L'intervention capacitante : quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ?

Justine Arnoud et Maria-Sol Perez Toralla

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/activites/3042>

DOI : 10.4000/activites.3042

ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités

Référence électronique

Justine Arnoud et Maria-Sol Perez Toralla, « L'intervention capacitante : quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ? », *Activités* [En ligne], 14-2 | 2017, mis en ligne le 15 octobre 2017, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/activites/3042> ; DOI : 10.4000/activites.3042

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

L'intervention capacitante : quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ?

Justine Arnoud et Maria-Sol Perez Toralla

- 1 L'ergonomie de l'activité n'a cessé d'évoluer depuis ses débuts au milieu des années 50. Ces évolutions sont inhérentes à sa nature, une discipline et une pratique de compréhension et de transformation des situations de travail (Falzon, 2010). De même, les interventions en ergonomie prennent implicitement en compte des modèles de la société : des « faits sociaux » qui évoluent sans cesse et appellent à une construction permanente des relations sociales par l'activité des acteurs (Daniellou, 1996). Les dimensions et conditions du travail étant complexes et évolutives, la discipline est invitée à s'interroger continuellement et conjointement sur les connaissances produites et sa pratique.
- 2 Récemment, un « manifeste » a vu le jour autour de la notion d'ergonomie constructive qui défend une vision constructive, développementale de la discipline (Falzon, 2013). Le projet proposé dans ce manifeste est de développer le caractère capacitant des organisations « *afin qu'elles contribuent simultanément et de manière pérenne à l'amélioration du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration des performances* » (Falzon, 2013, p. 2). Ce projet interroge la vision « palliative » et « subjectiviste » de l'ergonomie qui ne peut suffire aujourd'hui – vision centrée sur le sujet, traditionnellement l'« opérateur », que l'ergonome cherche à protéger d'éventuels effets nocifs en transformant son poste ou sa situation de travail individuelle (Daniellou, 2003).
- 3 L'ergonomie constructive permet d'élargir cette vision et d'embrasser la question de l'organisation. Elle constitue une véritable voie de renouvellement des questionnements méthodologiques de notre discipline et invite à des échanges pluridisciplinaires.
- 4 Ces questionnements seront éclairés ici en interrogeant les modèles d'intervention lorsque ceux-ci sont explicitement orientés vers les objectifs de l'ergonomie constructive. Autrement, dit, nous souhaitons éclairer la question suivante : dans quelle mesure peut-on parler d'une **intervention capacitante** et quelles seraient ses visées et

caractéristiques ? Le terme capacitant prend sa source dans les travaux d'Amartya Sen et les tentatives récentes visant à transposer ces travaux au monde des organisations (Arnoud, 2013 ; Falzon, 2013 ; Perez-Toralla, 2013 ; Raspaud, 2014 ; Rocha, 2014).

- 5 Plus précisément, nous souhaitons participer à l'explicitation de ce projet développemental et à la **production de connaissances sur nos processus d'action**, par la mise en discussion et la modélisation d'interventions de terrain inscrites dans ce projet. Ce faisant, nous souhaitons mieux intervenir dans les situations singulières dans lesquelles nous sommes appelés et faire progresser la communauté en mettant à sa disposition et en discussion des conceptualisations et des méthodologies nouvelles. La « mise en récit » d'interventions apparaît comme une occasion intéressante pour enrichir et mettre à jour nos bibliothèques de situations pour « la prochaine fois » et pour « prendre des précautions supplémentaires » (Beaujouan, Aubert, & Coutarel, 2015 ; Petit, Querelle, & Daniellou, 2007). Nous souhaitons ainsi répondre au besoin, plus largement exprimé dans la communauté, de documenter les contextes et les processus mis en œuvre dans le cadre d'interventions, de décrire le déroulement d'interventions, en particulier participatives (Albert, Vézina, Bilodeau, & Coutarel, 2016 ; St-Vincent *et al.*, 2010).
- 6 Dans un premier temps, nous rappellerons les principes fondamentaux de l'ergonomie constructive, éclairerons la notion clé du développement et l'objet « organisation », cible de l'intervention. Puis, nous montrerons en quoi l'ergonomie constructive est susceptible d'interroger nos modèles et de faire place à une intervention « capacitante ». Nous proposerons une définition, puis exposerons la démarche initiée dans ce dossier de mise en récit d'interventions. Après avoir présenté les contextes et processus de ces interventions, nous relèverons sept défis clés soulevés par l'intervention capacitante visant à favoriser la réflexion des ergonomes dans leur action et leur enseignement.

1. L'ergonomie constructive et l'enjeu du développement

- 7 Les approches théoriques et pratiques des différents courants de l'ergonomie de l'activité partagent un ensemble de points communs dont celui de porter une vision développementale de l'activité humaine (Béguin & Cerf, 2004 ; Daniellou & Rabardel, 2005 ; Rabardel, 1995). Le développement apparaît comme un fait ; au cours et du fait de la pratique professionnelle, les opérateurs développent des compétences, se transforment (Falzon, 2013). L'accent est alors mis sur le processus individuel d'apprentissage, de connaissances, d'habiletés, d'attitudes et la manière dont l'activité de travail l'influence (Paquay, Van Nieuwenhoven, & Wouters, 2010). Il apparaît aussi comme une finalité, l'ergonome s'intéresse alors aux conditions du développement en organisant sa contribution à la conception de situations permettant le développement de l'activité (Falzon, 2013).
- 8 La dimension développementale de l'intervention a également été mise en évidence à travers les cadres de la conception participative s'appuyant sur l'identification de situations d'action caractéristiques et sur l'usage de la simulation pour la conception des situations de travail (Daniellou, 2004). Les travaux sur la démarche de conduite de projet en ergonomie (Barcellini, Van Belleghem, & Daniellou, 2013 ; Béguin, 2004, 2007 ; Daniellou, 2004 ; Garrigou, Thibault, Jackson, & Mascia, 2001) ont mis en évidence que les résultats des démarches de conception produisent des effets qui dépassent bien souvent

les objectifs initiaux du projet. La participation outillée des acteurs contribue, non seulement, à la conception de la situation future, mais aussi au développement de leur activité. Le développement devient un moyen de l'intervention.

- 9 Cependant, dans la pratique, les dimensions développementales des situations de travail et de l'intervention même de transformation ont souvent été considérées comme des « effets positifs induits » de l'intervention en ergonomie et non comme un objectif premier de celle-ci (Barcellini *et al.*, 2013). Depuis quelques années, l'enjeu du développement des individus, des collectifs et des organisations par l'activité a été redécouvert et réaffirmé, en lien avec les évolutions des organisations et des demandes formulées aux ergonomes (Petit & Dugué, 2013) et le courant de l'ergonomie constructive (Falzon, 2013).

1.1. Évolution des organisations et des demandes formulées aux ergonomes

- 10 Les attentes de l'organisation et des personnes évoluent et amènent les ergonomes à revoir le périmètre et la profondeur des demandes qui leur sont formulées et qu'ils prennent en charge (Hubault, 2015). Les ergonomes sont confrontés à la mise en place de nouvelles organisations, et ce quel que soit le secteur (Daniellou & Aubert, 2011), et l'objet « organisation » doit être appréhendé autrement que sous la figure réductrice d'un environnement social du sujet au travail (Hubault, 1996 ; Lorino & Teulier, 2005 ; Maggi, 2003). Les propositions d'action « sur » l'organisation sont encouragées par les évolutions des demandes, points de départ des interventions : l'accompagnement du changement, l'étude de nouvelles formes d'organisation (Perez Toralla, 2013) ou encore la question des « risques psychosociaux » invitent, par exemple, à des réponses de cette nature (Petit & Dugué, 2013). Ces évolutions appellent une collaboration active entre disciplines orientées vers l'étude des organisations (par exemple, les sciences de gestion) et les disciplines orientées vers l'étude de l'activité. Si les premières sont historiquement centrées sur l'organisation, ce n'est que récemment qu'elles s'intéressent à l'activité (Lorino, 2009) et la recherche-intervention en organisation (Pichault, 2006) reste une méthodologie de recherche marginale (Detchessahar *et al.*, 2012). À l'inverse, l'activité et l'intervention sont au cœur de l'approche ergonomique avec des enjeux forts de transformation ; pour autant ces enjeux restent encore souvent limités au poste ou à la situation de travail individuelle (Daniellou, 2003) ; l'objet « organisation » provoque des craintes (Maggi, 2003). Le projet de l'ergonomie constructive pose clairement le développement des organisations comme enjeu de la discipline « *grâce à l'intégration dans les organisations elles-mêmes de processus réflexifs, ouverts aux capacités d'innovation des opérateurs eux-mêmes* » (Falzon, 2013, p. 1). Autrement dit, il s'agit de favoriser, dans l'organisation, les activités constructives qui donnent la capacité aux opérateurs de construire des ressources de leur action et de leur développement (Samurçay & Rabardel, 1995). L'opérationnalisation de cette approche appelle alors à clarifier le concept de « développement » et le modèle d'organisation qui autorisera une potentielle action ergonomique dans cette visée.
- 11 Les interventions mises en récit dans ce dossier montrent à quel point l'ergonome est aujourd'hui confronté à des préoccupations très variées qui ouvrent des portes d'entrée aussi différentes que la prévention des troubles musculo-squelettiques et des risques psychosociaux (Girardot & Forrierre), la sécurité des organisations et le développement

d'une culture de prévention (Casse & Caroly ; Rocha, Mollo, & Daniellou), l'instauration d'un dispositif organisationnel de dialogue sur la qualité du travail (Bonnefond), la reconception de processus organisationnels (Carta & Falzon)... dans des secteurs très divers : service d'aide à domicile, entreprise de distribution d'énergie électrique, exploitation de tunnels routiers, industrie automobile, entreprise de transport.

1.2. Une nécessaire clarification du concept de « développement » dans une intervention capacitante

- 12 L'ergonomie constructive pose **le développement comme un trait d'union entre les deux objectifs historiques de l'ergonomie : la santé et la performance**. Cet objectif permet de dépasser une vision exclusivement physique de la santé et une articulation des objectifs fréquemment faite au détriment de la performance (Falzon & Mas, 2007). Le développement oblige à penser la santé dans toutes ses dimensions, en particulier « cognitive », où la santé c'est « *d'être compétent, disposer de compétences qui permettent d'être embauché, de réussir, de progresser* » (de Montmollin, 1993). Et à penser la performance – ou les performances – non comme unique objectif de l'organisation, mais comme objectif des personnes et des collectifs. Dès 1956, Naville précisait que « *l'homme possède le goût du travail efficace et déteste les efforts inutiles* » et la notion d'« activité empêchée » (Clot, 2010) montre à quel point le fait de ne pas pouvoir faire et faire bien son travail est source d'une performance gâchée et de souffrance pour le travailleur. L'efficacité de l'activité n'est pas uniquement l'atteinte des buts poursuivis, mais comprend également la découverte de nouveaux buts. L'efficacité est donc la « créativité » relative au souci de l'opérateur de réaliser un « travail bien fait », source de développement de la santé (Clot, 1999).
- 13 Le projet de l'ergonomie constructive s'appuie par ailleurs sur les modèles socio-économiques du développement, en particulier les réflexions d'Amartya Sen, prix Nobel d'économie en 1999. L'opérateur et les collectifs se construisent dans l'interaction avec le monde et dans l'action sur celui-ci et **le développement est rendu possible par les « capacités »** à savoir les fonctionnements humains disponibles à un individu qu'il en fasse usage ou non, sa réelle liberté de choix. L'approche par les capacités permet de différencier, d'une part, l'instancié et l'observable et, d'autre part, le potentiel et l'imaginable d'une situation. Elle introduit le concept de « facteurs de conversion » ou « types de contingence » (Sen, 1999) soulignant que la seule possession de ressources (biens, services, revenus, droits formels...) ne suffit pas. Il convient de les convertir en capacités afin que chacun puisse réaliser des fonctionnements ou accomplissements de valeur. La mise en œuvre d'une capacité ne dépend pas uniquement de la disponibilité de celle-ci, mais aussi des conditions organisationnelles, sociales, etc. qui sont offertes pour la transformer en capacité dans une situation donnée (Zimmerman, 2008).
- 14 Toutefois, les spécificités de l'organisation et du travail impliquent certains ajustements. Le travail est avant tout une aventure collective (de Terssac, 2003). Les modèles historiquement centrés sur l'activité individuelle ou commune (le « métier ») tendent aujourd'hui à s'élargir à l'activité conjointe où divers professionnels sont appelés à faire des choses différentes, mais de manière coordonnée (Arnoud, 2013 ; Lorino, 2007b). La conjonction d'acteurs multiples implique de s'organiser et donc implique « des » organisations. Par ailleurs, les opérateurs se construisent et se développent dans l'interaction issue de l'action collective. Or la dimension collective de l'action est peu

prise en considération dans la théorie de Sen (de Munck & Ferreras, 2005 ; Raspaud, 2014). Certains auteurs soulignent pourtant que « *gaining the freedom to do the things that we have reason to value is rarely something we can accomplish as individuals* » (Evans, 2002, p. 56) et s'attachent à construire un nouveau concept, celui de « **capabilité collective** » (Evans, 2002; Ibrahim, 2011, 2013; de Munck & Ferreras, 2005). Les capacités collectives apparaissent non comme l'addition de capacités individuelles, mais comme l'émergence d'une possibilité réelle, elle-même favorable au développement de la capacité individuelle : « *the new capabilities gained by the individual through his participation in a collective action* » (Ibrahim, 2011, p. 413). Si l'on reprend et adapte la terminologie proposée par Ibrahim (2011) au champ organisationnel, ceci implique un nouveau cadre d'analyse qui complète la théorie des capacités avec une littérature sur l'activité collective – *moteur des capacités collectives* – et l'organisation – *support potentiel au développement des capacités collectives* (Raspaud, 2014).

- 15 Ce cadre d'analyse, centré sur l'activité collective et l'organisation comme moteur et support au développement des capacités, est mobilisé dans les récits d'intervention de ce dossier. Plus largement, les récits permettent d'aller plus loin dans les réflexions et spécifications de la dimension développementale d'une intervention en ergonomie. Les interventions positionnent le développement comme finalité et moyen de l'intervention. Dans l'intervention présentée par **Casse et Caroly**, l'intervention capacitante vise le développement des ressources des acteurs pour la gestion de la sécurité. Les auteurs soutiennent une approche constructive du retour d'expérience (REX) centré sur la gestion de la sécurité au quotidien et le travail collectif inter-métiers. Le REX est alors considéré comme un processus réflexif sur les pratiques de terrain, porteur d'apprentissage collectif, de (re)construction de règles et d'évolution des pratiques. Dans un contexte de silence organisationnel empêchant la construction de la sécurité au travail, **Rocha, Mollo et Daniellou** proposent l'instauration d'espaces de discussion pour développer des organisations capacitantes. Les auteurs s'appuient sur la « théorie des espaces de discussion » de Detchessahar (2001). Dans cette perspective, la discussion sur le travail peut amener au développement d'organisations capacitantes. Le travail de **Bonnefond** s'inscrit dans la perspective vygotskienne développementale mobilisée dans la clinique de l'activité. Dans cette perspective, l'auteur cherche à documenter le passage d'un fonctionnement organisationnel à un autre à partir du développement des objets, des interlocuteurs, des instruments dans l'activité des professionnels concernés. Le développement organisationnel qui permet pour l'auteur de relier la santé, assimilée au pouvoir d'agir, et la performance, nécessitent l'expérimentation de la transformation de l'organisation par les professionnels concernés au cours de l'intervention. Cette perspective procède alors d'une genèse instrumentale (Rabardel, 1995) en matière d'organisation. En s'inscrivant dans une vision processuelle de l'organisation, **Carta et Falzon** s'intéressent au processus dynamique de reconstruction permanente des organisations via ses acteurs. Ce processus devenant un enjeu de développement organisationnel : un système autopoïétique que l'intervention de l'ergonome vise à rendre pérenne. C'est pourquoi l'intervention présentée a été pensée et outillée comme un processus formatif : un Laboratoire Développementale qui articule dans un même mouvement le dispositif d'intervention et d'apprentissage. Dans une approche similaire de l'intervention comme acte pédagogique, **Girardot et Forrierre** intègrent dans leur intervention une démarche de formation-action à l'analyse ergonomique du travail dans une perspective de développement des opérateurs et de l'organisation.

- 16 Ces approches soulignent l'importance d'appréhender l'organisation dans une vision dynamique et processuelle, et non mécaniste et rationnelle pour qu'elle soit un véritable support au développement. De même, elles mettent en avant la dimension pédagogique de l'intervention en ergonomie qui s'articule avec et prolonge la production d'un diagnostic.

1.3. Une certaine conceptualisation de l'organisation

- 17 Comme énoncé, la conjonction d'acteurs multiples implique de s'organiser et donc implique « des » organisations. Organisation et action sont donc inséparables (Lorino, 2007b) et les approches déterministes s'éloignent au profit d'approches dynamiques. L'intérêt porté aux processus, à l'organisant, à la construction de sens (Weick, 1993 ; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) redonne à l'activité et aux interactions une place centrale dans la compréhension des organisations.
- 18 Ainsi, l'« organisation » ne se réduit ni à une structure déterminant le comportement de chacun, ni à l'agrégation d'actions individuelles (Petit, Dugué, & Daniellou, 2011). Elle est appréhendée comme un processus : *“organizations emerge in particular for practical reasons, to achieve processes which requires the coordinated intervention of multiple and different classes of actors”* (Lorino, 2007b, pp. 540-541). Aussi, ce n'est pas tant la compréhension de la structure qui importe que celle du processus de structuration qui allie sens (meaning) et cadre (framework). L'usage fréquent du gérondif “organizing” signale le caractère dynamique et évolutionnaire ; l'intérêt est porté aux processus plutôt qu'aux structures et à l'instituant plutôt qu'à l'institué (Koenig, 2009).
- 19 Sous cette conceptualisation, l'organisation devient un sujet de discussion pour les ergonomes et non plus un « donné fixe » suscitant l'opposition, le déni ou un malaise (Maggi, 2003, p.118). Dans la perspective adoptée, la structure est un support d'apprentissage investi de sens par les acteurs, fut-ce par le mode de la contestation, et les régulations sont conçues de sorte à être compatibles avec le fonctionnement organisationnel ou à le reconcevoir (Arnoud, 2013). Le travail est par nature un travail d'articulation et la séparation exécution-conception devient insignifiante. Activité productive et activité réflexive s'entremêlent comme dans la métaphore célèbre du groupe de jazz proposée par Weick (1998).
- 20 Le développement de l'individu, des collectifs et le développement de l'organisation sont intimement liés ; c'est par la coordination d'acteurs multiples que l'organisation se développe et, par ce biais, individus et collectifs peuvent se développer. L'opérateur comme les collectifs se construisent dans l'interaction avec l'organisation et dans l'action sur celle-ci, tant pour la comprendre que pour la transformer. Toute entrave à cette construction doit être éliminée. L'enjeu pour l'ergonome est d'organiser l'existant et le futur de sorte qu'ils permettent aux organisations de progresser (Falzon, 2013), de libérer les potentialités d'une puissance d'agir qui n'est pas donnée *a priori*. Nos modèles d'intervention alors sont invités à évoluer.

2. L'ergonomie constructive et l'interrogation de nos modèles d'intervention : vers une intervention capacitante ?

- 21 Intervenir signifie « agir, jouer un rôle », « se mêler d'une situation en cours en vue d'influencer sur le cours des événements » (Petit & Dugué, 2013). Intervenir, c'est aussi « définir progressivement et en interaction avec les acteurs de la situation de travail, la nature du problème traité et la nature de la solution à apporter » (Falzon, 1996). Dans la lignée des réflexions de Schwarz, Daniellou (2006) souligne que l'intervention est toujours « rencontre » et, comme toute situation de travail, elle est tout à la fois *expérimentation construite* par l'ergonome avec les autres acteurs, soutenue par des formalisations antérieures, et *expérience vécue* par l'ergonome qui, devant la singularité de chaque situation, se mobilise, interagit, est confronté à des délibérations parfois difficiles. L'intervention en ergonomie se construit alors par définition dans la rencontre avec les acteurs de la situation de travail.
- 22 Intervenir « sur » l'organisation (Arnoud & Falzon, 2017) et avoir pour visée son développement oblige à interroger nos modélisations et à explorer la notion récente d'une intervention capacitante (Arnoud, 2013 ; Barcellini, 2015 ; Raspaud, 2014) : qu'implique-t-elle en termes de méthodologies d'action et comment pourrait-on la modéliser ?
- 23 L'objectif de la modélisation n'est pas de fournir une prescription de l'action des intervenants (Lamonde, 2000), mais de favoriser le développement de schèmes opératoires ; ce faisant, la modélisation a le statut d'un « *artefact qui lui-même sera "mis à sa main" par l'intervenant, qui va le modifier pour mieux s'en servir* » (Daniellou, 2006, p. 10).

2.1. Perspective historique et évolutions de nos modélisations

- 24 La perspective historique proposée par Ulmann et Weill-Fassina (2017) montre les évolutions des méthodologies de l'action en ergonomie en partant de différents ouvrages fondateurs de la discipline (Cuny & Leplat, 1977 ; Ombredane & Faverge, 1955) où le chercheur était observateur neutre, extérieur à la situation et l'intervention restait une conséquence du diagnostic. Plus tard, la modélisation proposée par Guérin, Laville, Daniellou, Durafourg, & Kerguelen (1991/2007), issue des réflexions de Wisner (1972), décrit, dans le détail, le chemin de l'analyse de la demande au diagnostic, en passant par l'analyse ergonomique du travail dans ses situations convenablement choisies où sont pris en compte le vécu, les représentations des opérateurs (Daniellou, 2006 ; Ulmann & Weill-Fassina, 2017). Encore enseignée, cette modélisation semble aujourd'hui moins opérante : « *l'hypothèse naguère implicite était que leurs (aux ergonomes) analyses des situations de travail, et leurs connaissances générales sur l'homme au travail, permettaient de déboucher sur des "recommandations" qui seraient mises en œuvre de façon autonome par les acteurs de l'entreprise concernée. Elle paraît aujourd'hui bien faible pour rendre compte de leurs actions, de leurs succès et de leurs échecs* » (Daniellou, 2006, p. 6). Le titre même de l'ouvrage de Guérin et al. (1991/2007), *Comprendre le travail pour le transformer*, peut faire l'objet d'un chiasme, *Transformer pour comprendre* (Bonnefond, ce dossier). La démarche « classique » de diagnostic et de recommandations associées est donc largement interrogée, en lien avec

l'essor de l'intervention ergonomique dans le cadre de projets de conception, la nécessité d'accompagnement des actions de transformations définies par le biais de démarches participatives, le souhait de pérennisation d'actions ergonomiques (Delgoulet, & Vidal-Gomel, 2013). De nouvelles modélisations sont proposées pour l'intervention dans des projets industriels (Daniellou & Garrigou, 1992), dans des projets architecturaux (Martin, 2000) et de conception (Barcellini *et al.*, 2013). Toutefois, poser le développement de l'organisation comme objectif de la discipline oblige à compléter encore ces modélisations dans lesquelles le développement apparaît explicitement comme moyen et finalité de l'action ergonomique, et non comme seul effet positif induit des démarches menées.

2.2. L'intervention capacitante : le développement comme finalité et moyen

25 Dans le projet de l'ergonomie constructive, l'intervention peut être appréhendée comme une démarche de développement de l'organisation. Le développement apparaît alors comme un moyen de l'action ergonomique et une finalité de celle-ci (Falzon, 2013). L'intervention pourrait ainsi être qualifiée de « capacitante » (Arnoud, 2013 ; Barcellini, 2015 ; Raspaud, 2014) et présenter certaines caractéristiques :

- en tant que moyen de l'action, le développement implique de penser le processus même d'intervention comme un processus de développement et d'apprentissage des individus et des collectifs (Falzon, 2013) ; ceci appelle des outils spécifiques, en particulier des outils de mise en visibilité du travail (Barcellini, ce dossier) ;
- en tant que finalité de l'action, l'intervention doit permettre le développement (Falzon, 2013) par la création d'un environnement capacitant, non délétère, non excluant, mais aussi et surtout qui permet aux personnes et aux collectifs de réussir par la pleine mise en œuvre de leurs capacités, et de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances, d'élargir leur autonomie (Falzon, 2005 ; Falzon & Mollo, 2009). Pour autant, le développement des individus reste au cœur de cette notion et celle-ci porte en elle certains dangers soulevés par son auteur lui-même (Falzon & Vidal-Gomel, 2013) : une notion « limitée » à l'espace physique, aux postes, à l'environnement social ; « statique », par une évaluation de l'état des conditions d'exercice de l'activité ; et « définitionnelle », la recherche de critères du « bon » environnement. La notion d'environnement capacitant laisse la place progressivement à la notion d'organisation capacitante définie comme (Arnoud, 2013) :
- *instrumentalisable* : une organisation capacitante est une organisation-instrument qui se prête à l'adaptation d'elle-même à travers ses usages et dont les cadres peuvent être interrogés s'ils sont contraignants pour l'activité ; les équilibres qu'appelle l'action organisée ne peuvent être réglés une fois pour toutes par une régulation externe ou préalable à l'action, mais être constamment retravaillés (Detchessahar, Gentil, Grévin, & Stimec, 2015) ; le « travail d'organisation » (de Terssac, 2003) ou de réorganisation est reconnue : « les pratiques constituent une sorte de "traduction" des règles préconisées dans un contexte réel, et en définitive une "poursuite" de la fabrication des schémas d'organisation. Autrement dit, il n'y aurait pas d'un côté le travail de définition des règles d'action et de l'autre le travail d'exécution, visant la mise en œuvre de ces règles » (de Terssac, 2006, p. 77) ;
- *débatteable* : une organisation capacitante est une organisation qui autorise et encourage les débats et confrontations de points de vue. Les conflits de critères, de buts, de logiques sur le travail doivent être connus, reconnus et débattus et il en va même de la survie des

entreprises : « la nécessité de débats dans une entreprise est certes une exigence démocratique. Mais c'est aussi le reflet de la diversité de logiques, dont la prise en compte est nécessaire à la survie de l'entreprise » (Daniellou, 1999, p. 531). Le problème dans les organisations aujourd'hui n'est pas l'existence de conflits, mais l'intériorisation des débats entre différentes visions du travail et de la qualité (Clot, 2010 ; Petit et al., 2011) ;

- *propice au développement de l'activité collective* : une organisation capacitante est une organisation qui facilite le développement de l'activité collective, à la fois commune – où les acteurs sont appelés à exécuter la même activité ou des activités similaires, le même métier – et conjointe – où les acteurs acceptent un même but et sont appelés à coordonner des actions différentes et complémentaires (Vernant, 2005). L'organisation doit alors soutenir les ressorts dialogiques de l'activité (Lorino & Arnoud, 2017) et le travail d'enquête afin de faire passer le collectif engagé dans une activité collective d'une existence objective « en soi », imposée de facto par les nécessités opérationnelles de coordination et par l'architecture d'outils, à une existence délibérée « pour soi », sous la forme d'une communauté d'enquête qui se saisit des enjeux opérationnels et des pistes de transformation (Lorino, 2007a).

- 26 L'intervention capacitante viserait à faciliter des transformations organisationnelles durables favorisant la conception d'une organisation capacitante. Barcellini (2015 ; ce dossier) invite cependant à aller plus loin dans la conceptualisation d'une telle intervention. En effet, le fait que l'intervention participe à la maturation de l'organisation n'est pas neutre du point de vue de la conduite de nos interventions : comment conduire une intervention capacitante ? Comment l'intervention peut-elle dépasser les limites d'un « ici et maintenant » et favoriser la durabilité des transformations ? Quels enjeux, opportunités et difficultés ? Les récits d'interventions proposés dans ce dossier contribuent à éclairer ces questions.

3. Enjeux de la mise en récit d'interventions capacitantes : une analyse réflexive collective

- 27 Nous empruntons ici à Paul Ricoeur (1983) sa définition du récit comme « *activité mimétique ayant pour objet la mise en intrigue de l'expérience vive* ». Face au caractère chaotique, « discordant » de l'expérience vive, la narration recompose les faits de manière créative pour rendre l'action intelligible ; c'est ainsi une activité réflexive par définition (Lorino & Nefussi, 2007). Nous explicitons ci-dessous l'activité de mise en récit réalisée avec les contributeurs du dossier. Si les mises en récit rendent visibles des modèles de l'activité des opérateurs et des modèles de l'activité de l'ergonome (Daniellou, 1996), c'est sur la formalisation de ces derniers qu'a porté le travail de « reconstitution a posteriori » des démarches d'intervention. Comme le souligne Falzon (1998), les connaissances méthodologiques ne peuvent se construire et s'évaluer en dehors des pratiques d'action, mais la pratique de l'action n'est pas suffisante pour construire des connaissances d'action, elle nécessite un travail réflexif d'abstraction, un regard critique sur sa propre pratique.

3.1. Invitation à une analyse réflexive collective et reconstitution *a posteriori* des pratiques

- 28 L'objectif du dossier est de rendre visibles les démarches et dynamiques d'interventions centrées sur le développement et de contribuer à la production de connaissances sur les processus d'intervention (Albert *et al.*, 2016 ; Rouat & Sarnin, 2013) en prenant la « modélisation de l'activité transformatrice de l'ergonome » comme objet de recherche (Petit, *et al.*, 2007). Dans le cadre du symposium dont est issu ce dossier (Arnoud & Perez Toralla, 2015), des analyses *a posteriori* de cas d'intervention (Noyer & Barcellini, 2014) ont été réalisées. Plus spécifiquement, une réflexion collective a été engagée à travers une « mise en récit » *a posteriori* d'interventions centrées sur le développement. Les contributeurs ont été invités à présenter aux autres participants une intervention en cours ou terminée à l'aide d'un support présentant une première tentative de mise en récit soulignant la manière dont l'intervention pouvait être qualifiée de « capacitante » selon les auteurs. La mise en discussion collective a permis de faciliter l'explicitation de l'expérience passée et sa structuration. Les questionnements visaient à accéder au cheminement de chaque ergonome (justification de décisions, choix et abandon d'hypothèses...). Le travail d'abstraction et de structuration a été également facilité par le symposium même et les discussions avec la salle. Le schéma ci-dessous résume les points sur lesquels chaque contributeur s'est penché pour mettre en récit son intervention, en précisant les objectifs et les hypothèses initiaux de l'intervenant, la construction des conditions de son intervention, la méthodologie développée, les résultats, les modalités d'évaluation de l'intervention et les éventuels retournements et ajustements réalisés tout au long de l'intervention.

Figure 1. Une reconstitution *a posteriori* des pratiques (Arnoud & Perez Toralla, 2015 d'après Petit *et al.*, 2007)

- 29 Cette méthode a permis à chacun d'apporter des réponses aux questions suivantes : par quels mécanismes l'ergonome peut-il contribuer au développement des individus, des collectifs et des organisations ? Que peut-on généraliser à partir de nos démarches d'intervention, enseigner ? Comment l'approche développementale menée a-t-elle interrogé la discipline et le métier de l'ergonome ?

3.2. Un pari risqué ?

- 30 Instruire, au prisme de la mise en récit d'expériences, la question de l'intervention capacitante est sans aucun doute un pari risqué.
- 31 Risqué et délicat. Premièrement, tous les intervenants n'ont pas pris, au cours de l'intervention, leur démarche comme objet de réflexion ; la (re)construction d'une justification *a posteriori* n'est pas chose aisée. Les traces de l'expérience passées peuvent être filtrées et le cheminement, les hypothèses abandonnées, les justifications de décisions peuvent disparaître (Falzon, 1998). Les dialogues au cours des interventions, les échanges avant et pendant le symposium, le travail d'écriture pour ce dossier, les expertises reçues, ont aidé, nous l'espérons, à mettre le matériau de l'expérience dans un ordre intelligible permettant d'enrichir et de mettre à jour nos bibliothèques de situations « *pour la prochaine fois prendre des précautions supplémentaires* » (Petit et al., 2007, p. 398).
- 32 Deuxièmement, la mise à l'écrit des interventions en suivant la figure 1 s'est avérée délicate. La plupart des premières versions reçues ont conduit davantage à l'exposé et au compte rendu des interventions, par l'intermédiaire de récits longs et peu structurés, plutôt qu'à une argumentation permettant d'éclairer l'intervention capacitante et son caractère potentiellement innovant. Des réflexions ont été menées pour encourager les auteurs à prendre des libertés par rapport à la grille d'analyse proposée par Petit et al. (2007), grille initialement pensée pour organiser le recueil de données de recherche sur l'intervention au cours de celle-ci et dont l'utilisation *a posteriori* s'est révélée délicate à l'écrit.
- 33 Plus largement enfin, est-il raisonnable d'accorder tant de place à des expériences singulières, voire des expérimentations, en proposant aux auteurs une mise en récit de leur propre pratique ? Nous pensons pourtant que cette mise en récit est une étape importante pour notre discipline. En effet, tenir l'objectif du développement des individus, des collectifs et des organisations n'est pas un processus tranquille. L'objectif de ce dossier est de mettre en discussion des récits d'interventions, d'identifier comment l'ergonome (ou le psychologue du travail) agit et interagit avec son terrain dans une perspective développementale, les opportunités et les difficultés qu'il rencontre.
- 34 Pour cela, les auteurs ont développé une analyse réflexive de leur propre pratique et se sont engagés dans une conversation réflexive avec les situations rencontrées (Schön, 1983, p. 265). L'action a pu être à la fois guidée par les connaissances et les réflexions soulevées par le courant de l'ergonomie constructive et l'action, sa modélisation a également pu être une source clé de connaissances (Daniellou, 2013). Éclairons cette action, tentons de la modéliser afin d'enrichir et de débattre du projet de l'ergonomie constructive : « *c'est le devoir de la discipline et de la profession de développer des méthodes et des connaissances qui favorisent la capacité des professionnels (...) à percevoir les préoccupations de diverses parties, à négocier et à construire des interventions adaptées à chaque contexte (...) à tirer les leçons des succès et des échecs, et à mettre en circulation et en discussion dans la communauté une capitalisation des retours d'expérience sur les méthodes d'intervention* » (Ibid, p. 4). Par cette discussion et capitalisation, nous espérons éviter l'écueil d'un optimisme aveugle ou d'un amateurisme scientifique qui guette l'exercice d'une mise en mot de nos propres interventions. Nous souhaitons que les discussions et disputes que nous aimons tant favoriser dans les organisations puissent également avoir lieu au sein de notre

communauté autour de : *ce qu'intervenir en ergonomie veut dire et peut faire*. Les contributions rassemblées ici n'offrent évidemment aucune réponse. Mais elles invitent à la réflexion.

4. L'intervention capacitante et ses défis

- 35 Les contributions réunies dans ce dossier montrent, à partir de perspectives différentes, mais complémentaires, combien penser l'intervention dans une perspective développementale soulève des défis clés dès l'instruction de la demande initiale jusqu'à l'évaluation des résultats produits et leur pérennisation. Ces défis ne sont pas nécessairement nouveaux, mais leur inscription dans une perspective d'intervention capacitante appelle à une formalisation pour comprendre la spécificité de celle-ci. Par ailleurs, l'intervention ne peut être capacitante que si l'ensemble des défis est relevé.

4.1. Défi n° 1. Négocier l'entrée sur le terrain et l'enjeu développemental : une construction sociale, politique et stratégique de l'intervention capacitante

- 36 L'entrée sur le terrain est une étape clé. Les intervenants de ce dossier sont dans une posture de « demandé » : il existe un besoin, une sollicitation de la part de l'organisation (Dul & Neuman, 2005). La construction de l'intervention et la reformulation de la demande restent importantes et sont réalisées ici sous l'angle du développement (Barcellini, ce dossier). Communiquer sous le registre du développement peut aider à rassembler une pluralité d'acteurs, dont les gestionnaires et dirigeants, dès le démarrage. Les ergonomes sont alors invités à ne pas se focaliser sur l'unique dimension sociale (Dul, 2003) et à construire l'intervention sur des dimensions politique et stratégique/économique. La construction « sociale » vise à positionner l'ergonome par rapport aux différents acteurs concernés par la recherche-intervention et à lui permettre de développer avec eux les interactions pertinentes (Daniellou, 2004). Négocier une dimension « politique » revient à énoncer d'emblée que l'intervention souhaite s'étendre à l'organisation et peut donner lieu à la construction de compromis d'action, règles, normes, solutions collectives (Detchessahar *et al.*, 2015). Elle implique alors une mise en réseau d'acteurs tout au long de l'intervention (Noyer & Barcellini, 2014). La construction « stratégique » entend connecter la discussion sur le travail avec les discussions stratégiques et d'organisation afin qu'elles s'informent mutuellement (Detchessahar *et al.*, 2015). Ces diverses modalités de construction de l'intervention doivent permettre d'inclure, dès le démarrage, les enjeux de durabilité de l'intervention afin d'éviter que l'intervention ne soit qu'une parenthèse éphémère dans la vie de l'organisation.
- 37 Par cette construction stratégique et politique de l'intervention pensée très en amont dans l'intervention, **Carta et Falzon** ont, par exemple, facilité la mise en place de mécanismes permettant à l'organisation de se renouveler de façon pérenne.

4.2. Défi n° 2. Saisir les possibilités de développement par une intervention malléable

- 38 L'intervention est une *expérimentation construite* et une *expérience vécue*. L'opportunisme méthodique dont parlait Girin (1989) s'applique plus que jamais à l'intervention capacitante : il apparaît nécessaire de saisir intelligemment les possibilités de développement qu'offrent les circonstances. Le « plan » initial fait l'objet de retournements et régulations perceptibles dans les différents écrits du dossier. Pour permettre ces ajustements, les dispositifs de recherche mis en place dans les différentes interventions du dossier jouent un rôle clé. Nombre d'entre eux s'apparentent à ce que Girin (1989) appelait « l'instance de gestion » de l'investigation à savoir un comité où sont réunies diverses personnes, de l'organisation et du monde académique, susceptibles d'être concernées par le déroulement de la recherche ou par ses résultats et où des discussions ont lieu concernant les opérations de recherche sur le terrain. Cette instance prend différentes appellations dans les écrits, mais conditionne bien souvent la malléabilité et le succès des interventions menées. Ce sont également des espaces qui favorisent le développement comme moyen de l'intervention par la mise en débat et la confrontation des points de vue.
- 39 Diverses instances de gestion sont présentées dans les articles de ce dossier associant une pluralité de profils et permettant l'avancement des investigations. L'article de **Casse et Caroly** discute plus précisément des changements et retournements imprévus pendant l'intervention et les difficultés rencontrées pour y faire face.

4.3. Défi n° 3. Élargir l'intervention au-delà des temps et lieux de présence de l'ergonome

- 40 Développer l'organisation et ses acteurs implique de penser des méthodologies permettant de saisir l'activité collective qui se joue bien souvent dans des espaces et temporalités variés. Les dispositifs mis en place dans les récits d'intervention, comme la formation-action par exemple, invitent à des questionnements de cette nature.
- 41 L'ergonome est invité à réfléchir à ses modes d'action ; la conduite des observations évolue bien souvent pour éviter les limites d'un « ici et maintenant » qui ne peut permettre d'atteindre les enjeux de l'intervention capacitante. Les observations dynamiques (Journé, 2005) peuvent être privilégiées car elles combinent différentes approches qui, articulées entre elles, permettent d'accéder au caractère distribué, fragmenté et discontinu de l'activité collective. La situation serait plus « enactée » (Weick, 1979) qu'observée permettant de quitter une épistémologie de la vérité pour se rapprocher d'une épistémologie de la compréhension et de la signification (Lorino, 2008). Les démarches choisies apparaissent en effet davantage comme des démarches actives de co-construction et de co-transformation du réel où le chercheur « *ne peut pas ne pas être acteur car le dialogue qu'il établit avec les autres acteurs de la situation est un acte de discours collectif, une démarche conjointe, qui transforme la situation (...) l'acteur de l'organisation (le "praticien"), quant à lui, devient de facto partie prenante à la recherche* » (Lorino, 2008, p. 162).
- 42 Par ailleurs, l'ergonome ne peut conduire lui-même toutes les analyses d'activité nécessaires dans un grand système ; les interventions rassemblées dans ce dossier permettent de voir comment amener les acteurs à réaliser des « analyses de premier

niveau » ou à constituer « un réseau de relais/correspondants », ou à désigner des « opérateurs-référents », etc. L'enjeu est d'élargir l'intervention de sorte qu'elle puisse dépasser le « localisme » du poste ou de la situation de travail individuelle. Et être pérenne.

- 43 Ce défi est soulevé dans les articles du dossier, en particulier par **Girardot et Forrierre** qui, devant diverses contraintes, ont été amenés à « déléguer » le recueil d'informations de terrain. Au sein du Laboratoire Développementale proposé par **Carta et Falzon**, le renouvellement autonome de l'organisation, selon les besoins émergents de l'activité, est favorisé par des mécanismes autopoïétiques permettant de rendre durable les effets capacitants de l'intervention. Dans la recherche menée par **Bonnefond**, cette durabilité est favorisée par la genèse d'une nouvelle fonction, celle d'« opérateur référent-métier » susceptible de faire « descendre » l'organisation et le dialogue social sur les problèmes ordinaires du travail réel.

4.4. Défi n° 4. Encourager la participation et réinventer l'organisation par la participation

- 44 Lorsque le développement constitue le fil directeur, les interventions développent des méthodologies participatives et c'est le cas ici pour tous les articles du dossier. Il apparaît alors intéressant de s'arrêter un temps sur « ce que participer veut dire ». Joëlle Zask (2011) propose une définition qui se décompose en trois types d'expériences : « prendre part » (à un groupe orienté vers une activité commune ou conjointe), « apporter une part » (contribuer) et « recevoir une part » (bénéficier) ; la participation se conçoit et se déploie dans l'articulation plus ou moins harmonieuse entre ces trois expériences et la désunion peut comporter des risques (Borzeix, Charles, & Zimmermann, 2015). À cela, Charles (2012) ajoute les risques des « coups et coûts » inhérents à l'engagement dans la participation. Toutes les démarches de participation au travail ne sont en effet pas vertueuses. À titre d'illustration, les ergonomes ont montré les dérives de la participation dans les démarches Lean (Bourgeois, 2012 ; Perez Toralla, 2013) : « *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 astreintes* » (Bourgeois, 2012, p. 145). Ainsi, mettre en place des démarches participatives soulève des questionnements majeurs : quels lieux ? Quels dispositifs ? Qui prend part et comment ? Quels sont les attendus ? Comment intégrer des voix plurielles ? Comment s'assurer que ces démarches n'accroissent pas l'asymétrie des acteurs et les inégalités ? Comment faire en sorte que la participation réintroduise un peu de démocratie sociale dans l'organisation ?
- 45 Les papiers du dossier éclairent en partie ces questions en détaillant des dispositifs qui ont permis une mise en débat du travail structurée pour encourager le développement comme moyen et finalité. Les réflexions de Clot (2010, 2013) et Detchessahar (2010) ont aidé à la construction de ces dispositifs. Nous souhaitons ajouter ici les réflexions de Davezies (2012) qui soulignent une difficulté importante à savoir celle, pour les opérateurs, de parler du travail. Une difficulté accrue lorsque le management est présent ; pourtant le management est associé aux espaces de discussion préconisés par Detchessahar (2010). Davezies (2012) recommande ainsi de concevoir des espaces d'élaboration entre opérateurs avant les espaces de discussion avec la hiérarchie. Les caractéristiques de ces différentes approches sont résumées dans le tableau ci-dessous reprenant : *colonne 1*) les espaces d'élaboration (Davezies, 2012) visant avant tout

la confrontation des expériences ; *colonne 2*) les espaces de discussion des critères de qualité du travail (Clot, 2010, 2013) encourageant les « disputes » sur les critères d'un travail « bien fait » ; *colonne 3*) les espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2010) permettant, sous certaines conditions, la construction collective de solutions de travail. Ces approches constituent autant des pistes de réflexion que des moyens d'action.

Tableau 1. Présentation des approches valorisant la mise au point d'espaces de discussion

Approches Caractéristiques	Espaces d'élaboration d'après P. Davezies (2012)	Discussion des critères de qualité du travail bien fait d'après Y. Clot (2010, 2013)	Espaces de discussion d'après M. Detchessahar (2010)
Registre / objet de la discussion	Conflit de normes	Dispute, conflit sur les critères de qualité du travail	Discussion sur le travail, ses difficultés, ses tensions
Buts / effets	Trouver des issues aux conflits de normes, confronter les expériences	Transfigurer l'organisation du travail officielle afin de la maintenir « face au réel »	Construction collective de solutions de travail, établissement de compromis de sens
Acteurs	Espaces d'élaboration entre opérateurs avant des espaces de discussion avec la hiérarchie	Tous les niveaux hiérarchiques concernés. Remarque : divergences rapides sur les critères de qualité entre salariés eux-mêmes	Espaces de discussion animés par un manager de métier en charge de la remontée des produits de la discussion
Institutionnalisation	N.C.	Responsabilité de l'organisation et de la direction d'institutionnaliser une controverse permanente sur les critères de qualité du travail. Il appartient à la direction de mettre en place des instances où les contradictions seront traitées	Reconnaissance et structuration de ces espaces par la direction (soutien et mise en place d'organes locaux de régulation)
Enjeux à plus long terme	Démocratie	Politique (refonder l'entreprise)	Politique

- 46 Les mises en récit du dossier relatent la mise en place d'espaces souvent pluriels et explicitent la structuration et l'articulation des différentes « arènes de la participation » afin de faire progresser les acteurs et l'organisation. Le principe de subsidiarité, explicité

dans ce dossier, aide à penser cette articulation : « *ce sont les échelons hiérarchiques inférieurs qui font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela. L'autorité hiérarchique tient alors le rôle du subsidium, les troupes de réserve dans les armées romaines, qui ne sont activées qu'en cas de nécessité pour apporter "soutien, renfort, secours" aux troupes sur le champ de bataille.* » (Detchessahar *et al.*, 2015, p. 84).

- 47 Plus largement ces espaces peuvent s'apparenter à des communautés d'enquête, au sens de « communauté de pensée et d'action » (Dewey, 1975), où chercheurs et acteurs enquêtent ensemble (Arnoud & Peton, 2017) et « *progressent par petits pas situés et orientés vers un accord pour expliquer la situation problématique (...) l'objectif (de cette communauté) est de faire collectivement sens de la situation pour agir* » (Tricard, 2009, p. 33).
- 48 C'est dans cette perspective que des articles du dossier abordent l'instauration et l'usage des espaces de débat comme une méthode privilégiée d'une intervention capacitante. L'article de **Rocha, Mollo et Daniellou** montre la manière dont des espaces peuvent être mis en place à différents niveaux de l'entreprise et explore leur articulation à travers le concept de subsidiarité. Par ce biais, les espaces permettent d'agir sur l'organisation et empêchent le silence organisationnel. L'article de **Casse et Caroly** montre comment les espaces de débats sur le travail peuvent enrichir les retours d'expérience en entreprise (REX) et intégrer une dynamique développementale. L'article de **Bonnefond** propose, quant à lui, un dispositif de dialogue sur la qualité du travail qui concourt à développer une organisation capacitante. Ce dispositif permet d'enrichir la division technique et hiérarchique existante pour faire des conflits de critères sur la qualité du travail la source de l'efficacité et de la santé dans l'organisation. L'organisation mise en place permet d'instituer le dialogue sur la qualité du travail et d'éviter ainsi l'« amnésie » industrielle des problèmes soulevés en redonnant une utilité à la parole.

4.5. Défi n° 5. Encourager la dimension formative de l'intervention capacitante

- 49 L'intervention capacitante invite à former divers publics dans le cadre de dispositifs pédagogiques par et pour l'action ; formation et intervention sont intimement liées et s'alimentent réciproquement (Delgoulet *et al.*, 2013). À travers les liens qu'elle permet de tisser entre les acteurs, à partir des connaissances qu'elle permet de produire et de transmettre, l'intervention capacitante est ainsi un acte pédagogique (Dugué, Petit, & Daniellou, 2010) et le dossier explore ce défi et ses enjeux pour le développement des acteurs et de l'ergonome. Par ce biais, le défi 3 est relevé car la formation peut aussi aider à sensibiliser des personnes-relais pour assurer continuité et pérennité à l'action ergonomique.
- 50 L'article de **Girardot et Forrierre** explore l'apport de la formation-action dans l'intervention ergonomique capacitante qui apparaît comme un outil clé pour le développement des acteurs. La formation-action permet aux acteurs de développer leurs connaissances et compétences, d'être mobilisés dans la démarche et de se l'approprier pour une pérennité de l'action et des transformations organisationnelles engagées. L'ergonome est alors invité à développer sa compétence pédagogique. Celle-ci est également mobilisée dans la recherche-intervention de **Rocha, Mollo et Daniellou** où des formations-actions ont été dispensées aux comités de direction locale et régionale.

4.6. Défi n° 6. Appréhender la pérennisation de l'action et (re)penser les critères d'évaluation d'une intervention capacitante

- 51 La transformation de l'organisation ne peut avoir lieu que sur des temporalités relativement longues qui dépassent bien souvent le cadre même de l'intervention. Aussi l'intervention qui vise le développement de l'organisation doit-elle, dès le départ, construire les conditions de sa pérennisation. Il faut, par exemple, imaginer comment pourra être généralisée l'expérience menée, institutionnaliser la discussion sur le travail et sa qualité, donner une place importante au travail réel et au travail d'organisation dans les changements à venir... de sorte que les bénéfices éventuels de l'intervention perdurent, d'une part, au cours même de l'intervention si le contexte venait à évoluer, d'autre part, après le départ de l'équipe intervenante. Et pour que de réelles transformations aient lieu. Les articles du dossier énoncent des modalités permettant d'atteindre cet enjeu clé de l'intervention capacitante.
- 52 Plus largement, la question de l'évaluation ou des critères d'appréciation de nos interventions est (re)posée autour de deux questionnements majeurs : comment apprécier le développement de l'activité ? Et comment apprécier la malléabilité/plasticité de l'organisation ? Un cadre d'évaluation des interventions capacitantes est suggéré dans certains articles du dossier, mais reste à développer. Comme pour toute activité, la question de l'évaluation soulève de nombreuses difficultés, mais elle peut aussi servir l'argumentation d'effets de nos démarches sur les activités et l'organisation (Coutarel, 2011). Le fait que les expérimentations et initiatives mises en place au cours de l'intervention continuent après le départ de l'ergonome peut constituer un signe prometteur, encore faut-il s'assurer de la manière dont cette poursuite est réalisée.
- 53 L'intervention de **Bonnefond** a permis que les conflits de critères sur la qualité du travail perdurent à travers un équipement institutionnel particulier. L'intervention de **Rocha, Mollo et Daniellou** a conduit à transformer la politique de gestion de la sécurité dans l'entreprise en inscrivant les débats de situations de travail quotidiennes dans son ADN. Les difficultés rencontrées dans l'expérimentation des espaces de débat par **Casse et Caroly** montrent que le contexte socio-organisationnel doit être favorable et le dispositif d'intervention doit intégrer tôt les possibles changements de posture des acteurs. Il doit garantir une certaine stabilité. Afin de pouvoir évaluer les effets de l'intervention, **Carta et Falzon** prennent en compte le processus d'appropriation des situations, s'inscrivant dans le laboratoire développemental, comme objet d'analyse réflexive et indicateur de la réussite. Des « indices » ont été collectés chez **Girardot et Forrierre** – indices témoignant de la capacité du système à poursuivre seul les transformations.

4.7. Défi n° 7. Interroger la posture de l'ergonome et son activité

- 54 Les réflexions autour de l'intervention capacitante impliquent d'interroger la nature de l'activité de l'ergonome ; les papiers du dossier le montrent, ses postures sont plurielles – concepteur, formateur, garant du cadre dialogique... – et évoluent au cours même de l'intervention. Dans les différentes interventions menées, quelques invariants sont perceptibles : l'ergonome favorise la confrontation des points de vue et reste le garant du processus au cours de l'intervention (Arnoud & Falzon, 2017). Plus largement son rôle n'est-il pas celui d'un enquêteur parmi les enquêteurs ? L'enquête des participants se

mêle à celle du chercheur dans un processus de (re)construction collective de sens. Comme le souligne Lorino (2008), « *une approche en termes d'enquête dialogique qui exige d'importants efforts d'accès aux pratiques et d'échanges dialogiques au sein des communautés adéquates, est la clé d'une recherche développementale ouverte sur la société* ».

- 55 **Casse et Caroly** soulignent l'importance de développer les compétences de concepteur de dispositifs de formation et de débat avec l'objectif de structurer une démarche sur le long terme qui doit fonctionner sans lui. Le transfert de ces compétences aux managers de proximité est explicité par **Rocha, Mollo et Daniellou**. Le rôle de formateur est questionné par **Girardot et Forrierre**. Celui de garant du cadre dialogique et d'un « primat du réel » par **Bonnefond, Carta et Falzon** proposent une réflexion détaillée sur la posture de l'ergonome et questionnent les contenus des formations initiales des ergonomes par rapport aux nouveaux défis des interventions capacitantes.

5. Une invitation à la poursuite des réflexions

- 56 Nous invitons le lecteur à prendre connaissances des récits d'intervention qui suivent et qui tentent de relever les défis énoncés. Nous espérons que ces récits constituent une aide tant pour la pratique que pour la formation des ergonomes. Flore Barcellini clôturera ce dossier afin de poursuivre les discussions et soulever des réflexions autour de la formation initiale des ergonomes.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert, V., Vézina, N., Bilodeau, H., & Coutarel, F. (2016). Analyse des processus menant à des changements dans une entreprise du secteur aéronautique : vers un modèle d'évaluation des interventions ergonomiques. *Relations Industrielles*, 71(4), 713-740.
- Arnoud, J. (2013). Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes. Thèse de doctorat d'ergonomie, CNAM, Paris.
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2017). Intervenir « sur » l'organisation : vers un cadre méthodologique. In A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina, & T. H. Benckroun, *Intervenir, Histoires, recherches, pratiques* (pp. 155-163), Toulouse : Octarès.
- Arnoud, J., & Perez-Toralla, M.-S. (2015, septembre). Enjeux et perspectives d'une intervention en faveur d'une organisation capacitante. *Actes du 50ème congrès de la SELF*, Paris (pp. 593-594).
- Arnoud, J., & Peton, H. (2017). Articuler enquête du chercheur et enquêtes des praticiens : une expérimentation pragmatiste dans le nucléaire. AIMS, Juin, Lyon, France.
- Barcellini, F. (2015). Développer des interventions capacitantes en conduite du changement. Comprendre le travail collectif de conception, agir sur la conception collective du travail. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Bordeaux, Bordeaux.

- Barcellini, F., Van Belleghem, L., & Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 191-206). Paris : PUF.
- Beaujouan, J., Aubert S., & Coutarel, F. (2015). Construction de l'intervention ergonomique. D'une préoccupation de montée en cadence à la décision d'investir pour transformer le travail : embûches et stratégies. *PISTES*, 17(2).
- Béguin, P. (2004). L'ergonome, acteur de la conception. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 375-390). Paris : PUF.
- Béguin, P. (2007). Innovation et cadre sociocognitif des interactions concepteurs-opérateurs : une approche développementale. *Le Travail Humain*, 70(4), 369-390.
- Béguin, P., & Cerf, M. (2004). Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. *Activités*, 1(1).
- Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. *Sociologie du travail*, 57, 1-19.
- Bourgeois, F. (2012). Que fait l'ergonomie que le lean ne sait / ne veut pas voir ? *Activités*, 9(2), 138-147.
- Charles, J., (2012). Les charges de la participation. *SociologieS*, En ligne : <http://sociologies.revues.org/4151>.
- Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris : La Découverte.
- Clot Y. (2013), L'aspiration au travail bien fait. *Le Journal de l'École de Paris du Management*. 99(1), 23-28.
- Coutarel, F. (2011). Des « TMS » aux « RPS », quand tout nous invite à parler « Travail ». In F. Hubault (Ed.), *Risques Psychosociaux : Quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* (pp. 99-119). Toulouse : Octarès.
- Cuny, X., & Leplat, J. (1977). Introduction à la psychologie du travail. Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie. Paris : PUF.
- Daniellou, F. (1996). Questions épistémologiques soulevées par l'ergonomie de conception. In F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès.
- 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), 529-533.
- Daniellou, F. (2003). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. In C. Martin & D. Baradat (Eds.), *Des pratiques en réflexion* (pp. 225-240). Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (pp. 359-374), Paris : PUF.
- Daniellou, F., (2006), Entre expérimentation réglée et expérience vécue, les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention. *Activités*, 3(1), 5-18.
- Daniellou, F. (2013). *De l'activité du travailleur à l'action de l'ergonome*, Conférence introductive présentée au 50e anniversaire du Congrès de la SELF, août, France, Paris.

- Daniellou, F., & Aubert, S. (2011). L'intervention de l'ergonome sur les nouvelles organisations : Enjeux de santé et de performances. *Actes des 18èmes Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 11-19), Mars, France, Bordeaux.
- Daniellou, F., & Garrigou, A. (1992). Human Factors in design: sociotechnics or ergonomics. In M. Helander, & M. Nagamachi (Eds.), *Design for manufacturability* (pp. 55-63). Londres: Taylor and Francis
- Daniellou, F., & Rabardel (2005). Activity-oriented approaches to ergonomics: some traditions and communities. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6(5), 353-357.
- Davezies P. (2012), *Dimensions collectives du travail : les enseignements de la souffrance au travail*. Communication présentée lors du Séminaire interne 2011-2012 Ergonomie et société : enjeux et perspectives, Paris, CNAM.
- Delgoulet, C. & Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 19-33), Paris : PUF.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. *Revue française de gestion*, 132, 32-43.
- Detchessahar M. (2010). Le management au secours de la santé des salariés ? In C. Roux (Ed.), *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé ? Actes du séminaire organisé par le réseau ANACT* (pp. 38-44), ANACT.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grévin, A., & Stimec, A. (2012). *Le design de la recherche-intervention en management : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique*. XVIIème Congrès de l'AGRH, Nancy, France.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grévin, A., & 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(16), 63-89.
- Dewey, J. (1975). *Démocratie et éducation*. Paris : Armand Colin.
- Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *PISTES*, 12(3).
- Dul, J. (2003). The strategic value of ergonomics for companies. In H. Luczak & K. Zink (Eds.), *Human factors in organizational design and management – VII*. (pp. 765-769), Santa Monica: IEA Press.
- Dul, J. & Neumann, W.P. (2005). Ergonomics contributions to company strategies. *10th International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing: Agility and Hybrid Automation*. San Diego, USA, July 18-21, 2005.
- Evans, P. (2002). Collective capabilities, culture and Amartya Sen's development as freedom. *Studies in Comparative International Development*. 37(2), 54-60.
- Falzon, F. (1996). Des objectifs de l'ergonomie. In F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès.
- Falzon, F. (1998). La construction des connaissances en ergonomie : éléments d'épistémologie. In M.F. Dessaigne & I. Gaillard (Eds.), *Des évolutions en ergonomie*, Toulouse : Octarès.
- Falzon, P. (2005). *Developing ergonomics, developing people*. Proceeding of the 8th South East Asian Ergonomics Society Conference [SEAES-IPS], Denpasar, Bali, Indonesia, May.

- Falzon, P. (2010). À propos des environnements capacitants : Pour une ergonomie constructive. In C. Roux (Ed.), *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé ? Actes du séminaire organisé par le réseau ANACT* (pp. 60-67). Paris : ANACT.
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 1-15). Paris : PUF.
- Falzon, P., & Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. In M. Zouinar, G. Valléry, & M. C. Le Port (Eds.), *Ergonomie des produits et des services, Actes du 42e Congrès de la SELF*. Toulouse : Octarès.
- Falzon, P., & Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive : Les conditions d'un travail capacitant. *Laboreal*, 5(1), 61-69.
- Falzon, P., & Vidal-Gomel, C. (2013). *Environnements capacitants, organisations capacitantes : les conditions du développement*, Introduction présentée à Ergo IDF, 21 novembre, CNAM Paris.
- Garrigou, A., Thibault, J.-F., Jackson, M., & Mascia, F. (2001). Contributions et démarche de l'ergonomie dans les processus de conception. *PISTES*, 3(2), octobre.
- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Journée d'étude La recherche-action en action et en question. AFCET, École Centrale de Paris, 10 mars
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Durafourg, J., & Kerguelen, A. (1991/2007). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT
- Hubault, F. (1996). De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? In F. Daniellou (Ed.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (pp. 103-139). Toulouse : Octarès.
- Hubault, F. (2015). *La dynamique des métiers de l'ergonomie*. Toulouse : Octarès.
- Ibrahim, S.S. (2011). From individual to collective capabilities: the capability approach as a conceptual framework for self-help. *Journal of Human Development*. 7(3), 397-416.
- Ibrahim, S.S. (2013). Collective capabilities: What are they and why are they important? *E-Bulletin of the Human Development & Capability Association (HDCA)*, 22(4-8).
- Journé, B. (2005). Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Koenig, G., 2009. Kark E. Weick, une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste. In S. Charreire Petit & I. Huault (Eds.), *Les grands auteurs en management* (pp. 523-540), Paris : EMS.
- Lamonde F. (2000). *L'intervention ergonomique, un regard sur la pratique professionnelle*. Toulouse : Octarès.
- Le Boterf, G. (1987). La formation-action en entreprise. *Éducation permanente*, 87, 95-107.
- Lorino, P. (2007a). Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion. *Annales des Télécommunications*, 62(7-8), 753-771.
- Lorino, P. (2007b). Process based management and the general role of dialogical activity in organizational learning – the case of work safety in the building industry, *Proceedings of OLKC* June 14-17, London, Canada.
- Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie*, 11, Hors-série, juin, 149-175.
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : L'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités*, 6(1), 87-110.

- Lorino, P. & Arnoud, J. (2017). Dialogical organizing in the interstices of a monological organization. EGOS, July, Copenhagen, Denmark.
- Lorino, P., & Nefussi, J. (2007). Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs. *Revue Française de Gestion*, 1(170), 75-92.
- Lorino, P. & Teulier, R. (2005). Entre connaissance et organisation : L'activité collective. Paris : La Découverte
- Maggi, B. (2003). De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage. Toulouse : Octarès.
- Martin, C. (2000). Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, construire un vrai dialogue : la contribution de l'ergonome à la conduite de projets architectural. Toulouse : Octarès Éditions.
- Montmollin, M. (de) (1993). *Compétences, charge mentale, stress : Peut-on parler de santé "cognitive" ?* Communication présentée au 28e Congrès de la SELF, Suisse, Genève.
- Munck (de), J., & Ferreras, I. (2005). Collective rights, deliberation and capabilities: an approach to collective bargaining in the Belgian retail industry. In R. Sallais, & R. Villeneuve. (Eds.), *Europe and the Politics of Capabilities* (pp. 222-238). Cambridge University Press, Cambridge.
- Noyer, N., & Barcellini, F. (2014). Construire un projet durable de prévention des TMS : dimensions stratégique et pédagogique d'une intervention ergonomique. *PISTES*, 16(3).
- Ombredane, A., & Faverge, J.M. (1955). L'analyse du travail, facteur d'économie humaine et de productivité. Paris : PUF.
- Paquay, L., Van Nieuwenhoven, C., & Wouters, P. (2010) L'évaluation, levier du développement professionnel ? Tensions, dispositifs, perspectives. Bruxelles : De Boeck.
- Perez Toralla, M.-S. (2013). Pour une prescription capacitante : ergonomie et débats des règles du travail. Le cas d'une entreprise déployant la Lean production. Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris.
- Petit, J., & Dugué, B. (2013). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : Le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités*, 10(2), 210-228.
- Petit, J., Querelle, L., & Daniellou, F. (2007). Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonomie ? *Le Travail Humain*, 70(4), 391-411.
- Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : Enjeux théoriques et méthodologiques. *Le Travail Humain*, 74(4), 391-409.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 26(XII), 63-96.
- Rabardel, P. (1995). Les hommes et les technologies, approche cognitive des instruments contemporains. Paris : Armand Colin.
- Raspaud, A. (2014). De la compréhension collective de l'activité réelle à la conception participative de l'organisation : plaidoyer pour une intervention ergonomique capacitante. Thèse de doctorat en ergonomie, CNAM, Paris.
- Ricœur, P. (1983). Temps et récit, 1. L'intrigue et le récit historique. Paris : Seuil.
- Rocha, R. (2014). Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux.

- Rouat, S., & Sarnin, P. (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation : le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *Activités*, 10(1), 58-72.
- Samurçay, R., & Rabardel, P. (1995). Work competencies: some reflections for a constructivist theoretical framework. In proceedings 2nd Work Process Knowledge Meeting: Theoretical approaches of competences at work, Courcelle sur Yvette France, 19-21 octobre.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denys, D., Ledoux, E., & Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Québec : Éditions multimondes-IRSST.
- Terressac, G. (de) (2003). Travail d'organisation et travail de régulation. In G. de Terressac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (pp. 121-134). Paris : La découverte.
- Terressac, G. (de) (2006). Le travail d'organisation comme facteur de performance. In J. C. de Crescenzo (Ed.), *Changement dans les organisations, Tome 1, Stratégies, processus et performance* (pp. 73-91). Paris : L'Harmattan.
- Tricard, B. (2009). La genèse organisationnelle du risque d'accidents sur les chantiers de construction : Une approche dialogique de l'activité collective organisée. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris X Nanterre.
- Ulmann, A.-L., & Weill-Fassina, A. (2017). Introduction. Émergences multidisciplinaires de méthodologies de l'action en recherche-intervention sur le travail. In A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina, & T. H. Benckroun (Eds.), *Intervenir, Histoires, recherches, pratiques* (pp. 1-12), Toulouse : Octarès.
- Vernant, D. (2005). Le paradigme actionnel en philosophie du langage. In P. Lorino & R. Teulier (Eds.), *Entre connaissance et organisation : L'activité collective* (pp. 25-53). Paris: La Découverte.
- Weick K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K., E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Zask, J. (2011). *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Lormont : Le Bord de l'Eau.
- Zimmermann, B. (2008), Capacités et enquête sociologique. In J. De Munck & B.Zimmermann (Eds.), *La liberté au prisme des capacités*, Raisons pratiques, n° 18 (pp. 113-137), Paris, Éditions de l'EHESS.

AUTEURS

JUSTINE ARNOUD

Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM, F-94000, Créteil. justine.arnoud@u-pec.fr

MARIA-SOL PEREZ TORALLA

Atitlan, 76 rue Aristide Briand 91400 Orsay. mariasol.perez@atitlan.fr