COOPERATION, COMPETENCE ET SYSTEME DE GESTION DANS L'INDUSTRIE : A LA RECHERCHE DE COHERENCE.

Philippe ZARIFIAN
Certes, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

1. L'émergence du paradigme de la coopération.

Qui mène aujourd'hui des recherches dans les entreprises, du moins dans celles qui entendent innover dans leurs organisations et leurs modes de management, est frappé de l'importance donnée à la coopération.

Certes ce terme n'est guère employé en tant que tel, comme si l'on hésitait à l'utiliser. Penserait-on qu'il conserve une charge trop explosive, trop contestatrice d'un certain ordre social? Mais, par des détours de langage, c'est bien de cela qu'il s'agit, c'est de l'»agir ensemble» dont on parle.

Les exemples concrets sont légion.

On vante les mérites du travail collectif en atelier, des équipes autonomes, communément responsables de l'atteinte de leurs objectifs, s'auto-régulant et s'auto-coordonnant pour assumer cette responsabilité.

On parle du décloisonnement entre les fonctions, des interactions, du dialogue entre services qui, auparavant, s'ignoraient. Le paradigme de la «coordination horizontale» gagne du terrain et vient percuter les schémas associés au découpage fonctionnel de l'entreprise.

On développe des organisations par projet ou, plus modestement, des groupes de progrès multimétiers, permettant aux différents métiers et aux différentes sources d'expertise de travailler en parallèle, de manière simultanée et convergente.

On vise à rationaliser les processus transversaux (par exemple, le processus qui va de la prise de commande à la livraison) et l'on découvre que l'essentiel des gains de productivité vient de l'amélioration (et de la réduction) des interfaces entre les différents maillons du processus.

On expérimente le passage de la sous-traitance au partenariat, là aussi fondée sur une intensification des échanges et la réalisation de travaux en commun, à la recherche de relations de confiance, stabilisées dans la durée.

On dessine de nouveaux profils hiérarchiques, où l'on met en valeur les capacités d'écoute, d'animation, de dialogue.

On attend désormais des techniciens, spécialistes d'un domaine, qu'ils sachent comprendre les problèmes des autres, porter assistance, former, qu'ils assimilent ce qu'est une véritable prestation de service.

On privilégie l'état d'esprit de la relation client-fournisseur: savoir ce que l'autre (le client) attend de ce que l'on fait et comment il l'accueille. On est soi-même en fonction de l'autre que soi.

Bref : c'est un «agir ensemble» tout azimuts qui semble apparaître, dans les discours et, au moins partiellement, dans les faits, dans la construction concrète des nouvelles organisations.

Il est vrai qu'on ne situe pas toujours très bien l'envers de ces coopérations, c'est à dire les nouvelles séparations qu'elles risquent fort d'engendrer.

Lorsqu'on développe des groupes autonomes, pense-t-on aux risques que ces groupes se replient sur eux-mêmes et mettent en cause des solidarités implicites qui existaient auparavant dans les ateliers?

Lorsqu'on «décloisonne» les fonctions, pense-t-on aux identités de métier et aux lieux de relative autonomie que l'on déstabilise ainsi? La coordination horizontale donne-t-elle à tout le monde

la possibilité de trouver une place qu'il jugera bonne? Posons la question par exemple aux professionnels de maintenance, dont on s'étonnera souvent qu'ils «résistent».

Lorsqu'on met en place des organisations par projet, comme dans l'automobile, et que l'on remonte, en amont du lancement de ces projets, les choix et les décisions les plus importantes, est-on sûr que l'on ne place pas les gens de l'aval dans une situation de dépendance encore plus forte? Si l'organisation par projet rapproche les acteurs de la conception des produits et des process, est ce qu'elle associe réellement, à cette coopération, les acteurs des usines?

Etc...

Toutefois, malgré les nombreuses réserves qu'un esprit attentif peut émettre, il n'est pas douteux, nous semble-t-il, que le paradigme de la «mise en coopération» gagne du terrain et devient un nouveau référent culturel, qui se substitue, au moins quant à sa dominance, au paradigme de la séparation des tâches et des responsabilités. C'est un acquis essentiel.

Les raisons pour «mettre en coopération» sont aussi solides aujourd'hui que l'étaient hier les raisons pour «séparer et isoler».

Elles ont acquis un certain niveau de banalité, banalité qui fait, d'une certaine manière, leur solidité, mais qui empêche aussi d'aller plus en profondeur dans l'analyse des processus de coopération.

Citons deux de ces raisons ainsi banalisées.

La réactivité: une organisation réactive est une organisation qui sait réagir vite et bien, avec pertinence, à une variation de l'environnement économique, et cette qualité apparaît particulièrement précieuse dans ces temps d'instabilité et d'incertitude qui caractérisent les formes actuelles de croissance. Réagir vite et bien, c'est faire circuler rapidement l'information dans les réseaux horizontaux, rapprocher l'analyse des problèmes de la prise de décision et de l'action, faire en sorte que les (ré) actions des différents acteurs de l'entreprise soient convergentes, toutes bonnes raisons pour coopérer.

L'intégration: qu'elle vienne de la configuration des systèmes techniques ou qu'elle soit due à la rationalisation et tension des flux, l'intégration rend objectivement plus interdépendantes les différentes activités de l'entreprise et appelle, en quelque sorte, une intensification des échanges entre ceux qui assument ces activités. Pensons par exemple à ce qu'implique une organisation en flux tendus ou à une entreprise comme la SNECMA qui cherche à réduire son cycle de fabrication à l'intérieur d'une usine comme au sein de l'ensemble du réseau de fournisseurs. Là encore une bonne raison pour faire converger les actions et développer le sens de l'interdépendance.

Mais mesure-t-on pleinement ce que la coopération implique? Est-on réellement sorti des vieux schémas?

2. La coopération comme intercompréhension.

Il existe ce qu'on pourrait appeler une version «pauvre» de la coopération. Pour l'essentiel, cette coopération repose sur une meilleure coordination (= ordonner ensemble) des actes de travail, et l'on recherchera un certain nombre de moyens pour l'assurer: ici prendront place les thèmes du décloisonnement, du partage des informations, de la coordination directe (sans détour hiérarchique), etc.., moyens qui ont tous pour caractéristique commune de faire en sorte que les actions soient mieux liées entre elles, forment une «chaîne resserée» en quelque sorte.

Cette version pauvre est compatible avec le maintien des anciens paradigmes: on maintient un travail séparé et divisé, on entretient le principe selon lequel la responsabilité ne se partage pas (à chacun sa tâche et son domaine de responsabilité), mais on vise à améliorer les passages de relais entre ces travaux séparés. Dans bien des cas, une organisation dite en «flux tendus», ou mieux encore: «en juste à temps», n'est pas autre chose qu'une organisation au sein de laquelle on a ajusté au plus juste les passages de relais, mais sans modifier de façon substantielle les rôles et l'espace d'action de chacun. Dans le meilleur des cas, on aura aménagé des espaces de recouvrement, espaces qui sont l'équivalent du moment où les coureurs cherchent à se transmettre le relais. Par exemple, entre un atelier amont et un atelier aval, liés par la tension des flux, on aménagera des moments de rencontre pour co-ajuster leur programme de production. Mais cela ne changera pas fondamentalement ni l'activité, ni la responsabilité de chacun de ces ateliers.

La version «riche» de la coopération pousse à des remises en cause plus radicales. Dans cette version riche, il s'agit bel et bien de travailler ensemble, et pas seulement de coordonner des travaux séparés. Et travailler ensemble, dans les conditions modernes de la production, c'est développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est à

dire une compréhension réciproque et des accords solides sur:

- la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer,
- l'identité (au moins partielle) des objectifs, et donc le processus de définition de ces objectifs,
- le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent,
- les implications subjectives «croisées» des individus qui agissent ainsi ensemble, et donc la convergence des mobiles de ces individus (qui est beaucoup plus qu'une simple convergence des actes).

Distinguer entre version «pauvre» et version «riche» de la coopération, c'est réinterroger les raisons qui font que l'on tend à basculer du côté du paradigme de la coopération, c'est prendre distance d'avec leur apparente banalité.

Par exemple, si l'on considère qu'il s'agit simplement d'augmenter la réactivité de la firme selon un modèle behaviouriste, du type «stimulus-réponse», on aura raison de penser qu'un meilleur chaînage des actions et une coordination horizontale directe, qui économise des détours inutiles d'informations, suffit. Mais il faut voir les limites d'une telle vision de la réactivité : elle n'a de portée que si les perturbations de l'environnement restent dans un registre déjà connu et ne remettent pas en cause les orientations stratégiques et les cadres d'action déjà normés. S'il s'agit de réagir simplement à des variations quantitatives du marché, et quant bien même ces variations seraient aléatoires et imprévisibles, le registre des actions ne pose pas de questions qualitativement nouvelles.

Par contre, si la performance de la firme est de l'ordre de la **créativité**, c'est à dire, si l'on préfère, de la capacité d'innovation en situation d'incertitude, la version «pauvre» de la coopération devient clairement insuffisante. Et la qualité de réactivité change elle-même de sens: la réactivité devient une forme de la créativité. Elle exprime la rapidité avec laquelle la firme «invente» une solution à une situation qualitativement nouvelle.

Il est aisé de comprendre, nous semble-t-il, que l'on n'est plus ici sur le registre de la coordination rapide de réponses pré-programmées, mais sur celui de la mobilisation croisée des appréciations, des savoirs, des réévaluations d'objectifs, des mobilisations subjectives qui permettent, à cette créativité, de se déployer. Et la coopération, au sens «riche» du terme, sera d'autant plus sollicitée que la situation à analyser sera plus complexe et l'innovation sera plus stratégique, c'est à dire mobilisera la firme de manière plus large et plus profonde.

Prenons un exemple à la fois lourd et trivial: si l'entreprise doit faire face à un déficit et à un endettement tels qu'elle est , immédiatement ou à terme, menacée de faillite, il faudra, d'une manière ou d'une autre, soit qu'elle change de manière forte son organisation, soit qu'elle se déplace sur un nouveau marché, et, dans tous les cas de figure, qu'elle innove en sollicitant la qualité de créativité. Ce fut le cas, au milieu des années 80, d'entreprises aussi importantes que Renault ou Usinor-Sacilor, et ce n'est pas l'effet du hasard, à notre avis, si, dans ces entreprises, de multiples formes de «mise en coopération» ont depuis vu le jour (pendant que continuaient à s'activer les formes traditionnelles de rationalisation des ressources). De l'organisation par projet jusqu'aux unités élémentaires de travail chez Renault, des organisations pluri-cellulaires jusqu'à l'extension des fonctionnements en relations client-fournisseur chez Usinor-Sacilor.

C'est volontairement que nous choisissons ici un exemple «par la négative», c'est à dire une menace de fermeture. Nous voulons illustrer par là la difficulté qu'il y a à changer de paradigme d'organisation industrielle. C'est souvent sous la contrainte que le changement s'opère, tant les habitudes sont solidement ancrées dans le référentiel pré-existant et dans les structures sociales qui l'incarnent. Mais en même temps, l'exemple de la menace de fermeture reste un mauvais exemple; il témoigne du fait que les firmes n'ont pas su, antérieurement à ces moments de crise, anticiper le changement de paradigme.

Anticiper au double sens du terme:
- anticiper la situation économique nouvelle et prendre l'initiative,
- anticiper un nouveau mode d'organisation qui fait de l'anticipation, précisément, un principe de base de son fonctionnement.

Pouvait-il, à l'époque, en être autrement? Il nous semble qu'actuellement, il peut en être autrement.

L'émergence du paradigme de la coopération ne signifie certainement pas qu'il annule le paradigme de la séparation.

D'un côté, à un niveau macro-social, on constate que les grandes tendances de la division du travail restent à l'oeuvre. Par exemple, la division entre l'ingénierie de conception et l'ingénierie de la production matérielle, entre le monde des bureaux centraux et le monde des usines, subsiste pour l'essentiel. Les zones de coopération s'ins-

crivent dans des espaces et des temporalités découpées par cette séparation, particulièrement forte en France. Il est possible qu'à terme, le développement de ces zones bouscule plus fortement les grandes lignes de la division sociale du travail, mais une telle évolution reste incertaine.

D'un autre côté, à un niveau micro-social, la dominance du paradigme de la coopération redéfinit, mais n'annule pas, le contenu du travail individualisé. Par exemple, le bon fonctionnement d'une équipe autonome ne conduit pas à nier et annuler les différences de compétences et de stratégies des différents membres du collectif. Qui plus est: la reconnaissance du travail strictement personnel, de l'expertise individuelle, et donc la capacité à le ménager, est souvent une condition du bon développement de ces équipes. Néanmoins, le travail séparé, personnalisé, se définit, s'inscrit, prend sa portée pratique, s'évalue au sein des rapports de coopération que chaque individu assume par lui-même et de manière «légale». De ce point de vue, il se trouve redéfini qualitativement par opposition aux principes du taylorisme qui excluaient formellement une telle coopération et visaient à isoler chaque individu à son poste de travail, les relations de coopération ne pouvant être que souterraines, implicites et limitées.

3. De la coopération au modèle de la compétence: une seule et unique question.

La question de la «compétence» occupe aujourd'hui une grande place dans les entreprises. Elle ne se réduit certainement pas à la question technique de savoir comment évaluer et gérer des compétences que l'on considérera comme nouvelles. L'enjeu est beaucoup plus profond. Il s'agit là encore d'un changement de dominante. Il s'agit de centrer la définition de la qualification sociale, telle qu'elle est reconnue et prise en charge dans l'organisation industrielle, sur les individus et non plus sur les emplois. C'est ce qu'exprime à sa manière l'accord A CAP 2000 signé dans la sidérurgie: passer d'une logique du poste de travail à une logique de la compétence acquise. Cela ne veut pas dire que la référence aux emplois disparaît. Cela signifie qu'elle n'est plus au centre des dispositifs d'appréhension de la qualification et que la notion même d'emploi est conduite à se redéfinir.

La langue française permet d'illustrer cette mutation: autant le mot de «qualification» reste un terme ouvert et ambivalent (on peut parler de qualification de l'emploi comme de qualification de l'individu, l'opération consistant à «qualifier» pouvant s'appliquer à différents types d'objets), autant le mot de «compétence» ne peut s'appliquer qu'à des personnes humaines. Personne ne s'aviserait de parler d'»emploi compétent».

Mais la question reste ouverte de savoir ce qui fonde ce changement qui, dans la pratique effective des relations professionnelles et de la gestion des ressources humaines, reste embryonnaire.

La thèse que nous entendons avancer est qu'il existe une relation directe entre la question de la compétence et celle de la coopération.

Par compétence[1], nous entendons l'intelligence individuelle et collective des situations productives, considérées dans l'ensemble de leur complexité et de leur (relative) nouveauté. En utilisant le mot «intelligence», nous voulons signifier la nécessité de dépasser la distinction classique entre savoir formalisé et expérience (ou encore: entre savoir et savoir-faire). L'intelligence est indistinctement conceptuelle et pratique. Elle est compréhension des situations et action pour les prendre en charge. Les situations productives, qui mobilisent le plus la compétence, sont elles-mêmes mobiles, évolutives, en partie imprévisibles et incertaines. Elles sont largement de nature événementielle. Leur intelligence se constitue à la fois dans l'anticipation du complexe de déterminants techniques, économiques et sociaux de ces situations, dans l'initiative manifestée au présent de l'événement (qu'il s'agisse d'une panne, du lancement d'une innovation, etc.) et dans la compréhension a posteriori que l'on peut acquérir et partager de ce qui est advenu.

Cette intelligence renvoie moins à l'expérience qu'à l'expérimentation, c'est à dire à une organisation du travail qui autorise un apprentissage structuré des situations productives, une véritable capitalisation et progression des connaissances. Elle renvoie moins à la connaissance des objets en soi (de la technicité des machines par exemple), qu'à l'intelligence des cadres d'action dans lesquels ces objets sont sollicités et ces connaissances mobilisées (une action de fiabilisation, une action de lancement d'un nouveau produit...).

C'est pourquoi la notion même d'emploi est appelée à être redéfinie: l'emploi, en tant que référent de la compétence effectivement mobilisée, n'est pas autre chose que la situation productive.

Ce que nous énonçons ici de manière très ramassée résulte directement que ce que l'on peut observer dans les situations qui font appel à ce

que nous avons appelé: la créativité. C'est pourquoi nous pensons que ce qui fonde l'appel à la coopération, au sens «riche» de ce terme, et ce qui fonde l'usage croissant du mot «compétence» est identique: ce sont les conditions sociales actuelles d'une production efficiente.

Il est vrai que les instruments de gestion de cette compétence ainsi définie, qu'il s'agisse des systèmes de classification et des outils de la GRH, restent embryonnaires. Il faudrait se demander pourquoi...

Mais un autre aspect importe d'être souligné: c'est que la compétence, en particulier parce qu'elle est confrontée à des situations en partie imprévisibles ou incertaines, se doit d'être autogénérée, autodéveloppée par ceux-là même qui sont ou doivent être compétents. Et c'est de plus en plus au sein de rapports coopératifs que cet autodéveloppement de la compétence apparaît, à la fois comme besoin et comme dynamique, par interpellation croisée des savoirs et des intelligences des personnes impliquées dans ces rapports, face à des situations qu'ils assument ensemble.

Le rapport actif de l'individu à sa propre compétence, dans des rapports où il s'associe et se confronte aux autres (à ses collègues, aux experts d'autres métiers, aux clients) devient décisif. Gérer la compétence, c'est en partie permettre et reconnaître ce rapport actif et en évaluer les effets.

A-t-on totalement pris conscience des bouleversements que cela implique?

4. La coopération et la compétence face aux systèmes de gestion économique des entreprises.

La question du pilotage et de l'évaluation économique des performances ne peut être éludée, car elle a des effets structurants sur la conduite des personnes dans l'organisation, comme sur le contenu de leur travail. Toute personne, dans une organisation industrielle, est jugée sur les résultats qu'elle doit atteindre, et elle tend à régler son comportement sur ce jugement.

La question que nous voulons poser est de savoir si les systèmes de gestion correspondent à ce que nous savons par ailleurs des organisations «coopératrices» et de la mobilisation/production des compétences, ou s'ils freinent au contraire ces évolutions.

Poser la question, c'est très largement y répondre.

Essayons de lister les problèmes que posent les systèmes de gestion traditionnels:

- le contrôle de gestion traditionnel est construit sur un principe de découpage analytique de l'entreprise, découpage par centres de responsabilités, centres eux-mêmes découpés à des niveaux plus fins (sections..). Par ce principe de construction, on contrôle le coût des actions de manière isolée. On ne contrôle pas les interactions, ni les effets de ces interactions dans toute la chaîne d'activités de l'entreprise. On ne contrôle guère les rapports de coopération, que ce soit sous l'aspect coût ou sous l'aspect performances. Or on sait, par ailleurs, qu'une large part des gains d'efficience des entreprises résident aujourd'hui dans l'amélioration - et donc la gestion économique, l'évaluation - des interfaces, des interactions entre activités différentes, entre acteurs différents. Le fait que la coopération ne soit pas pilotée économiquement pose problème, non seulement par rapport aux résultats économiques de l'entreprise, mais aussi par rapport à la légitimité même des organisations qui favorisent explicitement cette coopération. Il est difficile d'avoir, d'un côté une organisation qui loue les mérites du travail en commun et des responsabilités partagées, d'un autre côté un système de gestion qui ne reconnaît les responsabilités et les engagements que de manière séparée, à l'intérieur de chacune des boites découpées par le système. Des acteurs, évalués sur des objectifs différents, peuvent difficilement jouer, de manière transparente, le jeu de la coopération.

Il y a probablement un équilibre à trouver entre un contrôle des processus transversaux, qui solidarisent les acteurs sur des performances globales et communes, et un contrôle qui continue à spécifier des domaines de responsabilité non partagés, objectivement propre à une seule catégorie d'activité.

- le contrôle de gestion descend relativement peu dans l'épaisseur de l'organisation, se trouve approprié par un nombre limité d'acteurs de l'entreprise, et garde une image d'extériorité pour la grande majorité de ceux qui y travaillent. Or ceci est contradictoire avec l'idée même d'autonomie et de responsabilisation.

On sait:

* que le pilotage économique des performances, par les acteurs directement concernés, est un puissant moyen de mettre en question et de faire évoluer les compétences professionnels,

de stimuler la créativité dont nous avons parlé, de sortir du cadre du travail que l'on exécute pour se demander pour qui (et avec qui) et selon quels critères d'appréciation l'on travaille. Par les problèmes auxquels les personnes se confrontent (problèmes de coût, délai, qualité, flexibilité...) et les solutions qu'elles doivent rechercher dans le cadre de la situation productive où elles agissent, l'appropriation de ce pilotage économique apparaît comme un enjeu capital. Et c'est un enjeu qui est d'abord collectif, avant d'être individuel. C'est un enjeu des rapports de coopération et de l'aiguisement du développement des compétences.

* que les organisations s'orientent vers des procédures d'auto-contrôle dans des domaines comme la qualité et qu'il deviendra, à terme, absurde d'isoler un domaine de performance des autres auxquels il est lié, c'est à dire d'avoir des procédures différentes qui introduisent des incohérences dans la démarche.

La décentralisation du contrôle de gestion à la «base» de l'organisation est donc une question d'actualité, qui, faute d'être résolue, conduit à séparer les domaines de performance, à gérer de façon décentralisée certaines performances physiques d'un côté, tout en gérant de manière séparée et centralisée les coûts d'un autre côté, situation qui empêche de développer un raisonnement économique capable de voir les interelations entre les différentes catégories de performances et d'explorer la gamme de solutions possibles. En particulier de se demander comment un saut durable de performance permet d'augmenter le revenu reçu par l'entreprise et d'agir sur les coûts à la baisse.

Socialement, il est difficile de demander à des salariés de «coopérer» et de s'impliquer, par exemple, dans l'amélioration de la qualité, si par ailleurs ils se savent être sous le coup de pratiques de réduction des coûts qu'ils subiront, sans avoir eu droit au chapitre. La question de l'emploi est à l'évidence ici une question particulièrement sensible, puisque, dans les réflexes actuels de gestion, elle est en première ligne dès que la réduction des coûts se pose aux «managers».

- enfin autour des catégories «techniques» du contrôle de gestion se jouent des enjeux sociaux lourds. Prenons l'exemple de la distinction entre coûts fixes et coûts variables. Cette distinction pose au moins deux problèmes. D'une part, elle ne retient, comme critère de variabilité des coûts, que l'effet volume (les coûts variant en proportion du volume produit). Or une part croissante de la variation réelle des coûts dépend, non pas de l'effet volume, mais de l'effet complexité. C'est particulièrement vrai pour les industries confrontées à une montée de la variété des produits qu'elles doivent réaliser, qui complexifie l'ensemble du système de conception, d'approvisionnement, de production, de commercialisation, et/ou pour les industries de pointe qui complexifient leur processus technologique. Or le concept de coût variable ne permet pas de saisir et de piloter la variation des coûts associée à des montées (ou des reculs) en complexité, question qui pourtant devient de plus en plus décisive. On retrouve ici la toile de fond du paradigme de la coopération, car c'est face à des situations complexes que la coopération multi-acteurs trouve sa légitimité la plus forte.

D'autre part ce critère classique de variabilité tend à tirer l'entreprise vers un pilotage à court terme, dont les effets peuvent se révéler, à moyen terme, très négatifs. Beaucoup d'entreprises visent aujourd'hui, face à la tendance difficilement répressible de la montée des coûts dits fixes, à «variabiliser» ces coûts. Cette politique, cohérente avec les cadres du système de gestion, conduira, par exemple, à rechercher une extension des contrats précaires pour variabiliser les coûts salariaux. Mais son effet est, la plupart du temps, de défaire les rapports de coopération, qui ne peuvent se construire que dans la durée et avec un minimum de garantie d'emploi pour ceux qui s'y engagent. Et défaisant les rapports de coopération et la capitalisation des compétences, on affaiblit l'une des sources majeures d'efficience de l'entreprise.

Nous avons pris ces quelques exemples pour montrer comment les questions de la coopération et de la compétence conduisent à réinterroger les systèmes de gestion et à rechercher de nouvelles pistes, telles que la gestion par activités et processus[2].

Nous avons la conviction que, si une réforme de ces systèmes n'est pas entreprise, les progrès actuels dans les domaines de l' organisation et de la gestion des ressources humaines seront bloqués. Entre le contrôle de gestion et la GRH, il y a manifestement une barrière à lever.

---

[1] *Philippe Zarifian, «Compétences et organisation qualifiante en milieu industiel»in «La compétence, mythe, construction ou réalité?», éditions L'Harmattan, juin 1994.*

[2] *Philippe Zarifian, «la gestion par activités et processus, à la croisée des chemins», à paraître dans le revue Gérer et Comprendre, décembre 1994.*