

Essayer de rester ergonomiste : composer entre mon idéal d'intervention et les déterminants de la situation

Évelyne LAPORTE

Chargée de missions, ARACT Nouvelle-Aquitaine, Limoges

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Laporte, E. (2019). Essayer de rester ergonomiste : composer entre mon idéal d'intervention et les déterminants de la situation. Dans *Évolution des contextes et des pratiques d'intervention : vers différents métiers d'ergonomiste ?*. Bordeaux.

1. Introduction

Bonjour à tous, Évelyne LAPORTE, chargée de missions à l'ARACT Nouvelle-Aquitaine. Je vais vous parler d'un des aspects de ma pratique d'ergonome, en tant que chargée de mission, lors d'une intervention qui s'est faite dans le cadre d'un projet de recherche-action. Quand j'ai été sollicitée pour faire cette communication, je me suis demandé comment parler de ma pratique à des ergonomes : pourquoi pas à l'aide des 5 carrés. Je vais alors vous parler de déterminants, d'activité et d'effets.

2. Le métier de chargée de mission à l'ARACT Nouvelle-Aquitaine

2.1. L'ARACT Nouvelle-Aquitaine

Être chargée de mission à l'ARACT Nouvelle-Aquitaine fait partie des déterminants de ma situation de travail. Nous sommes notamment amenés à gérer plusieurs chantiers en simultané et aussi à participer à des projets du réseau ANACT-ARACT, avec un ou des partenaires extérieurs. Ces projets ont pour objectif soit d'explorer de nouveaux secteurs avec des sujets que l'on connaît déjà, soit d'approfondir certains sujets. Un autre objectif va aussi être de transférer des méthodes et des outils et, par cela, de contribuer à des travaux de capitalisation.

2.2. Déterminants Femme

Au niveau des déterminants, on retrouve déjà ma formation, initialement hygiène sécurité environnement, puis un master ergonomie à Bordeaux. Dans ce dernier, j'ai pu développer un certain nombre de valeurs en plus d'apprendre et d'intégrer ce qu'est le métier d'ergonome, du moins, tel qu'il nous a été enseigné, puisque comme nous avons pu le voir aujourd'hui, il y a plein d'autres formations. Déjà à cette époque, on avait des modules qui étaient destinés à nous montrer qu'il pouvait y avoir différentes formes de pratique, en fonction de nos positionnements, en fonction des cadres d'intervention. Cependant, il y a des notions qui, pour moi, restent centrales à tous ces intervenants, aux pratiques diverses et aux contextes d'intervention variés. J'ai pu intégrer ces notions et elles m'animent toujours, notamment, pour ce qui est de comprendre le travail pour le transformer, travailler la demande pour la reformuler et définir un périmètre d'intervention qui soit pertinent pour notre pratique et aussi au regard des besoins tels qu'on les comprend. On retrouve aussi les notions d'appropriation, de ce que l'on renvoie à l'entreprise, d'appropriation du diagnostic par les acteurs de l'entreprise, parmi de nombreuses autres valeurs. Le dernier déterminant que je mentionnerais ici, c'est une précédente expérience dans un projet de recherche, qui était aussi financé par un partenaire extérieur qui a mobilisé le réseau. Moi je n'étais pas encore dans le réseau, j'étais intervenante. Ça a

créé une forme de précédent, du fait du cadre de l'intervention, mais aussi de par la méthodologie qui nous était proposée dans le cadre de ce projet. De plus, le sujet concernait le risque chimique et cela va être aussi le cas dans ce que je vais vous présenter.

2.3. Les déterminants macroscopiques

Le projet qui pose le cadre de l'intervention dont je vais vous parler a été commandité par l'ANSES qui a sollicité le réseau ANACT-ARACT par suite d'une présentation d'un projet de l'ARACT Picardie, récemment devenue ARACT Hauts-de-France. L'ANSES était intéressée par l'approche sur le travail. Le sujet portait sur une première étude qui avait pour but de voir comment les valeurs limites d'expositions professionnelles, dites VLEP, étaient concrètement utilisées sur le terrain ? Par qui ? Pour quelle raison ? Ou alors est-ce qu'elles ne sont parfois pas utilisées ? Ou encore si elles ne sont pas utiles pour la prévention, etc. puisque construire des valeurs limites d'exposition professionnelles, ça prend du temps, ça prend de l'argent.

La structuration de ce projet a été décidée au national à partir d'un comité de pilotage chargé plutôt des aspects administratifs et financiers de la convention. On retrouve aussi un comité scientifique avec les signataires de la convention, l'ANSES, l'INRS et l'ARACT, des experts et des personnes qualifiées pour conduire ce programme de recherche. On avait aussi un pilotage interne au réseau, avec Laurence THERY, directrice de l'ARACT Hauts-de-France, et Pascale MERCIECA, chargée de mission à l'ANACT. Elles étaient aussi chargées d'animer notre équipe qui rassemblait les chargés de mission de trois ARACT, de Hauts-de-France, de Nouvelle-Aquitaine et de Normandie.

En termes de structuration, la méthodologie a été définie à un niveau national. Au niveau ARACT, nous l'avons eue en lecture, mais ce n'est pas nous qui la construisons. Nous n'avons pas la main sur les étapes, le calendrier et le nombre de jours associés, cela est fixé bien en amont du démarrage de nos interventions. De même que la fixation des temps de coordination qui nous servent, d'une part, à faire remonter à nos référentes internes et à nos pilotes réseau ce que l'on produit sur le terrain, en termes de matériaux, mais aussi, d'autre part, à recevoir les orientations que donne le comité scientifique sur le projet. Les hypothèses que le comité scientifique sont construites à partir de ce que nous avons fait remonter. C'est-à-dire qu'en tant que chargés de mission, nous n'avons pas du tout participé à la construction de ces hypothèses, ce n'était pas notre rôle. Ces temps de coordination servaient aussi à produire un certain nombre d'outils pour nous faciliter le travail sur le terrain et aussi pour que nous puissions travailler de façon coordonnée, commune et harmonisée tout en étant à distance, répartis sur le territoire.

Les hypothèses ont vraiment guidé notre action et le choix des entreprises dans lesquelles nous sommes intervenus et aussi les analyses du travail conduites, les matériaux recherchés. Elles ont demandé du temps de coordination à Laurence et à Pascale pour nous les expliquer.

3. Activité

Partant de ces déterminants, je vais faire un focus sur la partie intervention en entreprise qui vise à récolter des matériaux terrain pour répondre un aux interrogations de l'ANSES. C'est le moment où nous cherchons une entreprise, où nous la trouvons cherchons à la garder dans le dispositif.

Il fallait concilier ce sujet spécifique du risque chimique (et de l'usage de la VLEP), avec les craintes de sanction et les préoccupations immédiates que les entreprises pouvaient avoir en nous voyant arriver. L'ARACT est peut-être une entité bien identifiée par vous, mais parfois pour les entreprises ça ne l'est pas tellement. Ils peuvent avoir, vis-à-vis d'un intervenant extérieur et de quelques institutionnels, quelques préoccupations.

L'activité commence par un travail de mobilisation des partenaires et des contacts existants de l'ARACT, via le réseau d'entreprises avec lequel des travaux ont déjà été effectués. Ce travail de mobilisation, orienté sur le sujet des VLEP, entraîne beaucoup de demandes ciblées, que nous essayons d'explicitier en quelques lignes. Pourquoi est-ce que nous sollicitons les partenaires avec très peu d'opportunités concrètes derrière ? Cela a été un des éléments remontés au niveau national, car cela veut dire que lorsque nous avons une entreprise qui veut bien potentiellement ouvrir ses portes, c'est un challenge de la convaincre de participer au projet.

Une entreprise a été convaincue, c'était un contact par l'intermédiaire d'une médecin du travail, d'abord avec la responsable des Ressources humaines puis avec le directeur de l'entreprise.

Concrètement, l'entreprise en question, qui faisait du traitement de surface, était une belle entreprise pour le projet puisque la question du risque chimique était bien au cœur de son activité. Elle comporte des ateliers de production, sous forme de grands hangars, dans lesquels il y a des baignoires de produits chimiques qui s'alignent et des pièces vont être trempées dans différents baignoires, dans différents ordres soit par des automates, soit, pour certaines lignes, par des opérateurs. Ces opérateurs longent les lignes en bleu de travail, quand ils pensent à les mettre, et font tremper des barres supportant les pièces à traiter dans des baignoires. Parmi tous les produits utilisés, certains étaient soumis à VLEP, je me suis dit « chouette je suis en plein dans mon cœur de sujet, cette entreprise est vraiment un bon terrain, il faut vraiment que je la garde ». Sauf que dans cette entreprise, le discours sur l'importance du risque chimique s'est révélé moins en phase que je ne l'avais pensé de prime abord avec les

priorités qui étaient données. C'est-à-dire que c'était une entreprise en plein développement économique et ils étaient plutôt sur des sujets de développement de leurs ateliers, des problématiques au niveau du recrutement, des difficultés à recruter et à fidéliser. Moi j'arrive avec un autre sujet et il faut que je les rende demandeurs par rapport à cette question-là. C'était aussi une entreprise qui avait des craintes, comme je vous le disais, par rapport au fait de faire rentrer un intervenant extérieur. Il a fallu que j'explique bien l'enjeu du projet, la méthodologie, que je sois assez rassurante par rapport à ce que j'allais faire. Ce n'est pas rare qu'on nous prenne pour l'inspection du travail ou alors qu'on pense que l'ARACT y est rattaché, ou que nous sommes. Un élément important est que l'entreprise, dès le début, a été demandeuse d'un intérêt pour elle, dès les premiers échanges j'ai entendu : « et nous ? Qu'est-ce qu'on y gagne ? ».

Pour essayer de garder cette magnifique entreprise pour le projet, je me suis retrouvée à construire une intervention qui permette tout à la fois de concilier d'une part les objectifs de l'étude nationale et, d'autre part, les exigences de l'entreprise. C'est-à-dire prendre en compte un certain nombre d'incontournables méthodologiques, un sujet précis à investiguer, et d'autres par avoir un retour concret sur leur prévention, des actions concrètes ou plutôt sur de la technique.

Un élément facilitateur, dans ce cadre-là, c'est de pouvoir intervenir sur des jours financés dans le cadre d'un projet que l'entreprise ne va pas déboursier d'argent et profiter d'un intervenant extérieur en son sein. C'est un élément qui aide effectivement, mais qui ne se suffit pas à lui seul. Dans sa proposition il faut arriver à concilier les deux enjeux : pour l'étude et pour l'entreprise.

L'entreprise a tout de même failli arrêter le projet, à peine avait-il démarré. Même si j'avais rédigé une proposition d'intervention qui reprenait les différents éléments méthodologiques dont on avait discuté ensemble, lorsque je leur ai demandé les premiers documents pour l'analyse documentaire, ils ont eu peur : de ce que j'allais montrer à l'extérieur, sur ce que j'allais en faire. Cela a été une nouvelle fois un travail de les rassurer sur l'anonymat, sur l'usage des données, sur ce que j'allais faire concrètement au cours de ce travail avec eux.

En termes de résultats, par rapport au projet national, c'est une avancée : une entreprise est recrutée. Et si j'intègre la question des boucles de rétroaction, cela veut dire des délais respectés. Les résultats pour l'entreprise sont qu'ils ont une proposition faite au regard d'une demande, qu'il a fallu néanmoins faire émerger. Cela devient une forme de prescription pour mon intervention, dont je suis partie prenante d'où une notion d'engagement auprès de l'entreprise en plus du niveau relatif à l'étude nationale.

4. L'intervention en entreprise

Je vais rentrer le cœur de cette activité pour vous montrer comment j'ai pu concilier l'étude et l'intervention.

La première partie de l'intervention dans l'entreprise a consisté en la réalisation d'un état des lieux avec une analyse documentaire : le DUERP, les PV de CHSCT, pour comprendre comment est-ce qu'ils abordent la question de la prévention dans leur entreprise, est-ce qu'ils repèrent le risque chimique, oui, où, comment, qui, etc. C'est là que je me suis rendue, compte qu'ils le traitaient de manière assez prescriptive, avec beaucoup de rappel à la règle, des pistes de solutions comme « faire attention à... ». Je leur ai demandé nécessairement les rapports de mesures VLEP, puisqu'ils avaient des produits soumis à VLEP et qu'ils m'avaient dit avoir fait des mesures régulières sur leurs lignes. Ils m'ont envoyé des rapports de mesures, mais sur les aspirations en place sur leurs lignes. J'ai feuilleté et puis je leur ai dit que je voulais leurs rapports de mesures sur les VLEP, sur l'exposition professionnelle. Leur réponse a été : « Ah, mais on a pas fait d'autres mesures nous ». C'est là que je me suis dit que cela allait être plus compliqué que prévu le sujet VLEP et que cette entreprise qui me semblait gérer parfaitement ce sujet ne n'y était pas complètement. Et c'est un résultat à intégrer.

J'ai aussi intégré à cette étape-là de mon intervention un élément obligatoire relevant de la méthodologie de l'étude nationale, qui demandait à faire des entretiens enregistrés. Il y en avait un certain nombre réparti par région et ensuite par entreprise. J'ai effectué ces entretiens enregistrés, cela aussi il m'a fallu l'expliquer à nos interlocuteurs, les rassurer, etc. Parmi les acteurs de l'entreprise, j'ai choisi le directeur, la responsable des ressources humaines et les représentants du personnel au CHSCT.

Les données recueillies au travers de ces différents travaux de première phase m'ont permis, pour l'étude nationale, de remplir les objectifs. Avoir fait les entretiens avec le guide national pour pouvoir avoir de la matière comparable entre les différents terrains était important pour la coordination de l'étude nationale. Cela m'a aussi permis d'avoir des éléments d'analyse sur le contexte de l'entreprise dans lequel les VLEP étaient utilisées, par exemple une description du système de prévention. J'ai pu réinvestir cette formalisation du système de prévention pour l'entreprise en lui restituant notamment un diagnostic des écarts entre :

- le système de prévention qu'ils avaient prévu
- ce que j'avais synthétisé du fonctionnement du système de prévention.

Avec cela, j'ai aussi restitué à l'entreprise une formalisation de la représentation du risque chimique des acteurs que j'avais rencontrés, en leur partageant avec eux un certain nombre de questionnements que cela me renvoyait.

5. Formalisation des représentations sur le risque chimique

Pour vous montrer simplement, sans trop entrer dans le détail, ce que j'ai pu présenter à l'entreprise :

- une formalisation de leur système de prévention prévu : ce qu'ils me décrivaient quand je leur demandais comment ça fonctionnait avec un organigramme, les personnes, qui fait quoi, comment ça marche, un pilotage assuré par le directeur, la maintenance qui fait les faisabilités techniques et le CHSCT qui est dans son rôle, qui prend ses heures, qui sollicite les salariés, etc.
- Le système de prévention réel, tel que je l'ai compris, tel que j'ai pu l'affiner au travers des différents entretiens, des questions que j'ai pu poser aux différents acteurs. Cela met en valeur qu'en termes de nombre d'acteurs et de leur rôle effectif, il y a des différences.

Nous étions à ce moment-là au milieu de l'intervention pour l'entreprise, à une étape de restitution intermédiaire. Et ces éléments restitués ont été très mal pris. C'est-à-dire que je me suis retrouvée en réunion avec des personnes de la direction totalement sur la défensive : «oui, mais ce qu'on fait ça marche...; qu'est-ce que vous nous dites...?».

Cette entreprise, il ne fallait pas que je la perde pour le projet national parce que sinon cela signifie qu'il faut recommencer tout le processus de recrutement, et le temps déjà consacré à faire le travail effectué avec entreprise-là, il n'est plus disponible ou alors qu'il faut trouver ailleurs, sur d'autres financements. Et puis personnellement, en tant que praticienne j'avais envie qu'ils comprennent ce que je voulais leur transmettre, qu'ils comprennent la posture que j'avais et ce que je leur renvoyais comme éléments. Il m'a fallu trouver le bon équilibre pour exposer un diagnostic sans brusquer les interlocuteurs ni masquer les réalités. La reformulation a été un bon outil pour cela, par exemple : «oui, j'ai bien entendu ce que vous dites, effectivement c'est bien d'avoir trouvé des solutions, mais attention cela peut être fragile comme système, pour telle et telle raison...». Un élément que j'ai restitué qui a permis peut-être de les apaiser et de regagner en écoute a été cette cartographie de la représentation des risques chimiques des différents acteurs interviewés dans l'entreprise. Visuellement ça fonctionne de manière très simple. Il y a la liste des métiers dans leur entreprise et les 3 entretiens anonymisés, que j'ai appelé A, B et C. Avec une légende pour chaque métier considéré dans l'entreprise : très exposé, très concerné, risque de co-exposition, peu concerné, non-concerné et certaines fois je n'ai

pas l'information donc je mets blanc plutôt que d'inventer de la donnée. Cela a permis de voir que parfois la représentation est commune, et parfois il y a des différences qui interrogent sur comment l'action de prévention est construite.

Au niveau de ma pratique, cet outil de cartographie n'était pas fourni par l'étude, ce n'était pas un outil élaboré ensemble en temps de coordination. C'est un outil supplémentaire que j'avais produit en plus, ce qui représente un coût en local en termes d'exploitation et de mise en forme des données. Un coût réduit grâce à mon expérience dans un sujet précédent, celui piloté par l'association de recherche sur le cancer, je m'étais préparée à éventuellement recueillir les données, à formaliser les données en ce sens-là pour l'entreprise. Mon objectif par rapport à l'usage de cet outil en plus était d'apporter une réponse de qualité à la demande initiale de l'entreprise « nous, qu'est-ce que ça nous apporte ? » et de favoriser des transformations dans l'entreprise.

5.1. Analyse du travail dans l'entreprise

Passé la réaction défensive de l'entreprise, une réflexion s'est enclenchée « ah oui c'est vrai qu'on n'a peut-être pas défini la politique de sécurité de l'entreprise comme on a défini la politique qualité ». Ils avaient travaillé notamment pour l'aéronautique donc ils respectaient des processus qualité assez décrits et détaillés. Là je m'étais dit : « chouette, pouvoir se positionner comme cela dans une entreprise en tant qu'ergonome cela fait tout à fait écho à ce qui me semble être un bon positionnement pour faire de belles choses en ergonomie ». Par contre, j'avais les déterminants de mon étude qui m'orientaient sur un autre sujet et il me restait 3 jours à consacrer à cette intervention. Au final, pour concilier la demande de l'entreprise et le contexte de l'étude nationale, j'ai défini un périmètre plus restreint au sein de l'entreprise en accord avec elle : cibler un atelier. De la ressource supplémentaire a été mobilisée en local afin que les 3 jours restants financés par le projet puissent être investis uniquement sur du temps terrain. Cela m'a permis de concilier ce qui me semblait être une bonne intervention pour l'entreprise tout en répondant au cahier des charges du projet national.

Et dans les actions réalisées pour « bien intervenir », il m'a semblé nécessaire et pertinent, au de prendre du temps pour mettre en lien les acteurs avec qui je travaillais : faire du lien avec stagiaire HSE, une jeune personne dynamique et investie que l'entreprise envisageait d'embaucher comme responsable HSE, qui travaille sur le risque incendie, ce qui touche la question du risque chimique. De même au cours de l'intervention, toujours pour investiguer un la question de la structuration de la prévention et du contexte de l'entreprise, j'avais rencontré au service de santé au travail le médecin du travail et un toxicologue qui avaient déjà essayé de contacter l'entreprise, de travailler avec elle sur

la prévention, sur l'évaluation des risques, mais qui ne trouvaient pas prise au sein de cette entreprise pour aboutir à des résultats concrets. Il y avait pour moi un objectif de maillage dans l'idée de faire une action utile pour l'entreprise. Cela passe par un certain nombre de mails, prendre du temps pour des coups de téléphone, etc. ce qui n'est pas prévu dans les objectifs initiaux et sont des objectifs que je me suis définis au regard de ma notion du travail bien fait,

5.2. Bilan avec l'entreprise

Pour la fin de mon intervention dans cette entreprise, j'ai effectué un bilan, c'est-à-dire de restituer les éléments en ma possession qui me semblaient pertinents. Parmi ces éléments, le constat d'une prévention des risques professionnels à améliorer, en me basant sur des données chiffrées que j'avais recueillies et formalisées, associé à des données Ameli qui montraient des écarts entre leur taux AT/MP de leur entreprise et ceux de leur branche, de leur secteur ; un constat qui ne les a pas surpris. Ensuite, à partir de là, j'ai replacé la question du risque chimique dans l'activité de travail et donc de leur parler d'activité nominale, et aussi des aléas, des activités dites plus rares, que du coup l'entreprise élimine du champ couvert par son action de prévention. Le but était de leur rendre un regard complet sur ce qu'il se passait dans l'atelier que j'avais investigué, en lien avec les situations potentielles au risque chimique. Parce que l'entreprise restait sur des représentations globales, en plus du fait que ces représentations étaient différentes selon les acteurs interviewés (cf. cartographie de la représentation des acteurs de l'entreprise sur les métiers exposés).

Je tenais aussi à remonter des éléments sur la perception du risque chimique par les opérateurs, en complément de leur propre perception du risque chimique. En effet, l'entreprise avait un peu le discours : « Ils ne respectent pas les consignes, ils n'écoutent pas ce qu'on leur dit, qu'est-ce que vous voulez y faire ? ». Il fallait donc aussi leur rapporter le fait que les opérateurs sur le terrain ont aussi une vision de leur travail, des représentations. Eux aussi ont des déterminants qui amènent à des choix dans leur activité.

J'ai aussi amené l'organisation du travail comme un axe fort de prévention du risque chimique (de la prévention en générale). Sur ce sujet, j'avais un exemple concret pour appuyer mon propos, dont la réalité a été niée en bloc par mes interlocuteurs, cela est vraiment dommage.

6. Effet Femme

Du côté de ma perception de cette intervention, je l'ai trouvée assez insatisfaisante au niveau de l'apport pour l'entreprise. Cependant, j'ai trouvé du sens dans cette action à un niveau plus national.

C'est-à-dire qu'au niveau national, le travail produit en local et qui était articulé par les pilotes du projet au sein du réseau ont permis à l'ANSES d'avoir de premiers retours et de modifier les représentations des interlocuteurs, les stratégies en situation de travail, donc du coup sur les stratégies ou non d'usage des VLEP, de façon contextualisée. Ce qui est important, car c'est un organisme qui peut être prescripteur, avec des répercussions très concrètes pour les entreprises. Pouvoir agir à ce niveau est quelque chose qui fait sens pour ma pratique.

7. Effets entreprise - étude ANSES VLEP

Concernant l'étude nationale, j'avais produit une réponse correspondant à la commande : les livrables quantitatifs et qualitatifs étaient au rendez-vous : les entretiens, la monographie, réalisés dans les délais prévus.

8. Effets entreprise participante

Ce qui a aussi contribué à mon choix pour cette communication, c'est décalage entre ma perception de l'intervention et ce que l'entreprise m'en a renvoyé. Ma perception était mitigée, mais l'entreprise était satisfaite : « C'était très bien, ça toujours était juste, ça va vraiment nous aider à avancer ». J'ai pensé que s'ils savaient tout ce que l'on peut faire de mieux, de plus puissant en ergonomie, ils seraient un peu plus déçus comme moi ». Cet écart m'a vraiment interpellée. Je pense qu'il y a des explications dans le jeu des acteurs, notamment que les éléments restitués ont pu contribuer à la dynamique de la responsable RH qui souhaitait « faire passer des messages auprès de sa direction », comme le fait d'embaucher une personne dédiée à la prévention et d'expert sur le risque chimique. Elle est référente santé au travail dans l'entreprise, mais elle exprimait des difficultés à tenir ce poste en plus de sa charge de travail actuelle.

Ce décalage alimente ma réflexion sur ce qu'est la belle intervention en ergonomie.

9. Boucle de rétroaction et conclusion

Cette intervention, vous l'aurez compris, est plus large que ma simple intervention dans l'entreprise. Ce qui veut dire concrètement que dans sa pratique, il faut pouvoir accepter de n'être qu'un maillon ou un rouage dans un projet qui est beaucoup plus large et qui lui porte des enjeux de transformation auprès d'acteurs que l'on ne rencontrera jamais.

Cela peut être un lien avec la question de ma formation, ce n'est pas quelque chose que j'avais perçu ou retenu de ma formation, au moins je l'aurai appris.

Je m'interroge sur les éléments nécessaires dans ce cadre-là pour construire sa pratique, une pratique qui fait sens quand même par rapport à mes valeurs professionnelles. Je me suis aussi interrogée sur ce que je vise dans mes interventions. D'autant que le respect de mon idéal de la belle intervention j'avais pu l'avoir dans un autre projet et au final cela n'avait pas du tout eu les effets escomptés : le niveau quasiment zéro de la transformation des situations de travail. Comment savoir se détacher d'un modèle, pour quelles raisons et dans quelles conditions, une réflexion que je vais poursuivre.