

# Conditions de travail et performance

**Jean-François Thibault,**

Directeur de l'Aract Aquitaine, Bordeaux

Cette présentation propose une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail et les liens qu'elle entretient avec le travail et la performance. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps la notion de conditions de travail comme une approche à plusieurs niveaux et surtout comme un concept socialement situé. Dans la deuxième partie de la présentation, nous évoquerons à partir de nos expériences et travaux en ergonomie les relations entre ergonomie et performance en rappelant quelques modèles théoriques. Enfin, à partir d'un exemple d'intervention, nous concluons sur le lien entre l'ergonomie, la performance et la gouvernance des conditions de travail.

## 1. Approche des conditions de travail

### 1.1. Le concept de conditions de travail

Pour faire simple, nous pouvons considérer que les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés travaillent. En nous appuyant sur l'ouvrage de Ben Aissa (2005), le concept de conditions de travail peut s'appréhender suivant plusieurs niveaux imbriqués caractérisant l'environnement de travail mais aussi au travers des notions d'acceptabilité et de jugement entre des « bonnes » et des « mauvaises » conditions de travail.

Pour l'auteur, cette double entrée objective et subjective peut se décliner suivant plusieurs niveaux. Sur le poste de travail, on trouve les problématiques d'aménagements, d'agencement de l'espace, d'équipements, de contenu du travail, etc. L'environnement de travail se caractérise par la prise en compte de questions de sécurité, d'hygiène, de risques au travail. Enfin, les variables socio-économiques traduisent aussi les conditions de travail à travers les paramètres de rémunérations, de durée du travail, de relations sociales, de qualité de vie au travail et « qualité de l'emploi ».

En nous rappelant que l'emploi se définit comme un contrat passé entre deux parties pour la réalisation d'un travail, le concept européen de qualité de l'emploi de Laeken peut aussi fournir une forme de cadre prescriptif et contractuel des conditions de travail via dix indicateurs :

- la qualité intrinsèque de l'emploi,
- la qualification et l'éducation au travers de l'accès à la formation,
- l'égalité entre les hommes et les femmes,
- la santé et la sécurité au travail,
- la flexibilité et la sécurité de l'emploi,
- l'insertion et l'accès au marché du travail,
- l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée,

- le dialogue social et la participation des travailleurs,
- la diversité et la non-discrimination en particulier le taux d'emploi des seniors,
- les performances générales du travail comme les gains de productivité horaire.

Ainsi les conditions de travail apparaissent comme un compromis à la fois collectif et individuel, qui d'une part est négocié par les partenaires sociaux le plus souvent avec une focale sur l'emploi, et qui d'autre part est vécu et ressenti par les salariés dans le cadre de leur travail.

## **1.2. Les conditions de travail en Aquitaine**

L'ARACT Aquitaine est une association gérée par les partenaires sociaux dont la mission de service public vise l'amélioration des conditions de travail. Cette association régionale dépend d'un réseau national regroupant 25 régions et piloté par l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail. Ce réseau aide les entreprises, les associations, les partenaires sociaux, les collectivités à prendre en compte la question du travail dans leurs projets afin d'améliorer les conditions de réalisation du travail. Cette approche s'appuie sur des enjeux de prévention des risques pour la santé, mais aussi s'inscrit dans des démarches de concertation. La région Aquitaine est bien évidemment confrontée à des enjeux sociaux majeurs qui viennent bousculer de manière très importante les questions de conditions de travail. Nous citerons pour rappel quelques constats aquitains :

- 95 % des entreprises en Aquitaine sont des Très Petites Entreprises.
- un vieillissement de la population active combiné à de faibles flux migratoires.
- des accidents de travail et des maladies professionnelles en nombre important.
- des problèmes d'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi posant plus particulièrement la question de l'attractivité de certains métiers et des conditions de travail que l'on y propose.
- un taux d'emploi disparate entre les différents départements de la région Aquitaine.
- un secteur industriel qui ne représente plus que 13,7% de l'emploi salarié dans notre région.
- un secteur tertiaire en plein développement.

A ces enjeux régionaux, s'ajoutent certains enjeux nationaux qui viennent également bousculer les questions sur les conditions de travail en Aquitaine et partout en France comme l'allongement de la durée du travail et les difficultés d'accès à l'emploi liées au contexte actuel de crise.

## **1.3. Les conditions de travail : un compromis social**

Face à l'ensemble de ces enjeux aquitains, nous proposons de poser le concept de conditions de travail au cœur d'un compromis social au sens politique du terme à savoir une « affaire de la cité ». Les conditions de travail concernent donc un collectif comme une somme d'individualités qui s'affrontent au sein de luttes de pouvoir :

- Lutte de pouvoir économique : « faire tourner la boutique », distribuer des dividendes, maintenir le pouvoir d'achat, ...

- Lutte de pouvoir technique : Innover, développer, trouver de nouveaux marchés, anticiper par rapport à la concurrence, ...
- Lutte de pouvoir scientifique : analyser, expliquer, dénoncer, démontrer, innover, publier, ...
- Lutte de pouvoir politique : représenter, légiférer le travail, promouvoir le travail, responsabiliser, gagner des électeurs, ...

Les conditions de travail se construisent donc socialement.

Historiquement, Ben Aissa (op.cit) relève plusieurs stratégies pour traiter les conditions de travail dont certaines perdurent encore tandis que d'autres ont quelques peu disparu :

- Les stratégies de transformation ou comment peut-on transformer les conditions de travail ? Ces stratégies s'attaquent aux questions de diminution de la « pénibilité », d'enrichissement du travail (gagner en autonomie, en polyvalence, enrichir les tâches), d'automatisations et de robotisation.
- Les stratégies de compensation en compensant des mauvaises conditions de travail par la rémunération, par des primes de pénibilité, par un temps de travail revu, par des œuvres sociales d'entreprise.
- Les stratégies d'externalisation en transférant à d'autres la question des conditions de travail par des délocalisations, de la sous-traitance, par l'emploi de main d'œuvre étrangère.

Le débat politique autour des conditions de travail pointe donc à la fois les enjeux sociaux propres au travail et ses luttes de pouvoir aboutissant parfois à des stratégies qui peuvent largement s'éloigner du travail réel.

Afin de recentrer la construction du compromis social « conditions de travail » autour du travail réel (c'est à dire autour des conditions de réalisation du travail), nous proposons au débat le fait d'inscrire toute démarche d'amélioration des conditions de travail comme :

- un processus visant la transformation des situations de travail a minima pour préserver la santé au travail.
- un processus de dialogue social qui accompagne ces transformations et qui élabore des compromis sociaux. Bien évidemment, ce processus est itératif et vise à faire évoluer les compromis en fonction des changements de contexte. Rien n'est écrit dans le marbre, ad vitam aeternam.
- Un processus systémique qui alimente le débat autour des conditions de travail par l'entrée « travail réel » mais également par l'emploi et par l'environnement socio-économique national et régional. Il est nécessaire de tenir dans l'élaboration des compromis sociaux à la fois des enjeux macroscopiques et aussi des enjeux liés aux conditions de réalisation du travail (microscopiques).

Comme tout processus, l'amélioration des conditions de travail nécessite d'identifier, d'analyser, de modifier, de valider et de suivre des conditions de réalisation du travail qui préservent la santé au travail, voire la développent ? Et la performance dans tout ça ?

## 2. Performance et ergonomie

### 2.1. Modèle de la performance

Dans le monde de l'ergonomie, le mot performance est peu cité. On lui préfère historiquement le terme efficacité.

Cependant plusieurs recherches en ergonomie utilisent le modèle de « gestion de la performance » (fig. 1) emprunté aux sciences de gestion (Bescos et col., 1997).

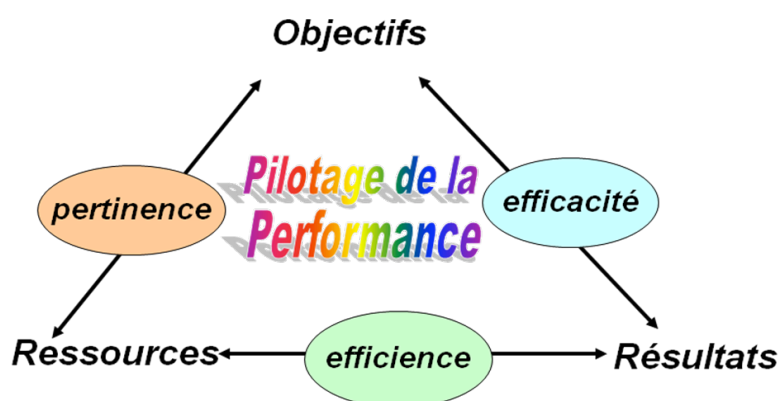


Fig.1 : La gestion de la performance.

Pour comprendre cette figure, prenons un exemple : vous amenez votre voiture à réparer chez le garagiste. Vous avez **un objectif** : c'est que votre voiture soit réparée. Quand vous récupérez votre voiture, vous tournez la clé et repartez avec. Ainsi, le **résultat** est que votre voiture est réparée et il répond à votre objectif premier : le garagiste a donc été **efficace**. En assimilant la performance à l'efficacité, la plupart des critères sont basés sur une mise en relation entre objectifs et résultats, en ignorant les ressources utilisées pour atteindre les objectifs. Si le garagiste vous présente une facture « salée » au regard des **ressources** mobilisées en vous expliquant qu'il a dû démonter le moteur, utiliser une console électronique pour déceler la panne, appeler le technocentre pour recueillir l'avis des experts pour dépanner la voiture etc. Vous commencez alors à vous préoccuper de **l'efficience** en vous posant la question du niveau de ressources mobilisées et vous réinterrogez la **pertinence** de votre démarche en vous demandant si vous avez bien fait d'acheter cette voiture d'occasion, cette marque de voiture voire recourir à ce garagiste.

Ce modèle est très éclairant car à chaque fois que l'on réinterroge l'entreprise sur la performance, beaucoup n'évoquent que les liens objectifs/résultats en oubliant que l'obtention du résultat ne préjuge pas forcément du coût global et de la pertinence des moyens mis en oeuvre. Ainsi beaucoup oublient le coût réel lié à la réalisation du travail.

### 2.2. Macro ergonomie et micro ergonomie

L'approche systémique proposée dans les travaux du Tavistock Institute of Human Relations appréhende le système au travers d'une triade constituée par l'organisation du travail, les opérateurs et les technologies. On retrouve en ergonomie la question récurrente sur le fait de rentrer par la globalité de l'entreprise ou bien par l'activité de travail.

Schématiquement, rentrer par l'activité (courant plutôt francophone de l'ergonomie) serait ce que nous appelons la micro ergonomie. Nous allons par cette entrée interroger ce qu'il se passe dans l'activité de travail pour pouvoir ensuite remonter à l'atelier, à l'agencement et à l'organisation des différentes activités et pour pouvoir ensuite remonter à l'usine voire aux stratégies du groupe.

A l'opposé, en nous appuyant sur un courant plutôt anglo-saxon (voir en particulier les travaux d'Hendrick H W.), nous allons emprunter un chemin inverse. C'est ce que l'on peut appeler la macro ergonomie, c'est-à-dire une démarche qui commence par explorer la stratégie de l'entreprise. La question est de savoir si dans ce cas on redescend vers les conditions de réalisation du travail, et si oui, comment se « nourrir » des indicateurs issus l'activité de travail.

Nos travaux dans l'industrie en particulier de conception nous ont amenés à étudier depuis longtemps la double entrée macroscopique et microscopique de l'entreprise (Thibault , 2000). Ainsi il nous apparaît primordial en ergonomie de faire des liens entre ces deux démarches et comment l'une nourrit l'autre en particulier sur des questions d'indicateurs de performance.

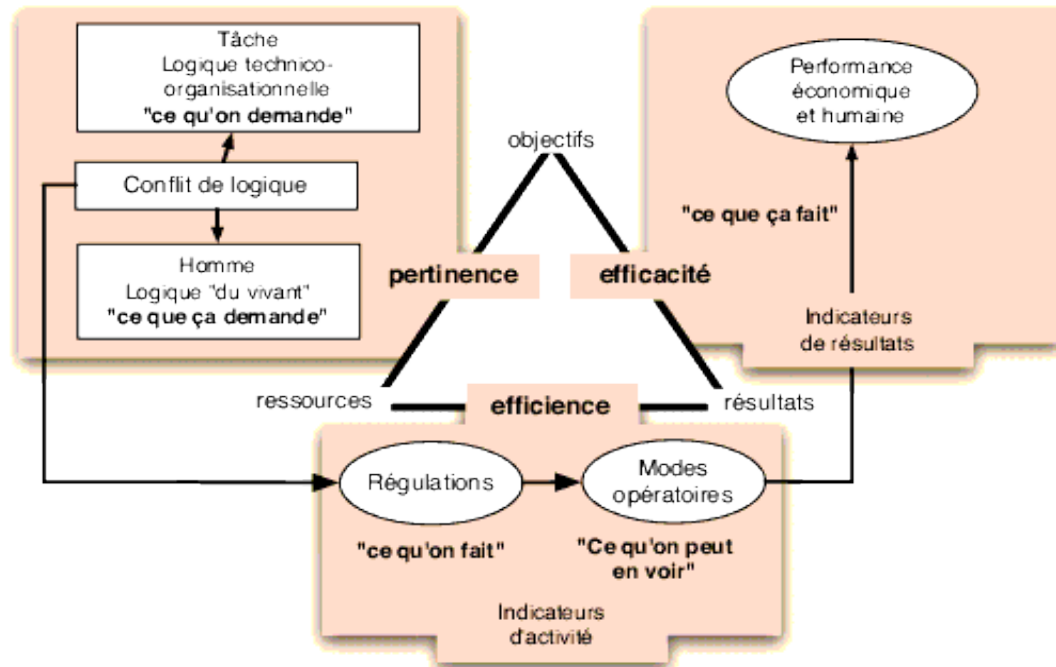
### **2.3. Modélisation de la performance en ergonomie**

En 1999 à la SELF, nous avons présenté avec Marçal Jackson un modèle qui formalisait un mode de dialogue entre un management opérationnel (sur les questions de l'activité de travail) et un management stratégique (sur les critères de conception d'installations industrielles). Ce modèle illustre des aller et retour via un management opérationnel porteur à la fois d'informations descendantes, et à la fois de ce qui se passe sur le terrain. Comment structurer les retours liés à l'analyse des activités de travail pour qu'ils puissent remonter au management stratégique ? De plus comment aider ce management stratégique à définir des objectifs et allouer des ressources qui permettent d'obtenir des résultats qui ne soient pas au détriment de la santé des opérateurs ? Vaste question.

Pour tenter d'apporter quelques éléments de réponse, nous avons proposé en 2002 plusieurs critères (Thibault, 2002) :

- Instaurer une relation micro/macro. Comment expliquer à un opérateur qui a fait son travail avec professionnalisme et qualité, qu'au bout du compte, l'entreprise va fermer car le cours du dollar a chuté ? Il faut nécessairement faire dialoguer ces niveaux de compréhension afin de rendre cette problématique compréhensible pour pouvoir construire des plans d'action. Il faut mesurer l'impact de ces dialogues, et la manière dont on les tient.
- Promouvoir une construction sociotechnique du projet à partir d'une démarche concertée afin que les différentes parties prenantes puissent s'exprimer à leur niveau sur la conception de nouveaux indicateurs de performance. Il n'existe pas d'indicateur « miracle » qui serait construit seul dans un bureau. Au contraire, ce type de démarche passe par un dialogue entre les situations de terrain et de pilotage, autrement dit, via une conduite de projet spécifique. Pour faire cela, il va nous falloir mettre en place ce que De Terssac appelle un « référentiel opératif commun » c'est-à-dire une base commune et partagée de points à débattre entre les parties prenantes sur les questions de performance. Ainsi les indicateurs de performance ne se décrètent pas, ils se construisent. Leur pertinence va relever entre autre de la démarche dans laquelle ils seront produits. C'est une idée un peu ancienne mais elle est largement validée dans nos recherches en ergonomie.

- Enfin, dernier point issu des travaux de François Hubault où avec Francis Bourgeois (2005), ils proposent un modèle de la performance intégrant des indicateurs d'activité. La figure 2 illustre ce modèle en présentant le delta entre ce que les personnes donnent à voir, ce qu'on leur demande pour réaliser leur travail, ce qui est fait réellement, et ce que cela va produire comme résultats.



*Fig. 2 : Les indicateurs de l'activité*

La construction des indicateurs de performance ne peut donc faire l'impasse d'une réflexion sur les indicateurs d'activités en partant de l'analyse des activités réelles de travail. Mais elle ne doit pas aussi minimiser leur traduction en indicateurs de résultat, le tout au sein d'une démarche concertée.

Ces travaux en ergonomie nous amènent donc vers trois constats :

- Le résultat n'est pas représentatif du coût. Comment outiller ce genre de message quand on veut le faire passer aux managers ?
- La construction d'un mode de gestion de la performance doit s'appuyer sur des indicateurs de l'activité. Comment va-t-on pouvoir faire remonter au management stratégique des indicateurs de l'activité construits avec le management opérationnel et aussi avec des ressources issues du terrain.
- La mise en œuvre d'une démarche concertée nous semble être le point le plus important pour éviter de voyager, comme l'a souligné François Daniellou dans son introduction, dans un « monde de cristal », et ainsi tenir ensemble des enjeux propres à l'entreprise et des enjeux la dépassant. Quel processus de concertation et de construction de compromis ?

### 3. Introduire la notion de performance dans la question des conditions de travail.

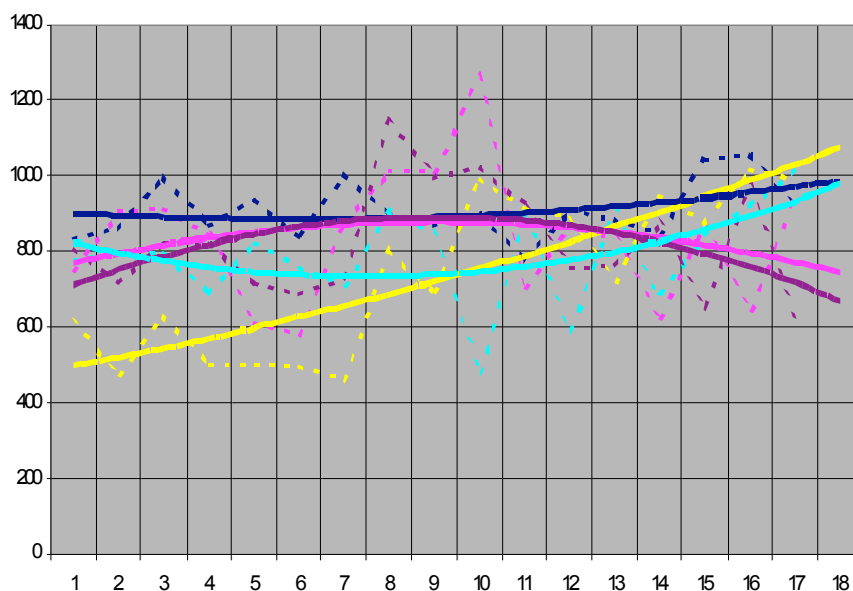
#### 3.1. La construction concertée d'indicateurs de la performance.

Nous allons prendre un exemple rapide issu d'une ancienne intervention dans l'industrie verrière. Il s'agit d'un poste de travail où l'on épluche des bobines de verre avec un souci de qualité. Cet épluchage est fait selon un procédé semi-automatique.

A l'époque, nous avons été interrogés, suite à une automatisation de ce processus, par le chef d'entreprise, qui se basant sur les critères de performance nous disait : « les cinq équipes, postées en 3x8, en régime continu, connaissent des disparités en termes de performance. Les équipes composées de vieux ne produisent pas, les équipes plus jeunes en revanche, produisent de manière satisfaisante. De plus, les vieux ne sont pas allés à l'école, tandis que les jeunes sont bardés de diplômes. Que pouvons-nous faire ? ». Le résumé est quelques peu caricatural mais pour l'entreprise l'enjeu était très important en particulier pour justifier d'un retour sur investissement correct.

Pour illustrer notre propos, les courbes (fig 3) représentent par semaine la production de bobines par équipe. Les indicateurs au niveau organisationnel étaient donc le nombre de bobines produites par opérateur et nous avons aussi des indicateurs de performance en termes de qualité des bobines.

Concrètement au niveau du poste, on pouvait suivre chaque opérateur sur son îlot semi-automatique et à la fin de la journée, le contremaître pouvait consulter ces indicateurs afin de déterminer si le travail était correctement effectué, et ainsi, si besoin demander à l'opérateur concerné de rectifier le tir. La performance du poste était gérée de cette manière.



*Fig.3 Indicateurs de performance basés sur la quantité*

Au niveau de l'atelier, la gestion de la performance était le nombre de bobines de fil par équipe. Les indicateurs de qualité, quant à eux, avaient disparu en tant que tel puisque par définition les palettes en bout de ligne étaient toutes dans la norme qualité.

Au niveau stratégique, il s'agissait d'un calcul du nombre de tonnes produites à mettre en face des commandes, afin de gérer le stock pour faire face à la demande sans pour autant trop stocker. Pour l'indicateur de qualité, il provenait du client, qui après un prélèvement statistique, pouvait faire un retour comme quoi une palette (voire un lot) était défectueuse et cela entraînait, grâce à la traçabilité, le blâme du contrôle qualité et d'un opérateur que l'on désignait comme responsable de ce défaut.

C'est donc cette vision très réductrice de la performance qui amenait à poser des jugements en soutenant que l'automatisation était partiellement ratée du fait du manque de performance des opérateurs les plus anciens et voire suggérait des solutions comme celle du renouvellement du personnel.

Le détour par le travail, en allant analyser les situations sur le terrain, nous a permis de montrer plusieurs points à savoir :

- un niveau très élevé de dysfonctionnements des installations entraînant un travail très saccadé des opérateurs.
- de nombreuses formes de régulations collectives et individuelles pour y faire face. Par exemple, les opérateurs devaient constamment se déplacer d'un bout à l'autre de l'îlot pour débloquer des bobines, pour pouvoir intervenir, avec d'importantes prises de risque.
- Des dysfonctionnements et régulations en retour complètement «invisibles» pour le management malgré des risques de sécurité très importants. De part la conception des installations, l'opérateur pouvait accéder lors des dysfonctionnements à des endroits très dangereux sans aucune protection. De plus, le système de supervision sur l'ensemble de l'usine ne permettait pas de remonter les dysfonctionnements en tant que tel, sauf à travers des alarmes de défauts généraux, sans que l'on soit capable d'en assurer la provenance précise.

Bien évidemment les questions de l'âge, de la formation, des savoir faire, des relations entre les personnes au sein de l'équipe, de la maintenance postée, ..., étaient au cœur de la problématique de la performance. Cependant l'âge n'était absolument pas prédictif de cela. Ce qui était en jeu relevait des compétences présentes ou non dans l'équipe et dans la maintenance postée lors des interventions en mode dégradé afin de réguler les dysfonctionnements. Ainsi les équipes et les maintenances postées présentaient des différences importantes en termes de compétences. D'une part les opérateurs n'avaient pas tous été formés à l'intervention de débogage sur les automates et d'autre part tous ne prenaient pas les mêmes risques (avec des savoir faire de prudence disparates et variés).

La question, bien évidemment, a été de redéfinir les critères de performance et en particulier avoir une vision beaucoup plus conforme de la réalité du terrain en termes de fonctionnement des installations et de ce que cela coûtait aux opérateurs d'intervenir.

Nous avons donc travaillé sur de nouveaux indicateurs de performances classiques comme le TRS (Taux de Rendement Synthétique) qui intègre les phénomènes de cadence, de panne, de rebus, de réglage, ..., et par voie de conséquence sur des indicateurs d'activité en termes de types de régulations pour les opérateurs. Parallèlement à cette démarche de construction d'indicateurs de résultats, nous avons enclenché des modifications sur les îlots (afin de limiter les dysfonctionnements et d'assurer la sécurité), des formations du personnel (pour qu'il puisse intervenir en mettant en sécurité la ligne), la mise en place d'une nouvelle organisation de la maintenance postée (avec par exemple un opérateur par équipe capable d'intervenir sur les automates).



Ces actions ont nécessité la mise en œuvre de groupes de travail avec les opérateurs et la maintenance, des réunions de travail avec les concepteurs des installations et les automaticiens, des réunions de concertation et de pilotage avec le CHSCT et la direction. En fait, c'est par une démarche concertée de construction des indicateurs de performance et de mise en place d'une organisation que l'entreprise a pu minimiser les « surcoûts » humains pour atteindre un meilleur niveau de performance. Nous touchons là le mode de fonctionnement de l'entreprise et de ses prises de décision à la fois dans la conduite de projet mais aussi dans le quotidien.

### 3.2. Gouvernance des conditions de travail au sein de l'entreprise

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'entreprise est donc soumise à quatre types de pouvoir et leur rationalité à savoir le pouvoir économique, technique, politique et scientifique. Ainsi il est commun de rappeler le pouvoir prégnant de la rentabilité de plus en plus à court terme lié à la survie de l'entreprise et aux actionnaires. Le pouvoir technique renvoie à la notion même de progrès et d'innovation technologique qui vont permettre à l'entreprise de faire la différence face à une concurrence mondialisée de plus en plus féroce. Et dans le même temps, nous sommes en France, soumis à un droit du travail, à une législation, on ne peut pas faire n'importe quoi. Enfin, le pouvoir scientifique joue un rôle important de fournisseur de « vérités scientifiques » qui alimente largement nos modes de pensée en nous faisant parfois oublier les limites de ses pseudo vérités.

Comme le montre la figure 4, l'entreprise est confrontée à ces enjeux souvent contradictoires. L'élaboration des compromis sociaux autour des conditions de travail nécessite à la fois des processus d'analyse et d'objectivation de celles-ci et des processus de négociation interne et externe à l'entreprise.

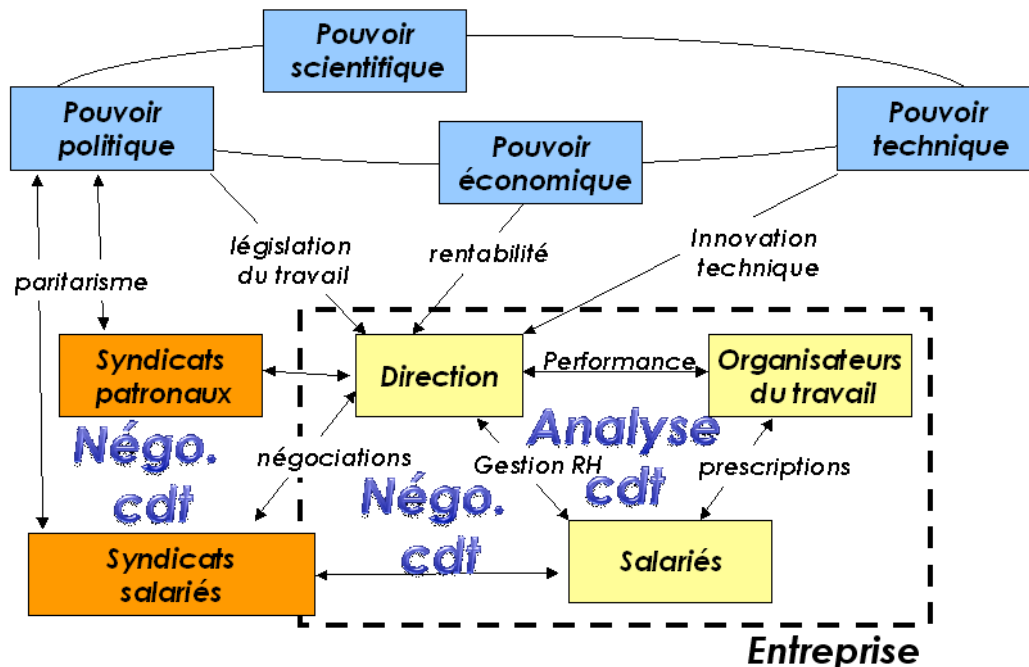


Fig.4 Gouvernance des conditions de travail

Face à ces enjeux contradictoires, les directions d'entreprises s'en remettent souvent à des organisateurs du travail afin qu'ils puissent traduire les objectifs de performance en organisation du travail. Selon qu'il s'agisse d'une grande entreprise, ou d'une petite, on aura affaire soit aux méthodes, soit à des personnes externes à l'entreprise qui vont

s'attacher à répondre aux objectifs de performance en recevant une délégation de la direction pour organiser le travail et faire des prescriptions. L'enjeu pour ces directions sera de faire adhérer le personnel à ces prescriptions grâce à une gestion des ressources humaines rôdée à la négociation.

Cette représentation caricaturale a cependant le mérite de poser la question de la gouvernance dans l'entreprise à savoir comment définit-on les objectifs, avec quel processus de prise de décisions et comment ces décisions sont elles appliquées en vue d'atteindre ses objectifs. Rapporté aux conditions de travail, la figure 4 illustre donc la question de l'analyse et de l'objectivation des conditions de travail comme un enjeu primordial de la performance. Quelles représentations ont les différents partenaires de la question des conditions de travail et en particulier de la réalisation du travail dans l'entreprise ? Comment transformer le regard des différents protagonistes ?

Nous voyons que dans cette dynamique, le pouvoir scientifique joue un rôle important vis à vis de ces interrogations. Les productions faites en ergonomie, mais pas uniquement, viennent alimenter des éclairages, changer le regard sur l'analyse, l'objectivation des conditions de travail. De plus, la mise en place d'un compromis social autour des conditions de travail se négocie. Cela passe par les partenaires sociaux, une représentation des employés, des revendications... Et là encore, le pouvoir scientifique peut nous apporter un éclairage afin d'étayer les compromis s'articulant autour des questions de reconnaissance du travail et d'organisations du travail.

Bien évidemment, tout ceci ne se joue pas uniquement dans l'entreprise. Nous l'avons vu précédemment, un niveau macroscopique vient interférer. Les négociations autour des conditions de travail se passent à l'échelle d'une région, d'un pays, et là encore, il faut outiller les différents partenaires pour qu'ils aient une représentation objective de l'impact sur les conditions de travail.

A ce stade, nous percevons un des rôles importants de l'ANACT et de son réseau d'ARACT afin d'outiller les différents protagonistes pour pouvoir faire évoluer les conditions de travail afin d'avoir des entreprises plus performantes.

En conclusion, nous vous proposons trois questions :

- En admettant que les conditions de travail sont un objet de négociation, le détour par les conditions de réalisation du travail a-t-il un intérêt aujourd'hui par rapport à la crise et la temporalité du très court terme ? A-t-on toujours le temps de faire ce détour là ?
- Négocier les conditions de travail, on l'a vu, c'est entre autres négocier autour des questions de santé. Mais la santé se négocie-t-elle ?
- La négociation autour des enjeux de performance et la relation qu'ils peuvent avoir avec les conditions de travail, n'est-ce pas là le véritable enjeu ?

Ben Aissa H., (2005), *Histoires des conditions de travail dans le monde industriel en France : 1848-2000*, Paris, Editions l'Harmattan.

Bescos P.L., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G., Giraud F., Lerville Anger V., (1997). *Contrôle de gestion et management*, Paris : Editions Montchrestien.

Bourgeois F., Hubault F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. In *Activités* (<http://www.activites.org/>), vol. 2, n°1, 20-36.

Thibault J.-F., 2000. Practise of ergonomics management in industrial design. in *Ergonomics for the new Millennium*, volume 2, San Diego, USA : IEA 2000. pp.297-299.

Thibault J.-F., 2002, Quand le processus de prescription reflète la performance de l'intervention ergonomique, in *Les évolutions de la prescription, Actes du XXXVII<sup>e</sup> congrès de la SELF*, Aix en Provence, p.370-375.