



---

*Texte original\*.*

# Allier bien-être au travail et performances : un levier essentiel de l'intervention en ergonomie

**Didier Bonnin**

MB<sup>2</sup> Conseil, 18 Bis rue Bernard Mulé – 31400 Toulouse – [didier.bonnin@mb2-conseil.com](mailto:didier.bonnin@mb2-conseil.com)

Résumé. Le bien-être au travail comme il est souvent présenté fait référence à une vision statique marquée par le confort matériel lié à la propriété d'objets. Nous développons ici une vision dynamique s'inspirant du bien vivre d'Egard Morin et mettant en jeu de façon centrale le développement de la subjectivité. De même, la performance est abordée de façon globale et durable dans une vision constructiviste. Un lien est fait avec l'évolution servicielle de l'économie qui nous amène à faire référence au développement actuel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération comme modèle alternatif en phase avec le développement durable. Sont développés ensuite les 4 principes fondamentaux permettant d'allier performance et bien être dans nos interventions en ergonomie : 1. en termes de relation au réel, 2. en termes de relation à la façon de faire le travail, 3 en termes de relation à la production et 4. en termes économiques. En sont déduites deux orientations pour l'action : 1. une approche politique au sens noble à même de guider l'évolution du métier en termes stratégique et 2. une approche pragmatique pour l'entreprise et ses salariés mettant en exergue le potentiel de nos interventions en ergonomie constructive si elles sont en phase avec les éléments développés dans cet article.

Mots-clés : bien-être, performance, management, intervention

## Combining wellbeing and work performance: an essential component of an ergonomic intervention

Abstract. A venir

Key words: wellbeing, performance, management, intervention

---

\*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 du 23 au 25 septembre 2015. 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 :

Bonnin, D. (2015). Allier bien-être au travail et performances : un levier essentiel de l'intervention en ergonomie

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

La réflexion exposée dans cet article fait écho à ma participation depuis plusieurs années à l'animation et l'organisation de manifestations sur le sujet dans les réseaux professionnels toulousain en relation avec les questions de travail, de ressources humaines et de santé.

Cette réflexion a pour but de faire le point sur les notions de bien-être et de performance et de définir quelques principes fondamentaux permettant à mon sens d'orienter stratégiquement l'action dans les entreprises et les organisations. Elle débouche sur la prise de conscience nécessaire du point de vue de l'ergonomie de l'importance de consolider les liens avec les approches nouvelles de l'économie permettant d'allier performances et bien-être en entreprise.

## BIEN-ETRE ET PERFORMANCE : ESSAI DE DEFINITION

En préambule de cette synthèse, il est important de revenir sur ce que la notion de bien-être recouvre. La définition classique de la santé de l'OMS (1946) fait référence à trois classes de bien-être complémentaires au niveau physique, mental et social. En 1978, René Dubost enrichit la définition de l'OMS en précisant ce qui peut être entendu par le bien-être : « État physique et mental relativement exempt de gênes et de souffrances qui permet à l'individu de fonctionner aussi longtemps que possible dans le milieu où le hasard ou le choix l'ont placé » (Dubost, 1978). En 1979, le rapport d'un groupe de travail de l'OMS sur la santé et le bien-être sur les lieux de travail renforce le côté dynamique de cette notion : le bien-être sur les lieux de travail a alors été défini comme « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleurs, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ». Les auteurs ajoutent : « l'évaluation subjective du bien-être par l'intéressé lui-même est la seule mesure valable dont on dispose... » (OMS, 1979). Pour sortir d'une compréhension insuffisante du bien-être, marquée par le confort matériel lié à la propriété d'objets et une vision statique visant un hypothétique optimum, il est intéressant de suivre Edgar Morin et sa notion de « bien vivre » repris de l'expression du président de l'Equateur. Avec Rafael Correa on parle là d' « épanouissement humain, non seulement au sein de la société mais aussi de la nature. .../... cette idée est ce qui se rapporte le mieux à la qualité de la vie, à ce que j'appelle la poésie de la vie, l'amour, l'affection, la communion et la joie et donc au qualitatif, que l'on doit opposer au primat du quantitatif et de l'accumulation » (Morin, 2011). Rapporté à la question du management en entreprise, encore faut-il que cette promesse de « bien vivre » ne soit pas qu'un leurre qui n'engagerait bien sûr que ceux qui y croient (Baron, 2014). Pour ce faire, il est nécessaire de rattacher le bien vivre à une approche constructiviste qui place la subjectivité au cœur du développement des personnes (Hubault, 2010, 2011). Le bien vivre est alors à comprendre comme un processus dynamique individuel et

collectif en constant réajustement, mettant en cause l'intersubjectivité des sujets dans le travail vécu. A contrario, une vision statique renvoie à une approche positiviste ou substantialiste qui évacue le sujet et sa subjectivité, ce qui est un comble quand on veut traiter de la question du bien-être compris comme un bien vivre.

Cette divergence philosophique se retrouve aussi dans la définition de la performance. Notion polysémique par excellence, la performance désigne aussi bien le niveau de réalisation d'un objectif que les processus sous-jacents et le jugement subjectif du résultat. Dans un esprit de concision et en lien avec la question du bien-être, nous nous focaliserons sur une vision dynamique de la performance intégrant les processus de travail sous-jacents.

Dans la même approche constructiviste évoquée à propos du bien-être, si l'on se base sur une représentation schématique du lien entre contrôle de gestion et management, proposée par un courant du contrôle de gestion (Bescos, 1997), il semble pertinent de considérer le management de la performance au travers des deux triangles imbriqués proposés : le triangle Finalités – Culture – Structure englobant le triangle Objectifs – Moyens Ressources – Résultats.

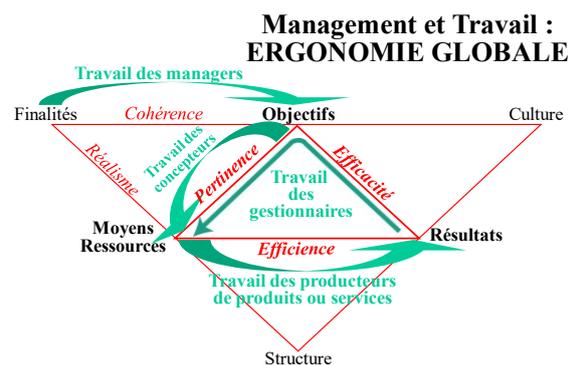


Fig. 1. – Contrôle de gestion et management (librement adapté de Bescos, 1997, p. 69 par Bernard Méliér en collaboration avec François Hubault)

Pour sortir de l'aspect statique de cette schématisation, ce que Bernard Méliér met en avant (Méliér, 2007), c'est qu'elle met en exergue en fait 3 niveaux de travail (et de décision) à prendre compte (le travail des managers, le travail des concepteurs et le travail des producteurs) qui s'accompagnent nécessairement des rétroactions ad hoc, rétroactions essentielles dans une logique de performance globale et durable. En se focalisant sur le cœur de ce schéma (fig. 1), Fabrice Bourgeois et François Hubault (Bourgeois et Hubault, 2008) construisent en plusieurs étapes un modèle de la performance partant du modèle de la performance comme il est présenté par ses auteurs jusqu'à un modèle alliant construction du sens et efficacité au travail (fig. 2).

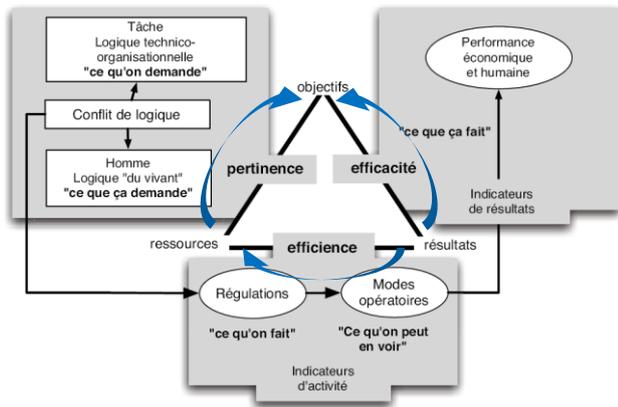


Fig. 2. – Le modèle de la performance alliant sens et efficacité (d'après Bourgeois et Hubault, 2008, p. 33)

Il semble opportun de préciser notre vision de ce modèle : il est à comprendre comme un système dynamique en perpétuelle construction. En effet, pour que la performance soit globale et durable, il est nécessaire que des régulations sous forme de rétroaction entre les différents pôles (en bleu sur le schéma) soient structurées, acceptées et animées par les protagonistes. Il en est notamment des régulations, de préférence « froides » dirait Gilbert De Terssac, entre la définition des ressources et les objectifs, et cela non seulement au démarrage du projet ou de l'échéance correspondant à la performance attendue, mais aussi pendant l'avancement du projet : en effet, pour déboucher sur la possibilité d'un développement individuel et collectif sur tous les plans de la logique « du vivant », c'est à dire sur une logique de santé dans une compréhension élargie, globale et durable, médicale et subjective, il est nécessaire que des moyens soient alloués à la régulation des conflits de logique présentés en lien entre *pertinence* et *efficace* dans le schéma ci-dessus. De plus, il y a aussi des enjeux lourds de régulation autour de « ce qu'on peut en voir » : en effet, surtout dans les activités servicielles en plein développement, la partie visible de l'activité de travail n'est pas révélatrice de ce qu'on a réellement fait.

Certains auteurs, comme Savall & Zardet (2004), proposent de lier management de la performance et bien-être au travail par la notion de coûts cachés : cette approche dites « Santé et développement des Organisations et des Personnes ® » propose d'intégrer les questions de bien-être via notamment la prise en compte, en termes d'indicateurs, des coûts de l'absentéisme, des accidents du travail, de la rotation du personnel, de la non-qualité, de la sous productivité directe, du mauvais climat interne et de la perte de confiance de tout ou partie du personnel.

Bien que cette approche soit attrayante à bien des égards de par son côté rationnel, elle est à notre avis pervertie non seulement parce qu'elle porte en elle une vision statique de l'entreprise et de l'économie, c-à-d la possibilité d'une organisation optimale (donc un état connu, une sorte de Graal) ou, par exemple, de bonnes conditions de travail définies par un expert, mais aussi parce qu'elle suppose la possibilité de déterminer de façon

exhaustive tous les coûts, dont les coûts cachés et de les éradiquer pour atteindre l'optimum en question. De plus, on ne prend en compte ici que le coût de la « non-santé », pas les bénéfices à attendre de sujets en bonne santé, réactifs, innovants, en développement dans leur travail. Or, comme nous l'avons défini plus haut, le bien-être fait référence à un construit social en perpétuelle reconstruction par les acteurs eux-mêmes : c'est cette faculté qui permet d'intégrer des éléments non-dénombrables, immatériels, inhérents à l'humain. Cela est bien mis en avant dans la façon originale et choisie de définir les coûts à prendre en compte et les indicateurs dans les entreprises de l'enquête STOP (Gaillard, 2015) qui a permis d'étudier les conditions permettant une conjonction bien vivre – performance dans des TPE de Midi Pyrénées.

Pour l'intervenant interne (par exemple le DRH ou l'ergonome interne) ou externe (conseil RH en outsourcing ou ergonome conseil par exemple), cela change forcément la façon d'intervenir : entre une approche d'expert qui dit ce qui est bon d'un côté (certains consultants seraient capables de définir le bon mouvement à faire par exemple) et une approche participative de l'autre, qui construit avec les acteurs ce qui sera meilleur pendant un moment et qui leur donne les moyens de continuer cette construction (l'analyse du travail comme outil de maîtrise du changement et comme outil de développement personnel et collectif par exemple).

En renvoyant au sujet agissant dans son travail, le bien vivre se construit donc sur la capacité de chacun à développer sa propre subjectivité, c-à-d à maîtriser son niveau d'affectation (ni trop, ni pas assez en fonction des situations) de façon à être en prise avec le réel, donc à être dans une situation de développement personnel par son activité de travail. Comme le dit Albert Camus (Noces, p 65) à propos du bonheur : « Mais qu'est-ce que le bonheur sinon le simple accord entre un être et l'existence qu'il mène ? ». Cela s'adresse à tous les acteurs, managers y compris bien évidemment : cela se construit autour des questions de reconnaissance par l'organisation de l'activité réelle que chacun déploie pour s'en sortir individuellement et collectivement (avec son environnement, ses ressources), et autour des régulations collectives de réflexivité sur l'action. Par exemple, toujours dans l'enquête STOP (idib.) est développée l'idée que le bien-être est obtenu dans les TPE étudiées parce que leurs dirigeants laissent un réel espace de négociation avec leurs employés autour des moyens d'actions et des modes opératoires. Un tel exemple alimente bien l'idée d'un bien-être vu comme un « processus dynamique », continuellement à la recherche d'un équilibre entre les aspirations, les compétences et les besoins des employés, et les exigences et ressources liées à la tâche.

Découle de ces réflexions une proposition de définition : bien vivre = développement de la subjectivité de chacun (c'est-à-dire pour tous, managers y compris), c-à-d la maîtrise de son niveau d'affectation, de sa sensibilité au monde réel (Hubault, 2010, p5).

## **LES PRINCIPES DE FOND POUR GUIDER L'ACTION**

Quatre principes de fond en termes de relation au réel, de façon de faire, de relation à la production et d'économie nous semblent en ressortir.

### **En termes de relation au réel :**

L'organisation doit reconnaître la façon dont chacun s'en sort dans son travail. Comme on l'a vu, la performance passe par le vécu des salariés dans l'enquête STOP. Avec les Espaces de débat sur le travail (Rocha, 2014), c'est bien le traitement d'une représentation collective de la réalité vécue au travail qui est source de bien-être au travail.

L'importance managériale de cette dimension de relation au réel du travail réalisé semble aujourd'hui se renforcer notamment dans les guides sur l'entretien individuel destinés aux managers qui intègrent de plus en plus ce type de principe.

### **En termes de relation à la façon de faire le travail :**

L'accent est mis sur les moyens, les ressources, les processus pour arriver aux résultats. Du côté de la performance, le sacro-saint management par les résultats (ou les objectifs), notamment financiers, les théories de chaîne de la valeur avec en corollaire la disproportion des systèmes de contrôle de gestion et de reporting... ne sont-ils pas en grande partie à l'origine des problèmes de mieux-vivre en entreprise ? Mathieu Detchessahar, professeur d'économie et de management (Detchessahar, p7, 2015) en vient à proposer la notion de « désempêchement managérial » pour mettre l'accent sur l'importance de redonner du temps au manager pour se recentrer sur leur cœur de métier, la gestion des hommes. De même, les TPE de l'enquête STOP ne développent pas de systèmes hypersophistiqués de reporting et de contrôle. Par contre, ces patrons de TPE mettent finalement en œuvre une définition de la performance assez généralement admise (celle des contrôleurs de gestion – Bescot et al., supra) comme le management de trois éléments : la pertinence, l'efficacité et l'efficacités. La pertinence des moyens au service des objectifs, l'efficacité c-à-d la juste consommation des moyens pour atteindre les résultats et l'efficacités, l'adéquation entre les objectifs et les résultats (donc une performance atteignable car régulée avec les acteurs en s'appuyant sur la réalité du travail).

Récemment, une spécialiste américaine, Aubrey Daniels, a vivement critiqué le management par les résultats : « Managing by results only is like driving using just the rear mirror; it doesn't tell you what's ahead », le sujet dépasse donc uniquement la question du bien-être pour s'élargir à la fonction de management stratégique. Ne se focaliser que sur les résultats, au pire financier, c'est donc piloter en regardant dans le rétroviseur, plus, cette focalisation nécessairement sur le court-terme empêche d'expérimenter, donc d'innover, d'être réactif aux

contraintes externes et internes. La dimension temporelle est essentielle dans les questions d'évaluation de la performance.

Dans un autre registre, mais toujours en lien avec le rapport au réel, il nous semble intéressant de remettre au goût du jour la notion de métier comme moyen de fond permettant de concilier bien-être et performance. Le métier est alors considéré à la fois comme un moyen puissant de construction du sens au travail (Moysset, 2015) et comme un moyen de donner des marges de manœuvre, de l'autonomie réelle : le métier permettant de volontairement éviter de prescrire les éléments maîtrisés par les acteurs via leur métier pour se focaliser sur les éléments nécessaires pour guider l'action dans une vision d'un système d'organisation à trou (dans le sens de Gilbert De Terssac) : c'est-à-dire un système d'organisation qui formalise tout ce qui est nécessaire à l'activité et qui désorganise volontairement tout le reste. C'est aussi un des éléments qui permet de mettre en œuvre un management par les moyens ancré dans la réalité du travail avec en corollaire la construction du sens du travail sur le long terme.

### **En termes de relation à la production :**

Les acteurs de l'entreprise sont nécessairement concernés par leur production (produits/services). De nombreuses interventions en ergonomie ont montré comment les acteurs de la production sont engagés physiquement, socialement et psychiquement dans leur travail au point de devoir faire un travail de deuil individuel et collectif pour accepter de passer d'une situation pourtant très difficile à une nouvelle situation de travail positive pour leur santé (Gabin G. Campedel P, 2005). La construction subjective du sens au travail se fait nécessairement sur le contenu du travail, soit notamment sur la production réalisée, en bref, la création de valeur réelle, mais elle se fait aussi sur le non réalisé comme la qualité empêchée au travers du concept gestionnaire de sur-qualité par exemple ; autre exemple, dans le cadre d'une de nos interventions, mais en négatif, quand la pression temporelle en lien avec la pression financière impose d'écourter les temps d'étude d'ingénierie en conception produisant potentiellement en retour des défauts de conception avec du travail en plus en corollaire, et des défauts de retour d'expérience (impossibilité temporelle de prendre note des éléments sensibles à mémoriser pour des projets futurs oblitérant le retour d'expérience et provoquant une surcharge cognitive).

### **En termes économiques :**

Découpler production en volume et production de la valeur et s'organiser pour développer la ressource. Cela rejoint les fondamentaux de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Ce nouveau modèle économique, défendu notamment par Christian Du Tertre (Gaglio, Lauriol, Du Tertre, 2011), se base sur l'investissement dans les actifs immatériels que sont la pertinence, la compétence, la confiance et la santé... Plus, ce modèle en phase avec les principes originels du

développement durable est basé sur la valorisation de la valeur d'usage au détriment de la valeur d'échange tout en minimisant autant se faire que peu les ressources matérielles mobilisées et maximisant autant se faire que peu les ressources immatérielles.

Une première expérimentation réalisée par ATEMIS (Christian Du Terre, Patrice Vuidel) à la demande du Conseil Régional Nord-Pas de Calais a débouché sur la volonté de réseaux d'appuis aux entreprises de s'engager à leur tour. Ce sont ainsi mis en place plusieurs actions collectives portées par le Réseau Alliances et le CJD d'une part, par la CCI Grand Lille d'autre part. Ces actions ont permis de démontrer l'intérêt de certaines entreprises (à ce jour presque une centaine d'entreprises engagées), déjà branchées pour certaines via le concept CJD de Performance Globale, à réfléchir avec l'aide de consultants spécialisés à l'évolution de leurs propre entreprise vers l'EFC : toute la difficulté reste d'arriver, au-delà des intentions théoriques, à accompagner les entreprises vers une évolution de leur modèle économique sans laisser de côté les fondements « travail » de la performance. Il semble évident au terme de ces expériences que l'évolution du modèle économique vers un modèle serviciel de type « économie de la fonctionnalité et de la coopération » se fera en s'appuyant sur l'expérience de travail des salariés, particulièrement ceux qui sont en relation directs avec les clients. Ce qui est aussi le gage que l'ensemble des parties prenantes, notamment les salariés concernés à tous les étages de l'entreprise, se sente concerné par la mutation et puisse participer à la construction des éléments organisationnels qui vont nécessairement impacter le contenu et les conditions de leur travail. C'est finalement l'enjeu majeur pour que les avantages affichés du modèle économique en termes de bien vivre au travail se concrétisent dans la réalité vécue par les acteurs concernés. D'autres projets du même type devraient suivre en Midi Pyrénées, en Normandie en Aquitaine...

#### **Economie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) : définition**

L'économie de la fonctionnalité consiste à produire des « solutions intégrées » de biens et de services, basées sur la vente d'une performance d'usage ou d'une performance territoriale. Ces solutions intégrées répondent à des attentes essentielles dans la société contemporaine, dans une perspective de développement durable : habiter, cultiver sa santé/bien-être, s'alimenter, s'informer et connaître, améliorer la mobilité des biens et des personnes... Ces solutions cherchent à réduire des externalités négatives environnementales et sociales et/ou à conforter des externalités positives. L'offre de solutions regroupe, généralement, des acteurs issus de filières et de secteurs d'activité différents. Cette dynamique conduit à rompre avec l'économie industrielle et productiviste dominante actuellement et à s'appuyer sur deux leviers majeurs :

- Privilégier l'usage de ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation,

santé) par rapport aux ressources matérielles, mobilisant et développant ainsi le patrimoine immatériel du territoire.

- Privilégier la coopération en interne entre collectifs de travail et en externe avec les clients et les partenaires, au regard de la spécialisation et de l'atomisation des organisations.

L'économie de la fonctionnalité relève de deux stades :

- Le premier consiste à passer de la vente d'un bien à celle d'une performance d'usage associant le bien à d'autres biens et à des services.
- Le second consiste à réaliser des solutions intégrées de biens et de services contribuant à prendre en charge les enjeux territoriaux.

Pour en savoir plus : Club de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération [www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr) et l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la coopération

## **DEUX ORIENTATIONS POUR L'ACTION**

Il ressort des approches proposées dans cet ouvrage deux orientations complémentaires.

### **Une approche politique au sens noble :**

Au-delà de la remise en cause évidente du modèle de management par les résultats, de l'amélioration de la relation efficacité-santé par le développement des actifs immatériels, de la prise en compte fondamentale de l'intersubjectivité dans l'organisation du travail..., ne faut-il pas pousser plus loin : le capitalisme financiarisé ne correspond-il pas finalement à la **soumission des subjectivités aux normes de la concurrence économique, c-à-d la soumission de notre faculté à être affecté, à être en prise avec le monde réel. Cette soumission détermine une atteinte profonde à l'effort de civilisation qui vise in fine à construire une société alliant sécurité et épanouissement individuel et collectif.** Cela se traduit dans toutes les sphères de la vie de tous les jours par un rapport au temps sur-tendu et une soumission à l'urgence en permanence (on commence à parler aujourd'hui de slow management). Au travers de la doxa financière, on assiste à la domination de la rationalité marchande sur tout autre rationalité, à une marchandisation globale et mondiale (Colletis, 2015) : n'y-a-il pas un autre monde à construire basée sur la solidarité, la coopération, le partage ? Pour cela, deux axes se détachent : s'appuyer sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération pour faire évoluer le modèle économique sous-jacent et doter l'entreprise d'un réel statut juridique pour structurellement cadrer ces évolutions. Cette première orientation est à même de guider l'évolution du métier du point de vue stratégique.

### **Une approche pragmatique pour l'entreprise et ses salariés :**

François Hubault nous exhorte régulièrement à « un retour au réel » du management, en cohérence avec la focalisation sur les *ressources* (dont les compétences), sur les *méthodes* (empowerment, espaces de discussion sur le travail, participation...) et les *processus* pour obtenir des

comportements en phase avec les objectifs de performance dans les entreprises ; dans une même veine pragmatique, les conclusions de l'étude STOP dans les TPE, qui montrent que « le travail d'organisation produit la santé et la performance », ouvrent une piste opérationnelle pour le management : une mise à plat du travail de management, du top management au management de proximité, doit permettre de trier entre ce qui est réellement utile et en prise avec le réel d'une part, et ce qui masque, empêche d'investir le temps suffisant pour être en prise avec ce réel d'autre part (le desempêchement managérial de Mathieu Detchessahar, 2015). Pour pouvoir allier santé et performance, un des moyens est de dégager du temps pour ce travail permanent d'organisation, de réflexivité sur le travail qui doit être au cœur du travail de management. De ce point de vue, les consultants en ergonomie constructive sont au service des entreprises pour les aider à avancer sur le terrain. Des expériences d'ATEMIS en cours, par exemple celle avec le CJD de Lille évoquée, qui allie approche de la réalité du travail et réflexion économique sur la base de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, montrent que l'accompagnement d'entreprises sur des évolutions intégrant bien vivre et performance est possible et souhaitable. Cela engage aussi à développer un modèle de management global (au sens anglo-saxon du terme comme pour le management par les résultats ou par les moyens), le modèle de management basé sur le travail (MBW), modèle qui serait lui en phase avec la démarche ergonomique qui sous-tend cette réflexion (Bonnin, 2013).

## BIBLIOGRAPHIE

Baron X. (2014), *Le bonheur, et puis quoi encore ?*, revue électronique Metis, 5 janvier 2014.

Bescos P.-L. (1997), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien.

Bonnin D. (2013), article dans l'ouvrage *La confiance au travail : chapitre 7, Les modèles d'organisation, de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance*, coordonné par Laurent Karsenty, Octares, 2013.

Colletis G. (2015), article à paraître dans l'ouvrage collectif coordonné par Laurent Karsenty *Quels modes de management pour réussir à allier performances et bien-être au travail ?*, Octarès.

Detchessahar M. (2015), *De la parole aux actes : construire le dialogue, le point de vue des invités du réseau ANACT-ARACT*, propos recueillis par Muriel Jaouën dans *Travail & Changement*, N° 358 Janvier-février 2015 : *Discuter du travail pour mieux le transformer*.

Dubost R. (1978), cité dans *1.001 mots et abréviations de l'Environnement et du Développement Durable*, dirigé par P.Melquiot / Préfacé par G. Bertolini, édition RECYCONSUL.

Gabin G., Campedel P. (2005), *De l'aménagement d'un poste de grattage de gésiers à la conception d'une nouvelle salle d'éviscération de canard gras par une approche pluridisciplinaire*, article dans Petit J., Chassaing K. et Aubert S. (coordinateurs), *Des pratiques en évolutions*, Actes des journées de Bordeaux, 2003-2012, Octarès.

Gaglio G., Lauriol J., Du Tertre C. (2011) *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octares.

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 46<sup>ème</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, « L'ergonomie à la croisée des risques », Paris, 14-16 septembre 2011.

Hubault F. (coord.) (2010). *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail*. Actes Séminaire Paris1, 8-10 juin 2009, Toulouse, Octarès.

Mélier B., (2007), *Pour une ergonomie globale*. Actes du congrès de la SELF, 2007, Toulouse, Octares.

Morin E., (2011), *La Voie : Pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Éditions Fayard et extrait d'un interview d'Edgar Morin par David Solon pour le site terraco.net: « *Nous avançons comme des somnambules vers la catastrophe* », terraco.net, 28 octobre 2011.

Moysset T. (2015), article dans l'ouvrage *Quel management pour réussir à concilier performances et bien-être au travail ? : chapitre 3, Valoriser les métiers pour concilier performance et bien-être au travail*, coordonné par Laurent Karsenty, Octares, 2015.

OMS, Bureau Régional de l'Europe (1979), *Rapport sur la réunion d'un groupe de travail de l'OMS : Santé et bien-être sur les lieux de travail*, Copenhague, édition Rapports et Etudes EURO 31.

Rocha, R (2014), *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*, Thèse doctorale sous la direction de François Daniellou et Vanina Mollo, Université de Bordeaux.

Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*, Economica.

**Les colonnes de la dernière page doivent être de longueur similaire.**