« L'expérience de la participation pour le management »

Le cas d'un projet architectural

Yann POLEY

Ergonome Européen®, Déméris Conseil, Boredeaux

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisé par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2025. 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 :

Poley, Y (2025). « L'expérience de la participation pour le management »: Le cas d'un projet architectural. Dans L'expérience de l'intervention. C'est quoi « être ergonome » aujourd'hui ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

Yann Poley

Bonjour à tous. Yann Poley, Déméris Conseil sur Bordeaux. J'ai aussi une activité de recherche et d'enseignement auprès des étudiants de Master 1 et de Master 2 de l'Université de Bordeaux.

J'ai une mission un peu compliquée, c'est de venir témoigner de l'expérience d'une démarche participative par des personnes qui ne sont pas là. Je vais donc devoir prendre la parole pour des personnes qui devaient être présentes, à savoir une directrice et une cadre de santé d'un EHPAD, que nous avons accompagné avec Karine Chassaing et Johann Petit. Je vais faire à une voix ce qui devait être à trois voix. L'idée principale, c'est à la fois de venir témoigner de l'expérience que ces personnes ont eue de la gestion de ce projet architectural, mais aussi, de l'intervention en ergonomie que nous avons pu mener dans le cadre de ce projet. Cela nous permettra de voir ce que cela dit de nos pratiques à nous, ergonomes.

1. Les démarches participatives et les managers

Le point de départ c'était déjà que manager, c'est gérer une certaine forme de participation. Quand nous venons en tant qu'ergonomes, nous venons nous intégrer dans des formes de participation déjà existantes. En tant que managers, quand on échange, quand on débat avec les personnels, notamment pour être en mesure de soutenir le travail, de pouvoir favoriser les régulations, on est déjà dans une forme de démarche participative.

La question est donc de savoir quels impacts notre intervention ergonomique va avoir sur ces pratiques déjà existantes. Qu'est-ce que ça va venir changer des pratiques habituelles dans l'entreprise ? En quoi ça va venir modifier le travail, justement, de ces managers ? C'est la question que nous avons posée à la directrice et à la cadre de santé : quels enseignements en retirez-vous, managers, de ce que nous avons pu mettre en place ?

2. Le cas d'un projet architectural

Petite présentation très rapide du projet pour que vous puissiez vous resituer.

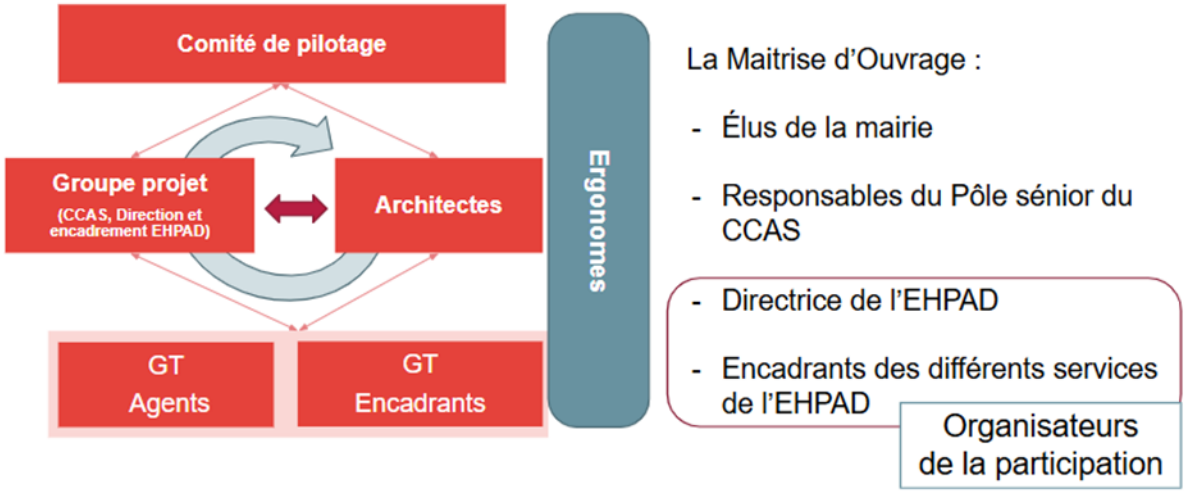
C'est la construction d'un nouvel EHPAD qui vise à venir remplacer un bâtiment vieillissant. Nous avions donc des situations existantes pour nous aider à comprendre comment fonctionnait cet EHPAD, pour pouvoir accompagner la maitrise d'ouvrage dans ce projet architectural.

Nous étions dans un contexte un peu particulier, avec deux demandes. Une première demande de la mairie, qui souhaitait être accompagnée dans ce projet-là, et où nous avons donc été amenés à accompagner la maîtrise de l'ouvrage avec, explicitement, cette volonté de mettre en place une

démarche participative pour améliorer les conditions de travail. Elle voulait faire de ce projet un exemple phare, notamment pour pouvoir, éventuellement plus tard, gérer seule la question de ces projets architecturaux concernant les autres EHPAD de la commune. Et puis, il y avait la Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales (CNRACL), qui avait une autre demande, plutôt sur la partie recherche, sur ce que nous pouvons retirer comme enseignements, lorsque nous mettons en place des démarches participatives pour améliorer les conditions de travail.

Cette intervention en positionnement maîtrise d'ouvrage a duré longtemps, allant du choix de l'architecte, dans le cadre de la loi MOP, jusqu'à six mois après le déménagement pour une évaluation des résultats de l'intervention.

2.1. Les encadrants, organisateurs de la participation



La maîtrise d'ouvrage va être constituée des élus de la mairie, des responsables du pôle senior du CCAS, de la directrice de l'EHPAD et des encadrants des différents services de l'EHPAD.

Nous sommes dans une situation où, en termes de structuration de la démarche, l'une des spécificités, c'était que les encadrants de l'EHPAD étaient à la fois du côté de la maîtrise d'ouvrage et salariés et destinataires de l'intervention mise en place. Ils sont dans ce que nous avons appelé le *groupe projet,* qui va être en interaction avec les architectes, les groupes de travail d'agents ou d'encadrants. Nous, ergonomes, nous étions en transverse, par rapport à ces différents groupes.

Finalement, celles qui organisent concrètement, au quotidien, cette participation au projet, ce sont la directrice et la cadre de santé.

2.2. Les actions menées par les ergonomes

Pour alimenter ce projet, nous sommes partis d'un diagnostic de l'existant, pour comprendre quelles sont les situations de travail et les conditions de vie des résidents qu'il y a dans le bâtiment existant.

Notre diagnostic met en avant des conditions difficiles, avec des flux très contraints, des zones de stockage sous-dimensionnées, des chariots qui traînent dans les couloirs… des conditions plutôt compliquées. Mais avec des collectifs assez forts, qui placent tous les conditions de vie des résidents au centre de leurs préoccupations.

Nous avons pu partager ce premier diagnostic avec la direction, les représentants du personnel et les personnels de l'EHPAD. C'est ça qui a constitué le noyau autour duquel nous avons pu les faire participer tout du long, avec un cycle un peu itératif où des propositions architecturales ou organisationnelles étaient mises en débat dans les groupes de travail. Cela permettait d'obtenir des critères utiles pour faire des arbitrages concernant les choix de conception. Ces arbitrages permettaient, à leur tour, de faire de nouvelles propositions, que nous remettions en discussion en groupe de travail, et ainsi de suite.

Ces groupes de travail ont été menés selon trois grandes modalités :

- des entretiens collectifs, permettant de mieux comprendre comment s'organise un EHPAD ;
- des sessions de travail pour évaluer des propositions ;
- des sessions de conception, pour concevoir un espace, concevoir des organisations.

2.3. Anticiper la gestion des repas

Pour illustrer cela, voici l'un des sujets que nous avons pu traiter : la gestion des repas dans un EHPAD.



Nous avons par exemple fait des observations dans la cuisine (la photo de gauche), complétées par des entretiens collectifs (photos de droite), ce qui nous permettait, avec tout un tas de post-it, de mieux comprendre les services en interaction, les éléments stockés,... bref, comment tout ça s'organise.

2.4. Des groupes de travail pour évaluer et concevoir

Chemin faisant, il nous faut, à nous ergonomes, la capacité d'accompagner la maîtrise d'ouvrage, et de pouvoir dire quelque chose des plans. Pour cela, nous avons, par exemple, proposé une modalité d'évaluation de la taille de la salle à manger. Donc là, c'est juste un micro-détail, mais c'est pour illustrer un peu comment nous avons travaillé.



Proposer une modalité d'évaluation de la taille de la salle-à-manger

… qui se transforme en situation de conception d'une organisation future

Ainsi, avec un groupe de travail composé d'IDE (infirmières), d'AS (Aides-Soignants), d'ASH (Agents de Service Hospitalier) et de cuisiniers, nous évaluons la taille des salles à manger. Et puis, très rapidement, nous nous rendons compte que, quand nous demandons aux personnes d'évaluer, elles ont des idées. Et elles proposent des choses qui ne sont, parfois, pas forcément à traiter à ce moment-là. Ici, par exemple, les salariés se disent qu'il serait peut-être possible, pour eux, de s'organiser de telle et telle façon pour la distribution des repas. Donc, nous avons des décisions organisationnelles qui commencent à venir très tôt dans le projet. Et, nous avons des salariés qui se retrouvent en situation de concevoir ou, en tout cas, de proposer une organisation future.

2.5. De très nombreuses sollicitations des personnels

Le projet peut se découper en trois grandes temporalités, de 2017 à 2022 :

- 2017, accompagnement lors de l'élaboration des plans.
- 2018 à 2021, nous sommes sur la phase de construction de l'EHPAD.
- 2022, déménagement dans les nouveaux locaux.

Tout au long du projet, nous avons beaucoup, beaucoup sollicité les personnels. Lors de la première temporalité, nous avons fait 14 groupes de travail, 23 sur la deuxième phase et 4 sur la dernière.

À deux moments, nous avons pu évaluer la démarche, en lien avec la demande de la CNRACL. Cette évaluation portait notamment sur la façon dont les salariés et les encadrants percevaient cette démarche participative.

2.6. Les pratiques existantes avant l'intervention

Dans l'EHPAD où nous intervenons, il y a déjà une forme de démarche participative. Il y a un binôme très fort, avec la directrice et la cadre de santé, qui ont toutes les deux été infirmières. Elles en gardent une relation très privilégiée avec les personnels, avec une capacité à être sollicitées pour régler des questions du quotidien. Elles disposent donc d'une relation que nous pouvons qualifier de confiance. La directrice nous a par exemple dit que : *"nous, on est déjà sur un mode participatif"*.

3. Qui faire participer ?

3.1. Favoriser l'efficacité des groupes de travail

Quand nous venons proposer notre intervention, et notamment sa démarche, l'une des premières questions qui se pose c'est : qui allons-nous faire participer pour ce projet architectural ?

L'un des premiers objectifs, selon la volonté de la cadre de santé, était d'avoir un groupe fixe, pour avoir un groupe efficace. Pour un groupe efficace, nous dit-elle, elle veut des personnes qui seront force de proposition et qui auront à dire des choses constructives pour le futur. Donc ça, c'est la théorie. Et puis la pratique nous montre que ce n'est pas tout le temps possible d'avoir un groupe fixe, et ce, pour plein de raisons. Tout simplement parce que nous avons des personnes qui ne sont pas tout le temps disponibles quand nous, ergonomes, sommes présents sur site. S'assurer de la présence des mêmes personnes les jours où nous sommes là, ça ne marche pas tout le temps. Et puis, il faut quand même aussi gérer l'établissement : nous ne pouvons pas « déshabiller » l'établissement pour « habiller » le groupe de travail. Donc, il a fallu qu'elles gèrent ça, aussi.

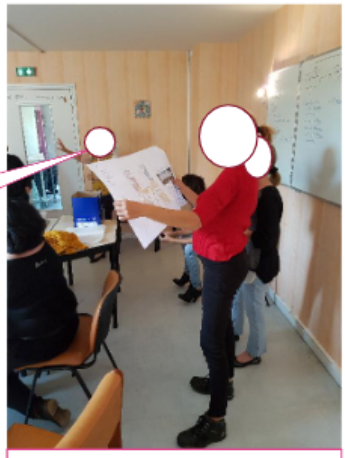
Et très rapidement, les retours que font les personnels qui participent – c'est ce que nous dit la cadre de santé – c'est que la façon dont nous faisons participer, c'est très concret. Nous n'y parlons pas de grandes généralités, nous parlons de situations de travail. Et ce que nous dit la directrice, c'est qu'avec *« votre façon de travailler, votre façon de fonctionner, on a pu y mettre tout le monde. On ne cherchait*

même pas à savoir si l'agent était bien ou pas. On savait que c'était des situations réelles qui étaient mises en place, donc c'était facile pour tout le monde ».

Nous voyons donc que l'expérience de notre façon de faire participer a ouvert les possibilités pour ces deux organisatrices de la participation, sur "qui est-ce que nous mettons dans ces groupes ?". Il est possible de solliciter tout le monde, il n'est pas nécessaire d'y mettre uniquement des personnes dont nous pensons que ça sera constructif, ce qui, du point de vue de l'articulation de la démarche participative et de la gestion de l'EHPAD, rend les choses plus simples.

- Une occasion de découvrir une autre façon de faire participer, « ***très concrète*** » (Cadre de santé)

« Avec cette façon de fonctionner, on a pu y mettre absolument tout le monde. On ne cherchait même pas à savoir si l'agent était bien ou pas. On savait que c'était des situations réelles qui étaient mises en place, donc c'était facile pour tout le monde » (Directrice)



Evaluation des plans (phase APS)

Sur cette photo, par exemple, nous avons une situation d'évaluation des plans, en phase APS, et la personne à laquelle j'ai relié la bulle, c'est la directrice qui a été appelée. Nous étions en train de discuter et d'un coup, les salariés se disent : *"attendez, on a une question, on va chercher la directrice, elle va pouvoir nous répondre"*.

3.2. Accompagner les personnels

Nous avons une participation, mais il y a quand même des retours des personnels qui montrent une certaine limite à faire participer en fonction de qui est disponible ce jour-là. Ça montre des limites, et notamment sur le fait que beaucoup de salariés ne voient pas le schéma d'ensemble. Nous les appelons sur un petit sujet très rapide, puis après ils ne reviennent plus, ils ne savent pas ce qui en ressort, quelles sont les décisions qui ont été prises. Du coup ils perdent le sens, c'est ce que me dit la cadre de santé. Nous en perdons le sens. Et il y a un dilemme que nous décrit la cadre de santé, c'est que si nous avons un groupe pilote, c'est bien pour le projet, c'est solide, et puis les gens suivent le projet, suivent les évolutions, donc c'est très bien en termes d'accompagnement progressif, mais, ce n'est pas possible. Et donc, si nous ne prenons pas de groupe pilote, nous perdons le sens, et donc moi je ne sais pas trop

comment faire. Mais il faut qu'elle le gère, il faut quand même qu'elle trouve une façon de faire. Finalement, une fois que le projet a été terminé, nous avons eu un groupe fixe à géométrie variable, et en fonction des sujets, nous faisions venir des personnes extérieures pour venir éclairer une problématique particulière.

4. Garder le fil, un enjeu parfois difficile pour les organisateurs

Cette question de garder le fil, elle est importante pour les salariés, évidemment, mais ce que nous dit la cadre de santé, c'est que pour elle aussi, garder le fil, c'est un enjeu important.

J'ai discuté avec Karine et Johann, et la question c'était, mais à partir de quand la cadre s'est retrouvée dans les groupes de travail ? Moi en tout cas, je n'ai pas su répondre à partir de quel moment nous nous sommes retrouvés à animer des groupes de travail avec la cadre de santé dedans. Ce qui n'est pas une question anodine. Sauf qu'à un moment donné, la cadre de santé est là, je ne sais pas pourquoi, mais peut-être que Johann et Karine auront des éléments de réponse.

En quoi est-ce important ? Parce qu'en fait, ce qu'elle nous dit, cette cadre de santé, c'est que jusqu'à présent elle était extérieure. Nous lui donnions des documents, nous faisions des réunions, mais en fait elle n'a pas en permanence le temps de se maintenir au courant de ce qui ressort de ces groupes de travail, des problématiques soulevées, des décisions qui sont à traiter. Et en fait, elle aussi, elle a du mal à garder le fil, et c'est ce qu'elle dit, c'est qu'en fait "je suis sollicitée pour avoir le fil conducteur, sauf que moi ce fil, je ne l'ai pas, je suis un peu perdue, et c'est parfois compliqué". Ça peut la mettre dans une posture compliquée, quand les salariés viennent la voir et disent « au fait, la dernière fois nous avons discuté de telle situation, c'est quoi la décision qui a été prise ? ». Ce qui peut la mettre en situation un peu compliquée. Donc elle est un peu embêtée.

Et ce qu'elle nous dit, maintenant qu'elle est dans le groupe de travail, c'est que "maintenant que je participe au groupe, ça me permet de ne pas perdre le fil de l'organisation qui va arriver, et de me l'approprier aussi". Le fait qu'elle soit présente aux groupes de travail, l'un des effets directs, c'est que ça lui donne la capacité d'avoir une prise sur l'intégralité de ce projet.

Elle nous dit "je connais suffisamment les détails, je peux répondre aux questions des autres agents", elle gagne aussi en capacité à remplir son rôle d'encadrant. En tant que salarié, j'ai des interrogations, je peux aller voir mon encadrant, mon encadrant a la capacité de me répondre.

Autre chose que j'ai expérimenté pour la première fois dans le cadre de ce projet, c'est que solliciter les agents, il n'y a pas que nous qui le faisons.

Nous le faisons et nous sollicitons dans le cadre de groupes de travail, mais les architectes sollicitent aussi des réunions avec les salariés. Le CCAS va aussi solliciter des réunions pour aborder d'autres aspects. Les encadrants de l'EHPAD sollicitent aussi les salariés. En fait, ce qui en ressort, c'est que les croisements d'informations entre tous les groupes, c'est extrêmement difficile. Sans parler du fait qu'un salarié traite un sujet A avec nous, puis il va le retraiter avec l'architecte, puis il va le retraiter avec le cadre de santé. Au final, il peut se dire “mais c'est quoi ce projet” ? Donc, nous nous sommes un peu énervés à un moment donné, car cette sur-sollicitation des personnes, il faut que nous l'organisions, sinon ça va rendre le projet beaucoup plus compliqué à gérer.

5. Faire participer, c’est aussi récupérer des « patates chaudes » pas toujours faciles à tenir

À ce moment-là, nous sommes plutôt vers la fin du projet, un peu avant le déménagement. Il y a un autre sujet qui importe à la directrice et à la cadre de santé, c'est travailler sur l'organisation des journées de travail qu'il y aura dans ce futur bâtiment.
Ce dont nous nous rendons compte, c'est que quand nous traitons de certains sujets dans les groupes de travail, ça crée des patates chaudes que les encadrants doivent tenir, ce qui n’est pas toujours évident.

Par exemple, la première patate chaude, c'est quand nous travaillons sur la question de la salle de transmission, tout de suite, les agents ont plein de questions organisationnelles. Un grand classique, mais concrètement, les transmissions, vous les faites sur l'ensemble ou juste une partie des résidents ?

Donc, faire participer, ça amène plein de nouveaux sujets que nous n’avons pas encore travaillés, et sur lesquels les encadrants n'ont pas de réponse.

Autre exemple, et là, c'est plutôt sur la structuration globale, la cadre de santé qui dit : ”mais nous, des fois, on remonte des sujets et puis on ne sait pas qui doit prendre la décision. Est-ce que c'est nous ? Est-ce que c'est le CCAS ? Est-ce que c'est la mairie ? Et concrètement, qui prend la décision finale ? ”. Et là, il y a un gros flou : personne ne sait clairement qui doit décider quoi.

6. GT encadrants, une autre façon de vivre la participation

Mener un projet architectural en pleine période COVID dans un EHPAD, ça a aussi un certain impact sur le fonctionnement global. Il faut continuer à gérer le projet tout en gérant un EHPAD, tout en gérant des situations de confinement. Donc il faut proposer une modalité de conception d'une journée type, ce que nous avons fait. Ce jour-là, j'étais avec Karine. Nous leur proposons un petit travail à base de post-it avec

des missions que nous devons répartir en fonction des AS, ASH. Sur la vidéo, elles sont en train de discuter ensemble sur la façon dont elles vont concevoir une organisation future.

VIDEO

Cette vidéo vise à montrer aussi que les encadrantes sont à la fois en posture d'organiser la participation de leurs salariés et en situation de vivre elles-mêmes ce que c'est que participer, de concevoir des organisations et de trouver des réponses. Donc, par exemple, nous faisons une journée type, puis avec les personnels, en présence de la cadre de santé, nous simulons cette organisation, un peu théorique qu'elles avaient conçue à coup de post-it, avec les personnels.

La directrice nous dit : « les post-it de différentes couleurs avec les différentes tâches, à savoir qu'est-ce qu'on fait, à quel moment, c'est tout bête de coller des post-it sur un tableau, mais ça nous a aidé, on l'a déjà réutilisé, puis on réutilisera. ». En fait, elles ont vécu quelque chose qui, pour elles, marche, est génial, donc, pourquoi ne le feraient-elles pas à un autre moment ?

Ce que nous dit la cadre de santé sur le groupe de travail sur les repas par exemple : “ça, c'est quelque chose que je n'aurais jamais fait car je ne l'avais jamais vu, et par contre, c'est quelque chose que je réutiliserai.”

La démarche participative, c'est aussi pour les encadrants, et parce qu'ils l'ont expérimentée, c'était aussi l'occasion de découvrir de nouveaux outils, des choses mobilisables dans leur activité future.

7. Conclusion

Le mode de fonctionnement que nous avons eu dans le cadre du projet a été très largement apprécié par les personnels. Le fait de pouvoir s'exprimer sur le projet futur, architectural, organisationnel, que les personnes soient dans des situations à la fois d'évaluation parfois, mais aussi de conception, a été très fortement apprécié, avec des formes de participation qui ont été très diverses. Nous avons fait des simulations, sur plan, sur maquette, en taille réelle. En taille réelle, par exemple, nous avons simulé avec des résidents le déménagement pour voir combien de temps prenait le déménagement. Nous avons testé ces situations-là.

Autre chose que nous pouvons voir, notamment dans ce genre de projet où d'un coup le nombre de sollicitations des personnes explose, c'est que plus nous faisons participer, plus il est nécessaire de structurer les prises de décisions. Si nous ne le faisons pas, il peut y avoir de grosses zones de flou dans lesquelles nous travaillons des sujets et sur lesquels ça n'avance jamais. Ces zones de décision doivent

aider les managers à ne pas gérer ces patates chaudes tout seuls et leur permettre, à un moment donné, de transmettre ces sujets et de les articuler quand il y a plusieurs personnes qui font participer.

Donc, manager, c'est organiser la participation, éventuellement avec de nouveaux sujets et de nouvelles questions à traiter : qui faire participer, comment, à quel moment, à partir de quel support et dans quel objectif ? Cela amène les managers à mener une démarche participative. Et ça a un effet sur eux. Dans nos interventions, si le but du jeu c'est de faire en sorte que la participation se fasse autrement une fois que nous partons, ça veut dire qu'il faut que nous nous posions la question de la forme de notre démarche participative.

Qu'est-ce que ça suppose pour nous côté ergonomes ?
Peut-être que c'est déjà se poser la question de comment se passent les formes de participation actuellement dans une entreprise. Ne partons pas du principe que nous sommes les seuls à faire la participation. Je pense, au contraire, que c'est une erreur, c'est-à-dire qu'il faut que nous l'ayons en point de vigilance.
Actuellement, comment les salariés sont-ils sollicités ? À quelles occasions ? Autour de quels objets ? Et donc, la question secondaire que nous pouvons nous poser là-dedans, c'est que nous, quand nous mettons quelque chose en place, à quel moment nous intégrons les managers ? Nous n'avons pas d'éléments de réponse à vous apporter, parce que là, ça s'est fait un peu chemin faisant. Mais il faut quand même se poser la question du moment à partir duquel nous pourrions les intégrer de façon à ce qu'eux aussi expérimentent. Ça veut dire aussi construire des outils de participation qui soient utiles pour les managers, se demander à quel moment nous leur transmettons ces outils de participation.
Et autre élément, c'est que si nous faisons participer, alors il faut favoriser justement ce lien très fort entre des personnels que nous faisons participer, des décisions, des flous, des questions qui en ressortent, et des managers.
Là, notre exemple a montré que la cadre de santé, à un moment donné, malgré les réunions, malgré les comptes-rendus que nous pouvions faire, cela ne lui permettait pas de garder le fil. Il y avait quelque chose, en tout cas dans ce projet-là, à retravailler. Il faut construire justement cette question du mode de relation. Comment pouvons-nous favoriser le fait de leur faire garder le fil ?

Pour terminer, et après je répondrai évidemment avec plaisir à vos questions, c'est finalement ne pas penser la démarche participative seulement pour l'intervention mais au-delà, donc de réfléchir à la forme que nous donnons à notre intervention.

En conclusion, je donne le mot à la directrice : « le phénomène participatif, on l'avait déjà, et votre travail a continué dans la même voie. Par contre, c'est votre méthodologie qui nous sert, vous nous avez apporté des outils, des outils de participation. Pas la participation en elle-même, que l'on avait déjà, mais des outils de participation pour être plus efficaces et plus efficients. »

C'est là où ça m'intéresse. Finalement plus nous avons d'arguments, plus nous nous sentons solides par rapport à ça. Quelque part, il y a aussi quelque chose de gagné en conditions de travail au niveau des encadrants.

Je vous remercie.

8. Échanges avec l'auditoire

Auditeur 1

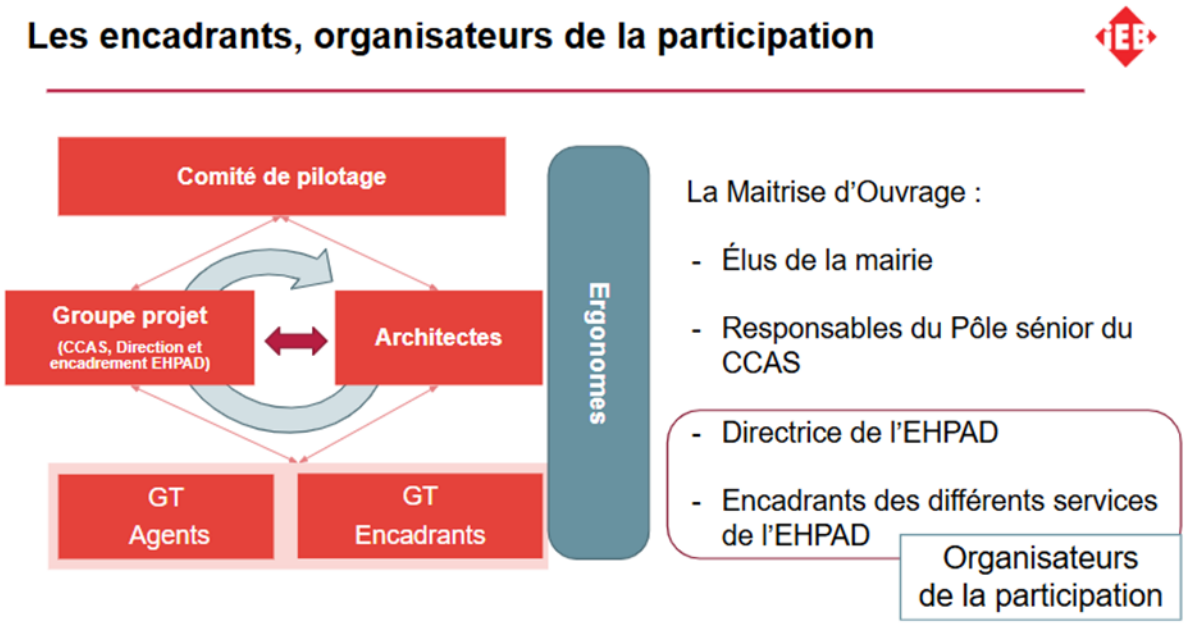
Merci pour ta présentation Yann. Ce que tu montres m'évoque la question : où est-ce qu'il est l'ergonome dans le dispositif ? Comment exprime-t-il son point de vue ?

Je vais brièvement raconter une histoire de participation qui a mal tourné. Imaginez un processus de robotisation dans une usine. Je fais une première offre. C'est une usine du côté de Strasbourg qui fabrique des produits en métal. Et pour des raisons budgétaires, ils ne prennent pas. Ce n'est pas grave. Le directeur est un ami. Quelque temps après, il m'appelle en urgence. Il me dit "j'ai un risque de grève parce que ça ne se passe pas du tout comme prévu, le robot ne fait pas ce qu'on attendait et les conditions de travail se sont dégradées". On entre dans une panade, on le sait. On passe une semaine avec un membre de mon équipe et le but, l'enjeu, c'était de trouver une solution court terme qui permette de réduire les impacts sur les conditions de travail, en particulier les risques lombalgiques et TMS. J'ai trouvé une solution avec mon collègue, en deux étapes. Une espèce de râteau qui permettait de compenser la baisse d'un niveau de bain de métal sur lequel il devait faire un écrémage de l'ordre de 20 centimètres, et quelque chose qui rabattait sur la pelle du robot permettant de mettre ça dans une benne et d'évacuer les déchets ; ça marche. On travaillait avec les bureaux d'étude, tout le monde est content. Il restait à améliorer les prototypes, l'un des deux était un prototype qui présentait quelques défauts et l'autre, qui était un prototype mais qui marchait très bien. On les laisse faire. On leur dit si vous avez un souci, vous nous appelez. La première partie a été participative, on a réuni bureaux d'études, opérateurs, on a co-construit des solutions, on a montré les critères, on a dessiné des solutions. La deuxième partie a été participative, mais sans nous. La deuxième partie a mobilisé un bureau d'étude externe, qui a trouvé une solution technique pour le système de rabattage des parties à écrémer sur la pelle, des parties de la droite à la gauche. Sauf que, ce dispositif occultait complètement la vision sur la zone où ils avaient à

utiliser le râteau qu'on avait conçu. Ils ne pouvaient plus du tout manœuvrer. Ce dispositif a été créé en coopération avec la participation des opérateurs. Donc à nouveau, "au secours j'ai un risque de grève". Qu'est-ce qu'il se passe ? On a travaillé sur la base des vidéos car cela pressait vraiment. Première chose qui nous a sauté aux yeux, c'est le gros emplâtre qui empêchait la vue ainsi que les manœuvres, donc les contraintes étaient majeures sur les modes opératoires que l'on avait vu auparavant.
Morale de l'histoire, les opérateurs seuls peuvent faire de belles conneries même s'ils participent. L'étonnement de l'encadrement quand je leur ai dit « mais pourquoi vous m'avez foutu un truc pareil au milieu alors qu'on vous a dit que les manœuvres étaient super importantes et qu'il fallait arrêter d'empiéter sur les zones de manœuvre » et la réponse était « ouais mais ils étaient tous d'accord ». Donc, j'en arrive à ma question, et c'est vraiment un point important. Nous avons un rôle d'orientation des solutions, la participation ne peut pas être l'unique moyen de définition des arguments et de prise des décisions. Notre rôle comporte aussi une prédiction des effets des décisions, et parfois leur dire vous faites une connerie et je ne suis pas d'accord.

Yann POLEY

Alors deux questions si j'ai bien compris : La première c'est où est-ce que nous sommes situés dans tout ça ?
Je reviens à mon schéma.



Nous participons à tout ça : à des comités de pilotage, nous sommes en relation avec le CCAS, en relation avec la mairie mais nous nous rendons compte que nous sommes à un niveau assez bas. La majeure partie du travail que nous menons, la plupart des animations que nous menons, c'est avec la

direction locale de l'EHPAD. Nous voyons de temps en temps le côté CCAS mais c'est à un niveau assez bas. Et, en présence des agents et des encadrants. Donc nous sommes à un niveau qui sollicite assez peu les strates supérieures de décision. Cela peut avoir une importance, nous pouvons dire que la participation des salariés sans ergonomes peut amener à de mauvaises solutions, et parfois la participation avec des ergonomes peut amener à des solutions qui sont contre-productives.

L'une des difficultés que nous avons eues justement c'est quand il y a plein de groupes de travail qui traitent des sujets connectés aux nôtres mais sans nous. Quand je dis qu'il faut aider ceux qui organisent le projet, qui gèrent le projet, qui gèrent les différentes formes de participation, il s'agit de leur dire : attention, il y a des endroits où vous traitez les questions qui vont avoir un impact sur le reste, puis sur le reste etc. Il faut pouvoir avoir une visibilité dessus pour qu'une décision, même si elle est bonne là, ne vienne pas en contradiction avec une autre bonne décision.

C'est une des raisons principales de la volonté de coordonner tout ça. Nous voulions les accompagner le mieux possible et justement avoir une visibilité sur ce qui en ressort. Une des difficultés que nous avons dans un EHPAD c'est que des sujets il y en a beaucoup. Il y a tellement de sujets sur lesquels nous pourrions participer, nous avons fait des choix appuyés sur notre diagnostic dans lequel nous avions une discussion avec la maîtrise d'ouvrage en demandant sur quels sujets vous voulez que nous vous accompagnions. Il y a d'autres sujets, par exemple la conception de la cuisine. Nous n'y avons absolument pas mis les pieds et nous avons priorisé avec la maîtrise d'ouvrage que notre accompagnement, en tout cas le regard ergonomique, serait sur un certain nombre de situations seulement, et donc, la première réponse sera de dire "renonçons à l'idée que nous pourrons gérer tous les sujets". Partons du principe que d'autres sujets vont être traités par d'autres personnes à d'autres moments, et que potentiellement, les décisions qui vont être prises ne seront pas forcément les mêmes que si nous avions été là. Et fondamentalement, le but du jeu est de montrer que nous pouvons faire de la participation en discutant du travail. Nous ne les transformons pas en ergonomes, ce n'est pas le but du jeu, mais peut-être de montrer que sur ce sujet-là vous pouvez peut-être faire appel à des compétences extérieures. Cela parait simple mais peut-être que vous auriez intérêt à faire appel à un ergonome. Mais il y a quelque chose qui est de l'ordre du deuil sur certains sujets, et de l'espoir que ce que nous faisons sur les sujets que nous traitons permettra de rendre visible que certains sujets qui semblaient simples, méritent parfois des compétences extérieures et que certains sujets doivent être traités en interne sans nous.

Auditeur 2

Je vais essayer d'être prudent. C'est l'avantage de ces journées, d'organiser des débats entre les ergonomes, mais je pense que l'on peut aussi avoir des manières différentes de conduire la question de la participation. Pour moi, la participation c'est la participation des agents à des processus de conception dans laquelle ils ne sont pas habituellement. Mais, si à un moment, la participation conduit à faire des groupes de travail où il n'y a que des agents, pour moi, ils ne participent pas. Le processus de conception qui inclurait de la participation, c'est de pouvoir réaliser des compromis entre les exigences de chacun des acteurs autour du projet, dont les exigences du travail, mais pas indépendamment des exigences des architectes, des exigences financières, des exigences des performances. Ces gens-là doivent être ensemble, s'ils sont séparés dans des groupes qu'ils ne sont pas ensemble cela ne marche pas, à la rigueur ça créée des patates chaudes, et on ne sait pas à qui les renvoyer. Pour moi, si je mets en place un groupe de travail, ce n'est jamais qu'avec les agents seuls. C'est un groupe de travail avec les représentants de l'architecte, les représentants du projet, hyper important, lui, il doit être toujours là, le chef de projet, et si à un moment on ne sait pas comment prendre une décision, c'est à lui d'avoir son bâton de pèlerin et d'aller voir, mais il est toujours là. Les managers sont toujours là. D'ailleurs, je ne m'étais jamais posé la question de la participation des managers, car au départ ce sont des gens qui sont, de toute façon, dans le processus de conception, ils ne sont pas indépendamment du reste non plus. Et l'enjeu, c'est que le travail puisse débattre dans ces espaces-là, avec les exigences que chacun peut avoir. L'architecte a des exigences qu'il faut pouvoir tenir, si elles se font contre les travailleurs c'est compliqué, mais inversement aussi. On va me dire "comment on arrive à faire avec cette méthodologie qui permette de tenir ces choses-là ?" : il y a bien un comité de pilotage, un groupe de travail. Moi, depuis longtemps, la manière dont je fonctionne c'est que je fais un groupe de travail cœur, qui réunit a minima l'ensemble des représentants des différentes personnes, dont des salariés, et après ce groupe de travail cœur on l'élargit à un certain nombre d'invités auprès du comité de pilotage etc. Ce qui fait que l'on a toujours des instances qui sont des instances de débat, sinon cela veut dire que dans un groupe, un schéma comme celui-ci, qu'on a des agents qui parlent tous seuls, et que, par ailleurs, on a un comité de pilotage avec des acteurs qui parlent tous seuls, et la question du travail c'est ça qui la fait transférer de l'un à l'autre. Il y a aussi des questions de conduite de projet qu'on doit pouvoir se poser collectivement.

Yann POLEY

Juste pour rebondir, je crois que, si je reviens au titre des JDB, l'expérience de l'intervention, une des choses qui m'ont davantage marqué ici que dans d'autres interventions, en tant qu'intervenant, c'est le

fait qu'entre les objectifs que nous avons, effectivement, de pouvoir mettre des personnes autour de la table pour faire discuter les différentes logiques, il n'y a pas de souci. La difficulté, c'est qu'il y a tout un tas de contraintes au quotidien qui sont plus ou moins faciles à articuler pour permettre à des personnes d'être présentes. Et qu'entre la disponibilité des architectes, des encadrants, des personnels, de moi, de je ne sais pas qui, c'est parfois très compliqué. Entre le nombre de fois que nous organisons un groupe de travail, entre ceux qui étaient convoqués, et ceux qui sont disponibles le jour J, il y a un grand écart. Et parfois, nous faisons de la participation avec ce qu'il est possible de faire à ce moment-là. Je suis tout à fait d'accord avec toi qu'il faut au maximum favoriser les points de vue différents, et des fois ça tient et ça marche. Pour donner un exemple, nous avons fait tout un travail sur le choix des couleurs, pas juste pour savoir si nous voulions du bleu ou pas, mais comment nous gérons les questions de mise en visibilité des éléments. Pour ça, nous avons fait un groupe de travail avec encadrants, agents, pour identifier les questions importantes qu'il faut se poser quand nous travaillons sur les questions de couleurs. Nous avons travaillé avec les architectes aussi pour savoir comment traiter cette question-là et pour pouvoir les réunir. Mais du coup, il me semble qu'il y a des sujets pour lesquels nous pouvons les réunir, mais il faut une base. Il y a des moments dans lesquels nous n'avons pas intérêt à mettre les gens ensemble parce que les questions ne sont pas assez matures, parce que les gens ne sont pas assez prêts à discuter ensemble. Bref, pour tout un tas de raisons, il vaut mieux éviter. Idéalement, il y a des moments où c'est mieux parce que justement nous gagnons en efficacité, nous gagnons en capacité à articuler les enjeux. Et là, quand ça se passe, c'est chouette. Clairement, grâce au fait qu'à un moment donné, les encadrants soient venus et se soient intégrés dans le groupe de travail, nous avons gagné en efficience. C'est clair, c'est indéniable.

Auditeur 2
La question c'est pourquoi elles n'y étaient pas dès le début dans la méthodologie, dans le prescrit de votre intervention ?

Yann POLEY :

Bonne question. Je ne pourrais pas te dire. Clairement, je ne pourrais pas te dire.
J'ai une hypothèse, qui est la mienne, c'est comment favoriser aussi que ces groupes de travail soient des lieux dans lesquels les gens se sentent en capacité d'exprimer leur avis. Et qui, pour moi, n'est pas une donnée de départ.

J'en reviens à la question de comment les gens participent, c'est quoi la relation habituelle. Initialement, tant que tu n'as pas mis les mains dans le cambouis, tu ne sais pas ça. Et donc, peut-être qu'initialement, on a d'abord fait quelque chose de façon séparée, pour voir si on peut les réunir ensuite.
Ce serait peut-être ma réponse. Je ne sais pas si ça t'a satisfait, mais il y a peut-être quelque chose de l'ordre de "attendons de voir". Ce n'est pas parce qu'idéalement, l'encadrant et le salarié discutent ensemble qu'il faut tout de suite les mettre ensemble. Il y a un certain nombre de contextes favorables à préparer, il me semble.

Auditeur 3

Merci Yann pour la présentation. Je me retrouve beaucoup parce que j'ai accompagné, pas un EHPAD, mais un CHSLD, Centre d'Hébergement de Soins de Longue Durée au Québec. Nous avons commencé en 2021 et nous sommes encore dedans. Nous nous sommes retrouvés avec des enjeux de COVID où nous ne pouvions même pas mettre les pieds sur le terrain pour faire les groupes de travail. Donc, des enjeux supplémentaires.

Deux questions. Où sont les personnes hébergées dans le dispositif, ou leurs représentants ? Ça a été un enjeu que nous avons essayé de traiter, nous, dès le début. C'était notre postulat, nous voulions mélanger le travail et les usages, pour que justement, s'il y a des compromis, ils soient faits dans certains groupes de travail, mais de façon éclairée. Nous étions avec un partenaire qui voulait ça aussi. Donc, où sont les représentants des usagers, et les représentants de leurs logiques aussi. Parce que là, ils sont vus au travers des représentations qu'en ont les travailleurs, dans ce que tu nous as montré, peut-être que nous n'avons pas tout vu non plus.

Ma deuxième question, j'aurais bien aimé, je ne sais pas si tu vas être capable de nous le dire à chaud comme ça, mais avoir un accès à vos stratégies, à vos délibérations, un peu comme nous l'avons vu dans le film tout à l'heure. Tu as dit qu'il n'y a pas toujours intérêt à mettre les gens ensemble. Nous comprenons théoriquement pourquoi, à certains moments, ça peut être plus compliqué ou ce n'est pas mature.

Comment vous avez débattu de ça entre vous ? C'était quoi les points de bascule ? Comment vous avez délibéré entre vous, nous faisons ceci à un moment, là nous ne les mettons pas, là nous les mettons, là ils arrivent tout seuls, nous ne les avons pas prévus. Un petit bout sur l'expérience.

Yann POLEY :

Quand tu dis “vous”, c'est nous ergonomes ou nous avec la maîtrise d'ouvrage ?

Auditeur 3

C'est vous, Yann, Karine, Johann

Yann POLEY :

D’accord, donc les intervenants. Ça peut être aussi une discussion que nous pouvons avoir avec la maîtrise d'ouvrage, sur, concrètement, qui c'est que nous faisons participer, pour clarifier.
Sur la première question, quelle est la place des usagers de ces lieux-là ? Très franchement, c'est une question sur laquelle j'ai beaucoup appris. J'ai beaucoup appris parce qu'au début, j'étais clairement mal à l'aise. Je ne savais pas quelle place donner à ces personnes dans notre démarche, dans notre intervention. Nous avons posé la question à la directrice. La réponse qu'elle nous a donnée, c'était « C'est compliqué de faire participer des gens qui ne seront peut-être pas encore en vie quand le bâtiment existera. » C'est à peu près les mots. Mais c'était ses mots à elle. À l'époque, j'ai dit « OK ». Je ne l'ai pas réinterrogée. Ça m'allait bien parce que ça me permettait de contourner le flou que je ne savais pas gérer. Il m’est dit « Tu n'as pas à le gérer ». Je dis « OK, très bien, je ne le gère pas ». Ce qui était bien pour moi. Ce qui était un peu moins bien pour les participants.
Nous nous sommes quand même dit « Là, nous avons raté un truc ». Parce que la démarche participative, c'est aussi permettre à des personnes de s'exprimer sur le futur. Mais c'est aussi, tout simplement, de dire à quelqu'un « Ton avis compte, ce n'est pas parce que tu es dans un EHPAD que tu n'as pas d'avis. Au contraire, tu pourrais nous dire quelque chose de très intéressant pour la suite. »
Nous avons rattrapé un tout petit peu, à la fin. Il y a des associations qui représentent les familles qui ont été sollicitées, à certains moments, pour représenter leurs intérêts, leurs points de vue, leurs besoins. Et donc, il y a certains moments où c'est le cas.
Je ne vais pas retrouver la photo, mais il y a une photo, par exemple, où une des personnes dedans, c'est un représentant des familles. Cela revient, de la même façon, à représenter indirectement des personnes à qui nous pourrions poser la question. À la fin, nous avons trouvé une place, qui n'est toujours pas satisfaisante de mon point de vue maintenant avec le recul que je porte sur ce que nous aurions pu faire autrement sur cette intervention. Nous les avons intégrées dans des simulations pour qu'elles puissent nous aider. C'était sur la simulation déménagement, pour qu'elles nous aident à voir concrètement comment elles vivaient le fait que, pendant une journée, une demi-journée, elles allaient être amenées dans un autre endroit. Pareil, ce n'est pas satisfaisant. Clairement, ça fait partie des sujets

sur lesquels, si c'était à refaire, si je suis rappelé dans un truc comme ça, la question de la place des usagers, c'est une question qu'il faudrait interroger d'emblée. Parce que je ne suis pas satisfait du travail que j'ai fait à l'époque. De ce point de vue-là, clairement, nous avons raté un truc. Je laisserai Karine s'exprimer là-dessus.
Quant à la deuxième question, comment se prennent ces décisions-là ? Je laisserai Karine s'exprimer là-dessus aussi.

Karine CHASSAING :

Il faut que j'intervienne, parce que pour le coup, je n'ai pas le même vécu que lui par rapport aux usagers. Je ne sais pas si ça fait écho au débat qu'il y avait dans la communication de Camille Julienne tout à l'heure. Mais là, ce n'est pas un désaccord, mais sur l'intégration, moi, je n'étais pas satisfaite du tout. Et c'est quelque chose que nous avions en tête dès le début. Nous nous sommes coltiné cette question dès le début de comment nous allions l'intégrer. Donc, moi, je ne l'ai pas vécu personnellement dans l'intervention, comme arrangeant que la directrice dise dans 4 ans, 5 ans… ça ne m'allait pas. Donc, nous avons beaucoup réfléchi à ça. Nous avons eu des difficultés à réussir à le faire, c'est vrai. Heureusement qu'il y avait quand même cette organisation de représentants des familles, le CVS, et il y avait le président. Donc, ça a été un levier vraiment pour nous, pour essayer. Nous avons essayé de voir en quoi il pouvait y avoir des situations de vie, de vie d'usage avec les familles et les résidents qui puissent les interpeller et sur quoi ils pourraient être moteurs. Donc, nous avons essayé de le faire sur les jardins. Ce n'est pas satisfaisant à la fin. Après, dans l'évaluation aussi des choses, nous les avons pas mal impliquées avec tout un tas de questionnaires et d'entretiens avec les familles. Mais la préoccupation, nous l'avions. Je crois que nous avons eu du mal à trouver des façons de le mettre en musique. Et puis, mine de rien, nous avons eu deux ans, trois ans de Covid au milieu de ça. Ça a été hyper compliqué d'organiser toute cette participation.
Juste sur les groupes de travail encadrants, quand même, dès le début, il y a un rectangle qui réunit les deux, mais le schéma n'est pas terrible. Par rapport à ce que dit Auditeur 2, je reconnais que nous pouvons voir les choses de façon séparée. Je pense que dans la réalité, ça l'était un peu moins. Mais il y avait des moments où nous avions des groupes de travail agents.
Sur la deuxième question, alors franchement, pour revenir à la communication de Flora et de Camille tout à l'heure, je pense que nous aurions besoin d'un entretien d'explicitation. Parce que comme tout travailleur, je suis incapable, là, après coup, de répondre à la question de comment nous l'avons vécu. Il nous faudrait refaire a posteriori de l'auto-confrontation avec des traces de l'activité pour arriver à extraire nos moments de débat. Nous sommes allés jusqu'en 2022, 2023, deux ou trois ans, et je ne suis plus

capable, là, de dire ces moments où il y a eu ces fameuses reconfigurations dans l'intervention. Il y en a eu, évidemment qu'il y en a eu. Ça, c'est sûr qu'entre nous, il y en a eu. Mais je ne suis plus capable de le dire. Je ne sais pas le dire.

Yann POLEY :

Peut-être un complément sur la question d'Auditeur 3. Est-ce qu'il y a des moments marquants ? Il y a deux moments qui m'ont personnellement marqué. Le premier, c'est qu'à un moment donné, il y a eu besoin de clarifier comment nous allions travailler. C'est-à-dire que nous alimentions les personnes au-dessus. Et donc, nous étions plutôt sur comment s'articule ce que nous faisons avec les groupes de travail, comment ça va alimenter les encadrants locaux et comment ça alimente la discussion avec l'architecte, parce qu'il y avait une discussion où il y avait un peu un flou là-dessus. Je me rappelle, ça, c'est un moment important parce que, du coup, nous sommes allés voir la maîtrise d'ouvrage en disant qu'il faut que nous nous structurions un peu.
Pour moi, ça a été un moment marquant.
L'autre fait marquant, c'est qu'il y a plein de formes de participation sur lesquelles nous n'avons aucune visibilité. Comment ça se fait que, quand nous sollicitons un salarié, il nous dit que ce sujet, il l'a déjà vu, il l'a déjà traité la semaine dernière avec untel. Il y a quelques moments, des faits comme ça. Par contre, savoir comment se décide qui nous mettons dans les groupes... Aucune idée. Ça, c'est fait. Mais comment, je ne sais pas.

Johann PETIT :

Sur l'articulation, je ne m'y retrouvais pas, parce que j'ai un exemple qui nous a un petit peu marqué, et qui a marqué un peu les différents acteurs dans le projet.
C'est qu'ils avaient décidé, dans le programme, de faire une distribution des repas à l'assiette. C'était un des objectifs du programme. Ça, c'était déjà acté quand nous sommes arrivés. Nous nous rendons compte, en faisant des simulations au niveau des offices et des salles à manger, qu'ils n'arriveront pas à dresser des assiettes avec l'espace qu'il y a. Nous sommes tellement tard dans le projet que bouger les murs des offices et des salles à manger, ce n'est pas possible. Nous faisons remonter ça, parce que l'enjeu de servir à l'assiette est remis en question. Évidemment, ça remonte. Il y a des discussions avec la directrice de l'EHPAD, mais il y a aussi des discussions avec le CCAS et avec les élus. La finalité de ce qui s'est décidé, c'est qu'ils ont fait marche arrière. Ils ont décidé de ne plus distribuer à l'assiette, mais au plateau. En termes de service, c'est extrêmement important dans un EHPAD. Il a fallu négocier

avec l'architecte, et les élus qui prennent la décision financière, de rajouter un ascenseur à la place d'un monte-plat. Je trouve que c'est un exemple qui a été marquant pour tout le monde. Il est arrivé assez tôt dans le projet, parce que même la directrice a vu les avantages que nous avons fait valoir auprès des élus pour négocier une modification importante. Un ascenseur à cette étape-là, c'était important, ça coûte cher. Techniquement, nous ne savions pas si c'était possible. Il y a eu des difficultés sur certains sujets, mais ça a bien montré que la mécanique du groupe de travail jusqu'aux élus, elle fonctionnait plutôt bien. Pour ajouter un élément sur la participation des encadrants dans les groupes de travail, il me semble que c'est arrivé assez tôt. Peut-être qu'au début, nous n'avons pas mis la cadre de santé parce qu'elle a quand même un style qui est assez prenant. Elle est très vite débordante dans les réunions. Peut-être que nous avons insisté, que les salariés ont insisté pour commencer à faire des groupes où les personnes pouvaient s'exprimer. De mémoire, elle est arrivée assez vite. Elle a pu voir aussi comment nous travaillions et peut-être développer une forme de participation un peu différente.

Auditeur 4 :

Merci d'avoir choisi de rendre compte d'une intervention dans une conception architecturale, c'est un sujet qui m'intéresse beaucoup. Enfin, qui m'a beaucoup intéressé à une époque. J'ai passé 30 ans à le faire. Je suis ravi d'avoir entendu le compte-rendu de cette intervention, en plus sur un EHPAD. Très intéressant. Question essentielle. Je dirais, par expérience, pour coller au thème, que la question de la participation doit se poser de différentes manières selon les EHPAD.

Mais tu l'as dit, l'organisation de la participation ne peut pas être quelque chose d'uniforme et d'homogène. C'est totalement impossible dans un EHPAD. D'autre part, la libération des personnels pour participer à l'organisation de groupes est une problématique impossible à résoudre. Alors, il y a quand même des moyens de faire différents, qui permettent de faire participer des gens. Il s'agit de construire des interventions avec plans, petits plans, des petits plans. Nous nous promenons avec un petit plan, le plan de la buanderie, le plan de la cuisine, le plan de ceci, le plan de cela, que nous sommes capables de faire vivre auprès des gens qui travaillent. Ce qu'il faut avoir, c'est l'autorisation de la direction, de l'encadrement pour pouvoir consulter les gens qui travaillent dans leur travail, qu'ils soient avertis et que nous les fassions réfléchir aux situations qu'ils vivent dans leur cadre de travail. Moi, je l'ai fait, ça. Je ne suis pas le seul à l'avoir fait. Nous sommes plusieurs à l'avoir fait. Ça marche très bien. En plus, nous sommes capables de prendre très peu de temps sur le temps de travail parce que les cadres, ils n'aiment pas libérer les gens. C'est la grosse difficulté des groupes de travail. Quand je dis ça, je ne dis pas qu'il faut faire comme ça. Je dis que si nous voulons arriver à faire participer les gens, pour avoir des éléments

tangibles sur des décisions, comme tu l'as évoqué, Johann, des décisions d'organisation, il faut aller les chercher.

Lorsque nous faisons une analyse préalable fouillée, nous faisons huit jours d'analyse de ce qui se passe dans l'établissement avant d'intervenir sur la conception. Et puis, derrière, nous construisons quelque chose avec la direction et le cadre. Et nous élaborons ensemble tout le projet et tout le développement de la participation au cours du projet. J'ai l'impression qu'à certains moments, par la manière dont tu l'as présenté, il y a une construction de l'intervention qui s'est faite un peu au fil de l'eau. Pour moi, la construction de l'intervention, elle doit être préalable à l'intervention.

Yann POLEY :

Très rapidement, peut-être pour dire que ça a été construit avant, comment nous allions intervenir, les différentes démarches, la construction des groupes de travail, comment ils allaient communiquer, les participants, tout ça a été construit. Donc, plan de bataille, il y avait. Mais tout plan de bataille, aussi bien préparé soit-il, très rapidement, montre ses limites ou sa nécessité d'évolution, d'adaptation. Ce que nous avons fait, c'est ce que je disais un peu tout à l'heure, c'est qu'une des parties, au début, ça a été de pouvoir avoir un diagnostic ou pré-diagnostic, en tout cas dans les grandes lignes, des différents sujets que nous pouvons rencontrer dans un EHPAD. De façon à pouvoir préparer un plan de bataille un peu plus précis sur la suite, sur concrètement quels sont les sujets sur lesquels vous voulez que nous intervenions. Et au fur et à mesure, il arrive toujours des sujets que nous n'avions pas anticipés. Il y a comme ça une multitude de sujets pour lesquels il nous a été demandé "vous pouvez nous aider là-dessus" ? Parfois, nous avons dit oui, parfois nous avons dit non, désolés, nous ne pouvons pas, nous n'avons pas le temps, ce n'est pas à nous. J'espère en tout cas que nous avons tous cette capacité à nous dire que le plan de bataille initial doit être revu à l'aune de la réalité du terrain. C'est ce que nous avons fait, en tout cas, nous nous sommes adaptés.