

« Passer en mode agile » : la flexibilisation des individus et des organisations au service du changement continu

Camille Bachellerie*, Corinne Gaudart* et Johann Petit**

***CREAPT – LISE – CNRS / CNAM (UMR 3320), 2 rue Conté, 75003 Paris**

**** Université de Bordeaux, Laboratoire IMS, 351 Cours de la Libération, 33405 Talence**

camille.bachellerie@lecnam.net

Résumé. Le travail de recherche en cours vise à éclairer l'articulation des temporalités en jeu dans le travail dans un contexte de management agile dans les secteurs de l'ingénierie aéronautique et automobile. Un état de l'art critique de la littérature en sciences de gestion et management a permis de mettre en visibilité les risques de fragilisation de la santé et de la construction des parcours professionnels liés à la mise en place des organisations agiles. Parallèlement, des premières enquêtes exploratoires ont mis en lumière l'activité de synchronisation de temporalités multiples réalisée par ces travailleurs dans les bureaux d'études pour d'une part mener à bien le projet et d'autre part préserver leur santé et construire leur parcours professionnel. Ainsi, nous interrogeons la superposition de ces temporalités hétérogènes – celles de la conduite de projet et du management agile – et des compromis réalisés par les travailleurs pour tenir ces enjeux de performance et de santé.

Mots-clés : expérience et pratique, organisation du travail et systèmes sociotechniques, conception organisationnelle

« Switch to agile » : the flexibility of individuals and organizations in the service of continuous change

Abstract. The purpose of this article is to clarify the articulation of the temporalities involved in work in an agile organization background in the aeronautical and automobile engineering sectors. A critical state of the art in management science has made it possible to highlight the risks of fragility on health and the construction of professional paths linked to the establishment of agile organizations. At the same time, initial exploratory surveys have shed light on multiples temporalities' synchronization activity carried out by these workers in the design offices, on the one hand to carry out the project and on the other hand to preserve their health and build their professional itinerary. Thus, we question the superposition of these heterogeneous temporalities - those of project management and agile management - and of the compromises made by workers to meet these performance and health challenges.

Keywords: experience and practice, work organization and sociotechnical systems, organizational design

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

Bachellerie C., Gaudart C. et Petit J. (2020). « Passer en mode agile » : la flexibilisation des individus et des organisations au service du changement continu. Actes du 55ème Congrès de la SELF. L'activité et ses frontières. Penser et agir sur les transformations de nos sociétés. Paris, 16, 17 et 18 septembre 2020

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

INTRODUCTION

Nous réalisons un projet de thèse en ergonomie s'intéressant à l'organisation du travail dans des bureaux d'études en ingénierie aéronautique et automobile. Ces bureaux d'études peuvent être organisés « traditionnellement » en management par projets mais aussi en « mode agile », ce qui nous a interrogés quant à la responsabilisation et à l'auto-organisation (ou « empowerment ») des travailleurs dans un contexte de management agile. Ainsi, l'objectif de cette thèse est de montrer en quoi le changement organisationnel induit par l'instauration du management agile reconfigure l'articulation des temporalités en jeu dans le travail pour tenir les enjeux de performance pour le projet (temps et innovation) tout en préservant la santé et la construction des parcours professionnels.

Grâce à un état de l'art en sciences de gestion et de management sur les organisations agiles, nous avons dressé le portrait de l'être humain « agile » au travail qui a ensuite été mis en perspectives avec la littérature en ergonomie. Parallèlement à cela nous avons réalisé une enquête exploratoire dans plusieurs bureaux d'études nous permettant de formuler des hypothèses de travail et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour ce projet de recherche.

1. CONTEXTUALISATION DU PROBLEME : D'OU VIENT L'AGILITE ?

La théorie agile

A notre connaissance, la première fois que le terme « Agile » apparaît dans la littérature pour désigner un mode de gestion se situe en 1992 dans le rapport Nagel Iccocca Institute. Ce rapport est une réponse à une requête du Congrès américain sur les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine dans une période où l'économie du pays connaît une récession. L'enjeu de ce rapport est de créer un nouveau mode de gestion des entreprises américaines en faisant des recommandations au Congrès dans le but de relancer l'économie : « After examining this report, we invite you to join us in turning the 21st Century Manufacturing Strategy into reality. The economic well-being and strength of America depends on it. » (p. 2).

Son principal rédacteur est Roger N. Nagel, professeur en sciences informatiques de l'ingénierie à l'Université de Lehigh. Il a été rédigé sur la base d'une expérimentation menée en partenariat avec des directeurs de quinze grandes entreprises américaines telles que Boeing Helicopters, General Motors, IBM, Motorola ou encore Texas Industries.

Le rapport Nagel pose les premiers jalons de la définition de l'agilité comme étant la capacité d'une entreprise à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs. En cela, les rédacteurs de ce rapport en appellent à une mutation rapide de l'industrie, à l'utilisation accrue des outils informatiques, au développement des technologies de production ainsi qu'à l'importance de l'information et de la communication. Notons qu'à ce stade, très peu d'informations nous sont données sur les mutations que doit subir le travail pour rentrer dans cette ère

agile mais les auteurs préconisent tout de même une main d'œuvre qui se doit d'être flexible et réactive.

En cela, le rapport Nagel définit ce que l'on appelle l'« agile manufacturing », précédant la publication de nombreux textes d'explicitation de ses concepts et de préconisations pour opérationnaliser la transformation agile.

Dans son article « Agile manufacturing : A framework for research and development » (1999), Gunasekaran, à partir d'une revue de la littérature, présente l'agile comme la capacité de survivre et de prospérer dans un environnement concurrentiel caractérisé par des changements continus et imprévisibles, en réagissant rapidement et efficacement grâce à des produits et services conçus par les clients.

Les méthodes agiles

En 2001 est publié par dix-sept experts en informatique l'Agile Manifesto décrivant les treize principes du management agile. Les méthodes dites « agiles » sont des méthodes de gestion de projets qui ont commencé à émerger dans le milieu de l'informatique. Elles sont censées être plus souples que les méthodes classiques et accordent une grande importance à la prise en compte du besoin des utilisateurs. On ne parle plus de souplesse et de flexibilité mais d'agilité des travailleurs et des process.

En 2015, Lemieux et Beauregard, deux chercheuses en ressources humaines et management à l'Université de Montréal, analysent ces principes au regard de leurs implications générales pour le management. Ainsi, les méthodes agiles s'appuient sur une démarche participative et itérative prenant en compte les besoins du client et permettant de répondre aux turbulences environnementales souvent citées pour justifier la mise en place de l'agilité. Du fait de ce principe d'itération, les travailleurs doivent accepter de changer régulièrement d'objectifs en fonction des injonctions du client qui s'élaborent au fur-et-à-mesure du processus de conception. En cela, le changement a une place prépondérante dans les méthodes agiles. Ce principe d'itération, donnant lieu à des changements réguliers, implique également de réduire la planification des activités afin que l'organisation soit la moins rigide possible. Pour donner lieu à une meilleure coopération entre les équipes, les auteurs voient dans les méthodes agiles le moyen de « motiver » (p. 67) les travailleurs à travers « des conditions de travail stimulantes » (p. 67) comme par exemple les openspaces, le travail en binôme ou les rencontres « en face à face » promues par les méthodes agiles. Enfin, les auteures mettent l'accent sur des équipes auto-organisées et de petites tailles, favorisant, selon elles, la coopération, l'autonomie, l'apprentissage et l'adaptation continue aux changements.

Ce qui ressort principalement à travers ces textes c'est que la stabilité est synonyme d'enlisement et que la survie des entreprises repose sur des changements forts, faisant figure de rupture. Ces caractéristiques se veulent nouvelles et innovantes mais comme nous allons le voir, leurs conséquences sur la santé sont déjà bien connues.

2. ESSAI D'UN PREMIER REGARD ERGONOMIQUE SUR LES ORGANISATIONS AGILES

L'objectif de cette partie est d'élaborer un premier regard ergonomique sur les organisations agiles. A notre connaissance, il n'existe pas de littérature en ergonomie prenant en compte la santé au travail dans l'analyse des organisations agiles. Nous avons donc pris la liberté de reprendre les thématiques principales abordées dans la littérature agile et d'étudier la vision qu'en porte l'ergonomie.

Ainsi, de cette littérature que nous avons présentée sur les organisations agiles, nous avons fait le choix d'en extraire trois notions fondamentales ; la flexibilité, au sens du changement en continu promu par les méthodes agiles, les compétences et l'autonomie pour essayer de comprendre ce que les organisations agiles peuvent impliquer du point de vue de l'être humain au travail.

La flexibilité : le risque de l'accélération du temps

La question que nous nous posons ici est en quoi la flexibilité peut entraver l'activité des travailleurs, dans le sens d'une flexibilité désignant le changement en continu auquel les travailleurs doivent faire face dans le contexte des organisations agiles. Nous souhaitons illustrer cette flexibilité en changements continus par l'enquête « Conditions de travail » publiée par la DARES en 2016 dans laquelle il est indiqué que 43% des salariés interrogés déclarent au moins un changement au cours des douze derniers mois. Parmi ceux-ci, 63% déclarent ne pas avoir été consultés lors de ce changement et 42,9% ont le sentiment de ne pas avoir reçu une information suffisante et adaptée. De plus, 29,5% des salariés disent ne jamais savoir les tâches qu'ils auront à faire le mois suivant. Enfin, toujours selon cette même enquête, 48% disent vivre parfois des changements imprévisibles et mal préparés et 42,2% avoir parfois le sentiment d'être dépassés par des changements trop rapides.

Il ne s'agit pas ici de définir le changement comme étant forcément positif ou, au contraire, forcément négatif. Comme l'on démontré Loup Wolff, Céline Mardon, Corinne Gaudart, Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff en 2015, le changement dépend en grande partie de son contenu, de ce qu'il modifie dans l'activité de travail et dans le rapport qu'a le travailleur à cette activité. Nous voyons ici l'intensification comme étant le produit de changements en continu qui eux-mêmes sont produits par l'intensification. A cette course aux changements viennent se superposer d'autres temporalités propres au secteur de l'ingénierie de conception et Jean-Yves Boulin (2019) rappelle que l'articulation des temporalités dans un contexte de flexibilisation densifie le temps.

Néanmoins, comme le souligne Corinne Gaudart (2017), le travailleur ne fait pas seulement face à des temporalités qui lui sont extérieures et imposées par son environnement. Il a la capacité de créer une temporalité subjective, qui lui est propre, en y intégrant ses propres ressources et contraintes physiques et cognitives et en articulant le présent au passé et au futur. En cela, le fait de circuler entre ces temporalités, c'est-à-dire d'avoir la possibilité de convoquer le

passé dans le présent tout en se projetant dans le futur et de se créer un temps subjectif, est une activité en elle-même. Selon l'auteure, la densification du temps ne permet pas la création d'un temps à soi, c'est-à-dire d'un temps dans lequel le travailleur se retrouve et qui n'est pas subi, pour se créer des marges de manœuvre et réaliser son activité tout en préservant sa santé. Ce caractère instable et mouvant inscrit le travailleur dans le présent, sans possibilité de convoquer l'expérience acquise tout au long de son parcours ni de se projeter dans l'avenir. L'auteure fait appel à la notion de "présentisme" d'Hartog (2012) (p. 201) pour expliquer ce phénomène.

Quelles possibilités pour monter en compétences dans les organisations agiles ?

Pour définir la notion de compétences, nous nous appuyons sur la définition qu'en donnent Annie Weill-Fassina et Pierre Pastré (2004) : « Les compétences caractérisent l'organisation de l'activité en contexte, la manière dont elle est réalisée. [...] Elles permettent de découvrir et d'exploiter les ressources adéquates aux situations de travail ; elles en fondent les représentations et les stratégies pour y faire face. [...] On considère les compétences comme constituées de connaissances déclaratives et de procédures verbalisables, de savoir-faire plus ou moins implicites et de méta-connaissances permettant une réflexion sur les composantes précédentes. » (p. 214). En cela, les compétences professionnelles évoluent tout au long de la vie, elles sont à la fois complexes par leurs processus de mise en œuvre, mais également économiques dans le sens où elles permettent à l'être humain au travail de réaliser son activité de manière à préserver sa santé et à réaliser la performance attendue. Comme l'écrit Corinne Gaudart (2015), la convocation de l'expérience est rendue difficile par l'intensification du travail (alors que paradoxalement, cette expérience pourrait permettre aux travailleurs de déployer des stratégies pour y faire face) et cette expérience ne peut pas non plus se construire dans un tel contexte. Le fait de ne pas pouvoir développer cette expérience limite les possibilités de projection dans l'avenir car la capitalisation des apprentissages en savoirs et savoir-faire est contrainte par l'intensification. Ainsi, c'est le premier risque que nous distinguons dans l'impact que peuvent avoir les organisations agiles sur la construction des compétences et de l'expérience professionnelle où le travailleur doit pouvoir être en capacité d'apprendre en cours d'action et d'analyser cette action dans des contextes d'instabilité et d'intensification avec le risque que ces compétences soient vite dépassées par un nouveau changement.

Le second point qui attire notre attention dans la constitution d'une expérience en organisation agile est ce qu'Yves Clot nomme « le sens au bien faire » (p. 117, 2019) où, le développement du travail « bien fait », au sens de l'organisation et du travailleur, réside dans l'existence de controverses sur ce qui fait ces critères. Ici, comme le soulignent Christophe Dejourné et Isabelle Gernet (2012), ces « espaces de délibération » (p. 84) permettent de débattre et de négocier des règles, de créer des nouvelles connaissances et de la coopération. Cependant, nous pouvons nous questionner sur la possibilité de créer de tels espaces dans un contexte de flexibilité et d'instabilité inhérent aux organisations agiles. En ce qui concerne les

collectifs de travail, l'impossibilité de convoquer le passé pour transmettre l'expérience à des novices empêche ces collectifs de s'inscrire dans le long terme.

Sans possibilité de pouvoir s'appuyer sur des collectifs permettant l'existence de ces espaces de débat, il existe un risque que les travailleurs se retrouvent seuls face aux obstacles et dysfonctionnements que contient leur activité.

Une autonomie prônée mais ambiguë

L'être humain agile se doit d'être autonome. Cette notion d'autonomie est polysémique et renvoie à l'élaboration par l'être humain de ses propres règles et normes face à ses contraintes, non seulement cognitives et physiologiques mais aussi ses contraintes venant de l'extérieur, de son environnement. En 2012, Merdji et Naulleau font le constat d'une grande importance accordée dans les discours managériaux à impliquer les salariés dans le travail à travers une nouvelle vision du sujet qui est invité à se réaliser et à s'épanouir grâce à l'autonomie et à la responsabilisation. L'objectif de ce propos n'est pas de dénoncer l'autonomie comme étant négative dans la mesure où elle permet aux travailleurs de créer leurs propres modes opératoires et ainsi, de pallier l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. De plus, l'autonomie peut être perçue comme étant le fruit d'une reconnaissance qui est accordée aux travailleurs. Cependant cette autonomie, valorisée et accordée aux travailleurs, mais surtout exigée par les organisations, peut être porteuse de risques dans le sens où elle devient une injonction pour traiter les vulnérabilités de l'organisation. C'est le constat qu'en fait Bénédicte Zimmermann (2017) où elle décrit l'autonomie comme étant aujourd'hui une institution, un but en soi. L'autonomie devient ici une injonction et fait apparaître toute l'ambiguïté de ce terme.

L'autre dimension de l'autonomie exigée par l'organisation que nous aimerions pointer ici repose sur le fait que le travailleur se retrouve dans un contexte où il est responsabilisé quant à l'atteinte des résultats. La notion de "temps assigné" (Gaudart, 2015, p. 199) désigne la responsabilisation des travailleurs face aux objectifs de qualité de leur travail. Cependant, cette responsabilisation n'est pas synonyme d'une plus grande autonomie des travailleurs à définir eux-mêmes le "travail bien fait" mais à une rigidification de ce qui fait qualité dans la prescription. En cela, l'auteure renvoie à la distinction que fait Maggi (2011) sur les notions de discrétion et d'autonomie ; l'autonomie désigne la capacité du travailleur à définir ses propres critères de qualité alors que la discrétion traduit les injonctions provenant de l'extérieur sur les critères de qualité et l'impossibilité du travailleur à se créer les siens. Le passage de l'autonomie à la discrétion n'est pas sans conséquence pour la santé des travailleurs qui auront plus de difficulté à trouver un sens à leur activité et à s'y développer. Or, si l'on met cette notion de responsabilité en perspective avec les organisations agiles, nous pouvons reprendre l'expression d'Yves Clot : « S'adapter à tout c'est paradoxalement, n'être responsable de rien. » (p. 112, 2019).

Dans ce contexte d'organisations agiles, nous interrogeons le terme de « responsabilisation » lorsque justement ces organisations dépendent finalement de l'adaptabilité du travailleur à toute situation de travail.

En ce sens, la responsabilité est forcément reliée à la notion de pouvoir d'agir car on ne peut être responsable, c'est-à-dire la cause de quelque chose, sur laquelle on n'a pas la capacité d'agir.

3. ADOPTER UN POINT DE VUE DIACHRONIQUE POUR ABORDER LES SITUATIONS DE TRAVAIL DANS LES CONTEXTES AGILES

Problématique

A travers cet état de l'art nous retrouvons l'une des « temporalités gestionnaires » décrites par Gaudart et Ledoux (p. 119, 2013) qui incitent à un environnement de travail qui change en permanence et tend à encourager la « flexibilisation » des travailleurs. D'après Molinié (2012) cette injonction à la flexibilité et à la mobilité tend à intensifier le travail par le renforcement des contraintes temporelles s'exerçant sur les travailleurs. Ainsi, nous savons déjà que dans un contexte d'intensification du travail, les liens entre la santé et le travail sont difficiles à reconstruire avec le risque que les problèmes de santé soient renvoyés uniquement à la sphère du privé. En effet, les parcours professionnels deviennent plus flexibles et moins prévisibles, la stabilité qui auparavant était perçue comme le moyen de construire une expertise est aujourd'hui synonyme d'inaction.

L'organisation agile, initialement définie comme un moyen de gestion de projet, tend à devenir une fin en soi ; les travailleurs doivent être flexibles, s'adapter à un environnement en mouvement et instable et voient leurs temps de production et de réflexion se réduire. Si les conséquences de cette nouvelle organisation ne sont pas nouvelles dans le champ de la santé au travail, ses caractéristiques propres tendent à opérer un retournement vis-à-vis de ce que l'on connaît déjà ; le but des organisations agiles est d'être toujours en mouvement, elles structurent leur fonctionnement sur le changement permanent. Dans ce mode de fonctionnement, la flexibilité est un moyen de s'adapter aux changements – et non l'inverse. En cela, nous assistons à l'émergence d'organisations du travail se structurant par et pour le changement continu.

Ainsi, l'objectif de ce travail de recherche est d'analyser finement, grâce à une approche diachronique, ce que produit une activité structurée par la flexibilité que nous désignons comme une méta-temporalité, dans laquelle le travailleur doit avoir la capacité de construire sa propre santé et son parcours professionnel.

Hypothèses de recherche et méthodes

Comme présenté en introduction, nous avons réalisé une première enquête exploratoire nous permettant de dégager deux variables que nous investiguons actuellement par une analyse systématique.

Cette enquête exploratoire a été réalisée grâce à des entretiens explorant les thèmes suivants :

- Les parcours professionnels : nous avons identifié les discours relatifs au retraçage du parcours des travailleurs et à la façon dont

ils sont arrivés au poste qu'ils occupent actuellement ;

- Le contenu du poste en fonction du parcours avec une description de l'activité du travailleur et une identification des moments où il renvoie son activité actuelle à celle qu'il a pu exercer avant ;
- Les représentations du travailleur sur son positionnement par rapport au projet et à ses collègues par le discours relatif aux formes de travail collectif en présence, aux marges de manœuvre laissées par l'organisation pour travailler avec les autres et aux stratégies mises en place, individuellement et collectivement.

Ces entretiens nous ont permis de dégager deux variables. La première est celle du développement de l'expérience et la montée en compétences dans une perspective diachronique prenant en compte le changement en continu. La seconde investit l'activité de synchronisation de temporalités dans un contexte de dyschronie.

A partir de l'identification de ces variables, nous proposons de développer une méthodologie basée sur une étude analogique de deux équipes distinctes de conception travaillant sur des plateaux projet d'environ cinquante salariés chacune. Une première équipe organisée selon les principes du management par projets et une seconde équipe « auto-organisée » en contexte de management agile. La méthodologie développée repose sur des observations ouvertes visant à comprendre l'activité de ces travailleurs et sur des entretiens semi-directifs dont l'objectif est de retracer l'évolution des organisations de travail en lien avec le parcours des enquêtés. Les terrains de recherche ont débuté depuis trois mois et nous prévoyons de les poursuivre jusqu'à l'été 2020.

4. MISE EN PERSPECTIVES : QUELLES TRANSFORMATIONS DANS CE TYPE D'ORGANISATION ?

Ce travail de recherche repose sur l'articulation des temporalités en jeu dans le travail, qui est le point de départ de nos réflexions, dans le sens où les travailleurs des bureaux d'études élaborent une activité se trouvant au carrefour de multiples temporalités.

En termes d'intervention, ce projet aurait pour but de permettre aux travailleurs de développer une activité métafonctionnelle leur offrant des ressources pour réaliser leur activité fonctionnelle d'articulation. Quelques premiers éléments recueillis dans la littérature (Piney, 2015 ; Casse et Caroly, 2017 ; Thébaud 2013) indiquent que l'instauration de pratiques réflexives est un moyen de favoriser le développement de l'activité métafonctionnelle.

Ce qui ferait ici le lien entre la recherche et l'intervention réside dans le fait que les pratiques réflexives que nous essaierons d'instaurer constituent un matériau de recherche en tant que tel. Le premier niveau d'intervention serait au moins de créer un partage des pratiques et un constat sur ces pratiques.

Enfin, il semblerait qu'une réflexion pourrait également être menée sur la place de l'intervention

ergonomique dans des équipes auto-organisées en mode agile qui poserait notamment la question du positionnement stratégique de l'ergonome lorsqu'il n'y a pas d'encadrant de proximité pour mettre en place un projet de transformation du travail. Nous pensons que cet axe permettrait d'éclairer la pratique lorsqu'une intervention se fait dans un contexte d'équipes auto-organisées et que l'ergonome ne peut pas s'appuyer sur la figure de l'encadrant de proximité quant à la gestion des situations de travail et des parcours professionnels ou même la prise en charge des difficultés (qu'elles soient individuelles ou collectives). Cela pose non seulement la question du positionnement de l'ergonome en tant qu'acteur stratégique dans une intervention mais également celle des leviers et des ressources que l'ergonome peut mobiliser pour transformer le travail.

L'enjeu final est ici de se demander, dans ces contextes de changement continu, dans quelles mesures les organisations agiles peuvent impacter la construction des compétences, mais également d'éclairer les sources de fragilisation de la santé portées par ces modes de management, sous-tendues par une flexibilisation des rythmes de travail. Ce travail a pour visée de produire une analyse critique de ces nouvelles formes d'organisation et servira de donnée d'entrée pour interroger ceux qui les conçoivent.

BIBLIOGRAPHIE

Boulin J. Y. (2019). Le futur du temps de travail ou le temps de travail du futur. In E. Bourdu, M. Lallemand, P. Veltz et T. Weil, *Le travail en mouvement*, Presses des Mines, p. 220-230

Casse C. et Caroly S. (2017). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience. *Activités*, 14-2

Clot Y. (2019). Les conflits de la responsabilité. In E. Bourdu, M. Lallemand, P. Veltz et T. Weil, *Le travail en mouvement*. Presses des Mines, p. 112-121

Dejours C et Gernet I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, p. 75 à 91

Enquête Conditions de Travail de la DARES (2016). Vécu du travail : reconnaissance, conflits de valeur, insécurité et changements dans le travail.

Gaudart C. (2015). Intensification du travail : le temps soustrait. Dans A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel, S. Volkoff, *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. La Découverte, hors-collection Sciences Humaines, p. 196-205

Gaudart C. (2017). La créativité, une appropriation du temps. In G. Amado et al., *La créativité au travail*. Eres, « Clinique du travail », p. 81 à 106

Gaudart C., Ledoux E. (2013). Parcours de travail et développement. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 117-130), Presses Universitaires de France « Hors collection »

Gunasekaran A. (1999). Agile manufacturing. A framework for research and development.

International Journal of Production Economics, n°62, p. 87 à 105

Lemieux N. et Beaugregard M. (2015). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. *Question(s) de management*, n°10, p. 65 à 76

Molinié A. F. (2012), « Visibilité et invisibilité des liens santé-travail », Colloque SIP

Merdji M. et Naulleau M. (2012). Qui du sujet ou de l'acteur, faut-il ménager en période de changement ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, p. 139 à 152

Rapport Nagel Iccocca Institute (1992). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report. Université de Lehigh

Piney C. (2015). Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité » des cadres ? Le cas d'une administration publique. Thèse en ergonomie. Ecole doctorale Abbé Grégoire LISE/CRTD-CREAPT

Thébault J. (2013). La transmission professionnelle : processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans Centre Hospitalier Universitaire. Thèse en ergonomie. Ecole doctorale Abbé Grégoire CREAPT/CEET

Weill-Fassina A. et Pastré P. (2004). 13. Les compétences professionnelles et leur développement. In P. Falzon, *Ergonomie*, p. 213-231

Wolff L., Mardon C., Gaudart C., Molinié A. F., Volkoff S. (2015). Les changements dans le travail vécus au fil de la vie professionnelle et leurs enjeux sur la santé. Une analyse à partir de l'enquête SIP. *Rapport de recherche CEE*, n°94

Zimmermann B. (2017). Postface. Entre valorisation de soi et mise à l'épreuve de soi : les dynamiques paradoxales de l'autonomie. *Formation emploi*, n°139, p. 91 à 104

SITOGRAPHIE

manifesteagile.fr