



**HAL**  
open science

## L'intervention en questions : comparaison entre deux approches développementales

Maria Ianeva, Jean-Luc Tomás, Yannick Lémonie, Vincent Grosstephan

### ► To cite this version:

Maria Ianeva, Jean-Luc Tomás, Yannick Lémonie, Vincent Grosstephan. L'intervention en questions : comparaison entre deux approches développementales. 55e congrès de la SELF. L'activité et ses frontières – Penser et agir sur les transformations de nos sociétés, Revue @ctivités (SELF), Jan 2021, Paris (en ligne), France. hal-03202834

**HAL Id: hal-03202834**

**<https://cnam.hal.science/hal-03202834>**

Submitted on 20 Apr 2021

**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.

# L'intervention en questions : comparaison entre deux approches développementales

**Maria Ianeva, CRTD, Equipe Psychologie du Travail et Clinique de l'activité, Cnam Paris,**

41 rue Gay-Lussac, 75005, Paris, [maria.ianeva@lecnam.net](mailto:maria.ianeva@lecnam.net)

**Jean-Luc Tomás, CRTD, Equipe Psychologie du Travail et Clinique de l'activité, Cnam,  
Paris**

41 rue Gay-Lussac, 75005, Paris, [jean-luc.tomas@lecnam.net](mailto:jean-luc.tomas@lecnam.net)

**Yannick Lémonie, CRTD, Equipe Ergonomie, Cnam Paris**

41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, [yannick.lemonie@lecnam.net](mailto:yannick.lemonie@lecnam.net)

**Vincent Grosstephan, CEREP, INSPE, Reims**

23 rue Clément Ader, 51100 Reims, [vincent.grosstephan@univ-reims.fr](mailto:vincent.grosstephan@univ-reims.fr)

Résumé. L'objectif de cette communication est d'instruire un dialogue entre deux conceptualisations de l'activité, la clinique de l'activité (Clot, 1999) et la théorie de l'activité historico-culturelle (Engeström, 1987) et cela tant à un niveau pratique (c'est-à-dire sur le plan de l'action) qu'à un niveau théorique. Dans ce cadre, nous identifierons les points de convergence et de tension entre ces deux conceptualisations et cherchons à expliciter les choix d'actions qu'elles sous-tendent.

*Mots-clés : théorie de l'activité historico-culturelle, clinique de l'activité, développement, intervention*

## Developmental intervention at work: a comparison between two perspectives on activity

Abstract. The aim of this paper is to trigger a dialogue between two perspectives on activity, the clinic of activity (Clot, 1999) and the cultural-historical activity theory (Engeström, 1987), and that on both, practical and theoretical level. We identify shared assumptions and tensions between these two models and to highlight implications for workplace interventions.

*Keywords: cultural-historical activity theory, clinic of activity, development, intervention*

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris, les 16, 17 et 18 septembre 2020. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Ianeva, M., Tomás, J-L, Lémonie, Y., & Grosstephan, V. (2020). L'Intervention en questions : comparaison entre deux approches développementales. Actes du 55ème Congrès de la SELF, L'activité et ses frontières. Penser et agir sur les transformations de nos sociétés. Paris, 16, 17 et 18 septembre 2020

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

## INTRODUCTION

En nous appuyant sur les contributions de Jean-Luc Tomás, d'une part, et de Yannick Lemonie et Vincent Grosstephan, d'autre part, nous nous proposons d'engager un dialogue entre deux conceptualisations de l'activité, à savoir la clinique de l'activité (Clot, 1999) et la théorie de l'activité historico-culturelle (Engeström, 1987). Aussi, notre contribution à ce symposium sur la pluridisciplinarité cherchera à expliciter les choix d'action que ces conceptualisations sous-tendent dans l'objectif de mettre en exergue leurs points de convergence et de tension.

L'enjeu d'une telle démarche comparative est moins de parvenir à un « consensus » que de poser les termes d'un dialogue, susceptible d'ouvrir à des questions nouvelles et cela à plusieurs niveaux, tant à un niveau pratique (c'est-à-dire sur le plan de l'action) qu'à un niveau théorique. En effet, chacune de ces conceptualisations ou « écoles » propose une (re)lecture des travaux de la psychologie historico-culturelle russe (Vygotsky, 1997 ; Léontiev, 1984) à partir de contextes institutionnels et d'horizons disciplinaires différents. Chacune donne lieu à des pratiques et cadres d'intervention en milieu professionnel construites et stabilisées.

Dans un premier temps, nous reviendrons brièvement sur les modèles de l'activité qui sous-tendent ces dispositifs d'intervention - le dispositif méthodologique historico-développemental en clinique de l'activité et le « laboratoire du changement » porté par le Centre de Recherche sur l'Activité, le Développement et l'Apprentissage (CRADLE)<sup>1</sup>. Nous précisons en quoi ces dispositifs tout en partageant un héritage et une position épistémologique et pratique en commun, intègrent des orientations analytiques et méthodologiques différentes.

Nous soutiendrons notamment l'idée d'une orientation contrastée entre ces deux approches : la clinique de l'activité intégrerait un mouvement « de l'intérieur vers l'extérieur », en cherchant à redonner du pouvoir d'agir aux sujets alors que le laboratoire du changement privilégierait à l'inverse, un mouvement « de l'extérieur vers l'intérieur » en mettant l'accent sur la construction d'une représentation partagée de l'activité collective en tant que système. En découlent des modalités de construction des connaissances et de l'action de nature différente, diversement distribuées sur le plan temporel. Dans le premier cas, l'action précède la recherche qui requiert un espace-temps dé-corrélé de l'intervention, dans l'autre, les chercheurs-intervenants sont également analystes de l'activité.

A partir de ce constat, la suite de notre propos s'organisera autour de trois points, à savoir i) l'analyse de l'activité – qui analyse l'activité ? selon quelles modalités, avec quelles méthodes et avec quelle(s) visée(s) cherche-t-on à produire des connaissances sur l'activité dans le cadre de l'un ou l'autre de ces dispositifs d'intervention ? - ii) place et posture de l'intervenant – comment ces deux orientations interrogent la place et le rapport de

l'intervenant aux professionnels ? - iii) agir sur l'activité – quels sont les opérateurs de transformation de l'activité que les intervenants cherchent à mettre au travail ? En d'autres termes, quels sont les « objets » de l'intervention développementale ? Si de manière générale, ce type d'interventions visent le développement du pouvoir d'action des sujets et des collectifs professionnels, il n'en reste pas moins que ces deux approches, « construisent » et opèrent sur des objets (d'inscriptions) distincts – dans l'un des cas l'accent est porté sur le rapport subjectif du ou des sujet(s) à l'activité, dans l'autre, sur l'activité collective.

Enfin en guise de conclusion de ce texte, nous revenons sur le thème général du symposium, à savoir l'intérêt de croiser différentes approches d'analyse de l'activité et les difficultés que cela peut générer. Nous précisons les questions qui pourront être abordées dans le cadre de ce symposium.

## DEUX APPROCHES DE L'INTERVENTION

Les idées de base des Théories de l'Activité ont été formulées au début du XXe siècle par Vygotski et ses élèves. Depuis, leurs travaux ont été repris et développés par des auteurs issus de disciplines différentes (sciences de l'organisation, psychologie, ergonomie, sociologie). Parmi les développements récents de ces théories, nous nous focaliserons sur les travaux de l'École Nordique ou la théorie de l'activité historico-culturelle<sup>2</sup> (Engeström, 1987 ; Virkkunen et Kuutti, 2000), d'une part, et de la clinique de l'activité (Clot, 1999), d'autre part.

Qualifier la spécificité des recherches qui à l'échelle internationale, se réclament de la psychologie historico-culturelle dans la lignée des travaux de Vygotski et de ses collègues, demanderait un travail de fond et mériterait un développement plus conséquent. Cet « ensemble de propositions hétérogènes » (Rogoff, Radziszewska, Masiello, 1995) propose parfois une relecture différente des travaux originaux mais partage toutefois un certain nombre de propositions communes, notamment un focus sur le développement de l'activité. En d'autres termes, ces approches développementales cherchent à installer les conditions, psychologiques et sociales, d'une réinterprétation et/ou d'une reconstruction de la situation. C'est précisément ce focus sur la dynamique du changement que ce soit pour l'encourager, le documenter ou encore le provoquer qui constituerait l'originalité et la contribution des théories de l'activité vis-à-vis des théories dominantes en psychologie et de leurs méthodologies (Minnis & John-Steiner, 2001 ; Sannino, 2012).

### La théorie historico-culturelle de l'activité et le dispositif d'intervention « laboratoire du changement »

Le concept d'activité dans la perspective de la théorie historico-culturelle de l'activité (Engeström, 1987) ne renvoie pas à une entité circonscrite dans un espace-temps défini, ni à un groupe de personnes ou encore à une organisation. Les contours, les limites et la structure de l'activité sont définis par son objet. En

<sup>1</sup> Center for Research on Activity, Development and Learning (CRADLE)

<https://www.helsinki.fi/en/researchgroups/center-for-research-on-activity-development-and-learning>

<sup>2</sup> Cultural-Historical Activity Theory (CHAT)

effet, dans cette perspective, ce qui distingue les activités ou les systèmes d'activité les uns des autres, selon les termes de cet auteur, ce sont leurs visées. Toute activité est dirigée, c'est-à-dire orientée vers un objet. Ce dernier se présente davantage comme un horizon de possibilités - un ensemble d'éventualités partagées par les professionnels qui s'actualise ou se déploie dans le cours du travail - plutôt que comme un artefact identifié et identifiable dans le monde. Aussi, l'objet de l'activité n'est, d'une certaine manière, jamais complètement déterminé. Il correspond à un processus, à une trajectoire, à un cheminement, vers le produit de l'activité (Engeström, 1999). Par exemple, l'objet du travail médical à l'hôpital pourrait selon Engeström (*ibid.*) être caractérisé comme « la trajectoire des symptômes au résultat du traitement dans le contexte de l'activité de vie du patient<sup>3</sup> » (1999, p. 170, notre traduction).

L'activité est collective, dans la mesure où elle implique l'intervention coordonnée d'un ensemble de professionnels, au moyen d'une infrastructure sociotechnique (division du travail, règles, artefacts) elle-même porteuse d'une définition sociale de cet horizon qui constitue son objet. L'évolution de la division du travail, celle des artefacts dont disposent les salariés pour agir sur l'objet de leur activité ont certes des incidences sur les modalités du travail collectif, c'est-à-dire sur les modes de coopération et de coordination des acteurs, mais au travers de ces reconfigurations externes aux individus évoluent également les rapports des sujets aux autres professionnels, à eux-mêmes, les valeurs et le sens qu'ils attachent à l'objet de leur activité.

En fonction de son expérience et de sa catégorie socioprofessionnelle, chaque acteur a une vision différente de l'objet de l'activité. Aussi, médecin et patient (Engeström, 1995 ; 1999), agent et usager (Grosjean, 2004), dirigeant et formateur - dans le cadre de l'étude présentée par Y. Lemonie et V. Grosstephan - disposent de ressources différentes pour réaliser leur activité. Le système d'activité est ainsi implicitement hétérogène puisque vu et interprété différemment par les divers intervenants. Des visions qui peuvent souvent être conflictuelles voire partiellement contradictoires. C'est l'explicitation de ces contradictions qui, selon ce modèle, est facteur de développement.

Lorsque l'objet du travail se trouve enrichi de potentialités nouvelles au travers d'un travail d'organisation ou d'élaboration du collectif, ce dernier auteur parle d'apprentissage expansif (*expansive learning*). Ce type d'apprentissage fait évoluer la perspective des professionnels sur l'objet de leur activité. Il est conditionné par la possibilité du collectif de mettre en discussion le prescrit à partir de la confrontation à des situations de perturbation et d'innovation (Engeström, 2000) relevées par les chercheurs.

Le « laboratoire du changement » correspond au dispositif d'intervention développé par le Centre de Recherche sur l'Activité, le Développement et l'Apprentissage sur la base de cette conceptualisation de l'activité. La communication de Y. Lemonie et de

V. Grosstephan présente des résultats issus de la première phase d'un « laboratoire du changement ». Nous reviendrons en détail sur ce dispositif dans la partie suivante - « deux orientations contrastées » - de cette communication.

## Le modèle de l'activité et l'intervention en clinique de l'activité

En France, la clinique de l'activité offre une relecture clinique des travaux de ces auteurs (Clot & Kostulski, 2011). Comme le souligne la contribution de Jean-Luc Tomás à ce symposium, le dispositif méthodologique historico-développemental en clinique de l'activité propose des cadres (dialogiques) qui offrent aux professionnels une série d'occasions pour repenser leur travail. En d'autres termes, les intervenants-psychologues cherchent à provoquer et soutenir des dialogues opérants sur le plan psychologique. Par exemple, dans le cas de l'intervention présentée, l'enjeu des rencontres avec les commanditaires n'est nullement de trouver un accord ou d'aboutir à un compromis sur l'objet de la commande. Il s'agit de créer des « discordances » susceptibles de nourrir de nouvelles pensées et actions c'est-à-dire de provoquer de l'activité psychologique plutôt que de chercher à consolider des « évidences ».

L'action du psychologue est ainsi résolument tournée vers le développement du pouvoir d'action des professionnels sur leur milieu. Elle intègre une orientation soutenue vers les effets qu'elle produit et cherche à produire sur le plan psychologique et social. La posture de l'intervenant, les modalités et effets de son action deviennent ainsi objet de préoccupation constante et ressource pour la production des connaissances à travers l'élaboration de l'expérience des relations, celles avec l'ensemble des professionnels du milieu concerné par l'intervention.

L'activité dans cette perspective est un processus dynamique et conflictuel, simultanément dirigée vers un objet et vers l'activité des autres portant sur cet objet. Comme le souligne Yves Clot (2004) « entre le sujet et les objets de son action se tapit le milieu mouvant difficile à pénétrer des activités étrangères sur le même objet (...) (la relation à autrui) est constitutive de l'activité, laquelle même solitaire, est toujours, en quelque façon, conjointe et adressée » (p.322-323). Le changement d'adresse de l'activité, que mettent en œuvre les différents cadres dialogiques du dispositif d'intervention, équivaut à un changement de sens pour le(s) sujet(s). Mais cette expérience psychologique « réglée » prend place dans des milieux professionnels structurés, qui préexistent à l'intervention. Le travail salarié est pensé en tant que milieu qui intègre un « contrat » asymétrique et des rapports de pouvoir. Sans pour autant épouser la division du travail comme fil structurant de l'action<sup>4</sup>, la clinique de l'activité tient compte de la hiérarchie et du rapport de subordination qu'elle induit.

## DEUX ORIENTATIONS CONTRASTÉES

Dans ce qui suit, nous reprenons des éléments concrets issus de deux des communications

<sup>3</sup> « Thus, the object of the hospital may be characterized as the trajectory from symptoms to treatment outcomes in the context of the patient's life activity » (Engeström, 1999, p.170)

<sup>4</sup> Comme le font d'autres approches d'intervention notamment l'intervention socio-institutionnelle issue des travaux de Gérard Mendel

présentées à ce symposium « La pluridisciplinarité : réflexions sur ces atouts et ses contraintes », celle de Y. Lemonie et V. Grosstephan, d'une part, et celle de Jean-Luc Tomás, d'autre part. Ces deux textes présentent les phases initiales de deux interventions – une intervention de type « laboratoire du changement » auprès de l'équipe dirigeante d'un institut universitaire en charge de la formation des enseignants et une intervention en clinique de l'activité réalisée au sein d'un organisme spécialisé dans la formation professionnelle.

### Analyse de l'activité

Aussi bien la clinique de l'activité que la théorie historico-culturelle de l'activité impliquent l'intervention active du chercheur et la confrontation des sujets à des séquences significatives de leur activité (Sannino, 2012). Cette confrontation est organisée à des étapes différentes de l'action et l'intervenant y contribue selon des modalités différentes.

Le « laboratoire du changement » mobilise un groupe de chercheurs-intervenants et des professionnels au sens large (gestionnaires, clients, usagers etc.). Comme le montre l'intervention présentée par Yannick Lemonie et Vincent Grosstephan, le dispositif repose sur le principe de la double stimulation et s'appuie sur une série de moyens méthodologiques ou des « supports » selon les termes de Sannino (2012). Il intègre notamment trois étapes, à savoir, i) une première étape de confrontation avec des « données miroir » qui met en lumière des problèmes récurrents, des perturbations observées dans le travail concret, ii) l'analyse historique de l'activité permettant l'identification des contradictions, sources de ces perturbations, iii) enfin, l'esquisse d'une zone proximale du développement de l'activité et des modalités travail renouvelées. Parmi ces supports, le « miroir », un ensemble de situations « problématiques » que les chercheurs relèvent en contexte et présentent aux participants dans le cadre de sessions de travail collectives. L'objectif est de susciter des « initiatives transformatrices de la part des participants de l'intervention » (Sannino, 2012, p. 227).

Dans l'intervention présentée par Y. Lemonie et V. Grosstephan, cette première étape de confrontation s'est construite à partir des retours individuels de chacun des professionnels. Ceux-ci sont intervenus sur la base des questions suivantes - « quelles sont les principales difficultés rencontrées dans votre activité de pilotage ? » et « comment définiriez-vous l'objet de notre activité de pilotage ? ». Les difficultés, tensions et dilemmes exposés dans la partie résultats du texte constituent, comme le précisent les auteurs, des « symptômes » des contradictions sous-jacentes au système d'activité. L'analyse historique de ces contradictions sur la base du modèle du système de l'activité dirigée ouvre à une élaboration collective autour des liens systémiques entre problèmes et contradictions, en soutenant ainsi la co-construction de pistes concrètes de remédiation.

Nous constatons en effet que le modèle du système d'activité est utilisé à différentes étapes de l'intervention et peut servir à fois pour qualifier l'existant, reconstituer et problématiser l'évolution historique du système, en mettant notamment en exergue les différents niveaux de contradictions qui l'animent, ainsi que pour imaginer collectivement des transformations de l'activité. En effet, l'usage de cet

instrument interroge la contribution de l'intervenant à l'analyse de l'activité des professionnels. Dans quelle mesure, l'intervenant-chercheur ne produit-il pas une modélisation de l'activité qui fait écran à l'interprétation qu'en font ces derniers ? Ou fournirait-il au contraire un cadre organisant le travail co-analyse de l'activité ?

Notons que sur le plan de la méthode, l'usage de cet instrument se veut heuristique plus que prescriptif (Engeström & Sannino, 2013). Plus encore, il se présente comme un stimulus secondaire qui doit équiper l'élaboration collective plutôt qu'imprimer une orientation aux débats.

Concernant la clinique de l'activité, si le modèle de l'activité portée par l'approche n'est pas explicitement présenté aux professionnels, il n'est pas moins présent et structurant pour construire les objets de travail co-analysés. La conceptualisation de la dimension collective de l'activité en clinique de l'activité convoque un éventail riche de concepts (genre, métier, destinataire) qui sont des instruments propres aux intervenants. Le cadre lui-même est porteur d'une orientation c'est-à-dire d'un regard sur l'activité qui tend à organiser le travail d'élaboration collective.

En clinique de l'activité, l'analyse de l'activité ne peut se réaliser que dans les conditions d'un dialogue réglé avec les professionnels où l'intervenant tient une place - ou comme le souligne Jean-Luc Tomás des places - importante(s) et active(s). L'intervenant clinicien de l'activité se positionne comme expert du cadre, artisan du dialogue entre professionnels. En d'autres termes, il ne cherche pas à contribuer directement à l'analyse de l'activité mais à créer les conditions psycho-sociales et institutionnelles pour que les professionnels eux-mêmes soient en mesure d'analyser leur activité.

Ainsi, plutôt que promouvoir le compromis entre les représentants du CCE, J.-L. Tomás cherche à encourager les divergences de point de vue à la fois sur l'évaluation de la situation et les solutions envisagées afin de créer une activité psychologique chez les sujets. Très concrètement, il s'agit par exemple pour l'intervenant d'incarner ou de prendre en considération différents points de vue, y compris de professionnels physiquement absents - DRH, formateur, directeur d'un centre etc. La première rencontre entre les professionnels et les intervenants du Cnam aboutit ainsi à la poursuite des discussions entre les professionnels d'abord, puis ensuite avec d'autres interlocuteurs, notamment le DRH. Se dessine ainsi l'horizon d'un dispositif d'action qui intègre hiérarchie et professionnels de première ligne.

Dans l'un des cas, l'intervenant-chercheur introduit explicitement des ressources conceptuelles (ex : des « stimuli » - le modèle du système d'activité dirigée) dans l'autre, il cherche à fabriquer les conditions psychosociales pour le développement de l'activité.

### L'intervenant : quelle posture dans l'action ? quel rapport aux professionnels ?

Le « laboratoire du changement » et la clinique de l'activité reconnaissant à l'intervenant et aux professionnels concernés par l'intervention une part active dans la production de connaissances sur leur activité. Toutefois, le statut, la place de l'intervenant

et plus largement son rapport à l'action dans le cadre de ces deux approches différent.

La manière dont les deux textes présentés à l'occasion de ce symposium mettent en lumière ces aspects, c'est-à-dire la façon dont les auteurs définissent leurs objectifs intègre implicitement une « manière de voir » l'activité comme l'action de l'intervenant en milieu professionnel. Pour le dire autrement, tout comme les professionnels d'un même hôpital, voire d'un même service hospitalier sont susceptibles d'avoir des conceptions différentes de l'objet de leur activité, les intervenants – « change lab » et clinique de l'activité – « problématisent » leur objet en mobilisant un « équipement » conceptuel marqué par leurs propres modèles conceptuels de l'activité.

Ainsi, Y. Lemonie et V. Grosstephan se proposent d'interroger « les rapports entre objet de l'intervention (le développement d'une activité collective complexe de pilotage) et les moyens méthodologiques susceptibles de soutenir la visée développementale dans le cadre d'une conception historico-culturelle de l'activité collective ». Ils mettent notamment en discussion la contribution ou le statut de l'intervenant sous l'angle de la « division du travail » entre chercheur-intervenant et professionnels – comment la synthèse ou la catégorisation opérée par l'intervenant vient-elle orienter le processus d'analyse ? Cette question amène celle du niveau d'appropriation du dispositif par les professionnels, leur maîtrise du modèle conceptuel d'analyse historique de l'activité – faut-il laisser aux chercheurs « l'utilisation des conceptualisations des contradictions au sein de la théorie de l'activité », à quelles conditions envisager « une appropriation de ces éléments théoriques par les professionnels » de manière à ce qu'ils puissent se saisir des outils conceptuels mobilisés dans l'intervention ?

A partir de « quelques moments saillants » de la production de la commande, Jean-Luc Tomás analyse les « rapports entre l'institution de conflits de critères de qualité du travail d'une intervention et l'action des chercheurs ». Sont convoqués, de façon concrète, les buts poursuivis par l'intervenant lors des rencontres avec les commanditaires, les moyens qu'il met en œuvre pour cultiver un dialogue où co-existent différents points de vue. Les effets de l'action de l'intervenant sont saisis à des niveaux différents – « expérientiel », social ou encore institutionnel. Il s'agit autant de faire vivre une expérience dialogique – opérante sur le plan psychologique – que de parvenir à co-construire un cadre d'intervention qui intègre hiérarchie, professionnels de première ligne, représentants syndicaux selon des modalités définies autour d'un projet commun – la délibération des critères de qualité du travail. Le clinicien de l'activité se trouve ainsi à nourrir une orientation soutenue et simultanée vers « les mouvements dialogiques » et vers l'objet des réunions de travail.

Nous rajouterons, que l'infrastructure sociotechnique que construisent les intervenants (instances de pilotage, groupes de travail, ressources sémiotiques pour « mettre au travail » les professionnels etc.) les projette dans un rapport et une conception différente de la tâche de l'intervenant. Ainsi, l'intervention en

clinique de l'activité s'organise, en effet, autour de deux instances sociales clairement identifiées : le commanditaire (qui peut par ailleurs être une « entité » composite – en l'occurrence les professionnels représentants du CCE, la DRH) et les professionnels de première ligne. Ces professionnels volontaires pour s'engager dans l'intervention doivent par ailleurs être des « pairs » c'est-à-dire partager les mêmes tâches et position hiérarchique.

Aussi, ce dispositif reconnaît une dimension essentielle à l'organisation qui est celle des rapports de pouvoir et de subordination – qui deviennent un objet d'action pour le clinicien de l'activité. A ce titre, il se distingue du laboratoire du changement qui semble, en contraste, incarner une forme d'idéal démocratique de participation, en mobilisant des professionnels n'ayant pas le même statut et position hiérarchique<sup>5</sup>.

### Agir sur l'activité : des objets de l'intervention développementale

Les deux approches qui font l'objet de ce texte partagent un focus sur la constitution sociale du développement psychologique - portée, entre autres, par la tradition vygotkienne (Zittoun & al., 2007). Elles mettent toutefois l'accent sur des « phases » ou des aspects différents de ce processus. Dans un sens, nous pourrions soutenir l'idée que si les intervenants cliniciens ou chercheurs (« change lab ») ont le même objet – au sens où nous l'avons défini précédemment – ils en ont également une vision différente. En effet, afin de réaliser son objet, leur activité passe par des médiations et outils divers – tels que les modèles triangulaires de l'activité dirigée<sup>6</sup> - qui ne sont pas identiques pour l'une et l'autre de ces approches. De ce fait, l'action de l'intervenant s'organise et s'étaye sur des réseaux de pertinences, des « saillances » différents (laneva & al., 2017).

Ainsi, l'intervention en clinique de l'activité met en scène, voire « institue » un sujet capable d'élaborer son activité. Nous pourrions dire que le dispositif lui-même cherche à redonner aux professionnels le pouvoir d'agir sur leur milieu. Ainsi, la transformation de l'activité passe nécessairement par le développement psychologique des sujets.

Le laboratoire du changement, lui met l'accent sur les différentes formes de remédiations possibles, susceptibles d'induire des modalités et des configurations d'action collective nouvelles. Ce sont ces remédiations qui offrent un potentiel de développement de l'activité en tant que système et du sujet collectif qu'il intègre.

## CONCLUSION

Nous avons présenté trois points de contraste entre deux approches de l'activité qui ont en partage l'héritage de la psychologie historico-culturelle russe, chacune cherchant à engager dans un mouvement différent, le développement de l'activité entre les pôles du sujet et du collectif.

<sup>5</sup> Dans un entretien datant de 2012 Y. Engeström revient brièvement sur les aspects identifiés comme critiques (*critical issues*) du « change lab ». Parmi ces aspects, le dialogue vertical.

<sup>6</sup> Voir à ce titre le travail de T. Zittoun et al. (2007) autour de l'usage de la métaphore du triangle pour penser le développement psychologique et son ancrage social.

Les discussions lors du symposium viendront enrichir et élaborer sur les différences propres à l'intervention en clinique de l'activité et à celle du laboratoire du changement. Ce dialogue fructueux gagnera à plus long terme à s'enrichir d'autres approches de l'intervention, notamment issus du champ de l'ergonomie (Guérin & al, 2001 ; Dugué & al., 2010 ; Vézina & Tougas, 2008).

## BIBLIOGRAPHIE

- Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. Dans P. Falzon (Ed.) *Ergonomie* (317-331). Paris : Presses Universitaires de France.
- Clot, Y., Kostulski, K. (2011). Intervening for transforming : The horizon of action in the Clinic of Activity. *Theory and Psychology*, 21(5), 681-696.
- Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(3). DOI : 10.4000/pistes.2767
- Engeström, Y.(1987). Learning by expanding: An activity- theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta- Kosultit.
- Engeström, Y. (1999). Communication, discourse and activity. *The Communication Review*, 3(1-2), 165-185. DOI: 10.1080/10714429909368577
- Engeström, Y. (1995). Objects, contradictions and collaboration in medical cognition: an activity-theoretical perspective. *Artificial Intelligence in Medicine*, 7, 395-412.
- Engeström, Y. (2000). *Activity theory as a framework for analysing and redesigning work*. *Ergonomics*, 43, 960-974.
- Egeström, Y., & Glaveanu, V. (2012). On Third Generation Activity Theory: Interview With Yrjö Engeström. *Europe's Journal of Psychology*, 8(4), 515-518.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2013). La volition et l'agentivité transformatrice : perspective théorique de l'activité. *Revue internationale du CRIRES : innover dans la tradition de Vygotsky*, 1(1), 4-19.
- Grosjean, M. (1994). Le mistigri de la négociation dans les services : négociier entre objets, règles, personnes et instances. Dans M. Grosjean & L. Mondada (Eds.) *La négociation au travail* (pp.121-150). Lyon : PUL.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon, France : ANACT.
- Ianeva, M., Vacherand-Revel, J., & Licoppe, C. (2017). Accounting for activity development through perspectives in an inbound call center. *Journal of Workplace Learning*, 29(6), 428-446.
- Léontiev, A.N. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Editions du Progrès, Moscou.
- Minnis, M., & John-Steiner, V. (2001). Are We Ready for a Single, Integrated Theory ? *Human Development*, 44, 296-310.
- Rogoff, B. Radziszewska, B., & Masiello, T. (1995). Analysis of developmental processes in sociocultural activity. In L.M.W. Martin, K. Nelson & E. Tobach (Eds.), *Sociocultural psychology: Theory and practice of doing and knowing* (pp.125- 149). New York: Cambridge University Press.
- Sannino, A. (2012). Dialectique et intervention en théorie de l'activité. Dans Y. Clot (Ed.), *Vygotski maintenant*, (pp. 213-231). Paris : La Dispute.
- Vézina, N., & Tougas, G. (2008). *De l'intervention de mobilisation à l'intervention ergonomique et au suivi des recommandations: quels outils pour un suivi du processus?* Communication pré-sentée lors du 2e Congrès francophone sur les TMS, Montréal.
- Vygotsky, L. S. (1997). The history of development of higher mental functions, Chapter 12: Self-control. In R. W. Rieber (Ed.), *The collected works of L.S. Vygotsky, Vol. 4: The history of the development of higher mental functions* (pp. 207-219). New York: Plenum.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.
- Zittoun, T., Gillespie, A., Cornish, F., & Psaltis, C. (2007). The Metaphor of the Triangle in Theories of Human Development. *Human Development*, 50, 208-229.