



Texte original\*.

## Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 1

Didier Bonnin, ergonomiste et consultant en EFC (Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération)  
Didier Bonnin Conseil – 06 08 91 43 81 – [didier.bonnin@conseil-ergonomie-toulouse.fr](mailto:didier.bonnin@conseil-ergonomie-toulouse.fr)  
<https://www.conseil-ergonomie-toulouse.fr/>

Résumé : l'objet de cette communication est d'entamer par cette 1<sup>ère</sup> partie la description d'un modèle de management alternatif au modèle dominant de management basé sur les résultats (MBR), permettant de dépasser le modèle de management basé sur les moyens (MBM) en y intégrant un objectif de développement durable au sens de Brundtland. Ce modèle, que nous définissons comme le modèle de management basé sur la coopération (MBC), s'inspire pour ses fondements théoriques sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Il met l'engagement au travail au cœur de la création de valeur et considère le développement des ressources immatérielles (compétences, confiance, santé, pertinence) comme une ressource centrale des coopérations nécessaires à la production intégrée de biens et de services, en phase à la fois avec les besoins des bénéficiaires et avec les critères du développement durable. L'accent est aussi mis sur la capacité du système productif à intégrer volontairement les externalités négatives produites tant du point de vue social (santé au travail par ex.) que du point de vue environnemental (pollutions, surconsommation d'énergies non renouvelables...). La finalité est de pouvoir proposer aux entreprises un modèle de management de référence en phase avec le sens profond du métier d'ergonome permettant *in fine* la construction des conditions du dépassement du modèle économique dominant qui nous mène collectivement dans une impasse morbide.

*Mots-clés : Management, Economie, Travail, Coopération, Développement Durable.*

### For a management model based on cooperation in phase with an economic model based on sustainable development: part 1

Abstract: this paper constitutes the first part of a description of a management model proposed as an alternative for the dominant model of management based on results (MBR), overcome the model of management based on means (MBM) incorporating a Brundtland sustainable development objective. This model, which we define as the management model based on cooperation (MBC), is inspired by its theoretical foundations on the model of the economy of functionality and cooperation (EFC). It places commitment to work at the heart of the creation of value and considers the development of intangible resources (skills, trust, health, relevance) as a central resource for the cooperation which is necessary for the integrated production of goods and services, in phase with both the needs of the beneficiaries and the criteria of sustainable development. Emphasis is also placed on the capacity of the productive system to voluntarily integrate the negative externalities produced both from a social point of view (occupational health, for example) and from an environmental point of view (pollution, overconsumption of non-renewable energies, etc.). The purpose is to be able to offer companies a reference management model in line with the deep sense of the profession of ergonomist ultimately allowing the construction of the conditions of overcoming the dominant economic model that collectively leads us into a morbid impasse.

*Keywords: Management, Economic, Work, Cooperation, Sustainable Development.*

---

\*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 : Bonnin, D. (2019). *Pour un modèle de management basé sur la coopération en phase avec un modèle économique orienté développement durable : partie 1*. Actes du 54<sup>ème</sup> 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.

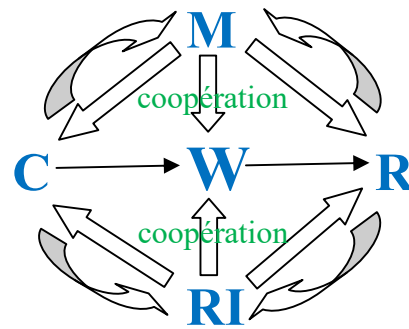
## INTRODUCTION

Cette communication fait référence à un travail de comparaison entre d'une part, le modèle appelé Management Basé sur les Résultats (MBR) dans les pays anglo-saxons où il a été élaboré, (ou sa traduction française, le Management par les Objectifs) et d'autre part, le Management par les Moyens (MBM)<sup>1</sup> (Johnson et Bröms, 2001) publié dans l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty *La confiance au travail* (Chapitre 7, L Karsenty, 2013). Cette comparaison nous a amené à en tirer des éléments pouvant structurer un nouveau modèle de management s'appuyant sur le développement des ressources immatérielles (santé, compétences, confiance, pertinence), et en phase avec une orientation Développement Durable (DD). C'est ce que nous avons appelé le Management Basé sur la coopération, que nous désignons par l'acronyme MBC. Le MBC n'a jamais été défini dans la littérature ; il est inspiré, sans aucune contrainte épistémologique, à la fois des travaux des domaines de recherches en ergonomie ou connexes et en gestion, des travaux personnels de recherche de l'auteur (Bonnin & Bedr, 2001) (D. Bonnin, 2018), et du modèle de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC - [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu)). Bien que le modèle de l'EFC ne puisse avoir l'ambition de couvrir tous les types d'activité, nous considérons qu'à défaut d'autres modèles économiques orientés développement durable<sup>2</sup>, ce modèle économique<sup>3</sup> est la base structurante de nos travaux.

<sup>1</sup> Dans le sens anglo-saxon, un modèle de management englobe à la fois le modèle de gestion, le modèle d'organisation et le modèle de management des hommes et des femmes, d'où la référence au triangle de management de la performance de Besco P.-L. comme cadre de la structuration du modèle MBW.

<sup>2</sup> au sens soutenable par la planète et ses occupants du point de vue économique, sociale (et sociétale) et environnemental (écologique), ou « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations

Ce modèle peut se schématiser de la façon suivante :



Ce schéma montre que le travail doit répondre aux besoins des clients (C), en s'appuyant sur les Moyens et Méthodes (M) avec le support des ressources immatérielles (RI, soit la santé, la confiance, les compétences et la pertinence). Dans ses conditions, le travail est source de la création de valeur attendue, c'est-à-dire des résultats (R), ces résultats bénéficiant directement à la fois des moyens mis en œuvre et de l'apport des ressources immatérielles. En retour et en dynamique, les ressources immatérielles (RI) participent aussi de l'activité du client (C) : les RI se révèlent dans l'activité, en fonction de la coopération s'instaurant avec le client pour obtenir la qualité du service, en fonction des résultats obtenus et appréciés par les deux parties. Les moyens alloués doivent être évalués pour s'adapter à la fois aux demandes des clients et aux résultats obtenus. Ce modèle MBC implique en base que les résultats sont bien la conséquence de la mise en œuvre du travail dans une perspective de coopération avec l'appui des moyens et des ressources immatérielles : il se démarque donc intrinsèquement du modèle dominant de management par les résultats MBR dont on

futures à répondre aux leurs », citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987).

<sup>3</sup> au sens complet du terme, à ne pas confondre avec des outils ou moyens/méthodes comme l'économie circulaire avec l'éco conception ou la prévention des déchets... ou des modèles d'affaire (business model) qui ne traitent qu'une partie de la question, c-à-d la question de représentation du système production de la valeur ajoutée et sa répartition interne.

connaît tous les travers, notamment en production d'externalités sociales et environnementales négatives.

Cette communication permet de détailler les éléments présentés en fin d'article dans l'ouvrage précédemment cité portant sur la confiance au travail (Chapitre 7, L Karsenty, 2013) concernant les grands principes d'un modèle de management Basé sur la coopération :

« Pour conserver les principes constructivistes qui nous animent, il faut se garder de proposer des recettes : à ce niveau d'élaboration, le modèle MBW se caractérise par la proposition de grands principes orientés par des valeurs, par des modèles explicatifs de référence et un panel de méthodes à choisir et à adapter à chaque entreprise, à chaque situation particulière. C'est donc plutôt un anti-modèle, que chaque utilisateur doit intégrer et adapter aux besoins.

Structuré sur la base du triangle Finalités-Culture-Structure mentionné plus haut (fig. 5, Chapitre 7, L Karsenty, 2013) qui englobe le triangle du management de la performance Objectifs-Ressources-Résultats, les principes du MBW seront précisés dans les paragraphes suivants. Cette première partie ne développera que la question des finalités de l'entreprise, les autres développements étant reportés à des communications ultérieures.

## **FINALITÉS DE L'ENTREPRISE**

### **1. Produire des biens et services utiles répondant à des besoins en phase avec l'orientation DD**

Le choix est bien d'orienter le modèle d'organisation et de management de l'entreprise vers une vision élargie et drastique du développement durable. Il n'est pas nécessaire ici de rappeler l'impasse dans laquelle l'activité humaine, notamment économique, mène la planète et tous ses occupants, du monde végétal au monde animal en passant par les êtres humains (IPCC [GIEC], 2018). Le choix est ici de faire de l'entreprise un acteur volontaire du DD. Si de plus en plus d'entreprises se saisissent des outils

développés par la RSE (Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises) ou suivent les recommandations de l'ISO 26000..., si le développement d'entreprises s'inscrivant dans le mouvement de l'économie sociale et solidaire est soutenu, ces entreprises ne s'engagent pas nécessairement vers un modèle économique en rupture avec le modèle industriel financiarisé dominant (Du Tertre, 2013, 2015) avec les changements de concepts opérationnels nécessaires pour viser à minima une atténuation du réchauffement climatique (IPCC [GIEC], 2018, p7). Il convient donc de sortir d'un modèle économique basé sur la production de biens ou de services quasi-biens dont le ressort économique est basé sur le toujours plus à toujours moins, avec son corollaire de renforcement de l'hyper consommation via l'obsolescence programmée (Du Tertre, 2013, 2015). D'où l'appel au modèle de l'EFC, basé non pas sur la valeur de l'échange mais sur la valeur d'usage, sur le travail comme vecteur ultime de la création de valeur, sur la coopération élargie aux parties prenantes de l'entreprise englobant notamment ses clients... Pour approfondir sur l'EFC et son intérêt pour les entreprises et leur territoire : [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu) (ADEME, 2019).

### **3. Satisfaire les parties prenantes ...**

Deux points à aborder ici : a) du point de vue de la rémunération, souvent abordé en termes d'équilibre entre rémunération du travail et rémunération du capital (Colletis, 2012, p. 190), le modèle EFC préconise plutôt de mettre l'accent sur le travail de contractualisation entre parties prenantes de l'écosystème productif de façon à ce que la rémunération soit le reflet de l'engagement dans le travail des parties prenantes. Pour ce faire, il convient alors de sortir de la chaîne de valeur pour s'orienter vers un modèle de valeurs encadrées respectant l'apport de chacun à la valeur réelle ajoutée<sup>4</sup>. b) la nécessité

<sup>4</sup> ce qui est loin d'être le cas dans le modèle économique dominant : par exemple, chiffre de 2013, rapport de l'observatoire de l'observation des

d'inclure dans le périmètre de l'entreprise l'ensemble des parties prenantes concernées par son activité, à la fois le voisinage et autres cibles d'externalités positives ou négatives et bien évidemment les bénéficiaires (clients) des solutions intégrées Biens + Services. Ces intégration de biens et services sont élaborées de façon évolutives en prenant en compte l'avis des clients, en faisant participer les acteurs de l'entreprise en contact direct avec ceux-ci, à même de faire remonter de nouveaux besoins, en organisant mieux l'approfondissement des compétences des bénéficiaires sur la performance d'usage proposée pour qu'ils puissent augmenter leur participation à son amélioration continue : cf. par exemple l'écopôle d'Audruicq (Hays, D. 2016).

#### **4. ... dans des conditions permettant la construction de la santé**

Ces conditions sont développées de façon importante par l'ergonomie, notamment dans les écrits de François Daniellou, François Hubault, comme une construction dynamique, subjective, individuelle et collective (Hubault, F. 2010, 2011, Bourgeois F. 2008). L'important ici est de considérer la santé à la fois comme une conséquence positive ou négative de l'activité de travail, mais surtout comme une ressource (ou non) de la performance humaine au travail. C'est finalement l'engagement subjectif et intersubjectif dans les coopérations, qui est à la racine de la création de valeur en couplage étroit avec la capacité de considérer l'usage de soi dans le travail comme participant à la fois de son développement durable personnel et du sentiment d'utilité sociale qui découle de l'activité économique (Hubault, F., 2010).

---

prix et des marges 2017, la répartition de la valeur ajouté dans la chaîne de l'alimentation montre que l'agriculture en amont de la chaîne n'a que 9,6% de la valeur, quand l'industrie agro-alimentaire et autres a 23%, le commerce, la restauration et les services associés accumulant 67,5% de la valeur ajouté, donc un déséquilibre flagrant vers l'amont de la chaîne.

#### **5. S'interdire d'instrumentaliser les ressources psychosociales des individus**

Sans m'étendre sur ce sujet, il faut noter que de nombreuses modes managériales issues des recherches en sciences sociales ont finalement pour but d'instrumentaliser les ressources psychosociales des individus, souvent à l'insu du plein gré des consultants qui utilisent ces boîtes à outils sans une réflexion approfondie sur les fondements et les applications de ces connaissances et techniques nouvelles, avec des mises en œuvre simplistes. Par ailleurs, de façon plus fondamentale, si notre approche s'intéresse de très près à l'engagement subjectif et intersubjectif des personnes, elle se focalise non pas sur les caractéristiques individuelles des uns et des autres, mais sur les aspects de coopération, en prônant un management de et par la coopération où le souci d'évaluation collective permet justement d'éviter toute manipulation. Ces aspects vont être développés dans le paragraphe suivant.

#### **6. Se centrer sur les compétences individuelles et collectives des salariés permettant à la fois de bien produire, de s'adapter et d'innover, de coopérer**

La performance humaine au travail passe nécessairement par l'organisation de dispositifs dévolus à l'approfondissement des compétences de tous les acteurs (internes évidemment, mais aussi externes). Cela correspond au concept opérationnel de l'organisation réflexive proposée par l'EFC. L'organisation de cette réflexivité sur le travail se concrétise par des temps d'échange et d'élaboration collective de préférence entre pairs d'un même niveau hiérarchique, ce qu'en ergonomie nous nommons des Espaces de discussion sur le travail (EDT). Ces EDT ont pour objectif en premier lieu d'échanger sur le travail réel et participe de ce fait à la professionnalisation des acteurs : outre la montée en compétence par fertilisation croisée entre acteurs confrontés aux mêmes activités, ces temps participent de l'adaptation en continu des règles écrites ou non écrites qui définissent la

professionnalité : celle-ci est un élément important de la santé au travail. Daniele Linhart insiste sur l'importance de la reconnaissance professionnelle : « Pourtant, c'est en reconnaissant au professionnel ses capacités, sa compétence qu'on préserve son humanité, et non en cherchant à le réconforter avec des coaches, des numéros verts de psy, des formations contre le stress, des offres de massage, de conseils pour maigrir ou combattre le cholestérol, e que sais-je encore » (Linhart D., 2015). Les EDT participent à cette reconnaissance de la réalité du travail, aux efforts réalisés pour atteindre les objectifs fixés (Bonnin D., 2016). Ils ont aussi d'autres fonctions, mais à des intervalles de temps plus éloignés : régulièrement les EDT peuvent porter sur les besoins des clients, repérés par les acteurs de terrain, que l'entreprise n'est pas en mesure d'assouvir. C'est la fonction d'innovation servicielle qui est en jeu. Par ailleurs, il convient d'axer les EDT régulièrement sur l'évaluation des coopérations dans le travail, moteur de la performance collective : sont à évaluer à la fois les coopérations horizontales entre pairs, les coopérations verticales dans la ligne hiérarchiques et les coopérations transverses avec les parties prenantes externes.

### **SUITE AU PROCHAIN NUMÉRO !**

Les éléments complémentaires à ce modèle de management basé sur la coopération (MBC) seront développés dans des articles ultérieurs. Ils concerneront la **Culture de l'entreprise** : 1. philosophiquement constructiviste, en opposition par exemple au déterminisme ou au substantialisme ; 2. valorisant le caractère pluraliste de l'entreprise (Wolf-Morrison et Milliken, 2000) ; 3. basée sur la relation de confiance, sur les valeurs de solidarité, de coopération, d'ouverture au monde, de respect des différentes rationalités en présence, permettant de développer une culture de la contradiction ; 4. permettant les ajustements locaux en fonction de la réalité de terrain 5. substituant la culture de

la médiation (ou de la traduction au sens sociologique) à la culture du résultat (Gaulejac De, 2011) ; 6. à l'écoute des signaux faibles ; 7. instituant la mise en débat des difficultés à chaque niveau ; 8. une entreprise de tous les âges caractérisée par « la capacité des organisations à composer avec l'évolution des capacités fonctionnelles des personnes, autrement dit la souplesse des organisations au regard de la variabilité — variété et variation — des capacités fonctionnelles des personnes » (Hubault, 2011, p. 3), 9. s'inscrivant dans une économie de la connaissance, intégrant l'investissement sur l'immatériel (Dutertre, 2005).

Ils concerneront la **Structure de l'entreprise**, soit 1. Une structure simple avec peu de niveaux hiérarchiques, organisant les lieux de régulations froides, organisant le support à tous les niveaux ; 2. basée sur le principe de subsidiarité et de suppléance, sur une grande autonomie des acteurs construite sur le métier ; 3. basée sur le principe : organiser tout ce qui est nécessaire, désorganiser tout ce qui est possible, c'est-à-dire laisser volontairement des zones de l'organisation libres de prescriptions autres que l'objectif à atteindre (notamment celles qui dépendent du « métier »)...

D'autres développements sur les **Objectifs internes** de l'entreprise : 1. instituer des lieux de régulation entre définition des objectifs et ressources allouées ; 2. construire l'offre et la production sur un travail de qualité, en confiance réciproque à tous les niveaux, en mettant en œuvre des environnements capacitants ; (Falzon, 2005) : les objectifs strictement économiques, voire financiers ne sont pas les seuls objectifs à atteindre autour desquels s'organisent l'entreprise, l'investissement porte majoritairement sur la production et les compétences... Des **Objectifs externes** : 1. satisfaire la demande des clients avec suffisamment de valeur ajoutée pour a minima pérenniser l'entreprise ; 2. être à l'écoute des clients *via* notamment les remontées des acteurs de l'entreprise en contact avec ceux-ci...



Sur les **Résultats** de l'entreprise : 1. instituer des lieux de régulation sur l'efficacité du système concernant la rétroaction entre les résultats obtenus et les objectifs, concernant les régulations sur l'efficacité du système en termes d'utilisation des moyens pour atteindre les résultats, nécessitant auparavant des régulations sur la pertinence des moyens alloués par rapport aux objectifs prescrits. La question du partage des résultats, notamment du point de vue monétaire implique aussi de réfléchir à une gouvernance partagée ; 2. équilibrer les indicateurs économiques par des indicateurs de processus en relation avec la qualité du travail, la qualité des coopérations et la qualité de l'offre ; 3. évaluer le travail : veiller à découpler l'évaluation des résultats du travail (qualitative autant que quantitative, intégrant les aspects subjectifs, avec une temporalité offrant des marges de manœuvres pour récupérer les aléas) de l'évaluation des résultats globaux pour l'entreprise (notamment les résultats économiques), faire de l'évaluation annuelle un temps de construction dialectique entre les objectifs de l'entreprise portés par le manager (et interprétés) et les objectifs personnels du salarié (Bonnetti, Fraisse, Gaulejac De, 1987) ...

## CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE, PARTIE 1

L'objet de la série d'articles est de tenter de définir un modèle de management basé sur la coopération s'inspirant de façon structurante du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. C'est notre façon de participer à l'émergence d'un nouveau modèle de gestion, d'organisation, de management sur lequel chacun puisse s'appuyer pour faire évoluer le travail et l'entreprise. Pour soutenir le développement d'une vision élargie et moderne de l'ergonomie de conseil en entreprise il nous semble aujourd'hui incontournable d'avoir la possibilité de faire référence à un tel modèle afin que

cette discipline d'intervention puisse contribuer à un autre monde, en phase avec la nécessité de s'investir collectivement et à toutes les échelles sur la lutte contre le réchauffement climatique *via* un modèle de société où chacun à sa place, où chacun a la possibilité d'être sur une trajectoire de développement personnel et collectif, une société du sens et du patrimoine commun.

## BIBLIOGRAPHIE

ADEME, (2019), *Avis de l'ADEME – Economie de la fonctionnalité*, janvier 2019, publication sur le site de l'ADEME <https://www.ademe.fr/avis-lademe-leconomie-fonctionnalite>.

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

Bonnetti M., Fraisse J., Gaulejac V. (de) dans *L'évaluation dynamique des organisations publiques*, Paris, Editions d'Organisation, 1987.

Bonnin D., & Bedr B. (2001). *Développement du conseil en ergonomie : vers une prestation de conseil élargie destinée aux très petites, petites et moyennes entreprises, l'ergonomie de la performance globale*, « *Les transformations du travail enjeux pour l'ergonomie* », 32ème congrès de la SELF à Montréal les 3, 4 et 5 octobre, SELF-ACE 2001.

Bonnin D. (2018), *Intervention dans les petites et moyennes entreprises : de la performance globale à la performance globale et durable*, actes du 53ème congrès de la SELF, Bordeaux.

Bonnin D. (2016), dans « *Performances Humains & Techniques* » *D'hier vers aujourd'hui*, sous la coordination de Marie Christol-Souviron, Sylvain Leduc, Annie Droin et Pascal Etienne, *Des cercles de qualité aux espaces de discussion sur le travail (EDT) : quel chemin parcouru ?*, page 125 et suivante, Octares, Toulouse.

Bourgeois F., Hubault F. (2008). *Prévenir les TMS : de la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions*, Activités, 2, n°1.

Clot Y. (2010). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 3ème édition.

Falzon P. (2005). *Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments*. HWWE'2005, Humanizing Work and Work Environment Conference, December 10-12 Guwahati, India ; 1-8.

Du Tertre Du, (2005). *Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé*, Activités 2 (1) Avril.

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. Blandin O., Bonnin D. (2015), *RSE : apports et limites économiques*, texte produit pour le Grand Procès de la RSE à Toulouse le 3 décembre 2015, diffusion sur demande.

Falzon P. et Mas L. (2007). *Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes, SELF'2007 "Ergonomie des produits et des services"*. Saint-Malo, France, 5-7septembre 2007.

Gaulejac V. De, (2011). *Travail les raisons de la colère*, Paris, Seuil.

Hubault F. (coord.) (2011). *Y a-t-il un âge pour travailler ?* Actes séminaire Paris1, 6-8 juin 2011, Toulouse, Octarès.

Hays, D. et Du Tertre C. (2016), texte de la conférence *écopole alimentaire – site pilote de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération territoriale*

<https://www.horizonalimentaire.fr/terredopale/articles/2016-05/visite-et-conference>.

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

Hubault F, Sznalwar 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 Société d'Ergonomie de Langue Française, «

L'ergonomie à la croisée des risques, Paris, 14-16 septembre 2011.

IPCC (GIEC en français), Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield (eds.), 2018: *Summary for Policymakers. In: Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*, World Meteorological Organization, Geneva, Switzerland, 32 pp.

Karsenty L. (Coordinateur). (2013). *La confiance au travail, chapitre 7 : Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance* – Didier Bonnin, Toulouse, Octarès.

Linhart D., (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, érés.

Wolfe Morrison, E. and Milliken, F. J. *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4 (Oct., 2000), pp. 706-725.