



**HAL**  
open science

## Le travail devenu vulnérable, outiller les organisations pour travailler autrement demain

Viviane Folcher, Cédric Dalmaso, Stéphane Balas

### ► To cite this version:

Viviane Folcher, Cédric Dalmaso, Stéphane Balas. Le travail devenu vulnérable, outiller les organisations pour travailler autrement demain. 56ème congrès de la SELF. Vulnérabilité et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement, Jul 2022, Genève, Suisse. hal-04027424

**HAL Id: hal-04027424**

**<https://institut-agro-dijon.hal.science/hal-04027424>**

Submitted on 27 Mar 2023

**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.



56<sup>ème</sup> CONGRÈS SELF  
6 - 8 juillet 2022

**VULNÉRABILITÉS ET  
RISQUES ÉMERGENTS**  
penser et agir ensemble pour  
transformer durablement

**EBSCO**host

*The full text of SELF congresses  
proceedings in Ergonomics Abstracts is  
included in Academic Search Ultimate on  
EBSCOhost™*

[www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org)

→ Ergonomics abstract

# Le travail devenu vulnérable, outiller les organisations pour travailler autrement demain

Viviane FOLCHER<sup>1</sup>, Cedric DALMASSO<sup>2</sup>, et Stéphane BALAS<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Institut Agro Dijon, UR Formation et Apprentissages Professionnels (EA 7529), [viviane.folcher@agrosupdijon.fr](mailto:viviane.folcher@agrosupdijon.fr)

<sup>2</sup> Mines Paris tech, Université PSL, CGS - I3 - UMR CNRS 9217, [cedric.dalmasso@mines-paristech.fr](mailto:cedric.dalmasso@mines-paristech.fr)

<sup>3</sup> CNAM Paris, UR Formation et Apprentissages Professionnels (EA 7529), [stephane.balas@lecnam.net](mailto:stephane.balas@lecnam.net)

Résumé (1000 caractères)

Le travail devenu vulnérable est le diagnostic que nous avons posé à mi-parcours d'une recherche intervention menée dans deux caisses de retraite pendant la crise sanitaire et les périodes de confinement qui se sont succédées. Après avoir présenté la demande et les enjeux d'une collaboration entre organisations, nous donnons à voir les partis pris de notre démarche d'intervention puis détaillons nos chemins méthodologiques pour accéder au travail. Nous présentons ensuite ce qui résulte de l'implication des acteurs en termes de productions et d'apprentissages que nous avons pu repérer. Nous discutons en partie finale des conditions pour des expérimentations organisationnelles qui fabriquent de nouvelles façons de travailler. Point d'aboutissement de notre mission, elles préfigurent le nouveau qui tire sa force dans les apprentissages réalisés par les collectifs d'acteurs que nous avons réunis pendant le temps de l'intervention ; elles concrétisent le pari ambitieux de l'autonomie des acteurs à les conduire aujourd'hui dans leurs organisations.

Mots-clés : Travail, Vulnérabilités, Télé travail, Apprentissages organisationnels

## Work becoming vulnerable, equip organizations for future human work

Abstract.

Work that has become vulnerable is the diagnosis we made halfway through action research carried out in two pension funds during periods of confinement during the health crisis Covid 19. We present the demand and the challenges of collaboration between organizations and then explain our conceptual biases for intervention and our methodological paths to access work. The results detail the actor's productions and the learnings that we were able to point out in the actor's involvement. The conditions for constructing and conducting organizational experiments that produce new ways of working are discussed in the final part. End-point of our mission, these experiments outline new ways for human work which draws its strength from collective learnings made with researchers tools highlighting, by the way, the ambitious challenge of the stakeholder's autonomy to drive it in their organizations.

Keywords: Vulnerability, Human work, Digitalization, Organizational learnings.

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Genève les 6, 7 et 8 juillet 2022. 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 :

Folcher V., Dalmasso C, P. & Balas S. (2022). Le travail devenu vulnérable ? outiller les organisations pour travailler autrement demain, Actes du 56ème Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement. Genève, 6 au 8 juillet 2022.

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.

## LE TRAVAIL DEVENU VULNERABLE ?

A mi-parcours d'une recherche intervention menée dans deux caisses de retraite pendant la crise sanitaire, nous avons posé le diagnostic du travail devenu vulnérable.

La demande initiale, formulée par les acteurs RH, visait à anticiper l'évolution de leurs processus métiers et de leurs missions dans un contexte de réforme des retraites.

Proposition leur a été faite d'articuler une analyse rétrospective du travail actuel et de son organisation à une démarche prospective pour penser et expérimenter de nouvelles façons de travailler, proche dans ses principes des travaux de G. Bergé (2007).

Trois proximités théoriques se sont articulées à cette occasion. Une première traite de la visée développementale de l'intervention en ergonomie, elle postule que le devenir des organisations peut advenir dans le dépassement de frontières entre le déjà institué et le non encore développé au sein d'une même organisation et/ou en intégrant différentes organisations. (Bationo-Tillion & al. 2020, Folcher & al. 2021). Une seconde comptabilité théorique se tisse avec l'approche en clinique de l'activité dans la construction de dispositifs de mise en débat du travail dans ses composantes activité réalisée-réel de l'activité à différents niveaux décisionnels. (Clot & al. 2021). Enfin, une troisième proximité emprunte aux travaux en gestion et plus précisément aux démarches de design organisationnel ses principes de coopération inter organisationnelle et ses nécessités d'un portage managérial renouvelé (Chabault, 2013).

La recherche intervention a été conduite par une équipe pluri disciplinaire qui a retenu trois principes d'action. Le premier définit des finalités de l'intervention dans un axe « travail désirable – travail soutenable » qui déplace la focale traditionnelle en conduite de projet du « souhaitable et du faisable ». Nous souhaitons définir un espace projet qui tienne la question du sens du travail et celle de la vie qui se fabrique dans l'évolution du travail et des métiers : la soutenabilité articulée à la désirabilité du travail construit une unité d'action qui va au-delà de la dichotomie travail-hors travail. Le deuxième principe traite de l'orientation méthodologique retenue. Apprendre du travail pas à pas invite à prendre appui sur l'expérience vécue du travail d'organisation et du travailler dans l'organisation (Béguin 2020) pour en faire une expérience à vivre. L'espace du projet est un espace d'apprentissage des acteurs dont l'horizon est le développement de nouvelles façons de penser l'efficacité de l'action collective. Enfin, le troisième principe tient au dispositif d'intervention. Espace de formation-action, le dispositif proposé symétrise les relations entre les acteurs afin de permettre l'exploration et la confrontation d'une diversité des normes et des valeurs qui sous-tendent le réel du travail des professionnels (agents de direction, managers et collaborateurs). Assumant le rôle de concepteurs pour l'usage et de concepteurs dans l'usage, ils ont été impliqués dans la récolte du travail, l'appropriation collective et la projection de nouvelles formes organisationnelles à expérimenter.

Envisageons à présent les enjeux d'une collaboration entre des organisations dans ce milieu spécifique d'organisations néo webériennes.

## LES ENJEUX D'UNE COLLABORATION ENTRE ORGANISATIONS

### Au plan Macro, digitalisation et frontières organisationnelles

La digitalisation des milieux productifs est à marche rapide depuis plusieurs décennies. Elle se cristallise lors de l'épisode sanitaire dans la mise en place soudaine d'un télétravail aussi massif qu'incontournable. Si la dimension technologique permet le maintien de l'efficacité de l'action collective, elle opère une transformation radicale du travail d'organisation et du travailler dans l'organisation.

Le télétravail convoque la question de la digitalisation dans son double lien à l'évolution des métiers et à l'enrichissement des missions et des responsabilités des organisations, les assurés devenant potentiellement des acteurs à part entière de la (co)production d'un service de paiement des retraites. Cette proposition peut sembler évidente, elle a rencontré une vision centrée sur les impacts du télétravail, dominante chez nos interlocuteurs. Directement en écho avec un regard « en creux » sur les liens entre travail et numérique, elle était centrée davantage sur l'emploi que sur le travail en cherchant à distinguer ce qui serait télétravaillable de ce qui ne le serait pas.

Le second constat est la porosité accrue des frontières dans les organisations et entre les organisations : les frontières entre les lignes hiérarchiques, entre les métiers, entre les sphères d'activité (travail-hors travail) disparaissent brutalement dans la crise sanitaire. Nous avons posé dans le franchissement de frontières comme un levier du devenir des organisations du fait de leur caractère interstitiel, peu visible et peu pensé. Dans cette recherche action, la démarche de collaboration entre deux organisations est portée par les acteurs eux-mêmes, notre hypothèse scientifique s'ancre dans le positionnement de nos demandeurs.

### Au plan MICRO, continuité, équité et fluidité de l'action collective

Trois enjeux principaux ont été identifiés, ils figurent les lignes de tension qui traversent les deux organisations : assurer la pérennité et la continuité de l'activité, garantir l'équité de traitement des bénéficiaires et des clients, des métiers et des agents et soutenir une fluidité intra et inter-organisationnelle.

Ces enjeux sont antérieurs à l'épisode sanitaire qui a catalysé ces tendances de fond en déstabilisant voire en dérégulant les organisations par l'injonction soudaine à produire des actions adaptatives. Ajoutons ici que le milieu dans lequel ces organisations évoluent est fait de turbulences de sources diverses.

### Un milieu spécifique ?

Trois sources d'instabilité peuvent être notées:

- Une instabilité législative du fait de l'accumulation de réformes paramétriques et structurelles qui refondent l'assurance vieillesse dans un échiquier de gouvernance étatique et un jeu de négociations aux niveaux des partenaires sociaux et des branches ;

- Une instabilité règlementaire qui concerne plus spécifiquement l'activité des « directions des ressources humaines » et la « ligne managériale » du fait des évolutions constantes du droit du travail depuis plusieurs dizaine d'années, et enfin,
- Une vulnérabilité des assurés accentuée de façon non homogène par l'épisode sanitaire, elle conduit à un élargissement des pôles de responsabilités : à la traditionnelle responsabilité pour risques s'ajoute la responsabilité pour vulnérabilité dans les missions d'accompagnement des actifs et d'action sociale.

- Un temps long permettant une récolte du travail via les carnets de l'observateur au fil de l'eau et en autonomie a été privilégié avec les opérationnels et les managers ;
- Un temps court de recueil des dilemmes organisationnels accompagné par les chercheurs a été retenu avec les agents de direction.

Envisageons les acteurs parties prenantes avant de présenter les résultats de l'implication des acteurs dans ce dispositif d'accompagnement.

## ACCÉDER AU TRAVAIL À TOUS LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

### Chemin méthodologique

Le premier pas sur ce chemin méthodologique concerne le groupe projet. Nous avons regroupé des salariés des deux organisations en recherchant une équivalence relative dans les services représentés (Direction des ressources humaines, de l'innovation). Instance politique structurante de l'avancement de l'intervention, le groupe projet a été investi par les chercheurs comme la première instance d'apprentissage de l'écosystème de conception pour et dans l'usage que nous cherchions à élaborer.

Le second pas méthodologique a trait aux artefacts à visée d'apprentissage que nous avons construits. La question des mutations du travail exigeait de traiter la vulnérabilité à tous les niveaux hiérarchiques, sauf à penser que cette vulnérabilité ne touchait que les opérationnels. En conséquence, les artefacts conçus devaient adresser la spécificité des objets du travail d'une diversité d'acteurs afin qu'ils soient signifiants à leurs yeux et appropriables en instruments réflexifs. Deux artefacts distincts ont été proposés.

#### Artefact 1 – Récolte du travail par auto-analyse

Des carnets numériques de l'observateur (Couillaud 2018), éprouvés empiriquement dans plusieurs secteurs d'activité, ont été proposés aux opérationnels et aux managers des deux organisations. Une séance de formation en ligne a été conduite et un temps de récolte de 45 jours a été proposé ainsi qu'un contact maintenu avec l'équipe de chercheurs via une adresse courriel dédiée.

Concernant les agents de direction, nous avons considéré que piloter c'est gérer des objectifs contradictoires et les faire tenir ensemble dans la conduite d'une action collective.

#### Artefact 2 – Cartographie des dilemmes de l'organisation par entretien guidé

Un artefact de recueil des dilemmes conçu dans une perspective d'identification des compétences (Balas, 2011, 2015) a été transposé dans notre dispositif de conduite de projet, reconçu puis mobilisé à l'occasion de deux séries d'entretiens d'une heure à une dizaine de jours d'intervalle.

Les objectifs de ces deux artefacts sont similaires, accéder aux objets du travail de professionnels occupant des fonctions différenciées. Les temporalités de mise en œuvre furent différentes :

### Acteurs parties prenantes et structuration des instances du projet

60 managers et/ou référents réseaux et opérationnels ont contribué à la récolte participative de leurs situations de travail, également répartis dans les deux caisses de retraite (30 /30). 10 agents de direction ont pris part à la mission, également répartis dans les deux caisses de retraite (5/5).

Ces 70 volontaires ont représenté les directions métiers et supports communes, à savoir la Direction Retraite, l'Action Sociale, la Comptable & Financière, la DSI, Communication, Pilotage, Juridique, Technique, Direction de Cabinet, Carrière dirigeante, Innovation, DRH.

Deux instances classiques de conduite de projet ont été construites. Le groupe projet constitué de 5 salariés des deux organismes et le Groupe Sponsor constitué de 9 salariés des deux organismes.

Le groupe de chercheurs comprenait 3 intervenants chercheurs, spécialisés en ergonomie, sciences de gestion et formation des adultes.

### CE QUI RESULTE DE L'IMPLICATION DES ACTEURS

Ce qui est advenu dans cet écosystème éphémère de conception pour et dans l'usage peut être qualifié au plan des productions individuelles et collectives à chaque étape (récolte-appropriation-projection) et au plan des apprentissages des professionnels impliqués et du groupe projet.

### Récoltes plurielles du travail, des situations de travail au quotidien aux dilemmes organisationnels

Cinquante-huit (58) dilemmes ont été recueillis auprès des agents de direction et deux cent cinquante-huit (258) situations ont été récoltées par les opérationnels et les managers.

Les dilemmes donnent à voir les contradictions qui traversent les organisations, ils esquissent également les caps qui seraient à tenir dans un futur proche (illustration1) et les limites de certaines ambitions, en lien notamment avec la prise en compte des vulnérabilités (illustration 2).



Illustration 1 : Distance – Proximité

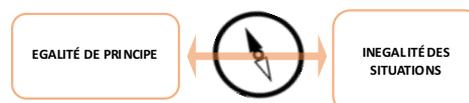


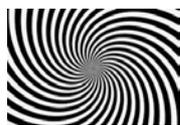
Illustration n°2 : Égalité - Équité

Distance - Proximité (illustration 1) indique le potentiel du digital pour satisfaire aux impératifs de qualité de service. Ce potentiel est une puissance dont le sens reste à construire dans un double adressage : des professionnels envers les assurés et entre les professionnels qui sont chargés des dossiers retraite car, ainsi que l'exprime l'agent de direction, « on ne fait ce type de dossier qu'une fois dans sa vie ».

Égalité - Équité (illustration 2) pointe la confrontation qui est à l'œuvre entre les valeurs fondatrices d'égalité de traitement et les vulnérabilités des collaborateurs et des assurés qui apparaissent. Elles invitent au « *sur mesure et au non égal* » voire à la construction « *d'amortisseurs* » qui sont évoqués par l'agent de direction comme des moyens temporaires de gérer cette contradiction.

Les situations récoltées par les managers et les opérationnels expriment à la fois les effets délétères du travail en distancié au plan individuel et collectif ainsi que les astuces mises en place, préfigurant pour certaines ce qui sera exploré dans la phase ultérieure d'appropriation collective (illustration 3).

« Dites un mot pour qualifier la réunion »



**Difficultés rencontrées**  
On regarde souvent le mot l'impression majoritaire qui se dégage. Mais jamais les éléments minoritaires. Hors la parole de chacun est aussi une partie de la parole du groupe. En l'omettant on se coupe d'une partie de la réalité du groupe. Lorsque chacun s'exprime sans confidentialité il y a de plus un biais lié au regard du groupe et de celui qui a posé la question

**Astuces, leviers et/ou futurs imaginés pour cette situation**  
(à court, moyen ou long terme)  
Prendre un temps pour analyser aussi les retours minoritaires

Illustration n° 3 : Conduire une réunion à distance

Cette situation illustre une difficulté d'un manager à saisir la polyphonie de la présence de ses collaborateurs en distancié, il va peu à peu développer une écoute des signaux exprimés plus faiblement au plan individuel pour une meilleure compréhension de « *la réalité du groupe* ».

Cette situation, si elle est typique des effets du télétravail initie une dynamique d'interrogation du métier de manager qui sera travaillée lors de l'appropriation sous l'angle « *manager à distance sans être à distance* ». L'étape de projection permettra ensuite d'élargir le spectre de réflexion sur les modalités d'hybridation du travail, incluant la question des nouveaux territoires du travail. Nous reviendrons en conclusion sur cette dynamique d'apprentissage organisationnel au cœur de laquelle nous semble être le métier mis au travail dans ces différentes instances (Miossec & al. 2010).

Un bilan de cette récolte plurielle du travail a été réalisé à l'occasion duquel deux questions vives ont émergé : Comment réinventer les modes de gestion sans s'épuiser ? Comment conserver et développer les ressources collectives ?

Les thématiques travaillées en atelier d'appropriation ont traité (i) des moyens de la performance collective dans le soutien aux activités individuelles ; (ii) de la qualité de la relation humaine au numérique ; (iii) des conditions du management ; (iv) d'une égalité de traitement à même de prendre en compte le singulier et enfin (v) des moyens d'un pilotage qui permet des co-élaborations.

Cinq axes d'expérimentation ont été dégagés. Deux ont été privilégiés, ils sont à ce jour construits au sein

d'expérimentations, un troisième a été retenu dans une perspective d'essaiage.

Le premier s'attelle au « *prototypage par les managers de l'organisation devenue hybride* », le second traite « *de l'organisation qui me fait confiance, qui m'inspire confiance* ».

Le troisième dévolu aux CODIRS des deux organisations un rôle de diffusion des avancées des expérimentations.

Les expérimentations ont été envisagées selon deux modalités :

- Explorer – projeter : la dominante est l'observation d'actions d'ores et déjà menées dans les organisations dans une logique de benchmark élargi.
- Concevoir - tester : la dominante est l'expérimentation de nouvelles façons de travailler qui n'existent pas encore.

**Apprentissages organisationnels, entre réflexivité acquise et capacité prospective en construction**

Outre les productions à chaque étape que nous venons d'envisager, des apprentissages ont été réalisés par les professionnels impliqués dans la recherche-action et par le groupe projet.

Chez les managers et les opérationnels, la mise en archive de leur vécu quotidien dans les instruments individuels carnets de l'observateur a instauré un rapport distancié à l'action singulière, qui est de nature plus analytique (Mollo V., Nascimento A. (2013). Échecs et réussites ont pu être documentés et des perspectives pour des futurs se sont esquissées : ces pistes sont issues des situations singulières, elles témoignent de ce qu'il serait possible de faire si les conditions le permettaient. Ce faisant elles dévoilent, dans une proximité avec les acceptions en clinique de l'activité, du réel de l'activité qui émerge depuis l'activité réalisée.

De la récolte à l'appropriation et projection les cinq thématiques de travail ont exploré ce que serait un travail désirable (appropriation) puis tracé les conditions de mise en œuvre dans une attention à la soutenabilité (projection). En poursuivant notre exemple, les difficultés récoltées par un manager dans la conduite d'une réunion à distance ont permis d'explorer la face désirable du métier : « *manager à distance sans être à distance* » lors de l'appropriation. Dans la phase de projection pour expérimentation, la fonction de manager a été investie dans les termes du « *manager, prototypeur de l'organisation* ». Cet exemple, significatif des productions des acteurs aux différentes étapes, met en lumière deux points. Il témoigne de la continuité qui s'est tissée depuis le local des situations vécues qui traite du travailler dans l'organisation jusqu'à la projection dans des futurs qui traitent du métier dans sa contribution au travail d'organisation.

Second point, les acteurs ont acquis cette capacité réflexive fondée sur leurs expériences, ils ont pu dans un second temps étayer une capacité d'une autre nature, collective et non plus individuelle et prospective car orientée vers la construction d'autres façons de travailler.

Il n'en va pas de même pour les agents de direction. Nous avons fait le pari d'un accès aux objets de leur travail via un recueil dans un temps court des dilemmes organisationnels pour répondre à leurs

impératifs calendaires. Force fut de constater que s'il y eut appropriation de l'artefact cartographie des dilemmes, elle ne leur a pas permis d'entrer pleinement dans l'étape d'appropriation-projection des futurs du travail pour être les pilotes des expérimentations ainsi que nous le souhaitions. Dit autrement les apprentissages n'ont pas donné lieu à un déplacement de leurs manières de penser les relations entre le travail et son organisation dans la conduite de l'action collective, c'est-à-dire un développement. Ceci est venu contre la dynamique à l'oeuvre au niveau des managers et des opérationnels.

Au sein du groupe projet deux apprentissages ont été repérés. La maîtrise de la démarche est le premier. L'engagement des chercheurs auprès du groupe projet a porté ses fruits, les membres du groupe projet ont acquis une capacité à déployer et animer des dispositifs d'implication dans le travail de collectifs de conception. Pour certains l'apprentissage a déplacé leur vision emploi-travail dans la prise de conscience de la superposition de ces deux vocables dans leurs organisations. Les capacités à essayer et à convaincre les sphères décisionnelles est le second, il fut moins concluant.

La dynamique d'apprentissage organisationnel repérée se manifeste dans ce qui réussit, ce qui échoue mais aussi dans ses rebonds inattendus.

## DISCUSSION

Nous avons pointé les premiers éléments d'une dynamique d'apprentissage organisationnel qui a vu le jour aux plans de ses réussites et de ses échecs. Notre parti pris de tenir ensemble le pilotage de l'organisation et la réalisation du travail semble probant aux niveaux du management intermédiaire et des collaborateurs, il a permis un dialogue fructueux entre ces deux niveaux hiérarchiques dans une référence partagée au travail. Il s'est heurté à un certain immobilisme au plan stratégique et décisionnel. Une dynamique signe un déplacement qui initie un développement, il doit être alimenté au risque d'un essoufflement...qui eut lieu, conduisant à une réduction du nombre de parties prenantes pour construire et conduire les expérimentations dans un format rétréci eu égard les ambitions initiales et une implication réduite d'une des deux caisses de retraite.

Plusieurs mois après notre départ, une initiative voit le jour. Portée par une agent de direction impliquée dans la recherche-intervention, elle initie sur un projet de conception d'espaces de travail une démarche participative qui fait usage de l'artefact cartographie des dilemmes dans le groupe projet constitué du responsable immobilier, de la responsable du département innovation et du responsable QVT. De ce rebond, tirons quelques leçons pour action.

En revenant à nos ambitions de départ, le dispositif de conception pour et dans l'usage mis en œuvre crée une unité d'action qui tient ensemble le travail d'organisation et le travailler dans l'organisation, il symétrise les rapports entre les acteurs qui sont dans des rôles de concepteurs (pour -et-dans l'usage) et installe un espace projet de formation-action. Les apprentissages organisationnels se déploient dans une unité travail-métier-organisation dans laquelle l'expérience du travail et du travailler sont la source, le

métier est l'instance qui est mise en mouvement, l'organisation est la cible d'une ambition de reconception du travail via un processus de genèse organisationnelle.

Nous faisons l'hypothèse que la mise en mouvement du métier met l'accent sur les instances interpersonnelles et personnelles dans la phase de récolte de l'expérience, puis met au travail les instances impersonnelles et transpersonnelles lors des phases d'appropriation et de projection en explorant le désirable du métier puis ce que serait les conditions de la soutenabilité. Cette hypothèse explicative demande à être creusée et confrontée au plan empirique, cela lui conserve ici un statut exploratoire.

## BIBLIOGRAPHIE

- Balas, S. (2011). *Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier. Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence*. Doctorat de sciences de l'éducation. Paris : CNAM, <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00669690>
- Balas, S. (2015). Conception de dispositifs de formation professionnelle : transmettre, traduire ou développer l'activité ? *Sixième séminaire pluridisciplinaire international Vygostki*. CNAM : Paris (15-16 Juin 2015).
- Bationo-Tillon, A., Poret, C., & Folcher, V. (2020). Appréhender le développement des organisations à la croisée du cours d'action et de l'approche instrumentale : la perspective transitionnelle, *Activités*. <https://doi.org/10.4000/activites.5371>.
- Béguin P., (2020) Travail – Travailler, dans E. Brangier & G. Vallery (eds) *Ergonomie 150 notions clés, dictionnaire encyclopédique*, 509-51, Paris : Dunod.
- Bergé, G., De Bourbon-Busset, J. et Massé, P. (2007). *De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française 1955-1966*, PARIS : L'Harmattan.
- Chabault D. (2013). Du design organisationnel aux pratiques managériales, le cluster à la source d'innovations managériales, *Revue Française de Gestion*, 235/6, 149-160.
- Clot Y., Bonnefond J.-Y., Zittoun M., (2021) *Le prix du travail bien fait, la coopération conflictuelle dans les organisations*, PARIS : La Découverte.
- Couillaud, S., (2018). *Développement du pouvoir d'agir des acteurs en co-innovation par les usages: l'exemple d'accompagnement du projet d'habitat évolutif pour senior*, Doctorat d'ergonomie, Université Paris 8.
- Folcher V., Bationo-Tillon A., Poret C. Couillaud S. (2021). In J. Arnoud, M-S Perez Toralla, M. Cerf, F. Barcellini (Eds), *Interventions et Développements*, Paris, France : Octarès.
- Miossec Y., Donnau C., Pelletier M., Zittoun M., (2010) Le développement du métier : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ? l'exemple d'une coopération entre médecins et psychologues du travail ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2/10, 195-208.
- Mollo, V., Nascimento, A. (2013) Pratiques réflexives, développement des individus, des collectifs et des organisations, dans P. Falzon (ed) *Ergonomie constructive*, 223-236, PARIS : PUF.