

Didactique Professionnelle – Quatrième Colloque International

**ENTRE PRESSIONS INSTITUTIONNELLES ET AUTONOMIE DU SUJET :  
QUELLES ANALYSES DE L'ACTIVITE EN SITUATION DE TRAVAIL EN  
DIDACTIQUE PROFESSIONNELLE ?**

Organisé par l'Association RPDP en partenariat avec le laboratoire CIREL (EA 4354)  
Les 6, 7 et 8 juin 2017 - Université de Lille - Sciences et Technologies, France

**LE MANAGEMENT DE LA QUALITE DU TRAVAIL A  
L'EPREUVE DE L'EXPERIENCE ET DE L'INGENIERIE  
DIDACTIQUE**

Catherine ARNAUD  
Consultante Formation, ITMD  
[c.arnaud.garric@gmail.com](mailto:c.arnaud.garric@gmail.com)

Laurence THERY  
Directrice ARACT Hauts-de-France, 197 rue National Lille  
[l.thery@anact.fr](mailto:l.thery@anact.fr)

Stéphane BALAS  
CRTD-CNAM (EA 4132) et ITMD  
[Stephane.balas@wanadoo.fr](mailto:Stephane.balas@wanadoo.fr)

**Thème 3** : Analyse de l'activité en situation de travail pour la formation et l'apprentissage :  
entre contraintes institutionnelles et potentiels pour les apprentissages professionnels ?

**Compte-rendu de recherche**

**Résumé**

*Cette communication permet de revenir sur certains constats qui ont motivé notre investissement dans un projet intitulé « initiative picarde pour un management durable ». Nous présentons certains acquis et quelques limites aux actions de formation et de recherche inscrite dans ce projet. Enfin, nous mettons en discussion deux effets didactiques de cette expérimentation : d'une part ce que ce travail nous apprend sur la manière de concevoir un dispositif de formation de manager et d'autre part ce que ce travail nous apporte pour concevoir un référentiel de manager de la qualité du travail.*

Depuis plusieurs années nous<sup>1</sup> conduisons une expérimentation et des réflexions autour du management et de ses différentes formes. Traditionnellement associé à la fonction d'encadrement et de contrôle, le management, du fait de la complexification des processus productifs et des exigences démocratiques de notre société, doit se transformer en profondeur, en particulier en parvenant à associer performance productive de l'entreprise et santé et bien-être des salariés. Convaincus de la possible conciliation de ces deux objectifs dans un même temps, les promoteurs de ce projet ont cherché à mettre en pratique leurs convictions, en organisant deux vagues de formations expérimentales de managers et en cherchant à tirer de celle-ci des caractéristiques spécifiques pour un management plus démocratique et participatif mais aussi plus proche du travail effectif des salariés encadrés.

Cette communication est l'occasion de revenir dans un premier temps sur les constats initiaux qui ont motivé notre investissement dans ce projet intitulé « initiative picarde pour un management durable ». Dans un deuxième temps, nous présenterons certains acquis et quelques limites à ces actions. Enfin, dans un troisième temps, nous mettrons en discussion deux effets didactiques de cette expérimentation : d'une part ce que ce travail nous apprend sur la manière de concevoir un dispositif de formation de manager et d'autre part ce que ce travail nous apporte pour concevoir un référentiel de manager de la qualité du travail.

## **1 – le management du travail en question**

### **1-1- Constats**

Avec le développement des organisations « à processus » sous l'effet de la mondialisation, a émergé la fonction de « manager », que ce soit dans les entreprises privées comme dans les organisations publiques. Si dans les organisations tayloriennes la fonction d'encadrement était fondée sur les processus technologiques pilotés par l'ingénieur, dans ces organisations qui ont émergé depuis les années 90, on ne peut que constater que la fonction de « manager » est un pilier des organisations actuelles. Cette fonction non seulement ciblée sur des contrôles technologiques doit être particulièrement un levier essentiel de la performance. Elle doit s'appuyer sur d'autres ressources que technologique, les ressources humaines fondées sur le collectif garant de la compétitivité et de l'innovation.

Cependant, la performance ne tient pas seulement à des facteurs exogènes liés à l'environnement économique et technique, elle repose fondamentalement sur l'engagement des équipes dans leur travail. « Le dispositif de ressources à mobiliser ne relève pas vraiment d'une ingénierie mais d'une capacité d'engagement relevant de la subjectivité du manager et de l'intersubjectivité qui prend forme avec les membres de son équipe, dans des situations de travail qui n'appellent plus d'eux d'exécuter, d'appliquer mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre » (Hubaut, 2009). Or, enquête après enquête,

---

<sup>1</sup> Le NOUS représente en fait des chercheurs et consultants appartenant à l'institut du travail et du management durable (ITMD) et l'ARACT Picardie (devenue Hauts-de-France) réunit autour d'une formation-recherche en Picardie pendant plus de deux ans et dont les premiers résultats ont donné lieu à une communication dans le précédent colloque internationale de didactique professionnelle (Balas et Arnaud, 2014)

l'observation du développement des risques psychosociaux met en question le lien entre ces entreprises et leurs salariés.

En effet, Dujarier souligne l'importance prise par « des dispositifs impersonnels dans l'encadrement de l'activité... Il – le dispositif - est abstrait et permet de préparer les batailles. Importé dans les entreprises, le mot s'apparente au planning, à l'organisation détaillée de l'action avant qu'elle ait lieu, et déterminée loin d'elle ». (Dujarier, 2016, p 16-17).

Ainsi, le travail de manager centré sur la logique stratégique des prescriptions se caractérise par une distance importante vis-à-vis du travail réel des équipes, une vision abstraite du travail à réaliser, un dialogue social conflictuel.

Ainsi, les managers sont appelés à multiplier les rôles : maintien des objectifs, soutien RH des équipes, ce qui nécessite une proximité avec celles-ci. Mais les managers ne peuvent exercer correctement leur mission à cause de la lourdeur du *reporting*, de la gestion, de la charge de travail qui les éloigne des équipes et forme des freins à une organisation sereine et concertée de l'activité. La dynamique de régulation et de reconnaissance fonctionne mal et cela a un impact sur les conditions de travail. Alors qu'elles subissent des injonctions à l'autonomie, à la responsabilité, les équipes manifestent un désarroi devant des difficultés à gérer l'imprévu, une perte de sens de ce qu'ils font, un isolement face à la concurrence, exacerbée aussi entre eux par les modes d'évaluation et l'absence d'un collectif. Encadrement distant, crise de sens sur les missions et le rôle dans l'organisation ont un impact sur les conditions de travail. Du point de vue de l'encadrement, logique stratégique et logique subjective fondée sur les valeurs, et leurs représentations de leur rôle de management s'affrontent et distillent un désarroi. La multiplication des RPS nécessite de renouveler les modalités d'intervention : passer de la gestion des risques à une refonte des modes d'organisation du management.

## **1-2- Problématique**

Encadrer est-il un métier impossible ? On peut à ce sujet évoquer le « management empêché » que décrit Detchessahar (2013) quand ces professionnels réalisent leur travail « au chevet de machines de gestion » ou « en réunion » et non au contact du travail.

Un nouveau modèle de management s'impose, fondé sur la nécessité de mettre *le travail réel* au cœur des activités de management et passer ainsi d'une qualité prescrite à une *qualité coconstruite du travail avec l'ensemble des collaborateurs*. *Mais comment ?* Comment recréer du sens à l'activité partagée ? Comment libérer les capacités d'analyse et d'initiative des collectifs de travail et des managers afin de susciter chez ceux-ci le développement du pouvoir d'agir (Clot, 1995 ; 2008) ?

## **1-3 – la mise en œuvre de deux actions expérimentales**

Répondre à ces questions sous la forme d'une formation nous conduisait à un dilemme pédagogique : former des managers à une fonction qui n'existait pas, sans modèle ou exemple. Comment transformer les représentations des managers de leur fonction, mais aussi leurs attentes de la formation ?

En effet, on assiste à une explosion des formations en management, pour la plupart centrées sur l'appropriation d'outils de gestion, des réflexions stratégiques, sur le développement personnel, la connaissance et l'affirmation de soi, s'appuyant sur des théories psychologiques

« fixistes » : on *psychologise* ainsi le travail et on renvoie aux personnes elles-mêmes la responsabilité des difficultés à s'organiser, gérer.

Or, ce qui est au cœur de la fonction de manager, c'est le travail : son travail réel de manager du travail, et son regard sur le travail réel son équipe. Aussi, le travail du manager doit-il être au cœur des formations de management.

A partir de ces réflexions et pour répondre<sup>2</sup> à une demande locale d'entreprises en matière de formation des managers, nous avons conçu un dispositif dont les enjeux étaient les suivants :

- développer un management *centré sur le travail réel et sa mise en discussion* ;
- passer d'une organisation centrée sur la transmission verticale d'objectifs, de règles, de normes à une *organisation centrée sur la construction collective* de l'activité de travail, de ses finalités, de ses modalités, de ses critères de qualité (Clot, 2015).

L'objectif de ces expérimentations est d'engager les managers à organiser des espaces de discussion avec leurs équipes, avec ou sans leur propre participation, afin de co-construire collectivement les modalités de réalisation du travail. Dans cette perspective, la qualité du travail<sup>3</sup> est le produit d'une délibération collective, mais aussi de controverses entre les acteurs qui sont porteurs d'une certaine vision de ce qui fait la qualité. Il s'agit de substituer la qualité « co-construite » à la qualité prescrite afin de mieux affronter les aléas du réel, sa diversité, sa variabilité et sa complexité. C'est une mise en mouvement des sujets que suscitent ces espaces de discussion afin de restaurer le pouvoir d'agir. « Le souci et la réalisation du « travail bien fait », celui dans lequel on peut se reconnaître individuellement et collectivement, au diapason d'une histoire professionnelle qui se poursuit et dont on se sent comptable » (Clot, 2008).

Nous avons organisé notre intervention selon le dispositif suivant :

- des journées collectives espacées de quatre à six semaines, rassemblant les managers issus de différentes entreprises ;
- un accompagnement individuel de consultant pour chaque manager afin de soutenir sa réflexivité sur son travail et sur celui de son équipe.

Ainsi, deux principes essentiels ont fondé notre approche : l'ancrage dans la réalité du travail quotidien des managers en s'appuyant sur l'analyse des activités et la co-construction avec eux des solutions à apporter à leurs problèmes. Les verbalisations de leurs représentations suscitées sous la forme de débriefings, de rapports d'étonnement, de tours de table ont été une ressource essentielle de leur formation. Nous avons eu aussi recours à des cas, des simulations, des jeux de rôles. Chaque journée collective a fait l'objet d'apports méthodologiques et conceptuels.

---

<sup>2</sup> Un partenariat s'est organisé en 2015 entre ITMD (Institut du Travail et du Management Durable) et L'ARACT Picardie devenue L'ARACT Hauts de France

<sup>3</sup> Ce que l'équipe ITMD-ARACT Picardie entend par « qualité du travail », c'est la qualité du processus, des moyens (matériels) et des ressources (humaines, les informations disponibles, le temps, l'espace, ...) mis en œuvre en vue d'obtenir un résultat satisfaisant, « le travail bien fait ». La qualité ainsi ne porte pas sur le produit seul mais, et sur le processus et sur le produit.

A partir de l'analyse des situations de travail et de celle conduite avec les membres de son équipe, chaque manager participant à la formation va les mettre en discussion avec son équipe et réaliser un projet : faire l'expérience de l'action collective, rendre tangibles les effets de la formation.

La formation a été ainsi conçue de façon à favoriser les allers-retours entre les sessions (journées collectives) et les expérimentations sur les sites de travail : sessions de formation à intervalles réguliers le déroulement des enseignements en phase avec les questions du terrain.

Nous avons successivement mené deux actions, chacune rassemblant une dizaine de managers relevant d'une hiérarchie intermédiaire (n+2, n+3), certains d'entre eux ayant une fonction de dirigeant dans une TPE. Ils représentaient des entreprises publiques ou privées, des associations, dont les activités pouvaient être commerciales, de service, ou industrielles.

## **2 – les acquis et les limites de ces actions**

Le bilan de ces actions s'est déroulé en deux temps : un bilan en groupe qui a clôt les journées collectives, des entretiens individuels avec les participants, et avec leur hiérarchie quand cela a été possible entre quatre et six mois après la fin de l'action. Une dynamique renouvelée et suscitée par la constitution d'un collectif de managers issus de différentes entreprises et de différents métiers, c'est un des effets majeurs observés par les participants : leur regard réciproque sur les activités des uns et des autres a contribué à forger une alliance forte entre eux, à leur étonnement, alors qu'ils occupaient des fonctions différentes selon leur positionnement dans l'organisation, et que celles-ci déployaient des activités fort diverses.

Ils ont découvert qu'ils partageaient des problèmes similaires dans le management de leurs équipes, qu'ils étaient confrontés aux dilemmes de loyauté vis à vis de leur direction. Un collectif de pairs s'était constitué progressivement comme ressource à partir de ce lieu d'échanges et de partage où chacun avait un regard sur les activités des autres : leurs problèmes étaient reconnus du point de vue de leur activité spécifique de manager et du positionnement qu'ils occupaient dans leur organisation.

Ils ont souligné que l'analyse du travail, notamment des écarts entre travail réel et travail prescrit a été un des éléments essentiels de leur compréhension du déroulement des activités des membres de leur équipe et a contribué à développer leur réflexivité.

Ils observent qu'ils ont dû développer des compétences dans la communication avec leurs équipes : la manière de présenter des consignes, de clarifier des objectifs. Ils ont surtout développé une plus grande confiance dans la capacité de celles-ci, dans leurs initiatives et ils délèguent plus facilement leurs missions.

Des espaces de discussion se sont développés dans un certain nombre d'entreprises et ont donné lieu à des projets élaborés collectivement et mis en œuvre : construction d'outils pour organiser au mieux la charge de travail afin de répondre plus rapidement à la demande du client, pour recueillir les ressources nécessaires au déroulement de l'activité, pour développer la qualité de service auprès de l'utilisateur. Dans certains cas, une amélioration des résultats, des performances de l'équipe ont été constatés qui ont eu des effets positifs sur le développement de leur structure : développement des ressources augmentation du nombre de clients, délais de réalisation de commandes plus rapides, amélioration des processus du travail, ...

C'est à un engagement fort qu'était confronté le manager : il se jouait pour lui une transformation de son rôle vis à vis de son équipe. Devait-il participer à l'espace de discussion ou laisser son équipe le gérer ? Qui l'anime, qui arbitre les conflits ? Sur quoi repose son autorité ? Ecouter sans prendre parti, laisser la parole de chacun s'exprimer, réguler les échanges sans les diriger, accepter des controverses modifie leurs conceptions de la hiérarchie et questionne leur autorité. Leur rôle se reconstruit en développant d'autres appuis de leur autorité : des compétences à stimuler, réguler les interactions, à gérer les conflits de critères, à être garant du fonctionnement collectif. C'est transformer la culture du management vertical en un management qui privilégie le soutien à ses équipes, régule les interactions, libère les initiatives.

Mais cette transformation, elle ne peut s'accomplir que s'il a lui-même le soutien de sa propre hiérarchie et de ses pairs transversaux. Ce sont des difficultés que nous avons rencontrées et qui pèsent sur la pérennité des actions. En effet, une fois la formation et l'accompagnement terminés pour la mise en place de ces espaces, l'enjeu est qu'ils deviennent pérennes, que de nouveaux projets soient mis en œuvre. Dans certains cas, formation et accompagnement terminés, ces espaces ont été désinvestis par la hiérarchie supérieure et les managers concernés ont rencontré des difficultés à continuer à les faire exister.

Pour quelques cas, il a été difficile de les mettre en œuvre pour diverses raisons : dans le cas d'une grande entreprise internationale, la mise en œuvre directive d'une nouvelle organisation qui s'accordait mal avec nos projets, un désintérêt de l'encadrement supérieur pensant que c'était un objet de formation à propos duquel ils n'avaient pas à intervenir et à propos duquel ils n'avaient pas réellement d'attentes, mais aussi une difficulté pour certains managers de quitter un mode d'échange individualisé et non formel avec les membres de leur équipe pour développer un collectif.

### **3 – Professionnaliser les managers pour développer la qualité du travail**

#### **3 - 1- un dispositif construit à partir de l'analyse de l'activité**

Ainsi, la mise en place d'espaces de discussion dont l'objet porte sur les critères de la qualité du travail est une étape majeure dans le déroulement du processus de formation et met en jeu la professionnalisation des managers selon des modalités qui lui sont spécifiques. L'enjeu en est de restaurer « le pouvoir d'agir » (Clot 2008), de mettre en mouvement un collectif en l'impliquant dans une action transformatrice de leur travail. « Le vécu, qui devient un moyen de vivre autre chose en situation d'intervention doit être accueilli ou « même provoqué » avec beaucoup de compréhension et de doigté » (*ibid.*).

L'analyse de l'activité, point de départ des journées collectives, instaure un dialogue entre les différents interlocuteurs à propos de leur fonction. Passer du faire au dire donne un autre regard sur l'action, « le langage étant alors un auxiliaire et un marqueur de l'action – un moyen d'attirer l'attention sur ce qu'il y a de pertinent dans ce qui se passe » (Bruner, 1983).

Le faire prend alors une autre dimension : « c'est le dialogue, l'ordre dialogique qui offrent la scène où les sujets se rencontrent, eux-mêmes et les autres, ainsi que leurs histoires, environnements et circonstances » (Clot, 2008). Il s'agit de les conduire à une compréhension des difficultés qu'ils rencontrent : comprendre les dilemmes qui se posent à eux, les impasses qui bloquent leur action, l'implicite de l'organisation du point de vue de son histoire, de sa culture, de ses stratégies, afin de dégager des marges de manœuvre pour agir et transformer

l'activité. Et cette transformation de l'activité implique une mise en débat avec leur propre hiérarchie et leur direction. Ainsi, selon l'analyse des voies de professionnalisation proposées par Wittorski, notre approche de formation des managers relève de « La voie de professionnalisation appelée "logique de la réflexion pour l'action"- qui caractérise des moments individuels ou collectifs de définition, par anticipation, de nouvelles façons de faire dans l'intention (fréquemment observée) d'être plus efficace au travail. Il s'agit d'une réflexion anticipatrice du changement quant à l'action » (2016). Le retour sur soi, la réflexivité ont un rôle majeur dans le développement des compétences.

Lors des premières journées des formations collectives, les managers nous ont fait part de leur étonnement à propos de notre démarche : nous ne leur transmettions pas d'emblée des savoirs, nous commençons par leur récit de leurs actions. « L'action efficace durablement prend sa source dans les étonnements que réserve toujours le réel. La pensée ainsi provoquée a besoin de savoir. Mais ce n'est pas le savoir qui engendre la pensée... Notre rôle n'est pas d'expliquer ce qu'ils font, mais de leur donner les moyens de s'expliquer avec ce qu'ils font pour qu'ils puissent éventuellement faire autrement » (Clot 2008). Ainsi les savoirs ne sont pas la source de l'action mais des moyens de compréhension et de développement de l'activité et de la créativité : guider l'observation, la prise d'information, la recherche de moyens d'action.

Au cours de ces actions, quatre questions cruciales sont abordées : 1- comprendre le travail, 2- qu'est-ce qu'un travail de qualité, 3- que signifie manager le travail et 4- qu'est-ce le bien-être au travail (Parlier, 2016). Ces questions font appel à différentes notions qui relèvent de la clinique de l'activité, de la sociologie du travail, de la psychosociologie. L'enjeu est de les cibler à partir de l'activité afin d'en constituer un champ conceptuel référent de l'action de formation et surtout d'en définir la pertinence pour que la conceptualisation de ces notions soient des moyens de compréhension de leur action et de transformation.

Si les managers sont les acteurs de premier plan de la scène de la formation, leur hiérarchie supérieure, leurs pairs, les RH mais aussi, selon les contextes et problèmes à résoudre, des responsables opérationnels techniques et administratifs en constituent l'arrière-plan et sont aussi à prendre en compte dans le déroulement de ces actions. La formation est conçue alors comme un dispositif systémique caractérisé par des interactions de différents plans et constituée de deux modalités d'intervention : les journées collectives de formation et l'accompagnement individuel. Le dispositif, conçu comme médiation, va jouer un rôle de passage pour développer de nouveaux usages. « Penser les dispositifs, c'est au contraire penser la manière la plus naturelle dont l'individu est parfaitement à même de se situer dans l'environnement, de l'approprier, le modifier, l'intégrer..., c'est reconnecter des compétences non spécifiques à un environnement disponible et donner toutes ses chances à la créativité » (Berten, 1999).

La pertinence de l'accompagnement de ce dispositif réside dans le lien entre les journées de formation et l'environnement de travail du manager. La posture de l'accompagnateur n'est pas celle d'un coach ou d'un tuteur et encore moins celle de l'expert qui doit délivrer un diagnostic. Ce qui est en jeu dans ce dispositif, ce n'est pas seulement de faire du manager l'agent de son propre changement, mais aussi d'accompagner une transformation de la structure avec l'implantation d'espaces de discussion. S'il développe bien sûr une relation privilégiée avec le manager qu'il accompagne, il doit aussi prendre en compte des relations avec d'autres membres de l'organisation, notamment avec l'encadrement et la direction. Son

intervention démarre avant le déroulement de l'action elle-même afin d'établir un contrat d'engagement avec la direction du manager : expliquer la démarche, clarifier les rôles, garantir la pérennité de l'espace de discussion. Il doit réguler en permanence la distance entre lui et la personne qui l'accompagne, et entre lui et la direction. De fait, son accompagnement ne concerne pas seulement le manager, mais la relation entre le manager et son encadrement et, d'une manière plus générale, l'accompagnement d'une transformation dans l'organisation. Pour autant, il ne se substitue pas à l'un ou à l'autre et doit régler en permanence sa distance vis à vis d'eux. Cette relation de médiation fait de lui un partenaire de l'action et de la structure et ne se réduit pas à celle de prestataire.

### 3-2 - un outil essentiel : le référentiel des fonctions du MQT

Très rapidement, lors du lancement de l'expérimentation, il est apparu nécessaire de conduire un processus de référentialisation (Figari, 1994 ; Figari & Remaud, 2014) du métier de manager de la qualité du travail : l'enjeu en était la pertinence dans le choix des instruments et le repérage des concepts nécessaires à la compréhension de leurs activités par les managers en formation et par ailleurs, nous devions répondre à des demandes de validation de ces formations et nous avons besoin à la fois pour nous-mêmes intervenants et pour les managers de rendre visible les activités du manager du travail. Aussi, cette conception de référentiel avait un double objet : produire un document descriptif (Balas, 2011) permettant de fixer, provisoirement, les contours d'un métier<sup>4</sup> en construction et, d'autre part, disposer d'un document de référence permettant de prescrire des pratiques pédagogiques (*id.*) en vue de pérenniser l'action de formation expérimentale dans le cadre d'un diplôme d'université ou d'un dispositif de nature proche.

Mais, comme nous le montrons par ailleurs (Balas, 2016), il existe un impact des choix de conception dans la richesse des usages permis par un référentiel de diplôme<sup>5</sup>. Ainsi, avons-nous choisi de construire ce référentiel en référence la plus étroite possible avec l'activité effective des managers associés à notre action. C'est pourquoi, l'analyse du travail et en particulier les activités réalisés des managers sont au cœur du dispositif.

Dès lors, nous avons fait des choix méthodologiques spécifiques. Nous avons choisi de répertorier dans une première partie descriptive<sup>6</sup>, les activités clé des managers, identifiées au cours de l'expérimentation, à travers les échanges en cours, les accompagnements en entreprise et les entretiens individuels qui ont été conduits à l'issue du processus. Ces activités, pour les différencier des tâches et pour en enrichir la description, sont définies au travers trois éléments : le but poursuivi de l'action, les outils et instruments mobilisés et les

---

<sup>4</sup> La question importante de savoir si les activités d'un manager de la qualité du travail peuvent être constitutives d'un « métier » ou une « coloration » spécifique d'un métier plus vaste de « manager » ne peut être traité ici mais a longuement animée nos débats d'équipe.

<sup>5</sup> Nous utilisons le terme de « diplôme » dans son acception générale, bien conscient que dans notre cas, notre projet se situe moins dans un projet de certification que de formation.

<sup>6</sup> Ce qui est contraire à la logique des référentiels des diplômes universitaires qui placent les contenus de formation, organisés en unité d'enseignement (UE), eux-mêmes découpés en éléments constitutifs d'unité d'enseignement (ECUE), comme référence initiale.



relations sociales instaurées au cours de l'action à travers la description des acteurs impliqués et leur mode d'implication.

Dans un deuxième temps, nous avons répertorié les compétences mobilisées par ces managers. Nous avons instauré un rapport de déduction entre activité et compétence : le référentiel contient moins de compétences que d'activités ce qui permet de rompre avec une vision linéaire souvent proposée dans les ingénieries des certifications professionnelles (Robichon & Ladouceur, 2017) et inspirée de la méthode ETED (Mandon, 2009). A travers sa rédaction, le référentiel cherche à exprimer l'existence de rapports itératifs entre compétences et activités : une compétence est mobilisée au travers la réalisation d'une ou plusieurs activités et, à l'inverse, une même activité peut nécessiter la mobilisation de différentes compétences en fonction de la complexité de la situation.

Le projet de formation, ce qu'en ingénierie de certification on désigne par le terme de « référentiel de formation » est construit par des allers-retours entre le référentiel d'activités (qui donne le sens de l'action de formation) et le référentiel de compétences qui norme le parcours jusqu'à l'évaluation. Les compétences sont, en effet, avant tout des instruments de l'évaluation (Coulet, 2011).

Ces choix méthodologiques ont été guidés par quelques principes que nous exposons ici :

- le premier est d'exprimer le fait que le manager que nous cherchons à décrire est un acteur inscrit dans un système (l'entreprise, les équipes, les clients...);
- le deuxième est d'insister sur la dimension sociale du manager. Dans un monde où règnent les rapports de domination, ces derniers doivent être vus « comme des rapports sociaux empêchés, dévitalisés » (Clot & al., 2016). Pour un manager de la qualité du travail, des rapports sociaux équilibrés sont centraux. Dans le même article, Clot précise d'ailleurs « au fond je ne crois pas du tout que les rapports sociaux soient seulement un "contexte social" pour l'activité. Cette dernière – si on ne la réduit pas au fétichisme d'une simple opération réalisée – est un rapport social qui s'explique avec la domination aux deux sens du terme » (id.);
- le dernier principe qui nous guide est celui de produire un document favorable au développement des pratiques pédagogiques. En un mot, un référentiel pensé pour ces usagers, c'est-à-dire les formateurs. Ainsi, quelles que soit nos ambitions initiales, il nous a semblé essentiel de produire un référentiel simple dans son mécanisme, court (pas plus de dix pages) et visuel (d'où l'usage de schémas pour exprimer les rapports entre activités et compétences).

Ainsi produit, ce référentiel nous paraît favorable pour soutenir des réflexions pédagogiques futures mais il peut, par lui-même, constituer un outil pédagogique de professionnalisation. Son authenticité, vis-à-vis des activités réalisées, lui permet en effet d'être un support pour les dialogues entre formés, sur le travail de manager de la qualité du travail.

## Conclusion

Le monde du travail et l'entreprise vivent actuellement une évolution majeure du fait de l'accélération des transformations technologiques, d'une concurrence accrue et d'une aspiration de la société à favoriser un équilibre entre vie au travail et épanouissement personnel. Face à ces évolutions, le management ne peut plus rester la figure paternaliste voire autoritariste du contrôle et de la surveillance du travail de subordonnés muets. Chacun est légitime à participer à l'amélioration de l'organisation du travail et le rôle du manager, inexorablement, devient celui d'organiser les conditions de ces mises en débats. La difficulté, pour lui, est cependant d'investir cette nouvelle figure managériale tout en conservant une maîtrise de la performance des équipes qu'il manage.

Pour y parvenir, nous avons parié sur la centralité du travail effectif qui devient un point de rencontre entre le manager et ses équipes. Le « travail bien fait » est, en même temps, un objectif partagé et une valeur profondément discutable.

Cette présentation nous permet de revenir sur une expérimentation menée en Picardie avec des managers et sur les constats que nous en tirons, un an après son achèvement, dans l'optique de concevoir des dispositifs de formation de véritable managers de la qualité du travail.

## 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, <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00669690>
- Balas, S. (2016). Comment concevoir des référentiels de diplômes professionnels sans renoncer au travail réel ?, *Activités* [En ligne], 13-2 | 2016, mis en ligne le 15 octobre 2016, consulté le 16 octobre 2016. URL : <http://activites.revues.org/2889>
- 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 *3ème colloque international de didactique professionnelle*, « Formation et conception », Caen, 28-29 octobre 2014
- Berten, A. (1999). *Dispositif, médiation, créativité, petite généalogie*. Hermès la revue, CNRS
- Bruner, J. (1983), *Le développement de l'enfant : Savoir faire, savoir dire*, Paris, PUF.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux du travail et de vie*. Paris : La découverte.
- Clot, Y. (2008b). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF
- Clot, Y. (2015). La qualité du travail : trait d'union entre santé et performance. Conférence introductive dans le cadre du *50<sup>ème</sup> congrès de la SELF*, « Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production », Paris, 23, 24, 25 septembre 2015.
- Clot, Y., Bouffartigue, P., Durand, J.-P., Fortino, S., et Mias, A. (2016). Questions autour de la clinique de l'activité, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 02 novembre 2016, consulté le 18 novembre 2016. URL : <http://nrt.revues.org/2900> ; DOI : 10.4000/nrt.2900
- Coulet, J.-C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain*, 2011/1, Vol. 74, pp. 1-30

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion, *Négociations*, 2013/1 n°19, pp. 57-80.

Dujarier, M.-A. (2016) *Le management désincarné – Enquête sur les nouveaux modes de travail*, Paris : La Découverte –

Figari, G. (1994). *Evaluer : quel référentiel ?* Bruxelles : De Boeck Université.

Figari, G., & Remaud, D. (2014). *Méthodologie d'évaluation en éducation et formation ou l'enquête évaluative*. Bruxelles : De Boeck.

Hubault, F. (2009). Le travail du management. *Revue Economie et Management*, n°130.

Mandon, N. (2009), *Analyser le sens et la complexité du travail*, la méthode ETED (Emplois Types en Dynamique), L'Harmattan, coll. « Action et savoirs clés ».

Parlier, M. (2015). *Management du travail & travail de qualité*. Note de travail, Septembre 2015

Robichon, M., & Ladouceur, M. (2017). Le dilemme professionnel des ingénieurs de formation : entre visée normative et visée didactique. *Education Permanente*, Hors-Série AFPA 2017, pp. 33-42.

Wittorski, R. (2016). *La professionnalisation en formation – Textes fondamentaux*. Rouen et le Havre : Presses Universitaires de Rouen et du Havre.