



---

Texte original\*.

# Intervention dans les petites et moyennes entreprises : de la performance globale à la performance globale et durable

**Didier Bonnin**

Didier Bonnin Conseil, Performance globale et durable, EFC & Ergonomie,  
18 Bis rue Bernard Mulé – 31400 Toulouse – [didier.bonnin@wanadoo.fr](mailto:didier.bonnin@wanadoo.fr) 06 08 91 43 81

Résumé : en relation avec un article de 2001 portant sur le sujet « ergonomie et PME », le constat pour les ergonomes est renouvelé des difficultés d'intervenir sans aides extérieures dans ces entreprises. L'accent est mis sur l'importance de situer l'intervention en ergonomie au service de la performance globale et durable de l'entreprise. Pour ce faire, les concepts opérationnels élaborés au sein du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération permettent de poser la centralité du travail dans la création de valeur et se faisant de considérer l'intervention en ergonomie comme un outil de développement durable de l'entreprise. Cette approche permet d'élargir le champ de l'ergonomie à d'autres objets que la santé, vue non seulement en termes d'atteinte, mais aussi en termes de ressources de la performance. L'engagement subjectif et intersubjectif est conçu comme vecteur de création de valeur : la santé est au cœur des arbitrages entre les ressources immatérielles que sont la confiance, les compétences et la pertinence. Sont questionnés ensuite les freins et les leviers disponibles pour développer cette approche globale et durable : est mis en exergue la nécessité d'un changement historique d'approche, un changement culturel métier à même de soutenir le développement de l'ergonomie.

Mots-clés : performance, management, intervention, développement durable, entreprises, économie, fonctionnalité, coopération, ergonomie, métier

## Intervention in small and medium-sized firms: from the global performance to the global and sustainable performance

Abstract: in connection with a two thousand and one article on the subject of "ergonomics and small and medium-sized Firms", for ergonomists the report reiterate the difficulties to intervene without help in these companies. Emphasis is placed on the importance of ergonomics intervention in support of the company's overall and sustainable performance. To do this, concepts elaborated within the functionality and cooperation economics model make it possible to place the centrality of the work in the creation of value and to consider the ergonomics intervention as a sustainable tool of development. This approach extends the field of ergonomics to other objects than health, seen not only in terms of damages, but also in terms of the resources of performance. Subjective and inter-subjective commitment is conceived as a vector for value creation: health is at the heart of arbitration between immaterial resources such as trust, skills and relevance. Is highlighted a drastic historical change of approach and a cultural change in the development of ergonomics.

Key words : performance, management, intervention, sustainable performance, companies, functionality, economic model, cooperation, ergonomics, profession

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. 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. (2018), *Intervention dans les petites et moyennes entreprises : de la performance globale à la performance globale et durable*, actes du 53<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Bordeaux.

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

Cette communication vise à faire un point prospectif sur l'intervention en ergonomie au profit des petites et moyennes entreprises (TPME) sur la base de la communication parue dans les actes du congrès SELF-ACE 2001 à Montréal, *Développement du conseil en ergonomie : vers une prestation de conseil élargie destinée au très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), l'ergonomie de la performance globale* (Bonnin D. et Bedra B, 2001). A l'époque, l'intervention en ergonomie dans les petites entreprises étaient balbutiante et la notion de performance globale relativement nouvelle. Elles s'étaient développées à l'époque surtout sur des interventions concernant la réduction du temps de travail, donc marquées par des questions d'organisation du travail. Les interventions en ergonomie dans les petites entreprises ce sont ensuite développées sur plusieurs axes : d'abord sur les questions de prévention de risques professionnels suite au décret de 2001 avec entre autres des interventions dans le milieu de l'artisanat (Mallot M., Bonnin D., Bourachot E., B. Mélier 2002), puis sur d'autres sujets comme les troubles musculo-squelettiques (TMS) notamment grâce au Fonds d'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) financé par l'ANACT. Tant l'approche « Performances et prévention » développée avec les artisans que l'approche systémique des TMS, qui mettaient en jeu nécessairement des questions d'organisation et de management, nous ont amené à développer une nouvelle forme d'intervention en ergonomie, l'ergonomie de la performance globale. Par ailleurs, aujourd'hui encore, les interventions en ergonomie au profit des PME sont souvent confinées sur des Etudes d'Adaptation et d'Aménagement des Situations de Travail (EPAAST) financées par l'AGEFIPH au profit de personnes reconnues travailleurs(euses) handicapés(es) ne donnant pas la possibilité d'intervenir sur la performance globale de l'organisation : quand est-il aujourd'hui, quels sont les chemins ouverts ou refermés, quels sont les perspectives pour l'intervention en ergonomie dans les TPE-PME ? Ce sont les questions sur lesquelles nous allons tenter quelques réponses.

## DE LA PERFORMANCE GLOBALE À LA PERFORMANCE GLOBALE ET DURABLE

### Ergonomie et performance économique

Les approches des aspects organisationnels sont maintenant bien assises dans les interventions en ergonomie, notamment du fait de la nécessité d'intervenir sur ce champ dans le cadre des interventions sur les RPS. Par contre, la dimension économique est aujourd'hui peu pris en charge par l'intervention en ergonomie, ou uniquement à la marge comme justification de l'intérêt de l'intervention du fait de ses incidences présumées sur la sinistralité en premier lieu et parfois sur la performance des entreprises (ou comme argument pour déclencher l'intervention) : par contre, comme ça a pu transparaître dans l'opération *Diapason* en Midi Pyrénées, l'association en binôme de consultants, consultant en performance industrielle et ergonome, s'est traduite par d'un côté des

consultants ayant une action directe sur la performance via l'amélioration de la productivité technique, et de l'autre, par des ergonomes porteurs plutôt de la santé au travail que de la performance humaine au travail (Diapason, 2014-2016). D'ailleurs, *dixit* le document en ligne, la production de cette action a mis en exergue la poursuite nécessaire d'un travail constant pour assurer une « performance globale et durable » d'associer [conjointement] la recherche de la performance industrielle (produits, process, gestion des stocks, mesure, procédures) et de la performance sociale (santé, conditions de travail, sens au travail, sécurité, compétences). Les liens de l'intervention à partir du point de vue du travail avec les fondements économiques de la performance sont donc réellement à construire, les éléments constitutifs des uns et des autres étant encore disjoints, nous y reviendrons. Cette construction avait déjà été esquissée dans la communication sur le sujet à Montréal en 2001 (Bonnin D. et Bedra B, 2001) : « cette approche du conseil en ergonomie comme acteur de la performance globale des systèmes de production (biens ou services) peut se décliner au travers du triptyque efficacité - pertinence, emprunté aux contrôleurs de gestion (Bescos P.-L., 1997). L'approche de l'entreprise qui en découle implique de passer d'un système de production ou de service abordé en termes d'état à un système abordé en termes de processus qui engendre cet état : nécessité de connaître et de comprendre le système dans une logique de conduite (Hubault F. et Lebas M., 1994). Autrement dit, de passer de la logique de l'opération à la logique de l'événement (Zarifian P., 1995). S'il est vrai qu'il n'est d'autre source de création de valeurs que le travail humain, alors on peut dire que l'activité de travail, comme gestion des événements qui toujours surgissent, est le régulateur ultime du processus de création de la valeur (Hubault F. et Lebas M., 1997). Cette position de régulation ultime confère alors au travail humain une place centrale dans toutes actions à l'intérieur des systèmes de production ou de services. La performance résulte du compromis dynamique, évolutif et équilibré entre quatre pôles complémentaires : les contraintes et ressources économiques ; technico-organisationnelles ; réglementaires ; liées aux capacités humaines au travail. ».

Mais la sortie de l'approche, très ancrée en ergonomie, que l'intervention mène deux objectifs, un d'efficacité d'autre de santé, où déjà mieux, que l'intervention travaille le lien entre efficacité et santé, n'était pas dépassée. De fait, nous présentions toujours l'action sur « les contraintes et les ressources économiques » en parallèle des actions sur « les contraintes et les ressources liées aux capacités humaines » : cette vision dichotomique est à interroger aux regards des concepts opérationnels présentés par le modèle économique de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, modèle qui paraît être le mieux à même de soutenir l'intervention en ergonomie du fait même que l'approche ergonomique du travail en est un des fondements, ce modèle étant notamment né de la rencontre entre l'économie de la fonctionnalité et l'ergonomie personnalisée par Christian Dutertre d'une part et François Hubault d'autre part.

## Economie et développement durable

**Le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), résolument orienté « Développement Durable »** propose de considérer les ressources immatérielles dont la santé comme consubstantielles de la performance (Gaglio G., Lauriol J., Du Tertre C. 2011). La santé est bien évidemment considérée comme une sortie potentielle sous la forme d'externalités négatives, mais surtout comme support de l'engagement subjectif et intersubjectif des hommes qui font la performance. Intégrant la santé avec les compétences, la confiance et la pertinence, les ressources immatérielles sont à la base de la création de valeurs, notamment du fait d'une évolution économique marquée par la dynamique servicielle. En effet, de nombreux économistes admettent aujourd'hui l'importance de la dimension servicielle, qu'elle soit associée directement à des biens ou en tant que produits de service (Du Tertre C., 2013). « Force est de constater que les services sont aujourd'hui prépondérants dans l'industrie, en termes de valeur ajoutée » (Chalmin, 2017). Cette dynamique servicielle implique de considérer l'atteinte de la qualité de service comme en grande partie issue de l'interaction *in situ* des salariés avec les clients au cours d'une relation de service : la qualité devient moins *ex ante* (via des systèmes d'assurance qualité normatifs) que *ex post* via des dispositifs de retour d'expérience organisée entre professionnels par l'entreprise. De ce fait, elle devient consubstantielle de l'engagement subjectif du salarié dans la relation de service (Du Tertre, C., 2002, Blandin, 2013).

Notons par ailleurs, que le travail du manager peut être considéré comme un travail de service au profit de son équipe dans sa fonction support : de fait, le management des hommes devient lui aussi soumis aux mêmes ressorts serviciels de performance, donc avec une certaine évidence, en lien avec la confiance, les compétences, la santé et la pertinence.

Il nous semble donc essentiel en ergonomie de s'appuyer sur la santé comme ressource de la performance qu'uniquement sur la minoration financière des atteintes à la santé. Comme Sandro de Gasparo nous y invite, une approche par l'engagement au travail permet de construire le lien avec le modèle économique de l'entreprise : avec « la reconnaissance de l'engagement de la subjectivité des travailleurs comme déterminant clé de la création de valeur, au moment où celle-ci acquiert des dimensions immatérielles et relationnelles très différentes de la valeur de la production industrielle, attachée elle aux dimensions matérielles du produit (caractéristiques physiques, volume, quantités mesurables) et du process (systèmes techniques). » (De Gasparo S. 2015).

Au-delà, sur le volant du développement du métier, l'élargissement aux ressources immatérielles permet d'ouvrir à l'intervention ergonomique de nouveaux champs, certains déjà plus ou moins cultivés à l'occasion comme *les compétences*, d'autres naissants comme *la confiance* (Karsenty L., 2013), la notion de *pertinence* étant déjà partiellement prise en charge quand elle concerne l'organisation mise en œuvre pour produire, beaucoup moins quand elle concerne directement le questionnement de l'utilité sociale et sociétale du service ou de l'intégration biens-services en cause.

Il est intéressant de noter que les entreprises volontaires qui bénéficient de l'accompagnement dans un parcours vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération au travers d'actions collectives souvent régionales (aujourd'hui plus de 250 entreprises en France, accompagnées par ATEMIS, sont dans une trajectoire vers l'EFC) sont essentiellement des TPME : cela montre l'intérêt que peuvent porter les chefs de petites et moyennes entreprises à la dynamique servicielle portée par les ressources immatérielles. Comme l'a montré Irène Gaillard dans son étude SPOT (pour Santé, Travail, Organisation dans les Très petites entreprises), celles-ci se caractérisent par : « l'intelligence du travail à la base du bien-être au travail » avec « - des décisions d'organisation au quotidien au cours de la production ou négociée, de manière plus ou moins formelle, sur le champ des relations professionnelles entre salariés et dirigeant ; - l'élaboration de règles connues et reconnues de tous qui concilient les contraintes aux compétences, parcours et aux engagements des salariés. » (Gaillard I., 2015). Dans les 8 entreprises étudiées, les salariées partagent : « - un amour de ce qui est produit, un attachement aux missions assurées ; - des fonctionnements collectifs sur lequel ils peuvent s'appuyer, qui permettent une entraide ; - un chef d'entreprise qui est clair sur ce qui est discutable, négociable, proposable et sur ce qui ne l'est pas. ». Ces conclusions viennent renforcer l'idée que la taille de l'entreprise et la qualité des relations sociales qui en découlent inscrivent la TPE dans une approche de performance globale et durable en s'appuyant sur un engagement subjectif et intersubjectif fort. On peut lier cet engagement à la fois

- au travail d'organisation réalisé en permanence par le dirigeant avec ses collaborateurs,
- à un management par la coopération s'exprimant au travers de l'entraide,
- à une organisation réflexive qui se concrétise plutôt au travers de régulations et d'échanges dans le cours du travail plutôt qu'au travers de dispositifs formels.

Ces éléments produisent in fine la montée en compétence collective nécessaire, la reconnaissance non seulement des résultats du travail, mais aussi des efforts réalisés pour y parvenir, le maintien et le développement de la confiance entre les personnes, la pertinence de ce qui est produit vis-à-vis du client et la santé pour tous. Cette mise en œuvre en développement des ressources immatérielles est bien le pendant d'une approche en performance globale et durable, au moins au sens de la pérennité de l'entreprise. Notons dans nos interventions tout l'intérêt de pointer les effets utiles du travail non valorisés monétairement par l'entreprise mais au combien porteur de création de valeur : c'est bien en permettant aux entreprises de mieux valoriser les différentes composantes de leur proposition de valeur qu'il leur sera possible de baisser de façon drastique leur empreinte environnementale et sociétale tout en se développant sur la valorisation de services à haute valeur ajoutée (à repérer dans l'activité existante ou à faire émerger). Dans une perspective environnementale et planétaire, il semble incontournable aujourd'hui d'ajouter aux orientations des entreprises les notions de durabilité et de soutenabilité des activités de production vis-à-vis de leurs impacts environnementaux, sociaux et sociétaux. Sur les

externalités négatives sociales et sociétales, l'ergonomie c'est toujours appuyée sur le levier des lois et des réglementations (code du travail pour l'essentiel), mais force est de constater que la contrainte ne parvient pas à faire évoluer l'entreprise vers une approche réellement vertueuse de ces questions, l'argument de performance n'étant pas encore suffisamment perçu. L'intérêt de l'EFC est de proposer une internalisation volontaire de ces externalités négatives de manière à en tirer des vecteurs de création de valeurs et de travailler à une amélioration sociale et sociétale collective, solidaire et territoriale devant avoir des retours positifs pour l'entreprise à moyen et long termes. Cette approche est certainement plus intéressante pour l'ergonomie : se positionner positivement comme acteur de la performance globale et durable est vecteur d'une bien meilleure image pour les acteurs de l'entreprise que se situer dans la lutte contre la « non santé » et dans l'aide au respect du cadre réglementaire aussi vertueux soit-il.

## Enjeux et perspectives professionnelles

Dans l'article de référence, nous appelons de nos vœux une action forte et déterminée du syndicat CICF SNCE (aujourd'hui CINOV Ergonomie) en faveur de plusieurs axes à même de participer au développement de l'ergonomie au service des TPME :

- « la construction avec les pouvoirs publics et avec les organisations professionnelles sectorielles des programmes et des dispositifs d'aides. Nous souhaitons des systèmes d'aides aux entreprises qui respectent la libre construction d'un projet entre une entreprise et son conseil, l'Etat étant à son tour évidemment libre de situer son niveau d'aide en fonction du dit projet et des méthodes et moyens mis en œuvre. L'objectif est de ne pas se laisser trop encadrer tant du point de vue méthodologique qu'en termes de volume et de coût d'intervention ;
- l'élaboration d'outils collectifs à même de renforcer nos positions : soit l'amélioration constante des capacités de nos réseaux en termes d'échange d'informations, d'action collective et de construction de produits de conseil adaptés ;
- le développement de partenariats avec les professionnels compétents sur des champs connexes comme les conseils juridiques ou économiques et avec des spécialistes de l'audit de sécurité. ;
- la construction d'une légitimité du conseil au service des entreprises : la CICF [CINOV aujourd'hui] permet de construire notre place de conseil au service des entreprises à travers des projets conçus avec les représentants des différentes branches professionnelles, etc. ».

### Qu'en est-il aujourd'hui ?

**Sur les aides aux TPME**, les moyens fluctuent : le FACT, si utile pour enclencher les interventions dans les petites entreprises n'est plus accessible que sur appels d'offre national ce qui en bride nettement l'impact. Il a été fort heureusement relayé sur le terrain en 2017 par les Aides Financières Simplifiées (AFS) dans le cadre de TMS PRO, prorogées en 2018, le seront-elles en 2019 ? Par contre, une évolution se fait sentir par exemple au niveau

des prescriptions de l'ANACT avec la propension à imposer le cadre, les outils et les méthodes qu'elle développe : quelque soit la qualité de ces outils et méthodes, la transformation des consultants indépendants en exécutant d'une prescription extérieure n'est pas à même de dynamiser le champ. C'est considérer que les consultants de terrain sont incapables d'élaborer leurs propres outils et méthodes au contact avec la variabilité des terrains et des sujets ce qui est une erreur. Une deuxième propension amène ce même organisme à porter son choix plutôt sur des sociétés de conseil dont le cœur de métier n'est pas l'ergonomie, mais plutôt des approches ressources humaines en phase avec les modes du moment (entreprise libérée, agiles...), intégrant bien souvent des consultants ergonomes, et en capacité à marketer leur offre de façon bien plus attrayante que la plupart des sociétés de conseil en ergonomie. Sans suivre ce chemin superficiel, ces constats doivent nous amener à repenser notre offre de service, sans doute en l'intégrant dans une offre plus large, autour de la performance globale et durable comme je le propose ici, en lien avec l'EFC.

Sur l'élaboration collective d'outils et de méthodes d'intervention, le constat est pauvre : nos réseaux, syndicaux ou autres ont bien des difficultés à soutenir l'engagement de leurs membres dans des productions au service du collectif. Les initiatives pourtant pleines de promesses comme la Démarche T, pourtant proposée de manière très ouverte par Benoît Zittel et Sylvain Biquand, a surtout récolté des critiques dans la communauté alors que cette démarche est bien construite (sur la base d'un diagnostic fait par ergonomes, d'indicateurs d'activité, une approche sur trois axes convergents, la stratégie, la participation et le travail...) et à même de créer un appel important à des interventions ergonomiques de haut niveau (<http://www.demarche-t.fr/>). Cette démarche cherche un nouveau dynamisme autour du développement de la notion de convergence organisationnelle comme schéma directeur : les six praticiens à l'origine de cette notion la présente comme « un outil à même d'apporter une piste de réponse pertinente pour le développement de pratiques d'interventions visant à la mise en place de modèles de fonctionnement d'entreprise répondant aux enjeux du travail contemporain » (Poley Y. Chadoin M., 2017). Notons la « convergence » entre cette notion et les concepts opérationnels de l'EFC, en termes d'analyse des mutations en cours (la servicialisation de l'économie, la financiarisation...) et en termes de leviers à mettre en œuvre dans l'intervention (les parties prenantes et leurs enjeux, la réflexivité de l'organisation au travers d'un travail sur les règles et la mise en place de dispositif de type Espace de débat sur le Travail (EDT) et, enfin, la proposition de valeur s'appuyant sur les ressources immatérielles au travers des effets utiles du service et les usages).

Récemment (en janvier 2018), le lancement d'une commission Innovation et R&D au sein de CINOV Ergonomie se focalisant en premier lieu sur une réflexion-action sur la place de l'humain dans l'industrie du futur est porteuse d'une relance collective prometteuse. Notons que l'objectif est d'organiser un séminaire technique inter-organisations sur ce sujet d'actualité avec l'ADECAPE et l'AFISST ce qui donne à cette action une connotation

réseau originale et enrichissante pour les métiers représentés.

Sur le point suivant, mon expérience de plus de 20 ans d'exercice en tant qu'ergonome conseil et d'investissement dans les réseaux de consultants montre que **les co-interventions** sont encore rares (quelques expériences avec des consultants en RH) hormis le développement à mon niveau d'interventions avec d'autres consultants d'origines diverses (économie, RSE) dans un cadre qui s'éloigne de l'intervention en ergonomie, l'accompagnement des entreprises sur la trajectoire de l'EFC en collaboration actuellement avec ATEMIS et INDDIGO. C'est certainement un axe à développer pour pouvoir embrasser des champs d'intervention plus transversaux, plus à même de répondre aux besoins des entreprises. Il est notable, et c'était mentionné comme une évolution de l'intervention en ergonomie dans l'article de référence de 2001 sous le terme « performance globale », que dans le cadre des interventions concernant les TPME, la demande est généralement bien plus large qu'une prise en charge des questions de santé au travail : le fait de déplacer la demande sur les questions de performance globale et durable permet d'élargir le champ, de répondre aux besoins des acteurs de l'entreprise de façon transversale avec la nécessité à terme de s'associer d'autres compétences que celles *stricto sensu* de l'ergonomie.

Quand à la possibilité de construire une meilleure légitimité en **lien avec les branches professionnelles**, tout reste à faire en dehors des métiers présents au sein de CINOVA : en effet, le conseil en ergonomie est plutôt bien identifié aujourd'hui auprès de nos collègues acousticiens, programmistes, écologues, thermiciens, ingénieurs structures, fluides, conseil en management...

## Conclusion

Il nous apparaît donc qu'en s'émancipant vers le développement durable, le conseil en ergonomie comme participant d'une performance globale et durable de l'entreprise a encore des marges de développement à venir conséquentes. Encore faut-il que culturellement, les ergonomes comprennent réellement les ressources immatérielles comme ressources de cette performance et qu'ils acceptent de jouer dans le champ du modèle économique de l'entreprise. Ceci qui implique une prise de responsabilité demandant un changement historique d'approche, déjà entamée par certains consultants et institutions (ATEMIS, le CNAM par exemple).

## BIBLIOGRAPHIE

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

Bedra B. et Bonnin D. (2001), communication au congrès SELF-ACE 2001 à Montréal, *Développement du conseil en ergonomie : vers une prestation de conseil élargie destinée au très petites, petites et moyennes*

*entreprises (TPE-PME), l'ergonomie de la performance globale*, Actes du congrès SELF-ACE de Montréal.

Blandin, O. (2013), *Subjectivité, activité de service et performance économique*. Travailler, n° 29, pp. 65-79.

Chalmin P., (2017), article dans la revue de la CCI Toulouse 31 DICIT citant Philippe Chalmin, économiste Université Paris Dauphine, *Hybridation Industrie/Services : enjeux et opportunités*, juillet 2017 p.14-17.

De Gasparo S., (2015), Article *La place de l'activité dans l'analyse du travail. Pour une ergonomie de l'activité de service pour le séminaire de Paris 1 – 2015 : L'activité en question*.

Diapason, (2014-2016), lien : <https://www.anact.fr/8-pmi-doccitane-reussissent-faire-converger-performance-economique-et-conditions-de-travail-grace> [au dispositif Diapason], Toulouse, ARACT Occitanie.

Du Tertre C. (2013), *Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération »*, Travailler, 2013/1 n° 29, p. 29-64. DOI : 10.3917/trav.029.0029.

Du Tertre, C., (2002), *Services, relation de service et économie immatérielle*, in F. Hubault (coord.), *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Editions Octarès, Toulouse, pp 225-235.

Gaillard I., (2015), article dans l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty, *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ? Chapitre 2 : Le bien-être dans les TPE : l'intelligence du travail comme bonne pratique*, Octarès.

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

Hubault F., Langa P., Mélier B. (1997), *Les questions industrielles changent: l'ergonomie peut-elle y répondre sans revenir sur certains concepts, méthodes et coopérations*, SELF (Ed), Acte du 32ième congrès SELF, p.655, GERRA, Lyon.

Hubault F. et Lebas M. (1994), *Qualité: un terrain d'entente obligée entre ergonomie et management*, Performances Humaines et Techniques, mai-juin 1994, n°70.

Karsenty L. (2013), coordination et article dans l'ouvrage *La confiance au travail : chapitre 1, Comment appréhender la confiance au travail*, Octares.

Poley Y. et Chadoin M. (2017), *La convergence organisationnelle : une posture d'intervention face aux mutations du travail*, Symposium, Acte 52° Congrès SELF p. 577, RESACT, Toulouse.

Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, Paris.