Les cadres et les champs de l'intervention : vers une cartographie

Dominique Lhuilier

▶ **To cite this version:**

Dominique Lhuilier. Les cadres et les champs de l'intervention : vers une cartographie. Psychologie du travail et des organisations, 2020, 26 (1), pp.4-18. 10.1016/j.pto.2020.01.011 . hal-03405545

HAL Id: hal-03405545
https://cnam.hal.science/hal-03405545

Submitted on 26 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Les cadres et les champs de l'intervention : vers une cartographie

The frameworks and fields of intervention: towards a mapping

Dominique Lhuilier , CRTD-Cnam

dominique.lhuilier@lecnam.net

Psychologie du travail et des organisations 26 (2020) 4–18.

Résumé :
L'intervention repose sur des méthodologies et des conceptions théoriques des processus de transformation. Elle n'appartient pas en propre à la psychologie du travail, mais nous privilégierons ici différentes approches dans ce champ disciplinaire. Seront présentés les cadres théorico-méthodologiques de l'ergonomie, de la psychodynamique, de la clinique de l'activité, de la psychosociologie, de la sociopsychanalyse. Cet essai de cartographie cherchera ensuite à repérer les fondamentaux communs. Il vise à souligner les contributions offertes par ces tentatives de modélisation de l'intervention, souvent trop peu connues les unes des autres. En effet, la pluralité des approches mobilisables constitue une ressource essentielle pour soutenir l'affrontement aux épreuves du réel dans le cours de l'intervention et les interpellations par les questions de « terrain ».

Abstract
The intervention is based on methodologies and theoretical conceptions of transformation processes. Intervention does not belong specifically to occupational psychology, but we will focus here on different approaches in this disciplinary field. First, the theoretical and methodological frameworks of ergonomics, psychodynamics, the activity clinical approach, psychosociology, socio-psychoanalysis will be presented. This mapping test will then seek to identify common fundamentals. It aims to highlight the contributions offered by these different attempts to model the intervention, which are often not well known to each other. Indeed, the plurality of approaches that can be mobilized constitutes an essential resource to support the confrontation with the challenges of reality in the course of the intervention and the challenges posed by "field" issues.

Mots clefs : intervention, modélisation, méthodologie, posture, action.

Keywords : intervention ; modeling ; methodology ; posture ; action.

Introduction

La pluralité des formes d'intervention dans le champ social, et ici plus spécifiquement dans les milieux de travail, constitue une ressource potentielle pour reconnaître la complexité de ces démarches de changement et soutenir les épreuves du travail réel de l'intervenant. Encore faut-il que cette pluralité soit connue et reconnue. Si chacune de ces approches vise à démontrer sa valeur respective, elle a sans doute aussi à gagner dans des débats qui permettront d'aller au delà des représentations réciproques.
L'intervention, on doit le souligner, n'appartient pas en propre à la psychologie du travail[1]. Mais nous privilégierons ici différentes approches dans ce champ disciplinaire, notamment celles qui donnent une place centrale à l'analyse de l'activité. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous présenterons dans un premier temps les cadres théorico-méthodologiques de l'ergonomie, de la psychodynamique, de la clinique de l'activité, de la psychosociologie du travail, de la sociopsychanalyse.
L'essai de cartographie tenté ici entend proposer des repères permettant de s'orienter dans cette pluralité et de mesurer l'ampleur des questions posées tout au long du processus d'intervention.
Cette tentative doit être regardée avec les précautions qui s'imposent. Tout d'abord, l'exhaustivité des cadres recensés comme les précisions relatives à chacun d'eux sont hors de portée dans les limites de cet article. De plus, les cadres en question se transforment dans le temps. Enfin, les textes disponibles sont inégalement distribués suivant les approches en question : certaines ont systématisé leur production sur le cadre théorico-méthodologique, voire sur l'analyse d'interventions situées, d'autres ont privilégié l'élaboration théorique ou d'autres types de pratiques.
Pour favoriser la mise en perspective de ces approches respectives, on peut retenir quelques axes fondamentaux:
- les visées, les objets de l'intervention autour desquels la démarche se centre : ce sur quoi elle cherche à agir (transformer le travail, le rapport subjectif au travail, les conditions de travail..). On peut aussi distinguer ici les interventions centrées sur les contenus (les « problèmes » à traiter) ou sur les processus de l'intervention.
- le périmètre et le maillage de l'intervention : intégration de l'ensemble de l'organisation ou d'un segment de celle-ci (individu/ collectif/organisation ; focalisation sur un service, un métier...).
- les étapes de l'intervention : celles-ci peuvent s'appuyer sur un schéma classique qui

[1] Sociologie : l'intervention sociologique d'A. Touraine, l'analyse stratégique de M. Crozier, l'analyse institutionnelle de Lourau et Lapassade, la revitalisation de la sociologie d'intervention de G. Herreros ; L'ergologie de Y. Schwartz et le « dispositif dynamique à trois pôles » ou les « groupes de rencontre du travail » ; L'intervention systémique (Althaus et al. 2013) …

distingue trois temps (diagnostic, préconisations, actions) ou privilégier des cycles d'analyses, expérimentations et évaluation.
- le statut des acteurs et leur degré d'implication, de coopération : ceux-ci peuvent être conçus comme co-producteurs ou destinataires des connaissances élaborées dans les différents temps de l'intervention.
- la posture des intervenants et leurs conceptions des relations entre connaissance et action: posture positiviste ou experte (recherche de lois générales et d'objectivité) ou clinique (recherche de compréhension de la conduite des sujets en situation d'agir, avec des opérateurs non plus objets de recherche mais sujets, experts de leur travail et acteurs de choix réfléchis pour gérer les situations de travail). L'intervention peut être considérée comme application des connaissances acquises par des recherches antérieures ; ou comme processus itératif au cours duquel compréhension et transformation se développent conjointement.
- les méthodologies et méthodes : les premières déterminent le choix des secondes suivant les conceptions théoriques des voies du développement. Celles-ci peuvent privilégier la prise de conscience (par l'interprétation, par l'auto-observation..), le développement des compétences, l'expérimentation et la réflexivité, la dialogie et les controverses, l'expérience…

Cette présentation des cadres méthodologiques retenus sera suivie d'une discussion sur ce qu'ils ont en partage et sur le résiduel des analyses élaborées, question qui reste encore à approfondir car peut-être sous estimée.

Pluralité des modélisations de l'intervention

L'intervention en ergonomie de l'activité

L'ergonomie, en sortant du laboratoire, a changé d'objet : elle est passée de l'analyse des caractéristiques des fonctions humaines à celle de « l'activité » au travail. Dés lors, les méthodologies d'action se fondent ici sur deux principes : analyser et faire reconnaître le « travail réel » pour sortir de la fiction du « travail théorique » et le transformer en l'améliorant (Daniellou, Laville, Teiger, 1983 ; Teiger et al. 2006).
Ce changement de posture de l'ergonome, devenu intervenant, entraine nombre de développements méthodologiques autour de la conduite de l'intervention. Discipline d'action (Daniellou, Beguin, 2004), elle a produit de nombreux récits et analyses de ces expériences. Ces monographies, offrant une bibliothèque d'interventions portant sur la conception ou la transformation des situations de travail, permettent de dégager des repères sur cette pratique entendue à la fois comme construction technique basée sur l'analyse du travail contextualisé, sur une approche de l'activité future à travers des simulations, et comme une construction sociale visant la symétrie entre les différents acteurs (opérateurs, directions, représentants du personnel) (Daniellou, Martin, 2007). La démarche participative y est privilégiée, tant pour des raisons d'efficacité de l'intervention qu'en vue d'une éthique de la citoyenneté, entendue comme la volonté d'associer les travailleurs (de tout niveau hiérarchique) à la détermination des éléments qui vont conditionner leur vie au travail (Dugué, Petit, Daniellou, 2010). La modélisation de l'intervention ergonomique poursuit son développement en mettant aujourd'hui l'accent sur les transformations du fonctionnement organisationnel, au delà de la conduite de projet sur différents objets. La démarche d'accompagnement de projets peut contribuer au développement des activités et non uniquement à la conception de

solutions attendues par le projet. Elle favorise alors l'appropriation et la mise en œuvre de ces solutions par les travailleurs. Ce qui contribue à renforcer à la fois le système sociotechnique et les relations sociales dans leur ensemble (Barcellini, F., Van Belleghem, L., Daniellou, F., 2013).
Visée : de l'amélioration du travail à la conception d'organisations capacitantes, capables de se transformer en créant les conditions durables du débat des règles organisationnelles dans des espaces de discussion, confrontation de points de vue, sur les conflits de critères, de buts, de logiques sur le travail, et en créant les conditions de développement des individus et des collectifs, soutenant en retour le développement des organisations (Barcellini, 2017; Falzon, 2013).
Etapes : l'analyse de la demande ; la mise en place des structures d'intervention à partir d'une reformulation de la demande. Ces structures ont quatre fonctions : pilotage politique de l'intervention, coordination technique, interface avec les instances représentatives et instruction des choix de conception ; la co-élaboration du diagnostic ; la construction des changements; des dispositifs de pérennisation de la démarche.
Méthodes : combinaison de méthodes visant les processus réflexifs au service de l'analyse de l'activité et de l'action de transformation (observation, chronique d'activité, simulation d'événements, auto-confrontation, mise en discussion, entretien individuel, collectif, analyse des traces de l'activité…)
Posture de l'intervenant : abandon d'une posture d'expertise externe au profit d'une coopération entre acteurs, experts de leur situation de travail. La posture développementale transforme les fonctions du diagnostic ergonomique: il ne sert plus uniquement à l'ergonome pour conduire l'intervention ; sa co-élaboration, favorise les apprentissages et le développement. Il permet aussi d'identifier des besoins de développement organisationnel.

L'intervention en psychodynamique du travail
La psychodynamique du travail, a pour objet la normalité : elle s'intéresse à la souffrance mais aussi au plaisir dans le travail. Elle souligne le primat accordé au terrain, la conceptualisation s'originant dans la praxis (Dejours, 1995). Elle propose une nouvelle définition du travail « activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail » (Davezies, 1993) et réaffirme sa centralité pour la construction du sujet et du lien social (De Bandt, Dejours, Dubar, 1995). La bivalence de la souffrance, créatrice et pathogène, les concepts de stratégies défensives, d'intelligence rusée, de résonance symbolique, la référence à la phénoménologie sociale, à l'approche compréhensive, et donc à la construction du sens par le sujet comme l'attention portée à la reconnaissance et à la dynamique identitaire … jalonnent l'élaboration théorico-clinique. Le travail est un opérateur fondamental dans la construction même du sujet, un médiateur privilégié sinon unique, entre inconscient et champ social d'une part, entre ordre singulier et ordre collectif d'autre part (Dejours, 1990).
Visée[2] *: «* Notre domaine d'action, limité à l'élucidation de la rationalité subjective des conduites humaines, vise l'accroissement de l'autonomie singulière, d'abord, et celui du pouvoir d'agir ensemble, ensuite » (Molinier, 2002, 135). La transformation du rapport subjectif au travail est le vecteur de la transformation de l'organisation du travail : replacer les travailleurs en position dynamique vis à vis de leur travail devrait leur

[2] Notons ici que les textes disponibles sur la méthodologie sont rares en psychodynamique du travail.

permettre de réintervenir eux-mêmes sur son organisation (Dessors, 2009). L'élucidation des ressorts organisationnels de la souffrance et du plaisir au travail s'accompagne d'une socialisation des épreuves, difficultés du travail.
Les étapes: le temps de la pré-enquête est celui de l'analyse de la demande et de la faisabilité de l'intervention. Ce travail de la demande favorise son explicitation, évalue son acceptabilité, et cherche à transformer une demande ambivalente en demande collective. Une investigation des données techniques, économiques, historiques… permet à l'intervenant de se construire une représentation des contextes. Un, des groupes d'enquête sont constitués (trois principes: volontariat, non mixité hiérarchique, catégorie non pas objective – statut professionnel - mais subjective : « c'est le contenu de la demande qui définit le collectif »), conditions de la restitution (Dejours, 2016). La méthodologie est présentée, voire complétée par un temps de sensibilisation/formation aux repères théoriques et méthodologiques de la PDT.
Ensuite l'enquête s'appuie sur les réunions du/des groupes, l'élaboration d'un rapport après chacune d'elle, présenté et discuté à la suivante. Cette restitution est entendue comme une construction intersubjective nourrie de la valeur catalysatrice de l'interprétation. La restitution générale correspond au temps de la validation élargie et socialisation des résultats de l'enquête. Le rapport d'enquête, une fois validé, est porté à la discussion sur la transformation de l'organisation du travail (Molinier, 2002).
Méthodologie : elle accorde une place centrale aux commentaires et aux interprétations.
Le commentaire (différencié des descriptions, ou formules convenues) est le matériel de saisie de la subjectivité ; adressé, il a une visée explicative; il est l'objet de discussions, dans le groupe. Le silence du commentaire est tout autant essentiel dans l'analyse (sémiologie du négatif : silences, dénis ..)
Posture de l'intervenant : elle est celle d'un tiers. Ni expert, ni allié, ni thérapeute, il est un interlocuteur. Il travaille en binôme ou en équipe. Une attention est portée au statut de la subjectivité de l'intervenant, l'intervention reposant sur une dynamique intersubjective entre intervenants et enquêtés (extension des concepts de transfert et contre transfert, référence aux travaux de Devereux, 1980). Il s'agit de mobiliser sa propre subjectivité pour accéder à celle de l'autre (cf : l'étonnement, au fondement de l'attitude clinique) et ce via le médium d'accès qu'est le corps vécu de l'intervenant (éprouvés, affects). Enfin, l'intervenant est situé (comme les sujets-travailleurs). La distance aux principes de la neutralité scientifique du chercheur, de la suspension des jugements éthiques, est soulignée.

L'Intervention en clinique de l'activité
La clinique de l'activité s'entend simultanément comme un instrument d'action et de connaissances. Son objet est moins l'activité que le développement de l'activité et ses empêchements. Ce sont les mécanismes de ce développement qui sont ici au centre de l'attention. « En proposant un cadre théorique pour décrire l'architecture de l'activité — lui-même issu des travaux de Vygotski, Leontiev et Luria — on cherche à définir un modèle qui regarde vraiment le développement comme l'excédent qui donne vie à l'activité » (Clot, 2004, 32). Aussi, le développement de l'activité est à la fois l'objet et la méthodologie.
Visée : le développement du pouvoir d'agir des professionnels sur leur activité et sur leurs tâches. Cette action, qui cherche à « provoquer » le développement d'une activité médiatisante du collectif sur lui-même, sur le métier et sur la situation, vise la transformation des tâches, des artefacts et de l'organisation du travail.
L'intervention visait essentiellement le développement du métier, organisé autour de 4

instances: transpersonnelle, personnelle, interpersonnelle et impersonnelle (Clot, 2008). Plus récemment, l'intervention vise la transformation organisationnelle au service de la santé et de la performance par l'institution du conflit de critères sur la qualité du travail.
Les étapes : tout d'abord, installation de l'instance dialogique (comité de pilotage) où le conflit de critères sur la qualité du travail pourra être instruit entre les élus du personnel, les directions opérationnelles, les personnels de santé.
Des collectifs de professionnels, hors hiérarchie, analysent des situations ordinaires de travail afin de développer le transpersonnel.
Puis, le dialogue est institué au sein de la première instance et à partir des résultats produits sur les controverses dans les collectifs de professionnels (montages vidéo).
Enfin, l'installation dans la durée du développement du travail d'organisation s'appuie sur des opérateurs référents élus par leurs collègues.
Durant l'intervention, ce sont finalement deux temps qui sont distingués : « le temps de la co-analyse où les opérateurs ont fait l'expérience de la fonction psychologique du collectif comme ressource pour l'activité individuelle ; le temps de l'instance de pilotage où le collectif des opérateurs a pris une autre place dans l'entreprise et a assuré une fonction sociale nouvelle dans l'organisation» (Quillerou-Grivot, Clot, 2013, 238).
Méthodes : les observations de l'intervenant sont un outil méthodologique: inciter les opérateurs à s'observer eux-mêmes (Simonet, Caroly, & Clot, 2011). L'auto-confrontation croisée et l'instruction au sosie dans les groupes de pairs sont des méthodes au service de l'analyse des conflits d'activités. Plus globalement, l'organisation des controverses cherche à relancer la conflictualité interne via la conflictualité externe et ce afin de redonner de l'oxygène dialogique (Bonnefond, 2017).
Posture de l'intervenant : la vérité de l'engagement de l'intervenant permet en retour aux opérateurs de s'engager authentiquement dans des dialogues risqués sur leur travail. Ses affects sont mis au service du développement de l'action : ainsi l'expression de ses « étonnements vise à ouvrir le champ des questions possibles» (Simonet et al., 2011, 113). L'accroissement du pouvoir d'agir passe par un accroissement du pouvoir d'être affecté.

L'intervention en psychosociologie du travail

La psychosociologie clinique a pour champ d'investigation et d'action l'articulation entre champ social, conduites humaines et vie psychique (Amado, Enriquez, 1994). En tant que pratique et science de la pratique, ses principes méthodologiques sont: approche du changement privilégiant les processus (et non les états ou les rapports de causalité) ; prise en compte des phénomènes affectifs et inconscients impliqués dans les conduites et les représentations ; implication de l'intervenant ; sa double visée d'autonomie des personnes et d'accroissement de leur puissance d'agir ; construction du savoir, produit d'un travail de pensée élaboré collectivement dans une pratique sociale effective (Barus-Michel, Enriquez, Lévy, 2016). Sur la notion d'intervention et ses modalités, de nombreuses publications sont disponibles (Dubost, 1987 ; Dubost, Levy, 2013 ; Fablet, 2000 ; Rouchy, 1998…)
En psychosociologie du travail, la centralité de l'activité (et non seulement du travail productif rémunéré) est soulignée, tant dans les processus de subjectivation que dans la fabrique du lien social (interpersonnel, collectif, organisationnel, institutionnel) (Lhuilier, 2013).
L'attention portée à l'unité dialectique des activités humaines conduit à remettre en cause la dichotomie entre le faire et l'agir, la poiesis et la praxis. Et à interroger le clivage

entre travail et hors travail. Ce qui implique d'explorer la part du « hors travail », comme celle du passé et du futur dans l'ici et maintenant de cette conduite (Curie, 2000; Curie et Dupuy, 1996 ; Almudever et Dupuy, 2016).
La méthodologie adoptée s'inscrit dans une perspective transitionnelle du changement, en référence aux travaux de Winnicott sur créativité et transitionnalité. Le dégagement des dilemmes et impasses implique de créer, d'explorer ce qui pourrait être fait autrement.
Visée : le développement de l'activité propre du sujet (Tosquelles, 2006), du métier, du travail collectif et du travail d'organisation à ses différents niveaux. La reliance de l'activité à la praxis passe par des controverses axiologiques trans-activités, trans-métiers, trans-organisations. Le développement des ressources créatives et instituantes impose des dispositifs et méthodes qui visent la restauration de l'unité du travailleur et l'affaiblissement de la division du travail instituant l'asymétrie sociale.
Etapes : la distinction entre commande et demande (relatives aux positions occupées, aux objets privilégiés et aux attentes exprimées - Guienne-Bossavit, 1994) éclaire les déplacements suscités : la transformation des commandes en demandes vise l'implication de tous les acteurs, y compris le(s) commanditaire(s) dans le dispositif à construire. Car tenir le point de vue du travail pour examiner le gouvernement du travail passe par une analyse de ce travail de gouvernement. L'analyse des demandes est guidée par cette recentration sur l'activité et l'exploration de ses déterminants (Amado & Lhuilier, 2012). L'intervention étant un processus, la plasticité du dispositif répond aux visées retenues lors des différentes étapes et niveaux de l'intervention. La constitution de groupes métiers, mais aussi pluri métiers, inter-syndical, encadrants, direction, permet la co-construction de diagnostics aux différents niveaux de l'organisation. La co-animation de ces groupes (intervenant et « ambassadeur », acteur de l'organisation) cherche la pérennisation des processus développés au delà du temps de l'intervention. Les diagnostics conduisent à des expérimentations débattues dans ces groupes comme dans l'instance Projet (Litim, Lhuilier, Waser, 2019). La co-activité avec les intervenants peut se poursuivre dans le travail de transmission et publication (Carrez et al., 2018).

Posture de l'intervenant: elle se construit au croisement de la méthodologie, du statut de l'intervenant et de son implication personnelle et professionnelle. Son statut (appartenance institutionnelle, disciplinaire) oriente les commandes et les demandes, comme leur sélection et reformulation. Son implication met en jeu sa propre subjectivité et celle des personnes avec qui il intervient. Il s'agit donc de penser les rapports d'intersubjectivité développés dans le travail de l'intervention (Devereux, 1980). D'où l'importance d'une activité réflexive sur l'activité de l'intervenant, sur le travail de l'équipe d'intervenants (affects, représentations, valeurs, tensions, régulations).

L'intervention en sociopsychanalyse

La théorie sociopsychanalytique de G. Mendel[3], s'est construite dans un rapport étroit aux interventions menées par les membres des groupes de sociopsychanalystes (Rueff-Escoubès, 2008 ; Prades, 2017 ; Prades et Rueff-Escoubès, 2018). Les très nombreuses monographies d'interventions analysées et publiées ont nourri à la fois le cadre théorique et le développement de la méthodologie d'intervention.
Des concepts essentiels jalonnent cette élaboration : « l'acte » (Mendel, 1998), clef de l'interactivité du sujet et de la réalité, voie d'accès privilégiée au dégagement de la

[3] Elle n'est pas une application de la psychanalyse au champ social

répétition et de nos déterminations ; « le vouloir de création » (Mendel, 1999) conceptualisé dans la référence à l'œuvre de Winnicott ; le concept d'actepouvoir recouvre deux dimensions : le pouvoir du sujet *sur* l'acte (initiative, décision, réalisation, manifestant la part de créativité) et pouvoir *de* l'acte, propre à chaque acte posé, de modifier la réalité (Prades, 2006) ; le « mouvement anthropologique d'appropriation de l'acte » est au fondement du rapport au monde extérieur et par là un constituant fondamental du sentiment d'identité (Mendel, 1993, 147). L'intervention sociopsychanalytique cherche les conditions de son développement. Aussi, son dispositif est installé pour durer.

Visée : L'appropriation par les participants de leur actepouvoir qui favorisera le développement de leur psychosocialité, opposée au psychofamilialisme (Mendel, 1998, 481). Dans cette perspective, le *dispositif institutionnel* (DI) cherche à soutenir des processus qui s'opposent à deux forces, "la force inconsciente psychofamiliale et la force organisationnelle" (Mendel, 2002, 230). Aussi, le dimensionnement du DI sur l'ensemble de l'organisation est une condition de l'action psychosociologique pour contrer les effets de la division technique et hiérarchique du travail. "A des effets de structure (la division du travail) il faut *d'abord* opposer des effets de structure (le dispositif) pour que les potentialités psychosociales commencent à se déployer" (Mendel, 2002, 231).

Le DI constitue un "troisième canal de communication" dans l'organisation, à coté du canal hiérarchique, et du canal syndical, des instances représentatives du personnel.

Méthode: Les principes de l'intervention sont (Mendel & Prades, 2002, 50): constitution de groupes homogènes de métier dont l'objet est la discussion et la réflexion sur leurs actes de travail ; communication indirecte, verticale et horizontale entre les groupes, par la médiation de comptes rendus écrits et obligation de réponse aux remarques et questions posées par cette même voie; coordination organisant les réunions, veillant à la circulation des comptes rendus et à la rapidité des réponses.

Ce maillage entre les différents groupes, aux différents niveaux de l'organisation, favorise la représentation des interdépendances et des complémentarités entre les différents services, métiers, équipes de l'établissement.

La règle de la communication indirecte par l'écrit prévient le parasitage par des facteurs personnels, ou interpersonnels. Et ces traces de la communication inter-groupes, objectivent les problèmes traités dans les groupes de base et la maturation du mouvement d'appropriation de l'acte. Notons enfin que ce dispositif a intégré avec le temps des groupes d'usagers, familles ou bénévoles.

Etapes : L'analyse de la faisabilité de l'intervention puis temps de formation au fonctionnement de groupe (rôles du régulateur et du secrétaire, fonctions tournantes à chaque cycle). La période exploratoire comprend des cycles avec participation obligatoire, afin d'expérimenter ce dispositif. Au delà, le volontariat prévaut. Sauf pour la hiérarchie tenue de répondre aux comptes rendus adressés. L'intervention se réalise ainsi par cycles successifs.

Posture de l'intervenant : Facilitateur, régulateur, garant des règles de la méthode, et accompagnant l'autonomisation des acteurs dans l'entretien dans la durée du dispositif. La dimension transférentielle et contre transférentielle dans l'intervention est analysée dans le groupe des sociopsychanalystes, cadre d'une supervision collective de l'équipe d'intervenants.

Discussion

Cette présentation, nécessairement succincte, de quelques uns des modèles de l'intervention peut conduire à souligner les différences, voire les distances épistémologiques sensibles entre elles, notamment concernant leurs conceptions respectives du sujet. Nous opterons plutôt pour le repérage de ce qu'elles partagent, de ce qui les rapproche plus que de ce qui les éloigne. Chacune sait fort bien souligner sa singularité.

Tout d'abord, ces contributions sont autant de ressources pour penser l'intervention en termes cliniques : contrairement à la posture experte qui vise la production d'un résultat défini d'avance dans un espace clôt d'alternatives, la clinique vise la production de ressources ouvrant à d'autres possibles (Hubault, 2006). Inscrites dans un autre espace épistémologique que celui des sciences appliquées, elles s'éloignent de l'illusion positiviste pour laquelle la connaissance est à l'origine de toute action rationnelle. Aussi, la démarche inductive prévaut : il ne s'agit pas de valider des hypothèses mais de développer des processus à double portée, heuristique et transformatif.

De plus, la question de la dynamique de la participation des acteurs comme construction psychosociale y occupe une place centrale: « démarche coopérative », « participative », « mise en débat », « délibération », « controverse », « co-élaboration » …autant de manières de dire cette visée partagée d'implication des acteurs tant dans l'analyse que l'action. Cette dynamique n'est pas donnée, tout au contraire au vu de la puissance des résistances à la fois intrapsychiques et sociales.

Notons encore une commune attention portée aux potentialités des sujets et des contextes. A la différence des perspectives essentiellement critiques qui s'attachent à démontrer la puissance des emprises, des formes de domination, d'aliénation ou de servitude, ou de celles qui ont pour credo le « *There is no alternative* » de la real politik, ces orientations postulent une capacité à agir, à se développer et transformer ce qui est.

P. Ricœur distingue les capacités de dire, agir, raconter, l'imputabilité et la promesse. Dans ce panorama des capacités, « l'accent principal se déplace d'un pôle à première vue moralement neutre à un pôle explicitement moral où le sujet capable s'atteste comme sujet responsable » (2005,1). Cette reconnaissance des capacités, qui peuvent être empêchées ou développées, s'accompagne de l'idée que la réalité telle que « donnée » contient les conditions de sa transformation.

De quelles transformations s'agit-il ? De transformations matérielles, immatérielles ? Dans les débats sur l'évaluation de l'intervention, se pose nécessairement la question de ses effets. Sont-ils objectivables ? Incommensurables ? Quels sont les critères qui permettent d'attester de ces transformations ? Celles du monde des choses, celles des représentations, des savoirs, celles de la vie subjective, celles d'un pouvoir d'agir ensemble ?

Ces débats nous semblent à poursuivre, en évitant autant que faire ce peut les simplifications qui compliquent le dialogue. Le clivage entre ceux qui, guidés par la rationalité instrumentale, privilégieraient les transformations objectives des situations de travail, et ceux qui viseraient les transformations du rapport subjectif au travail, nous semble méconnaître l'interdépendance de ces processus. Lever la méconnaissance qui pèse sur le travail réel, le sien propre ou celui des « opérateurs », et plus largement celui de l'ensemble des acteurs de l'organisation (encadrement et directions compris) est un puissant levier de transformations multiples… même si ce mouvement rencontre aussi des résistances de diverses natures.

Quand bien même l'intervention ne se traduit pas par des transformations objectivables dans le ici et maintenant de sa réalisation, ses effets peuvent se produire ailleurs que là où on les attend. De même, des transformations tout à fait objectivables peuvent être

très fugaces alors que d'autres, inattendues, peuvent apparaitre après un temps de maturation.
Reste une préoccupation largement partagée : la durabilité des processus et changements impulsés. Peuvent-ils résister au temps ? A quelles conditions ? (Rouat, 2013 ; Rouat & Sarnin, 2013). Le dialogue autour des critères d'évaluation de la portée de l'intervention dans la durée doit se poursuivre : quels sont les développements durables de l'intervention ?
La durabilité n'étant pas indépendante du périmètre d'action visé par les dispositifs privilégiés, on observe son élargissement dans nombre des orientations présentées : une place accrue est donnée à l'organisation. Les principales visées de l'intervention ne s'arrêtent plus au rapport subjectif au travail du sujet, à la construction de collectifs de travail, au développement du, des métiers. La structure organisationnelle et le travail d'organisation apparaissent enfin dans les constructions méthodologiques. La sociopsychanalyse est sans doute le courant qui a depuis ses origines saisi les enjeux de cette double problématique : temporalité et dimensionnement de l'intervention. A la construction de théories de l'activité (Dujarier et al. 2016) s'ajoute aujourd'hui à l'agenda la construction de théories de la transformation sociale par l'intervention : l'organisation est interrogée. L'organisation est double : elle est une structure établie mais aussi des formes émergentes d'action collective. L'intervention peut-elle être instituante ? Elle peut tenter de l'être si on se réfère aux interventions sociopsychanalytiques par exemple.
Ces déplacements en cours nous semblent répondre aux limites, déjà bien identifiées, de la distance entre psychologie des organisations et ergodisciplines.
Ainsi, le développement du métier pour augmenter le pouvoir d'agir et atténuer les souffrances impose le développement de l'organisation. Et la psychologie des organisations gagnerait réduire son éloignement du réel de l'activité (Sarnin et al. 2012). D'où la nécessité d'une double entrée, activité et organisation, et de leurs articulations dans l'intervention.
Dans cette perspective, l'ouverture à la pluri-transdisciplinarité est aussi de plus en plus manifeste (Ulmann et al. 2017). Ce sont bien les épreuves du « terrain » qui poussent à sortir le métier d'intervenant de sa discipline d'origine (Daniellou, 2007). Les cliniciens du travail ont sans doute à gagner à une meilleure connaissance des travaux en psychologie des organisations et dans d'autres disciplines… mais aussi de ceux réalisés dans les divers courants qui la composent. Mieux vaut ne pas « découvrir » ce qui l'a été depuis longtemps.

Conclusion

Pour ne pas conclure ce vaste chantier, nous souhaitons évoquer encore une question qui nous semble insuffisamment explorée.
Reprenant une belle formule de F. Daniellou (2006), on peut concevoir l'intervention comme une expérimentation réglée ; elle est toujours aussi une expérience vécue. Pourtant cette dernière est peu convoquée dans les analyses produites comme dans les modélisations proposées.
Qu'en est-il des compétences mobilisées dans l'activité d'intervention (St Vincent et al. 2011), de la place faite au sexe et au genre dans nos démarches (Lacomblez et al. 2016), de la mobilisation subjective de l'intervenant ? De ses difficultés, de ses doutes sur l'utilité, le sens de ce qu'il fait ? Des interventions « ratées » ? Au-delà des méthodologies

(génériques), nous gagnerons à ouvrir la porte de « la cuisine » de l'action dans des milieux et des organisations du travail, et ce à partir du réel de l'intervention située (Lhuilier, Amado, 2012). Le déroulement réel de l'intervention n'étant jamais réductible à la mise en place d'un protocole, aussi raffiné soit-il.
De plus, les débats de normes, de valeurs, les dilemmes, les conflits d'activité sont toujours au rendez vous.
Ainsi, deux objectifs « en tension » sont classiquement évoqués, parfois de manière tranchée, comme si l'affaire était réglée : performance et santé ne peuvent s'envisager l'une sans l'autre, l'une est la condition de l'autre. Pourtant, il nous semble que dans les arbitrages à réaliser dans l'intervention (comme dans toute activité de travail), bien souvent performance et santé ne sont pas parties liées mais opposées.
Evoquons encore les conflits entre deux visées, santé somatique et santé psychique : si on peut privilégier le « bien faire » pour défendre le « bien-être », pour pouvoir encore se reconnaitre dans ce qu'on fait, cette option est aujourd'hui une des sources majeures de l'épuisement, voire de maladies professionnelles (TMS par ex). Déplier ces compromis, arbitrages, tensions irrésolues, dans le travail quotidien nous semble bien utile. Y compris dans le travail de l'intervenant. Ne serait-ce que pour reconnaître nos propres incertitudes, malaises, incompréhensions, ratés… La construction dans la solitude d'arbitrages ou de compromis est tout autant problématique que le déni des conflits de rationalités et de valeurs.
Dans cette même perspective, on peut encore interroger les ratés des interventions : celles qui sont avortées, ne dépassant pas le stade de la négociation de la commande, ou celles qui sont suspendues, ou encore celles qui laissent un certain malaise, tant l'incertitude est grande concernant les effets produits et leur congruence avec les objectifs visés. Les enseignements qui peuvent être tirés de ces expériences (Prades, 2013) sont tout autant essentiels que ceux, plus souvent présentés dans les publications, relatifs aux interventions à visée de modélisation.

Références bibliographiques

Almudever, B. & Dupuy, R. (2016). Sujets pluriels : la construction de la personne à l'articulation de différents milieux et temps de socialisation. *Nouvelle Revue de Psychosociologie, 22(2),* 7-20.

Amado, G. & Enriquez, E. (1994). Positions de la psychosociologie. *Revue Internationale Psychosociologie*, *1*, 3-4.

Amado, G. & Lhuilier, D. (2012). L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique, *Bulletin de psychologie*, *65 (3),* N°519, 263-276.

Althaus, V., Grosjean, V. & Brangier, E. (2013). La centration sur le processus du changement : l'apport de l'intervention systémique à l'amélioration du bien-être au travail, *Activités* [En ligne], 10-1 | URL : http:// activites.revues.org/607.

Barcellini, F., Van Belleghem, L. & Daniellou, F., (2013) Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In P. Falzon (coord.) *Ergonomie*

constructive (pp. 369-373). Paris : PUF.

Barcellini, F. (2017). Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement. *Activités* [En ligne], 14-2 | URL : http://activites.revues.org/3041.

Barus-Michel, J., Enriquez E. & Lévy A. (Eds.)(2016). *Vocabulaire de Psychosociologie.* Toulouse *:* Eres.

Bonnefond, J.Y. (2017). Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité, *Activités* [En ligne], 14-2 | URL : http://activites.revues.org/3014

Carrez, M., Icard, M., Lhuilier, D., Litim, M. & Waser, A.M. (2018). Prévention de l'inemployabilité et travail pour tous : une recherche action à la Ville de Lille. *Revue des conditions de travail,* Anact, n°8, 108-122.

Clot, Y. (2004). Action et connaissance en clinique de l'activité, *Activités* [En ligne], 1-1 | URL : http://activites.revues.org/1145.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

Curie, J. (2000). *Travail, personnalisation et changements sociaux. Archives pour les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse : Octarès.

Curie, J. & Dupuy, R. (1996). L'organisation du travail contre le travailleur. In Y. Clot, *Les histoires de la psychologie du travail* (pp. 141-156). Toulouse : Octarès.

Daniellou, F., Laville, A. & Teiger, C. (1983). Fiction et réalité du travail ouvrier. *Les Cahiers Français*, no spécial 209 : « Le travail ouvrier », 39-45.

Daniellou, F. & Béguin, P. (2004). Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel. In P. Falzon (éd.), *Ergonomie* (pp. 333-358). Paris : PUF.

Daniellou, F. (2006). « Entre expérimentation réglée et expérience vécue », *Activités* [En ligne], 3-1 | URL : http://activites.revues.org/1835.

Daniellou, F. (2007). Manifeste. *Education Permanente*, 170, 7- 11.

Daniellou, F., & Martin, C. (2007). La formalisation de l'intervention en ergonomie. Des contextes et des rencontres. *Éducation permanente*, *170*, 63-75.

Davezies, P. (1993) Eléments de psychodynamique du travail. *Education permanente,* 3, *116*, 33-46.

De Bandt, J., Dejours, C., Dubar, Cl. (1995). *La France malade du travail*. Paris : Bayard.

Dejours, C. (1990). *Travail et usure mentale*. Paris : Bayard.

Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris: PUF, coll. « Que sais-je ».

Dejours, C. (2016). La méthodologie en psychopathologie du travail. *Travailler,* 1, 35, 125-144.

Dessors, D. (2009). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail. Méthodologie de l'action.* Toulouse : Eres.

Devereux G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris : Flammarion.

Dubost, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris : PUF.

Dubost, J. & Levy A. (2013). Recherche-action et intervention, in J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Levy (s/dir). *Vocabulaire de psychosociologie* (pp.408-434). Toulouse : Eres.

Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 12-3 | URL : http://pistes.revues.org/2767 ; DOI : 10.4000/pistes.2767

Dujarier, M.-A, Gaudart, C., Gillet, A., & Lénel, P. (2016). *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*. Toulouse : Octarès.

Fablet, D. (2000). La notion d'intervention. In C. Blanchard-Laville, D. Fablet (s/dir), *Pratiques d'intervention dans les institutions sociales et éducatives* (pp. 15-28). Paris : L'Harmattan.

Falzon, P. (2013) (s/dir). *Ergonomie Constructive*. Paris, France : PUF.

Guienne-Bossavit, V. (1994). *Etre consultant d'orientation psychosociologique*. Paris : L'Harmattan.

Hubault, F. (2006). Nature d'intervention, nature de savoirs. Intervention et savoirs, la pensée au travail. CNAM – 6/7 avril 2006.

Lacomblez, M., Ollagnier, E. & Teiger, C. (2016). Les ergonomes peuvent-ils rester borgnes ? À propos de la relation intervention-formation-genre, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 18-2 | URL : http://journals.openedition.org/pistes/4829 ; DOI : 10.4000/pistes.4829.

Lhuilier, D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1, 15, 11-30.

Litim, M., Lhuilier, D. & Waser, A.M. (2019) Le travail pour tous. Une recherche-action dans une collectivité territoriale. *Psychologie du travail et des organisations*, 25, 1, 40-53.

Mendel, G. (1993). *La société n'est pas une famille*. Paris : La Découverte.

Mendel, G. (1998). *L'acte est une aventure*. Paris : La Découverte

Mendel, G. (1999). *Le vouloir de création.* La Tour-d'Aigues : Les Editions de l'aube.

Mendel, G. (2002). Itinéraire : sociopsychanalyse, intervention institutionnelle, psychosociologie du travail. In Y. Clot, (Ed.), *Les histoires de la psychologie du travail* (pp. 221-238). Toulouse : Octares.

Mendel, G. & Prades, J.-L. (2002). *Les méthodes de l'intervention psychosociologique.* Paris : La Découverte.

Molinier, P. (2002). Souffrance et théorie de l'action. *Travailler*, 7, 131-146.

Prades, J. (2006). Sociopsychanalyse : pratique et théorie de l'actepouvoir. Hommage à Gérard Mendel. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1(1), 195-202.

Prades, J.L. (2013). Actes manqués en sociopsychanalyse. Etude longitudinale et transversale. *Connexions*, 1, 99, 153-172.

Prades, J.L. (2017). *Du pouvoir sur nos actes: Sujets de l'actepouvoir et sociopsychanalyse en mouvement*. Paris : L'Harmattan.

Prades J.L. & Rueff-Escoubes, Cl. (2018). *Introduction à Gérard Mendel. Sociopsychanalyse, une anthropologie et une clinique.* Paris : L'Harmattan.

Quillerou-Grivot, E. & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités* [En ligne], 10-2 | URL : http:// journals.openedition.org/activites/842 ; DOI : 10.4000/activites.842

Ulmann A.L., Weil-Fassina A. & Benchekroun T.H. (2017). *Intervenir. Histoires, recherches et pratiques*. Toulouse : Octarés.

Ricoeur P. (2005). Devenir capable, être reconnu, *Esprit*, n°7.

Rouat, S. (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* [En ligne], 10-1 | Avril 2013, URL : http://activites.revues.org/548.

Rouat, S., & Sarnin, Ph. (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 http://www.activites.org/v10n1/v10n1.pdf

Rouchy, J. (1987). Problématique de l'intervention. *Connexions,* 49, p.29-42.

Rueff-Escoubes, C. (2008). *La sociopsychanalyse de Gérard Mendel. Autorité, pouvoirs et démocratie dans le travail.* Paris : La Découverte.

Sarnin, P., Bobillier-Chaumon, M., Cuvillier, B. & Grosjean, M. (2012). Intervenir sur les souffrances au travail : acteurs et enjeux dans la durée. *Bulletin de psychologie,* 3 (519), 251-261.

Simonet, P., Caroly, S., & Clot, Y. (2011). Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS : action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie. *Activités*, *8*(1), 104-128, http://www.activites.org/v8n1/v8n1.pdf

St-Vincent, M., Vézina, N, Bellemare, M., Denis, D., Ledoux E., & Imbeau, D. (sous la coordination de Lapierre, J.). (2011). *L'intervention en ergonomie.* Éditions MultiMondes : Québec.

Teiger, C., Barbaroux, L., David M., Duraffourg, J., Galisson, M.T., Laville A. & Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire.... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 – 1973), *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 8-2 | URL : http://pistes.revues.org/3045 ;

Tosquelles, F. (2009). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Toulouse : Erès.