

Coopération, confiance et compétence en management stratégique et des ressources humaines : Evolution inéluctable ou « révolution » impossible ?

Jean-Luc CASTRO

Professeur GRH, Groupe ESC Nantes-Atlantique

Francis GUÉRIN

Responsable département GRH, ESC Le Havre-Caen

Jacques LAURIOL

Professeur de stratégie, Groupe ESC Toulouse

INTRODUCTION

La notion de transversalité, au sens de ce qui est transverse, « placé en travers » de l'organisation, constitue un thème majeur de la réflexion en matière de Management Stratégique depuis le tout début des années 90.

Ce thème exprime les deux ruptures qui caractérisent actuellement l'évolution de cette pensée stratégique et des modalités de l'action managériale qui lui sont associées : la première de ces ruptures concerne la nature même de la « doctrine » (GHOSHAL-BARTLETT, 1994) qui supporte cette pensée, qui substitue aujourd'hui à un paradigme dominant, celui de l'adaptation (ou Stratégie Fit), un paradigme actuellement en émergence, celui de l'intention (ou Stratégie Intent HAMEL-PRAHALAD, 1989) ou encore, paradigme des ressources (MAHONEY-RAJENDRAN, 1992). La deuxième s'attache à redéfinir les principes mêmes de ce qui est au coeur du management, à savoir le problème de la finalisation des conduites sociales à partir de sources de cohérences à former pour supporter l'action collective et concertée dans l'organisation. Elle porte donc sur une question essentielle, celle de la confiance qui s'établit entre acteurs de cette action pour permettre une « compréhension collective et mutuelle sur laquelle va se construire la consensualité » nécessaire à l'action (GIOIA, 1986-348).

Après avoir développé la nature de ces deux ruptures dans une première partie, cet article, dans une deuxième partie, exposera les implications et les limites du paradigme des ressources et de la question de la confiance au sein de la gestion des ressources humaines, deux dimensions présentes de façon centrale à l'intérieur de cette discipline dans le

modèle dit de la compétence. Tout d'abord, quelques-uns des présupposés principaux de ce modèle seront mis en lumière ; puis, la réflexion s'attardera sur l'un des plus importants d'entre eux : l'affirmation d'une implicite bijection entre impératif fonctionnel (nécessité de produire et de se coordonner autrement) et lien social (nécessité de faire confiance). Une fois exposée la nature du débat critique que cet axiome suscite au sein de la communauté académique et celle, concomitante, de l'enjeu social qu'il désigne, l'article cherchera plus généralement à montrer comment les prémisses déjà évoquées du modèle et d'autres, qui seront mentionnées alors, le rendent, dans son actuelle formulation, potentiellement réducteur d'un point de vue intellectuel, inquiétant d'un point de vue éthique et inefficace d'un point de vue opérationnel.

LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SES TRANSVERSALITES

DE LA STRATEGIE DE L'ADAPTATION A LA STRATEGIE DE L'INTENTION FONDEE SUR LES RESSOURCES

Le paradigme de l'adaptation correspond à la représentation dominante qui a marqué la pensée en matière de stratégie jusqu'à la fin des années 1980. Il postule que la position concurrentielle occupée par une entreprise dépend de sa capacité à adapter l'état de son potentiel compétitif aux variables-clés de succès qui caractérisent un marché clairement identifié ; la fonction essentielle de la stratégie consiste alors à rechercher les conditions optimales de cette adaptation.

On assiste actuellement à l'émergence d'une autre approche de la stratégie, celle de l'intention ou « Strategic Intent » (HAMEL-PRAHALAD, 1989).

Cette représentation nouvelle de la stratégie et de son management est fondée sur la définition d'une vision, d'un « dessein stratégique » (BARTLETT-GHOSHAL, 1994), qui exprime une intention ; cette intention, qui se projette dans un horizon de cinq à dix ans, traduit la volonté d'agir, d'influer voire de créer ou de réinventer les règles du jeu concurrentiel qui s'exerçaient auparavant dans un secteur industriel.

Pour mettre cette intention en œuvre, l'entreprise doit se fonder sur ce qui constitue ses forces vives, à savoir l'ensemble des ressources, compétences et capacités dont elle dispose.

L'intention stratégique résulte donc d'une démarche pro-active, et non plus simplement adaptative ; elle s'appuie sur une logique de recherche et de valorisation des ressources considérées comme pertinentes pour la réalisation de cette intention ; elle spécifie ce que l'entreprise doit faire pour réaliser la vision ou le dessein stratégiques qui l'animent.

Ce paradigme de l'intention focalise l'attention sur les ressources comme support du développement stratégique de l'entreprise (d'où son autre appellation de paradigme des ressources ou « resource-based » (BARNEY, 1992)).

On s'intéresse ici aux processus plus qu'à la configuration structurelle de l'entreprise elle-même, parce que ce sont ces processus de transformation et de régénération permanents qui façonnent « des comportements et créent un environnement qui permet aux individus de prendre des initiatives, de coopérer et d'apprendre » (GHOSHAL-BARTLETT, 1995.96).

Pour que ce modèle puisse fonctionner, il faut le doter d'une nouvelle logique d'action qui suscite et supporte ces comportements. C'est là le rôle de l'intention stratégique, de la vision stratégique (SENGE, 1990 a) ou encore du « corporate purpose » (BARTLETT-GHOSHAL, 1994), comme supports de cette transversalité et des fondements mêmes de l'action collective et concertée. Cette nouvelle logique pose une question essentielle, celle de la nature des éléments qui soutiennent cette action, et plus spécifiquement, la question de la confiance comme support ou « ciment » de l'action organisationnelle.

UNE NOUVELLE APPROCHE DES SOURCES DE LA TRANSVERSALITE POUR L'ACTION COLLECTIVE : LA QUESTION DE LA CONFIANCE

Le paradigme des ressources place le savoir et les processus d'apprentissages organisationnels qui permettent la production de connaissances, au cœur de la problématique du développement stratégique de l'entreprise. On se situe ainsi dans une perspective de l'action organisationnelle qui s'oppose à celle du « design », fondée sur les postulats de l'organisation « boîte noire », dans laquelle les dirigeants décident de la stratégie, de la configuration structurelle et des systèmes qui orientent et contrôlent le développement de cette organisation. Tout au contraire, cette perspective de l'action pose une organisation qui se construit dans l'action par « l'enactment » (WEICK, 1979), processus complexe, de nature cognitive, par lequel les dirigeants (top management team) construisent collectivement les interprétations, la sélection et la mémorisation des actions qui doivent être engagées. Elle postule l'existence d'une forme de constructivisme social (Tableau 1), dans lequel la structure, les systèmes et la stratégie émergent de l'action collective. Cette action est centrée sur la ressource humaine individuelle, parce que c'est à ce niveau que se situe l'origine de la création de ces savoirs individuels et collectifs nécessaires à l'entretien et au développement du cœur de compétences.

| | PERSPECTIVE DU « DESIGN » | PERSPECTIVE DE « L'ACTION » |
|---------------------|--|---------------------------------------|
| Structure | Définie à l'avance | Émerge de l'action |
| Systèmes | Orientés sur le contrôle | Orientés sur les capacités de réponse |
| Stratégie | Top-down Planifiée | Bottom-up Evolutive |
| Ressources Humaines | Centrées sur les besoins de l'organisation | Centrées sur l'individu |

Tableau 1 : La perspective de l'action comme forme de constructivisme social de l'organisation (adapté de NOHRIA-BERKLEY, 1994).

Tout le problème consiste alors dans la question des modalités de conduite et d'orientation de cette action collective.

Certains auteurs considèrent que les sources de cette cohérence de l'action se situe dans une structure cognitive organisationnelle, placée au sommet de l'organisation, qui guide et contraint cette action (DAFT-WEICK, 1984, JOHNSON, 1987, 1992, LYLES-SCHWENK, 1992...). Cette hypothèse reste à vérifier, ces travaux se centrant exclusivement sur la cognition des dirigeants, assimilant ainsi la cognition et l'action organisationnelles à celle de ses dirigeants, ce qui constitue une représentation excessivement simplifiée du fonctionnement des organisations.

D'autres auteurs proposent les notions de "conversation" (WEBER, 1993) ou de « dialogue » (SCHEIN, 1993, ISAACS, 1993) comme supports de cette production collective de savoirs et de définition des conditions de l'action. C'est par le dialogue que peut se construire « a sufficient common ground and mutual trust », pour atteindre ensuite un « dialogue » qui permet de « thinking and feeling as a whole group, building new shared assumptions and culture » (SCHEIN, 1993.42.46). La pratique adéquate de ce dialogue permet de créer un état de « cool inquiry » (ISAACS, 1993.34) qui autorise le développement naturel de ce climat de coopération et d'ouverture aux autres, à la base de l'action collective et concertée. P. SENGE (1990b) propose la création de laboratoires d'apprentissage pour managers, afin de leur permettre d'acquérir les composantes de ce nouveau management, pour développer par eux-mêmes un autre leadership, basé sur leur capacité à créer une vision partagée, et sur des attitudes de concepteur (plutôt que de contrôleur), de facilitateur, de pédagogue, voire de « steward » (12).

Ces approches présentent deux particularités : elles évacuent toute notion de conflits ou d'oppositions entre acteurs de cette action collective, le savoir étant considéré comme un bien certes essentiel, mais totalement désinvesti de considérations de pouvoir ou d'enjeux de nature stratégique ; par ailleurs, elles postulent ou posent « the assumption that employers and employees' interests can be made to coincide by inducing them to adopt a different philosophy or mindset » (EZZAMEL et al, 1994.454). On retrouve ici quelques-uns des fondements des écoles de pensée les plus

récentes en matière de management d'entreprise, qu'il s'agisse de management de la qualité, de « corporate culture » (BOSCHE, 1984) ou « d'éthique » (LE GOFF, 1995) comme supports d'une consensualité transversale sur les comportements souhaitables à adopter.

A cette « rationalisation par l'idéologique » (CHASKIEL, 1991) des conditions de coordination de l'action dans l'organisation, deux courants principaux, originellement développés dans le champ de la science économique, opposent la notion de contrats ou de conventions.

Un contrat représente un arrangement inter-individuel, ou inter-organisationnel (un contrat d'alliances entre firmes par exemple), nécessaire à l'interaction d'échanges entre individus ou entreprises. Il fixe des règles « permettant de déterminer les droits et devoirs des agents vis-à-vis de partenaires avec lesquels ils ont besoin de coopérer, car leurs actifs sont complémentaires et parce que la production de biens et services utilisables... dépend de leur mise en oeuvre efficace » (BROUSSEAU, 1993.17). Un contrat permet donc d'organiser l'interaction et l'échange à partir de règles de coordination de la production et de l'allocation des produits de cet échange.

La notion de convention se définit d'une manière plus large que celle de contrat, ce dernier ne s'intéressant généralement qu'à la relation bilatérale. « La constatation que le comportement des individus n'obéit pas simplement à des règles définies de manière bilatérale fonde la notion de convention » (BROUSSEAU, 1993.46). Elle forme un système de règles « qui prescrit des comportements en fonction de certaines circonstances »... et qui permet « dans tous les cas de générer des économies de savoir et de temps, puisqu'une fois connues (i.e. les conventions), elles permettent aux agents de choisir le comportement requis en fonction des circonstances sans avoir à déterminer... ou à négocier une solution avec les autres agents (ibid. 47.48). Le débat entre conventionnalistes s'articule autour de la question de l'origine et de la formation de ces conventions. (autour de systèmes de valeur BOYER, 1986, comme produit de systèmes d'apprentissage qui s'appuient sur les règles qui supportent ces conventions (DUPUY, 1989), et forment des dispositifs cognitifs qui résument des savoirs et proposent des réponses à adopter selon les circonstances (FAVE-REAU, 1989). Ce qui est au cœur de ce débat, c'est bien

cette question de la confiance que s'accordent mutuellement les auteurs de ces conventions ou contrats, cette dimension leur permettant de « rester liés... pour autant qu'ils s'accordent un minimum de confiance... l'interrogation sur l'essence du lien social devient celle des déterminants de la confiance (CAILLE, 1994.3).

Plus précisément, cette question porte sur le lien entre confiance et intérêts. Comme nous l'avons vu, le paradigme de l'intention stratégique fondée sur les ressources, postule qu'il existe une convergence naturelle entre intérêts individuels et intérêts de l'organisation ; en d'autres termes, cette convergence pourrait résulter d'une sorte de calcul raisonné autour d'intérêts réciproques qui fonderait la coopération nécessaire à l'action collective et concertée.

A. ORLEAN (1994) avec d'autres, (par exemple M. DOUGLAS, 1989) remettent en cause cette « soi-disant évidence » selon laquelle « l'existence d'intérêts mutuels puissants, clairement perçus par les protagonistes, suffirait à promouvoir la coopération » et par voie de conséquence, constituer ainsi « le ciment social... la seule base solide de la vie en société » (ORLEAN, 1994.19.20). Au delà de la complémentarité nécessaire entre actifs spécifiques portés par des agents qui optimisent leurs intérêts mutuels en coopérant, il existe d'autres formes de médiations sociales

Intention
stratégique => Confiance => Action collective et concertée

qui « donnent à voir des logiques nouvelles dont la caractéristique est de donner lieu à des modes de représentation... radicalement distincts des formes stratégiques » (i.e. celles du calcul et de la maximisation des intérêts individuels) (ORLEAN, 1994.33).

Sans pouvoir ici entrer dans le détail de ces analyses de la confiance comme support de l'action collective et concertée, on peut noter que la pensée actuelle en matière de Management Stratégique postule que cette confiance peut être établie par l'Intention Stratégique. Dans cette perspective, c'est cette intention qui exerce le rôle d'une convention ou d'un contrat, base de l'établissement de cette confiance qui va supporter l'action collective (Figure 1). Elle s'appuie sur la mise en avant d'intérêts individuels et collectifs (la volonté de dépasser l'ennemi, de se dépasser soi-même...) qui, sous réserve de la mise en place de dispositifs de management appropriés (la formation par exemple, une gestion des recrutements et des carrières qui garantissent la « diversité génétique » (HAMEL-PRAHALAD, 1995) des personnels...), va permettre de construire une action collective dans laquelle des savoirs vont être constitués en compétences et capacités, mémorisées et soutenues par des processus d'apprentissage organisationnels, l'ensemble de ces ressources étant architecturé en tant qu'avantages concurrentiels supportant la stratégie.

Savoirs → Compétences
Apprentissages → Capacités => Stratégie

Figure 1 : Les sources de la transversalité stratégique

Ces formes de la transversalité stratégique recourent ou partagent largement quelques-unes des dimensions qui caractérisent un des paradigmes très actuel en matière de management des Ressources Humaines, celui de « l'organisation qualifiante » ou encore de la « firme coopératrice » (ZARIFIAN, 1993-1994).

COOPERATION, CONFIANCE ET COMPETENCE : IMPLICATIONS ET LIMITES EN GRH

LA COMPETENCE EN GRH : UN « REMAKE » DU MODELE « INSTRUMENTAL » (BRABET, 1993) ?

En mettant l'accent sur l'action collective plus que sur la formulation de la stratégie elle-même, en faisant de la coopération, de l'acquisition permanente et de la configuration des compétences et de la confiance les sources du nouvel avantage compétitif des firmes, la stratégie somme en quelque sorte la gestion des ressources humaines d'une part d'adopter

cette conception théorique et d'autre part d'explicitier et de créer les conditions d'une mise en œuvre réussie de ces nouveaux facteurs de performance.

Ce rapprochement au moins conceptuel entre management stratégique et gestion des ressources humaines conduit à une transversalité des préoccupations de ces deux disciplines dont l'une des conséquences – et non des moindres – est de conférer à la GRH une dimension pleinement stratégique.

Répondre à cet appel signifie pour la GRH de travailler dans plusieurs directions fondamentales qui convergent toutes vers ce qu'il est communément convenu d'appeler aujourd'hui le « modèle de la compétence » (ZARIFIAN, 1994), ou encore la « logique compétence » (CADIN-AMADIEU, 1994) :

- Tout d'abord, un nécessaire effort de définition et de construction de la notion de compétence (LE BOTERF, 1994.15.39, REINBOLD-BREILLOT, 1993.15.25, AUBRET-GILBERT-PIGEYRE, 1993.19.47, PARIER-GILBERT, 1992.14.18, GILBERT, 1991). De ces travaux ressortent, au-delà de la diversité des

approches et des nomenclatures, trois caractéristiques principales. Premièrement, la compétence est un attribut individuel du salarié inséparable des situations de travail concrètes tant pour son élaboration que pour son identification. Deuxièmement, le concept de compétence fait l'objet de décompositions de plus en plus fines qui font apparaître le caractère simpliste de la classique trilogie savoir/savoir-faire/savoir-être. Troisièmement, la compétence est indissociablement présentée par les auteurs comme individuelle et collective.

- Puis, une problématisation purement opératoire du modèle de la compétence. Les préoccupations sont : évaluer les compétences (MICHEL-LEDRU, 1991), articuler logique d'emploi et logique de la compétence (REINBOLD-BREILLOT, 1993), reconnaître, valider et rémunérer les compétences (LE BOTERF, 1994, THOMAS, 1991, DONNADIEU-DENIMAL, 1994, MARBACH, 1995) et développer les compétences par des modalités de formation adaptées (GUITTET, 1995). En aucun cas il n'est question de se centrer sur autre chose que les voies, moyens et problèmes d'une gestion des compétences, ne serait-ce que parce que les enjeux autres que techniques (pourquoi et au nom de quoi s'engager dans cette logique ?) sont d'avance résolus par le modèle stratégique qui fixe le cadre dans lequel la GRH doit se situer.

- Enfin, une vision spécifique et positive du développement personnel et professionnel des individus à travers l'apprentissage permanent.

En donnant dans son champ au modèle de la compétence un tour exclusivement techniciste et opérationnel, la GRH adopte implicitement tout autant qu'elle s'interdit de les voir un certain nombre de pré-supposés nous paraissant inscrits à même l'approche par l'intention stratégique :

- L'homologie entre des organisations sommées d'apprendre en permanence pour créer et protéger leurs avantages concurrentiels et des individus capables et volontaires pour la même démarche n'est absolument pas questionnée. Or, elle induit implicitement l'idée selon laquelle tous les salariés seraient spontanément et positivement orientés vers un auto-développement accordé à celui de l'entreprise. S'il n'est pas assorti des plus grandes précautions d'énonciation, ce raisonnement laisse à penser d'une part qu'il existe une nature humaine communément partagée et d'autre part que celle-ci a pour fondement quasi-ontologique la propension à l'apprentissage permanent. On y campe dès lors un salarié d'une étonnante plasticité.

- De nombreux auteurs signalent avec force que ce modèle de la compétence constitue une rupture radicale par rapport à un passé métaphoriquement subsumé par l'étiquette multiforme du « taylorisme » – l'ampleur et la nature de la rupture évoquée dépendant de la lecture faite du taylorisme (STROOBANTS, 1993). Sans remettre en cause ces ruptures, il nous

paraît tout aussi décisif, pour bien comprendre la dynamique de ce modèle, d'identifier les trois grandes continuités historiques dans lesquelles il s'inscrit.

1. En ne comportant pas de référence explicite aux problèmes de pouvoir, en ne marquant pas clairement la divergence possible des intérêts ou finalités des individus, des groupes, des organisations et de la société (LE BOTERF, 1994.127.148, LOQUET, 1992), cette approche prolonge et renforce la conception dominante de la gestion des ressources humaines analysée par J. BRABET (1993) sous l'appellation de « modèle instrumental ». En effet, le postulat selon lequel il peut et doit y avoir harmonie entre les différentes composantes du social connaît ici un nouveau développement significatif.

2. Si le mouvement de la culture d'entreprise qui a dominé la scène managériale dans les années quatre-vingts semble bel et bien défunt, le modèle de la compétence semble en prolonger les ambitions d'intégration forte du salarié dans l'entreprise sous d'autres formes autrement plus convaincantes.

En effet, l'appareillage visiblement idéologique et souvent dénoncé comme tel de la culture d'entreprise (LE GOFF, 1992, AUBERT-DE GAULEJAC, 1992, EHRENBERG, 1991) plaqué sur une entreprise inchangée quant à sa réalité concrète (structures, organisation du travail, systèmes de gestion, etc.) a laissé la place à une démarche profondément organisationnelle et intégrée où les discours sont relayés au quotidien par la tentative de fonder des manières de produire, des activités opératoires radicalement autres (DE TERSSAC-DUBOIS (dir.), 1992). L'appel à l'intégration est ici avant tout justifié par une donnée apparemment incontestable : la technologie et ses exigences. Mais il s'agit bien d'un « modèle de l'implication » (CORIAT, 1995), même si ses modalités d'obtention sont radicalement différentes.

3. En faisant de la situation de travail concrète le lieu à la fois de manifestation, d'identification et d'élaboration définitive de la compétence de l'individu, le modèle affirme la prééminence et la centralité de l'entreprise dans la société. Ce faisant, il reprend et approfondit une tendance historique apparue à la fin des années soixante-dix, période qui voit l'entreprise réhabilitée jusqu'à devenir la source principale, sinon exclusive, de sens et de valeur(s) tant pour les individus que pour la société. Cette affirmation essentiellement symbolique, souvent explicitée comme cause/conséquence de l'incapacité des institutions traditionnelles à remplir une telle mission du fait de leur déliquescence, n'a pas résisté à une nouvelle détérioration de la situation de l'emploi et à une montée de l'exclusion sociale dont les firmes apparaissent au moins en partie responsables.

Mais le modèle de la compétence, s'il ne cherche pas à mettre en scène une entreprise pour-

voyeuse d'identité parce que porteuse de valeurs unilatéralement positives (bien qu'empruntant fortement aux valeurs guerrières dont est porteur le modèle de l'intention stratégique : cf supra), va encore plus loin : c'est la visibilité sociale même des individus hors de l'entreprise qu'il met à mal. En effet, dire que la compétence n'est pleinement valorisable, observable et finalisable que dans des situations concrètes de travail non standardisées d'une firme à l'autre aboutit, dès lors que ce modèle s'impose, à déprécier ou à plonger dans l'oubli les référents traditionnels par lesquels un individu pouvait trouver identité et appartenance professionnelles. Et ce, qu'il s'agisse de la qualification (COURPASSON-LIVIAN, 1991, STROOBANTS, 1993, SCHWARTZ, 1992), du métier (COURPASSON-LIVIAN, 1991, DUGUE, 1994) ou du diplôme (DE CALAN, 1994, GODET, 1994, STROOBANTS, 1993).

Notre propos n'est pas ici de dissenter sur les ambiguïtés ou obsolescences de l'un ou l'autre de ces concepts ou sur le caractère plus ou moins fondé de leur déshérence, mais de noter que, au contraire de la compétence, ces notions définiss(ai)ent toutes trois des attributs « stables » de l'individu, c'est-à-dire acquis par celui-ci avant son entrée dans l'entreprise et lui restant attachés en dehors de celle-ci.

En d'autres termes, le modèle de la compétence nous semble être le symptôme (plus que la cause), à travers la définition même de sa catégorie de pensée centrale, d'une difficulté croissante à posséder, voire à penser, une appartenance et un statut professionnels propres à l'individu et indépendants de l'organisation concrète dans laquelle il se trouve ici et maintenant. La centralité de l'entreprise dans la société, tant proclamée et dénoncée dans les années quatre-vingts, n'y a pourtant jamais été forte au point que s'y dissolvent sans alternative les catégories servant à penser l'appartenance sociale indépendantes de l'entreprise !

- Enfin, et c'est plus une conséquence de ce qui précède qu'une idée véritablement supplémentaire, le modèle de la compétence semble entretenir avec l'idée de lien social dans et avec l'entreprise des relations particulièrement ambiguës. En effet, on a pu déjà y noter le peu de place fait aux relations de pouvoir et de conflit dans l'organisation par ce modèle (DUGUE, 1994). Mais ce qui est encore plus frappant, c'est l'absence de distinction claire entre le comportement socialement observable (la coopération entre individus) requis par le modèle stratégique et/ou la technologie en vigueur et l'attitude psychologique qu'elle suppose (la confiance). On passe en effet, on ne sait trop comment, d'une coopération et d'une confiance fonctionnellement nécessaires à la mise en oeuvre du modèle du « Strategic Intent » à un lien social dont la seule et unique modalité serait une coopération confiante entre individus compétents au service de l'entreprise. Toute autre figure du salarié et de sa relation à l'organisation est gommée. Or, rien n'est moins évident a priori que cette implicite bijection entre impératif fonctionnel et lien social : comment passe-

rait-on de l'un à l'autre ? une nécessité organisationnelle est-elle du même ordre que la relation unissant des individus à d'autres individus ou à une entreprise ? pourquoi l'entreprise serait-elle le niveau sur lequel les individus cristalliseraient un sentiment positif d'intégration ?

LA SOCIALISATION PAR LA COMPÉTENCE : UN DEBAT CRITIQUE

Ces questions que pose le modèle de la compétence du fait de la confusion, du recouvrement implicite qu'il semble introduire entre lien social et exigences de collaboration nous paraissent d'ailleurs constituer un puissant faisceau d'interrogations pour les chercheurs (pour l'essentiel, nous nous concentrons sur les travaux des sociologues ou des économistes) qui s'intéressent aujourd'hui à l'émergence de ce modèle au sein des organisations. En effet, nombreux sont ceux qui se positionnent sur cette question du lien social que peut ou doit induire dans l'entreprise ou à son égard la logique compétence. Même si ce débat n'est pas le seul qui soit ouvert actuellement à propos de ce modèle, il nous est apparu, à travers la littérature, suffisamment important et chargé de conséquences lourdes pour la suite de notre propos, pour que nous nous y arrêtions quelques instants. En effet, tout se passe comme si l'on pouvait « distribuer » la plupart des auteurs rencontrés sur un axe : à une extrémité, seraient situés ceux qui sont les plus proches dans leurs positions de la vision implicite évoquée ci-dessus alors que l'on trouverait en allant vers l'autre extrémité ceux qui n'y adhèrent que partiellement, voire la combattent ou la dénoncent radicalement.

Le plus proche de la première extrémité en dehors de la littérature purement managériale semble être P. ZARIFIAN qui, quand il fait le lien entre modèle productif et approche individuelle et collective de la compétence, plaide pour un « agir ensemble », pour une « version « riche » de la coopération » (ZARIFIAN, 1994) qui se définit par « 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) ».

Sa vision est donc bien de celles où l'harmonie nécessaire à une coopération véritablement « riche » au sein de l'organisation va bien au-delà de celles des

comportements. On y retrouve même un terme (celui de « valeurs ») que l'on pensait disparu du langage managérial en même temps que le modèle de la culture d'entreprise. On y trouve également la conviction selon laquelle cette harmonie serait possible. Ce qu'il appelle ailleurs le « modèle de l'action » lui paraît même réunir des « conditions propices à un développement de ces passions » (ZARIFIAN, 1995.205-206), qui ne sont autres que « l'amour, l'amitié, la sympathie, l'espoir, le contentement de soi, etc » évoquées par le philosophe Spinoza sous ce terme générique. Cela étant, P. ZARIFIAN insiste également sur les conditions dans lesquelles un tel degré d'accord pourrait être rendu possible, notamment sur une nécessaire réforme des systèmes de gestion et de contrôle des entreprises, davantage centrés sur une gestion et une valorisation de la séparation que de la coopération qu'il décourage et condamne par leur mode même de fonctionnement et leurs critères (voir également à ce propos LORINO, 1995).

Le sociologue J.L. LAVILLE (1993), lui, se fait beaucoup plus circonspect dans son approche au sens où l'entreprise ne lui paraît pas être le niveau obligatoire ou souhaitable d'intégration des individus, laquelle doit être par ailleurs limitée : ceci au sens où « un engagement de la personne toute entière qui néglige la prise en compte d'acquis de l'individualisme » lui paraît être une impasse déjà frayée par les approches du projet et de la culture d'entreprise. Il préfère donc parler de l'émergence « d'appartenances productives » qui seraient une « autre forme de lien social dans l'entreprise » : « il s'agirait d'une forme de sociabilité conciliant inter-connaissance et engagement sur la prestation qui permettrait de vivre dans la sphère économique des implications personnalisées tout en donnant droit aux différences, ceci suppose que soit garantie dans l'entreprise l'expression d'une pluralité d'intérêts. Cette forme de sociabilité ferait écho à d'autres recherches récentes qui évoquent un contexte propice à « l'affirmation de liens concrets fondés sur une réalité » et une « implication restreinte » (...). En d'autres termes, cet auteur (qui insiste également sur l'importance de la place à accorder à l'idée de contingence au détriment d'un modèle qui serait partout le même) s'érige contre la tentation de vouloir forcer une appartenance totale (« l'appartenance productive ne doit (...) être chargée d'aucune connotation fusionnelle ou totalisante ») à l'entreprise qui ne s'inscrirait pas profondément dans le « rapport socio-historique des salariés à leur entreprise » et ne privilégierait que le contexte socio-organisationnel dans lequel s'exerce le travail. Il reconnaît donc le fait que l'organisation et la technique soient bien producteurs de lien social, mais réfute l'idée selon laquelle elles en seraient les seuls déterminants.

Y. SCHWARTZ (1992, 1995), lui, insiste clairement sur une autre dimension importante des nouveaux modes d'organisation du travail : constatant le caractère inévitablement de plus en plus collectif des

actes de travail et le flou de plus en plus grand des codifications qu'il est possible de faire du travail, il met en évidence combien, dans tous les métiers, et notamment ceux du service, émerge pour l'individu une nécessité de « se gérer », reposant notamment sur l'usage de « toutes les informations prélevées dans les réseaux, formels ou informels, où l'insère sa participation à la vie de l'entreprise. Et cette insertion dans les réseaux vraie pour l'individu en face-à-face, est toute aussi nécessaire et pertinente pour des activités de service qui n'ont pas d'interaction régulière avec un usager » (SCHWARTZ, 1995.146). De plus en plus de métiers supposent en effet un individu capable, au contact de ce qui devient la norme, à savoir « une situation éminemment variable et multidimensionnelle », de faire des choix réfléchis ou informels, de se confronter à la situation très concrète pour la comprendre, la lire et y « travailler-gérer » de façon pertinente. Et cela au moment même où les organisations font une place particulièrement importante à la « gestion au sens économique », c'est-à-dire exigent que tous les actes soient en permanence référés à des objectifs, des critères ou des instruments de mesure de l'efficacité ou de l'efficience. En d'autres termes, il y a bien une tension insoluble entre des situations de travail - échappant à toute codification - exigeant des individus et des collectifs une ampleur sans précédent dans « la gestion subjective de l'usage de soi » (l'efficacité de l'organisation dépendant toute entière de cette capacité) et l'impératif qui leur est fait de se conformer à une gestion économique particulièrement stricte. « Ce va-et-vient sans échappatoire entre les normes institutionnelles hétérodéterminées, la singularité de la rencontre et le travail subjectif d'« autogestion » de la situation met en question l'agent jusqu'à ses dispositions posturales » (SCHWARTZ, 1995.144.145). Ce qu'Y. SCHWARTZ met en évidence, c'est en quelque sorte cette injonction paradoxale qui est adressée aux individus et la façon dont leur socialisation au sein de l'entreprise leur permet d'y répondre en partie. Cette socialisation est donc particulièrement différente de celle d'un individu coopérant de façon confiante : Y. SCHWARTZ met plutôt ici en scène un individu dont « la part de neutralité par rapport aux stratégies économiques dominantes dans l'entreprise tend (...) à se réduire problématiquement (SCHWARTZ, 1992.15) et qui « gère » soi-même et les autres pour faire face à cette situation. Il y a bien exigence de coopération, mais on insiste plutôt ici sur l'état de contrainte que sur la création d'un lien social positif et accepté.

Enfin, un certain nombre d'auteurs trop nombreux pour être tous cités ici sont particulièrement critiques à l'égard du postulat d'un lien social épousant parfaitement les contours de la coopération nécessaire au fonctionnement des nouveaux modes d'organisation du travail. Ce sera par exemple le cas d'E. DUGUE (1994), déjà évoquée, de J.M. VINCENT (1995) ou de D. LINHART (1993,1995) qui ne voient pas autre chose dans ces nouveaux modèles mettant la compétence au cœur de leurs problématiques qu'une aggravation ou un renouvellement des formes de la domination socia-

le. Leur critique peut porter sur différents aspects de la socialisation créée ou recherchée dans les approches de la compétence. Elle peut porter sur la mise à jour d'un processus inscrit dans la longue durée dans le capitalisme (abstraction croissante du travail dont la flexibilité actuelle requise par les processus de production ne constitue que l'avatar le plus achevé : J.M. VINCENT). Elle peut également stigmatiser une dissolution des collectifs qui renvoie les salariés « à leur solitude d'individus responsables, autonomes et concurrents » (DUGUE, 1994.290) par le truchement d'une injonction paradoxale du type « sois autonome ». Elle peut encore traquer la reconduction sous d'autres formes des tentatives historiques du management pour « créer une communauté productive sur mesure » (LINHART, 1993.73) en cherchant à « changer les salariés avant que de changer le travail ».

Mais, d'où qu'elles partent, toutes ces analyses ont en commun de chercher à briser une certaine forme d'« illusion » que véhiculerait le modèle de la compétence quant à ses réelles intentions ou conséquences à l'égard des individus et des collectifs au travail. Elles procèdent toutes d'une tentative de « dévoilement de l'intention » véritable des dirigeants et posent en filigrane la question de leur duplicité : on est loin ici d'une vision de confiance partagée dont seraient absentes les perspectives de contrôle social ici remises à l'honneur.

Comme on le voit, la question de ce que crée (ou créerait dans des formes achevées encore à venir) le modèle de la compétence comme type de lien social dans et à l'organisation soulève de nombreuses analyses plus ou moins « optimistes ». B. CORIAT pose d'ailleurs bien ce problème en essayant quant à lui d'établir une typologie à trois modèles des versions optimistes ou pessimistes de l'avenir qui sortira des tendances actuellement à l'œuvre (CORIAT, 1990.258.285).

LE MODELE DE LA COMPETENCE : DES LIMITES INTELLECTUELLES, ETHIQUES ET OPERATIONNELLES

L'enjeu social du modèle de la compétence, les questions qu'il suscite, les opportunités et les menaces qu'il recèle, si importants qu'ils soient, ne constituent pas pour autant le tout des implications des présupposés du modèle. Tenant respectivement et pour l'essentiel à des questions d'ordre intellectuel, éthique et opérationnel, trois limites du modèle de la compétence peuvent être observées et rapportées, et dont certaines constituent de véritables apories : son universalité problématique, l'injonction paradoxale du salarié à la confiance, les effets contreproductifs de sa propension à l'hégémonie sociale.

Dans l'ordre des considérations intellectuelles, le modèle affiche une visée universelle qui n'est rendue possible qu'à la faveur de la méconnaissance, de l'occultation ou de la réduction de certaines réalités :

- En premier lieu, il promet à tout salarié la socialisation et l'appartenance par la compétence, c'est là son universalité. Mais, dans le même temps, il décrète chez celui-ci une nature spontanément, unilatéralement et positivement orientée vers l'entreprise, l'apprentissage permanent et l'extrême adaptabilité, au déni de toute pluralité possible des déterminations concrètes de l'individualité. Dans cette anthropologie implicite fort discutable, les différences de comportement dues à l'âge ou à la sensibilité, pour ne prendre qu'elles, y ont peu droit de cité. Il est à craindre que nous ne soyons en présence d'une « universalisation symbolique » (BOURDIEU, 1989.559) à l'ensemble du monde du travail des caractéristiques d'une population réelle ou imaginaire très restreinte, aux attributs particuliers et spécifiques (jeunesse, souplesse, culte de la performance, de la compétence, de la convivialité, etc.).

- En second lieu, si le modèle formule une promesse de socialisation par la compétence, ses tenants n'évoquent guère le fait qu'il contribue aussi, à sa manière, aux mécanismes généraux d'exclusion sociale dont la traduction bien connue est l'actuelle situation du marché de l'emploi et la précarisation tendancielle du travail (GALAMBAUD, 1994). Dès lors, il rend plus sensible encore à l'analyse critique l'arbitraire de ses choix anthropologiques.

- En troisième lieu, et à titre particulier de conséquence du point précédent, il omet d'intégrer à son calcul l'extraordinaire défiance du monde du travail vis-à-vis de l'entreprise dont on peut mesurer les progrès réguliers depuis la fin des années 80 (DUCATTE, 1994). La prise en compte de cette donnée rend dissonnante l'universelle et indispensable condition à remplir pour que le modèle fonctionne : la confiance.

Dans l'ordre des considérations éthiques, on se placera du point de vue de l'individu. La confiance, dont on vient de redire l'importance fonctionnelle dans le modèle, fait au plus haut point appel, dans son mouvement naturel, au consentement subjectif des personnes, c'est-à-dire, plus profondément, à leur essentielle liberté de choix. Le modèle la permet-il ? Ses lacunes, analysées à l'instant, son mode de diffusion et ses effets dépréciatifs sur des identités professionnelles plus traditionnelles induisent à craindre le contraire.

- En ne prenant pas en compte la variété des aspirations individuelles, à leur tour conditionnées par la différence des caractéristiques de chacun, le modèle prescrit un usage unidimensionnel de soi antinomique d'une liberté réelle de choix de conduite. En outre, la morale héroïque et surhumaine qui le soutient et qu'il impose exige une résistance aux pressions

professionnelles et une permanence de l'effort dont la possibilité n'est pas donnée à tous, tout le temps. Cependant, en dépit de cette limite, le modèle ne peut être refusé. En effet, le refus d'acquiescer en permanence des compétences nouvelles, quand bien même il procéderait de raisons parfaitement justifiables, serait très vite assimilé au choix de la non-compétence, ce qui conduirait tôt ou tard à l'exclusion de l'entreprise. On observe alors que le modèle a un effet supérieur à la seule restriction de la liberté de choix individuelle puisqu'il interdit complètement de se déterminer librement. Deux autres puissants mécanismes concourent également à ce résultat.

- Le modèle de la compétence est dans l'air du temps, il est à la mode et bénéficie en conséquence de l'amplification médiatique qui accompagne désormais classiquement chaque « révolution » managériale. Cependant, si développé qu'il soit dans sa dimension opératoire, il est relativement muet, en définitive, sur la manière dont apparaît ou se bâtit la « confiance » dans les entreprises alors que celle-ci est à la fois son concept principal et sa condition de réussite la plus nécessaire. Cette dimension est le plus souvent, en effet, posée comme principe ou résultat de l'organisation coopérative, et, dans la version normative et technique du modèle, toujours comme nécessité fonctionnelle impérative. S'il dénote bien une nécessité sur le plan collectif, ce discours connote simultanément un impératif individuel. Il fait de la confiance une donnée à laquelle nul ne peut se refuser tant elle est logiquement exigée par les nouveaux modes de production et de fonctionnement des entreprises. La force de persuasion de ce message doit beaucoup plus à sa répétition et son ressassement qu'à sa valeur théorique, tant il est vrai que « la confiance n'est pas encore un concept clairement établi » (BERNOUX, 1995.182). Donc, par un curieux télescopage déjà suggéré dans cet article, la liberté de faire confiance saurait mécaniquement résulter de la nécessité de produire différemment. Il ne s'agit pas de nier, bien au contraire, qu'une certaine forme de confiance, de coopération et de convivialité puisse trouver un nouveau domaine d'expression dans et par les nouvelles conditions de travail mais de dénoncer clairement l'aporie d'un modèle qui décrète un type de lien social systématique et total dont la possibilité même repose sur l'absence intransigeante d'un tel décret. La liberté, en effet, n'est pas l'indétermination mais le choix du possible au sein de la détermination (GOURINAT, 1969). C'est la possibilité de ce choix qui ne s'aperçoit pas dans le modèle de la compétence.

- Enfin en se conjuguant selon une alchimie encore mal connue à l'appauvrissement des autres référents identitaires professionnels (cf. supra), le modèle participe de la raréfaction des possibilités de manifestation plurielles du lien social, accentuant ainsi le forçage des choix individuels.

Dans l'ordre des considérations opérationnelles, il convient de juger de l'efficacité du modèle à

l'aune de son insertion dans l'environnement sociétal. En effet, l'unidimensionnalité du modèle déjà décrite s'accuse encore dès lors qu'on consent à observer d'un même mouvement le tarissement des référents identitaires professionnels mais aussi extra-professionnels traditionnels (LIPOVETSKY, 1983, BAREL, 1984). S'il ne peut certes être tenu pour cause univoque de cette évolution, le modèle n'en participe pas moins décisivement de ce mouvement vers la centralité sociétale et l'autoréférentialité sémantique auquel tend l'entreprise depuis près de quinze ans. Si cette tendance devait s'amplifier, les individus seraient dès lors contraints à un usage de soi sans altérité ni alternative, et l'on pourrait craindre alors l'aspect virtuellement totalitaire de l'alignement sur une liaison productive de l'intégralité du lien social, alignement dont on a observé qu'il n'est susceptible d'intéresser dans toute sa plénitude qu'une fraction restreinte de nos sociétés (GALAMBAUD, 1994).

Cette crainte renvoie autant à un souci éthique déjà exploré précédemment qu'à une préoccupation opérationnelle. En effet, si l'hégémonie du modèle s'affirmait au point de réduire à néant les possibilités de décision individuelles, il ne resterait probablement plus à beaucoup que le choix du « simulacre » (BAUDRILLARD, 1981) de la confiance. Ainsi, le risque s'accroîtrait de n'obtenir des individus que l'inverse strict, la parodie ou la contrefaçon du comportement souhaité, dont il faut instamment rappeler qu'il renvoie à l'authenticité la plus profonde des êtres. Or, les organisations et les individus peuvent-ils se contenter tant humainement que fonctionnellement des signes de la confiance ?

En conclusion, nous répèterons, pour être bien entendus, qu'il ne s'agit pas de dénoncer la possibilité que le lien social puisse trouver un domaine d'expression renouvelé dans les nouvelles conditions productives, mais de mettre en garde contre le « gouvernement de la pauvreté » (DE BERNARD, 1995) qui régit le modèle de la compétence quand il se fait normatif et insistant et qu'il recourt aux « dix principes agissants de la pauvreté, à savoir : la réduction, le bornage, l'exclusion, l'oubli, la répétition, l'obsession, la dénégation, l'unisson, le chômage et l'excès » (DE BERNARD, 1995).

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT, N.-DE GAULEJAC, V. (1991), *Le système managinaire*, in *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil (107-174).

AUBRET, J.-GILBERT, P.-PIGEYRE, F. (1993), *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. « Gestion », (222 p).

- BAREL, Y. (1984), *La société du vide*, Paris, Ed. du Seuil, Coll. « Empreintes », (267 p).
- BARNEY, J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management 17 (99.120).
- BARTLETT, C.A.-GHOSHAL, S. (1994), *Changing the role of Top Management : beyond Strategy to Purpose*. Harvard Business Review. Nov-Déc (79-88).
- BAUDRILLARD, J. (1981), *Simulacres et simulation*, Paris, Ed. Galilée, Coll. « Débats », (256 p).
- BERNOUX, P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris, Ed. du Seuil, Coll. « Points Essais », (396 p).
- BOSTON CONSULTING GROUPE (1991), *La plate-forme stratégique*, Paris, Document interne.
- BOURDIEU, P. (1989), *La noblesse d'état, grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les Editions de Minuit, Coll. « Le Sens Commun », (568 p).
- BRABET, J. (1993), *La gestion des ressources humaines en trois modèles*, in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? Economica*, Paris (69-141).
- BROUSSEAU, E. (1993), *L'économie des Contrats, Technologies de l'information et coordination interentreprise*, PUF Economie en liberté (368 p).
- CADIN, L.-AMADIEU, J.F. (1994), *Logique compétence et organisations qualifiantes : des discours aux pratiques*, Paris, document ronéo.
- CAILLE, A. (1994), *Présentation Dossier : A qui se fier ? confiance, interaction et théorie des jeux*, La Revue du M.A.U.S.S. n° 4, La Découverte (316 p).
- CHASKIEL, P. (1991), *Mode des concepts, mode sans concepts. Vers une rationalisation par l'idéologique*, Cahiers du LERASS n° 23 mai (5-18).
- CORIAT, B. (1990), *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois, (302 p).
- CORIAT, B. (1995), *Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine : l'implication et ses modèles*, in BIDET, J.-TEXIER J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Actuel Marx Confrontation » (51-69).
- COURPASSON, D.-LIVIAN, Y.F. (1991), *Le développement récent de la notion de « compétence » - Glissement sémantique ou idéologie ?* Revue de l'AGRH n° 1 (3-10).
- DAFT, R.-WEICK K.E. (1984), *Toward a model of organizations as Interpretation systems*. Academy of Management Review 9 (284-295).
- DE BERNARD, F. (1995), *Le gouvernement de la pauvreté*, Paris, Editions du Félin, Coll. « Questions d'époque », (152 p).
- DE CALAN, D. (1994), *Diplômés et professionnels*, Stratégie Ressources Humaines n° 11 (22-24).
- DE TERSSAC, G.-DUBOIS, P., dir. (1992), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès-Editions, coll. « Automatisation et production » (209 p).
- DONNADIEU, G.-DENIMAL, P. (1994), *Classification, qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, éditions Liaisons (198 p).
- DOUGLAS, M. (1989), *Ainsi pensent les institutions*, Usher, Paris (130 p).
- DUCATTE, J.C. (1994), *Après la crise, les nouveaux modes d'organisation du travail*, Paris, Les éditions d'Organisation, Coll. « Hommes et Organisation, Economie et société », (187 p).
- DUGUE, E. (1994), *La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté*, Sociologie du Travail n° 3/94 (273-292).
- DUPUY, J.P. (1989), *Convention et Common Knowledge*, Revue Economique, Vol. 40, n° 2 mars (361-400).
- EHRENBERG, A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy (323 p).
- EZZAMEL, M.-LILLEY, S.-WILMOTT, H. (1994), « *The new organization* » and « *The new Managerial Work* », Long Range Planning, Vol. 12, n° 4 (454-461).
- FAVEREAU, O. (1989), *Marchés internes, marchés externes*, Revue Economique, Vol. 40, n° 2, mars (273-328).
- GALAMBAUD, B. (1994), *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, Paris, Ed. ESF, (142 p).
- GHOSHAL, S.-BARTLETT, C.A. (1995), *Changing the role of Top Management : beyond Structure to Process*, Harvard Business Review, Jan-Feb (86-96).
- GILBERT, P. (1991), *La gestion des compétences, de quoi parle-t-on ?*, Conférence prononcée au colloque du 7 juin 1991 (5 p).
- GILBERT, P.-PARLIER, M. (1992), *La compétence : du "mot-valise" au concept opératoire*, Actualité de la formation permanente n° 116, (14-18).

GIOIA, D.A. (1986), *The State of the Art in Organizational Social Cognition : a personal view*, in *Thinking organization*, Jossey Bass Publishers (375 p).

GODET, M. (1994), *Bientôt la fin du diplôme*, *Stratégie Ressources Humaines* n° 11 (15-17).

GOURINAT, M. (1969), *De la philosophie*, Paris, Editions Librairie Hachette, Tomes 1 et 2, Coll. « Hachette Université », (895 p).

GUITTET, A. (1995), *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*, Paris, ESF, coll. « Formation permanente en sciences humaines » (230 p).

HAMEL, G.-PRAHALAD, C.K. (1989), *Strategic Intent*, *Harvard Business Review* May-June (63-76).

HAMEL, G.-PRAHALAD, C.K. (1993), *Strategy as stretch and leverage*, *Harvard Business Review* n° 2 (75-84).

HAMEL, G.-PRAHALAD, C.K. (1995), *La Conquête du Futur, Stratégies Audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, Interéditions (325 p).

ISAACS, W.N. (1993), *Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning*, *organizational Dynamics*, Autumn (24-39).

LAVILLE, J.L. (1993), *Participation des salariés et travail productif*, *Sociologie du Travail* n° 1/93 (27-47).

LE BOTERF, G., (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, éditions d'Organisation (175 p).

LE GOFF, J.P. (1992), *Le mythe de l'Entreprise, critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, coll. « Essais » (307 p).

LE GOFF, J.P. (1995), *Le Mythe de l'Entreprise*, La Découverte 3^e Edition (312 p).

LEONARD-BARTON, D. (1992), *Core-capacities and core-rigidities. A paradox in Managing New Product Development*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13.

LINHART, D. (1993), *A propos du post-taylorisme*, *Sociologie du Travail* n° 1/93 (63-74).

LINHART, D. (1995), *Les chemins de l'hégémonie*, in BIDET, J.-TEXIER J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Actuel Marx Confrontation » (95-105).

LIPOVETSKY, G. (1983), *L'ère du vide, essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, Coll. « Folio Essais », (313 p).

LOQUET, P. (1992), *Sauver l'emploi et développer les compétences : le double enjeu de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois*, Paris, L'Harmattan, coll. « Dynamiques d'entreprises » (207 p).

LORINO, P. (1995), *Comptes et récits de la performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Paris, éditions d'Organisation (287 p).

LYLES, M.A.-SCHWENK, C.R. (1992), *Top Management, Strategy and organizational Knowledge Structures*, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, n° 2 (155-174).

MAHONEY, J.T.-RAJENDRAN-PANDIAN, J. (1992), *The Resource Based View within the Conversion of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (24-42).

MARBACH, V. (1995), *Rémunération par la compétence, expériences américaines*, *Personnel* n° 357 (40-44).

MICHEL, S.-LEDRU, M. (1991), *Capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive*, Paris, ESF (227 p).

ORLEAN, A. (1994), *Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand*, in *A qui se fier ?* *Revue M.A.U.S.S.* n° 4, *La Découverte* (16-36).

REINBOLD, M.F.-BREILLOT, J.M. (1993), *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, coll. « Dynamiques d'entreprises » (171 p).

SCHEIN, E.H. (1993), *On dialogue, Culture, and Organizational Learning*, *Organizational Dynamics*, Autumn (40-51).

SCHWARTZ, Y. (1992), *De la qualification à la compétence*, *Flash Formation Continue* n° 339 (10-16).

SCHWARTZ, Y. (1995), *Circulation, dramatiques, efficacités de l'activité industrielle*, in BIDET, J. TEXIER J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Actuel Marx Confrontation » (133-153).

SENGE, P.M. (1990 a), *The fifth Discipline : the art and practice of the Learning organization*, New-York, Doubleday Currency.

STROOBANTS, M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des*

aptitudes, Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles, coll. « Sociologie du travail et des organisations » (383 p).

THOMAS, J. (1991), *Qualification professionnelle : évaluation et évolution*, Paris, Eyrolles, coll. « Ressources humaines et management » (267 p).

VINCENT, J.M. (1995), *Flexibilité du travail et plasticité humaine*, in BIDEF, J.-TEXIER J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Actuel Marx Confrontation » (155-164).

WEICK, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2^e édition, M.A. Addison Wesley (294 p).

WILLIAMSON, D.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and antitrust implications*, New-York, The Free Press.

ZARIFIAN, P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie Européenne. L'émergence de la firme coopératrice*, l'Harmattan Collection Logiques Economiques (288 p).

ZARIFIAN, P. (1994), *Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de la cohérence*, Actes du 5^e Congrès de l'AGRH, Montpellier (15-20).

ZARIFIAN, P. (1995), *Le travail : du modèle de l'opération au modèle de l'action*, in BIDEF, J.-TEXIER J., dir., *La crise du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Actuel Marx Confrontation » (187-207).