

# La relation personnel en contact/client dans les activités de service, Pistes de recherche

*David Alis*

IAE - Aix - ESSEC

## RESUME

*La relation qui lie le personnel au contact au client dans une prestation de service a fait l'objet de nombreuses études en sociologie aux Etats-Unis dans les années soixante/soixante-dix. Ethnologues et sociologues ont ainsi étudié les conversations et modes d'interaction entre personnel et client, malades et médecin, élèves et professeur. Certaines notions comme la coproduction du service, le rôle du membership, le concept de profession dominante et de pouvoir d'expertise ont ainsi pu être développées.*

*Cette réflexion sur l'interaction entre personnel en contact /client s'est poursuivie dans une optique plus gestionnaire au cours des années quatre-vingt. La performance de l'entreprise est en effet conditionnée par le succès de l'interaction entre personnel en contact et client. Le discours portant sur "la pyramide inversée", le désir d'organigrammes plats traduisent cette volonté de revaloriser le statut social du personnel en contact afin de favoriser la qualité de service perçue par le client.*

*Notre communication vise à présenter certains travaux et à proposer différentes pistes de recherche.*

### I. Intérêt du champ de recherche et choix du cadre théorique

La relation qui lie le personnel en contact au client dans une prestation de service fait l'objet de nombreuses études en sciences humaines. Cette réflexion sur l'interaction entre personnel en contact et client s'est développée dans une optique plus gestionnaire au cours des années quatre-vingt. Améliorer la qualité des services et des produits est devenu l'objectif prioritaire de la plupart des entreprises. La qualité est en effet une des facteurs clés de la compétitivité des entreprises comme l'a montré en particulier le programme PIMS (Buzzell et Gale, 1987). Or, dans les activités de services, cette qualité perçue par le client est largement déterminée dans le cadre de l'interaction personnel en contact / client. Les entreprises de services et au delà les entreprises comportant des activités de services doivent donc particulièrement prêter attention à une bonne gestion de l'interaction personnel en contact / client par une bonne gestion de la participation du client et un bon encadrement du personnel en contact (Eiglier et Langeard, 1987).

L'étude de l'interaction entre personnel en contact et client est donc un domaine de recherche particulièrement intéressant dans une perspective académique et gestionnaire.

L'adoption d'une perspective psychosociologique, tournée vers la théorie des organisations, nous semble être le cadre conceptuel le plus fécond pour mener nos

recherches. Ce cadre théorique a en effet permis de bien analyser les relations liant le personnel en contact à l'organisation et au client.

### II. Problématiques envisagées :

Dans ce cadre, nos études peuvent se focaliser sur :

- la relation personnel en contact / organisation,
- la relation personnel en contact / client.
- la relation organisation / client et les processus de socialisation du client.

A l'intérieur de ces trois axes de recherche, plusieurs problématiques de recherche peuvent être envisagées.

#### A. Axe de recherche relation personnel en contact/organisation :

##### 1) Le stress

- Le personnel en contact occupe un rôle frontière dans l'organisation et est confronté de ce fait à deux logiques différentes. Il doit défendre les intérêts de l'entreprise et faire respecter les règles et procédures édictées. En même temps, il doit servir les intérêts du client. Or certains désirs du client comme un service au moindre coût ou un statut de client privilégié sont incompatibles avec les impératifs de l'entreprise. Cette situation est difficile à vivre, fatigante à assumer, d'autant qu'elle est très répétitive (elle se renouvelle avec chaque client) et profondément désécurisante, ce qui génère une situation

conflictuelle et stressante. Comment le personnel en contact gère-t-il son stress et sa tension interne, et comment les politiques de l'organisation favorisent ou défavorisent-elles ce stress ?

La recherche pourrait s'appuyer en particulier sur les travaux de House et Rizzo (1972) et de Aubert et Pagès (1989) portant sur le stress professionnel.

## **2) Les mécanismes de contrôle utilisés par l'organisation**

- Le personnel en contact occupe un rôle clé dans l'organisation de service puisqu'il détient au moins trois des quatre zones d'incertitude recensées par Crozier et Friedberg (1977) :

- la maîtrise du lien entre l'organisation et une partie pertinente de son environnement (les clients),
- la maîtrise de la communication et de l'information (le personnel peut ou non faire circuler l'information des clients vers l'organisation et de l'organisation vers les clients),
- la maîtrise de zones d'incertitude qui découlent de l'existence de règles que le personnel peut ou non appliquer. Quels sont les types de mécanismes de contrôle employés par les organisations vis-à-vis de leur personnel en contact et quels sont les plus appropriés ?

Notre objectif pourrait être de proposer une démarche de contrôle contingente en nous appuyant sur les travaux de Ouchi (1975, 1977) et d'Etzioni (1961) qui oppose en particulier l'implication morale à l'implication calculatrice. Notre étude pourrait aussi se focaliser sur le mécanisme de contrôle par la socialisation et l'implication du personnel en contact (internalisation des valeurs et des objectifs de l'organisation) et s'appuyer sur les concepts de clan (Ouchi, 1980) et de communauté (Boudon et Bourricaud, 1982).

## **3) L'impact du modèle bureaucratique sur la relation personnel en contact/client**

- Weber a présenté la bureaucratie, modèle d'organisation basé sur l'application des règles et l'impersonnalité comme le "type idéal" d'organisation (Aron, 1967). Les dysfonctionnements du modèle bureaucratique ont été analysés par les chercheurs de l'école structuro-fonctionnaliste (Parsons, 1964 ; Merton, 1957 ; Selznick, 1948 ; Gouldner 1954) ainsi que par Crozier (1964). Notre recherche pourrait viser à déterminer sur la base de ces travaux certains des impacts du modèle bureaucratique sur l'interaction personnel en contact/client ou agent/usager. L'étude analyserait l'aliénation du client et du personnel en contact dans l'interaction.

## **4) Les risques et limites de l'approche participative et de l'"empowerment"**

- En liaison avec cette opposition entre la bureaucratie et l'entreprise flexible et adaptable (opposition entre entreprise mécaniste et organique selon la terminologie de Burns et Stalker, 1966), une deuxième problématique de recherche est possible. La mode américaine est actuellement à l'"empowerment" système de gestion du

personnel basé sur la délégation et la responsabilisation du personnel en contact (Bowen et Lawler, 1992). Notre recherche viserait à étudier quels sont les risques d'une politique d'"empowerment" pour les organisations et quelles sont les variables à prendre en compte pour développer une approche contingente. Notre recherche pourrait s'appuyer sur les travaux cités plus hauts portant sur la bureaucratie et ses dysfonctionnements, le style de leadership, les politiques d'implication et la théorie de la contingence structurelle.

## **5) La validité de la notion de culture de service**

- Le concept de culture d'entreprise a suscité un grand nombre d'ouvrages théoriques ou normatifs destinés plutôt à un public de praticiens (Peters et Waterman, 1982) ou de chercheurs (Schein, 1985). Cette culture s'appuie sur l'histoire de l'entreprise, ses dirigeants, son métier, ses valeurs, ses rites et ses symboles (Thévenet, 1986). Elle peut être définie comme "l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne" (Schein, 1985).

Cette culture s'actualise aussi dans les pratiques de gestion des entreprises. Certaines cultures d'entreprise semblent ainsi plus favorables au bien-être des salariés, à l'innovation, à la sécurité, à la qualité... Le but de notre recherche serait de savoir si on peut objectiver une "culture de service" au sein d'entreprises de service considérées comme "excellentes" par un panel d'experts à partir des pratiques observables et des perceptions et des représentations du personnel en contact ? Notre hypothèse est que la "culture de service" est reliée aux pratiques de gestion de l'entreprise, en particulier aux pratiques de gestion des ressources humaines : attraction, sélection, formation, rétribution, promotion, évaluation... La démarche ethno-méthodologique dans un certain nombre d'entreprises de service "excellentes" pourrait être utilisée. L'analyse de contenu permettrait en interrogeant le personnel en contact de chacune de ces entreprises d'étudier la logique réelle de fonctionnement de l'organisation et les pratiques organisationnelles les plus citées par le personnel en contact comme fondement de cette culture de service (Schneider, Wheeler et Cox, 1992 ; Schneider, 1990).

## **6) La notion de portefeuille de motivation et d'implication pour le personnel en contact**

La littérature sur la motivation et l'implication des travailleurs est très riche. Différentes approches peuvent être distinguées (Thévenet, 1991 ; Rojot et Bergmann, 1989) : théories de contenu et de processus, facteurs internes et facteurs externes... Notre problématique de recherche pourrait être d'étudier la diversité des facteurs de motivation et d'implication du personnel en contact quant à l'accomplissement d'un service de qualité de l'avis du client et l'avis de l'organisation, et de la nécessité de gérer un portefeuille d'implication et de motivation correspondant à la diversité des attentes et des représentations du personnel. Cette étude porterait aussi sur l'impact de ces motivations très différentes sur le type de gestion des ressources humaines à mettre en

place. A un portefeuille de motivations et d'implication donné faut-il un portefeuille de politiques de personnel adéquat en terme de rémunération, de formation, de gestion des carrières ? Une étude sur le terrain permettrait de tester la validité et les apports de cette démarche.

#### **B. Axe de recherche relation personnel en contact/client :**

##### **7) Les "incidents critiques" dans l'interaction personnel en contact/client**

Les incidents critiques sont les incidents dont l'individu se souvient comme des incidents soit très satisfaisants, soit très insatisfaisants. La méthode de l'incident critique peut être utilisée du point de vue du client. Elle permet ainsi de mieux comprendre quels sont les événements particuliers et les comportements du personnel en contact qui génèrent ces incidents (Bitner et alii, 1990). Cette méthode peut être aussi employée du point de vue du personnel en contact. Elle permet alors d'étudier quels comportements du client sont reliés à une très forte satisfaction ou insatisfaction du personnel en contact (Nyquist et alii, 1985). Cette méthode pourrait être enfin utilisée du point de vue du manager. L'objectif de notre recherche pourrait être d'étudier ces incidents critiques à partir des travaux de l'école de Palo Alto (Watzlawick, 1972, 1978) portant sur la communication et les différences de "ponctuation" (points de vue) à propos de l'incident considéré. L'étude sur le terrain permettrait d'étudier comment le système de gestion des ressources humaines du personnel en contact (recrutement, rémunération, formation...) et les pratiques de communication interne et externe favorisent ou défavorisent les différences de ponctuation entre personnel en contact et client et les incidents critiques (très satisfaisants ou très insatisfaisants).

##### **8) L'interaction personnel en contact/client analysée dans le cadre du modèle de Homans**

Homans (1950) étudie le groupe dont la taille est suffisamment petite pour que les individus membres puissent communiquer simultanément en face à face (Cf Rojot et Bergmann, 1989). Il analyse les échanges en étudiant :

- les opérations accomplies par les individus,
- leurs sentiments,
- leurs interactions ou les communications échangées,
- les normes et les standards maintenus.

Dans le cadre de la prestation de service, l'organisation crée le système externe, c'est-à-dire l'état de ces quatre éléments et de leurs interactions. Le système interne comprend, lui, les sentiments réciproques que les individus éprouvent les uns à l'égard des autres.

L'objectif de notre recherche pourrait être d'étudier dans la perspective ouverte par Homans, comment les systèmes interne et externe interagissent entre eux. Une étude approfondie sur le terrain permettrait d'analyser ces interactions dans une organisation et de montrer comment cette organisation entraîne la formation de groupes sociaux qui s'établissent naturellement le temps de l'interaction personnel en contact/client.

##### **9) Etude des normes sociales préexistantes et conditionnant l'interaction**

Un autre cadre d'analyse de l'interaction personnel en contact/usager est ouvert par Goffman. L'approche est ici ethnographique. Dans Les rites d'interaction (1974), Goffman poursuit un double objectif :

- d'abord, "étudier cette classe d'événement qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe. Le matériel comportemental ultime est fait des regards, des gestes, des postures et des énoncés verbaux que chacun ne cesse d'injecter, intentionnellement ou non, dans la situation où il se trouve".

- Ensuite de "révéler l'ordre normatif qui prévaut dans et entre ces unités d'interaction naturelle, autrement dit, l'ordre comportemental qui existe en tout lieu fréquenté, public, semi-public ou privé".

Goffman (1973) étudie aussi les relations en public en utilisant l'analogie entre la vie sociale et un théâtre. Goffman étudie par le biais de cette approche ethnographique les normes sociales préexistantes qui conditionnent l'interaction entre individus.

L'objectif de notre recherche pourrait être d'étudier comment certaines normes et standards sociaux conditionnent l'interaction personnel en contact/client. Une prestation de service ressentie comme insuffisante par un individu pourra être analysée dans la perspective ouverte par Goffman comme un échange ne correspondant pas aux normes sociales préexistantes.

##### **10) L'interaction entre personnel en contact et client étudiée dans le cadre théorique de l'analyse de conversation et de l'analyse culturelle des organisations.**

Toujours dans une perspective ouverte par Goffman dans Façons de parler (1987) et Le parler Frais (1989), l'analyse de conversation d'inspiration ethno-méthodologique pourrait constituer le cadre théorique de l'analyse. L'analyse de conversation vise en effet à découvrir la réalité sociale produite par les acteurs (ici le personnel en contact et le ou les clients) sur la base de leur compétence langagière. L'étude des positionnements respectifs des émetteurs et des récepteurs, des règles d'alternance des tours de paroles, des modes d'ouverture et de clôture des conversations, des mécaniques de conversation constituerait la méthodologie employée.

Cette analyse pourrait être associée à l'analyse culturelle des organisations. Selon Sainsaulieu (1983), "l'analyse culturelle des ensembles organisés apporte une dimension indispensable à la compréhension des fonctionnements, celle de la représentation des rapports sociaux qui gouverne aussi bien la reconnaissance des groupes comme acteurs que l'institutionnalisation progressive de leurs relations sous forme de règles". L'objectif de notre recherche serait d'étudier l'interaction personnel en contact/client sous le double cadre théorique de l'analyse des conversations et de l'analyse culturelle des organisations (Warin, 1992).

##### **11) Etude des rapports de pouvoir entre personnel en contact et client**

L'interaction entre personnel en contact et client peut être aussi analysée comme une relation de pouvoir. Cette

grille de lecture de l'interaction correspond bien aux rapports noués dans certains services professionnels où le client est dominé par les personnes en contact hautement qualifiées (experts-comptables, avocats, médecins, notaires...). Ceux-ci disposent du pouvoir d'expertise (celui qui sait et qui connaît les solutions). L'échange entre le professionnel expert et son client est donc forcément inégal et le client toujours dominé devant le pouvoir d'expertise. L'expert pourrait tenter de rééquilibrer l'échange au profit du client en lui accordant des statuts de "membership". Cependant, il ne le désire généralement pas car valoriser le rôle du client signifie perdre en partie le contrôle sur le processus de production de service et donc affaiblir son pouvoir (Freidson, 1970).

Toute relation de service peut être analysée comme relation de pouvoir (Bitran et Hoech, 1990). Le personnel en contact dispose de plusieurs sources de pouvoir possibles dans sa relation de service :

- le fait que son organisation ou lui-même soit le seul à pouvoir fournir le service (Cf le cas des services publics),
- une inélasticité à la qualité (le client est prêt à subir un certain nombre de contraintes afin de recevoir le service considéré),

- l'engagement du client dans la relation de service qui ne peut plus revenir sur sa décision (Cf le cas du transport aérien avec l'achat de billet d'avion non remboursable).

Le client dispose aussi de sources potentielles de pouvoir. Dans le modèle conceptuel proposé par Hirschmann (1972) et exposé par Aldrich (1979), le client peut choisir s'il n'est pas satisfait par l'organisation de service :

- de quitter l'organisation sans protester (défection ("exit") sans prise de parole ("voice")) : l'entreprise perd ses clients actuels ;

- de quitter l'organisation en protestant, en parlant à des amis ou des proches de la mauvaise prestation de service rendu, en menaçant de recourir à un procès, en se plaignant spécifiquement de la personne en contact : l'entreprise perd ses clients actuels et potentiels par le biais d'un mauvais bouche-à-oreille, le personnel en contact reçoit un feedback démotivant et dévalorisant sur sa prestation de la part du client, l'entreprise court ainsi le risque d'avoir des pertes monétaires et non monétaires (coût de la non qualité) ;

- le fait de rester dans l'organisation (pas d'"exit"), mais une prise de parole ("voice") : cette prise de parole peut être extrêmement défavorable (ou favorable) pour le personnel en contact.

L'objectif de notre recherche pourrait être d'étudier l'interaction personnel en contact/client par cette grille de lecture fondée sur l'analyse des pouvoirs en présence.

### C. Axe de recherche relation organisation/client

#### 12) Etude des processus de socialisation et de valorisation des clients par l'organisation

Le sociologue américain Parsons (1970) a été l'un des premiers chercheurs à s'intéresser à la façon dont les clients participent activement avec le personnel en contact à la création de leur propre service. Ce phénomène est particulièrement évident dans le cas des services sociaux ou médicaux, ou dans le cas des services de formation et d'éducation : la réussite de l'échange repose sur la participation active du client, quelle que soit

la volonté et la compétence du personnel en contact. Le client peut être ainsi perçu comme un "employé partiel" de l'organisation de service dont il faut gérer efficacement la participation afin que la prestation de service se déroule bien (Mills, 1986). L'entreprise est ici analysée comme un système ouvert.

Notre problématique de recherche pourrait être d'étudier comment les organisations socialisent leurs clients et les préparent à l'interaction avec le personnel en contact. Comment réduisent-elles l'incertitude dans la prestation de service liée à la présence du client ?

Au delà, certains organismes d'économie sociale font évoluer la position de leurs clients du statut de simple assujéti ou usager pour devenir client, adhérent ou sociétaire. Comment les organisations de service font-elles évoluer ce rôle du client en lui accordant ou non des statuts de membership ? Quelles sont les conditions nécessaires à ces processus de socialisation et de valorisation ?

### Conclusion

Le cycle de succès présenté par Schlesinger et Heskett, malgré ses limites, est un modèle très fécond pour les chercheurs et les praticiens. Il permet de relier trois modes de management : le mode de la qualité, le mode de l'écoute du consommateur et le mode de la ressource humaine. Dans le modèle, la fidélisation et l'implication du personnel favorisent la satisfaction et la fidélisation de la clientèle et permettent d'améliorer la qualité de service (qualité essentiellement perçue par la clientèle).

Ce cycle de succès ouvre au chercheur de nouvelles perspectives et propose des problématiques encore peu étudiées. Il invite les praticiens à réfléchir à la meilleure façon de valoriser leur personnel en contact et insiste sur les relations entre fidélisation du personnel et fidélisation de la clientèle. A un niveau sociétal, il invite les entreprises à effectuer un pari sur la qualification du personnel en contact de bas niveau afin d'améliorer les résultats économiques et sociaux du pays.

### BIBLIOGRAPHIE

Aldrich H.E., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J., 1979.

Aron R., *Les étapes de la pensée sociologique*, Paris, NRF, Gallimard, 1967.

Aubert N. et Pagès M., *Le stress professionnel*, Editions Klincksieck, Paris, 1989.

Bitner M.J., Booms B.H., et Stanfield Tetreault M., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol.54, janvier 1990 : 71-84.

Bitran G.R. et Hoech J., "The Humanization of Service: Respect at the moment of Truth", *Sloan Management Review*, Winter 1990.

Boudon R. et Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 1982.

- Bowen D.E. et Lawler E.E., "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When.", *Sloan Management Review*, printemps 1992.
- Burns T. et Stalker G.M., *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1966.
- Buzzell R.D. et Gale B.T., *The PIMS Principles : linking strategy to performance*, The Free Press, New York, 1987.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977.
- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963.
- Eiglier P., Langeard E., *Servuction, le marketing des services*, McGrawHill, 1990.
- Etzioni A., *A comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, The Free Press, 1961.
- Freidson E., "Dominant Professions, Bureaucracy and Client Services", *Organizations and Clients*, Merrill, 1970 : 71-92.
- Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 2 : *Les relations en public*, Les Editions de Minuit, Paris, 1973.
- Goffman E., *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit, Paris, 1974.
- Goffman E., *Façons de parler*, Les Editions de Minuit, Paris, 1987.
- Goffman E., *Le parler frais*, Les Editions de Minuit, Paris, 1989.
- Gouldner A., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, The Free Press, New York, 1954.
- Hirschmann A.O., *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1972.
- Homans G.C., *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace, 1950.
- House R.J. et Rizzo J.R., "Role conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organization", *Organizational Behavior and Human Performance*, n°7, 1972.
- Levy A., *Psychologie Sociale* (T.1 et 2), Paris, Dunod, 1978.
- Merton R.K., *Social Theory and Social Structures*, The Free Press of Glencoe, 1957.
- Mintzberg H., *Structures et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation, Paris, 1982.
- Mills P.K., *Managing Service Industries*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1986.
- Nyquist J.D., Bitner M.J. et Booms B.H., "Identifying: Communication Difficulties in the Service Encounter : A Critical Incident Approach" in Czepiel J.A., Solomon M.R. et Surprenant C.F., *The Service Encounter : Managing Employee/ Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books, 1985.
- Ouchi W. et Maguire M.A., "Organizational control: two functions", *Administrative Science Quarterly*, n°20, 1975 : 559-569.
- Ouchi W., "The relationship between organisational structure and organisational control", *Administrative Science Quarterly*, n°22, 1977 : 95-113.
- Ouchi W., "Market, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, n°25, 1980 : 129-141.
- Parsons T., *The Social System*, New York, The Free Press, 1964.
- Parsons T., "How are clients integrated into service organizations", *Organizations and Clients*, Merrill, 1970 : 1-16.
- Peretti J-M., *Ressources Humaines*, Vuibert, 1990.
- Peters T.J. et Waterman R.H., *In search of Excellence*, Harper and Row and Publisch Inc, New York, 1982 (traduction française : *Le Prix de l'Excellence*, InterEditions, Paris, 1982).
- Roger A., "Le suivi et l'appréciation au sein des PME de services", *Working Paper* n°308, Avril 1985.
- Rojot J. et Bergmann A., *Comportement et organisation, comportement organisationnel et théorie des organisations*, Vuibert, 1989.
- Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, FNSP, 1977.
- Sainsaulieu R., "La régulation culturelle des ensembles organisés", *L'Année Sociologique*, 3° série, vol.33, 1983, p:195-217.
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 1991.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San-Francisco, 1985.
- Schneider B., Wheeler J.K. et Cox J.F., "A passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, n°5, 1992.
- Schneider B., *Organizational Climate and Culture*, Jossey Bass, 1992.
- Selznick P., "Foundations of the Theory of Organization", *American Sociological Review*, Vol.83, Feb. 1948.
- Thévenet M., *Audit de la culture d'entreprise*, les éditions d'organisation, collection Audit, Paris, 1987.
- Thévenet M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Collection Option-Gestion, Paris, 1991.
- Warin Ph., "Décrire les conduites des usagers" in *Les usagers entre marché et citoyenneté*, Collection Logiques Sociales, Editions L'Harmattan, Paris, 1992.
- Watzlawick P., Beavin J. et Jackson D.D., *Une logique de la communication*, Editions du Seuil, Paris, 1972.
- Watzlawick P., *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, Paris, 1978.
- Watzlawick P., *Changements: paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil, Paris, 1975.

## *Index alphabétique des auteurs*

ABORD DE CHATILLON E. - IUT d'Annecy;	632	COUTURE G. - Université du Québec;	474
ABRAHAM J. - Université de Tours-IGT;	128; 178	CUEVAS F. - Consultant;	331
AKOKA J. - Groupe ESSEC;	330; 351	DANY F. - IRE Groupe ESC Lyon;	297
ALCAIDE CASTRO M. - Université de Séville;	73	D'AZEMAR DE FABREGUES M. -	
ALIS D. - IAE Aix en Provence/ESSEC;	649	Université Panthéon-Assas Paris 2;	436
ALLARD F. - CESEE Toulouse;	540	DE BLASIS J.P. - Université de Genève;	504
AMADIEU J.F. - CNAM-LERPSO Paris;	171	DE SAINT GIGNIEZ V. - IAE Aix en	
BARREAU J. - CERETEB		Provence/ESSEC;	640
Université de Rennes 2;	426	DEFELIX C. - HEC Paris;	617
BARTOLI A. - IAE de Lyon;	63	DEMERS E. - Québec Téléphone;	207
BARZANTNY C. - IAE de Toulouse;	645	DESBRIERES P. - IAE de Dijon;	566
BAYAD M. - Université de Nancy II;	390	DRUMM H.J. - Universität Regensburg;	59
BEAUCOURT C. - IAE de Lille;	94	DUBROEUQ A.F. - IAE de Lille;	94
BELET D. - Université de Bordeaux I;	530	DUYCK J.Y. - IUT La Rochelle;	63
BERNARD A. - ESSEC Cergy Pontoise;	522; 523	FLOREZ SABORIDO I. -	
BERRIDGE J. - University of Manchester;	42; 58	Université de Séville;	73
BESSEYRE DES HORTS C.H. - HEC ;	615	GALAMBAUD B. - Groupe ESCP Paris;	342
BIBARD L. - ESSEC Cergy Pontoise;	345	GARAND D.J. - Université du Québec	
BLANPAIN R. - Université de Louvain;	89	à Trois Rivières;	412
BOURNOIS F. - IAE de Lyon ;	225 ; 250	GONZALEZ RENDON M. -	
BOUZIAT X. - ESC Nantes;	100	Université de Séville;	73
BRABET J. - Université de		GOSSELIN L. - UQAR Québec;	321; 446
Montpellier I;	224; 225; 250	GUERIN G. - Université de Montréal;	79
BRUNEAU J.P. - Psychanalyste;	291	GUTIERREZ L. - UCL Louvain;	27
BRUNSTEIN I. - IAE-IECS;	26	HADDADJ S. - Center of Human	
BULLA C. - IAE de Lille;	639	Ressources Philadelphia;	554
CAPPELLI P. - Wharton Business		HERMEL P. - ICN Université de Nancy II;	461
School Philadelphia;	483	HUAULT I. - IAE de Lyon-URA CNRS 1257;	103
CAZAL D. - Groupe EIA Marseille;	383	IGALENS J. - Université des sciences	
CHENEVERT D.;	539	sociales-Toulouse;	608
CHEVALIER F. - HEC Jouy en Josas;	593; 594	JAMEN R. - ESC Dijon;	116
COMMEIRAS N. - IAE-GRECO Montpellier;	574	JAUFFRIT M. - ESC Pau ;	331
COSTA G. - Ca' Foscari - Venise - Italie;	375	JEFFERYS S. - Université de Keele;	195
COURPASSON D. - IRE Groupe ESC Lyon;	297	JENKINS A. - ESSEC Cergy Pontoise;	360; 361

LARZILLIERE C. - Consultant;	351	ROGER A. - Université de Droit- Aix-Marseille;	186; 187
LE BERRE M. - IAE de Grenoble;	195	ROJOT J. - Université de Paris I;	88; 89
LE NY O.M. - IAE de Poitiers;	399	ROUSSEL P. - ESUG IAE Toulouse;	584
LE RENDU C. - Sup de Co Lille;	616	SAIELLI P. - IAE de Lille;	446
LECK J.D. - HEC Montréal;	462	SAINT ONGE S. - HEC Montréal-Québec;	547; 548
LEGRAND M.O. - France Télécom;	207	SALA F. - ESC Nice;	259; 260
LIVIAN Y.F. - IRE ESC Lyon;	233	SARNIN P. - ESC Lyon;	406
LOUART P. - Université de Lille I;	240	SARTORI D. ;	482
LYDDON D. - Université de Keele;	195	SAUNDERS D. - HEC Montréal;	462
MADOUN M. - EIA de Marseille;	141	SCHMIDT G. - IAE de Nancy II;	213
MAGNAN M.L. - ESC Montréal;	558	SCHMITT J. - CSH/ADESEP-Paris;	274
MAHE DE BOISLANDELLE H. - IAE de Montpellier;	296; 313	SIRE B. - ESUG IAE de Toulouse;	389
MARTIN D. - IEP Paris;	613	SONNTAG M. - ENSAIS Strasbourg;	541
MAUBOURGUET F.;	331	SORGE A. - University of Limburg;	35
MAXENCE F. - DRH du GAN;	12	STANKIEWICZ F. - Université de Lille I;	338
MENARD J.Y. - CERETEB Université de Rennes 2;	426	SUNDBO J. - Roskilde University - Denmark;	48
MESCHI P.X. - IAE Aix en Provence;	129	THEVENET M. - ESSEC Cergy Pontoise;	345
MESURE H. - ESC Rouen;	602	THOMAS J. - IAE de Lyon;	247
MORVAN D. - HEC Montréal;	453	TOUMI S.;	482
MUTABAZI E. - ESC Lyon;	160	TREMBLAY M.;	539
OKAMBA E. - Université de Tours;	146	UZAN O. - Université de Montpellier III;	434; 435
OUIMET G. - HEC Québec;	284	VAN DER PLANCKE P. - Belgian SHELL;	15
PACHE G. - Université Paris XII Val de Marne;	468	VAN ITERSON A. - University of Limburg;	35
PACINI J. - Crédit Agricole Alpes Maritimes;	494	VIGNON C. - GRAPHE IAE de Lille;	321
PARADAS A. - ERFI Montpellier;	623	VON BEHR M. - Inst.F.S. Forschung-München;	372
PERETTI J.M. - Doyen de l'ESSEC;	12	WAECHTER H. - Dr. Betriebswirtschaftlehre;	78
PEYROLLE J.C. - Université de Nice;	493; 510	WARNOTTE G. - IAE Unité REHU;	27
PIL F.K. - Wharton Business School Philadelphia;	483	WEISS D. - Université de Paris I Panthéon-Sorbonne;	16
POL P. - Université de Paris XII;	112	WEISS M. - Université de Francfort;	89
RIEHL A. - Consultant;	545	WILS T. - Université du Québec à Hull;	79
ROBERT DEMONTROND P. - ESC Tours;	304	YANAT Z. - ESC Tours;	266

**AGRH****Association Française  
de Gestion des Ressources Humaines**

Adresse de l'Association : ESSEC-IMD, CNIT, Place de la Défense  
92090 Paris La Défense - Tél : (1) 46.92.21.00  
Télécopie : (1) 46.92.21.01

L' A.G.R.H., Association Française de Gestion des Ressources Humaines, fondée en 1989, regroupe principalement des enseignants et des chercheurs en gestion des ressources humaines ainsi que des membres institutionnels.

Sa vocation est de promouvoir la recherche, la formation en gestion et le développement des ressources humaines, en particulier par des réunions, des travaux et des publications. Elle facilite les échanges et rencontres entre enseignants, chercheurs et organisations.

**Congrès**

Chaque année, au mois de novembre, l'AGRH organise un congrès qui permet l'échange entre adhérents ainsi qu'une présentation, suivie d'une discussion, de contributions scientifiques et professionnelles dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Les premiers congrès sont organisés à :

- 1990 : Bordeaux (Université de Bordeaux 1)
- 1991 : Cergy (ESSEC)
- 1992 : Lille (Université de Lille 1).
- 1993 : Jouy en Josas (HEC)
- 1994 : Montpellier

**Commissions**

Quatre commissions permanentes sont constituées :

. *la commission colloques* est chargée d'organiser les diverses manifestations de l'association, dont le congrès annuel.

. *la commission formation* est chargée d'inventorier les formations existantes, de promouvoir un enseignement et une recherche de qualité en gestion des ressources humaines.

. *la commission valorisation* est chargée de promouvoir l'image de l'association, de développer les contacts avec les décideurs et les milieux professionnels.

. *la commission publication* est chargée de la conception, de la réalisation et de la diffusion des publications de l'association.

. *La commission recherche* est chargée d'aider les chercheurs en GRH et de faciliter leurs relations .

**Revue**

"*La revue française de gestion des ressources humaines*" est une revue scientifique qui diffuse les travaux de recherche, fait une synthèse des apports théoriques, analyse des réalisations pratiques ou pédagogiques particulièrement intéressantes. Au-delà des membres de l'AGRH, elle s'adresse à tous ceux qui souhaitent connaître les résultats de la recherche, tant en France qu'à l'étranger dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

**Lettre de l'AGRH**

" *La lettre de l'AGRH* " informe de l'actualité du domaine et des activités des membres de l'association. Elle publie des comptes rendus de manifestations scientifiques, annonce les colloques et congrès.

**Annuaire**

Il contient la liste des membres, leurs fonctions, leurs coordonnées, leurs principaux centres d'intérêt et domaines d'activités.

**Un comité de parrainage réunit les entreprises privées et publiques qui apportent à l'AGRH leur soutien pour la réalisation de ses missions. La FNEGE, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, apporte son concours à l'organisation du congrès annuel.**

Les demandes d'adhésion sont à envoyer à l'AGRH,  
c/o ESSEC-IMD, 2, place de la Défense  
92090 PARIS LA DEFENSE

Elles sont soumises à l'agrément du bureau.