

# Transformer les D.R.H. en stratégies pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes

par Jean Claude PEYROLLE, Maître de Conférences à l'Université  
de Nice-Sophia Antipolis.

et Gérard BIOLLEY, Directeur au C.R.C., Consultant en stratégie,  
Créateur et co-développeur des réseaux A.P.M. et C.E.R.D.H.O.

Résumé :

*Une expérience de terrain, un réseau de formation/action regroupant D.R.H. et responsables technico-économiques, conduit à s'interroger: la G.R.H. - telle qu'elle fonctionne la plupart du temps aujourd'hui - est-elle une solution ou un problème pour adapter l'organisation à ses nouveaux contextes? Nous répondons d'abord par un raisonnement de logique formelle: l'entreprise, système qui produit des signes à partir d'autres signes, ne devient-elle pas elle-même un signe ? Cette approche épistémologique des évolutions récentes de l'organisation justifie notre démarche hypothético-déductive. L'hypothèse: l'entreprise du futur s'adaptera d'autant mieux à ses nouveaux contextes que sa G.R.H. aura su y déceler proactivement les signes précurseurs de leur émergence. La déduction: l'incapacité de la plupart des D.R.H. à remplir aujourd'hui ce rôle peut être surmontée en les associant à la politique générale de l'entreprise. La conclusion: au cours de ce processus, la G.R.H. cesse d'être une fonction séparée. Elle devient ce qui permet au système entreprise de passer d'un état à un autre en s'adaptant progressivement aux variations de ses contextes.*

## Introduction: les D.R.H., solution ou problème ?

Notre constat: dans un *contexte* concurrentiel et instable, la survie et le développement des organisations dépendent de leur capacité à s'adapter *rapidement* aux évolutions ambiantes. Mais si les entreprises peuvent modifier rapidement leur *structure* ou leur *stratégie*, il n'en va pas de même pour leur *culture*. Concevoir un nième organigramme, acheter une technologie émergente, ouvrir un nouveau marché ou renouveler une action commerciale peuvent se faire rapidement. Transformer les compétences des acteurs et leurs modes relationnels demandent plus de temps.

Devant ces difficultés, nombre d'entre elles choisissent le court terme: la *logique*

*financière*. Ses algorithmes stabilisés ignorent les activités et les acteurs (Zarifian, 1991). Ils transforment un problème non structuré (s'adapter à un contexte turbulent) en une suite de problèmes structurés ayant *une* seule solution: licencié (Servais, 1997). Dès lors, la partie d'un tout stratégique prend le contrôle de la politique générale de l'ensemble (Mintzberg, 1994). Cette gestion non systémique s'avère paradoxale. 1985, confrontés aux mauvais succès financiers d'*Apple*, ses gestionnaires obtiennent le départ de son fondateur Steve Jobs. 1997, n'ayant su anticiper les succès de *Microsoft* et de *Wintel*, ils le font revenir pour 400 millions de dollars.

L'explication? Ce mode de gestion, qui réduit la ressource humaine à une simple variable d'ajustement et les D.R.H. en spécialistes des plans sociaux, a besoin de plusieurs années pour obtenir des résultats globaux significatifs. C'est assez pour redécouvrir l'importance la ressource humaine dans la pérennité des organisations (Williamson, 1985). Entre-temps, ses responsables ont été nommés ailleurs. Ils n'ont pas eu à subir les conséquences de leurs décisions (Giard, 1990). Leurs successeurs imposent alors une «mission impossible» aux D.R.H.: passer d'une réactivité aveugle à une proactivité anticipatrice, actualiser les compétences, développer de nouvelles manières de travailler. Beaucoup d'entre eux jettent le gant. Cessant de contribuer au pilotage du changement, ils rejoignent la cohorte des fonctionnels externalisables.

Les ateliers du Centre d'Etudes et de Réalisations pour le Développement des Hommes et des Organisations<sup>1</sup>: (C.E.R.D.H.O.) proposent une *alternative*. Leur mission a été fixée en partenariat avec l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel (A.N.D.C.P.), le Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprises (C.R.C.), le Centre des Jeunes Dirigeants (C.J.D.), les Chambres de Commerce et d'industrie (C.C.I.) et l'A.G.R.H. Nous évoquerons sa dimension *épistémologique* (§ 1) pour mieux préciser son *contenu* (§ 2) et découvrir le *moyen* qui permet de l'atteindre: associer les professionnels de la R.H. à l'élaboration de la stratégie (§ 3).

## 1. Les bases du changement

Revenons au *paradoxe* précédent (§ 1.1.): l'aveuglement du *raisonnement* financier qui maltraite une R.H. pourtant décisive pour gérer à long terme les défis contemporains. Son élucidation révèle un *nouveau principe organisateur* (§ 1.2). Il débouche sur une *approche incrémentale de pilotage du changement* (§ 1.3).

### 1.1. Le paradoxe de la gestion

Prenons un exemple où la logique financière à court terme va à l'encontre des objectifs stratégiques. 1987, pour faire face à ses difficultés de trésorerie en France, *Renault* vend à *Chrysler* sa filiale *American Motors Corporation*, le «4° grand de Detroit». Celle-ci produisait alors 176 000 *Jeep* et 192 000 véhicules frappés au sceau du losange. 1997, *BMW* et *Mercédès* fabriquent aux USA le roadster Z3 et le 4x4 *classe M* pendant que *Renault*, qui a déserté le marché américain, ne réalise plus que 12% de ses ventes hors d'Europe.

La *logique* financière a débouché sur la diffusion mondiale du lucratif *Cherokee* par *Chrysler* dont son concepteur, François Castaing, est devenu aujourd'hui Vice-Président. Nous voudrions émettre l'hypothèse que la décision de vente d'*AMC* aurait peut être été différente si la règle suivie pour la prendre avait résulté des faits (*induction*), s'était imposé à eux (*déduction*) ou avait cherché à expliquer des faits nouveaux (*abduction*).

#### 1.1.1. Une hiérarchie de principes logiques

L'*abduction* fait surgir des initiatives nouvelles à partir de l'observation de signes contextuels émergents. 1935, un employé modèle japonais, Taichi Ohno, découvre stupéfait

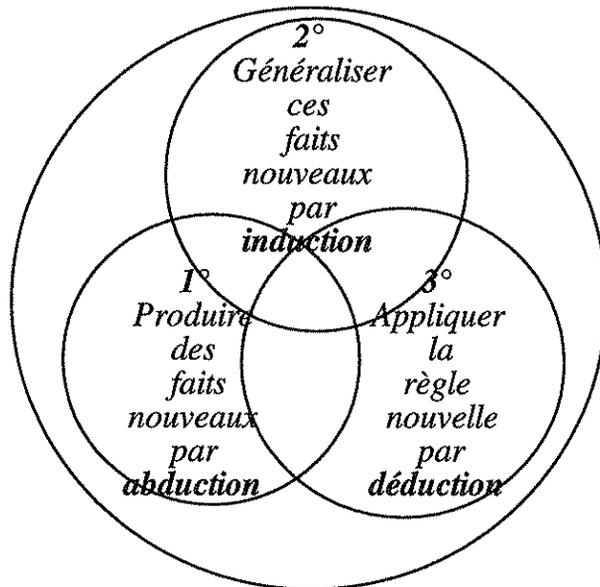
le *résultat* de l'activité d'une caissière aux Etats-Unis: le ticket de facturation d'un article déclenche son réassortiment. Il fait l'hypothèse d'une *règle* inconnue: des flux tendus qui fonctionneraient à partir de semblables étiquettes (*kanban* en japonais). Il en infère un *cas* à venir: une usine d'automobiles nipponnes construite sur le modèle d'un supermarché américain.

L'*induction* est différente. Elle généralise en termes de politique générale les leçons du type d'inférence précédent. 1974, l'autonomie laissée à un chef de rayon de *Carrefour* lui a permis de prendre l'initiative de commercialiser un apéritif sans appellation d'origine (abduction). L'un des deux fondateurs de l'entreprise, Denis Defforey, observe alors les *résultats* de ce *cas* spécifique. Il le généralise sous la forme d'une *règle* nouvelle: «les produits libres».

La *déduction*, qui est le mode d'inférence le plus simple, vient ensuite. Vingt ans après les observations de Taichi Ohno ou de Denis Defforey, le *Toyota Production System* ou ce qu'il est convenu d'appeler *les produits génériques* proviennent de l'application d'un petit nombre de *règles* générales à une multitude de *cas* particuliers. Elle permet de produire des *faits* en grande série.

Considérons ces trois types d'inférence d'un point de vue gestionnaire. Pour Simon (1976), l'existence d'une procédure n'informait en rien sur sa rationalité. Nous découvrons au contraire un principe directeur d'abstraction maximale au sein de chacun ces trois modes décisionnaires<sup>2</sup>. Nous proposons de les organiser en une hiérarchie de *principes logiques*.

Schéma 1: la hiérarchie des principes logiques



Ne nous étonnons donc pas si la gestion apparemment la plus rigoureuse puisse déboucher sur des paradoxes en utilisant des critères exclusivement financiers. Ce genre d'antinomies surgit au terme de *déductions* menées correctement mais à partir de prémisses appartenant à des niveaux logiques différents (Russell, 1910, 1913; Bateson, 1951; Watzlawick, 1981). C'est ce qui s'est passé avec *Renault*. Une manière *abductive* de penser la complexité aurait été possible. Elle a été subordonnée aux algorithmes plus simples de la logique *déductive* financière. La vérité est quelquefois plus triviale. Bien souvent, il n'y a même pas de stratégie (Mintzberg, 1994) mais un simple contrôle de gestion (Anthony,

1965). Pis encore. C'est parfois un banal processus de centralisation de pouvoir qui est pudiquement dissimulé sous le nom de stratégie (Sarrazin, 1975, 1977-1978).

### 1.1.2. Le nouveau rôle des D.R.H.

Nous découvrons dès lors la condition *sine qua non* pour que les D.R.H. puissent favoriser l'émergence d'un nouveau type d'organisation. Ils doivent oublier purement et simplement les recommandations d'Henri Fayol (1916) qui leur recommandait de mener une activité *administrative* indépendante des objectifs économiques de l'entreprise<sup>3</sup>.

Alors que tout change, ils doivent *apprendre eux-mêmes à changer*. Ils ont à fournir de nouveaux *instruments de pilotage* à la Direction générale: *bilan des compétences* pour favoriser la mutation des métiers, *modes de fonctionnement de l'organisation* pour atteindre les objectifs globaux, *mode général de management* pour faciliter l'adaptation permanente de l'organisation. Mais comment transformer de telles *dimensions humaines et sociales*, aujourd'hui considérées comme de simples variables d'ajustement, en véritables *variables stratégiques*?

Nous tenterons de répondre à cette question par un raisonnement qui exclut toute proposition étrangère à lui-même<sup>4</sup>.

## 1.2. Un nouveau principe organisateur

La *majeure*: l'entreprise produit (ou contribue à produire) des signes dont l'échange constitue la société humaine<sup>5</sup>. La *mineure*: l'entreprise - qui n'existe pas dans un environnement mais *par celui-ci*<sup>6</sup> - ne peut produire de tels signes qu'à partir de sa capacité à percevoir d'autres signes: ceux qui annoncent les changements contextuels. La *conclusion*: un système qui produit des signes à partir d'autres signes ne devient-il pas lui-même un signe?

N'est-ce pas ce que révèle l'entreprise virtuelle? Sa dématérialisation efface les frontières entre l'organisation et l'environnement (Tézenas du Montcel, 1994). N'est-ce pas également ce dont témoigne l'alchimie des réseaux? Elle dissout les contacts physiques, les contrats juridiques et organisationnels, les connivences culturelles (Bressand et Distler, 1995).

### 1.2.1. L'entreprise-signe

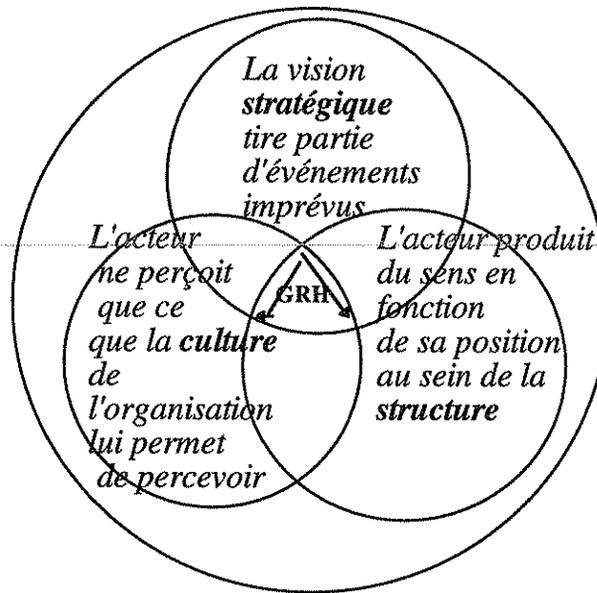
Si l'entreprise devient signe, qu'est-ce que celui-ci? Recourons à une métaphore. L'histoire se passe au Kalahari. Un *bushman* découvre un *événement imprévu*: une bouteille de *Coca-Cola* jetée d'un avion. Ses mimiques expriment son incompréhension initiale. Il va pourtant *décider* d'aller au bout du monde pour rendre aux dieux ce qui leur appartient. Il a *construit* un signe. Son contenu est *subjectif*. Mais comme le montre le *schéma 2*, le processus décisionnel est rigoureusement *logique*. Il contient un nouveau principe organisationnel.

### 1.2.2. Sortir du paradigme spéculaire

Le gestionnaire n'a pas la possibilité de se *représenter*<sup>7</sup> un *événement* contextuel comme le voudrait le modèle cartésien: l'esprit maîtrisant la nature dont il serait le miroir (*speculum*). Qu'est-ce en effet que la gestion si ce n'est une obligation d'*action* (Argyris et Schön, 1974)? Mais comment agir dans un environnement incertain si les procédures algorithmiques censées «représenter» celui-ci s'avèrent réductrices de sa complexité? Or, comment accéder à un niveau logique comparable si on ne quitte pas celui de l'organisation-machine?

C'est là qu'intervient le signe. Intrinsèquement lié à la *ressource* humaine, il explique comment celle-ci peut déboucher sur un résultat efficace sans avoir pour autant suivi un chemin voulu et réfléchi (Le Moigne, 1991). A la différence de la logique déductive strictement financière, le mode de fonctionnement du signe explique comment des opportunités peuvent être saisies. Une seule condition: qu'une *vision stratégique* ait pu, au préalable, bouleverser les filtres de la *corporate culture* de manière à pouvoir réunir les *potentialités* du contexte aux *compétences techniques* de la *structure*.

## Schéma 2: l'entreprise-signe



### 1.3. Une méthode incrémentale de pilotage du changement

N'est-ce pas la logique organisationnelle qui émerge sous nos yeux? Des réseaux transactionnels réunissent en une même chaîne de valeur ajoutée des entreprises demeurées indépendantes sur le plan capitalistique (Fréry, 1994). Dès lors, la fluidité des situations et la pluralité des acteurs concernés imposent à ces mésoconfigurations économiques à haute intensité relationnelle (Weiss, 1993, 1994) d'abandonner la logique *linéaire* d'une *planification stratégique déterministe*. Et puisque l'organisation ne peut s'orienter résolument vers l'avenir qu'en fonction d'un *état* futur à réaliser (March, 1991), l'élaboration de la stratégie n'y relève-t-il pas d'une logique majoritairement *abductive*? Apportons la preuve par l'absurde. Les planificateurs qui s'enlisent dans une logique *déductive* ne rencontrent plus aujourd'hui que des déboires (Mintzberg, 1994).

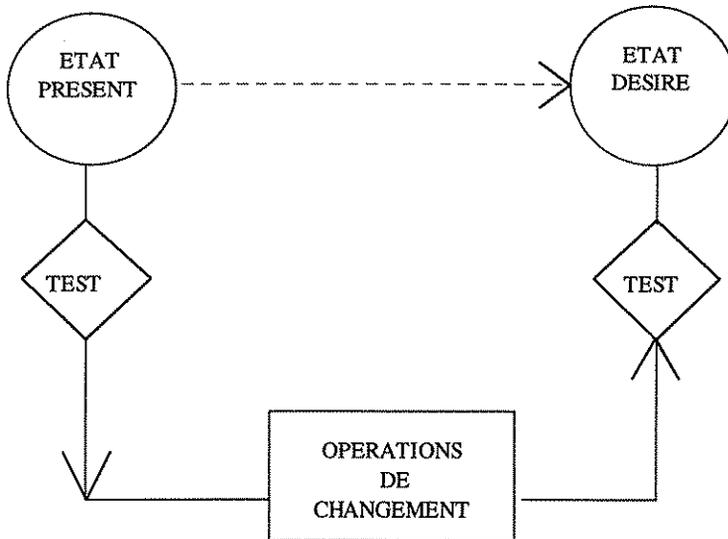
C'est en cela que l'expérience du C.E.R.D.H.O.<sup>8</sup> rejoint le modèle T. O. T. E. (*Test/Operations/Test/Exit*).

Suivons pas à pas ce schéma<sup>9</sup>. Le *test* initial indique une comparaison à mener entre l'*Etat présent* et l'*Etat désiré* de la G.R.H. Son résultat fournit l'*objectif* du changement. Si un deuxième *test* s'avère alors positif, les *opérations de changement* peuvent cesser. Sinon, elles continueront sur un mode récurrent.

## 2. L'objectif du changement

Cette boucle de validation hypothético-déductive est celle des ateliers du C.E.R.D.H.O. Au départ, une hypothèse: la *G.R.H. du futur* adaptera l'organisation à ses nouveaux contextes en tenant compte de leurs signes précurseurs (§ 2.1.). Ensuite, une déduction: l'incapacité de la *G.R.H. du présent* à remplir ce rôle. Enfin, une conclusion: le contenu des actions correctrices à mener pour faire passer la G.R.H. de l'un de ces *états* à l'autre (§ 2.2.).

Schéma 3: le modèle T. O. T. E.



## 2.1. Une hypothèse: la G.R.H. du futur

En 1995, l'Institut *Entreprise et Personnel* a recensé le contenu *théorique* de la G.R.H.. On y trouve les rubriques traditionnelles de la Fonction Personnel: *gestion administrative des R.H.* (maîtriser la masse salariale, optimiser les contrats de travail) et *régulation sociale* (négocier avec les syndicats et les organes représentatifs du personnel, gérer les conflits, élaborer des plans de communication interne, mener des enquêtes d'opinion, construire un baromètre social).

Emettons l'hypothèse que les autres éléments anticipent les rôles futurs des D.R.H. en matière de *stratégie*, de *culture* et de *structure*.

### 2.1.1. Faire partager une vision stratégique

Ce point de vue semble d'autant plus fondé que le premier de ces éléments correspond à la gestion elle-même. Qu'est-ce en effet que gérer si ce n'est faire émerger des savoir, des savoir-faire en les articulant pour développer une capacité productive (Tézenas du Montcel, 1994)? Or d'un point de vue constructiviste, les seules émergences que nous pouvons percevoir sont celles que nous avons été préparées à voir (Peirce, 1878). Dès lors, le premier rôle de la G.R.H. n'est-il pas de favoriser la *vision* la plus large possible d'opportunités possibles? Les D.R.H. ne pourront y contribuer que s'ils ont, au préalable, participé à l'élaboration de la politique générale de l'organisation.

Pour ce faire, ils devront gérer les dimensions socio-organisationnelles de la stratégie. *De facto*, ils cesseront d'être de simples coordinateurs administratifs ou des experts *ès* législation sociale. Ils devront devenir de véritables gestionnaires de la *ressource* humaine. Pour ce faire, ils participeront à des décisions concernant les investissements ou les restructurations. Ils devront suivre les plans d'action qui les mettront en oeuvre.

### 2.1.2. Modifier la corporate culture

Dès lors, toute mutation contextuelle devrait leur apparaître aussi riche en opportunités qu'en dangers. Cette polysémie est celle du signe: la fermeture d'un marché peut signifier l'ouverture d'un nouveau segment et l'obsolescence d'une technologie s'accompagner d'une innovation de substitution. S'il n'en est pas toujours ainsi c'est que les signes par lesquels ces

potentialités émergent sont eux-mêmes filtrés par la *corporate culture*. Rien d'étonnant: l'entreprise n'a pas une culture. Elle est une culture (Thévenet, 1986).

La coupe contextuelle apparaîtra donc à moitié pleine ou moitié vide selon que les responsables R.H. du futur aient su, ou non, modifier au préalable la culture. Mais ils ne pourront le faire que s'ils ont identifié, parallèlement et en étroite concertation avec les responsables technico-économiques, les principaux champs de *compétences* dont dispose l'organisation.

### 2.1.3. Associer les responsables R.H. aux modifications de la structure

Ce nouveau rôle concerne l'évolution de la *structure*. Il délimite un autre aspect des tâches des professionnels R.H.: indexer le patrimoine technico-économique de l'organisation sur les évolutions de l'environnement. Cette fonction de veille pourra se situer au niveau individuel ou à celui des équipes chargées de fonctions complexes. Elle devra, à chaque fois, se révéler suffisamment efficace pour que l'entreprise puisse affronter les nouveaux enjeux rencontrés dans ses activités et ses nouveaux métiers.

C'est pourquoi le réseau de formation/action du C.E.R.D.H.O. associe étroitement des *binômes* composés d'un responsables R.H. et d'un responsable technico-économique. L'objectif: rendre les structures plus adaptables en développant un maillage fin de l'appareil R.H. au sein des unités d'exploitations (ingénierie simultanée et fonctions transverses).

## 2.2. Un constat: la G.R.H. du présent

En 1995, l'Institut *Entreprise et Personnel*<sup>10</sup> a répertorié les activités des D.R.H.

D.R.H. intégrée au management	
C o u r t	<p>La fonction de <i>régulation</i> est remplie par les <i>facilitateurs</i> qui sont des généralistes en unité.</p> <p>Leur rôle est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de répondre aux urgences,</li> <li>de résoudre des problèmes,</li> <li>de mener des actions correctives de terrain,</li> <li>d'assurer la régulation sociale.</li> </ul>
L o n g	<p>La fonction de <i>management</i> est remplie par les <i>managers</i> qui sont des généralistes en position centrale.</p> <p>Leur rôle est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'exercer une influence sur les décisions stratégiques et opérationnelles,</li> <li>de s'immerger dans les équipes de direction,</li> <li>d'anticiper par une politique d'innovation sociale.</li> </ul>
t e r m e	<p>La fonction d'<i>administration</i> est remplie par les <i>opérateurs</i> qui sont de simples techniciens.</p> <p>Leur rôle est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de remplir les tâches réglementaires (paie, tableaux de bords),</li> <li>d'assurer la gestion des statuts,</li> <li>d'administrer le plan de formation.</li> </ul>
t e r m e	<p>La fonction d'<i>expertise</i> est remplie par les <i>conseillers</i> qui sont avant tout des experts.</p> <p>Leur rôle est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'apporter une expertise (droit, relations sociales, changement)</li> <li>d'intervenir à la demande,</li> <li>de réaliser ou faire réaliser des études.</li> </ul>
D.R.H. non intégrée au management	

Nous avons cessé de rêver, même abductivement, pour revenir sur terre. L'évocation de la G.R.H. du futur est cruelle pour celle du présent. Nous découvrons quatre catégories de D.R.H. Les plus nombreux sont les *opérateurs*, simples techniciens de la fonction et les *facilitateurs*, généralistes en R.H. au niveau des unités opérationnelles. Quant aux *conseillers*, leur rôle d'expert ne les autorise pas à s'impliquer dans la définition et l'application de la politique générale. Il y a donc peu de véritables *managers*, c'est-à-dire de généralistes qui auraient su conquérir une position centrale au sein de l'entreprise.

Ventilons ces données selon les trois catégories que la logique des signes nous a permis de découvrir au sein de l'organisation: une *vision* stratégique réunit des *opportunités*

contextuelles filtrées par la culture à des *compétences* techniques «encapsulées» par la structure. Nous découvrons une *absence à peu près totale de vision*, une *coupure presque aussi grande vis-à-vis des émergences contextuelles* et un *faible rôle joué dans la gestion préventive des potentiels techniques*.

### **2.2.1. L'absence de vision**

Nous comprenons alors pourquoi l'absence de vision stratégique pénalise tellement l'actuelle G.R.H.: dans la mesure où celle-ci ne joue qu'un faible rôle dans le *système d'information*, elle ne peut se concerter avec les opérationnels pour faire *évoluer le management*.

#### ***Le faible rôle joué par la G.R.H. dans le système d'information***

Aujourd'hui, l'entreprise s'interconnecte, via un système d'information, à un ensemble de *processus*: flux physiques, durée de vie du produit, *Total Quality System*, veille technologique, commandes, etc... Mais le plus souvent, cela ne sert qu'à rationaliser, *a posteriori*, des décisions prises sur un mode infiniment plus complexe (Mayère, 1993).

C'est ainsi qu'une étude portant sur quarante entreprises industrielles françaises de nature diverse (grosses PME indépendantes, filiales de groupes internationaux), implantées en France et à l'étranger dans trois secteurs (chimie de base, électronique, mécanique) et dont le chiffre d'affaire pour l'année 1990 variait de 500 millions de francs à 6 milliards de francs a conclu que le système d'information n'existait pas dans 95% des cas<sup>11</sup>. Ne nous en étonnons pas. March nous a appris que le lien entre information et décision était ambigu, pluriel et réciproque et ce d'autant plus que la qualité intrinsèque d'une décision était difficile à évaluer<sup>12</sup>.

#### ***L'absence d'animation, d'orchestration et d'impulsion***

Il ne pourrait en être autrement que si ces systèmes d'information avaient été conçus et pilotés en concertation avec les responsables R.H. et non par des techniciens du «tuyau» comme le sont trop souvent encore les informaticiens. Encore faudrait-il que les D.R.H. en question aient pu disposer de nombreux *interfaces* avec les différents environnements et que ceux-ci aient été capables de traiter en temps réel les signes véritablement porteurs de valeur ajoutée.

Rien de tel aujourd'hui. Ce déficit en vision quant à l'avenir global de l'organisation explique le faible rôle joué par la G.R.H. dans l'évolution du management général de l'organisation. C'est ainsi que Frank Bournois et C. Brooklyn Derr (1994), synthétisant une vingtaine d'études menées dans l'espace européen (1988-1992), ont conclu que des tendances lourdes entraînaient la G.R.H. vers une dérive régressive: *la logique des facteurs se substituerait à celle des acteurs*<sup>13</sup>.

### **2.2.2. Une coupure vis-à-vis des émergences contextuelles**

Est-ce véritablement une fatalité? Nous répondrons à cette interrogation, en revenant aux données du tableau précédent. Celles-ci montrent que les carences en matière de *vision* stratégique ne permettent pas la prise en compte des *émergences* contextuelles. Là encore rien d'étonnant. Si les héritiers de la fonction Personnel sont aujourd'hui tellement coupés des réalités contextuelles, c'est que la théorie classique de la firme reposait sur un postulat: la placidité de l'environnement. Gérer se réduisait à maintenir en équilibre des composantes intangibles: organisation de l'entreprise, structure des départements, allocation des ressources, affectation du personnel. Tout au contraire, une véritable politique de G.R.H. exigerait que ses responsables demeurent constamment informés des *problèmes concrets* de manière à *éviter la marginalisation de la G.R.H.*

#### ***Une mauvaise information vis-à-vis des problèmes concrets***

Mais là encore, l'expérience des ateliers C.E.R.D.H.O. nous a permis de constater que la plupart des organisations sont encore loin du compte. Rares sont celles où il existe une véritable décentralisation des différents aspects de la G.R.H. Celle-ci serait pourtant nécessaire pour que les différents sites locaux puissent bénéficier d'un apport R.H. en temps réel.

Dès lors, les D.R.H. n'apportent que peu de valeur ajoutée dans le processus d'adaptation permanente de l'organisation aux variations de ses contextes. *A contrario* et dans un monde où l'on ne vend plus ce que l'on vient de produire mais où l'on produit ce que l'on vient de vendre (Bressand et Distler, 1995), ils devraient être parfaitement familiers de l'évolution des marchés, de l'offre marketing, de la nature et de la valeur des équipements, du fonctionnement en réseau des sous-traitants, de la performance globale de la firme et de sa situation financière, etc... Faute de connaître l'évolution de ces paramètres technico-économiques, ils ne peuvent que contribuer à reproduire le système en place alors que les entreprises ont aujourd'hui avant tout besoin d'acteurs qui « *contestent, qui n'acceptent pas les normes, qui défendent leurs opinions pour faire bouger les choses sans risque de faire s'écrouler les structures existantes* »<sup>14</sup>.

#### ***Eviter la marginalisation de la G.R.H.***

Dès lors, les D.R.H. deviennent la soupape de sécurité d'un management mené à partir de critères strictement économiques. A leurs corps défendant, il se transforment en auxiliaires peu zélés de la précarité et de l'instabilité de l'emploi. Ils contribuent à mettre en place une configuration sociale à géométrie variable (Galambaud, 1994) où un noyau central de professionnels externalise leur croissance à partir de sous-traitants rémunérés sur résultats (Handly, 1991). Ces derniers utilisent à leur tour une main d'oeuvre précaire, donc flexible<sup>15</sup>. On connaît la suite: le travail temporaire, les contrats à durée déterminée, le recours aux stagiaires, les licenciements pour cause économique ou pour faute professionnelle ainsi que les plans sociaux apparaissent comme les seules réponses possibles pour dégager des gains de productivité.

La réduction d'effectifs devient alors *le* critère du management avisé. L'arbre de la logique financière s'est mis à cacher la forêt systémique du développement global de l'organisation. Mais à se comporter ainsi, les D.R.H. scient eux-mêmes la branche qui les supportent. A partir du moment où ils ne géreront plus que des mercenaires en train d'édifier leur patrimoine de compétences (Girard, 1994), leurs carences déclencheront le processus de leur propre marginalisation.

#### **2.2.3. Le faible rôle dans la gestion préventive des potentiels techniques**

Il existe pourtant encore bien d'autres carences au sein de la G.R.H.: par exemple, la *faible rôle joué par les D.R.H. dans la gestion préventive des compétences*. Il semble lié à leur manque de *concertation avec les opérationnels et avec les fonctionnels*.

#### ***La faible gestion préventive des compétences***

Aujourd'hui, les organisations doivent s'adapter à des turbulences devenues imprévisibles. Elles y parviennent en redécouvrant la notion de *compétences* distinctives énoncée par Selznick (1957). Dès lors, chacune d'elles se replie sur le coeur de son métier. Il en émerge une véritable «discipline de la valeur» (Tracy et Wiersema, 1995). Cette évolution amène chacune d'elles à décliner sa propre valeur distinctive de manière à la fois contingente, unique et surprenante<sup>16</sup>. L'objectif: surclasser les concurrents dans la satisfaction des besoins des clients. Parallèlement, la robotisation de la saisie et du transfert de l'information dégage les acteurs des tâches répétitives. Ils peuvent désormais se consacrer au coeur de leur mission (Chiaromonti, 1994).

Les conditions sont donc remplies pour que les D.R.H. puissent piloter l'intelligence collective de l'entreprise en gérant les compétences individuelles. Ils sont pourtant peu nombreux à fournir à leur Direction Générale des bilans précis qui délimiteraient les potentiels à développer. Or, il s'agit de l'un des paramètres dont l'optimisation exige le plus de temps. Sa gestion préventive devrait donc s'effectuer simultanément avec l'élaboration de la stratégie et non comme une simple variable d'ajustement *a posteriori* de celle-ci.

#### ***Le peu de concertation avec les opérationnels et les fonctionnels***

Une telle carence n'est pas fortuite. Nous avons vu que les origines de la fonction Personnel l'avaient vouée à la *non-proximité vis-à-vis du terrain*. Aujourd'hui encore, ses

responsables connaissent mal les difficultés des opérationnels. De ce fait, ils ne savent pas toujours développer la concertation permanente qui aiderait ceux-ci à résoudre les dimensions sociales et humaines de leurs problèmes. Ce vide est souvent comblé par les contrôleurs de gestion. Ils deviennent peu à peu des sortes de consultants internes. Ils cherchent à anticiper, à prévoir les évolutions et à proposer des programmes d'action<sup>17</sup>. Un seul inconvénient: leur formation ne les a pas préparé à prendre en compte les problèmes humains et sociaux.

Une faiblesse analogue existe dans la liaison des D.R.H. avec les fonctionnels. Faute d'avoir su établir à temps un dialogue avec les hommes du marketing ou de la production, bien des responsables R.H. ne savent pas aujourd'hui gérer concrètement la mobilité au-delà des frontières, constituer de nouvelles équipes internationales, ajuster les salaires en conséquence ou accueillir et transférer les familles en fonction de la mobilité croissante des acteurs.

Pourtant des outils existent dans ces différents domaines. Notons, pour mémoire, les *arbres de compétences*<sup>18</sup>. Mais leur utilisation, dans un contexte d'évolution rapide et de complexité grandissante, exige un véritable savoir-faire. Leur acquisition, de concert avec les responsables technico-économiques, constitue l'un des objectifs du C.E.R.D.H.O. Il s'agit d'amener ces différents dirigeants à travailler ensemble alors qu'ils s'ignorent le plus souvent.

Mais les catégories sémiotiques précédemment évoquées ne permettent pas seulement à ces ateliers de préciser le contenu du changement nécessaire en matière de G.R.H., elles montrent également comment l'atteindre: en développant dès à présent les germes du futur au moyen d'un *processus* incrémental d'*opérations de changement*.

### 3. Comment opérer le changement

La priorité est aujourd'hui à l'amélioration continue et à l'innovativité (Desreumaux, 1996). Cela passe par la déconstruction/reconstruction symbolique des codes par lesquels l'acteur interprète le réel. Nous illustrerons cette tendance générale à partir d'un exemple sectoriel: *l'essor de l'entreprise-réseau italienne* (§ 3.1). Nous émettrons l'hypothèse que cette manière nouvelle d'y faire de la stratégie à partir d'une *simplification de l'organisation* (§ 3.2) anticipe une évolution d'ensemble dans la mesure où se développent un peu partout de tels maillages internes ou externes. Dès lors et à condition que cette mutation s'accomplisse sous l'impulsion des responsables R.H., nous sommes en droit d'estimer que *la logique des facteurs ne se substituera plus à celle des acteurs mais en renouvellera le fonctionnement* (§ 3.3).

#### 3.1. Partir de l'exemple des réseaux

Prenons l'exemple italien de l'industrie de la motocyclette légère. Les constructeurs japonais croyaient avoir solidement verrouillé ce segment du marché en accordant l'autonomie à leurs filiales locales. Pourtant la 125 cm<sup>3</sup> *made in Italy* est devenue en quelques années la référence. Sa renaissance s'est effectuée selon des stratégies originales. Celles-ci n'ont eu que peu de rapport avec les modèles normatifs<sup>19</sup>. *Aprilia*, née en 1946 comme entreprise familiale de production de cycles, s'est lancée à partir de 1968 dans la fabrication de cyclomoteurs et de petites motos. Ce constructeur vénitien est ainsi allé à l'opposé de la démarche de spécialisation productive des théoriciens du *core business*. Il n'avait aucune compétence technique initiale. *Stricto sensu*, il n'était donc pas en mesure d'agrèger des compétences complémentaires. Il a fait autre chose: il a utilisé *intégralement* la sous-traitance.

##### 3.1.1. Sortir du paradoxe de la stratégie

Cette entreprise-réseau constitue une illustration parfaite du fonctionnement de l'entreprise-signe. *Aprilia* est mue au départ par une *vision* marketing. Celle-ci lui a permis de

mettre en connexion des *opportunités* contextuelles avec des *potentiels technique*: celles de ses futurs partenaires. D'autres marques comme *Caviga*, ou *Gilera* ont également révélé de telles *compétences distinctives*. Là encore, ces dernières n'étaient pas celles que les théoriciens attendaient. Elles ne résidaient pas dans la maîtrise d'un savoir-faire technique mais dans la capacité à appréhender les évolutions du contexte. Cette vision stratégique leur a permis de devenir les firme-pivots de véritables constellations d'autres entreprises. A leur tour, celles-ci leur ont apporté leur propre savoir-faire en matière de sophistication technologique ininterrompue qu'elles ont su pousser à son paroxysme.

Là réside la véritable originalité de ce type d'organisation. Tout s'y passe comme si le processus par lequel on y fait de la stratégie se poursuivait à un niveau local alors que celui-ci est considéré d'habitude comme le simple lieu de son application tactique. En d'autres termes, le mode d'élaboration de la politique générale de la firme intégrée souffre d'une contradiction insurmontable. Il prétend réorganiser les produits et les marchés à partir de nouvelles structures. Celles-ci devraient être édifiées sur la base d'idées nouvelles. Or, le mode d'émergence de telles idées suppose d'avoir modifié au préalable lesdites structures (Mintzberg, 1994).

La politique générale des firmes italiennes évoquées sort brillamment de ce paradoxe. La stratégie y devient un processus constant qui continue à s'élaborer au niveau de la maille ultime du réseau, *i. e.* à celui, éminemment stratégique, de l'adaptation permanente des *compétences* de l'acteur aux évolutions contextuelles. En lieu et place de la démarche *déductive* du *core business* émerge ce que nous proposons d'appeler un processus *inductif* de mise en synergie: celui d'un ensemble non fini d'adaptations *abductives* aux discontinuités imprévisibles du contexte.

### 3.1.2. Modifier les cartes mentales des dirigeants

Cet exemple se situe exactement à l'opposé de ceux que nous évoquions au début de cet article. La hiérarchie des niveaux logiques décisionnaires y est respectée. Elle permet de transformer des idées émises à la base en projets concrets (Romelaer, 1995) à partir d'événements inattendus (Romano, 1995). Ce processus phénoménologique valide les conclusions des recherches constructivistes (von Foerster, 1972, 1973; von Glasersfeld, 1979; Varela, 1975, 1979; Maturana, 1980; Watzlawick, 1981). Elles ont montré que le préalable à toute action de changement dans les formes organisationnelles consiste à modifier les cartes mentales que se font les responsables à propos d'un *contexte* où circulent des problèmes mais aussi des individus et des solutions (March et Olsen, 1976 ; Koenig, 1987).

Mais ces travaux indiquent également que la décision repose à chaque fois sur un entrelacs de généralisations, la plupart du temps abusives et d'affectivité, c'est-à-dire sur de simples *croyances*. Or, celles-ci jouent le rôle de biais cognitif par rapport à la rationalité pure (Munier, 1994; Allouche et Schmidt, 1995).

Nous sommes donc en droit d'articuler les enseignements de l'entreprise-réseau italienne - la fin de la séparation stratégie/tactique, la primauté de l'abduction sur la déduction via l'induction - avec la nécessité de modifier les croyances des équipes dirigeantes. Nous découvrons alors *comment* adapter l'organisation à ses nouveaux contextes: en obtenant - même si on en a pas demandé la permission - la participation des D.R.H., aux processus décisionnels en matière de stratégie. Le moyen? Impulser le développement de maillages internes et externes. Ce processus provoquera très vite l'émergence d'un véritable management des ressources humaines (M.R.H.) dans la mesure où c'est ce mode de G.R.H. repose sur l'autonomie de l'acteur. Son fonctionnement montrera alors qu'il n'est pas nécessaire que toutes les stratégies aient pour origine un seul centre. Tout au contraire, on s'apercevra que dès que l'on parle de stratégie émergente, presque tout le monde peut s'avérer stratège. Tout ce dont les acteurs réticulés auront besoin c'est d'une bonne idée, de la liberté pour la faire connaître et des ressources nécessaires pour commencer à la mettre en oeuvre<sup>20</sup>.

Or, des outils existent pour accélérer de telles évolutions culturelles des équipes diri-

geantes. Les travaux des ateliers C.E.R.D.H.O. ont montré qu'elles se produisaient lorsque les D.R.H. prenaient des initiatives en matière de *bench-marking*. Il leur suffisait pour cela de demander aux autres dirigeants d'aller rencontrer leurs concurrents les mieux placés afin d'observer ce que ceux-ci faisaient en matière de M.R.H. En général, de telles initiatives ont déclenché de véritables prises de conscience. Elles ont été *constructivistes* dans la mesure où lesdits responsables ont alors découvert le caractère subjectif et contingent de leur propre action sur le réel.

### **3.2. Associer les responsables R.H. à la simplification de l'organisation**

De telles initiatives permettent également de sortir de la démarche analytique en développant le principe de subsidiarité.

#### **3.2.1. Sortir de la démarche analytique**

L'on sait aujourd'hui que le développement des processus d'amélioration continue et de l'innovativité passe par leur délinéarisation. L'objectif? Que la décision puisse être prise le plus près possible de la turbulence (Hammer et Champy, 1993). Or laissée à elle-même, la démarche déductive de l'ingénieur reconstitue le fonctionnement de l'organisation-machine comme celle du financier reproduit la seule croissance externe (Bauer, Bertin-Mourot, Thobois, 1995). En demandant à des responsables R.H. de s'associer à d'autres dirigeants pour résoudre des cas concrets, le fonctionnement des ateliers C.E.R.D.H.O. propose une alternative *pragmatique* à la perpétuation de telles modes de penser.

#### **3.2.2. Développer le principe de subsidiarité**

La démarche précédente rencontre également le souci de faire fonctionner le principe de subsidiarité. En effet, au moment où les marchés se font à terme et où l'innovation technologique devient permanente, tout se passe comme si les acteurs confrontés aux turbulences des différents contextes en savaient plus que le savoir abstrait des prévisionnistes ou des décideurs traditionnels.

En effet, l'essor des nouvelles technologies de l'information (NTI) permet le couplage de l'échange de données informatisées (EDI) avec les systèmes experts d'information appliquée à la décision (SIAD). L'acteur se trouve donc de plus en plus souvent en prise directe avec des informations contextuelles précises<sup>21</sup>. Ces évolutions peuvent être impulsées par la GRH. Il s'agit de favoriser des prises de décisions abductives au plus près du lieu d'émergence de la turbulence et d'augmenter les échanges internes dans le sens du développement de la qualité du service rendu au client.

### **3.3. Utiliser la logique des facteurs pour renouveler celle des acteurs**

Dès lors, le développement des différents types de maillages internes - groupes de résolution de problèmes, cercles de qualité, *task forces*, management par projets, équipes semi-autonomes, ateliers flexibles, travail en îlots et toutes autres approches transverses - peut contribuer à décroïsonner l'entreprise de manière à faciliter la rencontre de différentes fonctions et de différents niveaux (Womack, Jones, Roos, 1990).

#### **3.3.1. Simplifier l'organisation**

Ces innovations managériales sont connues. On les appelle *reengineering*, ingénierie simultanée, etc... Or, elles vont toutes dans le sens d'une simplification de l'organisation. Celle-ci constitue, la plupart du temps, un préalable à l'émergence du principe de l'innovation continue (Weiss, 1994).

L'apport spécifique de la R.H. dans ce domaine est d'être intrinsèquement obligée de vérifier si le nouveau *design* de l'entreprise correspond aux objectifs stratégiques que celle-ci poursuit. Cette exigence n'est pas fortuite. Elle n'est que l'application du célèbre principe

de parcimonie d'Okham qui permet de produire du sens: «*Entia non multiplicanda praeter necessitatem*» («il ne faut pas multiplier les entités au-delà du nécessaire»).

### 3.3.2. Développer le parrainage

Les travaux des ateliers C.E.R.D.H.O. permettent ainsi de découvrir une grande variété d'opérations de changement. Evoquons le parrainage. Cette technique de M.R.H., où des acteurs chevronnés prennent en charge d'autres plus inexpérimentés, s'avère un moyen efficace de promouvoir de nouveaux intrapreneurs. Or, ces initiatives peuvent être maximisées par une triple aide: a) celle-ci peut d'abord prendre une forme économique et financière, b) elle peut revêtir ensuite la forme d'une aide technique (les pratiques de *débriefing* autorisent un transfert massif d'expérience), c) elle est enfin susceptible de se présenter sous la forme d'une aide morale et affective capable de modifier, à long terme, les valeurs constitutives de la culture d'entreprise.

## Conclusion: ne plus penser la G.R.H. comme une fonction

Au début de cette étude, nous soulevions une interrogation: la G.R.H. est-elle une solution ou un problème si l'on veut adapter l'organisation à ses nouveaux contextes? Mais la question ne concernait pas les seuls D.R.H. Leur *fonction* fait partie d'une réponse organisationnelle à une question plus vaste: doit-on externaliser ou internaliser la réalisation du projet productif (Williamson, 1975)? Or la montée en puissance des NTI et la baisse tendancielle des coûts de transport font que l'entreprise intégrée est de moins en moins assurée de son universalité<sup>22</sup>. Dès lors que le partenariat se développe aux dépens du salariat (Bressand et Distler, 1995), l'organisation ne va-t-elle pas changer, si ce n'est de projet (Tézenas du Montcel, 1994), du moins de nature (de Montmorillon, 1986) ? Mais *quid* de la G.R.H. dans cette perspective?

Hasardons une réponse constructiviste. Si l'on considère que la *culture* est interface, c'est-à-dire que l'organisation ne peut percevoir de l'environnement que ce qu'elle est préparée à voir et que la *structure* est contrainte, c'est-à-dire que l'acteur ne peut interpréter les perceptions précédentes qu'à partir de sa rationalité de position, seule la *stratégie*, à condition de devenir vision partagée, peut relier les savoir-faire épars au sein de l'entreprise avec les potentialités imprévisibles du contexte.

Mais cet élément de réponse *logique* aux interrogations précédentes fait apparaître une autre condition pour que généraliser celle-ci: que la G.R.H. cesse d'être une *fonction* séparée pour devenir l'un des *états*, celui que prend le *système* entreprise lorsqu'il s'adapte stratégiquement aux turbulences du contexte.

Une métaphore aidera à préciser notre pensée: les moteurs thermiques ont besoin d'être refroidis. Le plus souvent, cette *fonction* de régulation est réalisée par un organe mécanique séparé: un radiateur où circule un fluide. L'homéostasie générale du système devient plus compliquée et celui-ci plus fragile. Or, il existe une autre solution: le refroidissement par l'air ambiant. Une firme comme *BMW* l'utilise depuis toujours pour ses motocyclettes. Il en fut de même pour un légendaire modèle de *Porsche* ou pour la tout aussi mythique «2 chevaux» *Citroën*. A chaque fois, ces systèmes y ont gagné en robustesse. Et s'il en était de même pour éviter la surchauffe de l'organisation? Le nouveau partage de la G.R.H. entre les acteurs apparaîtrait inséparable de la transformation des rôles et des compétences des professionnels R.H.

Là réside l'originalité du C.E.R.D.H.O.<sup>23</sup>. Ses ateliers montrent d'abord comment faire partager une *vision* générale du changement. Ils indiquent ensuite comment laisser aux acteurs le soin de *co-produire* les nouvelles solutions organisationnelles. L'instauration de ce M.R.H. modifie alors les comportements d'un maximum d'entre eux. Dès lors, la transformation de l'organisation peut s'engager en termes de qualité, de créativité, de réactivité, de

sécurité, de veille technologique ou commerciale et, *in fine*, d'élévation du niveau du service rendu au client.

## Notes

- 1 BOUCHAUD, J. Interview, in *Compétences, Le magazine des R.H. et des formations*, «Dossier : les D.R.H. se forment aussi : des réseaux pour réfléchir», N° 18, janvier 1996.
- 2 PEIRCE, C. S. - «*Reasoning and the Logic of Things. The Cambridge Conferences. Lectures of 1898*». Harvard University Press, Cambridge, Mass. Tr. Fr. «*Le raisonnement et la logique des choses. Les conférences de Cambridge (1898)*», «Deuxième conférence. Types de raisonnement», Paris, 1995, CERF, p. 177 et 184.
- 3 FAYOL, H. (1916), *Administration générale et industrielle*.
- 4 Nous suivons en cela la définition initiale du syllogisme selon Aristote: «Le syllogisme est un discours dans lequel certaines choses étant posées, quelque chose d'autre en résulte nécessairement par le seul fait de ces données» ARISTOTE, *Premiers Analytiques*, I, 1; 24b19 (cité in LALANDE, A. (1926) - «*Vocabulaire technique et critique de la philosophie*», Paris, Presses Universitaires de France, 10<sup>e</sup> édition, 1968, p. 69). Cette démarche est précisée par Quine : «les syllogismes sont des raisonnements dans lesquels un jugement catégorique est dérivé comme conclusion de deux jugements catégoriques (les prémisses), les trois jugements étant liés de telle sorte qu'ils contiennent en tout trois termes, chacun desquels apparaît dans deux jugements». QUINE, W. V. O. (1966), *Methods of Logic*, London, Routledge & Kegan, Paul, p. 73.
- 5 Voir à ce sujet: BARTHES, R. (1957) - *Mythologies* et BARTHES, R. (1967) - *Système de la mode* ainsi que BAUDRILLARD, J. (1968) - *Le système des objets*, Paris, Gallimard et BAUDRILLARD, J. (1970) - *La société de consommation*, Paris, Denoël.
- 6 DEWEY, J. (1938) - *The Theory of Enquiry*, Henry Holt and Company. Tr. fr. *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, Presses Universitaires de France, 1967, 1993, p. 18.
- 7 RORTY, R. (1979), «*Philosophy and the Mirror of Nature*», Princeton University Press, Princeton, New Jersey. Tr. fr. «*L'homme spéculaire*», Paris, 1990, Editions du Seuil.
- 8 Que le lecteur nous pardonne le schématisme de cet exposé. Nous sommes conscients de ses limites: sa mise en oeuvre s'effectue dans le cadre d'une *recherche-action* collective relevant de la logique de l'*enquête* et mobilisant un nombre croissant de chercheurs et d'acteurs de manière à «rapprocher les opérationnels - traditionnellement chargés du management - des ressources humaines et /.../ les ressources humaines - traditionnellement vouées aux outils et à l'expertise - du management» (BOUCHAUD, J. Interview, in *Compétences, Le magazine des R.H. et des formations*, «Dossier : les D.R.H. se forment aussi : des réseaux pour réfléchir», N° 18, janvier 1996).
- 9 Ce modèle a été décrit par George MILLER, Eugène GALANTIER et Karl PRIBAM dans leur livre *Plans and the Structure of Behavior* (1960).
- 10 Sources : *Compétences, Le magazine des R.H. et des formations*, «Dossier : les D.R.H. se forment aussi : des réseaux pour réfléchir», N° 18, janvier 1996.
- 11 MIRA, S. (1993), «Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle», *Revue Française de Gestion*, Septembre-octobre 1993, N° 95, pp. 36-43.
- 12 MARCH, J.-G. (1991), *Décisions et Organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1991, pp. 264-265.
- 13 BOURNOIS, F. ET BROOKLYN DERR, C. (1994) - «Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir?», «*Revue Française de Gestion*», N° 98, Mars-Avril 1994, p. 70.
- 14 Daniel Richard, PDG de 3 Suisses France «Etre révolutionnaire», *Le Figaro Grandes Ecoles Universités*, mercredi 19 mars 1997, p. 19.
- 15 HANDLY, C (1991) - «*L'epoca della non-ragione*», Editions Olivares.
- 16 COHEN, D. (1997), «*Richesse du monde, pauvreté des nations*», Paris, Flammarion.
- 17 Propos de B. Ginot et L. Quey du contrôle de gestion central du groupe Rhône-Poulenc rapportés par QUINTARD, A. ; BODT (de), E. - *La Planification stratégique et financière de l'entreprise*, Louvain-la-Neuve. Cité in LEVASSEUR, M. ; QUINTARD, A. (1993), «La fonction financière dans l'entreprise : les directeurs financiers des années 90», *Revue Française de Gestion*, N° 92, Janvier-février 1993, p. 118.
- 18 ALLOUCHE, J. ; SCHMIDT, G. (1995) - «*Les outils de la décision stratégique*», «*T. 1 Avant 1980*», «*T. 2. Depuis 1980*», Paris, La Découverte, p. 24.
- 19 PACITTO, J. C. (1995), «La stratégie gagnante de l'industrie italienne de la motocyclette», *Revue Française de Gestion*, Janvier-février 1995, N° 102, p. 42 et 44.
- 20 MINTZBERG, H. (1994) - «*The Rise and Fall of Strategic Planning*», New York, The Free Press. A Division of Macmillan. Tr. fr. «*Grandeur et décadence de la planification stratégique*», Paris, Dunod, p. 43.
- 21 BRESSAND, A. et DISTLER, C. (1995) - «*La planète relationnelle*», Paris, Flammarion
- 22 WILLIAMSON, O. «*Les institutions de l'économie*», Paris, InterEditions, 1994.
- 23 BOUCHAUD, J. Interview, in *Management France*, Septembre 1996, «Une vraie transformation de l'entreprise ne peut se produire que si les acteurs en sont les co-producteurs».