



Texte original*.

L'activité du manager face au changement : les enseignements de l'analyse d'un suicide pour la prévention

Résumé. Le suicide d'un salarié est toujours une situation de forte émotion au sein de l'entreprise. Pour l'ergonomie, ce type de situation soulève la question de la prévention des risques professionnels. Même si l'acte suicidaire comprend toujours une part de mystère, l'analyse de la situation professionnelle du salarié permet de révéler les facteurs d'exposition auxquels il a pu être exposé dans le cadre de son activité. L'objet de cette communication vise à interroger ce qu'un suicide peut nous apprendre de l'activité de manager, et des conséquences des changements organisationnels en termes de prévention. Nous nous appuyons sur le cas d'une expertise CHSCT menée suite au suicide d'un cadre commercial. Une discussion est proposée sur les enjeux liés à la façon qu'ont les entreprises de conduire le changement et aux questions de déconnexion et d'évaluation de la charge de travail. Au final, nous nous questionnerons sur l'adaptation des dispositifs de prévention au métier de manager.

Mots-clés : Manager, Changement, Prévention, Risques psychosociaux, CHSCT.

The manager's activity in face of changes : lessons of suicide analysis for prevention

Abstract. The suicide of an employee is always a situation of significant emotion for company. For ergonomics, this type of situation raises the question of the prevention of occupational risks. Suicidal acts always involve a mystery, nevertheless the analysis of the work reveals the exposure factors to which the employee has been exposed in the context of his professional activity. The purpose of this paper is to examine what a suicide can teach us about the activity of manager and the consequences of changes in organisation in terms of prevention of occupational risks. We will present a case of an intervention in a context of « CHSCT expertise » conducted following the suicide of an executive commercial. A discussion is proposed around the issues related to: the way companies conduct change, and the questions of disconnection and workload assessment. In the end, we will reflect on the adaptation of prevention devices to the profession of manager.

Keywords: Manager, Changes, Prevention, Psychosocial risk, CHSCT.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. 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 :

(2019). L'activité du manager face au changement : les enseignements pour la prévention de l'analyse d'un suicide. Actes du 54^{ème} Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019

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

Le suicide d'un salarié suscite toujours une forte émotion au sein de l'entreprise. Même si l'acte suicidaire comprend toujours une part de mystère (Clot, 2013a), le travail d'analyse de la situation professionnelle du salarié permet de révéler les facteurs de risque auxquels il a pu être exposé dans le cadre de son activité de travail. L'objet de cette communication vise à interroger ce que le suicide d'un cadre peut nous apprendre de l'activité de manager, de ses enjeux face aux changements et des conséquences en termes de prévention des risques professionnels.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur le cas d'une expertise CHSCT demandée dans une entreprise de services, suite au suicide d'un cadre. Cette entreprise avait enclenché un processus de transformation organisationnelle dans le cadre d'une fusion. Les effets de ces changements sont mis en regard de l'analyse du « métier de cadre », notamment sur la façon de tenir le poste et sur les exigences temporelles pesant sur ce type de fonction.

Une discussion est proposée autour des enjeux de la prévention, tant sur la façon qu'ont les entreprises de conduire le changement que sur les questions de déconnexion et d'évaluation de la charge de travail au regard des exigences de ce métier. Nous nous questionnerons sur l'effectivité des dispositifs de prévention dans le cadre des changements et leur capacité à identifier les situations de fragilités professionnelles.

L'ACTIVITÉ DU MANAGER

L'analyse du métier de cadre (dans cette communication, nous emploierons indifféremment le terme de cadre ou de manager), par les ergonomes, a longtemps été délaissée comme le rappelle Piney et al. (2015). Dès lors, le réel de cette activité reste encore insuffisamment connu notamment au regard des évolutions récentes. Même si depuis plusieurs années, la prise de conscience d'un besoin de mettre l'accent

sur une analyse de ce métier s'est fait jour autour de la montée des problématiques de développement des risques psychosociaux et de conduite du changement (Detchessahar, 2011).

Un métier en pleine mutation

Les évolutions de l'environnement socio-économique des entreprises s'accompagnent d'évolutions organisationnelles qui bouleversent les frontières du métier de cadre. Ce mouvement est d'ailleurs en pleine accélération avec le développement de nouvelles formes d'organisations dites « libérées » (Getz, 2012).

Le contenu du métier évolue d'une approche « technique » vers des « fonctions d'interfaces » (Bonnet, 2007 / Bolduc et Baril-Gingas, 2010).

En termes d'activité, le métier est caractérisé par une « polyactivité » (Piney, 2015 reprenant Bouffartigue et Bouteiller). Cette caractéristique a de fortes incidences en termes d'astreintes (interruptions fréquentes de tâches...) et aussi de charge mentale et temporelle (Carballeda et Garrigou, 2001). Sur ce dernier élément, il est à noter que la question du temps de travail des cadres est au cœur des problématiques qui traversent le métier.

Un métier au cœur des transformations de l'entreprise

Les évolutions du métier se matérialisent notamment par un éloignement du manager de proximité de l'activité de travail (Detchessahar 2011), pour se consacrer désormais à d'autres tâches (extrêmement consommatrices de temps) comme la gestion de projets, les reporting...

La fréquence des changements est de plus en plus rapide et les questions de réussite des projets sont devenues un critère essentiel de la performance des entreprises. Dans ce processus, le rôle des cadres, notamment ceux de première ligne, est devenu pivot comme le rappelle Autissier et Vandangeon-Derumez (2017). Pour autant, ces auteurs rappellent que, bien souvent, le manager n'est pas préparé à endosser ce nouveau rôle.

L'EXEMPLE D'UNE INTERVENTION SUITE A UN SUICIDE

Pour illustrer notre propos, nous aborderons des éléments issus d'une expertise CHSCT suite au suicide d'un cadre d'une entreprise de services engagée dans un projet de changement organisationnel suite à une fusion. Pour des raisons de confidentialité, nous ne présenterons que les éléments génériques de la situation de l'expertise et des résultats de l'intervention.

Les nombreux changements engagés portent sur une spécialisation des sites centraux, avec des transferts d'activités associés, une migration informatique, une harmonisation de ses offres commerciales, une refonte de la structure managériale... Même si nombre de ces changements ne concernent pas directement le réseau commercial, celui-ci est, dans les faits, concerné.

Contexte de l'intervention

Les élus du CHSCT ont été réunis suite au suicide d'un cadre du réseau commercial, manager hiérarchique de plusieurs dizaines de personnes. Celui-ci s'est suicidé un matin alors qu'il devait rejoindre une réunion au cours de laquelle il devait retrouver ses homologues ainsi que son responsable.

Cet acte soulève une incompréhension totale au sein de l'entreprise. En effet, ce salarié a la réputation d'être en réussite professionnelle : une carrière ascensionnelle, une légitimité technique auprès de ses clients et de ses collègues, une aisance relationnelle reconnue. Il est réputé pour être solide, persévérant et imperturbable.

L'acte suicidaire comprend toujours une part de mystère. Il existe toujours de multiples raisons à un acte suicidaire et elles sont toujours complexes à démêler (Debout et Clavairoly, 2012). Ainsi, chacun n'a qu'un accès limité à la compréhension de ce qui a pu justifier le souhait de la personne de mettre fin à ses jours. Pour identifier les raisons qui pourraient « mettre en cause » le travail, le CHSCT a décidé de faire appel à un expert.

Démarches et méthodes d'analyse

L'intervention est donc issue d'une demande d'expertise CHSCT dans le cadre « d'un risque grave », défini conformément à l'article L. 4614-12 du Code du travail.

Dans ce type de situation, « l'expert » ne se place pas sur le terrain de la détermination de responsabilités. En revanche, son intervention consiste à déterminer si le contexte professionnel de la personne concernée contient des composantes susceptibles d'exposer aux risques psychosociaux. L'éventuelle imputabilité du suicide en accident du travail et l'éventuelle recherche de responsabilités relèvent des instances compétentes et non du CHSCT ou de l'expert qu'il a mandaté.

De même, la mission d'expertise ne peut avoir pour objectif de définir l'ensemble des « causes du suicide ». L'intervention dans ce type de situation se place dans un objectif final de prévention. D'ailleurs, la demande du CHSCT reposait sur une forte attente en termes de préconisations de mesures de prévention (d'autant que de nouveaux changements étaient par ailleurs en cours au sein du réseau commercial).

Notre démarche s'est donc inscrite dans une dynamique qui visait à offrir un diagnostic le plus factuel possible et à contribuer à l'élaboration d'un plan d'actions de prévention, à partir de l'identification des risques professionnels auxquels le salarié a été exposé dans son activité professionnelle.

Pour ce faire, nous avons déployé une démarche visant à :

1. Identifier les différentes dimensions du poste occupé.
2. Comprendre la situation professionnelle et les relations que le salarié avait eues avec ses collaborateurs et sa hiérarchie.
3. Retracer son parcours au sein de l'entreprise.

Des entretiens ont été menés tant au niveau de la direction et de la hiérarchie qu'auprès des collaborateurs et collègues, notamment ceux occupant les mêmes

fonctions. La démarche a consisté à recueillir divers éléments sur la carrière du salarié, les attendus de la fonction, les outils utilisés, la culture de l'entreprise... Nous avons aussi analysé différents documents liés au projet de transformation de l'entreprise et à l'accompagnement du changement.

L'ensemble a permis d'aboutir à des préconisations, qui sont venues enrichir les réflexions et la négociation en cours entre les partenaires sociaux, sur un accord de qualité de vie au travail.

RÉSULTATS ET ABOUTISSEMENTS

En raison de l'objet et du format de cette communication, nous concentrerons ici notre présentation relativement à l'activité de manager et aux effets des changements sur celle-ci.

L'activité de manager

Des exigences temporelles fortes en termes de disponibilité rendant peu opérante la notion de temps de travail

Le manager concerné était au « forfait jour » permettant une flexibilité horaire importante. De même, une partie des missions du poste sortaient du cadre standard d'un travail reposant sur une unité de lieu, une unité de temps et une unité d'action.

Ses missions étaient de 4 grands types :

1. Représentation commerciale de l'entreprise (présence forte auprès des prescripteurs, des clients, des personnalités locales...). Cette mission implique un certain leadership, des déplacements, avec une présence à des réunions ou manifestations locales en dehors des horaires d'ouverture de l'entreprise (soir et week-end).
2. Décision sur les dossiers clients, ce qui implique la mobilisation de compétences techniques, une parfaite connaissance des évolutions réglementaires, mais également de disposer d'interlocuteurs sur les sites centraux. L'ensemble nécessite d'avoir du temps pour l'assimilation

des informations, l'analyse des dossiers, la prise de recul pour décider...

3. Pilotage des résultats, définition et négociation des objectifs par des échanges fréquents avec les autres managers (N-1 et N+1), suivi des indicateurs, reportings afférents. Le suivi se fait au long cours et mobilise le manager de manière continue avec des phases de pics d'activité liées aux cycles budgétaires.
4. Management d'équipe, accompagnement des collaborateurs sur demande, gestion des situations difficiles. Cette mission implique notamment des déplacements fréquents dans le réseau commercial, ou auprès des autres directeurs et collaborateurs, une disponibilité forte pour faire face aux situations difficiles, voire de crise, des interruptions de tâches régulières / des sollicitations multiples / une charge importante de gestion des e-mails, du téléphone.

L'analyse de la situation du manager montre que son travail pouvait envahir son temps personnel (pour des tâches de représentation, par exemple). Il fixait peu de limites à son investissement, avec un débordement important sur sa sphère personnelle (mail et téléphone pendant les congés, congés non pris important...).

Ainsi, malgré des horaires élevés, il devait rendre compatibles, et donc arbitrer, le besoin d'offrir une forte disponibilité pour les autres (clients, collaborateurs) et celui de disposer de temps à soi pour ses tâches plus individuelles : reportings, décisions clients.

Une place importante attribuée au « style personnel » dans la tenue du poste

A la suite des entretiens avec les salariés occupant le même poste, il est apparu qu'il y a différentes façons de tenir un même poste de manager et que la personnalité et l'histoire personnelle jouent ici un rôle primordial pour expliquer ces différences.

L'analyse de la pratique professionnelle a montré que le salarié était très engagé dans son travail. Il avait gagné une forte légitimité sur son poste, tant au niveau des clients que de celui des collaborateurs. Il se montrait très autonome dans ses décisions, quitte, parfois, à s'engager avant d'avoir eu l'aval de l'organisation (et/ou de sa hiérarchie). Il disposait d'un important réseau relationnel local et il ressort qu'il était fortement sollicité directement par certains clients. Il avait tendance à traiter lui-même des dossiers, au lieu de les déléguer à ses collaborateurs.

Les entretiens ont montré que ses pratiques n'étaient pas « partagées » par ses homologues, notamment quant à la façon de déléguer et de se positionner vis-à-vis de leurs collaborateurs. Il en était de même quant à la manière de prendre des décisions et de s'impliquer personnellement pour assurer le développement commercial.

Le contexte de la fusion, qui s'accompagne de l'explicitation de nouvelles règles et de nouvelles normes managériales, fait la lumière sur ces écarts jusqu'ici acceptés parce que les résultats étaient au rendez-vous. La volonté de la Direction que chacun « rentre dans le rang » est alors assimilée à une remise en cause de l'autonomie de décision perçue comme la clé de la rapidité de la réaction commerciale et, donc, de la qualité du service rendu.

Le métier de manager face aux changements

Dans le contexte de la fusion, même si leurs postes n'étaient pas supprimés, les managers commerciaux n'ont pas été épargnés par les changements. Les choix d'organisation commerciale et de segmentation de la clientèle sont venus amputer le périmètre de certains postes. Et, ce fut le cas de celui du manager concerné.

Les changements ont aussi porté sur l'activité au quotidien, puisque la fusion s'est accompagnée de la mise en place de nouveaux outils, de nouveaux processus et, surtout, de nouveaux interlocuteurs

internes. Aussi, une nouvelle équipe de direction s'est-elle mise en place. La taille de l'entreprise augmentant, les niveaux d'attendus sur le poste ont évolué vers plus d'exigences, notamment pour les managers de managers. La culture s'est aussi transformée, passant d'une approche d'abord commerciale à une approche plus financière.

Enfin, dans ce contexte de changement, on attend que les managers défendent le bien-fondé de la fusion et accompagnent les changements auprès des équipes.

Ce manager avait toujours été promu, d'abord pour ses talents commerciaux. Puis, ses prises de responsabilité successives l'ont amené à diriger des équipes commerciales progressivement plus nombreuses. Tant qu'il s'agissait de développement commercial, ses tâches de management étaient suffisamment proches de ses talents, « le commercial », qu'il s'en acquittait sans difficulté.

Mais le contexte de fusion crée des tensions nouvelles. Les incidents informatiques liés à la réorganisation des systèmes d'information irritent les salariés et les clients. Le manager partage ce ressenti qui dégrade l'image de son entreprise alors même qu'il doit « contenir » la mauvaise humeur de ses équipes et les convaincre que tout est mis en œuvre pour régler ces difficultés.

En conflit éthique, ses ressources principales de « commercial » deviennent un obstacle, plutôt qu'une aide, pour faire face à ses tâches de « pur » management, puisqu'elles le rendent particulièrement réceptif aux plaintes des clients.

Dans ce type de contexte, il est demandé à un cadre de « faire bonne figure », de rassurer ses équipes. Il est particulièrement malvenu d'exprimer ses propres doutes et, à plus forte raison, ses difficultés. En théorie, le « réceptacle » naturel de ses difficultés est son propre manager qui a pour tâche d'être à son écoute et de le soutenir. Mais cet élément régulateur n'a pas pu fonctionner car ce manager venait lui-même de changer de responsable. Et ce

n'est pas lors du premier entretien de « prise de connaissance » qu'il est facile de décrire ses difficultés alors même qu'on essaie, bien naturellement, de montrer le meilleur de soi et de ce qui est attendu dans son poste.

Ainsi, l'analyse montre que les changements n'ont pas été sans effets sur les moyens dont le manager pouvait disposer pour répondre aux exigences de son poste (changement des interlocuteurs sur les décisions, évolution des reportings et objectifs, management des équipes perturbées dans leur fonctionnement quotidien...).

Dans ce contexte, les perturbations clients, liées à la migration informatique, constitueront un facteur aggravant ; elles engendreront un élément de bouleversement important pour les équipes commerciales. Des tensions fortes remonteront de la part des équipes ainsi que des clients auprès des managers de « première ligne ». Pour autant, la direction ne se montrera que tardivement à l'écoute des problèmes remontés par le réseau commercial.

L'entretien individuel de fin d'année montrera que la question de l'adhésion, sans condition, au changement vis-à-vis des collaborateurs constituait un élément d'évaluation implicite du poste.

Enfin, l'ensemble de ces changements ont aussi eu un impact sur les critères de la reconnaissance (jugement d'utilité, jugements sociaux...). Ce qui était d'autant plus important dans notre situation que l'analyse nous a permis de montrer que le manager exprimait un fort besoin de reconnaissance de la part de ses clients et de sa hiérarchie. Dès lors, l'éloignement de son champ d'action de clients importants suite aux réorganisations, les changements de responsables hiérarchiques et de critères d'évaluation sur les attendus du poste ont été autant d'éléments qui ont pu peser sur les dimensions de la reconnaissance et du sens au travail.

DISCUSSION

Ces quelques résultats de l'intervention, nous montrent que, pour développer la prévention autour du métier de manager, nous devons intégrer les particularités de l'activité, en sortant d'une logique usuelle reposant sur un travail qui se déroule dans une unité de lieu, de temps et d'action. Cette discussion abordera les problématiques liées à la déconnexion et la charge de travail des managers. Elle questionnera aussi la façon dont les entreprises conduisent le changement et les dispositifs d'évaluation des impacts avec leur capacité à identifier les situations de fragilités professionnelles.

Le métier de manager face aux questions de déconnexion

Avec les caractéristiques de l'activité de manager, les questions de déconnexion se complexifient, notamment en raison de la désynchronisation dans l'activité de travail. Le temps de travail n'est plus borné par des horaires fixes mais fluctue en permanence et brouille les frontières traditionnelles entre vie professionnelle et vie privée. Cette situation nécessite de réinterroger l'évaluation de la charge de travail puisque le temps de travail n'est plus un critère suffisant (Mettling, 2015).

La question que pose le métier de manager est relative aux moyens mobilisés pour développer une prévention dans un contexte où les frontières du travail sont floues.

Des mesures purement techniques (ex : désactivations de serveurs informatiques...) peuvent, dans certains cas, accentuer les risques en réduisant la latitude nécessaire aux managers pour faire face aux exigences de leur activité. Enfin, bien souvent, on observe des parades à ces dispositifs techniques.

Pour autant, la simple sensibilisation n'est pas suffisante. L'organisation et la culture d'entreprise (comme ensemble de pratiques partagées) prennent ici une place essentielle dans la gestion des questions de connexions. Trop longtemps délaissés par les directions, ces deux domaines doivent

être réinvestis pour faire face à cette problématique.

Ainsi, parallèlement aux réflexions sur les dispositifs techniques de déconnexions, les entreprises devraient-elles d'abord s'interroger sur les exigences, et les déterminants de la charge de travail, qui empêchent leurs cadres de se déconnecter, au risque sinon d'empêcher cette fois-ci ces salariés de répondre aux exigences qui leur sont fixées.

Du changement imposé au changement accompagné, quelle place pour le manager ?

Encore aujourd'hui, trop d'entreprises gèrent le changement avec une approche descendante, imposée par le haut (et cela même lorsque des démarches participatives sont engagées lors de la conception). De même, la conduite du changement repose trop souvent sur un critère d'adhésion sans condition (et discussion) au changement, notamment pour le métier de manager. Derrière ces pratiques, c'est la question de la place du débat sur le travail et sur la qualité du travail qui se pose ainsi que de celle des managers dans la discussion (Debard, 2015).

Alors même que, lors des changements, comme le rappellent Bobillier Chaumont et Clot (2016), les salariés ne restent pas passifs face aux évolutions. L'absence de possibilité de débat met dès lors le manager dans la pire des situations : on lui demande de faire accepter le changement, sans possibilité d'en débattre ni d'en remonter les incidences. Rappelons, avec Clot (2013b), que la place, dans l'activité de travail, de « ce qu'on ne peut pas faire » est aussi importante que celle de « ce qu'on fait ».

Si les dispositifs d'évaluation des impacts humains du changement sont de plus en plus fréquents, la question de leur capacité à s'intégrer dans une approche préventive du changement reste posée (Cochet, 2015). Ces dispositifs se fondent encore trop souvent sous un angle de conduite de projet (voire de simple communication) plutôt que de prévention, permettant une

identification des situations de fragilités professionnelles.

Cette question de l'évaluation des impacts prend un sens particulier, dans le cadre du métier de manager, puisque la subjectivité tient une place particulière dans la pratique. L'évaluation doit prendre une forme intégrant une démarche dynamique pour s'adapter aux évolutions du déploiement d'un projet (retour d'expérience...).

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Cette situation montre l'importance pour l'ergonomie que des analyses approfondies soient menées sur le métier de manager. Trop longtemps, le manager (ou cadre) est resté un des « déterminants » des situations de travail des autres, sans que sa propre situation ne soit prise en compte. De même, son activité et les exigences de celles-ci ont été analysées dans des environnements « stabilisés » sous un angle de situation de travail (Hubault, 2007) et non en intégrant la désynchronisation de l'activité qui nécessite une approche en termes « d'action dirigée », comme nous y invite Clot (2004).

A ces éléments s'ajoute la problématique de la posture des managers et de leur positionnement, avec une règle implicite de ne pas se dévoiler et d'apparaître en « phase » avec leur direction.

Enfin, les résultats montrent que ce métier nécessite de notre part de repenser nos façons d'appréhender les questions de prévention des risques professionnels (Ponge et Dugué 2017). Ils nous invitent également à un renouvellement de l'accompagnement des situations de changement intégrant une meilleure place à l'analyse de l'activité et au débat sur la qualité du travail (Petit et Dugué, 2015).

BIBLIOGRAPHIE

Autissier D. et Vandangeon-Derumez I. (2017). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*. 2007/5 n° 174 pp. 115-130.

Bobillier Chaumon M-E. et Clot Y. (2016). Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité, *Revue @ctivités*, 13-2, <http://activites.revues.org/2897>.

Bolduc F. et Baril-Gingras G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12-3.

Bonnet R, et Bonnet J. (2007), L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens. *Communication et organisation*, 31/2007.

Carballeda, G., Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contraintes. In P., Bouffartigue. *Cadres : la grande rupture*, pp. 89-104. Ed. La Découverte « Recherches ».

Clot Y. (2004). Travail et sens du travail. In Falzon P. (dir). *Ergonomie*, pp. 317-331. Paris, PUF.

Clot Y. (2013a). Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? *Revue @ctivités*, 10-2.

Clot Y. (2013b). L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'Ecole de Paris du management*. 2013/1 (N° 99).

Cochet F. (2015). La qualité de vie au travail : construire un processus de réponse à la crise du travail. *Droit social n°2*.

Debard A. (2015). *La prise en compte des risques psychosociaux par les managers*. Thèse de doctorat en psychologie du travail. Université Lumière Lyon 2.

Debout M. & Clavairoly G. (2012). *Le suicide, un tabou français*, Paris, Editions Pascal.

Detchessahar M. (2011). Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*. n°14 pp. 89-105.

Getz I. (2012). En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve. In *Association des amis de l'Ecole de Paris « Le journal de l'école de Paris du management »*, 2012/3 n° 95 pp. 8-15

Hubault F. (2007) *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Octares éditions.

Mettling B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Rapport à l'attention du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Petit, J. et Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. In *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, v15, n°2.

Piney C., Gaudart C., Nascimento A. et Volkoff S., (2015). La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 17-2 | 2015.

Ponge, L. et Dugué, B. (2017). L'enjeu de la prévention primaire lors des projets de changement : quelle place pour le CHSCT ? Quels apports de « l'expertise » ? *Revue @ctivités*, v14, n°1.