



ELSEVIER

Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com

ScienceDirect

et également disponible sur www.em-consulte.com



Introduction

L'intervention « en pratiques et en débats ». Coordinateurs : M.-E. Bobillier-Chaumon, T.H. Benckroun, D. Lhuillier, A.L. Ulmann & A. Weill Fassina

L'intervention occupe une place centrale dans les activités de nombreux chercheurs et praticiens spécialisés dans les domaines du travail et de son organisation. Il peut s'agir de santé au travail ou de pénibilités, de conditions de travail ou de transformations sociotechniques, ou bien de manière plus personnalisée, de construction de parcours, de développement des compétences ou d'accompagnement socioprofessionnel. Les interventions dont il est question dans ce numéro de *Psychologie du travail et des organisations* ont été réalisées par des enseignants chercheurs qui se sont mobilisés pour à la fois construire les modalités d'analyse et de restitution des situations investiguées et, d'un point de vue plus épistémologique, produire des connaissances à visée scientifique pour élaborer ou enrichir les modèles théoriques et méthodologiques, par des démarches de recherche-interventions et de recherche-actions.

Alors que le travail se trouve de plus en plus bousculé dans ses formes, ses repères et ses modes d'organisation, l'intervention apparaît comme le moyen de créer les ressources favorables et les conditions acceptables pour accompagner ces transformations. Mais plusieurs questions subsistent sur les modalités de mise en œuvre et les finalités d'une telle démarche. En particulier, comment penser, construire et mener l'intervention dans des contextes fragilisés et/ou en transformation permanente ? Avec qui et pour qui ? Sur quel(s) périmètre(s) d'analyse et selon quelle perspective temporelle les démarches doivent-elles être déployées ? Et pour quels objectifs et bénéfices attendus ou inattendus ? Quels sont les méthodes et instruments mobilisables et pour quelles finalités ? Poser l'intervention au cœur des changements à opérer, des transitions à négocier représente un enjeu crucial dans les problématiques de diagnostic et de transformation des situations professionnelles.

L'objectif de ce numéro spécial est donc de discuter des modalités, des cadres et des visées/effets de l'intervention dans les activités de travail. Il cherche à rendre compte de méthodologies, de pratiques et d'expériences de terrains et à montrer comment s'organise et se réalise une intervention, ce qu'apporte concrètement cette démarche à différents niveaux de l'activité et de l'organisation, et bien sûr auprès des salariés eux-mêmes.

Pour situer les points de vue développés dans ce numéro spécial, rappelons que, depuis le début du XX^e siècle, diverses démarches d'intervention ont été développées en fonction des orientations disciplinaires ou épistémologiques des intervenants. Dominique Lhuillier, dans son article intitulé « Cadres et champs de l'intervention, vers une cartographie », dresse un panorama de ces méthodes et propose une réflexion sur les ancrages théoriques et les visées empiriques de ces dispositifs d'intervention, qui peuvent paraître très disparates.

<https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.01.006>

1420-2530/© 2020 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

Mais, au-delà des focales disciplinaires, on ne saurait négliger dans les interventions la principale différence de styles de positionnement par rapport à la situation qui traverse les sciences humaines ; l'un dit « positiviste » selon lequel le chercheur intervenant maintient une externalité pour contribuer à résoudre les problèmes du demandeur, mais également « produire des propositions et des lois scientifiques généralisables » (Albano, 2012, p. 18) ; et l'autre plus « située et incarnée » qui tient davantage compte de la subjectivité des participants et de leur ressenti ou de leur représentation quant à la singularité/réalité de leur situation de travail telle qu'ils la vivent ; l'intentionnalité des acteurs et leurs interprétations s'articulent alors avec celles du chercheurs (Ulmann, Weill Fassina, & Benckekroun, 2017). Ce second positionnement est prépondérant dans les interventions rapportées ici.

Dans deux articles, orientés vers l'accompagnement de personnes, le but des auteurs est de leur permettre de développer des ressources pour pouvoir affronter les exigences et les difficultés qu'elles rencontrent dans leur métier. À l'échelle d'une formation d'adultes, dans son article intitulé « Articuler travail et formation, un enjeu de la prévention », Anne-Lise Ulmann réfléchit justement, dans une démarche en psychosociologie clinique, à ce que signifie « d'envisager la formation (non pas) comme un transfert (objectif) de savoirs ou de compétences, mais de l'appréhender comme un moyen d'une réflexion sur soi (engageant la subjectivité des participants) pour faire face aux exigences du travail qui est à faire ». En psychodynamique du travail, à l'échelle de la personne, l'étude exposée par Valérie Ganem déroule la démarche d'intervention qu'elle a mise en œuvre au sien d'une Unité mixte de recherche (UMR) confrontée, comme bon nombre d'institutions publiques, à ce qu'elle qualifie de « tournant gestionnaire ». Elle montre comment cette méthode peut permettre aux participants de mieux penser leur rapport au travail, et de développer les ressources nécessaires pour continuer à le faire bien.

À l'échelle de l'entreprise, les cinq autres interventions décrites s'appuient sur différents modèles et théories. Contrairement aux approches précédentes, elles ont en commun de mettre en dialogues les différents partenaires et parties prenantes du travail en impliquant différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, l'intervention conduite en ergonomie par W. Bouleffa, T. Audret, et T.H. Benckekroun, dont le but était la prévention d'accidents de professionnels travaillant dans la réfection des canalisations d'égouts se caractérise non seulement par la place donnée à l'Action lors des observations et des essais réalisés pour re-concevoir la situation mais aussi par la mise en œuvre d'une démarche participative et collaborative mobilisant la hiérarchie. Les quatre autres interventions relevant notamment de la Clinique de l'activité, sont conduites dans des contextes socioprofessionnels très différents et font une place plus grande aux entretiens et dialogues. Celle exposée par Antoine Bonnemain relate comment l'institution de conflits de critères sur la qualité de travail dans un collectif de métier œuvrant dans un service de propreté publique d'une grande collectivité permet à ces professionnels de faire davantage autorité au sein de l'organisation et d'être davantage reconnus et associés aux transformations de travail qui les touchent. Ces préoccupations font écho à celles de Mylene Zittoun et d'Yves Clot et au dispositif méthodologique qu'ils déploient dans un établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Ces deux auteurs montrent notamment, à travers la création d'une nouvelle fonction – le « référent-métier » – et l'institution d'un dispositif organisationnel – l'instance de dialogue sur le métier (IDM) – comment peut être enrichie la division hiérarchique du travail pour transformer l'organisation. Yvon Miossec et Sabrina Rouat proposent quant à eux une perspective complémentaire dans l'intervention en clinique de l'activité, pour la prévention des risques psychosociaux ; celle « d'un travail sur le travail » faite par les acteurs eux-mêmes qui devient source de transformations et de connaissances, afin de franchir l'obstacle du passage du diagnostic à l'action. La dernière recherche, conduite par Pascale Betin, Bruno Cuvillier et Marc-Eric Bobillier-Chaumon s'appuie sur l'observation quasi-ethnographique et en immersion d'un collectif d'ouvriers engagés dans la lutte pour reprendre son usine en Scop (société coopérative). L'intervention a pour objectif d'accompagner ces salariés dans cette transition socioprofessionnelle et organisationnelle. Le papier s'intéresse plus particulièrement à la place et au rôle que tient, prend ou que l'on donne successivement à l'intervenant psychologue du travail dans cette situation professionnelle singulière.

Malgré leurs différences d'approches, d'objets d'étude ou de finalités, ces recherches-interventions ont en commun d'associer et d'impliquer les différents acteurs de l'organisation (professionnels,

direction, représentants du personnel...) dans une approche participative et réflexive d'amélioration des conditions de réalisation du travail et de co-construction des ressources pour l'action. Elles partagent aussi le fait d'accompagner des changements structurels ou d'améliorer des situations de travail dégradées qui peuvent paraître, de prime abord, assez disparates par les problématiques traitées, mais qui se révèlent au final très proches par leurs intentions psychosociales. Toutes visent en effet au bien-être, à l'efficacité et au développement de l'activité des professionnels, et par voie de conséquence à la performance des organisations.

En définitive, ces interventions constituent des processus itératifs au cours desquels compréhension et transformation/re-conception des situations se développent conjointement, en même temps qu'apparaît dans les articles une réflexion sur les méthodes et approches employées. Des concepts clefs de l'intervention émergent ainsi au fil de la lecture qui pourront, nous l'espérons, nourrir et étayer les démarches déployées en *Psychologie du travail et des organisations*, en particulier sur :

- l'analyse et la prise en compte de l'activité réelle ;
- la mise en dialogue avec les différents partenaires et parties prenantes du travail ;
- le dialogue et la co-analyse permettant une réflexion collective sur le travail ;
- les conflits de critères et la délibération autour des critères de qualité et des règles de métier ;
- la coopération conflictuelle qui permet d'établir sinon des consensus du moins des compromis acceptables entre des partis n'ayant pas forcément au premier abord, les mêmes buts ;
- le pouvoir, de penser, de discuter, d'agir collectivement sur l'organisation de la situation de travail.

Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

M.-E. Bobillier-Chaumon^{a,*}, A. Weill Fassina^b

^aÉquipe « *Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité* », Laboratoire CRTD (EA 4132), Conservatoire National des Arts et Métiers, 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

^bLaboratoire CRTD (EA 4132), Conservatoire National des Arts et Métiers, 41, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

*Auteur correspondant

Adresse e-mail : marc-eric.bobillier-chaumon@lecnam.net (M. Bobillier-Chaumon).