

QUAND ANALYSER SON PROPRE TRAVAIL PERMET DE MIEUX MANAGER CELUI DES AUTRES :

l'exemple d'une formation-action avec des managers

Stéphane BALAS

Membre de l'équipe « Psychologie du travail et clinique de l'activité »
(EA 4132) – CRTD/CNAM
06 24 00 23 41 - stephane.balas@wanadoo.fr

Catherine ARNAUD

Consultante Formation
c.arnaud.garric@gmail.com

Depuis plus de deux ans, nous conduisons une expérimentation visant à promouvoir, dans les entreprises picardes, une approche managériale centrée sur le travail de qualité, favorable à la performance de l'entreprise et à la santé des salariés. Cette action innovante vise à transformer les rapports sociaux au sein de l'entreprise par l'entremise d'un management plus attentif au travail et à la qualité de sa réalisation. L'enjeu de cette approche est d'organiser des espaces de discussion sur le travail, entre salariés et managers mais aussi entre salariés eux-mêmes : la discussion, l'échange collectif à propos du travail fait partie du travail de qualité. Mais prendre en compte le travail de chacun, c'est aussi admettre la contribution individuelle à la performance de l'entreprise. Ce constat modifie en profondeur les rapports managériaux, aussi bien entre le manager et ses collaborateurs, qu'entre le manager et sa direction. L'initiative, interinstitutionnelle, que nous présentons ici, comprend une formation distribuée sur six journées collectives de regroupement des managers, un accompagnement de chaque manager dans son entreprise ainsi que la création d'un D.U. dont l'objectif est de démultiplier et de pérenniser les effets de cette expérimentation.

Le titre de l'appel à contributions de cette revue nous invite à définir la qualité de vie au travail comme un support innovant de négociation et de transformation du travail. Ce postulat prend son sens dans ce que de nombreux spécialistes du travail ont établi comme correspondance entre la qualité de vie au travail, le soin apporté au travail et son contenu concret (Clot, 2010). Il suppose aussi de savoir rapprocher le travail des deux autres notions de performance et de compétitivité. Les termes de travail et de santé sont généralement associés dans la notion de *qualité de vie au travail* (QVT), voire martelés sous le sceau de l'évidence. Mais dans les pratiques actuelles, le travail est encore insuffisamment représenté, voire ignoré des organisations. Pourtant, il existe des liens forts entre le travail de qualité, la santé et l'efficacité.

MOTS-CLÉS

managers,
formation-action,
travail de qualité,
analyse du travail,
expérimentation.

Être en bonne santé, au travail, passe par la possibilité de réaliser un travail de qualité, dans lequel on peut se reconnaître, par lequel on peut intimement se sentir fier, se sentir être pour quelque chose dans la manière dont les choses tiennent ensemble (Canguilhem, 2002). « Je me porte bien, note Canguilhem, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne me viendraient pas sans moi » (Clot, 2008, p. 68).

Cette approche de la santé, constructive, oblige à porter l'attention sur la ressource que constitue l'engagement dans et par le travail. C'est une entrée d'« innovation sociale ». Elle rejoint les dynamiques de changement que les acteurs divers (direction, management mais aussi organisations syndicales) de l'entreprise sont en train de vivre : un mouvement de bascule d'une logique d'emploi vers une logique de travail (Jobert, 2013).

Se questionner sur le travail, le découvrir, confronter des points de vue par nature divergents sur les critères de définition du « travail bien fait » (Clot, 2015a), négocier son contenu, constituent, en effet, des actions novatrices en lien avec la vie au travail, le développement de la santé et la question de la performance.

Ces questions sont d'autant plus importantes lorsqu'on se situe au niveau des managers.

Cet article veut rendre compte d'une action de promotion d'un « management par la qualité du travail » où qualité de vie au travail et qualité du travail sont comprises comme les deux faces d'une même médaille. Animée depuis deux années, une formation de managers a été conçue par un collectif institutionnel (l'Université Picardie Jules Vernes, le CESTP - Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Picardie, l'Institut du travail et du management durable) auquel nous participons. Ce dispositif comprend un accompagnement individuel de managers dans leur entreprise, en vue de mettre en œuvre des projets de mise en dialogue du travail et une succession de rassemblements collectifs d'un groupe d'une dizaine de managers, d'horizons divers, en vue de partager leurs expériences.

Nous proposons, dans cet article, de revenir dans un premier temps sur le déroulement de ce dispositif, fondé sur l'analyse du travail des managers, comme moyen de repenser leurs propres pratiques de manager mais aussi de former ces managers à un « management du travail » (Devin, Jouvenot, Loisl, 2009 ; Conjard, 2014).

Dans un deuxième temps, nous exposerons plus précisément ce double rapport au travail que vivent les managers et qui explique l'intérêt de mobiliser l'analyse du travail pour former ces derniers.

Nous présenterons le dispositif, tel qu'il se déroule à ce jour, avant d'en discuter les effets sur un management qui parie sur un développement durable de la seule ressource non-périssable, la ressource humaine (Hubault, 2006), ce qui constitue une innovation sociale au sein de l'entreprise.

— 1. LA FORMATION-ACTION AVEC LES MANAGERS

Depuis deux ans, différents acteurs appartenant à l'Institut du Travail et du Management Durable (ITMD), l'Université Picardie Jules Verne (UPJV) et le CESTP - Aract Picardie ont lancé une initiative de promotion d'un management par la qualité du travail dans les entreprises de la région Picardie. Nous présentons ici une réflexion, en cours d'action, qui ne constitue en aucun cas un bilan, qui reste à faire collectivement.

Le postulat initial de cette action est qu'un changement managérial aura un effet bénéfique sur la santé des salariés au travail mais aussi, dans un même temps, sur la performance et la productivité,

des entreprises. La performance économique de l'entreprise et le bien-être des salariés sont compris ici comme des résultats convergents et non des orientations opposées. Pour cela, nous estimons que nous devons mettre au centre de l'action des managers le travail et la qualité de sa réalisation, qui constitue un trait d'union entre santé et performance (Clot, 2015b).

Pour mener ce projet partenarial, plusieurs types d'actions ont été mis en place. La première a constitué à proposer à des managers d'entreprises diverses de participer à un dispositif de formation, dont nous conduisons actuellement la seconde vague, composé de six journées de regroupement distribuées sur une année environ.

Ces journées, pour lesquelles la participation des managers est contractuellement négociée avec les entreprises, se composent d'apports conceptuels (sous forme d'interventions courtes par thématiques) principalement dirigés vers le travail et les outils de son analyse, de travaux de groupe portant sur la mise en commun d'expériences et de mises en situation visant à simuler des situations managériales vécues ou futures.

Les situations managériales analysées sont celles rapportées par les managers, sous forme de narrations, de grilles d'analyse et de photos... Le manager qui témoigne s'oblige à cette occasion à formaliser sa situation pour la rendre compréhensible aux autres participants. La mise en commun enrichit la perception que le manager avait initialement de cette situation et transforme ainsi son expérience. Ce faisant, il permet aux autres managers de développer leur réflexion pour ce qui concerne des situations proches, favorisant ainsi la constitution d'un « genre professionnel » (Clot & Faïta, 2000), sorte de ressource collective patrimoniale du métier (Balas, à paraître, 2016).

Entre chaque journée de formation, les managers doivent produire des travaux qui consistent à formaliser, pas-à-pas, la conception et la mise en œuvre, dans leur entreprise, d'un projet managérial centré sur le travail,

Pour accompagner la conception et la mise en œuvre de ce projet dans chacune des entreprises, un deuxième type d'action est proposé. Il consiste à faire accompagner chaque manager par un consultant participant à l'initiative. L'intervention du consultant, soutenue financièrement par l'Anact (via les Fonds pour l'amélioration des conditions de travail - Fact), vise à aider le manager à expérimenter concrètement une autre forme de management au sein de son entreprise, basée sur la qualité du travail, et sa définition par nature controversée (Clot, 2015a, *op. cit.*). La conduite de ce projet constitue pour le manager une expérience qui est ensuite discutée lors des regroupements avec ses pairs, la dimension collective des échanges étant un des moteurs de l'évolution des représentations de ces professionnels sur leur rôle face aux salariés ou leur hiérarchie.

La troisième action, en cours actuellement, est la conception d'un diplôme d'université (D.U.) qui sera délivré par l'UPJV. Ce diplôme, intitulé « manager du travail de qualité », repose sur un référentiel¹ dont le contenu est issu des constats opérés lors des regroupements collectifs et des accompagnements individuels. Cette conception « bottom up » favorise la proximité des descriptions proposées dans le référentiel avec les situations vécues par ces managers, offrant ainsi aux descriptions qu'il contient un caractère authentique, ce qui est essentiel pour sa mise en œuvre (Balas, 2014a).

Ce diplôme sera réservé aux managers disposant déjà d'une expérience de management et cherchera, par son organisation pédagogique, à reproduire ce que la formation-action a fait vivre aux managers pionniers. Pour cela, le cursus sera construit sur un principe d'alternance entre entreprise et université. De plus, chaque manager sera accompagné par un intervenant référent qui pourra l'assister dans son cheminement, y compris en entreprise.

Lors des regroupements de l'action de formation comme au cours de l'accompagnement du manager dans son entreprise, le travail, ses différentes composantes (l'activité, la tâche, son sens et son efficacité, les buts et les motifs de l'action) sont au cœur de l'intervention des formateurs et des consultants². C'est avec cette même optique que la formation conduisant au D.U. est envisagée. L'objectif est d'aider les managers à enrichir leur point de vue sur leur travail et sur celui des collaborateurs qu'ils encadrent.

En effet, les managers sont doublement confrontés au travail et à ses composantes.

— 2- LE DOUBLE RAPPORT AU TRAVAIL

La définition de la fonction d'un manager et son travail effectif sont souvent les premières questions débattues avec et entre ces professionnels. Il existe, en effet, une forme d'héroïsation du manager (Detchessahar, 2011 ; Engeström, 2011) qui serait un acteur charismatique, infatigable et *quasi* surhumain. Cette « figure », promue par la presse et certains discours, est très éloignée de la réalité quotidienne de ces femmes et ces hommes qui se confrontent aux contradictions du réel, à la pénibilité et à l'inefficacité des organisations, aux contraintes de leurs tâches.

Un des points particulièrement problématiques de cette figure est qu'elle semble ignorer que « manager », c'est « travailler », au même titre que le font l'opérateur de chaîne ou l'infirmier. Le manager a donc des tâches qui lui sont prescrites (plus ou moins explicitement) et, comme chaque travailleur, son activité consiste à « répliquer à ces tâches » (Poussin, 2010, p. 95) et à produire des réponses en partie décalées par rapport à elles, pour s'adapter aux aléas du réel. C'est d'ailleurs ce qui explique l'écart irréductible entre travail prescrit et travail réel (Leplat, 1997) qui concerne le manager, comme tout travailleur. Le manager doit donc parvenir à faire son travail en conciliant, comme chaque professionnel, ce qu'on lui demande de faire et ce qui est possible de faire dans la situation, en parvenant parfois à se reconnaître dans ce qu'il fait (Clot, 2010, *op. cit.*). « Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative » (Clot, 2008, *op. cit.*, p. 7).

Mais la singularité de la situation de manager, c'est que l'objet principal de son travail, c'est le travail des autres ou, pour le dire autrement, son travail consiste à rendre possible le travail des personnes qu'il encadre. Il est prescripteur du travail pour ses collaborateurs, c'est-à-dire qu'il définit et distribue les tâches à réaliser, organise les conditions de leur réalisation, veille à leur achèvement.

Si certains chercheurs montrent comment les managers désertent le terrain du travail, happés qu'ils sont par des tâches de gestion informatisées et de reporting (Detchessahar, 2011, *op. cit.*), ce phénomène se comprend à partir de ce double rapport au travail. En effet, si les managers sont prescripteurs, et évaluateurs, du travail des autres, ils sont eux-mêmes soumis à une prescription de leur direction. Leur rôle est alors d'interpréter cette prescription dans leurs activités afin de la traduire en tâches à réaliser par leurs collaborateurs. On se situe ici dans une prescription en cascade dont le manager est l'échelon intermédiaire.

Ce dernier est ainsi une sorte de « passeur » entre les demandes de la direction et les réalisations des opérateurs. Il lui revient de rendre compatibles des attentes par nature distinctes, entre une recherche de productivité et de qualité, souvent éloignées des réalités concrètes, et la poursuite, au plus près du terrain, d'un travail de qualité et porteur de sens pour les opérateurs.

Mais comment tenir compte de la singularité de cette position quand on intervient auprès de managers ?

— 3- PREMIÈRE ANALYSE DU DISPOSITIF ET DE SES EFFETS

Dans le cadre de l'initiative picarde à laquelle nous participons, nous avons choisi d'accompagner le changement de point de vue des managers sur leur manière de faire. Nous postulons que les managers doivent vivre un renversement de leur rôle en estimant le travail de leurs collaborateurs comme une ressource et non comme un comportement à contrôler. Pour ce faire, nous les aidons à enrichir, progressivement leur regard sur le travail.

Le travail est d'abord vu comme une entité abstraite, théorique, dont on analyse les composants : la tâche, l'activité, l'action visant un but, l'opération et son lien à l'efficacité (Leontiev, 1984).

Dans un deuxième temps, en particulier au cours des journées de regroupement collectif, un rapport s'établit peu à peu entre cette description théorique, séduisante mais naturellement schématique et le vécu de chacun. Pour chaque manager, le cheminement consiste à assimiler que ce qu'il fait dans son entreprise est un véritable travail et qu'il peut donc l'observer et le détailler comme tout travail, à partir des outils acquis peu à peu au cours de la formation³.

Dans un troisième temps, le manager saisit alors que, si son action est un travail, celui-ci est, comme tout travail, confronté aux aléas du contexte, aux contradictions, aux impasses. Le manager prend alors conscience que les malaises ressentis, les tiraillements, mais aussi les joies exaltantes, qu'il attribuait jusque-là à ses propres caractéristiques personnelles ou à celles des autres, sont en fait les produits du travail qu'il doit réaliser. Par la dimension d'engagement subjectif qu'il requiert, le travail devient aussi un lieu de développement affectif (Scheller, 2013).

On peut dire qu'après cette prise de conscience, le manager est plus lucide sur sa situation et qu'il lie (et lit) mieux son travail au couple « prescription-réalisation ». Les écarts qu'il constate entre ce qu'il lui est demandé de faire et ce qu'il fait sont alors compris comme des espaces de créativité, manifestant une capacité de gérer en situation des dilemmes, ce que l'on peut associer à une véritable expertise (Balas, 2011).

Accompagné des formateurs et des consultants dans son entreprise, mais aussi grâce aux échanges avec ses pairs, le manager, dans un quatrième temps, peut transférer sa capacité de lecture de son propre travail, nouvellement acquise, vers le travail des personnes qu'il encadre. Le travail des opérateurs n'est plus jugé à l'aune des caractéristiques personnelles de chacun mais est analysé de manière plus fine et riche.

Un comportement jugé déviant devient, avec ce nouveau regard, une manière distincte de répondre à la prescription qui mérite d'être analysée. En effet, l'opérateur qui l'utilise a une logique qui ne peut être rejetée d'emblée. Tout écart n'est pas forcément créateur de solutions valides, mais tout écart n'est pas non plus une transgression illégitime.

De même, les critères qui permettent de juger d'un travail de qualité doivent être discutés avec les opérateurs. Si le manager est responsable de la prescription, la confrontation au réel, qui ne peut jamais se prévoir intégralement, est vécue par les salariés qu'il encadre. Il incombe à ces derniers de faire remonter les inadaptations de la prescription. La mise en débat de ce qu'est un travail de qualité est donc doublement utile : d'une part, pour offrir aux opérateurs l'occasion de faire remonter les éléments pertinents de leur expérience et, d'autre part, pour permettre au manager d'adapter sa prescription, quitte à opérer, de son côté, la même remontée d'informations à sa direction prescriptrice.

Ainsi, l'insistance des formateurs et consultants à outiller les managers à l'analyse du travail (Balas, Bourgeois, Castel et Théry, 2015), le leur et celui des autres, favorise-t-elle un « déplacement » du manager et de sa façon de concevoir le management. Parce qu'il regarde autrement le travail, ses interventions sont plus constructives que correctrices, ses rapports aux opérateurs plus réciproques que strictement hiérarchiques, ses *reporting* auprès de la direction deviennent plus systémiques et donc stratégiques. Sa légitimité s'en trouve alors renforcée.

— 4- DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Cette expérimentation a débuté depuis plus de deux ans. À ce jour, on peut dresser certains constats utiles pour mieux comprendre les mécanismes de transformation des représentations des managers engagés dans le dispositif. Il est cependant trop tôt pour tirer un bilan définitif d'une telle initiative, dans la mesure où ses phases ultimes (la fin de l'action de formation avec le deuxième groupe de managers et la mise en œuvre du D.U.) ne sont pas terminées.

Pour autant, on peut aujourd'hui décrire la meilleure manière d'accompagner les managers. En effet, au démarrage de l'action, la pédagogie employée comme les modes d'intervention⁴ étaient bien moins définis qu'ils n'apparaissent aujourd'hui. On se situe bien ici dans une expérimentation où les managers, mais aussi les formateurs et consultants ont dû construire des manières de faire, des outils *ad hoc*... La proposition méthodologique que nous pouvons faire aujourd'hui quant à la formation et l'accompagnement des managers vers un management par la qualité du travail, peut être considérée comme un acquis de cette initiative.

Pour les managers participants, l'effet semble avéré. Les témoignages recueillis, en cours et après l'action, pour les managers de la première vague, confirment que ce dispositif ne laisse pas les participants inchangés. Ils modifient leur point de vue, se questionnent, évoluent... pour autant, font-ils évoluer leurs pratiques managériales ?

Peut-on dire que cette action favorise l'installation d'organisations de travail apprenantes ? Par organisation apprenante, nous entendons un lieu où « les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble » (Senge, 1990, p. 11).

Certains managers ont pu, à l'issue de la formation, mettre en place dans leur structure, avec l'appui d'un consultant, un projet d'envergure, exemplaire d'un changement managérial orienté vers le travail et sa qualité. Ici, on observe une situation dans laquelle la responsabilité de l'approvisionnement est maintenant répartie sur l'ensemble des salariés alors qu'elle était exclusivement à la charge du manager. Dans une autre entreprise, industrielle, la conception, par les opérateurs, d'un outil visuel de gestion de la production, est mise en place à la grande satisfaction du manager.

D'autres n'ont pu que témoigner de leur frustration⁵ face à l'impossibilité de modifier leur manière d'encadrer leur équipe. Dans ce second cas, l'empêchement majeur provient d'une organisation qui, malgré un engagement contractuel initial au moment de l'entrée du manager dans le dispositif, ne permet pas de déroger aux procédures rigides en vigueur. Ces dernières sont si sclérosantes qu'elles conduisent les managers, qui ne disposent sans doute pas d'un pouvoir suffisant, à remplir des « tableaux d'indicateurs » plutôt qu'à manager le travail.

Les managers qui bénéficient le plus complètement de ce dispositif sont ceux qui occupent des positions de direction dans leur structure. Ils peuvent, plus simplement, entreprendre des réformes profondes touchant aux rapports sociaux dans leur entreprise. Il est alors possible de parler d'innovation sociale, le travail et son management étant des occasions de développement des individus comme des collectifs.

Pour autant, d'autres managers n'occupant pas de position de direction ont pu mettre en œuvre des projets ambitieux. Cependant, cette réussite repose toujours sur une acceptation de la direction de l'entreprise.

Ce constat nous a amené à envisager un renforcement de l'implication des directions des entreprises en créant un « club entreprises », pour envisager, autour de la mise en œuvre du D.U., de créer un comité de pilotage du diplôme où les directions d'entreprises de la région seront largement représentées. Ces deux moyens d'implication des entreprises sont des exemples à développer. L'évolution du management vers une prise en compte plus importante du travail et de sa qualité ne peut se faire sans une conviction partagée par les directions des entreprises⁶.

POUR CONCLURE

Nous conduisons une expérimentation sur le management visant à promouvoir, dans les entreprises picardes, une approche centrée sur le travail de qualité et la performance de l'organisation. Cette action est innovante car elle vise à transformer les rapports sociaux au sein de l'entreprise par l'entremise d'un management plus attentif au travail et à la qualité de sa réalisation. Prendre en compte le travail de chacun, c'est aussi admettre la contribution que chacun apporte à la performance de l'entreprise. Ce constat modifie en profondeur les rapports managériaux, aussi bien entre le manager et ses collaborateurs qu'entre le manager et sa direction.

Cette expérience au long cours a permis de mettre en évidence l'effet puissant d'un dispositif basé sur l'analyse du travail et de l'activité pour développer la formation des managers. Ces derniers, grâce à une lecture plus fine du travail des salariés qu'ils encadrent, peuvent ainsi inverser le rapport qu'habituellement ils entretiennent entre description et action. Cette approche (Balas et Arnaud, 2014) peut être qualifiée d'innovante dans la mesure où elle permet aux managers, d'une part, d'être plus pertinents dans leurs interventions auprès des salariés et, d'autre part, de gagner en légitimité aussi bien auprès de ces derniers qu'auprès de la direction de l'entreprise.

Pour autant, notre expérimentation s'est heurtée à des difficultés. Certains managers engagés dans notre dispositif n'ont pu développer comme ils le souhaitaient des projets d'évolution managériale dans leur entreprise, dans la mesure où l'engagement de la direction de l'entreprise, formellement acquise, était en fait fictif. Dès lors, le manager, en position intermédiaire, ne disposait pas des marges de manœuvre (Simonet, et Clot, 2015) suffisantes pour conduire son projet.

Ce constat confirme que dans le cadre du D.U., les managers engagés devront être « mandatés » par leur direction. Leur formation devra constituer, obligatoirement, un élément de la stratégie managériale de l'entreprise. De plus, cela renforce notre conviction qu'une formation de manager, comme nous l'envisageons, ne peut être que construite sur le principe de l'alternance. Dans ce cadre, le rapport entre l'entreprise et l'université n'est pas celui d'un espace d'application de savoirs acquis et abstrait mais bien une co-construction de compétences sur la base d'un projet partagé.

D'ailleurs, le choix de construire un D.U. à partir d'un référentiel bien plus détaillé que ne l'exigent les canons universitaires⁷, vise à établir un lien entre le travail, tel qu'il est exercé par des managers

en situation réelle et la formation professionnalisante des futurs formés. En particulier, c'est sa partie descriptive qui trouve sa source dans les acquis des travaux conduits avec les managers engagés dans l'initiative. Ce référentiel constitue donc une forme de capitalisation des nombreuses phases d'analyse conduites avec et par les managers au cours de ce chantier.

On voit d'ailleurs aujourd'hui, avec l'expérimentation de formations en situation de travail (FEST) portées par l'Anact, que les processus de professionnalisation des acteurs doit impérativement associer l'entreprise.

- 1 Un référentiel est une formalisation textuelle permettant à des acteurs divers de disposer d'une référence commune pour décrire et agir sur un processus social complexe (comme un métier par exemple). Ici, le référentiel du D.U. est décomposé en trois parties : un référentiel d'activités (à fonction descriptive), un référentiel de certification (à fonction évaluative) et un référentiel de formation (à fonction pédagogique).
- 2 Ces formateurs et consultants relèvent des trois institutions participantes : pour l'Aract Picardie : Laurence Théry et Marylène Coppi ; pour l'UPJV, Davy Castel et Dominique Maréchal, et pour ITMD ; Fabrice Bourgeois, Dominique Reigner, Catherine Arnaud et Stéphane Balas.).
- 3 Précisons qu'il n'est pas question de faire de tous les managers des ergonomes ou des psychologues du travail. Il s'agit simplement d'aider ces derniers à adopter, au cours de leur travail ordinaire, un regard plus riche sur le travail des autres comme du leur.
- 4 On distingue ici la pédagogie qui traite des choix réalisés en matière d'aide à l'apprentissage et l'intervention qui décrit plutôt l'action d'accompagnement des managers dans l'entreprise, avec une visée de transformation du management et de l'organisation du travail.
- 5 Cette frustration est sans doute exacerbée par la nouvelle lucidité acquise par ces managers et qui ne trouvent pas, dans l'entreprise, de possibilité d'expression.
- 6 Comme par les instances représentatives du personnel (IRP) d'ailleurs.
- 7 Si chaque certificateur utilise des méthodes différentes pour concevoir ses diplômes, l'enseignement supérieur, par tradition historique, fait de la description du programme de formation, l'essentiel du diplôme. Aujourd'hui, construit sous forme d'unités d'enseignement (UE), ces programmes sont accompagnés, sous la pression des instances françaises (en particulier depuis la mise en place du répertoire national des certifications professionnelles) et européennes, de référentiels de compétences. Cependant, les référentiels des diplômes universitaires ne jouent pas de rôle descriptif du (ou des) métier(s) visé(s) (Balas, 2014b).

Bibliographie

- Balas, S. (2011)**, *Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier. Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence*, Thèse pour le doctorat de sciences de l'éducation, Paris, CNAM.
- Balas, S., & Arnaud, C. (2014)**, « Le métier de manager par la qualité du travail, un métier en construction ? Provoquer son développement pour le décrire », Communication dans le cadre du *3^e colloque international de didactique professionnelle*, in « *Formation et conception* », Caen, 28-29 octobre.
- Balas, S. (2014a)**, « Un référentiel pour développer les différences. Le cas d'une intervention avec des masseurs-kinésithérapeutes », in B. Prot (coord.) *Les référentiels contre l'activité. En formation, gestion, certification*, Toulouse, Octares, p. 151-165.
- Balas, S. (2014b)**, « Concevoir des référentiels de diplômes professionnels : une activité impossible ». Communication dans le cadre du *3^e colloque international de didactique professionnelle*, in « *Formation et conception* », Caen, 28-29 octobre.
- Balas, S., Bourgeois, F., Castel, D. & Théry, D. (2015)**, « L'analyse du travail comme objet et comme moyen d'une « formation-action » des managers », in Symposium dans le cadre du *50^e congrès de la SELF, « Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production* », Paris, 23, 24, 25 septembre.
- Balas, S. (à paraître, 1^{er} semestre 2016)**, « Référentialisation et travail au carré : illustration avec des masseurs-kinésithérapeutes », in *Dossiers des Sciences de l'Éducation*, n° 35.
- Canguilhem, G. (2002)**, *Écrits sur la médecine*, Paris, Le Seuil.
- Clot, Y. (2008)**, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- Clot, Y. (2010)**, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte.
- Clot, Y. (2015a)**, « Qu'est-ce que bien faire son travail ? » in Table ronde dans le cadre du *colloque international « L'activité en débat. Dialogues épistémologiques et méthodologiques sur les approches de l'activité* », 14 au 16 janvier 2015, Lille.
- Clot, Y. (2015b)**, « La qualité du travail : trait d'union entre santé et performance », in Conférence introductive dans le cadre du *50^e congrès de la SELF, « Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production* », Paris, 23, 24, 25 septembre.

- Clot, Y., et Faïta, D. (2000)**, « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », in *Travailler*, 4, p. 7-42.
- Conjard, P. (2014)**, *Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Lyon, Anact.
- Detchessahar, M. (2011)**, « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », in *Revue Française de Gestion*, 2011/5, n°214, p. 89-105.
- Devin, B., Jouvenot, C. et Loïsil, F. (2009)**, *Du management des compétences au management du travail*, Lyon, Anact.
- Engeström, Y. (2011)**, « Théorie de l'Activité et Management », in *Management & Avenir*, 2011/2 n° 42, p. 170-182.
- Hubault, F. (2006)**, « Le travail, un défi pour la GRH », in communication au XXVII^e Congrès de l'AGRH – *Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.
- Jobert, G. (2013)**, « Le formateur d'adultes : un agent de développement », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2013/1 n° 15, p. 31-44.
- Leplat, J. (1997)**, *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*, Paris, PUF.
- Leontiev, A. N. (1984)**, *Activité, conscience, personnalité*, Moscou, Editions du Progrès.
- Poussin, N. (2010)**, « Répliquer collectivement à la tâche pour « faire du bon boulot » d'un « boulot sale », in *Travailler*, vol. 2 n° 24, p. 93-110.
- Scheller, L. (2013)**, « Travail, affects, activité transférentielle », in *Activités*, 10 (2), p. 249-260.
- Senge, P. (1990)**, « The Leader's New Work : Building Learning Organizations », in *Sloan Management Review*, Fall.
- Simonet, P. et Clot, Y. (2015)**, « Pouvoir d'agir et marges de manœuvre », in *Le travail humain*, vol. 1, Vol. 78, p. 31-52.