

Ergonomie constructive,
environnement capacitant,
organisation capacitante,
intervention capacitante...

Pierre Falzon

Conservatoire national des arts et métiers
Centre de recherche sur le travail et le développement

Le travail, pour quoi faire ?

- Qu'attendons-nous du travail ?
- Que doit offrir le travail pour être satisfaisant ?

Travail et développement

- Un objectif énoncé tôt
... mais un peu oublié

Travail et développement

“C'est dégrader un être humain que l'enchaîner à un aviron et l'employer comme source d'énergie; mais c'est une déchéance presque égale de lui assigner des tâches purement répétitives qui exigent moins d'un millionième de son intelligence. Organiser une usine ou un bureau qui utilise les êtres humains pour une fraction insignifiante de leur valeur est plus simple que de fournir un monde dans lequel ils peuvent **grandir** jusqu'à leur pleine stature.”

*Norbert Wiener (1950) The human use of human beings.
Cambridge, MA, USA : Riverside Press*

Travail et développement

- [...] The changing demands of modern industry, the increasing application of mechanization and automation and the concept of **constructive medicine** aiming not only at the prevention of disease and accidents, but also at the **realization of health** all focus attention on man as necessarily the central object of interest in the study of industrial performance.”

IEA initial statement, 1957

Travail et développement

- Un objectif énoncé tôt
... mais un peu oublié
- Un objectif redécouvert

“Santé cognitive” ?

“[La santé cognitive] c’est être compétent, c’est-à-dire disposer de compétences qui permettent d’être embauché, **de réussir, de progresser**. L’ignorance, les connaissances approchées ou “en mosaïque” peuvent conduire à une misère cognitive, source éventuellement de misère sociale.”

(M. de Montmollin, 1993)

Les conditions de vie au travail

- La qualité de l'environnement physique
- La qualité du contenu du travail
- La qualité de l'organisation du travail
- Les possibilités de réalisation
et de développement professionnels
- La qualité des relations sociales et de travail
- La conciliation vie professionnelle / vie privée

Anact, 2007

Le travail soutenable

Sustainable Work Systems are based on the idea of regeneration of human and social resources.

In Sustainable Work Systems resources are not consumed, but allowed to grow. Employees are not confined to an intensive and meaningless work reality, instead **they are allowed to learn and develop**, to use their intelligence and creativity, to collaborate and participate.

Saltsa Research Group, 1999

Le travail soutenable

“Serait soutenable un système de travail satisfaisant aux critères suivants :

- “bio-compatible”, c’est-à-dire adapté aux propriétés fonctionnelles de l’organisme humain **et à leur évolution au fil de l’existence** ;
- “ergo-compatible”, donc propice à **l’élaboration de stratégies de travail efficaces** ;
- “socio-compatible”, donc favorable à **l’épanouissement** dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d’un projet de vie.”

Gollac, Guyot & Volkoff (2008)

Le travail, pour quoi faire ?

- Qu'attendons-nous du travail ?
- Que doit offrir le travail pour être satisfaisant ?

Capabilités et développement humain

- Amartya Sen (Prix Nobel d'économie 1998)
- Plus qu'une théorie économique,
une conceptualisation de la liberté



Les capacités

- La capacité : l'ensemble des fonctionnements humains disponibles à un individu, qu'il en fasse usage ou non
- La liberté réelle : être capable, c'est-à-dire disposer de "capacités" permettant de faire des choix, dans tous les aspects de la vie
- Bien-être et liberté sont le résultat
 - non de la seule existence "théorique" des options
 - mais de la réelle possibilité d'un choix

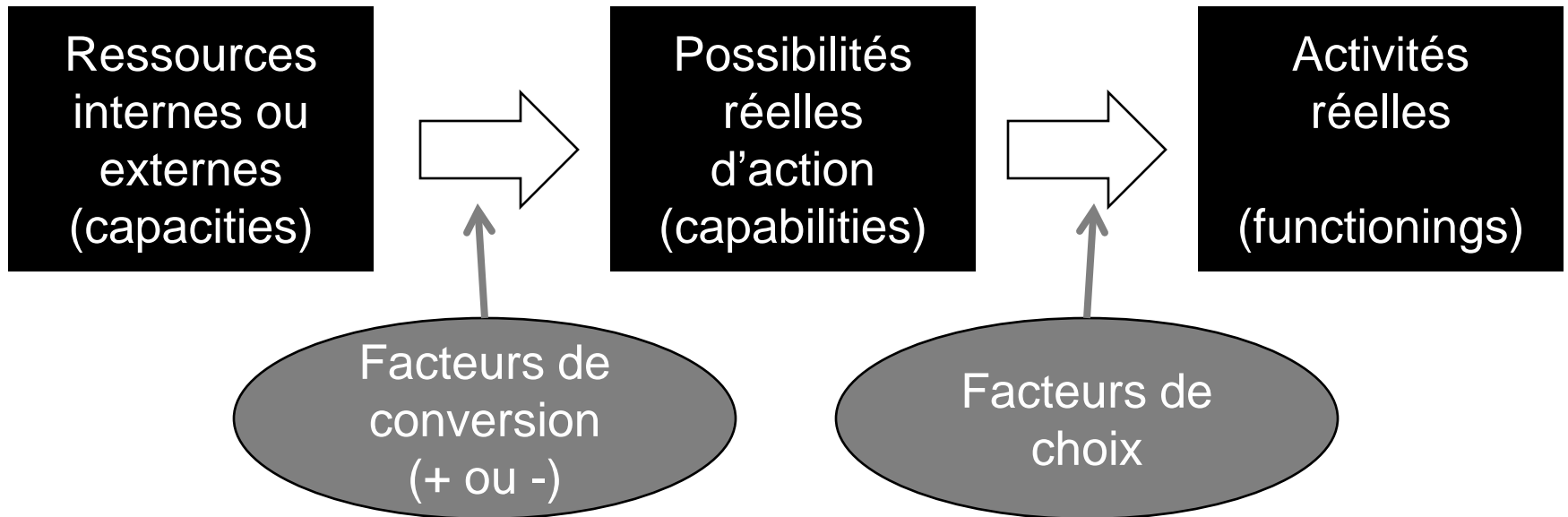
Un exemple

- Du droit de vote à la capacité de voter
 - accès à l'éducation
 - existence de partis politiques
 - liberté de parole, liberté de la presse
 - organisation efficace et équitable des élections
 - ... et le droit de vote

Facteurs de conversion

- “l'ensemble des facteurs qui facilitent (ou entravent) la capacité d'un individu à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en réalisations concrètes”

Fernagu-Oudet, 2012



Le travail, pour quoi faire ?

- Qu'attendons-nous du travail ?
- Que doit offrir le travail pour être satisfaisant ?

Donc ...

- Pour “une organisation du travail qui permette aux opérateurs le maximum d'efficacité, c'est-à-dire la pleine mise en œuvre de leurs compétences”

(M. de Montmollin, 1993)

- Le but n'est pas de supprimer toute difficulté, mais de proposer *des difficultés traitables et intéressantes*

... des difficultés traitables et intéressantes ?

- des difficultés traitables
 - ressources disponibles
 - tâches à niveau d'exigence acceptable
- des difficultés intéressantes
 - affronter des situations exigeantes
 - surmonter les difficultés des tâches
 - apprendre !

Un exemple : la conception des jeux vidéo

- La conception des jeux vidéo :
un art du plaisir par le dépassement
- Un bon jeu
 - exploite la volonté hédonique du joueur
 - propose des défis et fournit des indices
 - doit être faisable par un joueur d'un niveau donné
- Le jeu vidéo :
un environnement proximal de développement ?

Une vision développementale de la santé cognitive

- Enjeu 1

“comment concevoir un système de travail qui permette un exercice fructueux de la pensée”

..... réussir

- Enjeu 2

“comment concevoir un système de travail qui favorise le développement des compétences ?”

..... apprendre

... un travail “bien fait” ?...

Les environnements capacitants

- 3 points de vue

– préventif

– universel

– développemental

*des objectifs
classiques de
l'ergonomie*

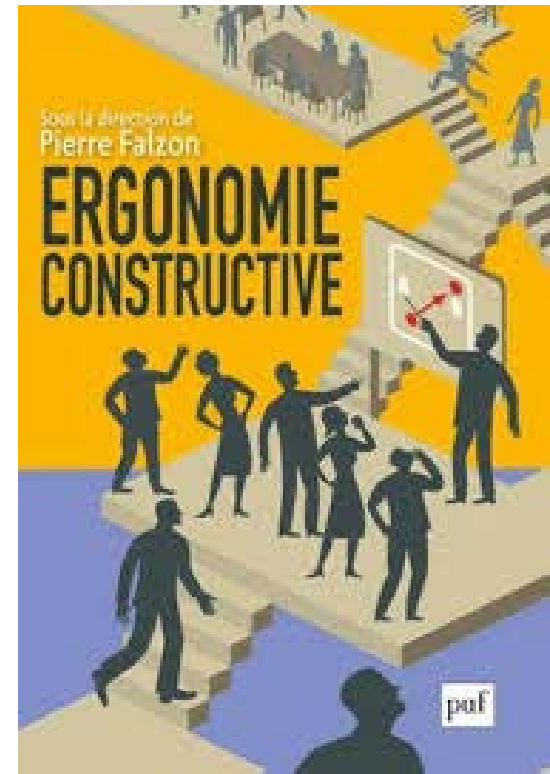
Les environnements capacitants

Point de vue développemental

- Un environnement qui permette
 - d'être efficace, de réussir
 - d'élargir ses possibilités d'action et son autonomie
 - de développer de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences
- Un environnement d'apprentissage pour l'individu, le collectif et l'organisation

Pour une ergonomie constructive

- **Le développement comme fait**
Activité productive et activité constructive
Savoir-faire, compétence, savoirs sur soi
- **Le développement comme objectif**
La conception d'environnements capacitants
comme finalité de l'action ergonomique
Conditions et entraves au développement
- **Le développement comme moyen**
Encourager des processus de développement
au travers de l'intervention elle-même
L'ergonome comme acteur d'une démarche
de conception participative développementale



Conception organisationnelle participative à l'hôpital

- Demande forte des pouvoirs publics pour la chirurgie ambulatoire
- Des démarches institutionnelles infructueuses : un retard significatif du CHU
- Le développement de la chirurgie ambulatoire : une priorité du projet médical du CHU 2012-2017
- Demande du DG et de la Directrice du projet médical : “Aidez-nous à concevoir l'organisation”

Anne Raspaud, 2014

Le processus de chirurgie ambulatoire

Bontemps, 2010 : la chirurgie ambulatoire, une intervention...

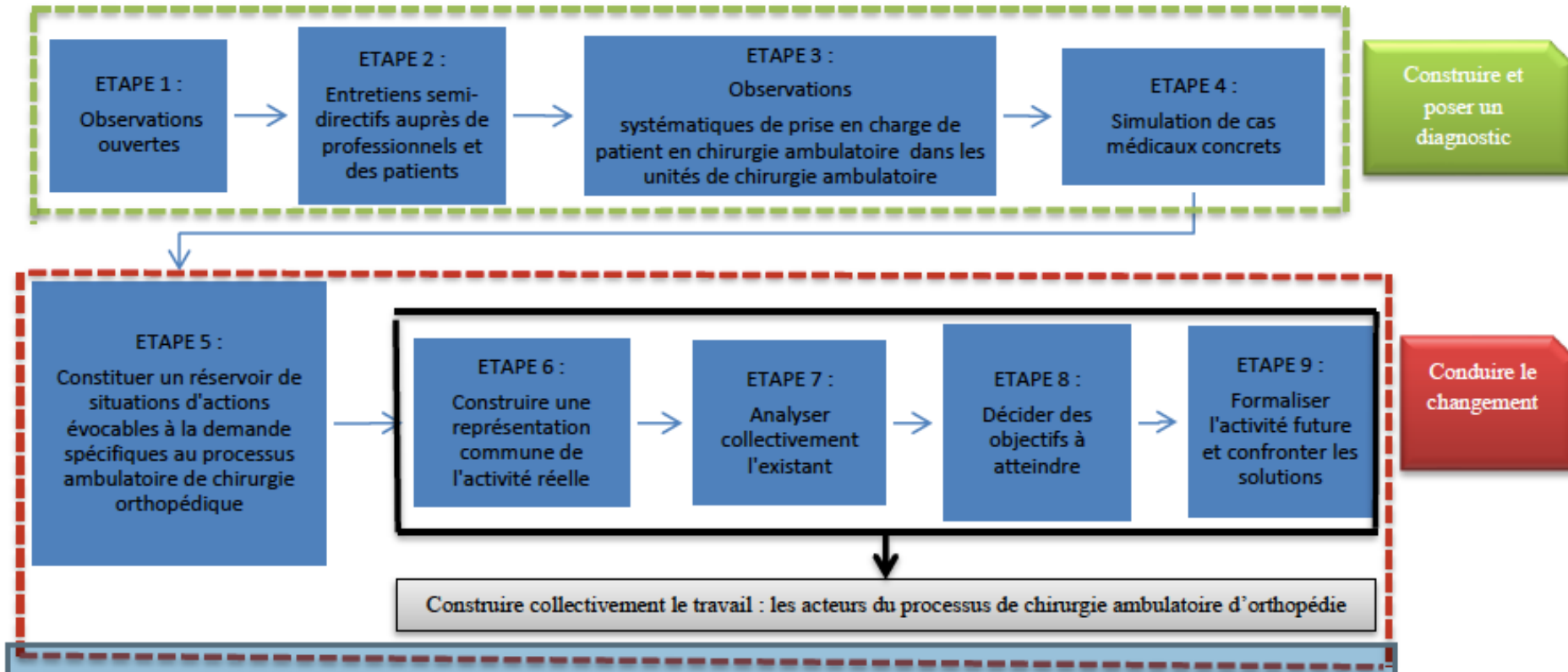
- nécessitant le recours à un secteur opératoire
- dans un temps inférieur à 12 h
- pour un patient “éligible”
- grâce à une organisation spécifique

Un processus organisationnel

- innovant
- impliquant des collectifs multi-métiers et multi-équipes
- qui demande une activité collective conjointe
“où les acteurs sont appelés à faire des choses différentes mais de manière coordonnée, selon un schéma de division du travail ; c’est alors la complémentarité qui est mise en avant” (Lorino & Nefussi, 2007 p.77)

→ collectif transverse (par opposition à collectif métier)

L'intervention ergonomique dans un projet de transformation de l'organisation



L'intervention ergonomique dans un projet de transformation de l'organisation

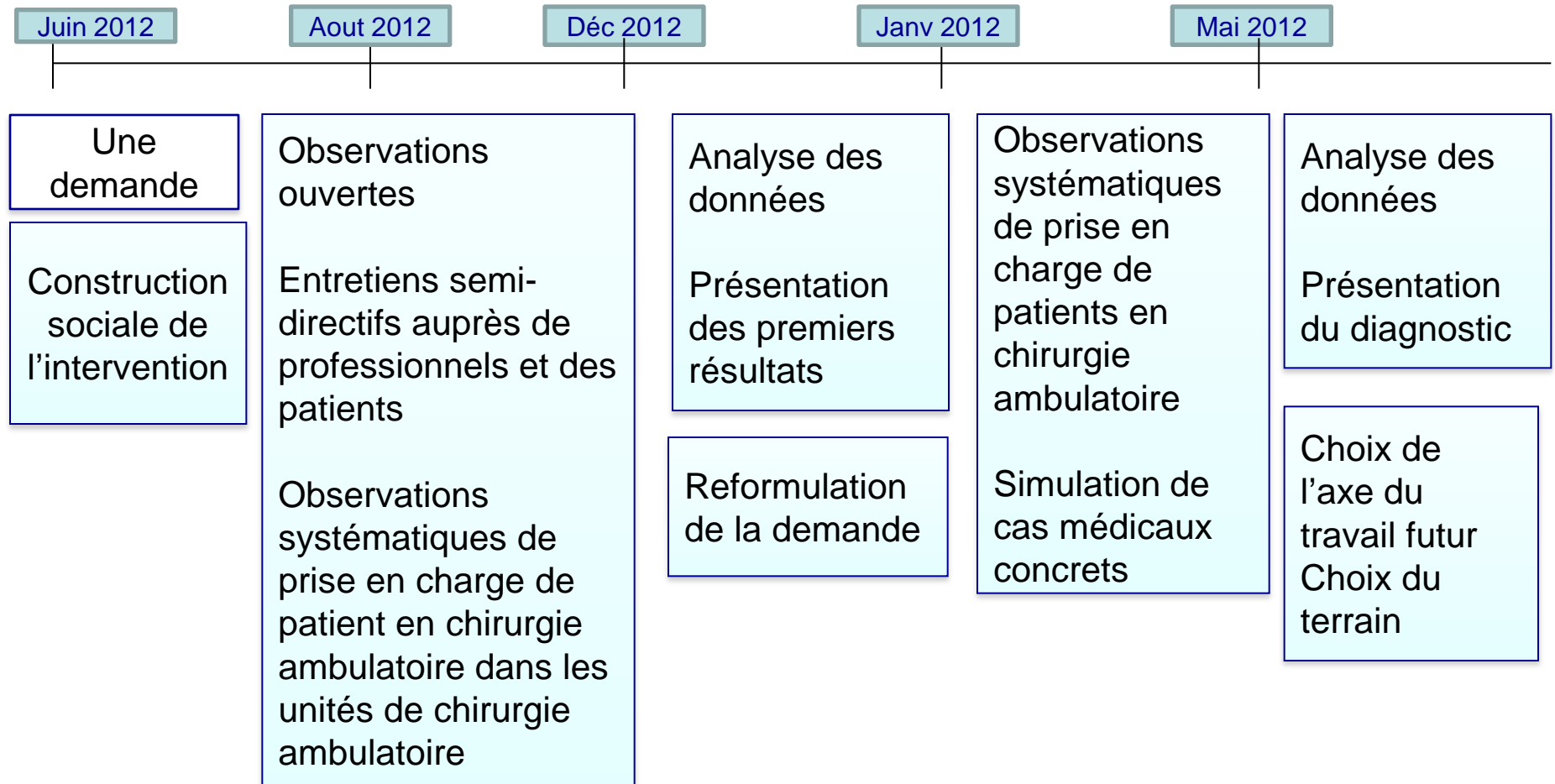
Construire et poser un diagnostic

```
graph TD; A[Construire et poser un diagnostic] -.-> B[Conduire le changement];
```

Conduire le changement

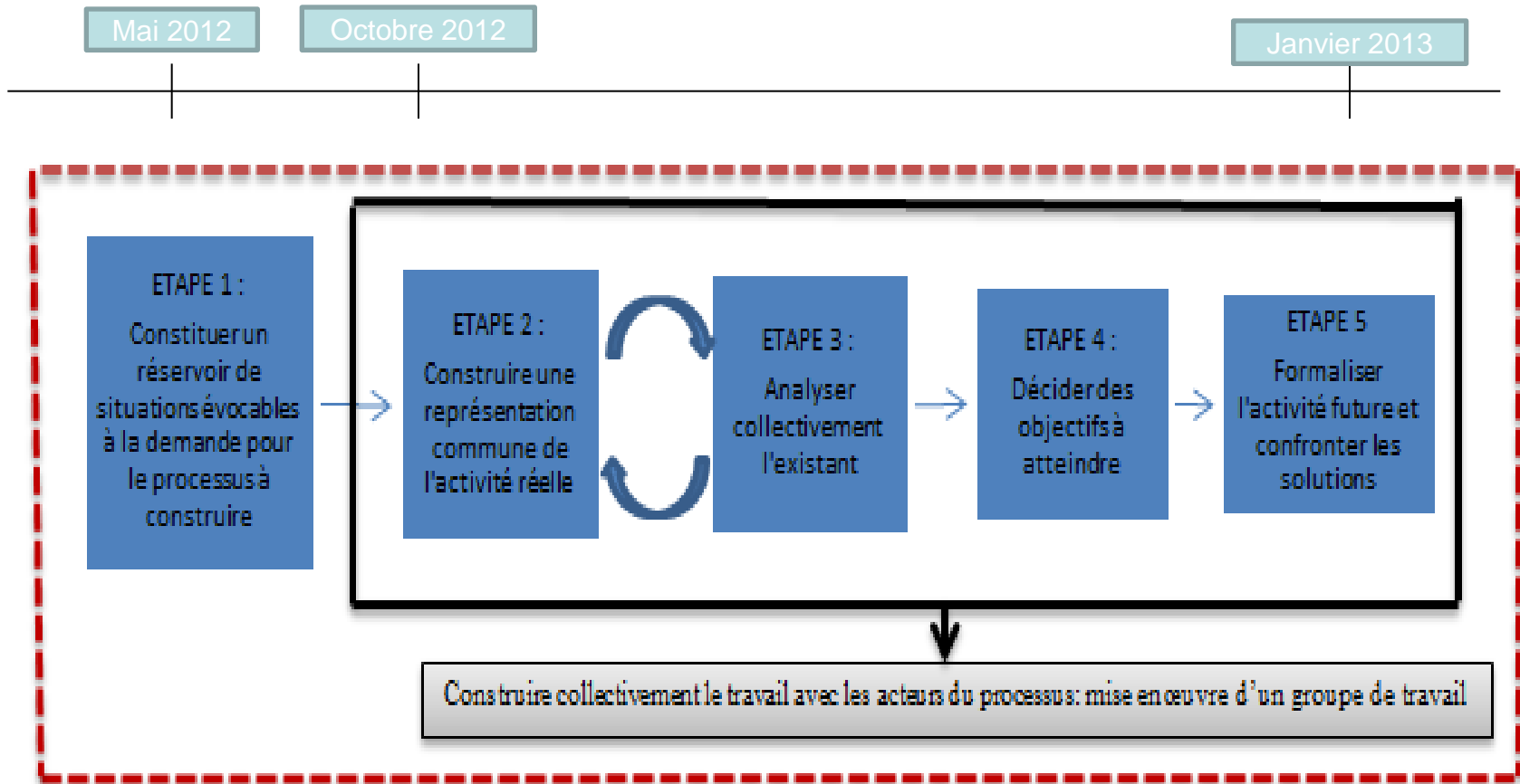
**La construction d'une méthodologie
de (re)conception**

Construire et poser un diagnostic : les phases



Analyse globale du processus de chirurgie ambulatoire

Une méthodologie de (re)conception



6 réunions de travail avec l'ensemble des acteurs
6 réunions de retour d'expérience entre les animateurs

ETAPE 1 : Constituer un réservoir de situations évocables pour le processus à construire

● Objectifs

- Construire une connaissance précise des situations de travail et du fonctionnement quotidien du système de production
- Etre en capacité de rappeler de manière opportune des situations d'action écologiquement valides
 - pour valider sa propre compréhension (par questionnaire)
 - pour outiller la conception

→ *Construire la compétence de l'intervenant*

ETAPES 2 et 3 : Construire une représentation commune de l'activité réelle et analyser collectivement l'existant

● Objectif

- Construire un référentiel opératif commun, encourager une vision globale, développer une culture commune

● Méthode

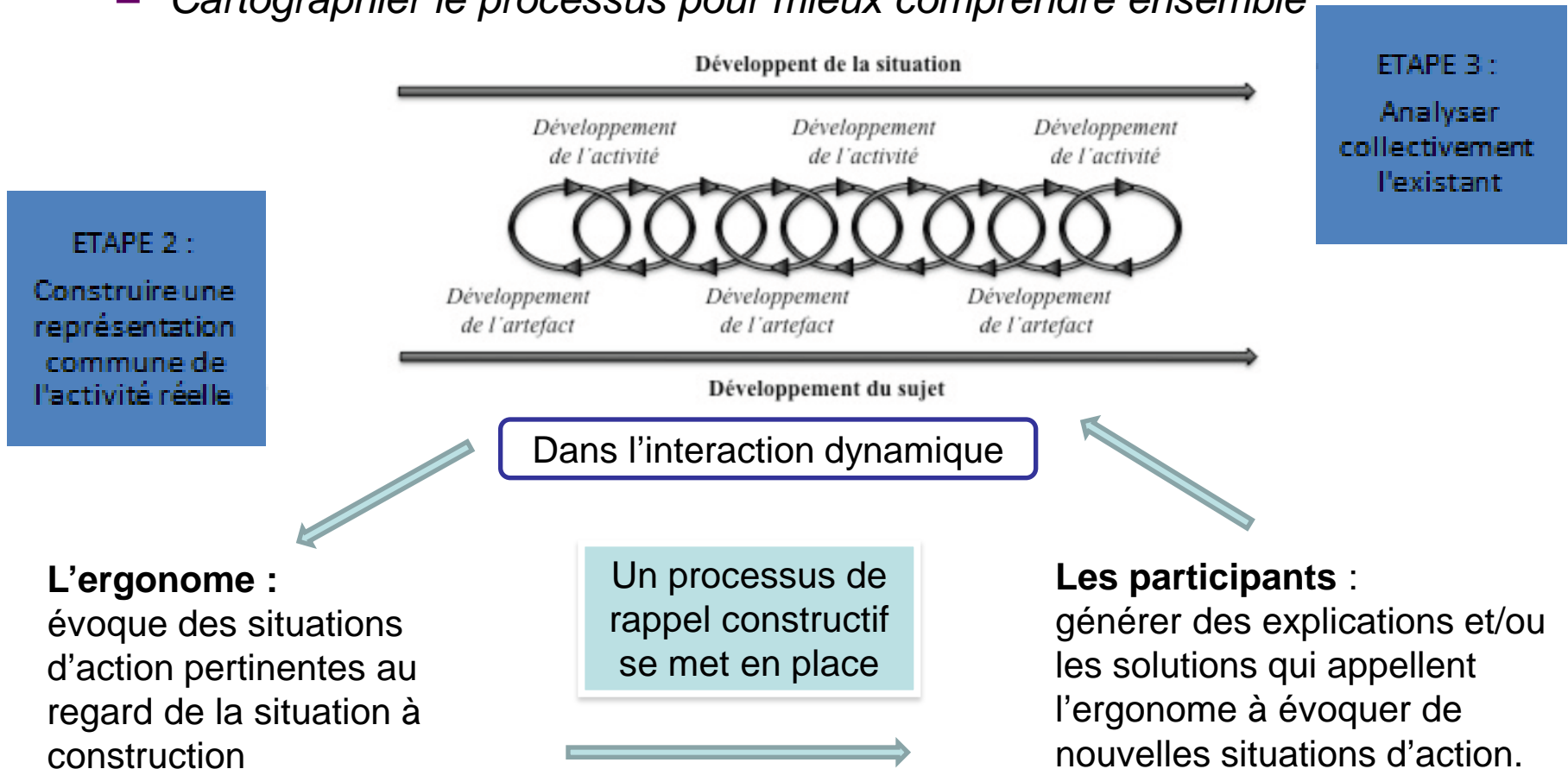
- Définir un cadre participatif lisible et explicite pour chaque participant
- Partager une représentation et des éléments de diagnostic
- Décrire collectivement les pratiques réelles en s'appuyant sur des situations réelles

→ *Construire le collectif transverse*



ETAPES 2 et 3 : Construire collectivement une représentation de l'activité réelle et analyser l'existant

- Construire collectivement les pratiques présentes
 - Définir un temps de préparation
 - Cartographier le processus pour mieux comprendre ensemble



ETAPE 4 : Décider des objectifs à atteindre

● Objectifs

- Favoriser la construction d'un collectif transverse
(développer l'agencéité collective, selon Lorino)
- Définir un but collectif commun à atteindre

● Méthode

- Présenter la synthèse des débats au groupe
- Travailler collectivement sur les axes identifiés
- Décider collectivement d'un objectif à atteindre pour transformer l'organisation

→ *Construire l'agencéité collective (Lorino)*

ETAPE 5 : Formaliser l'activité future et confronter les solutions

● Objectifs

- Favoriser l'émergence de solutions multiples :
recherche de solutions en sous-groupes
- Formaliser de nouvelles règles en commun

● Comment ?

- 3 groupes de 5 personnes, représentants de chaque fonction
- Présenter et argumenter les différentes solutions
- Déterminer les solutions consensuelles adaptées

→ *Construire les compétences réflexives sur le travail*

Et donc ...

- Environnement capacitant ?
- Organisation capacitante ?
- Intervention capacitante ?

Environnement capacitant : intérêt et limite

- Un concept intuitif et séduisant
... mais ambigu ?
- Dangers d'une vision...
 - limitée : à l'espace physique, aux outils, au poste, à l'environnement social
 - statique : l'état des conditions d'exercice de l'activité
 - définitionnelle : recherche de critères normatifs du "bon" environnement

Organisation capacitante ?

- “La” bonne organisation ?
 - celle que l’on peut mettre à sa main et que l’on peut adapter aux situations variées à gérer (Coutarel, 2012)
- Un environnement...
pas seulement adapté / adaptable mais débatable
 - l’environnement capacitant :
un artefact qui devient instrument s’il se prête à sa propre adaptation
- Deux questions
 - la structure organisationnelle offre-t-elle des possibilités de choix ?
 - l’usage de cette structure offre-t-elle des marges de reconception ?

Environnement capacitant, organisation capacitante

- L'EC comme système qui permet de réussir et d'apprendre
- Un EC ne reste capacitant que s'il est adaptable, si on peut le mettre à sa main
→ de l'EC à l'OC
- L'OC comme dispositif qui permet aux acteurs de (re)concevoir les règles de l'organisation, de conduire un travail d'organisation et de produire... un nouvel EC

Qu'est-ce qu'une intervention capacitante ?

- Objectif : mettre en place
 - une situation capacitante éphémère
 - permettant de produire un environnement capacitant
- L'action de l'ergonome : un facteur de conversion

Le rôle de l'intervenant

- Garantir le processus
 - organisateur des instances
 - gardien des objectifs
- Alimenter la conception
 - rappel du réel
 - apport de situations parentes
- Articuler des temporalités différentes
 - assister la conception participative du travail futur
 - viser la pérennisation du travail d'organisation
 - doter l'organisation de capacités réflexives

Perspectives

- La dimension pédagogique de l'intervention
 - une situation réflexive éphémère permettant la conception d'un environnement capacitant
 - un apprentissage par l'exemple
- L'enjeu de pérennisation
 - développer / outiller la dimension pédagogique par des actions explicites de transfert
 - intégrer la réflexivité sur l'intervention elle-même



Ergonomie constructive et dynamique de l'intervention

- L'analyse de l'activité
- La conduite du développement

Analyse de l'activité

- L'activité individuelle et collective
 - nature, enjeux, autonomie, marges, entraves, possibilité d'apprentissage, satisfaction...
 - Stratégies du “faire face”
 - habiletés, compétences, inventions, violations, détournements, migrations de pratiques...
- ➔ La production de la performance :
comment ? à quels coûts ?

Conduite du développement

- Créer un référentiel commun
 - techniques débatives (confrontation), co-analyse constructive des pratiques, ...
 - connaissance du travail de l'autre, partage des points de vue
- Construire un futur possible
 - méthodologies participatives
 - scénarios, simulations