper » le point de vue du client ? de quel client ? du commanditaire, des autres acteurs ?

Vincent Guilloux : quatre éléments rapides. Le mode de retour change me semble-t-il profondément selon le mode d'exercice. Le fait « d'avoir bien fait » n'est pas le seul fondement de la récurrence. Un cabinet qui n'a pas fait son travail peut être rappelé x fois à cause de cela. Il y a de la récurrence qui se joue avec l'âge. La semaine dernière j'ai été rappelé pour une intervention dans une entreprise où le dernier aménagement avait eu lieu il y a dix ans, et cela alors que je n'avais pas d'élément de retour sur la prestation mise en place en tout cas côté utilisateur. Cela pose aussi la question donc de la stabilité de l'ergonome. Enfin, depuis un an, nous essayons de plus en plus d'intégrer dans nos devis le retour sur situation dans le chiffrage, ce qui commence à passer du côté client. On commence en fait à faire un bilan après réception. Il convient de faire attention car cela peut se retourner très vite quand on le vend.

4.2. Thomas Pommier ergonome interne à la Ville du Havre : une petite phrase qui me rappelle mon lointain D.E.S.S. « Au plan épistémique, ce pan problématique caractérise une épistémologie sans sujet ». C'est à dire : sommes-nous sûrs qu'il y ait une fin à l'intervention, ne mélangeons-nous pas « revenir après » et la fin de l'intervention et est-ce que le travail s'arrête ? c'est à dire que de toute façon, même quand on revient sur une situation, elle n'est plus celle que l'on avait pu concevoir avant, ce qui est l'intérêt d'être en interne et de pouvoir apprendre, revenir sur les différentes situations et revoir comment on a pu ou pas laisser suffisamment de marges de manœuvres et anticiper les évolutions du travail à venir. Il est vrai que c'est l'avantage d'être en interne que de pouvoir revenir. Ce qui m'aurait également intéressé, c'est qu'au fond la fin de l'intervention, elle est pour l'instant essentiellement budgétaire pour les cabinets conseil, mais quels moyens sont mis en œuvre pour établir que ce n'est pas une fin en soi, mais que ce n'est que le début d'un commencement.

Vincent Guilloux : C'est pour cela que nous avons souhaité illustrer deux positions différentes. On peut toujours se dire que l'intervention n'a pas de fin dans une visée de transformation. Par contre, il y a forcément une logique économique et à un moment il faut bien savoir s'arrêter. Pour voir s'il y a une continuité, ce que l'on peut mettre en place derrière, cela peut être de mettre en place un questionnaire. Pour les ergonomes internes, il peut y avoir d'autres moyens pour y parvenir. Un autre moyen réside dans les relations partenariales qui sont entretenues et qui permettent de réactiver un lien.

Pierre Richard : La fin de l'intervention n'est bien évidemment pas la fin de l'action et si l'on revient, on entre autrement. Dans l'orientation démarche, l'intervention est la création, à un moment donné, dans une organisation, d'une action collective qui se termine au moins dans son fonctionnement formel au départ de l'intervenant. De ce point de vue là, il y a donc quelque chose qui s'arrête et vouloir à tout prix le prolonger, y compris pour des raisons commerciales et de suivi, repose la question des modalités de la suite, justement parce qu'une intervention doit s'arrêter. C'est bien la différence avec les ergonomes internes. Pour les ergonomes externes, l'intervention est un temps et un lieu qui est clôt et qui est de ce fait, producteur de quelque chose de l'ordre de l'imprévu. On retrouve là des réflexions qui ont été menées par d'autres champs des sciences humaines : la

caractéristique de l'intervention est qu'elle s'arrête à un moment donné. Elle démarre avec une demande, elle s'arrête et elle peut reprendre, de mon point de vue renforcée, s'il y a une nouvelle demande de l'entreprise.

- 4.3. Annie Drouin « ex ergonome interne » :** Je pense que ce qui est important quand on est ergonome interne, c'est que l'on est positionné dans l'entreprise et que l'on fait partie de son paysage. Donc quand l'on part intervenir pour nos clients internes, on dispose d'un certain nombre de bras de levier pour aller au-delà de la fin de l'action. On a un certain nombre d'arguments, justement parce que l'on est dans le tissu dynamique de l'entreprise, avec ses contradictions, ses pouvoirs larvés ou explicites, qui nous permettent de négocier un accompagnement, un suivi au-delà de la fin de l'action. Ce positionnement et cette présence en permanence, la pérennité sont intéressants, mais pour autant, on ne retrouve pas absolument la même situation. On est bien dans la transformation du travail mais il faut se préparer néanmoins à une autre transformation de cette action. Quel est notre moyen de savoir que nous avons un certain nombre de réussites, du moins d'appréciation de cette posture que l'on a ? Une, triviale, observée au moment où l'on a des avancements de fin d'année ; le fait également qu'au fur et à mesure du temps, on gravit les échelons de la rencontre d'acteurs qui ont de plus en plus de responsabilités. Cela signifie que l'ergonome interne aussi est dans une transformation, pour rester crédible.
- 4.4. Stéphane San Millan, ergonome en S.S.T. :** un petit témoignage pour cette forme de pratique de l'ergonomie. Un des avantages est que le médecin du travail reste dans l'entreprise, même s'il peut changer. Depuis six ans, j'ai été rappelé six fois dans quatre entreprises différentes par des médecins du travail soit pour faire une seconde intervention, soit pour faire un deuxième passage ou une évaluation d'une intervention que j'avais déjà faite.
- 4.5. Alexandre Morais, groupe P.S.A. :** dans mon parcours, j'ai été consultant avant d'être ergonome interne ; comme ergonome interne, ce que je constate est qu'il y a plusieurs types d'actions de l'ergonome. Il y a l'intervention du type « un client fait une demande » et je vais intervenir ; il y a la participation, en tant que salarié, à certaines orientations de l'entreprise ; il y a aussi bien sûr les interventions de type « pompier », où tu as commis une erreur et tu dois la réparer. Quand on parle d'interventions ici, certes il y a un début et une fin, mais elles sont plus au niveau local (par exemple limité à un service). Au niveau des usines, il y a un contrat d'objectifs, qui, pour l'exercice comptable à venir, rassemble les propositions d'actions à mener, compte-tenu des engagements vis à vis des partenaires sociaux, formulées par l'ergonome au directeur de site. Un certain nombre d'interventions locales sont définies à sur la base de ces propositions.
- 4.6. Thierry Paravis, ergonome dans un S.S.T. :** je me considère un peu comme l'ergonome interne de six mille entreprises employant soixante mille salariés. J'interviens moi même dans un certain nombre de ces entreprises et je m'efforce de « revenir sur les lieux de mon crime » car souvent j'ai vu que ce n'était pas comme j'avais prévu, voire que cela avait aggravé la situation. C'est le processus vertueux dans lequel il me semble nécessaire de revenir sur ses interventions. Deuxième aspect, revenir après l'intervention, cela peut être aussi le fait des ergonomes qui reviennent et accompagnent des interventions d'autres ergonomes, consultants, réseau S.A.M.E.T.H.,

plateforme A.G.E.F.I.P.H. et autres. Cela en demande beaucoup à notre communauté. C'est là qu'il faut dépasser les guerres de chapelle et fabriquer une cathédrale.

5. Synthèse des deux positions type et finalités/modalités du retour. Aude Jonville.

5.1. Synthèse des deux postures.

Du côté de l'intervention orientée « solutions » : on a une fin d'intervention marquée par une fin d'étape de projet, même s'il ne s'agit pas de la fin de l'action, et par l'atteinte d'objectifs qui sont palpables. Malgré l'apparente clarté du cadre, un certain nombre de difficultés ont été exprimées qui font qu'il n'est pas évident d'être en accord avec l'entreprise sur la notion de terme de l'intervention. Pour pouvoir être dans les meilleures conditions pour revenir, il faut arriver à se mettre d'accord sur cette fin d'intervention et s'appuyer sur des outils de recalage tout au long de celle-ci.

Du côté de l'intervention orientée « démarche » : la fin de l'intervention n'est jamais la fin de l'action les modalités sont beaucoup plus ouvertes. Au départ, la fin n'est pas connue. On peut dire cependant qu'elle est marquée par l'utilisation du nombre de jours convenu au départ. La caractéristique de l'intervention orientée « démarche » est le contenu négocié tout au long de l'intervention. Les difficultés qui en découlent sont, pour l'entreprise, le manque de visibilité, ce qui nécessite une confiance dans l'intervenant, et, pour ce dernier, la difficulté réside dans la capacité à l'intervenant à rester centré sur la démarche (particulièrement en début de carrière) et, dans certains cas, à partir avant l'aboutissement d'un objectif « palpable », ce qui peut engendrer une frustration importante. Dans ce type d'intervention, l'enjeu pour préparer le retour va être de faire prendre conscience à l'entreprise de l'apport de l'intervenant et de se repositionner dans la dynamique engagée.

5.2. Pourquoi et comment revenir ?

Nous avons identifiés plusieurs objectifs au « retour » :

- le retour pour évaluer : l'évaluation peut porter sur différents éléments, en premier lieu, elle peut porter sur les résultats de l'intervention, ce qui est plus classique voire aisé dans la première posture. Cela peut consister à évaluer la pertinence des résultats au regard des objectifs initiaux. C'est le cas par exemple pour des interventions de maintien en emploi de personnes reconnues handicapées. L'évaluation peut également porter sur l'implication de l'entreprise dans le projet à travers la mise en place des solutions proposées. L'intervention elle-même et la satisfaction du client peuvent enfin être évaluées à l'occasion du retour.
- Le retour pour prolonger l'intervention par exemple dans le cas d'un cadrage temporel trop court.
- Le retour pour réaliser un autre chantier.
- Le retour pour susciter une autre intervention, donc dans une démarche commerciale, l'enjeu étant de démontrer l'apport de l'ergonomie lors de la première intervention.

5.3. Retour comment ?

Tout retour nécessite un repositionnement et donc la renégociation de contrat ce qui implique un rendez-vous physique pour une analyse de la nouvelle demande.

Cependant, il a été évoqué des cas de retours « à distance », via un questionnaire d'évaluation, pour évaluer la satisfaction d'un client, la pertinence des transformations engagées... Cette démarche est plus de type commerciale et peut donner ensuite lieu à une nouvelle intervention.

Dans le cas d'un retour physique direct, le retour peut prendre différentes formes : réunion avec un comité de pilotage, entretien avec les personnes concernées par la précédente intervention, ou avec le médecin du travail, réunion de bilan, suivi d'indicateurs ...

Quelles sont alors les conditions de ce retour ?

Faut-il qu'il soit négocié dans la proposition initiale ? Le retour formalisé sera plus cadré, il concerne en général un retour pour évaluer et permet donc d'avoir un « retour » sur l'intervention. Il peut ensuite donner lieu à une nouvelle intervention.

Retour ça signifie fin de l'intervention, il est donc nécessaire de clarifier la notion de fin d'intervention pour pouvoir revenir. Dans le cas de l'intervention orientée « démarche », la notion de fin est plus floue, parle-t-on alors de retour ou de poursuite ? La fin de l'intervention correspond à quoi : à la fin de jours contractualisés ? à l'atteinte des objectifs ?... La fin claire nous semble liée à des questions de confiance entre l'entreprise et l'intervenant.

Une autre condition de retour est la satisfaction du client (décideurs, CHSCT, service RH,...) qui peut passer par un processus de transformation enclenché ou par la satisfaction du client qui « tire des billes » de l'intervention pour son projet.

5.4. Revenir ?

Des délais très variables, de quelques mois à des années.

La situation de l'absence de retour peut s'expliquer par le manque de temps : du côté de l'entreprise, même quand elle a perçu les apports de l'ergonomie, elle ne prend pas forcément le temps de rappeler l'ergonome, ni de mettre en place une structure de projet ; du côté de l'intervenant, le manque de temps peut également être à l'origine de non retour, pris dans un enchaînement d'interventions qui ne lui permettent pas de relancer les entreprises pour lesquelles il identifie des nouveaux projets ou des poursuites possibles de projets.

L'absence de retour peut tenir aussi au fait de ne pas avoir réussi à convaincre ou à des transformations qui ne sont pas enclenchées.

Mais finalement, le propre de l'intervenant n'est-il pas de ne pas rester et donc de ne pas revenir ?

6. Echanges avec la salle.

6.1. Marc Jourdan, société Analisis ergonomie : Je suis revenu dans deux entreprises. L'une, Arcelor Mittal, à plusieurs reprises, mais il n'y avait jamais eu de retour au sens de ce qui a été présenté : il s'agissait de retours localisés dans un service. L'autre, une P.M.E. de 300 salariés, où je suis retourné à plusieurs reprises également, sur la posture n°1, dans la mesure où il s'agissait d'interventions différentes. La question de la satisfaction client pose celle de qui est le client : dans la P.M.E. il y eu plusieurs directeurs ... Le client c'est plus le C.H.S.C.T. par exemple, le médecin du travail, donc pas forcément des demandeurs directs, mais des personnes qui ont vu comment l'ergonome travaille et qui génèrent une forme de consensus pour son retour. La connaissance de ces acteurs est essentielle pour ménager un retour, au-delà de la satisfaction client. La notion d'Histoire, dans le retour est très importante., avec des acteurs pérennes en dehors strictement de la direction, avec lesquels il est essentiel même si cela n'est pas prévu contractuellement, de prendre une heure ou deux et de faire le tour des situations. En synthèse, cela dépend du type d'entreprise.

6.2. Jacques Leplat : Je ne suis pas intervenant, donc vous excuserez l'incongruité de mes remarques. Quand vous parlez d'évaluation, il y a une dimension qui n'apparaît pas, c'est l'évaluation pour celui qui a fait l'intervention. L'intervention est un bénéfice aussi pour lui. Toutes les interventions n'ont pas un égal intérêt. J'imagine que l'intervenant se construit son expérience. Certaines interventions sont intéressantes car elles lui ont permis d'acquérir quelque chose et prolongent des travaux réalisés dans une précédente intervention. Comment gérez-vous cela ? Il peut y avoir des questions de conflit : telle intervention m'intéresserait bien pour moi, pour construire mon savoir, mon expérience et puis elle a aussi un intérêt économique car là il y en a une qui rapporte plus que l'autre. Alors comment gérez-vous ces problèmes là ? Dans une autre optique, je me posais la question de la notion de gain marginal dans une intervention. A la limite, une intervention cela pourrait ne jamais être fini, parce qu'il y a toujours à faire et à un moment il faut s'arrêter. C'est comme quand l'on fait un article, on se dit si on

avait du temps, on pourrait encore le faire mieux, mais à un moment on s'arrête parce que le gain marginal serait faible. Alors avez-vous aussi cette question du gain marginal ?

Vincent Guilloux : sur la question de l'évaluation pour le consultant. Il est vrai que l'on met aussi une part de soi dans l'intervention. On aime donc aussi avoir des retours positifs et quand on a des retours négatifs, il faut essayer de savoir pourquoi et comprendre. On n'a donc pas une démarche très structurée sur cette question de l'évaluation. Sur la notion de questionnaire, déjà évoquée, il y a bien sûr aussi une logique commerciale derrière, mais tout de même une logique personnelle avec une certaine appréhension sur le contenu de la réponse. Quand tout va bien, on est content, parfois surpris de constater le décalage qu'il peut y avoir entre ce que le consultant pense, lui, avoir apporté et ce que le client, lui, reformule dans les résultats et les questions ouvertes. Quand la satisfaction n'est pas au rendez-vous, c'est un moment de remise en question pour soi-même, qui invite aussi à recontacter l'entreprise pour en savoir un peu plus.

Pierre Richard : Je suis interrogé par ce que vient de dire Vincent, quand il dit « le client ». Est-ce celui qui paie ou est-ce que ce sont l'ensemble des acteurs qui ont été rencontrés, avec lesquels on a fait de la mise en mouvement, avec lesquels on a travaillé dans l'intervention. Pour arriver à une évaluation du processus dynamique de l'intervention et de ce qu'il a produit, je ne me suis jamais trouvé dans les conditions de le faire parce que c'est un travail conséquent et complexe. J'avoue ne l'avoir jamais trouvé sauf dans des évaluations que j'ai faites dans des recherches. Quant à la question de Jacques Leplat sur l'évaluation que fait l'intervenant, il me semble qu'elle apparaît par tout petits morceaux. Très concrètement à travers des discussions entre collègues dans ou en dehors de l'intervention, mais on a peu d'outils construits pour cela. Par contre, au fur et à mesure des interventions réalisées dans une trajectoire professionnelle, on arrive à voir un peu mieux quelle posture de départ on privilégie de façon assez constante et qui fait l'« identité » de l'intervenant. Pour ce qui est des résultats, je pense que l'on est très peu en capacité de les saisir réellement.

6.3. Isabelle Januel, E.D.F. : Sur la position de consultant interne / consultant externe, je pense qu'il y a consultant interne et consultant externe : il y a des microcosmes et aussi des entreprises dans lesquelles on a des cultures totalement différentes d'une unité à une autre, des acteurs, des systèmes complètement différents, et donc la même approche qu'un consultant externe. Il y a également la question de la prise de risque lors de l'intervention versus la question du retour. Par exemple, nous avons eu une intervention qui selon nous s'est parfaitement bien déroulée, alors que le « client » n'a pas été satisfait de l'intervention. Pour autant, quand nous en avons fait une analyse approfondie, nous en avons conclu que cela avait produit des effets. Donc certaines postures nous mettent en danger ce qui pose la question de nos prises de risques.

Pierre Richard : cela évoque les situations des fins d'interventions non-prévues, arrêtées soit par le conseil, soit par le commanditaire.

6.4. François Coutenceau, Sécafi : un retour d'expérience sur les expertises C.H.S.C.T. qui sont un exercice un peu particulier où le système client est spécifique, selon celui qui nous paie, celui avec qui l'on travaille, et des critères d'évaluation qui peuvent être très différents. Pour autant, nous nous livrons systématiquement à un retour formalisé vers le « client ». Bien sûr lequel ? il convient de faire une synthèse. La question du délai pour réaliser cette évaluation est récurrente., celle de ses modalités selon notre organisation interne ... On en sort malgré tout jamais indemne : pour la direction, c'est la prise de conscience de l'apport d'une intervention, avec pourtant un point d'entrée essentiellement conflictuel, avec des conditions de réussite que les élus découvrent (comment bien travailler dans ce cadre, comment s'appuyer sur l'expert pour faire avancer un sujet), avec des points d'appréciation que l'expert aussi découvre (du point

de vue d'une direction : satisfaction du cadencement de l'intervention et dans la sécurité mise dans l'accompagnement). Nous essayons d'avoir une démarche externe et interne d'évaluation de la mission au sein de l'équipe des consultants (positionnement, apports mutuels, auto-évaluation sans impact financier : analyse réflexive du travail d'intervention, les représentations du client étant utilisée pour faire évoluer nos pratiques internes).

- 6.5. Céline Uguen, ergonome à INDITEC : Je voudrais juste ajouter une question qui est « qui revient ? » car dans ma pratique j'ai été confrontée à deux situations. La première : « je veux que ce soit vous qui reveniez ; pas quelqu'un d'autre de votre cabinet ». Dans ce cas là comment fait-on ? cela veut-il dire que j'ai été trop empathique et donc insuffisamment professionnelle ? ; si c'est un autre cabinet qui revient, cela ne veut-il pas dire que l'on a tout de même mis quelque chose en mouvement et que l'on a gagné dans nos objectifs qui étaient de transmettre quelque chose à l'entreprise qui nous a appelés.
- 6.6. François Daniellou : Je voulais juste rapporter une anecdote qu'Alain Wisner racontait souvent. Tout le monde a entendu parler de l'intervention à la Thomson dans les années 70 de Catherine Teiger, Jacques Duraffourg et Antoine Laville. Douze ans après, Wisner revient dans cet établissement et il discute avec une jeune femme qui était trop jeune pour avoir connu l'intervention précédente. Elle lui dit « Monsieur, vous m'observez et vous pensez que je fais un travail manuel, mais vous savez, en fait dans les 34 secondes de mon temps de cycle, je suis obligée de prendre beaucoup de décisions et en fait j'ai une activité mentale ». Cela veut dire qu'il y a des interventions qui ont un sillage totalement imprévisible et qui aurait échappé à n'importe quelle évaluation au bout de six mois bien entendu.
- 6.7. Jacques Escouteloup : Comme François a parlé d'Alain Wisner, je me disais tout à l'heure en parlant avec Jacques Leplat qu'on aurait pu évoquer ce qu'aurait dit Jacques Christol, mais je ne suis pas sûr de pouvoir le dire comme il l'aurait dit. Il me semble que son idée, souvent, c'était de rappeler que lorsqu'on intervenait, si l'on valorisait énormément l'action de l'ergonome dans les transformations, on risquait de faire de l'ombre au décideur, et que si le décideur avait de l'ombre sur lui, il risquait de ne pas vous rappeler.

Pierre Richard : On a bien parlé de démarche mais de démarche de transformation. Dans cette lecture, l'intervention met en mouvement le système de décision. L'intervenant est un agitateur de système de décision, sachant que, l'intervention se finissant, les traces qui resteront seront celles qui perdureront dans le système de décision. Mais l'ombre est moins forte pour un décideur dans une intervention parce que celle-ci, de toute façon s'arrête.

- 6.8. Damien Huyghe : J'ai un peu de mal sur le « pourquoi revenir ? ». Je ne suis pas pour l'évaluation côté satisfaction du client, tendant à mettre en évidence des résultats. Quand j'essaie de revenir, ce n'est pas cela que je cherche. C'est plus proche de « qu'est-ce qui reste de l'intervention, comment les gens la vivent-elles, qu'est-ce que je dois essayer d'aller capter pendant que j'y suis ? ». Ce qui m'intéresse c'est finalement « cela a donné quoi ? » et de capter ce que je n'ai pas vu pendant que j'y étais. Je suis opposé au fait de chercher, même avec nos concepts, la rentabilité de notre intervention. Un bon moyen de retourner dans l'entreprise sans justement d'objectif formalisé et juste pour voir, jauger la situation, c'est de faire des visites, ce que font très bien les architectes : par exemple dans une cuisine et une blanchisserie. Le but était de visiter avec l'architecte et l'équipe afin de voir ce que la situation était devenue.

Pierre Richard : Je réagis juste sur le terme de « visite » qui ne me va pas très bien.

Jacques Escouteloup : Je dois avoir les mêmes réactions épidermiques que Pierre sur cette notion. Il me semble que, même si Damien l'envisage ici après une intervention de conception, dans une conduite de projet, si l'on veut faire quelque chose qui ait du sens, cela supposerait une analyse de ce qui se passe après qu'on soit passé, c'est à dire que l'on ne fasse pas une visite, mais une analyse du travail, sinon, on fait comme le dit Pierre, du tourisme. Cela dit le tourisme peut être intéressant pour au moins deux raisons : bien souvent dans les interventions « conduite de projet », le travail de l'ergonome s'arrête parfois à l'élaboration des plans. Alors c'est vrai que d'aller voir ce que les plans ont donné, c'est une sorte de plaisir intense. J'ai sué à réaliser des simulations et j'ai bien envie de savoir comment cela se passe. Alors c'est une visite « orientée curiosité ». Celle-là me paraît intéressante. L'autre me paraît quelque peu dangereuse.

Aude Jonville : Pour répondre à Damien sur la question de revenir pour évaluer les transformations, les exemples évoqués s'inscrivaient dans le cadre d'interventions financées par l'A.G.E.F.I.P.H. qui sont donc bien ciblées et intègrent contractuellement l'évaluation. Sur ce registre, cela me paraît normal de vérifier à distance, si les transformations mises en place atteignent bien les objectifs de compensation que l'on s'était fixés. On ne peut non plus occulter totalement les demandes d'entreprise de stabiliser des résultats.

6.9. Marc Jourdan, société Analisis ergonomie : Je souhaiterais juste ajouter un élément. Pour un intervenant, se faire virer est plein d'enseignements, autant que de revenir.

Pierre Richard : C'est la raison pour laquelle je pense que, dans la réflexion sur l'intervention, il faut prendre en compte qu'elle a toujours une fin. Cette fin produit un résultat, quelles que soient les types de fin, donc même celles qui elles sont imprévues ou brutales. Mais cela peut, par ailleurs, être appréhendé comme contradictoire avec une logique commerciale.

6.10. Elisabeth Frossard, consultante H.S.E., en D.U. d'ergonomie : le retour ne peut-il pas permettre de voir les effets de notre action et de notre proposition, de manière à constituer une situation de référence pour le futur, dans des interventions similaires ? N'est-ce pas nécessaire au retour d'expérience ?

Sophie Aubert : Je suis ergonome interne et quand nous avons préparé l'atelier ensemble, cela a mis en évidence que cela nous permet d'avoir une pratique réflexive comme vous le dites. J'ai beaucoup questionné Aude, Vincent et Pierre sur la façon dont ils faisaient leur propre boucle d'apprentissage puisque les retours n'étaient pas forcément évidents pour les consultants. En interne cela ne se fait pas non plus simplement et cela présuppose une organisation.

Pierre Richard : Le constat que nous avons dans nos discussions préparatoires est que nos boucles d'apprentissage sont des boucles ouvertes s'appuyant sur la capacité à revenir sur une situation de façon assez longue pour en saisir les évolutions, les dynamiques qui durent ... Mais force est de constater que ces retours sont relativement faibles, en tout cas dans ce que j'ai eu à vivre.. Alors qu'un ergonome interne qui est plus stable dans le temps, qui revient, a des éléments de comparaison entre des situations, tant sur les situations techniques que sur les modes de fonctionnement ou sur le regard porté sur le travail : il a sans doute cette possibilité plus forte de boucle. L'intervenant externe, malgré son désir, est dans une position où il doit se déprendre.

Vincent Guilloux : Ceux sont aussi presque des boucles d'opportunité. On revient « à l'occasion de », « on nous rappelle pour », ce qui permet d'avoir un regard sur l'intervention réalisée précédemment, mais nous n'avons pas forcément dans notre pratique, de possibilité de systématiser un retour, qui pourrait être pris sur notre temps d'auto-formation, de recherche-développement. Ce point est à mettre en débat.

6.11. Annie Drouin : Je reviens sur un point déjà exprimé. Si l'on revient sur la situation où l'action est terminée, les indicateurs d'évaluation que l'on peut prendre pour vérifier, contrôler, apprécier ou s'enrichir ... de toute façon, ils ont déjà bougé. Si l'on ne peut aller jusqu'à refaire une analyse du travail, il faut s'interroger sur ces critères pour une situation modifiée six mois auparavant, parce que le travail, les acteurs ... tout a bougé.

6.12. Thierry Paravis : Sur l'idée de travailler ensemble pour viser une même fin, pas les mêmes fins d'interventions mais les mêmes finalités, selon le principe que nous avons des mobiles partagés. Une des difficultés est le fait que l'on intervienne à deux et avec des positionnements institutionnels différents (ergonomes internes, externes en SST), le fait que l'on intervienne ensemble puis les autres ensuite ou le contraire, cela attire l'attention sur au moins deux aspects : la notion de jugement du travail entre pairs, qui est donc délicat pour partager ; un deuxième enjeu qui est celui de l'apprentissage du travail à plusieurs. Ce n'est pas simplement l'idée de revenir sur le travail des autres auquel je pense, c'est le fait que l'on travaille ensemble et que l'on vous soutienne quand vous êtes intervenant ponctuel et qu'en retour votre intervention ponctuelle puisse nous soutenir à déployer la bonne fin que l'on essaie de conduire dans les entreprises qui adhèrent à nos services. Il y a donc cette idée d'être à plusieurs, d'y venir et d'y revenir à plusieurs et malheureusement, en réel, on constate souvent que cette articulation là n'est pas « armée » inter-institutionnellement et que l'on est plutôt sur des guerres de chapelles.

Pierre Richard : A la fois je pense que l'articulation ergonome interne et externe est très enrichissante sur plein de plans y compris pour l'action, La précaution que j'y mettrai est que, par construction, ils ne sont pas dans la même position. Donc, le travail en commun va se construire aussi sur le traitement de ce positionnement différencié dans lequel les enjeux ne vont pas forcément automatiquement être les mêmes. Il y a par ailleurs, vraisemblablement, un décalage très fort entre les deux statuts qui ne produit pas les mêmes effets sur les processus de décision : L'ergonome interne est positionné dans ces processus, alors que l'ergonome externe traverse, déplace, bouscule ces processus et risque de ce fait de se retrouver, à un moment donné, en décalage sinon en désaccord avec l'ergonome interne. Je crois très fortement à cette collaboration et en même temps elle doit prendre en compte une différence de fond, qui porte non sur le métier et le regard sur le travail, mais sur le positionnement d'acteur.

6.13. Stéphane San Millan : Par rapport au sujet de l'atelier, j'ai du mal à intervenir en me posant, en cours d'intervention, déjà la question de savoir comment je vais faire pour revenir. Je rejoins ce qui a été dit : on peut se faire virer ou ne pas faire une bonne intervention et revenir plein de fois. Pendant l'intervention, la question est comment répondre à une demande. La précision de qui est le client n'est pas simple. En même temps comment faire pour travailler correctement, avec, comme le dit parfois François, « l'insolence nécessaire » pour dire des choses non toujours politiquement correctes, mais qui font avancer le débat dans les entreprises. C'est plutôt cela la question. Sinon ne serait-ce pas travailler dans la compromission plutôt que travailler dans le compromis ?

Pierre Richard : C'est pour cela qu'il y avait tout à l'heure une distinction entre fin de l'intervention et possibilité de retour. Autant la construction de la fin est déterminante dès le début de l'intervention à travers les projections que l'on s'en fait, autant la continuation de l'action n'est pas forcément une préoccupation permanente. Par contre, quelque chose se construit à partir de la représentation qu'e l'intervenant se fait de sa posture et de ce que cela entrainerait s'il revenait. Ce qui ne signifie pas qu'il calcule comment il va revenir.

Vincent Guilloux : De plus, il y a des interventions pour lesquelles, pendant que l'on vit le projet, on a envie de revenir parce que l'on sent qu'il y a des choses à faire et qu'on prend du plaisir à travailler avec ce client et les acteurs du projet et il y a des interventions où on a pas l'envie aussi de revenir parce que l'on a tellement bataillé et sué que l'on n'a pas envie de réinvestir de l'énergie, car on n'a pas réussi à faire basculer les choses et à se préserver des conditions d'intervention satisfaisantes.