



Texte original*.

La participation comme acte de management : le cas d'un projet architectural

Yann POLEY*, Karine CHASSAING, Johann PETIT** & Bernard DUGUE****

*Déméris Conseil, 26 rue Georges Mandel, 33 000 Bordeaux

**Bordeaux INP, ENSCBP, 16 av. Pey Berland 33607 Talence

Résumé. L'objet de cette communication est de discuter des effets de la démarche participative sur le travail des managers à partir d'un exemple d'une intervention ergonomique menée dans le cadre d'un projet architectural de construction d'un nouvel EHPAD. Un positionnement en assistance à maîtrise d'ouvrage avec une présence sur 4 années, durée complète du projet, permet notamment de mener une analyse réflexive sur l'organisation de la participation. À partir d'entretiens individuels menés avec des managers et des agents, mais aussi des groupes de travail, il apparaît que la participation impacte le travail des managers. Ils se saisissent alors de cette démarche pour manager. Nous soutenons ici le point de vue que mettre en place une démarche participative, c'est manager. C'est aussi une occasion au-delà de l'intérêt pour aider à prendre des décisions de conception, de parler du travail des managers, de faire évoluer les pratiques managériales. Dans ce sens, les ergonomes ont eu un rôle pédagogique en direction des managers, à travers les démarches participatives.

Mots-clés : management, décision collective

Participation as a management act in an architectural project

Abstract. The purpose of this paper is to discuss the effects of a participative approach on the work of the managers, based on an example of an ergonomic intervention carried out as part of an architectural project to build a new nursing home. Positioned as assistance to the project manager with a presence over 4 years, the complete duration of the project, it allows to carry out a reflexive analysis on the organization of the participation. From individual interviews conducted with managers and agents, but also from working groups, it appears that participation impacts the work of the managers. The managers use then this participation to manage. We support here the point of view that setting up a participative approach is an act of management. It is also an opportunity beyond a help to make decisions, to talk about the work of the managers and to change the managerial practices. In this sense, the ergonomists had an educational role towards the managers through participatory approaches.

Keywords: management, group decision making

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 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 :

Poley, Y., Chassaing, K. Petit, J. et Dugué, B. (2019). La participation comme acte de management : le cas d'un projet architectural. Actes du 54^{ème} Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019 Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

De nombreux auteurs soulignent l'intérêt et l'efficacité des démarches participatives en ergonomie (*e.g.* Hagberg *et al.*, 1995 ; Kuorinka, 1997 ; Liker *et al.*, 1995 ; Nagamachi, 1995 ; Vink et Kompier, 1997 ; Woods et Buckle, 2006). Les ergonomes cherchent à développer des dispositifs de participation pour permettre aux personnels et au travail de trouver une place durant l'intervention, mais aussi dans le fonctionnement des entreprises.

Deux préoccupations se dégagent alors : celle en lien avec leur objet du travail (la demande, le projet) et celle en lien avec les méthodes à mettre en œuvre (la construction sociale de l'intervention). Ainsi, les ergonomes assurent un « rôle social » et pas uniquement « technique ». Une intervention ergonomique sert bien sûr à transformer les situations de travail, à concevoir des produits, outils, bâtiments, mais également à initier des processus dans lesquels seront impliqués les acteurs de tout niveau hiérarchique (Dugué, 2018) à la définition des éléments qui vont conditionner leur vie au travail (Daniellou, 2009).

Toute démarche participative vient ainsi impacter les pratiques habituelles de management de l'entreprise et le travail même des managers s'en trouvera modifié. Comme cela les engage à manager autrement, il nous faut mieux cerner en quoi leur travail est impacté et la façon dont une démarche participative vient les engager dans celle-ci. C'est ce qui fait l'objet de cette communication.

À partir d'une intervention ergonomique d'accompagnement à la construction d'un EHPAD menée par trois ergonomes, il nous semble opportun de mettre en discussion la façon dont le dispositif participatif a permis de rendre le travail des managers plus visible, à découvrir autrement leurs pratiques et celles des personnels.

LE TRAVAIL DES MANAGERS

L'organisation, un espace à réguler

Nous appréhendons l'organisation à la fois comme structure et processus

permettant la coordination entre de multiples acteurs. En raison de la part variable et imprévisible du travail, elle ne peut être définie et réglée une fois pour toutes. En ce sens, l'organisation est un « espace à réguler » (Detchessahar *et al.*, 2015, p. 66) et ce qui importe, c'est de comprendre son processus de structuration.

Dans ce processus, les managers occupent une place centrale, puisqu'ils sont justement les « concepteurs de l'organisation » (*Ibid.*, p. 68) et se retrouvent au cœur des régulations (Reynaud, 1989). « *Manager, comme nous l'ont rappelé François Daniellou et Jésus Villena, c'est faire des arbitrages – donc de la politique – en déterminant quelle place on donne aux questions de travail et en reconnaissant comment chacun y contribue.* » (Dugué, 2018).

En cela, le travail des managers consiste déjà à gérer une certaine forme de participation. Les managers, par les liens avec leurs équipes, sont en position d'être à leur écoute, de façon à adapter le travail aux évolutions de contexte, « répartiteurs de ressource » (Mintzberg, 2006, p.183) pour justement soutenir le travail de ces équipes. Ces échanges et débats sont nécessaires tant pour la survie de l'entreprise (Daniellou, 1999) que pour la santé des salariés (Detchessahar, 2011), mais sont difficiles à mener. Les personnels peuvent bloquer ces échanges par crainte de responsabilités ou par perception d'inutilité, et les encadrants peuvent craindre de perdre du pouvoir et ne pas les faciliter (Detchessahar *et al.*, 2015). Ces situations reflètent souvent un manque de marge de manœuvre des encadrants qui n'ont pas les moyens d'organiser ces échanges, surtout dans les organisations où les managers sont perçus comme des « exécutants » de la pensée managériale (Daniellou & Chassaing, 2014). Comme l'écrit Terssac (2003, p. 132) : « *la discussion sur le travail est un combat* ».

Les démarches participatives

Ainsi, manager consiste aussi à gérer la participation des personnels. Toutefois,

cette participation est par nature difficile et soulève de nombreuses questions : Qui participe et comment ? Par quel dispositif ? À quelles occasions, quels objectifs ? Comment intégrer la diversité des points de vue ? Etc.

La littérature nous rappelle que la participation contribue à l'élaboration de meilleures solutions et à des projets mieux préparés (Martin, 2000). Elle favorise l'adhésion des personnels aux changements dans la mesure où ces démarches leur donnent une place dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette participation est ainsi un temps et un espace de mises en commun et de confrontations des savoirs, utiles aux processus de décision, mais permettant aussi le développement des personnes et de leur organisation.

Toutefois, la participation n'est pas toujours positive, comme cela peut être le cas dans des démarches de type Lean par exemple, où « *la participation est jugée, par les opérateurs participants, souvent factice, vécue au mieux comme une distraction, au pire comme une manipulation pour faire passer une augmentation des contraintes* » (Bourgeois, 2012, p. 145). Elle peut aussi s'avérer contre-productive quand on sursollicite les personnels par différents biais et différents acteurs, ce qui fait perdre de la cohérence aux raisons de la participation et démobilise les personnels (Chassaing, Poley, Petit, 2018).

CONTEXTE DE L'INTERVENTION ET MISSIONS DES ERGONOMES

L'intervention concerne un projet de construction d'un nouvel EHPAD, débuté en 2016 et dont l'ouverture est prévue en 2021.

Avec un positionnement en assistance à maîtrise d'ouvrage favorable pour influencer le processus de conception (Martin, 2000), nos missions portent sur un apport technique et organisationnel à l'élaboration des plans du futur établissement, sur un accompagnement à la

conduite du changement jusqu'au déménagement et enfin à une capitalisation et formalisation de la démarche en vue de projets architecturaux futurs.

Notre présence tout du long du projet est liée à une volonté politique des élus de la ville de mener un projet « phare » en termes de démarche participative et de coopération de plusieurs acteurs : architectes, direction et personnels de l'EHPAD, direction du CCAS¹ et ergonomes. En appui, la CNRACL² finance notre présence, afin de favoriser la prévention des risques professionnels en amont de la conception, ainsi que la participation des personnels à la conception du futur établissement.

ORGANISER LA PARTICIPATION D'UN ENSEMBLE D'ACTEURS : LE RÔLE DES ERGONOMES

À travers la participation, les ergonomes peuvent poursuivre plusieurs objectifs **et ne se limitent pas qu'à** celui d'aider à la prise de décision pour le projet. La façon dont elle est structurée peut servir d'autres objectifs qui dépassent le projet lui-même.

Les enjeux de la participation

Dugué (2018) propose 3 enjeux de la participation pour les ergonomes.

Un **enjeu instrumental** : la participation sert à alimenter l'intervention, à avoir une connaissance la plus précise possible du travail réel. C'est aussi un moyen de découvrir les représentations des acteurs concernant les situations de travail et les problèmes rencontrés, puis de faire dialoguer ces multiples regards sur les questions à traiter. C'est un outil pour analyser, avec les personnes concernées, ce qui se passe dans les situations de travail. C'est un partage de savoirs, un apprentissage réciproque.

Un **enjeu de santé** : favoriser la participation, c'est donner aux personnes la possibilité d'agir sur leurs propres situations de travail, avec un double souci d'efficacité et de préservation de la santé, ce

¹ Centre Communal d'Action Sociale

² Caisse nationale des retraites des agents des collectivités locales

qui favorise le développement de l'activité des participants.

Un **enjeu politique** : c'est un enjeu de pouvoir, car d'une certaine manière, quand on fait « réellement » participer, on accepte de donner et de légitimer la parole, de rééquilibrer les modes de fonctionnement et les rapports sociaux. Il s'agit de répartir autrement le pouvoir.

La structuration du projet

Afin de tenir ces enjeux, trois niveaux de groupes ont été constitués, structuration classique en accompagnement de conduite de projet (Martin, 2000) :

- un **comité de pilotage** (CNRACL, CCAS, mairie, CHSCT et EHPAD) : supervision et suivi du projet ;
- un **groupe projet** (CCAS et EHPAD) : en interaction directe avec les architectes, centralise les productions de différents groupes de travail, dont celui des ergonomes, de façon à établir des repères de conception;
- enfin, des **groupes de travail** (agents de l'EHPAD et encadrement local) : leur composition varie en fonction des sujets. À l'occasion, certains groupes réunissaient agents et encadrement.

Les **ergonomes**, transverses à l'ensemble de ces groupes, permettent d'assurer une continuité et ainsi d'aider les différents groupes à expliciter certains points, à construire collectivement des repères. Ils aident également à structurer le projet et les démarches participatives. Cela a par exemple été le cas, pour donner un exemple, en ce qui concerne la sollicitation des personnels. Nous n'étions en effet pas les seuls à travailler avec eux dans le cadre du projet et ils ont été sollicités à plusieurs reprises par différents acteurs, sans que cela soit vraiment articulé et planifié, générant ainsi une lassitude de leur part ou des incompréhensions quant aux objectifs. Il aura fallu plusieurs échanges téléphoniques avec la maîtrise d'ouvrage et une présentation en

comité pilotage sur la démarche participative pour faire comprendre que « trop de participation » non coordonnée peut être contre-productive (Chassaing, Poley & Petit, 2018).

La directrice et l'infirmière-cadre, avec parfois la responsable administrative suivant les sujets, forment le noyau principal pour les prises de décisions, le responsable cuisine fonctionnant davantage en autonomie sur son service. Le médecin coordonnateur est surtout en lien avec l'infirmière-cadre et la directrice. Or, ce mode de fonctionnement, dans lequel les cadres ne forment pas réellement un collectif, ne permet pas d'aborder collectivement des questions transverses aux services portant sur l'organisation future. C'est par exemple le cas pour la gestion des repas et plus particulièrement la définition et répartition des nouvelles tâches induites par un nouveau mode de distribution des repas. Pour ces questions, mais plus globalement pour favoriser une gestion transverse de sujets une fois l'intervention terminée, le projet peut donc constituer une opportunité de recréer un collectif de cadre. Pour cela, un groupe de travail « encadrants », surtout à l'œuvre dans le travail sur l'organisation future, a été mis en place.

L'IMPACT SUR LE TRAVAIL DES MANAGEURS

Nos résultats proviennent de plusieurs sources : des observations, mais aussi 36 entretiens, menés à mi-parcours du projet avec les personnels et les encadrants³, portant spécifiquement sur une évaluation de la démarche participative.

Le travail de conduite de projet

Il apparaît tout d'abord, sans que cela soit une surprise, un besoin pour la direction du CCAS et de l'EHPAD d'organiser la conduite du projet et de planifier la participation dans le cadre de celui-ci. Or,

direction de l'EHPAD et (3) le niveau cadre de l'EHPAD (responsable cuisine, infirmière-cadre et responsable administrative en charge de l'économat et du secrétariat)

³ Lorsque nous parlons d'encadrants, dans ce texte, nous faisons référence à trois niveaux hiérarchiques : (1) la responsable du pôle senior du CCAS, (2) la

tout en étant convaincus pour la plupart de l'utilité de consulter les personnels, ces deux aspects viennent s'ajouter aux tâches quotidiennes des encadrants. L'un d'eux nous explique que « *c'est assez chronophage [...] on a l'impression de ne pas arriver à dégager du temps pour le projet* ». Ceci est d'autant plus vrai que le quotidien semble déjà compliqué en raison d'une pénurie de personnel⁴. Face à cette situation, la démarche participative, surtout lorsqu'elle est portée par des acteurs extérieurs, peut être un soutien : « *votre présence, ça sécurise, parce que ça oblige à faire. Vous ne seriez pas là... là, on est dans une telle phase de souffrance du personnel que je pense qu'on passerait à autre chose* ». Le fait d'avoir des personnes extérieures crée une dynamique et peut constituer un appui pour la direction. Nous avons par exemple aidé dans la définition des sujets à aborder dans le cadre des groupes de travail d'une part, mais aussi les moments les plus pertinents pour les aborder d'autre part. Par ce travail, nous avons accompagné les encadrants dans la priorisation des sujets. Il s'agit ici de les soutenir dans la planification temporelle de la gestion du projet.

Mener une démarche participative et garantir la qualité de service

L'une des difficultés qu'ont à gérer les encadrants est ainsi d'assurer conjointement démarche participative et qualité de service aux résidents, ce qui va devenir un critère de sélection des participants pour les groupes de travail par exemple. Un encadrant nous explique qu'« *on a essayé d'équilibrer les groupes et en même temps d'équilibrer les gens qui restaient à côté. Il fallait que les deux tournent* ».

Ce besoin de tenir ces deux aspects contribue également à ce que les encadrants aient, dans un premier temps, sélectionné les participants pour leur pertinence supposée. Un encadrant nous explique que

« *pour faire les convocations, on avait quand même parfois des appréhensions pour impliquer certains agents* ». Cela met en avant la nécessité d'avoir une vue fine des compétences nécessaires pour le service, mais aussi pour les groupes de travail. Or, pour ce dernier point, cela ne se fait qu'au cours de la démarche.

Découvrir autrement les personnels

Ainsi, une démarche participative est aussi l'occasion pour les encadrants de découvrir la façon de la gérer, mais aussi de découvrir sous un nouveau jour certains personnels. Un encadrant nous explique qu'ils ont eu « *quelques surprises, à savoir sur quelques groupes, on a mis des gens que peut-être on n'aurait pas mis de premier abord, avec de très bons retours par la suite, tant d'eux que de vous* ». L'ensemble des encadrants et des participants aux groupes de travail mettent en avant que cette participation inattendue de certains provient de la méthodologie participative mise en place, « *très concrète* », faisant ici référence au fait que celle-ci s'articule autour de situations de travail réelles. Plus que le principe de la démarche participative, c'est bien la façon de faire participer, et ce sur quoi porte la participation, qui va à la fois être utile aux décideurs, mais aussi contribuer à structurer la démarche autrement. Ainsi, un encadrant nous explique que « *cette façon de fonctionner sur ces groupes de travail, 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* ». Ici encore, notre accompagnement est une opportunité d'illustrer auprès des encadrants la façon dont il est possible de faire participer les salariés.

La participation comme acte de management

Plus globalement, la participation est aussi une occasion pour les encadrants de

⁴ En 2015, il y a eu 578 jours d'arrêt pour accident du travail dans l'établissement, contre 183 en 2014

et le taux de gravité se situe entre 1,53 et 2,89 depuis 3 ans (moyenne nationale à 1,3). La situation ne s'est pas améliorée depuis.

préparer les personnels aux changements à venir. Ainsi, l'un des critères tenus par les encadrants, lors de la constitution des groupes de travail, consiste à favoriser une participation du plus grand nombre de personnes. Toutefois, un encadrant nous précise que cela peut entraîner un sentiment de manque de cohérence pour certains. Il résume ainsi un dilemme : « *le problème, c'est que si on prend un groupe pilote, on évince les autres, et si on ne prend pas de groupe pilote, on a une perte de sens.* ». Les ergonomes jouent ici un rôle pédagogique auprès des encadrants et nous les avons guidés dans la définition des différentes fonctions à réunir pour travailler les sujets. Notre présence tout du long facilite ce travail pédagogique.

La participation est aussi une façon de contribuer à informer les personnels sur les changements à venir, c'est donner accès à de l'information sur le projet. Un encadrant précisera que c'est « *une forme de pouvoir* » donnée aux personnels. C'est ainsi un moyen pour les encadrants d'anticiper la prise en main du futur bâtiment et de la future organisation en y préparant les équipes.

Par ailleurs, la participation est vue comme une forme de reconnaissance de la part des encadrants sur la place des personnels et la pertinence de leurs points de vue. « *Demander un avis, c'est une forme de reconnaissance et ça, ça a été très bien perçu par tous ceux qui ont participé* », nous dit l'un des encadrants. « *Reconnaissance, et puis en plus une prise en compte de leur parole de manière globale, parce que les plans ont beaucoup avancé, c'est bien eux qui les ont fait avancer avec vous* ». Surtout, « *c'est une forme de reconnaissance à laquelle ils ne sont pas habitués* ».

La mise en visibilité du travail des manageurs

Par ailleurs, toute démarche participative va également mettre en avant le travail des encadrants : conduite du projet en cours et pilotage de l'organisation actuelle. Ainsi,

faire participer, c'est s'exposer et laisser entrevoir des flous dans les décisions.

Une part de ces flous provient de l'évaluation, par des simulations par exemple, de choix organisationnels qui, au regard du travail réel, montrent les aspects non anticipés. Cela a par exemple été le cas lorsque les groupes de travail ont porté sur l'un des aspects nouveaux du projet : ouvrir certains services de l'établissement aux habitants du quartier (service de restauration, lavage de linge, etc.). Lors d'une session de travail avec les personnels, les réflexions mettent en avant l'ensemble des questions que soulève cette volonté politique et qui, faute d'avoir été traitées ou explicitées, semblent montrer un projet « mal ficelé ». À titre d'exemple, voici quelques questions remontées concernant l'ouverture d'un service de restauration : Qui s'occupera de la surveillance ? Qui gèrera l'accueil, les prises de commandes, le service, le débarrassage, le nettoyage ? Comment se gèrera l'encaissement ? Etc.

L'ensemble de ces questions constituent bien sûr des pistes de travail utiles pour les encadrants, afin de mieux préparer l'organisation à venir. Pour autant, cela met également en avant auprès des personnels une impression que la volonté politique efface la prise en compte des contraintes et situations de travail que cela imposera.

Par ailleurs, la démarche participative, justement parce qu'elle s'appuie sur l'existant, met également en avant les « flous » dans l'organisation actuelle. Lors de plusieurs groupes de travail par exemple, des sujets discutés par des personnels mettent en avant que certains aspects ne sont pas clairs : c'est par exemple le cas du lavage des couvertures des résidents. Bien qu'il y ait une organisation officielle, celle-ci n'est pas mise en pratique, de sorte que les participants en viennent à discuter de la façon dont cela devrait se faire. De même, il est apparu à travers nos observations et entretiens que les secrétaires occupent une réelle fonction RH, en ce sens qu'ils sont en appui aux référents par métier (infirmière, ASH, AS...) d'une partie des plannings des

agents, notamment en ce qui concerne les nombreux remplacements, missions non apparentes dans leur fiche de poste actuelle.

Mais pour les encadrants, la conduite de projet est aussi l'occasion de faire l'expérience des incertitudes concernant la prise de décision, notamment dans le cadre d'un projet comme celui-ci où plusieurs niveaux stratégiques se superposent. Autant certains sujets sont clairement identifiés comme relevant des prérogatives d'un niveau, autant certaines questions ne le sont pas. Un encadrant nous explique par exemple que *« les gens ont du mal à se positionner, que ce soit l'administration, que ce soit la direction. Pour moi, je ne sais plus qui doit prendre la décision de quoi. Par exemple, on passe des plats gastros aux plateaux et du coup, il y a des questionnements, des décisions à prendre... Qui les prend ? C'est des flottements comme ça qui sont compliqués »*.

Un autre exemple concerne le niveau hiérarchique pouvant demander des modifications à l'architecte. Les entretiens que nous évoquions plus tôt nous ont permis de relever qu'une zone risquait de se montrer problématique du point de vue du travail : l'accueil/secrétariat. Interrogeant les différents niveaux (CCAS et EHPAD), chacun nous indiquait que la décision ne dépend pas d'eux, mais de l'autre niveau, mais aussi, en partie, de l'architecte. Ainsi, une part de notre travail a été d'accompagner ces acteurs dans la mise en place d'une stratégie permettant d'agir sur cette question. Plus largement, cette question de l'accueil est venue cristalliser auprès des personnels la question de l'utilité de la participation et, finalement, de la prise en compte des points de vue qu'ils exprimaient. En effet, par l'acceptation des encadrants de remettre en question les choix précédents concernant cette zone, ceux-ci peuvent envoyer un signal à destination des personnels. C'est, d'une certaine façon, une occasion de construire une relation différente avec les équipes.

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

À travers cette communication, nous avons voulu montrer que la mise en place de la démarche participative, tel que nous l'avons initiée, demande aussi un travail particulier de la part des encadrants et que ce travail vient s'ajouter aux tâches habituelles qu'ils ont à gérer.

Or, par bien des aspects, cela leur demandera de trouver des réponses à des problématiques qu'ils ne sont pas habitués à traiter pour définir la forme particulière de la participation. Ceci leur demande notamment de répondre aux questions suivantes : privilégier un groupe de travail avec des personnes fixes ou permettre à tous de participer ? Qui ou quelles fonctions faire participer à ces groupes ?

Notre accompagnement, nous l'avons vu, ne consiste pas à être utile uniquement du point de vue du projet. La conduite de la démarche participative, en s'appuyant sur des situations réelles, a également permis aux encadrants de découvrir sous un nouveau jour certains personnels et, de fait, de favoriser le tissage de liens nouveaux entre eux. Ces nouveaux liens favorisent l'écoute des points de vue des personnels, de façon à ce que les décisions soient prises en lien avec les réalités de terrain. C'est ainsi l'occasion pour les encadrants de découvrir qu'au-delà des personnes, la méthodologie employée favorise ou non l'implication des personnels.

Plus globalement, on voit comment la démarche est une opportunité que saisissent les encadrants pour manager : diffusion de l'information, reconnaissance des salariés, mais aussi soutien à leur travail de conduite de projet.

Mais c'est aussi, pour les ergonomes, l'occasion de les accompagner dans la constitution d'un groupe de cadre qui soit en mesure, par la suite, de favoriser des processus de régulation de l'organisation qui intègrent les personnels. Les points précédents sont également des illustrations par l'exemple qu'il est possible de le faire.

En cela, les interventions ergonomiques peuvent être conçues comme des actes pédagogiques (Dugué, Petit & Daniellou 2010) qui soient aussi en direction des managers. C'est bien la forme particulière de la démarche participative qui va favoriser le développement de nouvelles façons de manager, qui pourront perdurer au-delà de la bulle temporelle particulière de l'intervention.

BIBLIOGRAPHIE

Bourgeois, F. (2012). Que fait l'ergonomie que le lean ne sait / ne veut pas voir ? *Activités*, 9(2), (pp. 138-147).

Daniellou, F. ; Chassaing, K., (2014). Conférence plénière. In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie : L'ergonome et le travail des managers*. 19 au 21 mars, Bordeaux. www.jdb-ergonomie.fr

Chassaing, K. ; Poley, Y. ; Petit, J (2018). Les pièges de la participation : exemple d'un projet de construction d'un EHPAD. *Actes du 53èmes congrès de la SELF*, Bordeaux. www.ergonomie-self.org

Daniellou, F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale : Le point de vue d'un ergonome. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 60(6), (pp. 529-533).

Daniellou, F. (2009). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise, introduction. In *16es Journées sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 9-18).

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : quand le management n'est pas le problème, mais la solution, *Revue française de gestion*, mars, (214), (pp. 89-105).

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. et Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de

l'intervention dans une clinique. @ *GRH*, (3°, (pp. 63-89).

Dugué, B. (2018). Méthodes d'accompagnement et démarches participatives. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Fil Rouge. In *25es Journées sur la pratique de l'ergonomie*.

Dugué, B., Petit, J. et Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Revue électronique Pistes*, 12(3), 1-22.

Hagberg M., Silverstein B., Wells R., Smith M.J., Hendrick H.W., Carayon P., Perusse M. (1995). *Work Related Musculoskeletal Disorders (WMSDs): A Reference Book for Prevention*. Taylor & Francis, London.

Kuorinka, I. (1997). Tools and means of implementing participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 19, 267-270.

Liker K., Nagamachi M., Lifshitz Y.R. (1995). A comparative analysis of participatory ergonomics programs in US and Japan manufacturing plants. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 3, 185-199.

Martin, C. (2000). *Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre : construire un vrai dialogue: la contribution de l'ergonomie à la conduite de projet architectural*. Octarès.

Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*. Paris, Éditions d'Organisation.

Nagamachi M. (1995). Requisites and practices of participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 15, 5, 371-377 Reynaud, J.D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris. Armand Colin.

Terssac (de), G. (2003). *Travail d'organisation et travail de régulation*. In de Terssac, G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (121-134), La découverte Recherches.

Vink P., Kompier M.A.J. (1997). Improving office work : a participatory ergonomic experiment in a naturalistic setting. *Ergonomics*, 40, 4, 435-449.

Woods V., Buckle, P. (2006). Musculoskeletal ill health amongst cleaners and recommendations for work organisational change. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 36, 1, 61-72.