

Du risque à la ressource psychosociale : l'enjeu du développement de l'activité des professionnels de l'enseignement supérieur et de la recherche

From psychosocial risk to psychosocial resource : the challenge of activity development in employees in Higher Education and Research

Vom psychosozialen Risiko zur psychosozialen Ressource : Die Rolle der Entwicklung der beruflichen Tätigkeit in der akademischen Lehre und Forschung

Del riesgo al recurso psicossocial : el desafío del desarrollo de la actividad de los profesionales de la enseñanza superior y la investigación

Justine Arnoud et Cathel Kornig



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4913>

DOI : 10.4000/formationemploi.4913

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 2016

Pagination : 79-98

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Justine Arnoud et Cathel Kornig, « Du risque à la ressource psychosociale : l'enjeu du développement de l'activité des professionnels de l'enseignement supérieur et de la recherche », *Formation emploi* [En ligne], 136 | octobre-décembre 2016, mis en ligne le 31 décembre 2018, consulté le 30 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4913> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4913>

Du risque à la ressource psychosociale : l'enjeu du développement de l'activité des professionnels de l'enseignement supérieur et de la recherche

JUSTINE ARNOUD

Maître de conférences, université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM, F-94000, Créteil, France

CATHEL KORNIG

Sociologue, chercheure associée, Aix-Marseille Univ., CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France

Résumé

■ Du risque à la ressource psychosociale : l'enjeu du développement de l'activité des professionnels de l'enseignement supérieur et de la recherche

Cet article s'appuie sur une recherche menée au sein d'un organisme scientifique public français. En privilégiant l'analyse de l'activité, il étudie le travail dans l'enseignement supérieur et la recherche, tel qu'il est perçu par ses agents, ainsi que les ressources dont ils disposent pour réaliser un travail de qualité. D'une analyse inspirée d'Amartya Sen, il ressort que, pour le développement de l'activité, l'approche par la *ressource* psychosociale, et sa mise en mouvement, est plus prometteuse que l'approche par les *risques* psychosociaux, si souvent médiatisée. Plus largement, l'article interroge les modalités des actions de prévention.

Mots-clés : enseignement supérieur, organisme de recherche, métier de la recherche, activité professionnelle, santé au travail, condition de travail, approche par les capacités, risque psychosocial, psychosociologie du travail

Abstract

■ From psychosocial risk to psychosocial resource: the challenge of activity development in employees in Higher Education and Research

This article focuses on a research conducted in a French public scientific organization. Through an approach based on the analysis of the activity, it examines work in the current context of Higher Education and Research as perceived by the employee and resources available to do a work "well done". According to an analysis inspired by the work of Amartya Sen, it emerges that the approach of psychosocial *resource* and its motion is more promising for the development of the activity than the approach by psychosocial *risks*, so usually publicized. More broadly, the article questions the methods of prevention.

Keywords: higher education, research organisation, occupation in research, vocational activity, occupational health, working condition, capabilities approach, psychosocial risk, occupational psychology

Journal of Economic Literature: I 23, J 24, J 28

Traduction : *Auteurs.*

À l'instar de nombreux pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), en France, connaît de profondes mutations (Musselin, 2009). Elles s'inscrivent dans un contexte de réformes successives de l'Etat et de respect de contraintes budgétaires toujours plus prégnantes. Une logique de performance s'instaure et des efforts croissants d'optimisation des moyens et de concertation renforcée sont demandés aux établissements. Ces derniers sont invités à harmoniser leurs pratiques et à se regrouper à travers notamment des « unités mixtes de recherche » (UMR) – structures administratives constituées par la mise en commun de moyens humains et matériels. La loi du 10 août 2007 (dite loi LRU), relative aux libertés et responsabilités des universités, modifie en profondeur la gestion humaine et financière.

Dans ce contexte, différents travaux questionnent les effets de ces réformes sur le travail et la santé des professionnels de l'ESR. Ces réformes apparaissent comme des facteurs de risque, à l'origine de divers maux : la pression budgétaire augmente le stress des enseignants-chercheurs (Commeiras & Georgescu, 2011), la volonté d'amélioration des performances conduit à une dégradation des conditions de travail (Le Lay, 2012), les nouveaux modes de gestion bouleversent les temporalités du travail et les pratiques (Dahan & Mangematin, 2010)... Les troubles perçus et les facteurs de risques apparaissent toutefois variables selon le statut (Brunet & Durat, 2013).

Les évolutions actuelles seraient donc susceptibles de confronter les professionnels à une réalité sociale aujourd'hui fortement médiatisée : les « *risques psychosociaux* » (Coutarel, 2011). Dans le même temps, la réglementation impose à chaque employeur un plan d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux définis « *comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (Gollac et al., 2011). Ces approches par « *risques* » soulèvent pourtant des questions (Coutarel, 2011) que nous aimerions éclairer.

Commanditée par un Etablissement public à caractère scientifique et technique (EPST), cette étude propose une approche développementale (Falzon, 2013) autour de la notion de « *ressource psychosociale* » (Clot, 2010). Plus précisément, nous avons cherché à répondre à la question : « *Que signifie travailler dans le contexte actuel de l'ESR ?* » et à éclairer l'activité de travail des professionnels et les potentialités/entraves au développement de cette activité

dans le contexte actuel. Selon nous, les défis à relever au travail créent des possibilités de développement sous certaines conditions (Delgoulet & Vidal-Gomel, 2013).

Nous présenterons le cadre théorique mobilisé pour interroger la « ressource psychosociale », un des moteurs clés du développement de l'activité de travail. L'approche par les capacités (Sen, 1999) et sa possible adaptation au monde du travail constitueront notre cadre d'analyse. Nous présenterons ensuite le contexte de l'étude et la méthodologie déployée, avant d'exposer les principaux résultats et de les discuter. Nous verrons combien travailler dans l'ESR apparaît aujourd'hui complexe, en lien avec la fragilité des ressources disponibles et leur difficile conversion en capacités, en possibilités concrètes et réelles de réaliser un travail bien fait. Nous nous interrogerons sur les « facteurs de conversion », cibles potentielles de transformation.

1 | Dépasser une approche par les risques : la ressource psychosociale au prisme des capacités

En France, l'émergence sociale et politique récente de la question des « *risques psychosociaux* » (RPS) fait l'objet de nombreux débats (Clot, 2010 ; Coutarel, 2011 ; Daniellou, 2013). L'association du terme « *risque* » à celui de « *psychosocial* » interroge (Clot, 2010). Nous souhaitons ici revenir sur ces interrogations et éclairer la notion de « ressource psychosociale », susceptible de mieux orienter le débat vers l'activité de travail et son développement.

1.1 Du risque...

Associer la notion de « risque » à celle de « psychosocial » n'est pas neutre et conduit à des dérives potentielles. Progressivement, de nouveaux risques professionnels sont identifiés dans la sphère du travail et sont regroupés sous le sigle des « RPS ». Cette notion regroupe un vaste ensemble de maux (stress, harcèlement, violence...) et amalgame bien souvent les risques, les facteurs de risque et leurs conséquences (Van Belleghem *et al.*, 2013).

Outre ces difficultés, le champ des RPS apparaît aujourd'hui en débat ; l'association du psychosocial à la notion de risque interpelle. Les individus seraient ainsi exposés aux facteurs psychosociaux comme ils sont exposés à d'autres facteurs de risques professionnels : physiques, chimiques, biologiques (Miossec & Clot, 2011). La notion d'exposition laisse « *supposer que les opérateurs sont passifs dans un environnement à risques* » (Laville, 1998, p. 154) et les RPS apparaissent alors comme « *un nuage toxique planant au-dessus de l'entreprise (...) qui atteint certains des salariés, en premier lieu bien sûr ceux dont les caractéristiques personnelles les fragilisent* » (Daniellou, 2013).

De cette vision « *toxicologique* » du psychosocial comme risque peuvent découler des modèles « *hygiénistes* » de prévention centrés non sur l'expérience vécue mais sur les dom-

mages subis (Clot, 2010). Ces modèles spécifiques de gestion des risques s'appuient sur des représentations mécaniques et complètes où les situations à risque apparaissent caractérisables et appréhendables à l'aide notamment d'une « *surveillance sanitaire* » (Clot, *ibid.*). La prévention s'attache alors à réduire les contraintes d'exposition (Coutarel, 2011) et « *le souci de la mesure l'emporte sur la connaissance et l'explication des processus psychologiques et sociaux réellement engagés au travail* » (Miossec & Clot, *op. cit.*, p. 346). Des déterminants sont isolés les uns des autres dans l'analyse et la transformation des situations de travail, conduisant à des impasses (Coutarel, *op. cit.*). La connaissance d'un facteur de risque ne trace pas nécessairement des perspectives prometteuses pour une action durable (Rouat & Sarnin, 2013). L'entrée par les symptômes et les risques renseigne peu la question du travail (Coutarel, *ibid.*).

1.2 ... à la ressource psychosociale

S'intéresser aux ressources psychosociales plutôt qu'aux risques permet d'identifier les conditions nécessaires à la « *bonne réalisation* » du travail (Clot, *op. cit.*). Les ressources psychosociales correspondent à ce qui est mis en jeu, mobilisé par les salariés dans l'activité de travail.

Tout travail suppose en effet la mobilisation physique, cognitive, subjective du salarié, en lien avec d'autres acteurs dans un cadre partiellement contraint (Clot, *ibid.*). Cette mobilisation « *psychosociale* » s'observe dans ce que les ergonomes appellent « *l'activité de travail* »¹. Elle est renouvelée à chaque instant face au réel des situations (Van Belleghem et al., 2013).

En lien avec la question du métier, quatre registres de la ressource psychosociale ont été définis : impersonnel (le prescrit et les missions définis par l'organisation), transpersonnel (règles, mémoire et sous-entendus collectifs construits par les professionnels, l'« *histoire collective* »), personnel (propre à l'opérateur) et enfin interpersonnel (dans l'échange avec les pairs et les autres professionnels) (Edey-Gamassou & Clot, 2014). L'opérateur doit « *faire sien* » ces registres en entrant dans le métier. Le prescrit (*impersonnel*) permet au départ de s'engager dans le métier, puis le fait de voir les collègues faire autrement et d'en discuter (*interpersonnel*) questionne le *transpersonnel* et l'*impersonnel*. Peu à peu, l'opérateur laisse son empreinte *personnelle* dans le métier. Il se fixe des buts, il se mobilise et développe son activité et par là-même crée les conditions de sa propre santé.

En soi, le « *psychosocial* » n'est donc pas un risque mais constitue un des moteurs clés du développement de l'activité. La réalité du travail dans les organisations repose sur « *la*

1. L'activité de travail correspond au travail « *réel* » : ce qui est fait, mis en jeu par le sujet pour effectuer la tâche. Cette dernière se caractérise par des buts, des moyens, des critères à respecter, etc., et correspond au travail « *prescrit* » (Falzon, 2013).

transformation du travail prescrit pour réussir à travailler correctement dans la durée ; c'est là que grandissent les ressources psychosociales » (ibid., p. 653).

« Travailler correctement » renvoie à la notion de travail « bien fait » qui consiste, pour le salarié, « à atteindre les buts qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixés, et à parvenir à un résultat qui est défendable à ses propres yeux » (Clot, 2013, p. 197). Cela suppose qu'il puisse dialoguer et délibérer avec ses collègues sur le sens de ses actes – dialoguer avec ce que des collègues font, ont fait ou feront.

Pour autant, il est fréquent que l'organisation tienne « à l'étroit » ses opérateurs, les empêchant, par ses modes de fonctionnement, de réaliser un « travail bien fait » (Edey-Gamassou & Clot, *op. cit.*). Le risque, pour la santé, est que les salariés ne puissent alors plus développer la diversité des ressources psychosociales dans leur activité de travail. Ce développement est soumis à plusieurs conditions. Nous proposons ici une interprétation de la théorie de Sen dans le monde du travail, pour analyser les conditions de développement de la ressource psychosociale.

1.3 L'approche par les « capacités » pour développer la ressource psychosociale

Le développement de la ressource psychosociale, un des moteurs clés du développement de l'activité de travail, dépend des opportunités effectives liées aux situations réelles de travail dans lesquelles les professionnels évoluent (Delgoulet & Vidal-Gomel, 2013). L'approche par les « capacités » (Sen, 1999) apparaît intéressante à interpréter (Arnaud & Falzon, 2013 ; Fernagu-Oudet, 2012 ; Vergnies, 2007) pour rendre compte de ces opportunités.

Cette approche propose une nouvelle vision du développement qui privilégie la liberté, à travers un raisonnement centré sur le concept de « capacité ». Les capacités correspondraient ainsi à des libertés réelles de choix, effectives comme potentielles, entre différentes alternatives de vie possible. Pour Sen, la liberté est définie comme « le pouvoir de faire quelque chose » (Sen, 2010, p. 45).

La liberté apparaît peu thématifiée par les sciences du travail, en particulier l'ergonomie et la psychologie, davantage centrées sur la question des marges de manœuvre ou du pouvoir d'agir. Pour ces disciplines, les acceptions de la liberté (positive – tout le potentiel que détient une personne – et négative – l'expression limitée par un univers de contraintes) et du développement, présentes dans l'œuvre de Sen, offrent de nouvelles perspectives. À titre d'exemple, une parenté du concept de « capacité » avec le « pouvoir d'agir » a été relevée (Falzon, 2013).

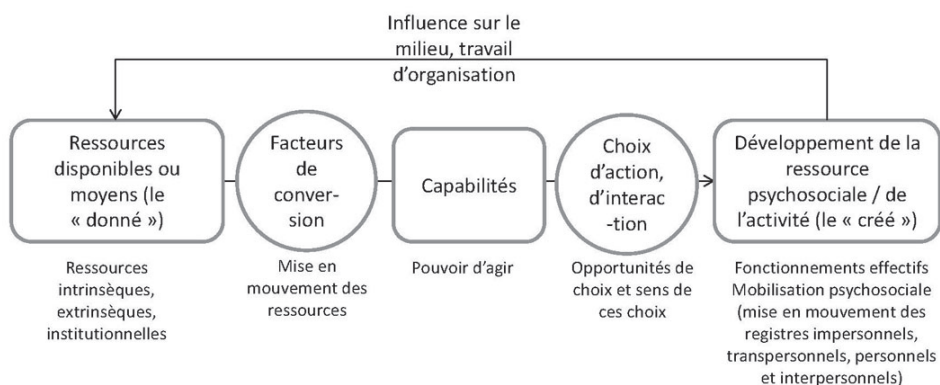
Les objectifs de l'ergonomie ont également été redéfinis sous l'angle du développement. La performance serait à penser du point de vue des organisations et des personnes qui ont à cœur de réaliser un travail bien fait (Clot, 2010), la santé à appréhender non comme l'absence de maladie, mais comme la possibilité d' « être pour quelque chose dans ce qui nous

arrive au travail » (Coutarel, *op. cit.*, p. 111), enfin, la possibilité de réaliser un « *travail d'organisation* » serait envisagée comme une re-création de l'organisation par le travail (de Terssac, 1992).

Sous cet angle, le développement de la ressource psychosociale et la mise en mouvement de ses différents registres dépendent de l'existence de moyens et de la possibilité effective de « faire sien » ces moyens, de les mobiliser pour « être dans quelque chose dans ce qui nous arrive au travail »...

La **figure 1** reprend les principaux concepts de la théorie des capacités en proposant une adaptation au monde du travail. Cette adaptation constitue, de notre point de vue, un outil conceptuel pour l'analyse du développement de la ressource psychosociale.

Figure 1 - L'approche par les capacités



Source : Schéma adapté de Bonvin & Farvaque, 2007 ; Fernagu-Oudet, 2012.

Dans l'approche par les capacités, les *fonctionnements* sont définis comme « *tout ce qu'il est possible de faire, toutes les façons d'être et d'agir des individus* » (Sen, 1999) ; ils ne se limitent pas aux « *états et actions observables* ».

Le fait de pouvoir *développer la ressource psychosociale*, de se mobiliser dans *l'activité* pour réaliser un travail « bien fait » est ici perçu comme fonctionnement. Le salarié parvient à un résultat défendable à ses propres yeux ou, pour reprendre Sen, à un résultat qu'il a des raisons de valoriser.

Ces fonctionnements dépendent, dans la théorie de Sen, des *ressources* auxquelles les individus ont accès, des ressources disponibles (Bonvin & Farvaque, 2007). Par « *ressources* », Sen entend tous les biens et les services auxquels les individus ont accès et les droits formels (par exemple, le droit de vote).

Les « ressources » dont il est ici question correspondent aux « moyens » accessibles ou encore au « donné » de la situation. On retiendra les ressources ci-dessous (intrinsèques, extrinsèques et institutionnelles), susceptibles d'être présentes dans la sphère du travail et définies par Hellemans (2014) :

- les ressources *intrinsèques* – propres aux caractéristiques des travailleurs (personnalité, connaissances, capacités...) et les ressources *extrinsèques* – les moyens mis à la disposition par l'organisation, à savoir les ressources organisationnelles (rôles et fonctions, autonomie octroyée, formations...), matérielles (outils, machines, informations...), relationnelles (soutien social, reconnaissance, communication, transparence...) et celles liées aux aspects de conciliation vie de travail-hors travail (Hellemans, 2014) ;
- à ces ressources peuvent s'ajouter les ressources *institutionnelles* (et notamment les règlements et lois) qui, là encore, font partie du « donné » de la situation.

La seule existence de ces ressources ne suffit pas. Il s'agit en effet de « potentialités » et non de possibilités effectives de développer la ressource psychosociale. Par exemple, les outils et machines sont-ils accessibles et représentent-ils des possibilités ou des entraves aux échanges ? Les rôles définis sont-ils suffisamment clairs pour que le prescrit puisse aider à s'engager dans le métier ?

Ce qui compte alors c'est la « *capabilité* », le « *pouvoir de faire quelque chose* » (Sen, 2010). Par exemple, le droit de vote n'est effectif qu'à la condition de pouvoir le « convertir » en capacité de voter ; ceci présuppose l'accès à l'éducation, l'existence de partis politiques, la liberté de parole et de presse... Aussi, des *facteurs de conversion* sont-ils nécessaires pour faciliter la capacité d'un individu ou d'un collectif à faire usage des ressources à sa disposition pour les convertir en capacités, en « *actes et choix* » que chaque individu peut réellement accomplir et poser (Bonvin & Farvaque, 2007). Ces facteurs ont pour rôle de cultiver et de mettre en mouvement les ressources.

À la lumière de ce cadre théorique, la question initialement posée – « *Que signifie travailler dans le contexte actuel de l'ESR ?* » – sera analysée sous l'angle du couple ressources-opportunités, c'est-à-dire en analysant la présence (ou non) de facteurs de conversion susceptibles de convertir les ressources disponibles en possibilités effectives de faire un travail de qualité, de développer la ressource psychosociale.

2 | Un contexte et une méthodologie centrés sur le développement

Nous présenterons d'abord le terrain de recherche avant de détailler notre méthodologie centrée sur l'activité de travail et le couple ressources-opportunités.

2.1 Le terrain de la recherche : investiguer un EPST

La recherche a été menée au sein d'un EPST. Plus de 2 000 agents, chercheurs, techniciens et personnels locaux y travaillent. Dans le contexte actuel de l'ESR et de contraintes budgétaires fortes, soumis à des réflexions fréquentes sur son avenir, l'établissement s'est engagé auprès de l'Etat à définir des lignes d'actions stratégiques (contrats quadriennaux) et à en assurer le suivi par l'intermédiaire d'indicateurs identifiés.

À la suite d'une étude quantitative visant à évaluer le climat social et afin de répondre aux injonctions réglementaires, en 2013, l'établissement a mis en place un dispositif de prévention des facteurs de RPS. Dans ce cadre, un « Observatoire des RPS » a vu le jour et des groupes « Qualité de vie au travail » sont chargés de réaliser une veille sanitaire et de gérer les situations individuelles. Devant les faibles résultats obtenus et les difficultés à faire vivre une prévention pérenne, en octobre 2013, l'Observatoire a commandité une recherche visant à identifier les « *facteurs de RPS liés aux changements* ». Des échanges préalables ont permis de discuter la notion de « risques psychosociaux » et de « facteurs de risque » et de penser alors une nouvelle approche « développementale », que nous présentons ici.

2.2 Méthodologie et positionnement pour comprendre et développer la « ressource psychosociale »

Des temps d'échanges ont eu lieu avec les membres de l'Observatoire et ont permis une visibilisation des enjeux que comportait notre recherche, centrée sur le couple ressources-opportunités. L'**encadré 1** détaille la méthodologie retenue.

Les commanditaires ont souhaité orienter l'étude vers les unités mixtes de recherche (UMR), identifiées alors comme des facteurs de risques. Ces unités ont été contactées par les membres de l'Observatoire et trois d'entre elles se sont portées volontaires. Les directeurs d'UMR ont ensuite invité leurs agents à participer à l'étude et à la réunion de présentation de celle-ci, animée par les chercheurs.

Au total, trente-deux agents ont accepté d'être interviewés – certains à l'issue de la réunion, d'autres au cours de l'étude – par l'intermédiaire de participants satisfaits de pouvoir « parler de leur travail ». Dix-huit d'entre eux ont également été observés au cours d'une journée de travail (le détail de la méthodologie est présenté dans l'**encadré 1**).

Le « volontariat » est ici le critère de sélection. Il a conduit, *in fine*, à une pluralité de personnels interrogés, même si ce choix comporte un possible biais de sélection dont la maîtrise aurait pu mettre en évidence d'autres sources ou entraves au développement de la ressource psychosociale. L'objectif n'était cependant pas d'obtenir une liste exhaustive de tous les facteurs de conversion (ou non) de la ressource psychosociale. Il s'agissait de comprendre ce qui fait sens dans le travail des professionnels, dans le contexte actuel de l'ESR et les possibilités / entraves au développement. Tous les résultats obtenus ont été soumis à la discussion lors de restitutions au sein des trois unités et auprès des membres de l'observatoire.

Encadré 1 : Méthodologie

a) La collecte des données

Nous avons réalisé les entretiens et observations au sein de trois Unités Mixtes de Recherche (UMR) volontaires, de juin 2014 à janvier 2015, regroupant des agents de l'EPST (Etablissement public à caractère scientifique et technique) et d'un EPIC (Etablissement public à caractère industriel et commercial), mais aussi d'une université. La stratégie de recherche utilisée correspond à une intervention ergonomique centrée sur l'analyse de l'activité de travail (Guérin et *al.*, 2007) qui permet d'observer finement le travail et ses déterminants.

Sur la base du volontariat, nous avons rencontré trente-deux agents, réalisé des entretiens semi-directifs (enregistrés) avec eux et mené une journée d'observation auprès de dix-huit d'entre eux :

	UMR 1	UMR 2	UMR 3
Nb total d'agents dans l'UMR	42	52	44
Nb total de personnes rencontrées (volontaires)	7	16	9
- entretien uniquement (ent.)	1 ent.	10 ent.	4 ent. dont 1 avec 2 DU
- entretien et observation (ent. + obs.)	6 ent. + obs.	6 ent. + obs.	6 ent. + obs.
dont personnels administratifs et techniques	4	2	4
dont chargé de recherche ou directeur de recherche	2	6	2
dont directeur d'unité (parfois 2 DU si phase de succession)	1	2	2
dont enseignant-chercheur (maître de conférences ou professeur)	0	4	0
dont doctorants	0	2	1
dont EPST, EPIC, EPSCP	4 EPST, 3 EPIC	9 EPST, 7 EPSCP	8 EPST, 1 EPIC
dont Femme / Homme	3 F, 4 H	8 F, 8 H	7 F, 2 H

Les entretiens semi-directifs s'intéressaient à l'activité de travail : *Parlez-nous de votre travail ; selon vous, qu'est-ce qu'un "travail bien fait" ? Avez-vous les moyens de le réaliser ? À quelle occasion parlez-vous de votre travail ? Des événements ont-ils changé votre activité de travail ? Avez-vous le sentiment d'appartenir à une équipe ? Laquelle ?*

L'ensemble des entretiens (de durées variables, de 1 à 3 heures) a été intégralement retranscrit. Les observations ont fait l'objet d'une prise de notes centrée sur le contenu du travail (organisation de la journée, manières de faire, ressources mobilisées) et les interactions (lieu, contenu, personnes et modalités des interactions). Elles étaient accompagnées de questionnements visant à faire expliciter à l'agent ses possibilités effectives de choix. Nous avons par ailleurs observé une réunion d'unité dans chacun des laboratoires et participé à une assemblée générale (deux jours) au sein de l'UMR 2. Une collecte de documents a été réalisée, permettant d'appréhender les objectifs « fixés ».

b) Le traitement des données et leur mise en discussion

Le cadre théorique développé précédemment a aidé au classement thématique des données ; chaque chercheur a classé indépendamment les données dans ce cadre, cherchant à distinguer :

- les caractéristiques d'un « travail bien fait », les buts que le travailleur se fixe et ceux qui lui sont fixés ;
- la possibilité ou non de le réaliser, avec l'identification de ressources, en particulier institutionnelles et extrinsèques – l'intérêt porté aux ressources extrinsèques (et non intrinsèques) apparaissant comme une voie plus prometteuse pour l'action (Hellemans, 2014) ;
- leur mise en mouvement / mobilisation effective (facteurs de conversion).

Les chercheurs ont déterminé ensemble les catégorisations. Par ailleurs, celles-ci ont été soumises à la discussion dans chacune des unités et au sein de l'Observatoire des RPS ; dès lors, certains résultats ont été affinés.

Sigles : EPSCP - Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

3 | Une fragilité croissante des ressources conjugée à une faible mise en mouvement

Nous présenterons successivement les caractéristiques, selon les agents², d'un travail « bien fait », les objectifs fixés et qu'ils se fixent ; les ressources que nous avons identifiées lors des entretiens et observations ; et enfin, ce qui peut apparaître, dans les propos des agents ou dans leur manière de procéder, comme des facteurs possibles de conversion de ces ressources en capacités.

2. Nous utiliserons, pour simplifier, le terme d' « agent » pour qualifier les personnes rencontrées qui travaillent dans cet organisme public de recherche, même s'il s'agit parfois de personnels non statutaires, comme les doctorants par exemple.

3.1 La qualité du travail : entre sentiment de fierté et d'utilité

Le premier élément qui ressort des propos des agents est un sentiment de « fierté » : fierté de faire de l'enseignement et/ou de la recherche, de travailler dans ce milieu, ou au contact de chercheurs pour le personnel support. De nombreux personnels techniques sont également impliqués dans les activités d'enseignement et de publication et en sont fiers. L'enjeu du développement et les nombreux échanges et partenariats autour de l'objet de recherche alimentent ce sentiment de « fierté », lié à un autre sentiment, celui d'« utilité ».

Le travail apparaît ainsi comme un support de sens majeur :

- endogène à l'activité : « faire un travail intéressant » qui permet de développer sans cesse ses compétences et d'être fier de ce que l'on fait et/ou avec qui on travaille ;
- mais également indépendant du contenu de l'activité : « être utile », concevoir son travail pour le développement, pour les populations concernées : « *On a un vrai impact sur le terrain pour les gens, et je pense que ça, c'est une priorité que tout le monde doit avoir bien en tête (...) c'est quelque chose qui dépasse la simple recherche, c'est une vraie action sur le terrain .* » (Directeur d'Unité)

À la question « *Selon vous, qu'est-ce qu'un travail "bien fait", de qualité ?* », les réponses diffèrent selon le statut (cf. **tableau 1**), même si chacun aspire à faire du « bon » travail, à aller au bout du travail commencé, à travailler sereinement, à échanger.

Tableau 1 – Le « travail bien fait » selon les agents

Catégorie	Travail « bien fait »
Personnel administratif (ITA)	Pouvoir « aider », « répondre aux demandes », « trouver une solution », « avancer les dossiers », « aboutir à quelque chose » : « <i>C'est surtout quand je suis débordée, que j'ai une liste de choses à faire et que j'ai réussi à tout faire, ou à en faire les trois quarts... ou un dossier qui traîne depuis un moment, soit parce que je n'ai pas trouvé la personne ressource, soit parce que je n'ai pas la réponse, et que j'ai réussi à boucler... ça, ça me satisfait énormément</i> » (ITA)
Personnel technique (IT)	Pouvoir « avancer » et réussir, un travail « utile », qui a des « retentissements » : « <i>C'est les manipulations en fait, si j'ai une manip qui a bien fonctionné, si j'ai réussi un truc... (IT) ; « À chaque fois que l'on boucle une partie ou une fonctionnalité, c'est vraiment concret et on a le sentiment d'avoir ajouté une brique à l'édifice</i> » (IT)
Chargé ou directeur de recherche (CR)	Un travail « qui n'est pas bâclé », qui « permet d'apprendre » et « de discuter », « pouvoir avancer sa recherche », « publier », « former », « vivre une aventure » (intellectuelle, scientifique, humaine) : « <i>Un travail qui me satisfait, c'est, au niveau scientifique, un travail qui n'est pas bâclé, c'est-à-dire que quand j'obtiens des résultats, j'ai une bonne confiance dans ce que j'ai obtenu</i> » (CR) ; « <i>Pour moi, mon travail, c'est collecter des données, les analyser et les publier, si ça reste dans mon ordinateur ou dans mes carnets de terrain, j'ai l'impression que l'argent du contribuable n'a servi à rien, juste à aller me promener, faire du terrain...</i> » (CR)

Enseignant-chercheur (EC)	« Trouver quelque chose », « être publié » et, plus largement, « être reconnu » par la communauté, « pouvoir échanger » Etre « bon pédagogue », « satisfaire l'étudiant », une thèse qui « arrive au bout », permettre « l'insertion professionnelle des étudiants et doctorants » : « Sur le volet formation, encadrement, par exemple, de thésards. C'est une thèse qui arrive au bout, qui est soutenue, et le doctorant obtient un poste (...) sur le plan recherche (...) quand une revue publie un article, un processus avec un comité de sélection, et que les travaux sont validés par le comité, je trouve ça valorisant. Quand j'organise un colloque, et que le colloque se passe bien, et que les collègues (...) me disent que c'était génial, on a appris plein de choses, c'était valorisant, on a passé de bons moments... C'était en plus convivial, voilà, pour moi, c'est un travail réussi » (EC)
Directeur d'unité (DU)	Trouver une « cohérence » à l'UMR, « la faire vivre », « faciliter les cohabitations », être « convivial », « à l'écoute », « capitaliser les programmes de recherche » : « Il y a un vrai challenge, une vraie préoccupation de mettre tout ça ensemble, en cohérence... » (DU) ; « C'est important, déléguer, écouter et puis comprendre. Comprendre ce que font les équipes, comprendre la recherche, animer, l'animation, c'est important aussi » (DU)
Doctorants (D)	« Aller au bout », « trouver des résultats », « pouvoir s'organiser », « organiser ses idées », « trouver le temps » : « Non, un travail de qualité, c'est à peu près avoir fini toutes les tâches en temps de bureau » (D) ; « Ce qui me plaît le plus, c'est l'envie de voir le résultat final, d'arriver à la fin avec un travail bien fait ; ce qui me plaît moins, c'est de n'avoir pas de résultats concrets jusqu'à maintenant. C'est frustrant » (D)

Source : Arnoud J. & Kornig C. (2015). Rapport remis aux unités et à l'Observatoire des RPS.

Les objectifs que les agents se fixent se situent sur une échelle relativement « micro » et qualitative (aller au bout, finir son travail, échanger, apprendre...). Ils sont souvent éloignés des critères d'évaluation « nationaux », avant tout quantitatifs, selon les agents : « *Les critères d'évaluation, c'est principalement le nombre de publications. Donc, ce sont des critères quantitatifs plus que qualitatifs (...) c'est beaucoup plus global que ce que je suis en train de vous décrire sur moi, ce qui me semble être important, ce qui me permet de dire que oui, j'ai fait du bon travail ou pas.* » (CR)

La publication, importante aux yeux de tous (reconnaissance par les pairs) est vécue de plus en plus comme une « pression ». Elle oriente également les choix de recrutement de l'établissement vers les « publiants », conduisant à une pénurie de personnels techniques et administratifs ces dernières années. Les techniciens observés apparaissent débordés et sur-sollicités et les chercheurs ont parfois le sentiment « *d'être payé chercheur pour faire un boulot de technicien* » (EC).

3.2 Des ressources nombreuses, mais aujourd'hui fragiles

À la question « *Avez-vous les moyens de réaliser ce travail de qualité ?* », les agents énoncent un certain nombre de moyens qui ont été regroupés dans les différentes catégories de ressources extrinsèques et institutionnelles.

Parmi elles, apparaissent l'autonomie, le collectif de travail, la reconnaissance et le soutien des collègues, des pairs et des directeurs, la formation et les outils de travail et les nouvelles formes d'organisation liées aux évolutions institutionnelles³.

3. Ces ressources sont énoncées par les divers professionnels, même si certaines ressources sont plus fréquem-

Si certaines ressources sont disponibles et mobilisables (outils de travail et formation par exemple), d'autres, en revanche, sont énoncées ou observées comme fragiles ; elles sont en deçà des attentes (la reconnaissance par exemple) ou non converties dans un sens qui permettrait la réalisation d'un travail « bien fait ».

L'exemple des ressources institutionnelles illustre le besoin non seulement de ressources, mais avant tout de facteurs de conversion de ces ressources en opportunités réelles.

La loi du 10 août 2007 et ses implications en termes de gestion se traduisent, dans les faits, par des difficultés soulignées par la quasi-totalité des professionnels interrogés. Le « cadre » n'est pas discuté et ne se transforme pas en opportunités réelles permettant de travailler « mieux ensemble ». De manière générale, le cadre réglementaire et l'organisation de l'enseignement et de la recherche ne semblent plus offrir le soutien nécessaire aux agents : « *La dimension réglementaire et l'organisation de la recherche et de l'enseignement ne te donnent pas la sensation que tu fais quelque chose où l'institution est derrière toi, en te disant "vas-y, c'est ça qui est bien"...* » Cette façon d'être en permanence en train de nous dire qu'il n'y a plus d'argent, que finalement, ce n'est pas des UMR qu'il faut, mais c'est autre chose, qu'on dépense trop, qu'on n'est pas utile à la société... D'une manière générale, il n'y a pas de signaux clairs de la part de l'institution, du ministère, du gouvernement, qui montrent que ce qu'on est en train de faire est bien... » (EC)

Plus précisément, le passage en organisation par UMR est un bon exemple de ressource non convertie, en lien avec l'absence de discussion sur les conditions effectives de sa mise en œuvre. Dans les faits, les agents énoncent des « *mariages forcés* », où chacun conserve « *ses thématiques et son budget propre* ». Dans les entretiens, les agents ne sont pas opposés à ces regroupements ; ils perçoivent des opportunités : mutualisation des sources de financement, nouvelles coopérations, visibilité... Mais cette ressource reste potentielle et non réelle en l'absence d'une mise en discussion (cf. **tableau 2**).

Tableau 2 – Un exemple de ressource fragile : l'Unité Mixte de Recherche

L'UMR : une ressource...	... avec des opportunités...	... faiblement saisies aujourd'hui
- Une mutualisation de moyens	- Accroissement des financements disponibles - Rencontres et coopération - Plus grande visibilité en France et à l'international - Offres plus grandes de formation	- Difficulté de travailler ensemble - Thématiques scientifiques éloignées - Mutualisation qui ne se fait pas : des règles, des budgets différents ; ex : un accès à la cantine réservé à l'EPST uniquement...

Signes : EPST : Etablissement public à caractère scientifique et technique.

Source : Arnaud J. & Kornig C. (2015). Rapport remis aux unités et à l'Observatoire des RPS.

ment mentionnées au sein de certaines catégories (les outils de travail sont plus évoqués par le personnel technique, la formation par le personnel administratif, etc.).

À une échelle plus organisationnelle, les agents relatent le manque ou la fragilité de certaines ressources, notamment un manque de soutien de leur unité ; un écart ressenti de plus en plus fort entre les lieux de décision et les unités : « *Là-haut [au siège], c'est un autre monde, quoi. C'est pareil qu'entre nous et nos députés...* » (CR) ; l'opacité de certaines procédures, un manque de clarté des règles du jeu (recrutements, choix d'affectation...).

« *Des choses se trament hors des cadres de concertation formelle, par relations, par réseaux, par copinage... Et c'est assez douloureux et désagréable* » (CR) et une articulation vie privée / professionnelle complexe, en particulier pour les femmes, avec des choix parfois faits au détriment de leur évolution de carrière : « *Et quand tu es une femme, d'autant plus, gérer tes enfants, ton mari, ton boulot, arriver à faire tout ça, est-ce que tu pars en mission longue durée, dans les congrès ? Ça devient difficile...* » (CR)

Afin de tenter de mettre en mouvement les ressources potentielles, les professionnels énoncent des facteurs qui peuvent apparaître, à leurs yeux, comme susceptibles de convertir les ressources en opportunités réelles de faire un travail de qualité. Cependant, ces facteurs sont souhaités et restent le plus souvent absents ou temporaires.

3.3 Des facteurs de conversion temporaires ou absents

Des stratégies, la plupart individuelles, ont été observées afin de faire face aux situations : le développement et l'entretien de réseaux à l'extérieur de l'unité pour renforcer la dimension collective du travail ; l'inscription à des formations pour progresser, développer ses compétences et « rencontrer » des agents ; la volonté de siéger dans des commissions (de recrutement par exemple) afin d'être plus proche des lieux de décision... Ces stratégies restent pour autant individuelles et peu partagées.

Le contexte actuel est collectivement peu discuté. Il n'existe pas de dialogue sur les critères de la performance, de la décision, de l'information, alors que ces critères sont interrogés par la quasi-totalité des professionnels lors des entretiens. Les seuls lieux de rencontre sont les réunions d'unité avant tout centrées sur la présentation de travaux de recherche en cours et leurs discussions, avec de nombreux absents, notamment lorsque les thématiques de recherche sont trop différentes.

Pourtant, ces lieux de discussion apparaissent comme des facteurs possibles de conversion, en particulier du cadre institutionnel et réglementaire (par exemple, la conversion de la ressource « UMR » en opportunités concrètes, l'accroissement du soutien perçu...) et des tentatives ont eu lieu dans le passé pour faire vivre de tels espaces (cf. **encadré 2**).

Encadré 2 : Echanges à propos d'espaces de discussion et de leur disparition

« Il y avait, pendant un moment, des groupes de travail. Pendant un temps, mais il n'y a plus de choses officielles... ça peut être sympa, ne serait-ce que pour voir ce que font les autres collègues, comment elles gèrent leur poste (...) pour enrichir notre poste et puis pour l'entraide, aussi, surtout ; ce serait bien de relancer un réseau [de gestionnaires] » (ITA)

DU – « Le problème d'un manque de discussion a déjà été identifié, mais on n'a pas résolu la question (...) Très souvent, on se pose la question de réunions informelles pendant les AG et ça a même existé, mais ça ne prend pas. »

ITA – « Ça avait très bien pris !, mais ça a été jugé comme trop fréquent et on a décidé d'en faire qu'une tous les mois et... je l'avais mise en place : une réunion tous les mardis à 14h, on prenait un café si rien à se dire ; ça a tenu et après on m'a reproché que c'était trop administratif car c'est moi qui l'animais. Il n'y a plus aucun lieu où on fait passer des informations générales, où on discute ensemble. On est peut-être passé de trop à rien... »

Les supports collectifs apparaissent également relativement absents, hormis la formation et les réseaux qui sont très accessibles et fortement appréciés. Rares sont les dispositifs de participation ou d'implication dans les décisions : « Dès qu'ils veulent lancer de nouvelles procédures, un nouveau logiciel ou que sais-je encore, il serait quand même indispensable qu'ils mettent un groupe de travail en place parce que du coup, après, on est de plus en plus réticent au changement. » (ITA)

Enfin, les agents ont des attentes très fortes vis-à-vis des directeurs d'unité (DU) qui doivent, selon eux, créer, faciliter la synergie interne, rassembler, laisser place à la discussion et « faire confiance tout en guidant à la fois ». Les DU rencontrés se sentent toutefois peu accompagnés lors de leur prise de poste et faiblement soutenus dans leur prise de fonction et dans la gestion de la dynamique collective des unités (absence de formation à la prise de poste, absence de discussion avec les chefs de département et le siège sur les nouvelles directives par exemple).

En l'absence de ces facteurs, certaines ressources extrinsèques et institutionnelles apparaissent aujourd'hui fragiles : des lieux d'échanges et/ou la mise en synergie orchestrée par le DU pourraient, par exemple, faciliter la conversion des ressources relationnelles (le soutien, la transparence...) en opportunités réelles.

Ces facteurs de conversion identifiés et souhaités sont en réalité souvent absents et ont des effets sur les possibilités de développement de la ressource psychosociale. En particulier, les personnes rencontrées et observées échangent peu avec leurs collègues (registre interpersonnel) et questionnent rarement le prescrit (impersonnel), créant peu de possibilités pour la construction d'une histoire collective au sein des unités (transpersonnel) et pour « faire sien » le travail.

L'analyse du registre interpersonnel apparaît très complexe dans les unités. Si chacun exprime le besoin de mieux se connaître, d'échanger davantage avec ses pairs, mais aussi avec les autres professionnels, les occasions sont rares et les incompréhensions

fortes. Un sentiment d'« isolement » est exprimé par les agents : « *J'ai l'impression que chacun bosse un peu dans son coin* » (ITA) ; « *après, il n'y a pas vraiment d'équipe, c'est un chercheur, un projet, et ça, aussi, en termes de dynamique collective, ce n'est pas terrible* » (IT). La dynamique collective semble manquer à beaucoup de professionnels interrogés et est souvent associée à la problématique des UMR.

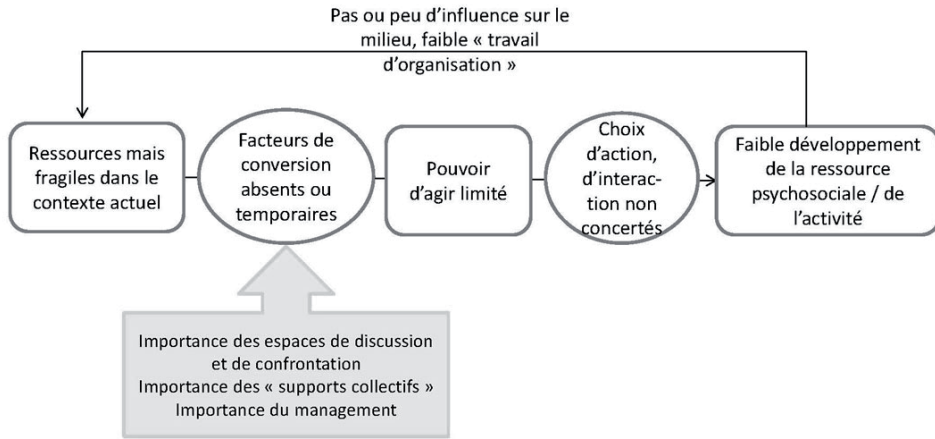
La faiblesse du registre interpersonnel, au sein de l'unité, conduit à une faiblesse d'échanges sur les règles prescrites et de métier. Il existe peu de construction collective de règles, de mémoires collectives, et les évolutions actuelles apparaissent d'autant plus difficiles à vivre pour les professionnels. Les observations ont confirmé cet isolement. Les interviewés ont par ailleurs exprimé leur satisfaction d'avoir participé à l'étude, d'avoir parlé de leur travail, de l'avoir « montré », soulignant la faible place du travail comme objet d'échange et de débat.

4 | Éclairer la combinaison ressources-opportunités pour prendre soin du travail

Travailler apparaît complexe dans le contexte actuel de l'ESR, en lien avec les faibles possibilités de mobilisation de la ressource psychosociale. Les possibilités d'influence sur le milieu sont alors restreintes et un lien potentiel avec la santé au travail peut être évoqué. Cette question de santé est problématique pour certains professionnels rencontrés qui connaissent, ou ont connu, des problèmes de santé associés au travail. Si la création de l'Observatoire des RPS souhaite s'emparer du problème, les acteurs de la prévention semblent démunis devant une question sociale et sociétale difficile à saisir.

Le changement de posture par la question de la ressource psychosociale permet de renverser le regard posé sur le travail et les travailleurs. Que signifie un travail « bien fait » ? Les opérateurs disposent-ils de ressources suffisantes ? Ces ressources sont-elles disponibles et convertissables en capacités, c'est-à-dire en possibilités effectives de faire un travail de qualité, un travail qui a de la valeur pour celles et ceux qui l'exécutent ? Les résultats obtenus peuvent être schématisés par la **figure 2**.

Figure 2 – Résumé des résultats obtenus à la lumière du cadre théorique mobilisé



Source : Arnaud J. & Kornig C. (2015). Rapport remis aux unités et à l'Observatoire des RPS.

Si des ressources existent pour réaliser un travail de qualité, elles apparaissent fragilisées dans le contexte actuel de l'ESR. Plus encore, au quotidien, l'absence ou la disparition de facteurs de conversion est susceptible d'« empêcher » les agents de développer leur activité de travail et de construire leur propre santé. Si nous reprenons l'illustration de l'UMR, celle-ci n'est plus un facteur de risque, source d'effets. Elle est une ressource potentielle, mais non réelle car non convertie en possibilités effectives de faire et de faire mieux.

Pour autant, les agents énoncent des facteurs (cf. **figure 2**) qui seraient en mesure de transformer les ressources en possibilités réelles (pouvoir d'agir) et qui entrent en résonance avec un certain nombre de travaux actuels :

- des espaces de discussion pérennes : aujourd'hui, les objectifs fixés entrent en contradiction avec les objectifs que les agents se fixent. Le problème n'est pas tant l'existence de contradictions que l'absence de discussion collective à ce sujet (Clot, *op. cit.*). On observe ainsi ce que Detchessahar et *al.* (2010) qualifient de « *modèle du travail silencieux* »⁴ dont les effets potentiellement néfastes sur la santé ont été démontrés ;

- l'importance des supports collectifs (Corteel & Zimmermann, 2007) traduit le besoin d'accompagnement des agents (formation, accompagnement à la prise de fonction, implication dans les projets de changements...) et l'attente d'une proximité plus forte

4. Detchessahar et *al.* (2010) qualifient de « *modèle du travail silencieux* » un modèle où il n'existe aucun lieu (institutionnalisé ou non) de communication sur le travail, aucun espace de parole sur le travail ; les difficultés rencontrées par les travailleurs restent alors silencieuses.

des instances de décision avec les unités en local. Il s'agit ici d'un besoin de confronter davantage les « *connaissances des experts* » et les « *connaissances des corps et des collectifs* » (Daniellou, 2013) ;

- le directeur d'unité devient un élément important du système : « *Ce qui est en jeu, c'est que les managers retrouvent la mission, les moyens et le goût de faire vivre, à chaque niveau et dans les deux sens, l'articulation entre les orientations de l'entreprise et la réalité du terrain* » (*ibid*, p. 10).

Le « *pouvoir débattre* » collectivement (*ibid.*) soutenu par des « *supports collectifs* » (formation, dispositif de participation, accès à l'information...) (Corteel & Zimmermann *op. cit.*) et le management apparaissent utiles ici pour accroître les possibilités de mettre pleinement les personnes en capacité de réaliser un travail bien fait.

Grâce à l'approche par les capacités mobilisée dans cette recherche, nous avons essayé de remettre en cause le consensus sur la passivité des opérateurs qui seraient « *exposés* » à des facteurs de risques (Miossec & Clot, *op. cit.*). Les opérateurs évoluent au sein de situations particulières, développent des stratégies individuelles, tentent de créer des espaces de discussion, expriment des souhaits, des besoins pour « *faire mieux* » et « *faire mieux ensemble* ».

Ils « *vivent* » au travail et développent leur activité et leurs ressources psychosociales tant bien que mal. Souvent difficilement, car l'organisation les « *tient à l'étroit* ». Elle manque de ressources pour répondre aux demandes des opérateurs à pouvoir travailler correctement dans la durée, à cultiver leurs ressources psychosociales (Clot, *op. cit.*). Un faible intérêt est accordé au « *travail d'organisation* » des professionnels, aux critères d'un travail bien fait et aux ressources et facteurs de conversion nécessaires pour le réaliser. La « *veille sanitaire* » est privilégiée. Or, les dispositifs de prévention devraient se saisir de la question du travail et susciter ainsi la confrontation et la mise en discussion des connaissances expertes et des « *corps et collectifs* », afin de converger vers le développement de l'activité et, *in fine*, de l'organisation dans son ensemble. Ce dessein implique plus largement de réinterroger la prévention (Hubault et *al.*, 2011) et ses modalités... À ce titre, les « *facteurs de conversion* » pourraient devenir des cibles de transformation pour les acteurs de la prévention.

■ Bibliographie

Arnoud J. & Falzon P. (2013), Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités, *Activités*, 10(2), pp. 109-130.

Bonvin J.-M. & Farvaque N. (2007), « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation Emploi*, 98, pp. 9-23.

Brunet F. & Durat L. (2014), « Les facteurs de risques psycho-sociaux chez les personnels de l'enseignement et de la recherche », *Formation Emploi*, 125, pp. 29-46.

- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Clot Y. (2013), « L'aspiration au travail bien fait », in Aubert J.-P. & Largier A. (dir.), *La SNCF en réflexion. Ouverture à la recherche et débats*, Paris, L'Harmattan, pp. 197-204.
- Commeiras N. & Georgescu I. (2011), *La pression à l'activité : une source de stress et d'épuisement professionnel ?*, XXIIème Congrès de l'AGRH, Marrakech, 26-28 octobre.
- Corteel D. & Zimmermann B. (2007), « Capacités et développement professionnel », *Formation Emploi*, 98, pp. 25-39.
- Coutarel F. (2011), « Des "TMS" aux "RPS"... quand tout nous invite à parler "travail" », in Hubault F. (dir.), *Risques psychosociaux : quelle réalité ? Quels enjeux pour le travail ?*, pp. 99-119, Toulouse, Octarès.
- Dahan A & Mangematin V. (2010), « Recherche, ou temps perdu ? Vers une intégration des tâches administratives au métier d'enseignant-chercheur », *Gérer et comprendre*, 102(4), pp. 14-24.
- Daniellou F. (2013), « L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise », in Petit J., Chassaing K. & Aubert S. (Eds), *Des pratiques en évolution*, Toulouse, Octarès, pp. 321-332,
- Delgoulet C. & Vidal-Gomel C. (2013), « Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail », in Falzon P. (Ed.), *Ergonomie constructive*, Paris, PUF, pp. 19-32.
- Detchessahar M., Devigne M., Stimec A. (2010), « Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », *Finance Contrôle Stratégie*, 13(4), pp. 39-74.
- Edey-Gamassou C. & Clot Y. (2014), « Ressources », in Zawieja P. & Guarnieri F. (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, pp. 652-654.
- Falzon P. (2013), *Ergonomie constructive*, Paris, PUF.
- Fernagu-Oudet S. (2012), « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs », *Formation Emploi*, 119, pp. 7-27.
- Gollac M. & Bodier M. (dir.) (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, DARES, ministère du Travail et de l'Emploi.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Durafourg J. & Kerguelen A. (2007), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Lyon, ANACT.
- Hellemans C. (2014), « Ressources », in Zawieja P. & Guarnieri F. (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, pp. 649-651.

-
- Hubault F., Sznclwar L.I. & Uchida S. (2011), « Risques psychosociaux : quand la subjectivité fait effraction dans l'organisation, qu'en fait l'ergonomie ? », *Actes du 46ème Congrès de la SELF*, Paris, SELF, pp. 248-253.
- Laville A. (1998), « Les Silences de l'ergonomie vis-à-vis de la santé », *Actes des journées « Recherche et ergonomie » de la SELF*, Toulouse.
- Le Lay S. (2012), « Peut-on souffrir au travail dans la recherche scientifique publique ? Éléments de débat », *Mouvements*, 71(3), pp. 93-103.
- Miossec Y. & Clot Y. (2011), « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas des d'ingénieurs managers de proximité », *Le travail humain*, 74(4), pp. 341-363.
- Musselin C. (2009), « Les réformes des universités en Europe : des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales », *Revue du MAUSS*, 33(1), pp. 69-91.
- Rouat S. & Sarnin Ph. (2013), « Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation : le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération », *Activités*, 10(1), pp. 58-72.
- Sen A. (1999), *Development as freedom*, Oxford: Oxford University Press.
- Sen A. (2010), *The idea of justice*, London: Penguin Books Ltd.
- Terssac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Van Belleghem L., De Gasparo S. & Gaillard I. (2013), « Le développement de la dimension psychosociale au travail », in Falzon P. (Ed.), *Ergonomie constructive*, pp. 47-60, Paris, PUF.
- Vergnies J.-F. (2007), « Pour une approche par les capacités avec Amartya Sen », *Formation Emploi*, 98.