



21 novembre 2013

**Environnements capacitants,  
organisations capacitantes :  
les conditions du développement**

**Fil rouge**

Laurent Van Belleghem

CNAM, CRTD

# La capacitance : un thème... capacitant

---

## **L'émergence d'une notion... déjà ancienne**

- Des apparitions récurrentes dans l'histoire de l'ergonomie (Falzon)
- Mais pas de développement de la notion (empêchement ?)

## **La dissimulation de la notion : une stratégie de légitimation de l'ergonomie**

- Focalisation sur « l'adaptation du travail à l'Homme » et non l'inverse (finalité « politique » de la discipline)
- En opposition à une approche « d'adaptation humaine »
- Distinction / disciplines visant la sélection individuelle
- L'évitement volontaire de « notions encombrantes »  
Formation, Motivation, Confiance, Sujet...

## **2013 : une maturité acquise qui autorise le développement de la notion**

### **Capitance**

- Ressources / Capabilité / facteur de conversion / Déploiement (A. Sen)

### **Une appropriation par l'ergonomie**

- Environnement capacitant, organisation capacitante... management capacitant
- Adaptation
- Adaptabilité
- Développement

## L'adaptation

### L'adaptation réciproque

- « L'ergonomie a pour objet *l'adaptation réciproque* de l'Homme et du travail » (Jarry, 1962)
- Adaptation de fait, qu'il faudrait améliorer

### L'adaptation réciproque nécessite une adaptabilité réciproque

- Adaptabilité renvoie à la capacité (de l'Homme, du Système) à s'adapter
- L'adaptabilité réciproque est-elle suffisante ?

### Le risque de l'adaptation réciproque

- Envisager l'adaptation réciproque comme un seul principe de régulation
- Perdre la finalité « politique » sous-jacente de la discipline

# **Le développement**

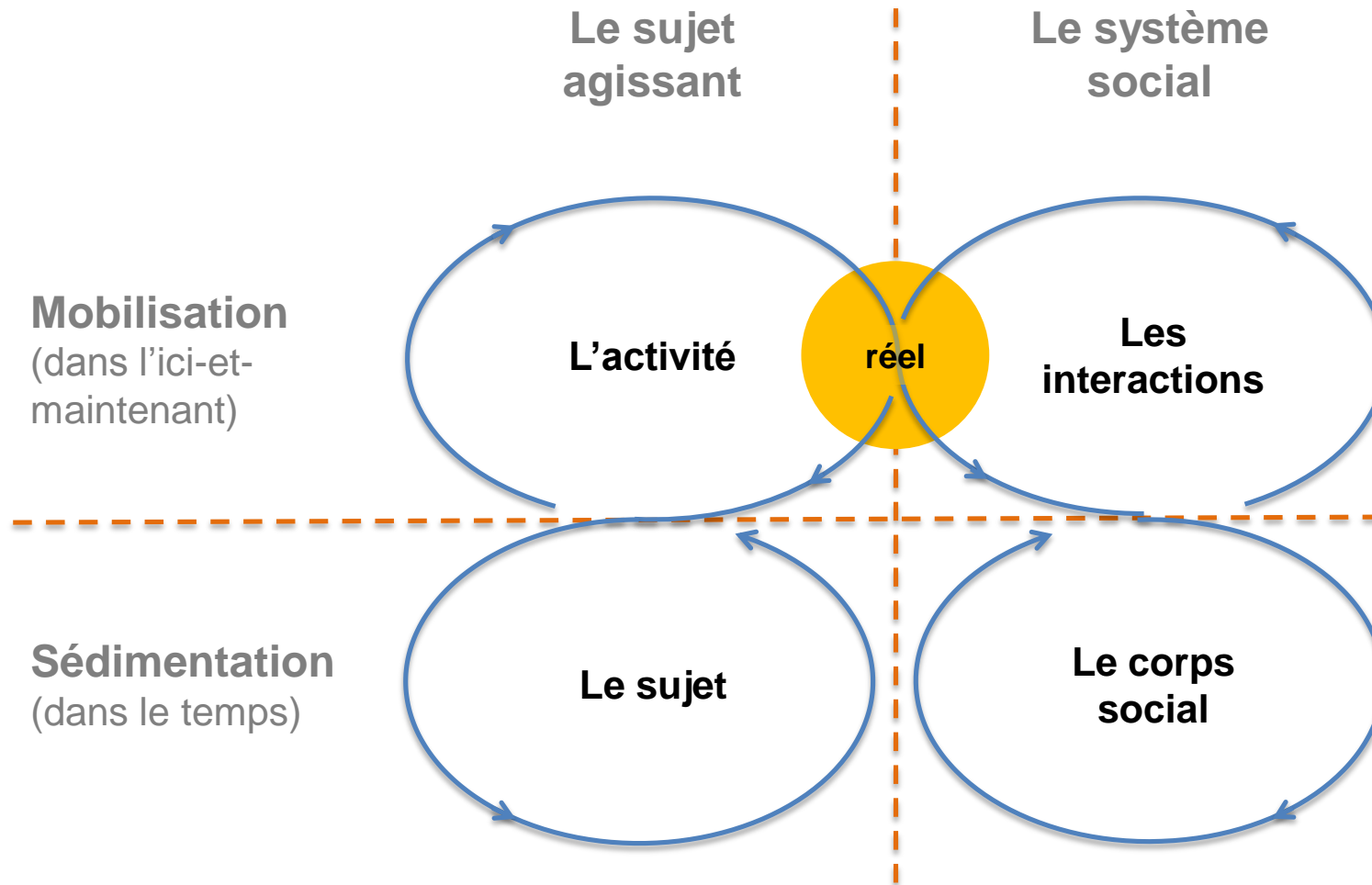
## **Une hypothèse : l'adaptation réciproque contribue au développement**

- Développement vise les individus, les organisations, la société  
... qui passe par un développement de l'activité
- Le développement n'est pas qu'un apprentissage / savoirs
- Le développement concerne l'agir
- Dans le travail : agir professionnel => un cadre capacitant qui a peu d'égal

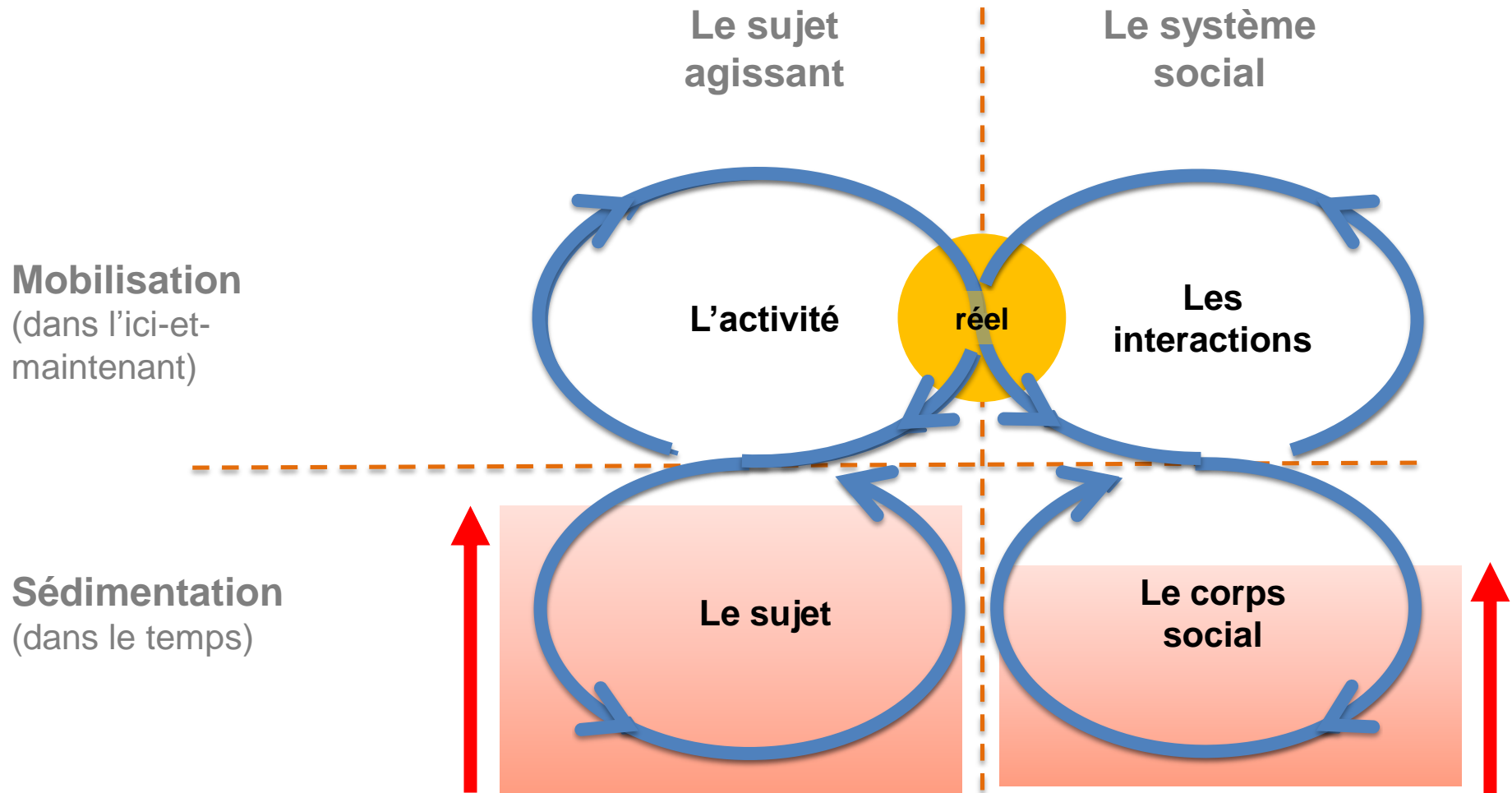
## **Le développement : nouvelle finalité « politique » de la discipline**

- D'une ergonomie adaptative à une ergonomie constructive
- L'occasion de réintégrer le sujet en tant que sujet agissant
- Une question : favoriser le développement, est-ce seulement atténuer son « empêchement ?

## Une double boucle de développement à l'oeuvre



# Un développement qui doit contribuer à un avantage partagé entre les individus et le système social



Un équilibre à construire entre les acquis du développement sur la structure organisationnelle et des sujets agissants

## **Le moteur du développement : l'innovation ordinaire** (Norbert Alter)

### **L'innovation : invention + appropriation**

#### **L'innovation Lamarckienne** (Pascal Picq)

- Une innovation « par le haut »
- Qui invente avant d'envisager son déploiement
- Qui parie sur une appropriation... qui ne vient pas toujours

#### **L'innovation Darwinienne**

- Une innovation « par le bas »
- Qui expérimente (invente) des manières de faire *diverses*
- Qui sélectionne les manières de faire « qui marchent »
- Qui se diffuse par les règles informelles du travail (et contribuent au genre professionnel)

## **L'environnement capacitant**

**favoriser le processus de *diversification* / *sélection* de l'activité**

- Disposer de marges de manœuvres
- Pouvoir explorer différentes manières de faire
- Reconnaître un champ légitime d'expérimentation de l'activité  
(s'oppose au principe lean d'arrêt de la production en cas d'écart)
- Orienter la formation sur la diversification de l'agir professionnel  
(s'oppose au principe du « bon geste »)
- Etc.

**L'enjeu à concevoir des environnements capacitants**



## L'enjeu d'une ergonomie constructive

### Concevoir des situations qui permettent le développement...

- des activités
- des personnes
- des organisations

### Mettre en place des dispositifs de conception qui s'appuient sur le développement des activités...

- des opérateurs/trices (pré-développement de l'activité future)
- des concepteurs
- des décideurs
- des partenaires sociaux

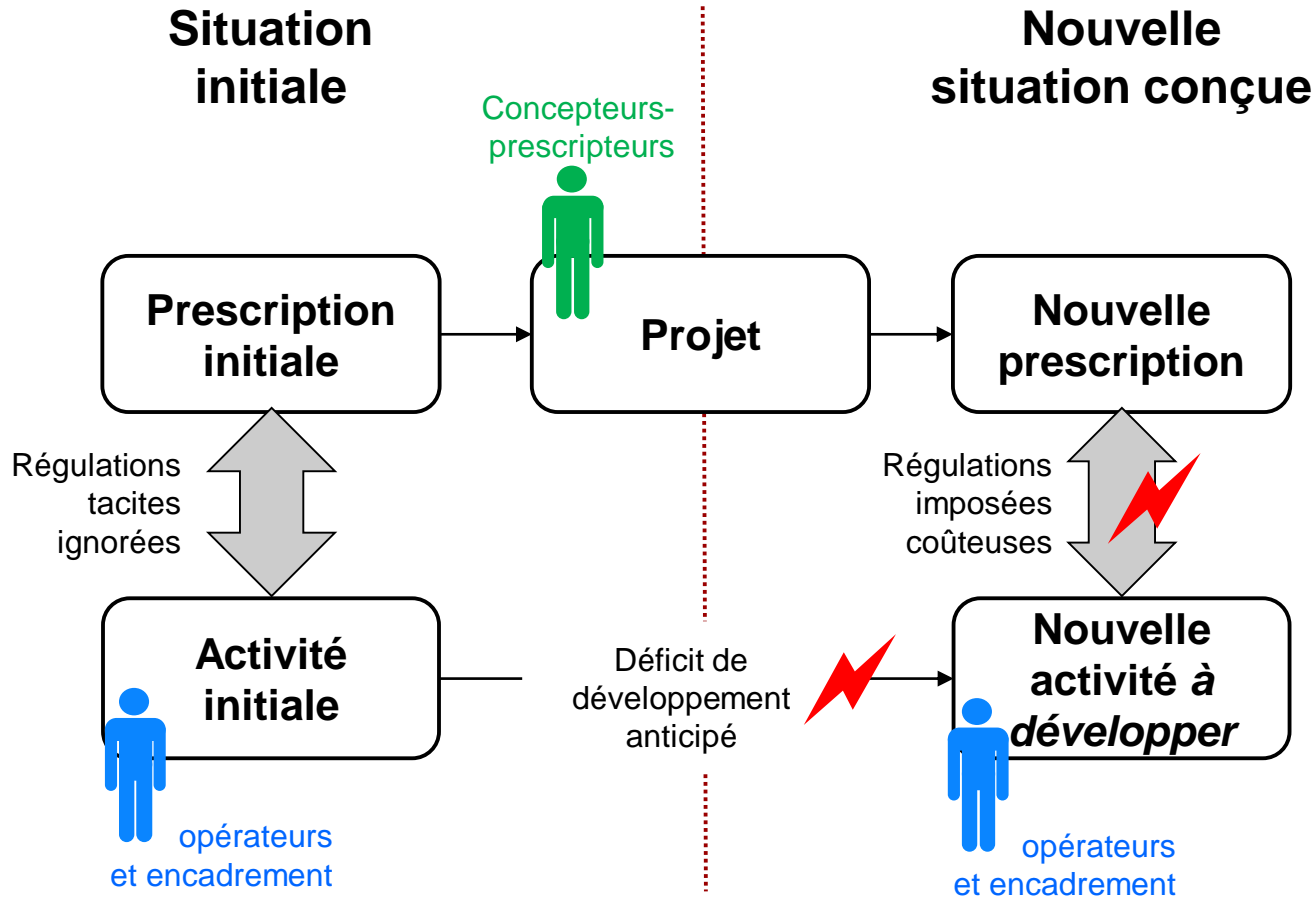
## Le projet de conception comme opportunité de développement des activités

Par la rencontre des acteurs

Par la simulation du travail

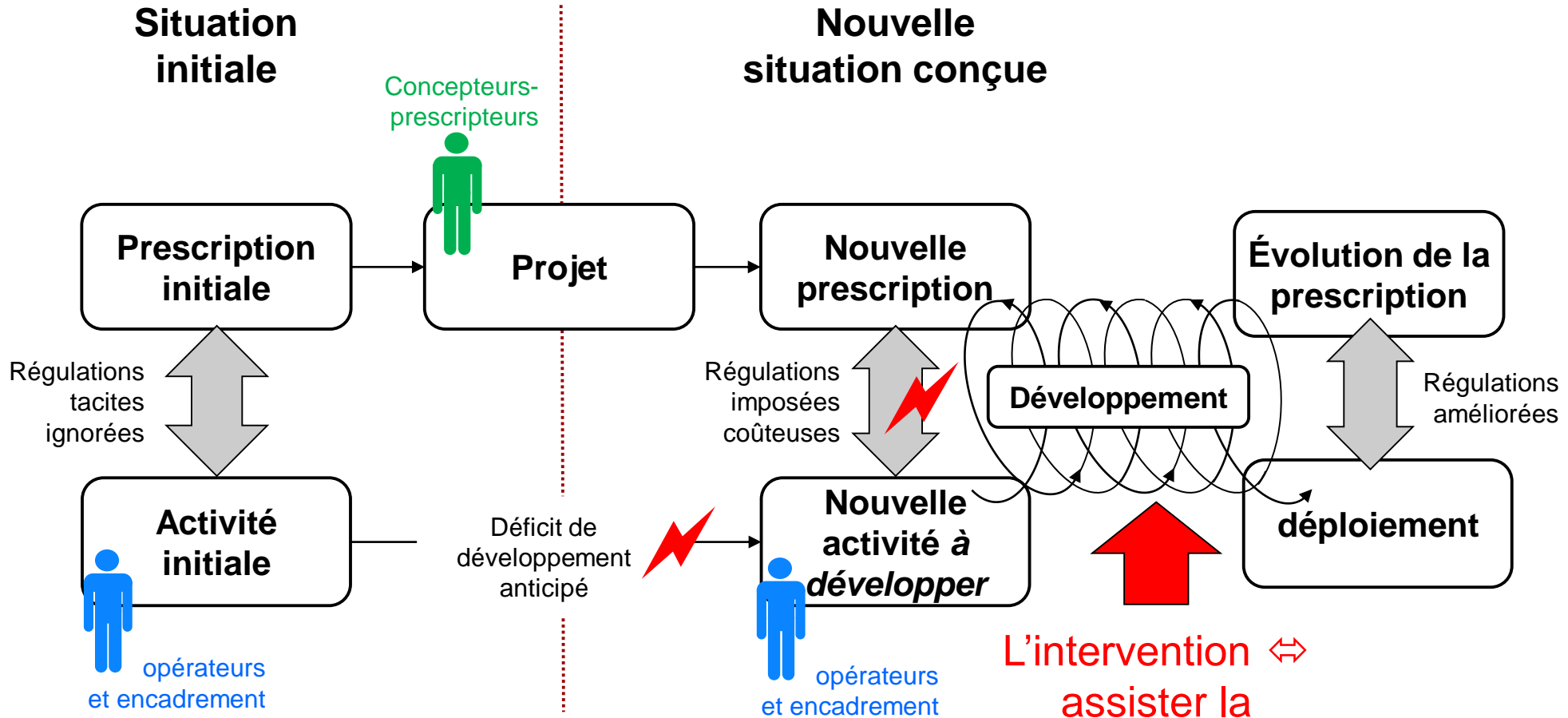
cf. Barcellini, Van Belleghem, Daniellou, in Ergonomie Constructive (Falzon 2013)

# Le déficit de développement des activités dans une conduite de projet sans prise en compte du travail réel



Barcellini, Van Belleghem & Daniellou (2013)

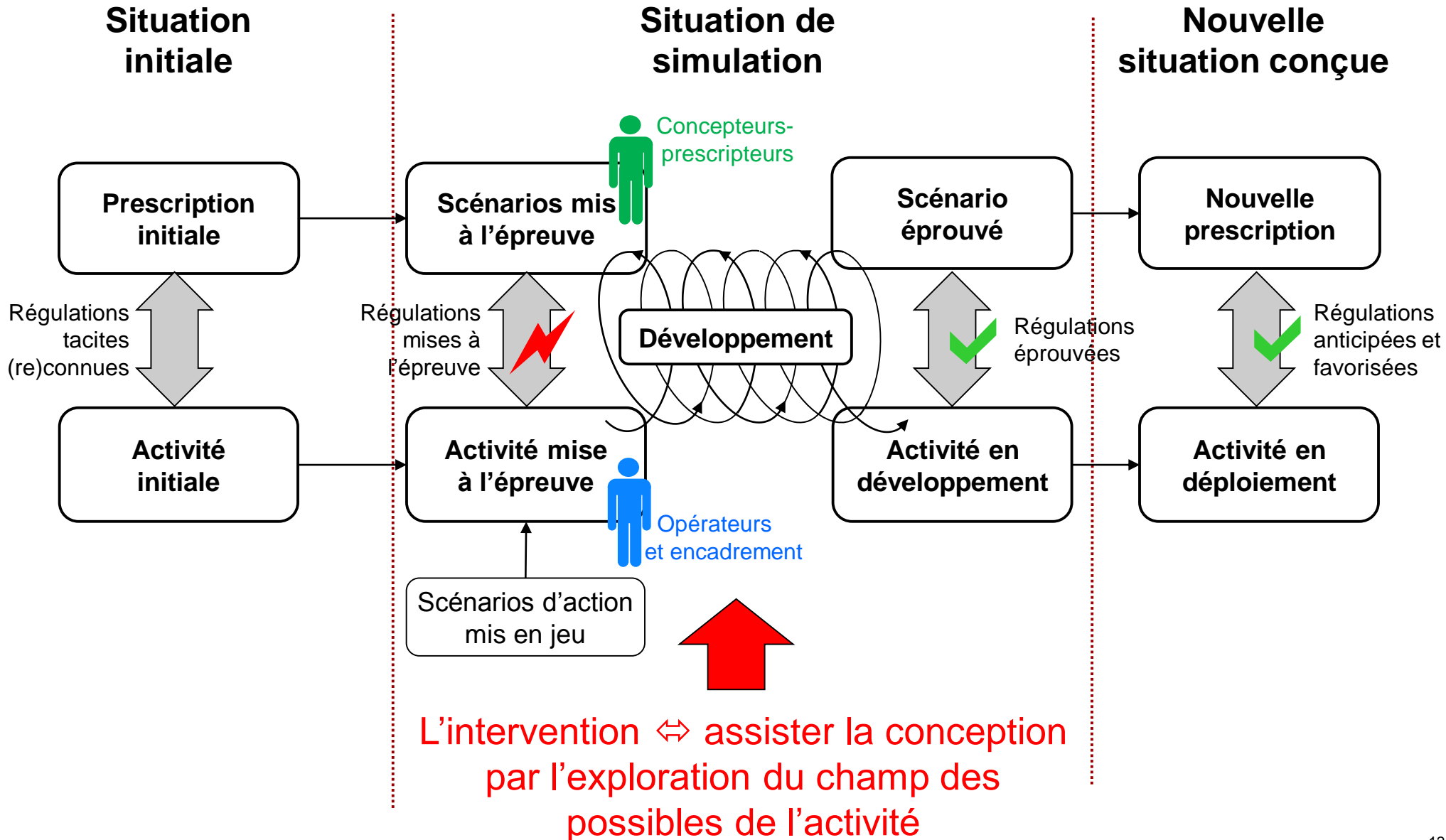
# La possibilité d'agir en re-conception (Justine Arnout)



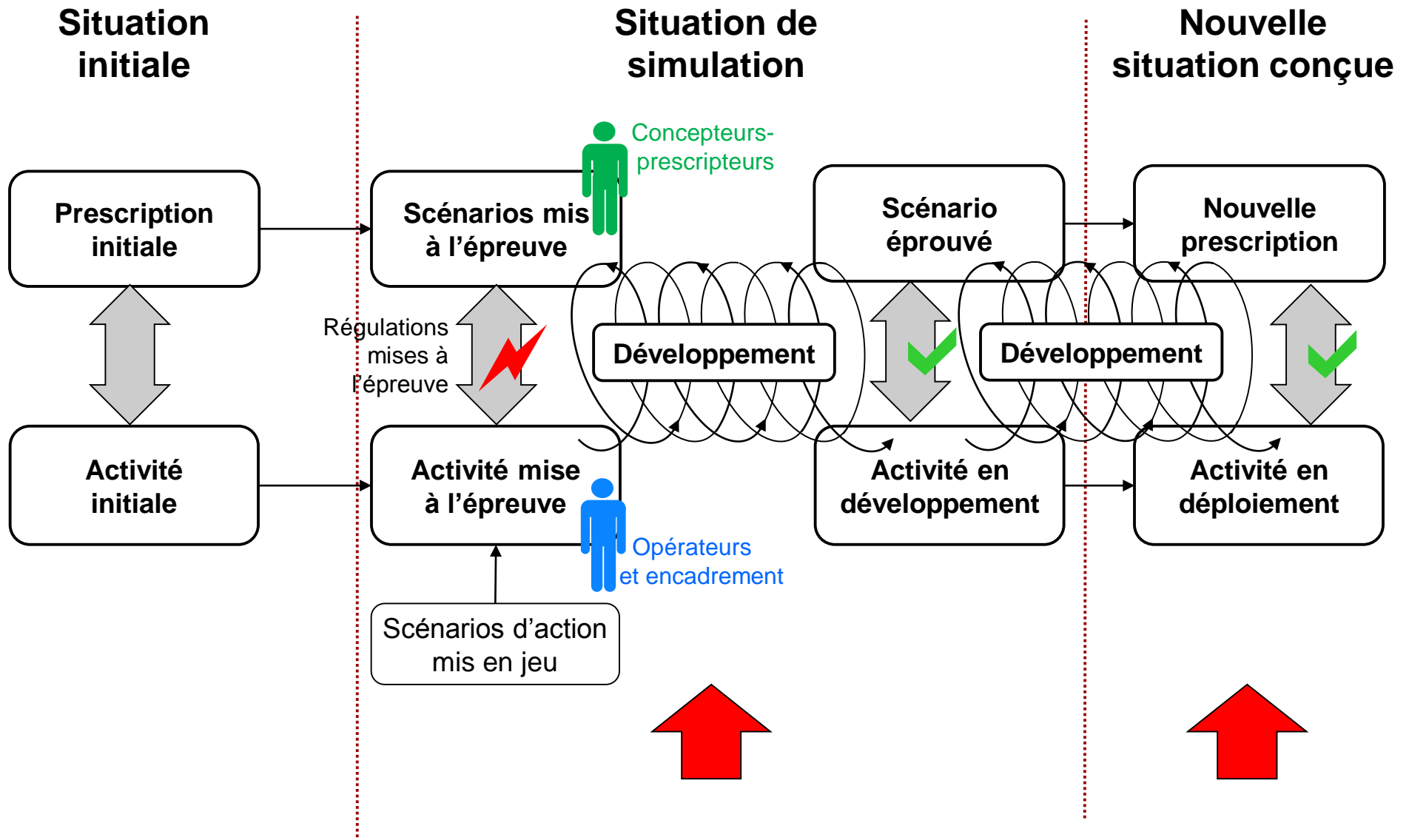
L'intervention ↔  
assister la  
reconception dans  
l'usage  
(facteur de  
conversion... tardif)

Barcellini, Van Belleghem & Daniellou (2013)

# La possibilité d'agir au cours du projet



# L'enjeu d'un processus capacitant continu entre la conception et l'usage



# ... qui anticipe les évolutions à venir

