

Des environnements capacitants à l'ergonomie constructive

Pierre Falzon

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

1957 : la naissance de l'IEA

- | Séminaire “Fitting the job to the worker”
organisé par l'European Productivity Agency
à Leyden, Pays-Bas
- | 70 participants (Europe et USA)
- | Décision : fonder une association
- | La déclaration initiale de l'IEA

La déclaration initiale

“[...] 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.”

La déclaration initiale

“[...] 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.”

“la 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)

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 !

Une vision développementale de la santé cognitive

- | De la question:
“comment concevoir un système de travail qui permette un exercice fructueux de la pensée”

..... réussir

- | À la question :
“comment concevoir un système de travail qui favorise le développement des compétences ?”

..... apprendre

... un travail “bien fait” ?...

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 ?

Pour une ergonomie constructive

- | Le développement comme un fait
 - Activité productive et activité constructive
 - Activité fonctionnelle et méta-fonctionnelle
- | Le développement comme un objectif
 - Une finalité de l'action ergonomique
 - Conditions et entraves au développement
- | Le développement comme un moyen
 - Un outil de l'action ergonomique

Capabilités et développement humain

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



Les capabilités

- | La capabilité : l'ensemble des fonctionnements humains disponibles à un individu, qu'il en fasse usage ou non
- | La liberté réelle est la possession de capabilités permettant à chacun de faire des choix, dans tous les aspects de la vie
- | Bien-être et liberté sont le résultat
 - non de la seule existence des options
 - mais de la possibilité d'un choix réel

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

“The basic purpose of development is to enlarge people's choices. In principle, these choices can be infinite and can change over time. [...] The objective of development is to create **an enabling environment** for people to enjoy long, healthy and creative lives”

Mahbub ul Haq

(créateur, avec A. Sen, de l'indice
de développement humain)

Les environnements capacitants

- | 3 points de vue
 - préventif
 - universel
 - développemental

Les environnements capacitants

Point de vue préventif

- | Un environnement
 - non agressif pour l'individu
 - préservant les capacités futures d'action
- | Une dimension classique de l'action ergonomique
 - détection et prévention des risques pour la sécurité
 - élimination de l'exposition aux toxiques
 - élimination de l'exposition à des exigences aboutissant
 - à des déficiences à long terme (p.ex. TMS)
 - à des effets psychologiques négatifs (p.ex. stress)

Les environnements capacitants

Point de vue universel

I Un environnement

–sensible aux différences inter-individuelles

- anthropométrie

- âge, sexe, culture, ...

–compensant les déficiences liées à l'âge, aux maladies, aux incapacités

–prévenant l'exclusion et la perte d'emploi

Les environnements capacitants

Point de vue développemental

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

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

- | Les facteurs de conversion au cœur des environnements capacitants

Un exemple : le déconfinement d'une activité de service

| "Externalisation" interne de services (CSP)

– mise en place de centre de services partagés

| Conséquences

– mutations, départs, embauches de personnels

– éloignement du service et de ses bénéficiaires

– une transformation profonde

- des rapports de travail
- de la production de la performance

Processus d'analyse et d'intervention

- | Analyse des règles prescrites et de leurs conséquences
- | Mise en évidence des tentatives d'adaptation
- | Mise en œuvre d'une méthodologie de conversion

Le contrat CSP–client

(cf. Sardas, 2002)

I Une relation client–fournisseur

- contrat explicite, fermé et complet
- besoin du client supposé entièrement défini et stable
 - “le CSP déclare, de manière expresse et non équivoque, bien connaître les attentes et les exigences du client”
- engagement du CSP à livrer une prestation conforme au cahier des charges à temps et pour un coût donné
- toute transformation des besoins doit être renégociée et faire l’objet d’un avenant au contrat
- toute difficulté rencontrée par l’une ou l’autre des parties doit être surmontée au plus vite afin d’éviter les sanctions financières prévues

Un service sans relation de service

- | Interdiction / Limitation forte des échanges téléphoniques
- | Valorisation d'une dimension de coordination (engagement sur l'ordre des opérations) par rapport à une dimension de coopération (solidarité dans les finalités productives)
- | Utilisation d'indicateurs issus du monde industriel « volumétrie », « taux », « quantité »

La reconception dans l'usage

- | La règle
 - limiter les appels téléphoniques
 - privilégier les méls pour laisser une « trace »
- | Le constat : des appels « hors-règle »
 - appels en lien avec le salarié, destinataire final
 - appels au-delà des frontières du prescrit
 - contournement des principes retenus initialement
- | Interprétation : volonté de réaliser le service
 - en violant le contrat de service
 - et en rétablissant une relation de service

Méthodologie

La co-analyse constructive des pratiques

| Objectifs

- outiller les tentatives de reconception dans l’usage
- mettre en route de façon durable les facteurs de conversion

| Principe : visites réciproques de site

- op.A rend visite à op.B, observe son activité et échange avec lui
- op.B rend visite à op.B, ...
 - allo-confrontation “en réel”

Résultats de l'étape 3: La co-analyse constructive des pratiques

- | Opérateurs consultés tous volontaires

- | Des attentes :

“Enfin moi demain c'est intéressant pour moi aussi parce que je vais voir quelles sont ses problématiques... parce que moi peut-être quand je fais quelque chose, quand j'envoie quelque chose voilà je ne me dis pas que le fait de ne pas lui mettre ça ou de ne pas lui dire ça, ça va créer un problème sur son édition de paye alors que peut-être que si...” (Client)

Co-analyse constructive des pratiques

- | Analyse de son activité à l'aune de celle de son collègue
 - “c’est long de devoir saisir toutes les primes, je croyais qu’elles étaient interfacées”
- | Echanges sur l’activité conjointe
 - “exactement, c’est exactement ce qu’il faut faire pour me faciliter la tâche”
 - “ne fais pas plusieurs tableaux parce que moi après...”
 - “faut que je vois ici avec [...] si c’est possible de changer”
 - “d’accord je mettrai le cumul, je ne savais pas que c’était utile”

Deux objectifs dans l'intervention capacitante

- | Construire un environnement capacitant
- | Mettre en place une organisation capacitante

- | Une organisation
 - qu'on peut mettre à sa main
 - qui encourage un travail d'organisation

- | Des environnements capacitants...
- | ... aux organisations capacitantes

- | De l'ergonomie de l'activité...
- | ... à l'ergonomie constructive