

# La GRH entre éclatement et recomposition

## *Le modèle de la compétence en question*

Gilles ARNAUD et Jacques LAURIOL

---

Les champs de tension qui traversent la GRH retiennent, depuis quelques années déjà, l'attention des chercheurs confrontés aux nombreux dilemmes théoriques et pratiques que ces tensions suscitent (Brabet & al., 1993 ; Louart, 1995). L'origine de ces tensions se situe dans un ensemble de mutations, subies ou provoquées par des organisations confrontées à des contextes économiques et stratégiques en voie de globalisation. La GRH s'en trouve directement affectée, à un point tel qu'on n'hésite plus à parler aujourd'hui de "crise de la GRH" (Tremblay & Sire, 1997).

Deux éléments apparaissent essentiels comme facteurs explicatifs de cette crise :

Le divorce entre l'économique et le social ; l'efficacité économique primant sur le social, il devient impossible de continuer à développer un discours de mobilisation et d'engagement individuels ou collectifs, basés sur une représentation communautaire de l'entreprise (Brouwers & al., 1997).

Le "retour de l'acteur" ; ce retour met en scène un acteur, qui perd de son caractère social (au sens de la sociologie de l'action organisée), au profit d'un caractère professionnel directement lié à la logique de la compétence. Cet individu-là tient plus de l'entrepreneur que de l'acteur inscrit dans un système d'action concret.

Pour analyser ces mutations et leurs effets sur les "fondamentaux" de la GRH, nous proposons, dans la première partie de cette communication, d'en identifier les origines ; elles se situent dans le déploiement progressif de nouveaux modes de développement stratégiques, organisés autour d'une logique du "Développement Basé sur les Ressources". Cette logique s'accompagne de profonds bouleversements quant aux modes d'organisation et de gestion des activités et des ressources, dont les ressources humaines.

Les questions de la régulation du travail et de l'emploi doivent faire l'objet d'adaptations et de transformations que la GRH traite dans le cadre de réponses nouvelles, comme le modèle de la compétence et son corollaire, l'organisation qualifiante, dont les difficultés d'application sont d'ailleurs nombreuses, au plan technique et instrumental.

Ces réponses ne vont pas sans poser un certain nombre de problèmes nouveaux et importants : La deuxième partie de cette communication s'attachera à analyser les limites du modèle de la compétence quant aux fondements mêmes des collectifs établis, du point de vue de la remise en cause du contrat juridique et psychologique passé entre l'individu et l'organisation qu'elle implique. Ces transformations aboutissent ainsi à une certaine forme d'implosion ou, pour reprendre les termes du thème de ce 9<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, d'éclatement de la GRH. Dans la troisième partie de cette communication, nous étudierons à quelles conditions et autour de quelles catégories d'analyse nouvelles une recomposition de la GRH peut avoir lieu. Cette tentative de recomposition nous conduira enfin à réinterroger l'épistémologie de la discipline et à redéfinir son champ d'intervention spécifique.

## **1. LA GRH FACE AU CONTEXTE STRATEGIQUE ACTUEL ET A SES EFFETS SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES : L'EMERGENCE DU MODELE DE LA COMPETENCE**

Le contexte stratégique actuel est généralement défini par un ensemble de caractéristiques regroupées sous le terme générique de globalisation. Il désigne une ouverture et une intégration croissantes de certains marchés qui résultent d'un ensemble de facteurs : La normalisation de dispositions réglementaires et juridiques tout d'abord, qui pouvaient auparavant constituer des protections nationales contre toute entrée potentielle de compétiteurs étrangers ; la baisse relative des coûts des facteurs ensuite (le transport en particulier, dont la part relative dans une structure globale des coûts a tendance à diminuer), mais aussi des coûts de production, la globalisation permettant d'intervenir sur des marchés de grands volumes, mettant ainsi en avant l'importance des économies d'échelle. Ces deux facteurs permettent aux entreprises internationalisées d'uniformiser leurs offres, cette tendance étant renforcée par la globalisation des modes de distribution.

L'émergence de cette "nouvelle économie" (Weber, 1993) amène les entreprises à reconsidérer le concept de compétitivité, auparavant conçu autour de dimensions locales (la compétitivité de l'entreprise résultant d'un ensemble de compétitivités établies pays par pays, c'est-à-dire de manière multinationale), au profit de la notion de compétitivité globale. Deux dimensions clés se trouvent à l'origine de cette notion : le Développement Basé sur les Ressources (D.B.R.) et l'organisation globale ou en réseau.

### **1.1. Le développement basé sur les ressources**

Il s'agit d'une approche du management stratégique de l'entreprise considérée par certains auteurs (Mc Kierman, 1997 ; Sanchez & al., 1997) comme le paradigme ou le courant de pensée le plus adapté pour comprendre et accompagner la globalisation de l'économie.

Ce courant définit l'entreprise comme un complexe de ressources et de capacités non disponibles sur un marché. Ces ressources peuvent être tangibles (des licences, des positions de marché, des avantages de coûts...) et intangibles (des marques, une réputation, des capacités organisationnelles particulières, en matière d'innovation par exemple...) ; elles constituent un patrimoine de ressources spécifiques d'une entreprise, qu'elle peut configurer sous forme de compétences particulières et protégeables, qui créent de la valeur pour elle-même et ses clients. Pour cela, il lui faut pouvoir disposer d'une capacité de déploiement de ces ressources ; cette capacité résulte d'un complexe organisationnel qui lui permet d'accumuler, d'associer ou de combiner, de récupérer et de focaliser ces ressources pour les constituer en avantages concurrentiels, vecteurs d'une stratégie (Hamel & Prahalad, 1993). Ce complexe organisationnel est constitué de routines -i.e., des procédures et des règles particulières et automatiques dans le fonctionnement quotidien (Nelson & al., 1982), qui articulent des connaissances, des systèmes de management et de gestion (T.Q.M., organisation en équipes autonomes, en pôles de compétences...) avec des structures d'organisation adaptées (l'organisation par les processus par exemple). Le déploiement de ce complexe est finalisé par une intention stratégique (Hamel & Prahalad, 1989) ou par un dessein (Bartlett & Ghoshal, 1994), qui cadrent ou guident, de manière proactive, le développement de l'entreprise.

### **1.2. Vers de nouvelles formes d'organisation**

La question de la configuration de l'organisation est ainsi placée au cœur de cette modélisation du développement stratégique ; ce paradigme émergent du D.B.R. constitue une rupture avec ce qui existait auparavant tant au plan de la "doctrine" qu'au plan des objectifs, de la configuration organisationnelle et des systèmes de gestion et de management.

Pour ce qui est de cette configuration plus spécifiquement, le modèle qui semble aujourd'hui le plus représentatif de ces évolutions est celui du réseau, concept encore assez confus mais qui désigne une rupture nette avec des formes plus traditionnelles d'organisation. Ces formes anciennes privilégiaient l'indépendance des unités (divisionnelles par exemple) et donc le cloisonnement des savoirs au travers d'une intégration verticale, par la hiérarchie et l'uniformité des procédures et des standards d'évaluation. Tout au contraire, la forme réseau qui caractériserait le développement basé sur les ressources est composé d'entités interdépendantes, flexibles, aux frontières perméables et évolutives, organisées en une structure décentralisée et plate ; elle est basée sur la responsabilité des individus et des groupes, donc de nature coopérative et coordonnée par de puissants systèmes d'information (Desreumaux, 1996).

Cette configuration en réseau peut prendre deux formes principales : une forme centralisée autour d'une firme-pivot centrale, qui gère des interactions entre partenaires (les cas bien connus de Benetton, de Nike ou encore de Nintendo), ou une forme décentralisée autour d'une sorte de fédération de producteurs qui fonctionne selon le principe du co-arbitrage entre partenaires d'un poids équivalent (modèle que l'on rencontre assez fréquemment dans les services de consulting, de logistique...).

La forme centralisée est caractéristique de la grande entreprise globale ou transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1991), la forme décentralisée apparaissant comme une forme accessible aux nombreuses PME confrontées à la problématique d'accès à une masse critique nécessaire au développement sur des marchés globaux ou en voie de globalisation (Butera, 1991).

Le développement basé sur les ressources apparaît ainsi comme un vecteur puissant de transformation des organisations. Cette transformation concerne l'ensemble des éléments qui composent le mode de coordination de ces nouvelles formes d'organisation (la configuration des activités et les systèmes de gestion et de management qui permettent de coordonner ces activités). De ce fait, elle implique directement la G.R.H. : l'émergence et le développement croissant du D.B.R. se traduisent, en effet, par une modification profonde des configurations structurelles et des modes de régulation qui y prévalent ; c'est donc l'ensemble du système de relations internes (le compromis ou contrat social, l'évaluation, la promotion, le développement professionnel, les classifications, les relations sociales...) qui est engagé dans cette transformation. De même, les notions de ressources et de compétences qui sont au cœur du D.B.R. nécessitent une nouvelle approche de la gestion de l'emploi, des compétences et de la formation.

### **1.3. Les réponses apportées par la GRH : le modèle de la compétence**

L'origine de ce "modèle de la compétence" (Zarifian, 1994) se situe, selon les auteurs concernés, soit dans l'évolution des systèmes productifs liés à l'automatisation des processus (Coriat, 1990 ; De Terssac & al., 1992), soit dans l'évolution des règles du jeu concurrentiel imposées par la globalisation et qui conduit à développer de nouvelles organisations basées, par exemple, sur le "toyotisme". Ces deux orientations concluent sur la nécessité de la remise en cause du compromis social antérieur (le modèle fordien comme extension du taylorisme) au profit de nouveaux modes de régulation. Elles débouchent sur la remise en cause, d'une notion centrale en matière de G.R.H., la notion de poste, caractéristique de l'organisation taylorienne. Les dimensions prescriptives, procédurales, individuelles et stables que véhicule cette notion sont incompatibles avec les nouvelles formes d'organisation envisagées, qui confèrent à l'agent une autonomie plus large, des missions de pilotage et de contrôle sur des processus évolutifs dans le cadre d'une action et d'une performance qui deviennent collectives.

La notion de compétence constitue une forme de réponse à ces évolutions. Au-delà de son caractère polysémique (Gilbert & al., 1992), il semble qu'on puisse la définir autour de trois caractéristiques principales :

La compétence constitue un attribut individuel qui spécifie un agent, mais cet attribut est inséparable des situations de travail, qu'il s'agisse de son développement dans l'action comme de son identification.

De ce fait, elle s'avère complexe à identifier.

Elle est donc à la fois individuelle et partagée, car elle ne peut s'exprimer que dans des situations collectives (Castro & al., 1998).

La notion de compétence correspond à une conception élargie de la situation de travail qui permet d'envisager le développement d'une mobilité interne de nature fonctionnelle basée sur la polyvalence ; elle autorise ainsi le développement d'une flexibilité interne et externe (par l'externalisation croissante d'activités jugées non stratégiques), beaucoup plus importante qu'auparavant (Araud & al., 1995).

Cette gestion par les compétences provoque ainsi une double transformation. La première porte sur les contenus du travail, de manière à pallier les rigidités et les insuffisances des cadres de référence conventionnels (postes et qualifications), pour gérer les nécessaires évolutions et adaptations engendrées par les mutations du contexte organisationnel. La deuxième concerne directement les pratiques de GRH. Le modèle de la compétence vise à maintenir une partie plus ou moins large des salariés permanents à un niveau jugé convenable, pour faire face aux évolutions prévisibles des activités. L'atteinte de cet objectif nécessite le développement de nouveaux outils pour gérer cette compétence comme la constitution de fichiers ou de référentiels de compétences, la cartographie d'emplois, la définition de nouvelles relations entre l'individu et l'organisation basées sur l'engagement et la responsabilisation ou encore des parcours formants ou qualifiants pour développer la polyvalence et la multi-compétence, etc...

Le développement de cette logique de la compétence ne concerne pas exclusivement la grande entreprise ; elle intéresse également un nombre croissant de PME, elles aussi confrontées aux problèmes liés à la globalisation de leurs activités. Le développement de cette logique se construit en dehors des frontières juridiques de la petite ou moyenne entreprise, à partir de coopérations interentreprises qui peuvent prendre différentes formes (entreprises en réseau, groupement d'employeurs multiples, sociétés de portage...). Ce mode de développement partenarial permet d'envisager la gestion des compétences selon différentes modalités : le principe de la mobilité interne étendu à l'ensemble des entreprises partenaires ; le détachement temporaire de compétences dans une autre entité du réseau ; une gestion de l'emploi étendue à l'ensemble des membres du réseau et un développement de compétences nouvelles qui pourront s'appuyer par exemple, sur des formes associatives (mise en commun des ressources pour développer ou acquérir de nouvelles compétences).

Ces nouvelles pratiques s'inscrivent dans une représentation renouvelée de la GRH, celle de l'organisation qualifiante (Sauret, 1989 ; Zarifian, 1992, 1994 ; Amadiou & Cadin, 1996), ou encore de l'organisation apprenante (Mallet, 1996).

Cette notion, initiée par A. Riboud et son rapport sur la modernisation (1986), cherche à poser les bases d'une organisation qui aurait les caractéristiques suivantes :

Elle est fondée sur les compétences, c'est-à-dire sur une approche élargie des situations de travail.

Elle intègre l'individu et le collectif comme points d'ancrage des processus et des activités autour de capacités, comme celles de la gestion des aléas, d'autonomie, de responsabilisation et

d'auto-contrôle, qui peuvent être mobilisées du fait même de la disponibilité de compétences adéquates (Gibert, 1994 ; Cadin & Amadiou, 1997).

Elle articule compétences, processus d'apprentissage et de développement des compétences avec la notion de coopération. Zarifian (1993) parle de l'émergence d'une "firme coopératrice" basée sur la coopération horizontale (travail en réseau, organisation par projet) et sur la mobilisation d'individus capables d'apprendre et de transférer ces apprentissages, fondateurs de compétences nouvelles, dans diverses situations. L'organisation qualifiante constitue ainsi un espace de développement du modèle de la compétence qui vise à redéfinir la notion de qualification, basée sur un référentiel nouveau ; il est articulé non plus à des acquis certifiés par un diplôme, mais à des acquis développés dans des situations de travail évolutives, et mobilisés collectivement "dans un réseau d'action, de compétences à la fois différenciées et complémentaires" (Zarifian, 1997.437).

Le modèle de la compétence, développé et décliné en GRH comme un ensemble de réponses aux enjeux et évolutions signalés plus haut, permet donc certaines avancées significatives (Cadin, Guerin & Pigeyre, 1997). Néanmoins, il procède d'une logique complexe et exigeante, et rencontre ainsi de sérieuses difficultés d'application, qui en restreignent l'utilisation et la portée "économique".

#### **1.4. Les difficultés d'application d'une logique "compétences"**

##### **1.4.1. Les écueils techniques**

Le modèle de la compétence bute, en premier lieu, sur une série d'écueils proprement techniques.

\* 1<sup>ère</sup> difficulté : l'application du modèle, et notamment l'organisation de la flexibilité par externalisation de compétences non stratégiques, suppose une interrogation sur la délimitation du coeur de ressources de l'entreprise (D. Weiss, 1994)

L'externalisation consiste, en effet, à confier à des personnes non liées par un contrat de travail permanent (salarial traditionnel) une part variable de l'activité, par exemple pour éviter de supporter les incertitudes d'une production ou pour empêcher la croissance de tâches fonctionnelles sources de féodalités et de désresponsabilisation des acteurs opérationnels (Brunhes, 1989). On regroupe sous ce terme d'externalisation des formes classiques de lien contractuel (CDD, intérim, etc.), des aménagements spéciaux (conventions de stage, contrats aidés, etc.) et même des configurations inter-organisationnelles encore émergentes comme l'entreprise-réseau ou le district industriel (Pache, 1991 ; Piore & Sabel, 1984). Cette externalisation, dans le cadre du modèle de la compétence, s'applique résolument à un type d'emploi qualifiable de "périphérique" et ne concerne en principe jamais le noyau stratégique de l'activité. Mais la difficulté consiste précisément à en déterminer les frontières. La tâche est particulièrement ardue, lorsqu'il s'agit de grands groupes multi-activités (comme LVMH ou St Gobain) ou lorsque la compétence stratégique de l'entreprise réside dans un modèle interne de coordination et d'apprentissage collectif (Farastier, 1994). Le rapatriement d'activités précédemment externalisées (comme par exemple certaines activités de transport chez Danone) témoigne de la complexité de la démarche.

\* 2<sup>ème</sup> difficulté : la reconnaissance et la valorisation des compétences acquises

Ces deux processus s'avèrent cruciaux, au sein des entreprises, pour permettre l'assimilation/accommodation des compétences par les individus, et en externe, pour opérationnaliser les vecteurs d'employabilité des détenteurs de ces savoir-faire. Or, la reconnaissance et la valorisation des compétences impliquent la mise en place de procédures complexes d'évaluation, de suivi (formation, etc.) et de rémunération des compétences (Klarsfeld, 1997), ainsi que des processus de

négociation sociale novateurs et ambitieux, en particulier autour de l'articulation possible des compétences avec les grilles de classifications. A défaut de ce relais, le modèle de la compétence risque fort de rester lettre morte (Bernoux, 1995). L'accord A CAP 2000 initié par Usinor-Sacilor (1990), innovant parce qu'il dissocie poste de travail occupé et qualification individuelle, a pourtant fait peu d'émules<sup>1</sup> (Livian & Terrenoire, 1995).

La pérennisation des compétences passe aussi concomitamment par le développement de systèmes d'objectivation, alternatifs de leur appropriation socio-cognitive, toujours menacée par la survenue de départs en retraite, de démissions, de débauchages ou encore par la démotivation des individus. D'où la nécessité d'une réflexion sur l'articulation entre compétences humaines et dispositifs non humains (systèmes d'information, systèmes-experts, etc.). Mais cette démarche conserve encore un caractère révolutionnaire pour beaucoup de DRH, justement parce qu'elle fait appel à des ressources non humaines (Meignant, 1992).

\* 3<sup>ème</sup> difficulté : les interactions entre modèle de la compétence et organisation du travail

Certains décideurs d'entreprises ont cru, en effet, que la notion de compétence -remplaçant celles de poste et de qualification- leur permettrait d'étudier la dimension proprement organisationnelle, en faisant intervenir des compétences génériques identifiées dans des référentiels. Mais ces derniers se révèlent notoirement insatisfaisants. Aussi la mise en place d'une gestion efficace des compétences nécessite-t-elle à chaque fois l'analyse concrète de l'activité des acteurs, en relation avec l'organisation du travail existante (Livian & Terrenoire, 1995). Par ailleurs, un paradoxe veut que les approches par les compétences, destinées a priori à introduire de la souplesse en rompant avec la catégorie "poste", se télescopent avec les démarches de certification ISO, qui visent au contraire à formaliser avec précision le rapport de l'individu à l'organisation. Les entreprises ne sont-elles pas ainsi enfermées, comme le soulignent encore Livian & Terrenoire, dans une véritable "double contrainte" ?

#### 1.4.2. Les blocages managériaux

L'implémentation du modèle de la compétence se heurte ensuite à l'inertie des structures et à la "résistance" de toutes les catégories de personnel au sein des entreprises.

Ainsi, l'abandon de nombreux programmes de GPEC au profit de plans sociaux, en particulier dans certaines sociétés en pointe dans le domaine social (Bull, Thomson, Michelin, Citroën, etc.), montre assez que les ajustements brutaux d'effectifs (surtout "d'exécutants") relèvent de la tradition, voire du réflexe professionnel chez la plupart des responsables (Cezard, 1993 ; Chevalier & Dure, 1994).

En regard, la logique "compétences", dans sa philosophie d'organisation qualifiante (qui polémique fortement contre toute forme de flexibilité quantitative externe), apparaît nettement contre-culturelle au sein des directions générales et le long des lignes hiérarchiques. En effet, les notions de responsabilisation, d'initiative, de prise de risque et d'autonomie des acteurs, qui y sont contenues, supposent une modification profonde des rapports sociaux antérieurs, basés sur la relation hiérarchique. Un certain nombre d'études sur ce sujet concluent à la faible ouverture des entreprises à ces transformations (Amadiou & Cadin, 1996 ; Cadin & Amadiou, 1997 ; Vincent, 1995). Ces entreprises sollicitent ainsi fortement leurs salariés, sans pour autant remettre en cause les pratiques établies (contraintes prescrites et imposées, menaces sur l'emploi, absence de transparence sur la

<sup>1</sup> Citons tout de même les exemples de la CDRA (Brochier, 1993), de l'ex-groupe BSN, dont les pratiques en matière de développement d'une logique « compétences » sont maintenant bien connues, ou plus récemment, les expérimentations menées chez Rhône-Poulenc, Motorola, ainsi que dans le secteur bancaire (Meschi & al. 1995), ou encore le cas de la société Paulstra (Peyrat - Guillard, 1997).

stratégie et les performances de l'entreprise, etc.) ; ceci tient davantage de l'injonction paradoxale que d'une coopération effective.

Par ailleurs, les personnels acceptent difficilement pour eux-mêmes le principe d'une flexibilité interne (mobilité horizontale, fonctionnelle, etc.), qui ne serait pas directement mise au service de leur évolution de carrière, malgré l'attrait de l'enrichissement d'expérience attendu et des approches par portefeuilles de compétences ou des parcours professionnels personnalisés. Ce qui dément les attentes positives, voire optimistes, des directions en la matière (De Coninck, 1996) et signe la limite d'une vision unifiée des intérêts de l'entreprise et de ses acteurs. D'autant qu'aux yeux des salariés, cette flexibilité connote à juste titre l'effort, l'instabilité et la nécessité d'apprendre de nouveaux rôles professionnels. Ils craignent enfin de s'associer à des démarches qui menacent de déboucher sur d'éventuels "dégraissages" (Egg, 1992), et qui favorisent les transactions individuelles entre individus et directions, en lieu et place de négociations sociales (Dugué, 1995). Est-ce d'ailleurs pour cela que l'on observe un si faible recours aux procédures de bilan de compétences ?

Au total, le modèle de la compétence apparaît aujourd'hui, en général, comme une démarche restée au stade d'intention ou tout du moins de réalisation incomplète (notamment dans son versant « organisation qualifiante »), quand elle n'est pas le prétexte à un "habillage" de pratiques à courte vue (par exemple, le recrutement préventif de certains personnels surqualifiés, comme dans le secteur bancaire) ou même clairement régressives au plan social (délocalisations, fermetures de sites, modernisations non négociées, etc.).

La logique "compétences" constitue ainsi une tension, plus qu'une modélisation établie, vers une représentation renouvelée des pratiques de GRH. Mais, cette tension ne se limite pas aux simples problèmes technico-managériaux, que rencontrent les expérimentations en ce domaine. Au-delà de ses difficultés d'application, ce modèle émergent est, en effet, porteur de transformations potentiellement déstabilisatrices pour les individus, les équipes et les entreprises elles-mêmes, que la littérature de GRH a trop tendance à sous-évaluer (Alborghetti, Castro & Merdji, 1997 ; Henriët, 1997).

## **2. LES CONSEQUENCES SECONDAIRES DU MODELE DE LA COMPETENCE : UN BOULEVERSEMENT DANS LES RAPPORTS DE TRAVAIL ET LA RELATION D'EMPLOI**

Tout d'abord, la mise en œuvre d'une approche par les compétences "hétérogénise" fortement, voire fait voler en éclats les collectifs de travail, redéfinissant de manière inédite les enjeux de la cohésion organisationnelle et interpellant directement les stratégies managériales. Ensuite, il bouleverse et condense les termes génériques du contrat (de travail, voire psychologique) passé entre l'employeur et le salarié, affaiblissant la relation que ce dernier entretient avec l'entreprise, au risque de la désimplication et de "l'infidélité" des acteurs.

### **2.1. Des collectifs de travail mis à mal**

Le premier corrélat du modèle de la compétence est une forme d'entreprise à géométrie variable ou en plusieurs cercles (pour reprendre une représentation imagée popularisée par Bernard Brunhes), où au moins deux grands types de population sont appelés à coexister (Caudron, 1994). D'une part, dans un premier cercle, se trouvent les salariés en CDI à temps plein, plus ou moins fortement intégrés, selon qu'ils appartiennent à "l'hyper-centre" qui correspond au cœur de ressources stratégiques (noyau stable des salariés identifiés à l'entreprise elle-même, relativement protégés parce qu'ils sont détenteurs de savoir-faire considérés comme essentiels à l'entreprise et

donc non externalisables) ou à une partie plus périphérique (salariés identifiés à un seul segment de l'entreprise, par exemple un site industriel) comme le pointe Galambaud (1994) en écho au modèle d'Atkinson. D'autre part, viennent se surajouter les apports de personnels supplétifs, non intégrés de manière permanente, avec différents types de contrat, en cercles concentriques selon la variabilité de leur activité<sup>2</sup>.

Il est à noter que si l'utilisation de ces différents types de contrat ne constitue nullement une nouveauté, la physionomie de cette entreprise du XXI<sup>ème</sup> (comme certains ont pu l'appeler) se distingue de celle de l'entreprise "traditionnelle" par le nombre réduit de CDI, le volume important des contrats particuliers, et le caractère structurel et pérenne du dualisme noyau dur / emplois périphériques. De nombreux observateurs (comme Brouillet, 1996) sont ainsi amenés à stigmatiser l'éclosion d'un véritable "statut juridique de précarité", notamment par une utilisation systématique du CDD, au détournement manifeste de la loi.

Il s'agit là d'une tendance lourde : le recrutement direct en CDI ne représenterait plus qu'une entrée sur six dans l'industrie et une sur cinq dans le tertiaire. Quant aux emplois temporaires, un sur cinq seulement débouche sur un contrat définitif. En synthèse, il est possible de résumer ces évolutions, en faisant référence à l'ébranlement de la société salariale (la norme du travail salarié se trouvant bouleversée par l'accroissement des emplois vulnérables), voire à ce que Castel (1995) appelle la "déstabilisation des stables". Les conséquences sur le fonctionnement des entreprises sont alors à la mesure de tels bouleversements.

En effet, entre les acteurs "intégrés", les agents externalisés et les salariés au devenir incertain (sur lesquels pèsent des menaces de licenciement ou de précarisation), la fragmentation des personnels se répand dans les organisations (Theys, 1996). Au sein d'une même équipe, les individus ont des enjeux, des profils, des horizons et des horaires de plus en plus contrastés. Ce qui pose des problèmes aigus de cohésion opérationnelle et globale, d'animation managériale, d'organisation, de coordination et de contrôle spécifiques (Henriet, 1997). Certaines configurations très disparates et changeantes (du fait de contrats courts) ne permettent pas aux parties en présence de se connaître suffisamment pour construire des compétences collectives solides (Bué, 1989 ; Flottes Lerolle, 1996). Elles se révèlent également impropres à créer des engagements de moyen terme liant personnes et services, ainsi que des rapports de confiance, lesquels sont pourtant nécessaires, en particulier à la gestion des aléas à la "productivité d'interface" (De Coninck, 1995).

Le cas des personnels externalisés constitue aussi une difficulté en soi, notamment en ce qui concerne leur degré d'adhésion aux objectifs poursuivis dans un service ou un établissement. En effet, l'externalisation ne permet pas aux responsables de jouer sur certains leviers classiques de mobilisation, comme la gestion des carrières ou le "corporate management" (Savall, 1994), ce qui peut avoir des répercussions néfastes sur le travail réalisé (Bourhis, 1997). Certains auteurs, comme Leborgne et Lipietz (1992), parlent même, à propos des personnels en question, de l'impossible conciliation de la flexibilité de l'emploi et de l'implication au travail<sup>3</sup>.

D'une manière générale, l'externalisation est bien synonyme de précarité, non seulement dans le cercle 2, mais aussi dans le cercle 3, avec ces sous-traitants pressurés et ces prestataires étouffés (Galambaud, 1994). Or, les précaires n'ont pas acquis de statut social véritable et se sentent au contraire sanctionnés par l'inéluctabilité de la fin de leur mission. Avant cette issue fatale, ils vivent en outre leur condition socioprofessionnelle sur le mode de la fragilisation et/ou de la marginalisation, voire, de la "tiers-mondisation" (Roustang & al., 1996).

---

<sup>2</sup> CDD, travail temporaire/intérim, CDI à temps partiel, temps partagé, contrats d'insertion, conventions de stage et apprentissage dans un deuxième cercle ; sous-traitance, consultance et travailleurs indépendants dans un troisième cercle ; etc.

<sup>3</sup> Voir leur notion de triangle d'incompatibilité.

Le thème central est alors celui de l'inéquité de traitement par rapport aux autres catégories de personnel (Cooper, 1995). En effet, les conditions d'emploi des précaires se "durcissent" tout d'abord davantage et plus rapidement que celles de leurs collègues permanents, au prix d'atteintes à la santé : intensification et densification du travail, contraintes temporelles multiples, incertitudes sur la tâche, son évaluation, son devenir et les moyens alloués (Huez, 1996). Ensuite, les précaires ont beaucoup moins de visibilité que les permanents sur la finalité de leur emploi, les activités morcelées qui sont leur lot quotidien faisant rarement l'objet d'information en retour, donc de mise en perspective diachronique. Ils sont ainsi frustrés de la possibilité de "voir le bout de leurs actes" et se trouvent plongés dans un état d'aliénation (Mendel, 1992).

Ce sentiment d'inéquité, générateur de violence contenue, pourrait certes être élaboré dans le registre traditionnel de la revendication sociale, si les personnels externalisés avaient la possibilité de s'appuyer sur un groupe de travail stable et un soutien syndical assuré. Or, il n'en est rien. Tout d'abord, du fait du caractère éphémère et discontinu des contrats, l'influence des relations entre collègues, appartenant à une même collectivité de destin ne joue plus guère. Ensuite, les syndicats, qui combattent traditionnellement le travail précaire (surtout le CDD) (Allouche & Huault, 1997), se mobilisent encore assez peu pour défendre des personnes, en général non syndiquées, dont les intérêts seraient censés s'opposer à ceux des salariés permanents.

En définitive, c'est bien d'attaque contre la qualité du lien social dont il est question ici (Flichy & Linhart, 1995). Car l'entreprise, via des systèmes d'appartenances multiples (métier, CSP, etc.), est encore un lieu de socialisation et de construction identitaire central pour les personnes. L'organisation productive est même censée pallier en partie aujourd'hui le recul des formes traditionnelles d'intégration sociale (village, quartier, etc.) (Rouzé, 1992). Avec la précarisation croissante de l'emploi, une fraction conséquente de la population active peut alors avoir l'impression d'être exclue, non seulement de l'Entreprise, mais aussi du corps social tout entier. Si bien que les individus ne peuvent plus avoir recours qu'au registre de la contestation politique radicale<sup>4</sup> et à celui de la plainte, voire du symptôme non symbolisé, tant dans l'ordre de la souffrance psychologique que corporelle (Dejours, 1998), pour faire entendre plus ou moins obscurément qu'ils supportent seuls le poids des transformations actuelles, au prix de la déstructuration de leur existence comme de leur rapport au monde. D'où la multiplication récente de phénomènes de stress, d'épuisement professionnel, de dépression, ainsi que de maladies organiques liées aux nouvelles organisations du travail (Carpentier-Roy, 1996).

Enfin, il ne faudrait pas ignorer ou minimiser l'impact de la présence des personnels externalisés sur le "moral" des personnels intégrés apparemment épargnés (Bourdieu, 1998), avec lesquels ils sont en contact au jour le jour, ni les interactions dysfonctionnelles de ces deux populations (culpabilité, anxiété, amertume...) (Arnaud & al., 1995).

Cet "effet boomerang" de la présence des personnels précaires sur les permanents démontrent qu'il est extrêmement complexe de vouloir mobiliser les uns (détenteurs de compétences stratégiques), tout en "désespérant" les autres (acteurs supplétifs). Au total, ces clivages intégrés/externalisés, déjà humainement difficiles à supporter dans certains cas, sont même susceptibles de grever lourdement les résultats des entreprises concernées (Henriet, 1997). Girard (1995) remarque, par exemple, que la productivité a toujours été faible dans les sociétés de castes, où le sentiment d'injustice est fort, et qu'il risque d'en être de même dans les entreprises où les contrats atypiques se développent. Ouchi, de son côté, avait démontré qu'une baisse de productivité de 22%, observée aux Etats-Unis entre 1965 et 1973, résultait de l'instabilité, de l'hétérogénéité et de la mobilité des personnes, qui ont affaibli le lien social (Girin, 1994). Quant à Ferrary (1994), il note que la fiabilité de la main d'oeuvre est l'un des critères de régularité dans la qualité des produits, la

<sup>4</sup> Voir la montée en puissance du vote "extrémiste".

précarisation due à l'externalisation étant à l'origine d'une rotation constante de Personnel et d'un climat social instable, deux éléments dissuasifs pour certains clients.

Et pourtant, peu d'entreprises prennent vraiment la mesure de ces enjeux par des actions spécifiques, mises à part quelques tentatives de réponse allant d'un ralentissement pur et simple de la flexibilisation, jusqu'à l'instauration de partenariats avec les agences d'intérim (afin de fidéliser et mobiliser le personnel externalisé par des dispositifs de sélection, d'accueil et de formation gérés conjointement), en passant par le respect d'un quota de précaires (par exemple, 12 à 13% maximum de l'ensemble des salariés, dit-on chez L'Oréal) ou encore par la signature d'accords sociaux "schizophréniques" (comme chez Rover, où le dernier accord d'entreprise mêle liberté de contrat et sécurité d'emploi). C'est que l'impact négatif d'une structure atomisée de l'emploi n'est guère apparent. Il s'agit d'abord de charges ou de non-produits invisibles dans les tableaux de bord classiques de gestion, comme ces "coûts cachés" (par exemple, de communication-coordination-concertation), mais qui augmentent dans des proportions supérieures à la réduction des coûts visibles (obtenue par l'externalisation) (Savall, 1994). Ce sont aussi des pertes potentielles, liées par exemple à des risques d'explosion sociale (Schwartz, 1994).

## 2.2. Un contrat salarié-entreprise en déshérence

Le second corrélat du modèle de la compétence est un nouveau type de contrat de travail et de contrat psychologique entre individu et employeur, fondé sur la notion d'employabilité. Si l'on considère que le contrat psychologique se définit comme une entente tacite quant aux obligations réciproques des deux parties (Shore & Tetrick, 1994), il s'agit en l'occurrence du passage d'un contrat dit "relationnel", en tant qu'il dépasse le strict cadre de travail et mobilise des échanges sociaux et affectifs, à un contrat qualifié de "transactionnel", c'est-à-dire qui repose sur un échange purement "économique". Ce qui correspond à une véritable mutation socioprofessionnelle.

En effet, ce qu'offre l'entreprise dans le contrat classique encore dominant est matérialisé par un emploi, qui implique non seulement une rémunération, mais aussi une prise en charge quasi-complète de l'individu contractant (cf. sa carrière), ainsi qu'une relative sécurité dans la pérennité de son travail. Le principe temporel régissant le contrat traditionnel est d'ailleurs celui de la permanence, traduite par la rigidité conventionnelle du CDI.

Dans la logique "compétences" émergente, en revanche, la notion d'emploi s'estompe au profit de celle d'employabilité, par laquelle l'entreprise propose de garantir non pas l'emploi ni la carrière, mais seulement le maintien de "l'attractivité" de l'individu (par des formations et la création de situations de travail responsabilisantes). Ce qui devrait lui permettre en cas de besoin de retrouver plus facilement un nouvel emploi en interne (mais avec la possibilité de régressions hiérarchiques et salariales) comme en externe (sur le marché du travail). Certains observateurs critiques de la vie des affaires, comme Lebaube, se demandent d'ailleurs si le vocable d'employabilité ne désignerait pas plutôt l'obligation vitale pour le salarié de se maintenir dans la course aux compétences, auquel cas la charge de l'adaptation permanente des entreprises se trouverait à nouveau reportée sur lui seul. Le corollaire temporel de l'employabilité sera alors la flexibilité, c'est-à-dire une durée du lien d'emploi de moins en moins longue et assurée, sous-tendant la quasi-généralisation de la précarité (matérialisée par l'absence de clause de permanence dans le contrat) (Polivka & Nardone, 1989).

Dans la relation contractuelle avec l'employeur, l'individu s'engage ensuite en retour sur un type d'apport fourni à l'entreprise (généralement explicite), ainsi que sur un certain degré d'implication (souvent implicite). Dans le contrat classique, le salarié apporte ses qualifications dans une logique d'activité : les qualifications sont certifiées par un diplôme ou une expérience, et s'exercent dans un poste bien défini à caractère structurel. Si bien qu'un opérateur, par exemple, pourra très bien refuser de réaliser ce qui n'est pas dans ses attributions. C'est le syndrome du TIM-J (this is not my job - ça n'est pas mon boulot), expression du jeu de la règle des acteurs (Friedberg,

1993). Dans le contrat émergent, l'individu est appelé désormais à apporter ses compétences dans une logique de contribution. Ces compétences rompent avec les qualifications précédentes, en ce qu'elles déterminent un potentiel plus large (en termes de créativité, d'adaptabilité, de surface relationnelle, etc.), que la hiérarchie de l'entreprise pourra utiliser comme elle l'entend, au gré de ses besoins, par le biais d'un marché interne de la compétence.

L'impact de cette différence d'apport de travail dans les deux logiques comparées est par ailleurs déterminant sur le degré d'implication demandé au salarié. Dans le contrat traditionnel, l'entreprise réclame une adhésion personnelle (et parfois totale) des individus sur un projet économique et idéologique collectif (en particulier pour les cadres). De ce point de vue, les dispositifs participatifs, quels qu'ils soient, apparaissent comme des processus intégrateurs, visant à compléter le strict rapport salarial et à améliorer les prestations de travail (Thuderoz, 1995). Bien que l'on puisse critiquer le caractère réducteur, voire délibérément manipulateur de ces dispositifs (Beauvois & Joule, 1987) -le management par les valeurs et la "culture d'entreprise" en tête, l'Homme y est au moins appréhendé dans sa globalité d'être humain, notamment dans sa dimension psycho-affective. Tel n'est pas le cas, en revanche dans le cadre du nouveau type de contrat. L'employeur y demande à l'individu un engagement purement professionnel, en lieu et place d'une adhésion personnelle (non sélective), désormais incompatible avec les notions d'employabilité et de flexibilité. L'engagement porte alors sur la réalisation d'une ou plusieurs prestations actualisant les compétences de l'individu, ce dernier devenant de facto plus prestataire que partenaire.

Apparaît donc en filigrane une conception à la fois instrumentale et individualiste (disons "a-sociale") de l'Homme au travail comme "professionnel parasubordonné" (Brouillet & Grubert, 1997) ou nomade structurel (Huez, 1996). Or, celle-ci pose la question de l'application du modèle du travailleur indépendant à des activités classiquement salariales, problème déjà contenu dans l'utilisation du terme "emploi" de l'expression "plein-emploi", ou dans les statistiques de la comptabilité nationale, qui incluent indistinctement les indépendants et les salariés, comme si la différence était devenue minime. En effet, il semble que l'individu ait (encore) besoin "d'autre chose", en termes de lien social et de "confiance", pour que sa prestation soit bonne en qualité, intensité et conscience professionnelle (Defelix, Dubois & Retour, 1997).

C'est pourquoi nombre d'entreprises, fers de lance de la logique "compétences" et championnes de l'externalisation, sont actuellement confrontées à l'impossible recherche conjointe de la flexibilité de l'emploi, notamment par un essor de la précarisation, et de la fidélisation des acteurs, qui supposerait a priori le salariat permanent (Galtier, Jolivet & Silvera, 1994). Leur management, devant un tel dilemme, se trouve alors en position de devoir souvent réinstaurer du lien et de la promesse (De Coninck, 1995).

Aujourd'hui, la GRH en tant que discipline se trouve donc interpellée. Mobilisée dans le cadre des nouvelles formes d'organisation pour réduire les incertitudes liées à un nouvel environnement et de nouvelles tâches, elle doit faire face à l'accroissement d'une troisième source d'incertitude concernant les relations d'emploi (Chambrier, 1997). Comment peut-elle prendre la mesure des phénomènes émergents, effets pervers et défis complexes, inhérents à la montée en puissance du modèle de la compétence ? Sur le terrain, les acteurs développent, en effet, des stratégies inédites de réponse ou d'anticipation vis-à-vis des évolutions signalées. Par exemple, nombre de cadres se comporteraient déjà en référence au modèle émergent et son corollaire d'employabilité, le confortant et l'accentuant par-là même (Alborghetti, Castro & Merdji, 1997). Tout retour en arrière semble dès lors impossible, mais les risques d'emballement incontrôlable du système sont, quant à eux, bien réels.

Il est donc urgent que la GRH, sous peine d'éclatement, produise de nouvelles avancées conceptuelles et méthodologiques, ses schémas opératoires actuels étant -au moins partiellement- mis en défaut. Certes, ces avancées doivent promouvoir l'ingénierie et la mise en oeuvre d'outils

innovants, comme ceux de la GRHAO (Peretti, 1995), de dispositifs de fidélisation originaux (Baret, 1997), ou de démarches comme celles de l'ISEOR, qui prônent la contractualisation des objectifs au niveau opérationnel (Savall & Zardet, 1995) et développent chez les acteurs une proactivité leur permettant le cas échéant de mieux "se négocier" (Savall, 1994). Mais de telles innovations, à notre avis, appellent au préalable de nouvelles tentatives de recombinaison épistémologique et théorique de la GRH, auxquelles elles pourront être articulées et mises en cohérence (Henriet & Boneu, 1998).

### 3. POUR REVISITER LA GRH : D'UNE REINTERROGATION EPISTEMOLOGIQUE A LA CONSTRUCTION DE NOUVELLES CATEGORIES D'ANALYSE

Le modèle de la compétence constitue un ensemble de réponses aux problèmes posés par la globalisation (cf. partie I). Mais les réponses actuelles sont condamnées à rester des solutions de niveau 1, au sens de Watzlawick, à savoir des solutions qui ne font que perpétuer les problèmes et en engendrer de nouveaux (cf. partie II), tant qu'elles excluent la remise en question du paradigme sous-jacent de GRH. Il en est ainsi, en l'occurrence, parce que les difficultés sont essentiellement inhérentes au modèle de la compétence lui-même.

A l'opposé, une solution de niveau 2 (toujours au sens de Watzlawick) consiste à "recadrer" les problèmes émergents, en sortant du paradigme dans lequel ils se posent. Un tel recadrage nécessite ici une recherche théorique à caractère fondamental : elle ne s'orientera plus, en effet, vers la simple production d'énoncés de GRH à partir de catégories d'analyse existantes, mais vers la mise en question de l'énonciation même des problèmes (Pellegri-Rescia, 1994) et la construction de nouvelles catégories permettant de "structurer" les mutations actuelles.

Ce faisant, cette tentative d'approfondissement conceptuel conduit alors à une véritable réinterrogation épistémologique globale, visant à "repenser la GRH" (Brabet & al., 1993), pour y inscrire les développements apportés au modèle de la compétence.

#### 3.1. Revisiter la GRH pour civiliser le modèle de la compétence

Cette réflexion sur de nouvelles catégories d'analyse pour la GRH devrait s'inscrire, de notre point de vue, dans une perspective épistémologique renouvelée que nous proposons pour la GRH. La caractérisation de cette perspective requiert alors de prendre le problème de plus loin et de revenir préalablement sur les fondements mêmes de cette discipline interfacée et transversale<sup>5</sup>.

En premier lieu, nous distinguerons, selon une dichotomie désormais classique en sciences de gestion, une double finalité pour la GRH :

La première est une finalité de production de connaissances tournées vers l'analyse. La GRH a alors pour but de *développer des concepts pour comprendre* les situations humaines à gérer. Nous l'appellerons "GRH d'orientation explicative".

La seconde est une finalité d'ingénierie "méthodologique" tournée vers l'action. La GRH a alors pour but de *créer des outils pour gérer* les situations humaines. Nous la nommerons "GRH d'orientation prescriptive".

<sup>5</sup> Voir l'interrogation programmatique du 6<sup>ème</sup> Congrès de l'AGR (Poitiers, novembre 1995) : "Transversalité de la GRH".

En second lieu, nous considérerons que le point d'application (voire le point de butée) de la GRH est *in fine* l'Homme, en tant qu'il se présente à la fois comme une unité d'analyse (pour la GRH d'orientation explicative) et comme une unité d'action (pour la GRH d'orientation prescriptive). Pour les besoins de notre réflexion, nous contrasterons alors, sur le modèle freudien de l'iceberg (1<sup>ère</sup> topique) :

Les dimensions opératoires de l'Homme, assimilables au registre rationnel et conscient, voire observable (les comportements) de l'humain, dont le paragon serait l'*homo oeconomicus* ; c'est la partie émergée et visible de l'iceberg, Les dimensions oubliées de l'Homme, par exemple corporelle, inconsciente ou symbolique, qui ouvrent sur une conception non réductionniste de l'humain, coextensive des progrès des Sciences Humaines et Sociales, mais qui apparaissent effectivement méconnues ou ignorées des gestionnaires (Chanlat & al., 1991) ; c'est la partie immergée de l'iceberg.

Le croisement des deux orientations de la GRH et des deux types de dimensions de l'Homme permet ainsi de délimiter quatre champs d'intervention pour le chercheur en GRH :

- le développement de concepts pour comprendre les dimensions opératoires de l'Homme,
- la création d'outils pour gérer ces mêmes dimensions,
- le développement de concepts pour comprendre les dimensions oubliées de l'Homme,
- la création d'outils pour gérer ces mêmes dimensions.

Les deux premiers champs définissent le domaine d'intervention privilégié de la GRH, celui de l'administration et de la gestion "technique" du Personnel (approche dominante dans les années soixante et soixante-dix, mais qualifiée aujourd'hui de réductrice). Les préoccupations opératoires y sont omniprésentes. Quant aux dimensions oubliées, elles demeurent tout simplement hors champ, même si elles se manifestent par nombre de dysfonctionnements et d'effets de relâche, qui limitent l'efficacité des outils de GRH utilisés.

C'est pourquoi, vers le début des années quatre-vingt, la discipline s'intéresse de plus en plus aux dimensions oubliées de l'Homme, en particulier grâce à certains emprunts aux Sciences Humaines et Sociales (psychologie, ethnologie, etc.), tant pour élaborer de nouveaux concepts que de nouveaux outils de gestion de ces dimensions (deux derniers champs). Il s'agit là d'une extension du domaine traditionnel de la GRH, dans laquelle s'inscrit par exemple la gestion symbolique par les valeurs et la culture, voire le management par l'imaginaire.

L'Homme y apparaît traqué, jusque dans ses plus lointains retranchements, et se trouve manipulé, notamment dans le sens d'une captation de sa motivation. Cependant, cette manipulation ne semble pouvoir s'effectuer qu'au prix de dysfonctionnements nouveaux et d'effets pervers inattendus (fragilisation psychologique, formes inédites de résistance au changement, etc.), les dimensions oubliées ne se laissant pas si facilement instrumenter (Aubert & De Gaulejac, 1991).

Dans les années quatre-vingt-dix, avec l'émergence du modèle de la compétence et son cortège de transformations socio-professionnelles (flexibilité, prolifération des contrats atypiques, etc.), les enjeux de GRH se modifient profondément dans les entreprises. La problématique de l'attachement ombilical du salarié à l'organisation s'estompe au profit de celle d'une meilleure gestion des liens faibles, puisque les processus naturels d'intégration à l'entreprise par la dynamique intrinsèque des collectifs de travail -précarité oblige- ne suffisent plus en la matière.

Deux questions se posent dès lors aux chercheurs de la discipline :

- Est-il encore utile de continuer à défricher les dimensions oubliées de l'Homme, afin de développer de nouveaux concepts alimentant le versant explicatif de la GRH, considérant que ces

concepts n'auront guère de contreparties prescriptives ? Autrement dit : à quoi sert de comprendre *tout* l'Homme, si l'on ne veut plus gérer que l'Homme opératoire ?

- Est-il à présent souhaitable que la GRH d'orientation prescriptive concentre ses travaux sur la création de nouveaux outils pour gérer différemment les dimensions opératoires de l'Homme, sachant que ces dimensions sont déjà gérées avec quelque succès ?

Selon que les chercheurs de la discipline répondent par l'affirmative ou la négative à chacune de ces deux questions, il est possible de différencier quatre scénarios d'évolution pour la GRH (voir tableau 1).

Orientation prescriptive		Création de nouveaux outils pour gérer les dimensions opératoires	
		NON	OUI
Développement de nouveaux concepts pour comprendre les dimensions oubliées	NON	<b>Scénario 1 :</b> <i>Ignorer les mutations</i> > Pseudo-humanisme > Sclérose de la discipline	<b>Scénario 3 :</b> <i>Instrumentaliser les mutations</i> > Anti-humanisme > Technicisation de la discipline
	OUI	<b>Scénario 2 :</b> <i>Freiner les mutations</i> > Humanisme classique > Radicalisation de la discipline	<b>Scénario 4 :</b> <i>Civiliser les mutations</i> > Nouvel humanisme > Enrichissement de la discipline

**Tableau 1 : 4 scénarios d'évolution possible pour la GRH**

Le scénario 1 est celui du *statu quo*, ou du "ni-ni" : ni développement de nouveaux concepts pour comprendre les dimensions oubliées, ni création de nouveaux outils pour gérer les dimensions opératoires.

Il semblerait que l'objectif pour les chercheurs en GRH, qualifiables de traditionnalistes, soit ici d'ignorer les mutations en cours, sous couvert d'un pseudo-humanisme visant à dépasser les phénomènes de mode et à trouver un compromis minimaliste entre compréhension et instrumentation de l'humain.

L'évolution prévisible est alors celle d'une sclérose de la discipline, si les transformations signalées se révèlent être des tendances lourdes et non des soubresauts conjoncturels ; ce qui semble être le cas. On parlera ainsi de la mort ou de la fin de la GRH en tant que discipline, concomitante de l'externalisation de la fonction hors des entreprises, du fait de son éloignement des enjeux stratégiques.

Le scénario 2 est celui du *recul critique* : il se caractérise par le développement de nouveaux concepts pour comprendre les dimensions oubliées de l'Homme et l'absence de création de nouveaux outils pour en gérer les dimensions opératoires.

Plus précisément, l'accent porté sur le versant explicatif de la GRH est surtout mis au service d'une contestation du modèle de la compétence et de la stigmatisation de ses limites et

dérives actuelles ou potentielles, l'instrumentation et les démarches de recherche à vocation prescriptive n'étant donc pas à l'ordre du jour. Partant des carences du modèle, ces nouvelles conceptualisations peuvent s'effectuer par intégration de secteurs encore mal connus des Sciences Humaines et Sociales (Arnaud & al., 1995). A titre d'illustration, citons les apports récents du courant de la psychodynamique du travail à la compréhension de la mobilisation des travailleurs, par exemple autour du redécoupage de la notion d'activité travaillée (qui n'est plus seulement l'activité réalisée, mais l'activité réelle, comprenant ce qui a été empêché, ajourné, contrarié, suspendu, etc...) (Clot, 1995 ; Clot & al., 1996).

Il semblerait que l'objectif pour les chercheurs en GRH, désignés comme humanistes, soit ici de freiner les mutations, jugées destructrices, au nom de valeurs de progrès héritées des Lumières (humanisme classique). L'évolution prévisible est alors celle d'une radicalisation de la discipline, cantonnée dans un rôle d'alerte ou de prévention sociale, et faisant de l'Homme de GRH une véritable "statue du Commandeur", destinée à rappeler les acteurs économiques à leur devoirs citoyens les plus élémentaires (défense du lien social, etc.).

En affinant son appareillage théorique, qui pourra alimenter un discours parfois alarmiste, la GRH court ainsi le risque de se crispier sur elle-même, en tant que science essentiellement descriptive, et de ne produire que peu d'avancées réelles pour l'action. Sa pente rhétorique naturelle serait, en ce cas, de prôner, soit un retour en arrière dans les pratiques de GRH (en fournissant certaines rationalisations convaincantes, comme le chiffrage des "dégâts du progrès", dus au modèle de la compétence), soit un appel à l'hors-GRH, par exemple à la sphère politique (où les problèmes, notamment de précarité, peuvent être traités à un niveau "macro").

Le scénario 3 est celui du *pragmatisme économique* : à l'inverse du scénario 2, il se caractérise par une absence de développement de nouveaux concepts pour comprendre les dimensions oubliées (ce "soft" jugé sans intérêt) et la création de nouveaux outils, de plus en plus perfectionnés (par exemple, d'externalisation) pour gérer les dimensions opératoires (le "hard").

Il semblerait que l'objectif pour les chercheurs en GRH, réputés "réalistes", soit ici d'instrumentaliser les mutations, dans une optique clairement anti-humaniste (où l'Homme est réduit à une simple variable d'ajustement). L'évolution prévisible est alors celle d'une technicisation de la discipline, soit à caractère essentiellement "décoratif"<sup>6</sup> (Galambaud, 1994), soit participant d'une véritable régression sociale (Savall & Zardet, 1995) ou d'une mutilation humaine (Yanat, 1994).

Le scénario 4 est celui de l'*accompagnement raisonné* de la mise en œuvre du modèle de la compétence, par le développement conjugué et itératif de nouveaux concepts pour comprendre les dimensions oubliées de l'Homme (et montrer ainsi les carences du modèle) et de nouveaux outils pour en gérer les dimensions opératoires, et uniquement celles-ci (en réponse aux carences identifiées en amont).

Il semblerait que l'objectif pour les chercheurs en GRH, étiquetés pro-actifs, soit ici de civiliser les mutations, en jetant ainsi les bases d'un nouvel humanisme, comme le préconise Galambaud (1994). L'évolution prévisible est alors celle d'un enrichissement continu de la discipline, les nouveaux outils de GRH créés appelant de nouvelles conceptualisations visant à en repérer les limites et à produire des améliorations (et ainsi de suite). C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il s'agit là du processus évolutif le plus heuristique.

Selon Perret (1995), un tel scénario de civilisation de l'univers professionnel repose sur trois principes préalables :

---

<sup>6</sup> Voir, par exemple, ces référentiels de compétences largement inusités.

- Le passé ne doit pas être idéalisé, en particulier la condition salariale (qui implique, par exemple, une mobilisation au travail du matin au soir),
- La flexibilité fait et fera partie du paysage économique,
- Cette évolution peut être anticipée, préparée et accompagnée, afin d'être assumée et non subie.

Il requiert des tenants de la GRH (chercheurs comme praticiens) de savoir résister au fantasme de maîtrise totale de l'individu au travail (qui se trouve à l'horizon du vocable même de "gestion des ressources humaines"). En effet, il s'agit selon nous, tout à la fois :

- de pouvoir défricher de nouvelles dimensions cachées de l'Homme et en produire des analyses toujours plus fines (notamment par un travail interdisciplinaire),
- mais de ne pas chercher simultanément à instrumenter ces dimensions enfin dévoilées et de se limiter à la gestion des dimensions opératoires, certes avec une efficacité accrue, mais aussi dans le respect informé et délibéré de cette totalité humaine de mieux en mieux entrevue.

Autrement dit, dans cette configuration, l'orientation explicative de la GRH ne sert qu'indirectement son orientation prescriptive : elle a d'abord pour vocation de proposer une ligne de partage entre ce qui est gérable et ce qui ne l'est pas, même si -paradoxe- l'établissement de cette frontière d'intervention de la GRH, par rapport aux différentes dimensions de l'Homme, passe nécessairement par une meilleure compréhension de ce qui va rester en jachère ; elle permet ensuite, mais ensuite seulement, de recomposer la GRH, tant dans ses concepts opératoires que dans ses outils mêmes, en fonction de ce recentrage et de la connaissance produite en amont (presque pour n'en rien faire).

C'est pourquoi nous avons parlé de nouvel humanisme. Une telle expression, un brin pompeuse, signifie pour nous, en l'espèce, que la GRH en tant que discipline peut aujourd'hui promouvoir l'idée d'une instrumentalité qui ne ferait pas violence à l'humain : une "troisième voie" entre le refus de toute instrumentalisation de l'Homme (contradictoire avec la notion même de gestion ou de management) et l'instrumentalisme pur, si ce n'est aveugle (dont on a évoqué les dérives). Ce que nous proposons n'est autre alors qu'une *instrumentalité limitée*, à la fois riche et forte de ce qui lui reste résolument extérieur et pourtant indispensable, à l'instar de ce qui est proposé dans le scénario 4.

Ainsi, malgré leurs résonances apparemment ou potentiellement instrumentales, les développements conceptuels que nous avons esquissés plus haut, pour remodeliser la GRH, ne sont pas assimilables à de l'instrumentalisme (au sens du scénario 3), mais traduisent, dans l'esprit au-delà de la lettre, une perspective épistémologique nouvelle.

### 3.2. Une épistémologie renouvelée pour la G.R.H. :

Cette nouvelle perspective épistémologique présuppose, à notre avis, l'ouverture de deux voies conjointes de réflexion, qui sont à la fois des axes de délimitation du champ d'intervention de la GRH et des conditions éthiques pour l'action.

La première piste de réflexion vise à se situer dans le cadre d'une conception renouvelée du travail, de façon à ce que la GRH puisse contribuer à le "remettre à sa place". Cette ligne d'analyse s'oppose à un courant de pensée actuel, selon lequel la France est malade parce que le travail a perdu la centralité qui devrait être la sienne, en tant que moyen quasi-exclusif d'intégration sociale (De Bandt & al., 1995). En cela, ce courant prend acte des évolutions de la condition salariale et de la prise de conscience par les salariés de la fragilité du lien avec l'entreprise, mais pour mieux réclamer un salutaire retour en arrière (scénario 2).

Pour notre part, nous pensons au contraire qu'il convient à proprement parler de démythifier le travail, ainsi que ce lieu d'ancrage instable qu'est l'entreprise, et de reconstruire le lien social sur d'autres bases, notamment citoyennes (Meda, 1995). Certes, la GRH ne saurait être, en ce cas, l'architecte ou le maître d'œuvre de cette reconstruction, d'ordre fondamentalement sociétal. Seul l'Etat a, en effet, la capacité ou les moyens d'agir efficacement sur une valorisation du secteur para-professionnel (par la promotion, par exemple, de la notion d'activité, au sens du rapport Boissonnat) et sur la redéfinition du pacte social. Toutefois, les Hommes de GRH peuvent jouer un rôle non négligeable dans le changement de mentalités, nécessaire à un repositionnement du travail : en particulier, aider les personnels à désinvestir la sphère professionnelle d'un point de vue identitaire, et à réinvestir corrélativement la sphère privée.

Ce qui implique peut-être, concrètement, d'intervenir en tant que praticien des ressources humaines sur les activités extra-professionnelles des individus au travail. Tel est, croyons-nous, le possible "devoir d'ingérence" du DRH, non plus en tant que dirigeant paternaliste ou pseudo-assistante sociale, mais comme opérateur -au niveau "micro"- de la reconfiguration du lien social. Une telle responsabilité ne signifie donc nullement une prise en charge complète de l'Homme en entreprise, mais de l'ensemble de ses dimensions opératoires, dans et hors le travail, les autres dimensions humaines étant laissées, non pas à l'abandon, mais bel et bien "tranquilles".

La seconde piste de recherche que nous proposons consiste à se doter d'une nouvelle théorie du sujet humain (différent de l'acteur, au sens social du terme), de façon à ce que la GRH puisse contribuer à "ménager le sujet" (tout en permettant de manager l'acteur). Cette nouvelle théorie délimite selon nous le sujet comme un concept tout à fait spécifique, non identifiable à l'être humain dans ses acceptions philosophique, psychologique, anthropologique ou sociologique : c'est le sujet tel que le promeut seulement la psychanalyse (Leclaire, 1998a). Il n'est alors assimilable ni à l'acteur, ni même à l'individu.

En effet, là où l'acteur est étymologiquement celui qui agit, dans l'ordre de la réalité, le sujet est, plus souvent qu'à son tour, agi par l'inconscient (d'où l'expression de "sujet de l'inconscient"). De même, là où l'individu est étymologiquement "indivisible", le sujet est la marque indépassable d'une division de l'Homme d'avec lui-même, du fait du langage et de la distance symbolique structurelle qu'il introduit dans son rapport au monde (Leclaire, 1998b). Ce qui fait que nul objet, même s'il peut répondre à un besoin, ne peut combler cette différence par quelque adéquation, c'est-à-dire satisfaire le désir : "Car il reste toujours, entre le mot et la chose, entre l'expérience de la satisfaction et les mots de son souvenir ou de son projet, un irréductible écart qui est le désir même. Le sujet, au sens psychanalytique du terme, est en quelque sorte la fonction témoin de cet écart" (Leclaire, 1998a, 230).

Reconnaître cette "fonction-sujet" comme porteuse d'un principe d'inachèvement structurel, n'est dès lors pas neutre pour le lien social et le fonctionnement des entreprises. Car, que promettent les collectifs humains -et notamment les collectifs de travail- aux personnes qu'elles intègrent, si ce n'est qu'ils sont propres à fournir les objets du "bien vivre" ? (Voir la notion de motivation). Or, la pratique de la fonction-sujet incite à se déprendre d'une telle illusion (Leclaire, 1998c), puisque le sujet comme instance du "je" ne peut précisément se constituer que comme le négatif de l'insertion de l'individu dans un système de comportements sociaux.

Dotée de cette nouvelle théorie du sujet, la GRH d'orientation explicative peut désormais contribuer à dénoncer le faux-semblant d'imaginaire organisationnel, c'est-à-dire à énoncer que l'Entreprise n'a intrinsèquement, à l'égard de ses salariés, aucune demande que ces derniers seraient sommés de satisfaire ; qu'il n'y a ni dirigeant-père, auquel se confronter (pour s'y opposer ou s'y soumettre), ni organisation-mère, avec laquelle espérer fusionner, ni collègues-frères, avec lesquels rivaliser ou s'unir. Il n'y a que du travail, l'horreur du "rien" du travail, et l'entreprise n'est qu'une machine économique et sociale (Guinchard, 1997).

Pour autant, cette délimitation renouvelée du sujet ne saurait déboucher sur une quelconque caractérisation ontologique de la "personne" en soi, libre de toute attache. Ce qui signifie qu'on ne cessera pas de prêter attention au système social dans lequel s'explique le mode d'être particulier de son existence spécifiquement "humaine" ("la nature de l'homme, dit Lacan, c'est sa relation à l'homme"). Simplement, la GRH d'orientation prescriptive pourra tout de même travailler à débarrasser le lien social de l'obscénité imaginaire et à désintriquer la pulsion sociale de la pulsion de pouvoir (Major, 1998), c'est-à-dire à faire en sorte que les individus ne s'identifient pas à leur rôle social ou professionnel (Ollivier, 1994). Le bénéfice de cette opération se situe, tant du côté de l'éthique, du maintien de la radicale singularité de la parole et de la reconnaissance de l'altérité, que du côté de la performance, liée au renoncement à l'uniformité et à la promotion de la différence, ainsi que du projet.

Ce en quoi ménager le sujet, comme nous l'avons annoncé plus haut, n'empêche nullement de manager l'acteur, à savoir de gérer les hommes comme la GRH nous l'enseigne, tout en préservant précisément leur statut de sujet (insatisfait par constitution), et de leur ménager une place où ils puissent authentiquement poser la question de leur désir (par exemple, au sein de groupes d'analyse de pratiques). Toutefois, remarquons qu'ouvrir des lieux de parole où le sujet élabore symboliquement, avec ses propres signifiants, son insertion professionnelle et organisationnelle, ne consiste pas à laisser les individus parler pour dire ce qu'ils veulent (comme dans de purs groupes d'expression). En effet, le sujet, tel que nous l'avons défini, se distingue de la notion traditionnelle de subjectivité, caractérisable ici comme une structure qui donne aux hommes cette idée qu'ils sont à eux-mêmes compréhensibles, au profit d'une subjectivité sans intériorité qui se manifeste seulement par l'insistance de ses exigences, sages ou folles, et de ses comportements, répétitifs ou déviants. L'être humain se trouve alors bien plutôt écartelé entre une pseudo-subjectivité qui s'origine en elle-même et s'autonomise, et la structure objective de son être de sujet dans laquelle sa conscience claire est l'épiphénomène typique d'une obscurité radicale à soi-même.

Cette conception d'inspiration psychanalytique du sujet ne fait donc pas disparaître celle d'acteur, dont elle apparaît seulement comme le négatif, mais cette notion d'acteur peut être alors enrichie par la prise en compte de dimensions cognitives, au sens de la psychologie sociale cognitive (Lauriol, 1998). Si le sujet est foncièrement dépendant de l'ordre du langage (le sujet de l'inconscient ne connaît en fait d'autre entreprise que celle des mots), l'acteur dont il est le corollaire, quant à lui, n'est ni libre de ses stratégies, ni asservi à un contexte. Il n'est pas non plus cet élément fusionnel d'une organisation, bien mis à mal par la logique "compétences". Disons qu'il pourrait être défini comme une entité réflexive, dotée de compétences pour agir, qui lui permettent de ne pas se soumettre totalement aux structures.

En d'autres termes, ce serait un acteur d'essence phénoménologique, c'est-à-dire conscient et intentionnel, cette conscience étant dirigée vers des objets externes (puisque la conscience est vis-à-vis d'elle-même une structure de méconnaissance irrémédiable). La rationalité de ses conduites n'est pas à rechercher exclusivement dans une sorte de jeu avec les structures et les contraintes imposées par l'organisation, mais dans des logiques d'action singulières, contextuelles, qui se construisent dans l'interaction et forment des conventions fondatrices pour l'action.

Notre projet d'une réintroduction du sujet dans la GRH ne revient pas ainsi à faire prévaloir les droits de ce sujet sur l'entreprise (et de subordonner la GRH à la psychanalyse), mais simplement de faire figurer ce nouveau continent sur la cartographie de la gestion, comme un continent interdit, à préserver telle une réserve naturelle.

Reconstruire la GRH "avec" le sujet (dans l'acception que nous avons introduite), c'est signifier alors que les individus sont responsables de leur tête, qu'ils le veulent ou non, et que le but du management est de créer les conditions pour qu'on prenne le risque qu'ils le veulent (Guinchard,

1996). C'est dans cette optique que nous pouvons donc tracer le périmètre délimitant le champ d'intervention de la GRH : il s'agit de considérer le sujet (de l'inconscient) sans l'approcher, de traiter du sujet sans y toucher, c'est-à-dire de laisser les hommes libres de travailler, libres de jouer leur désir de travail, pour rendre une certaine fluidité au jeu relationnel de l'entreprise (Arnaud, 1998).

Ce projet de reconstruction humaniste de la GRH nécessite alors une redéfinition de son champ d'intervention et des différentes catégories d'analyse qui le constituent.

### **3.3. De nouvelles catégories d'analyse pour civiliser les mutations**

Pour recomposer une GRH en adéquation avec le nouveau contexte socio-économique, il apparaît nécessaire de redéfinir le champ de questions qui caractérisent les modélisations aujourd'hui en crise (une modélisation étant considérée ici comme un schéma, une représentation d'une classe de phénomènes liée à un champ de questions) (Roy, 1985). Ce repositionnement peut être opéré à partir de la constitution de nouvelles catégories d'analyse pour décrire, comprendre et expliquer la dynamique de fonctionnement d'un objet renouvelé.

Les ruptures évoquées dans les deux premières parties de ce texte conduisent à redéfinir l'objet traditionnel de la GRH, celui de la régulation du travail et des relations d'emploi, ainsi que les catégories d'analyse qui lui sont associées.

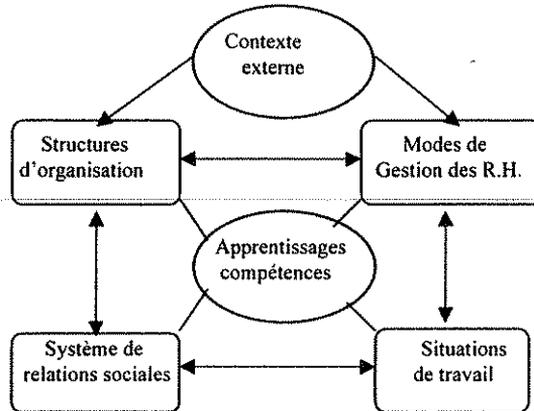
Ces catégories sont aujourd'hui organisées autour d'une notion centrale, celle de travail et d'emploi salarié, et d'un modèle global dit de la qualification. Ce modèle fondait un "ordre social" aujourd'hui mis à mal par "la recherche d'une flexibilité accrue" (Louart, 1993). 206), ce qui ne va pas sans créer tensions et ruptures.

Pour "repenser" cet ordre, il est nécessaire de redéfinir l'objet de l'analyse à partir de considérations d'ordre épistémique qui puissent permettre à la GRH de conserver son caractère de discipline scientifique.

D'après Hatchuel (1988), ce qui caractérise une discipline fondamentale, d'un point de vue scientifique, réside dans sa capacité à satisfaire aux trois conditions suivantes :

- définir un objet d'analyse composé d'un ensemble de phénomènes qui ont un caractère universel (le pouvoir, l'action, le conflit, la coopération, l'interaction, etc.),
- proposer une analyse de ces phénomènes, des rapports qu'ils entretiennent entre eux, et montrer que ces rapports et ces faits existent, et qu'ils ont déjà existé,
- proposer un modèle d'analyse qui permette d'identifier ces phénomènes, d'en comprendre la logique de construction et de développement, et de penser leur potentiel de transformation en rapport avec une dynamique de l'action.

Dans cette perspective, le nouvel objet de la GRH pourrait s'établir comme ci-dessous (Figure 1).



**Figure 1 : Un objet renouvelé pour la GRH**

Cet objet renouvelé élargit le contexte de l'analyse ; il permet la prise en compte de dimensions souvent négligées jusqu'à présent, qui sont celles imposées par un contexte externe en partie contraint par le modèle du Développement Basé sur les Ressources (D.B.R.) décrit dans la première partie de ce texte. Comme nous l'avons vu, il ne va pas sans exercer de fortes prescriptions sur les formes d'organisation qui sont nécessaires à son déploiement, ces formes nouvelles nécessitant de nouveaux modes de régulation de l'action qui s'y inscrivent.

L'analyse de ces éléments pourrait être envisagée à partir de l'approche contextualiste proposée par A.M. Pettigrew (1992). Elle permet d'identifier les forces internes et externes à l'organisation qui contraignent l'évolution de ce contexte dans une perspective temporelle, d'identifier les processus à l'œuvre dans cette dynamique et d'évaluer leurs effets sur des contenus (des actions, des décisions...) qui sont construits par des acteurs (Brouwers & al., 1997). Cette approche s'accorde parfaitement avec une perspective épistémologique de nature constructiviste, qui implique la reconnaissance du rôle central "du sujet... et de sa subjectivité" (Giddens, 1987.14), en accord avec la représentation du sujet proposée plus haut, en relation avec l'analyse des dimensions contextuelles de l'interaction, à la fois contraignantes et habilitantes (la dualité du structurel selon Giddens).

L'analyse des activités y est conçue autour de notions nouvelles, comme celle de processus par exemple, qui transforment radicalement la définition de la situation de travail et par extension celle de l'équipe ou encore de collectif. Les modes de régulation de ces collectifs renouvelés s'appuient sur des dimensions qui posent une conception différente de la coopération nécessaire à l'action collective. On passe ainsi de la qualification comme règle conventionnelle qui fonde le statut, la rémunération, le développement personnel et professionnel, à la contractualisation, à l'incitation ou à la définition de conventions différenciées selon les lieux dans lesquels elles s'élaborent (ces lieux, dans l'entreprise en réseau par exemple, pouvant être multiples et caractérisés par de fortes différenciations dans le contexte de l'action).

Cette perspective s'inscrit dans le cadre de paradigmes maintenant bien établis en économie et en sociologie. Il s'agit de l'approche contractualiste, qui fonde l'économie des coûts de transaction d'un côté, et du courant conventionnaliste, d'origine sociologique, de l'autre.

L'économie des coûts de transaction (Williamson, 1979) considère que tout échange entre deux agents nécessite l'élaboration d'un contrat (comme le contrat de travail) pour définir ex-ante et gérer ex-post cette transaction. Elle s'appuie sur quelques hypothèses fortes quant à la nature des agents (rationalité limitée, opportunisme des agents et par conséquent incomplétude des contrats). L'opportunisme des agents est une donnée inhérente à la négociation et à l'exécution d'une transaction ; il résulte de l'impossibilité de prévoir l'ensemble des configurations possibles, en créant ainsi une incertitude qui doit être réduite et contrôlée par l'élaboration de dispositifs contractuels appropriés.

Le courant conventionnaliste considère que les hypothèses de l'économie des coûts de transaction ne peuvent suffire à rendre compte de ce qui fonde l'échange. Schelling (1986) démontre qu'il est de nombreux cas où le contrat ne permet pas de comprendre les sources de "l'arrangement" qui se forme entre les agents. Ces sources résident dans une "connaissance commune", une convention étant définie comme un dispositif cognitif collectif (Favereau, 1989), qui constitue une forme de régularité qui émerge de l'interaction ; elle est construite par les acteurs dans cette interaction, sous une forme objectivée, c'est-à-dire qui s'appuie sur des objets conventionnels (comme un "référentiel qualité", par exemple) et des règles qui peuvent être "prêtes à l'emploi" (peu sujettes à interprétation) ou "interprétatives", à savoir qui nécessitent le développement d'un sens commun pour se mettre d'accord et se coordonner (Reynaud, 1997).

L'économie des conventions s'intéresse ainsi à la construction de ces règles, à leur signification pour les agents, à leur articulation avec l'action collective développée et au système d'attentes réciproques qui se crée dans la convention.

Ces ancrages théoriques nouveaux pourraient participer d'un renouvellement en matière d'analyse de la constitution et du fonctionnement du collectif, et de ses modes de régulation en tant que système de relations sociales. Le modèle de la compétence pourrait ainsi être analysé en termes de convention, de nature interprétative, qui se construit et s'actualise dans l'interaction. Il semble que ce processus de construction soit déjà à l'œuvre dans les organisations, par exemple autour de la question de l'employabilité (Alborghetti & al., 1997).

Ces conventions sont contextuelles, plus que contingentes, ce qui limite d'emblée toute visée prescriptive et nécessite l'adoption de perspectives analytiques différentes. Ce n'est plus le poste ni l'équipe qui apparaissent comme unités d'analyse pertinentes, mais celle de situation (Girin, 1990 ; Wacheux, 1996) de travail, de gestion, dans laquelle se construisent des agencements nouveaux qui permettent de réguler l'action collective. De ce fait, la question des modes de GRH s'en trouve également modifiée. Il ne s'agit plus de définir simplement des règles de prescription et de mesure, mais de mettre en place des mécanismes d'incitation, qui permettent de réduire, ou de cadrer le risque de "hasard moral" qui pèse sur les acteurs (sur les acteurs des situations, tout autant que sur l'organisation elle-même).

La firme J, analysée par Aoki (1990), s'appuie sur une conception de la coordination horizontale articulée autour d'un mode de gestion, la hiérarchie des grades, qui tient beaucoup plus de l'incitation que du contrôle hiérarchique. Il ne s'agit pas ici de prétendre à une importation pure et simple d'un mode de gestion doté de fortes spécificités culturelles, mais de s'intéresser aux principes qui structurent la firme J (focalisation sur l'acquisition d'informations et de connaissances nouvelles par l'ensemble des opérateurs plutôt que focalisation sur la spécialisation des activités, et importance accordée à la communication interpersonnelle pour coordonner l'action collective). Ces principes visent à développer l'apprentissage mutuel et le développement de compétences individuelles et

collectives, le système de la hiérarchie des grades venant sanctionner cette capacité à accroître la base de connaissances globales de l'entreprise.

C'est à ce stade que se pose une question centrale relative à ces processus d'apprentissage, à savoir la question de la confiance nécessaire à la coopération et à l'action collective.

Cette notion peut être considérée comme une "grandeur domestique", c'est-à-dire qui se crée dans l'interaction. Elle se distingue de la réputation parce qu'elle constitue "un capital privé, lié à la relation... alors que la réputation est un bien public... un repère externe à la relation" (Dupuis, Kechidi, 1996.14). Cette grandeur, qui peut être liée au calcul, à une connaissance mutuelle ou encore à une compréhension réciproque (Shapiro & al., 1992), se crée dans l'interaction à partir de médiations sociales, organisationnelles, psychologiques et cognitives qui doivent être identifiées. En d'autres termes, c'est de la formation de représentations individuelles et collectives dont il s'agit ici, représentations qui sont au cœur de l'émergence de la coopération nécessaire à l'apprentissage et au développement de nouvelles compétences.

Cette attention portée aux processus coopératifs d'apprentissages individuels et collectifs s'inscrit, selon Nonaka (1997), dans une "organisation hypertexte", composée de couches ou de contextes interconnectés (le système "entreprise" composé des activités routinières, le système "équipes de projets" qui crée de nouvelles connaissances par l'expérimentation, et la "base de connaissances" qui permet de codifier et de mémoriser les connaissances acquises, et de les combiner dans d'autres activités). Cette organisation permet d'implémenter un modèle de création de connaissances organisationnelles en cinq phases (partage de connaissances tacites, création de concepts, justification de ces concepts, construction d'un archétype-projet, extension de la connaissance), ce processus de création autorisant la socialisation et l'intériorisation de connaissances nouvelles et explicitées.

Cette conceptualisation amène à reconsidérer la représentation même de l'organisation. On se situe ici dans une représentation d'une entreprise fondée sur la connaissance, en relation directe avec le modèle du D.B.R. Mais il existe également d'autres représentations de l'organisation en tant que système de relations sociales qui spécifie un collectif.

M. Callon (1986, 1992), par exemple, propose de considérer une "méta-organisation" qui dépasse le strict cadre des frontières de l'organisation et de son environnement, pour l'étendre à l'ensemble des intermédiaires qui sont en relation avec un réseau socio-technique. Cette représentation pose le principe que les acteurs ou entités qui composent un réseau sont mutuellement dépendants des ressources engagées et contrôlables par d'autres acteurs ; la mise en commun de ces ressources peut en effet, être bénéfique à tous, sous réserve de comportements opportunistes, si cette mise en commun débouche sur une externalité positive (i.e. qui permet d'augmenter la valeur d'un bien lorsqu'il est consommé par d'autres).

Cette représentation du collectif, basée sur la notion de réseau, met en scène des acteurs, de type stratégique, qui cherchent à créer des irréversibilités pour eux-mêmes et pour les autres ; ce faisant, ils se rendent indispensables au système. Ces comportements stratégiques construisent un système de relations sociales dont la dynamique dépasse le strict cadre de l'analyse stratégique (Friedberg, 1993). La notion d'intérêt porté par un acteur froid et calculateur qu'elle met en avant peut avantageusement être enrichie par la notion de logique d'action. Dans cette nouvelle sociologie des logiques d'action, l'acteur est considéré comme stratégique mais aussi social, historique, groupal et pulsionnel. Il s'inscrit dans une situation caractérisée par un contexte historique et institutionnel, par des instances symboliques et mythiques, et par un ensemble d'objets, au sens conventionnaliste du terme (Bernoux & Herreros, 1996). L'acteur y apparaît comme intentionnel, capable d'élaborer une représentation de ces situations et doté de capacités et de compétences stratégiques pour agir. Il se situe dans une perspective analytique qui est celle de l'individualisme méthodologique de nature

ontologique, qui s'intéresse à un sujet individuel et collectif, en affirmant ainsi le primat du sujet, même si ce dernier est socialement régulé.

Ce projet de recomposition de la GRH s'inscrit ici dans une proposition de recadrage de l'objet lui-même. Celui-ci s'appuie sur de nouvelles catégories d'analyse pour reconsidérer le champ des questionnements de la GRH, et donc des classes de phénomènes qu'elle se propose d'étudier. Ces catégories nouvelles invitent à développer une représentation renouvelée de l'organisation et de l'action collective qui s'y déroule : ce n'est plus la relation d'emploi qui y occupe une place centrale, et la notion de régulation du travail disparaît au profit de notions nouvelles comme celles de coordination de l'action ou encore de logiques d'action. Ce recadrage s'appuie sur un enrichissement de la discipline qui mobilise des cadres théoriques divers qui permettent de redéfinir les catégories d'analyse de cet objet renouvelé.

La question des structures d'organisation y est envisagée du point de vue des effets entraînés par la configuration des activités sur les modes de coordination de ces activités, et, plus largement, de l'action collective. Le concept (ou la notion) de convention permet de poser l'interaction sociale comme mode de construction des règles de coordination et des systèmes d'attentes qui s'y développent. De ce fait, les modes de gestion de ces interventions humaines doivent faire l'objet de réflexions approfondies sur les modes de coordination à l'instar de ce qui existe dans certaines organisations comme la firme J par exemple. Les processus d'apprentissage y trouvent une place centrale, structurant des situations de travail dans lesquelles se forment et se développent des logiques d'action. Ces logiques sont développées par des acteurs, dotés de compétences stratégiques pour agir et dotés de capacités réflexives.

## CONCLUSION

Malgré leurs résonances apparemment ou potentiellement instrumentales, les développements conceptuels qui viennent d'être esquissés pour revisiter la GRH, ne doivent pas être assimilés à de l'instrumentalisme (au sens du scénario 2). Tout au contraire, ils visent à recadrer les perspectives épistémologiques et théoriques d'une discipline de gestion, la GRH, aujourd'hui confrontée à des tensions et des contradictions qui nécessitent justement de sortir du cadre initial pour dépasser une situation qui peut être qualifiée de paradoxale.

Ces développements s'inscrivent dans une orientations explicative, basée sur un "nouvel humanisme" sans pour autant négliger la nécessité de la création d'outils ou d'instruments basés sur de nouvelles catégories d'analyse aux fondements théoriques renouvelés (voir le scénario 4).

Ce renouvellement est rendu nécessaire dès lors que l'analyse développée dans les deux premières parties de ce texte, est considérée comme pertinente.

Le modèle de la compétence, qui caractérise aujourd'hui l'orientation dominante de la GRH (en réponse en quelque sorte aux "prescriptions" imposées par le modèle du D.B.R.), ne va pas sans poser quelques problèmes et tensions dans son déploiement. Ces tensions affectent directement la GRH dans ses deux dimensions (prescriptive et explicative). Le développement de l'organisation qualifiante, et de la logique compétence qui l'accompagne, se heurte en effet à un certain nombre de difficultés ; elles sont de nature technique et managériale, les postulats de cette logique pouvant être qualifiés de "contre-culturels" au regard des pratiques établies. Elle remet également en cause quelques-uns des fondamentaux du compromis social établis autour du modèle de la qualification, en particulier l'idée même de lien social au profit de la notion d'employabilité.

L'ensemble de ces tensions conduit à la nécessaire recomposition de la GRH autour d'un scénario dit de "l'accompagnement raisonné" ; ce scénario s'appuie sur la remise en cause de la place centrale du travail en tant que forme de socialisation et de construction de l'identité, au profit d'une vision renouvelée du sujet et de sa place dans l'organisation.

Ce faisant, nous pensons que les Hommes doivent être considérés pour ce qu'ils font, et non pour ce qu'ils sont (Roche & Michalon, 1997), et que la GRH doit redéfinir son champ d'intervention autour du statut de science de l'Homme et non pas comme une science qui chercherait à maîtriser l'Homme contre le sujet.

---

### Bibliographie

---

- ALBORGHETTI E., CASTRO J-L. & MERDJI M., - « La situation du cadre français : du statut à la compétence », *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Presses HEC, Montréal, Canada, 1997, p. 24-36.
- ALLOUCHE J. & HUAULT I., - « Relations sociales et flexibilité du travail : vers une évolution du système de régulation. Le cas du travail intérimaire en France », in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Presses HEC, Montréal, Canada, 1997, p. 150-172.
- AMADIEU J.F., CADIN L., - *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, Gestion Poche, 1996.
- ARNAUD G., - "L'organisation prise dans le symbolique", *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1998, à paraître.
- ARNAUD G. & AL., - « L'audit social revisité par de nouveaux enjeux stratégiques ? Pour une intégration des déterminants économiques et de l'impact psychosociologique de la gestion de l'emploi », *Actes de la 13<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS*, Aix-en-Provence, 1995, p. 41-53.
- BARET C., - « La gestion de la flexibilité du temps de travail dans les grandes distributions françaises : la GRH mise en échec ? », in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Presses HEC, Montréal, Canada, 1997, p. 173-189.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., - "Global Strategic Management : Impact on the new frontiers of strategy research", *Strategic Management Journal*, (1991), Vol. 12.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., - "Changing the role of top management : beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, (Nov. Déc. 1994) p. 113.127.
- BEAUVOIS J-L. & JOULE R., - *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG, Grenoble, 1987.
- BERNOUX P., - *La Sociologie des entreprises*, Point Seuil, Paris, 1995.
- BOURHIS A., - « Perceptions, attitudes et comportements des employés précaires », *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Presses HEC, Montréal, Canada, 1997, p. 108-119.
- BOUDIEU P., - *La précarité est aujourd'hui partout*, in Contre-feux, Liber-Raisons d'agir, Paris, 1998.
- BRABET J. & al., - *Repenser la GRH ?*, Economica, Paris, 1993.
- BROCHIER D., - « L'entreprise formatrice », *Thèse de Doctorat Lest*, Aix-Marseille, 1993.
- BROUILLET J., - « Utiliser le contrat de travail comme un outil de gestion », in *Tous DRH*, sous la direction de J-M. PERETTI, Les Editions d'Organisation, Paris, (1996), p. 47-58.
- BROUILLET J. & GRUBER H., - « Avec la recherche de diverses formes de flexibilité, le contrat de travail est-il mort ? », *Actes de la 15<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS*, Aix-en-Provence, (1997), p. 95-100.

- BRUNHES B., - « La flexibilité de la main d'œuvre dans les entreprises : étude comparée de 4 pays européens », in *La flexibilité du marché du travail, Nouvelles tendances dans l'entreprise*, OCDE, Paris, (1989).
- BUE J., - « Les différentes formes de flexibilité », *Travail & Emploi*, 3, 1989, p. 29-35.
- BUTERA F., - *La métamorphose de l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- CADIN L., AMADIEU J.F., - « Les organisations qualifiantes : idéologies managériales et pratiques d'entreprise », *Gestion*, Vol. 22, n° 3, (1997), p. 34-42.
- CADIN L., GUERIN F. & PIGEYRE F., - *Gestion des Ressources Humaines - Pratiques et éléments de théorie*, Dunod, Paris, 1997.
- CARPENTIER-ROY M.-C., - "Nouvelles organisations du travail : paradoxes et souffrances", *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. III, 5, (1996), p. 17-24.
- CASTEL R., - *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 1995.
- CASTRO J.-L., GUERIN F., LAURIOL J., - "Les fondements de la transversalité en management stratégique et des R.H. Le modèle des "3C" en question", *Revue Française de Gestion*. (Mars-Avril-Mai 1998), n° 118.
- CAUDRON S., - "Contingent workforce speers HR planning", *Personnel Journal*, 73, (1994), p. 52-60.
- CEZARD M., - "La GPEC à l'épreuve des faits", *Travail et emploi*, 57 bis, (1993), p. 4-7.
- CHAMBRIER L., - « GRH dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH », *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIIIème Congrès de l'AGRH, Presses HEC, Montréal, Canada, 1997, p. 149-162.
- CHANLAT J.-F. & al., - *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, ESKA, Paris, 1991.
- Chevalier P. & Dure D., - "Quelques effets pervers des mécanismes de gestion", *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, (Septembre 1994), p. 4-14.
- CLOT Y., - *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, Paris, 1995.
- CLOT Y. & al., - *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluridisciplinaire*, Octarès, Toulouse, 1996.
- COOPER S., - "Expanding use of the contingent workforce in the American economy : new opportunities and dangers for employers", *Employee Relations Law Journal*, 20, (1995), p. 525-539.
- CORIAT B., - *L'atelier et le robot*, C. Bourgeois, Paris, 1990.
- COURPASSON D. & LIVIAN Y.-F., - "Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ?", *Revue de GRH*, (1991), 1.
- DAVIS-BLAKE A. & UZZI B., - "Determinants of employment externalization : a study of temporary workers and independant contractors", *Administrative Science Quarterly*, (1993).
- DE BANDT J. & al., - *La France malade du travail*, Bayard, Paris, 1995.
- DE CONINCK F., - *Travail intégré, société éclatée*, PUF, Paris, 1995.
- DE CONINCK F., - "Les nouvelles organisations à la recherche de leur deuxième souffle", *Actualité de la formation permanente*, (1996), p. 142.
- DE TERSAC G., DUBOIS P., - *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadues Edition, Toulouse, 1992.
- DEFELIX C., DUBOIS M. & RETOUR D., - « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIIIème Congrès de l'AGRH, Presses HEC, Montréal, Canada, 1997, p. 83-99.
- DEJOURS C., - *Souffrance en France*, Le Seuil, Paris, 1998.
- DESREUMAUX A., - "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*. (Janv-Fév. 1996), p. 86.108.
- DUGUE E., - "L'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise : une analyse critique", *Problèmes économiques*, 2420, (1995), p. 27-32.
- DUPUIS C., KECHIDI M., - "Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations", *Sciences de la Société*, n° 39, p. 3-19, 1996.
- Egg G., - "Les apports de l'audit à la gestion anticipatrice des emplois", *Personnel*, 332, (1992), p. 18-24.

- FARASTIER A., - « Gestion anticipative des compétences stratégiques : le rôle de la DRH ? », in *La GRH, Science de l'action ?*, Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, 1994, p. 778-788.
- FERRARY M., - « La flexibilité de l'emploi dans la firme. Pour une gestion stratégique des mécanismes du marché du travail », in *La GRH, Science de l'action ?*, Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, 1994, p. 549-562.
- FLECHEL M. & PERETTI J-M., - « Audit des plans sociaux », in *L'audit social en 1994*, Actes de la 10<sup>ème</sup> Université de l'IAS, 1994, p. 87-97.
- FLICHY P. & LINHART D., - "Entreprise et lien social" (présentation), *Réseaux*, 69, 1995, p. 5-6.
- FLOTTE-LEROLLE A., - "Psychodynamique du travail et pratique de conseil en management", *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. III, 5, (1996), p. 77-92.
- FRESSENET M., - "Processus et formes sociales d'automatisation", *Sociologie du Travail*, 34, (1992), p. 4.
- FRIEDBERG E., - *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris, 1993.
- GALAMBAUD B., - *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1988.
- GALAMBAUD B., - *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, Le social désarmé, ESF Éditeur, Paris, 1994.
- GALTIER B., JOLIVET A. & SILVERA R., - « La GPE : Outil de gestion des âges et des compétences ? », in *La GRH, Science de l'action ?*, Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, 1994, p. 563-574.
- GEBER B., - "The flexible workforce : using contingent workers wisely and humanely", *Training*, 30, 1993, p. 23-30.
- GILBERT P., - *La gestion des compétences : du discours à la construction des pratiques sociales* in Analyses et controverses en G.R.H. (C. Piganiol-Jacquet, Coord.), L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises, 1994.
- GIRARD B., - "Au-delà du salariat. Une gestion des Hommes par les contrats", *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, (Septembre 1995), p. 41-52.
- GIRIN J., - « Les agencements organisationnels », *Communication réalisée au Séminaire Condor*, Paris, 20 octobre 1994.
- Groupe HEC, - *L'École des managers de demain*, Economica, Paris, 1994.
- GUINCHARD R., - « Le travail de Thanatos », *Actes des 6<sup>èmes</sup> Journées nationales d'études Psychanalyse & Management*, Nantes, 1996, p. 71-80.
- GUINCHARD R., - « L'interprétation et le projet. Propositions pour un cadre analytique opératoire dans les entreprises et les organisations », *Actes des 7<sup>èmes</sup> Journées nationales d'études Psychanalyse & Management*, Toulouse, 1997, p. 105-131.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., - "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, (May-June 1989).
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., - "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, (March-April 1993).
- HENRIET B., - « Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines », *Actes de la 15<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS*, Aix-en-Provence, 1997, p. 237-255.
- HENRIET B. & BONEU F., - *DRH, c'est déjà demain !*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- HUEZ D., - "La fondation du groupe Paroles, et les nouveaux problèmes psychopathologiques rencontrés dans la pratique de médecine du travail", *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. III, 5, (1996), p. 63-75.
- KLARFELD A., - « La rémunération des compétences : une revue de littérature France-Amérique du Nord », *Actes de la 15<sup>ème</sup> Université d'été de l'IAS*, Aix-en-Provence, 1997, p. 285-302.
- LAURIOL J., - *La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive*. L'Harmattan, Coll. Dynamiques d'Entreprise, 1998.
- LE LOUARN J-Y., - "Doit-on prendre la GRH au sérieux ?", *Gestion*, (Mars 1995), p. 10-11.
- LEBORNE D. & LIPIETZ A., - "Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme", *Espaces et Société*, (1992), p. 66/67, 39-68.
- LECLAIRE S., (1998a) - *La fonction éthique de la psychanalyse. Entre les choses et les mots : le sujet*, in *Écrits pour la psychanalyse 2*, Seuil/Arcane, Paris, 1984, p. 219-232.

- LECLAIRE S., (1998b) - *Une discipline du conflit et de la contradiction* in *Ecrits pour la psychanalyse* 2, Seuil/Arcanes, Paris, 1991, p. 233-244.
- LECLAIRE S., (1998c) - *Le refoulement des lois. De l'objet d'une formation sociale*, in *Ecrits pour la psychanalyse* 2, Seuil/Arcanes, Paris, 1992, p. 245-249.
- LEMAIRE J.P., - *Développement international de l'entreprise*, Dunod, 1997.
- LEYENS J.P., BEAUVOIS J.L., - *L'ère de la cognition*, Presses Universitaires de Grenoble, 1997.
- LIVIAN Y-F. & TERRENOIRE J., - "Les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences", *Personnel*, 361, (1995), p. 59-61.
- LOUART P., - *Succès de l'intervention en GRH*, Editions Liaisons, Paris, 1995.
- MAJOR R., (1998) - « La psychanalyse à la recherche d'un modèle de lien social », *Communication aux 3èmes rencontres du CIPA. Groupe Sud-Ouest Institutions : Approche psychanalytique et anthropologique*, Montauban, 28 février 1998.
- MALLET J., - *L'organisation apprenante*, Tomes I & II, ouvrage collectif, Université de Provence, 1996.
- MEDA D., - *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier, Paris, 1995.
- MEIGNANT A., - "Les compétences stratégiques", *Personnel*, 336, (1992), p. 28-31.
- MENDEL G., - *La société n'est pas une famille*, La Découverte, Paris, 1992.
- MESCHI P.K., Roger A., - « Analyse des emplois, classification et compétences », *6ème congrès de l'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995.
- NELSON R., WINTER S., - *An evolutionary theory of economic change*, Harvard Press, Cambridge, 1982.
- NOHRIA N., BERKLEY J.D., - "An action perspective : the crise of the new management", *California Management Review*, (Summer 1994).
- OLLIVIER B., - "Dans l'entreprise, la question du sens n'est pas un luxe", *Education permanente*, 121, (1994) p. 145-157.
- PACHE G., - "PME et réseaux de compétences", *Revue d'économie industrielle*, (1991), 56.
- PELLEGRIN-RESCIA M-L., - *Sommes-nous tous des travaillants ?*, Hommes et Perspectives, Paris, 1994.
- PERETTI J-M., - *Gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur*, Editions Liaisons, Paris, 1995.
- PERETTI J-M., - "Combattre les effets pervers des plans sociaux", *Stratégies RH*, 17, (Printemps 1996), p. 8-13.
- Perret B., - *L'avenir du travail*, Le Seuil, Paris, 1995.
- PETTIGREW A.M., - "The character and significance of strategy process research", *Strategic Management Journal*, 13, (1992), p. 12-27.
- PEYRAT-GUILLARD D., - « La GRH face à la crise et la logique de compétence : le cas de la société Paulstra », in *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Actes du VIIIème Congrès de l'AGRH. Presses HEC, Montréal, Canada, 1997, p. 135-147.
- PIORE M. & SABEL C., - *Les chemins de la prospérité*. Hachette, Paris, 1984.
- POLIVKA A. & NARDONE T., - "On the definition of contingent work", *Monthly Labor Review*, 112, (1989), p. 9-16.
- ROCHE L. & MICHALON D., - *L'entreprise sans la psychologie*, Maxima, Paris, 1997.
- ROUSTANG G. & al., - *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.
- ROUZE J-P., - "Du lien social en entreprise", *Sciences de la société*, 27, (1992), p. 41-48.
- SAURET C., - « Les organisations qualifiantes : Processus de développement des compétences professionnelles », *Entreprise & Personnel*, (étude, 1989).
- SAVALL H. & ZARDET V., - *Ingénierie stratégique du réseau*, Economica, Paris, 1995.
- SAVALL H., - "Coûts cachés et récession économique", in *L'Audit social au service du management des ressources humaines*, ISEOR, Economica, Paris, (1994), p. 317-340.
- SCHWARTZ B., - *Moderniser sans exclure*, La Découverte, Paris, 1994.
- SHORE L. & TETRICK L., - "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", in *Trends in Organizational behavior*, sous la direction de C. Cooper & D. Rousseau, Wiley, New-York, USA, (1994), p. 91-109.

- THEYS M., - "Le concepts de reliance, paradigme de la gestion moderne", in *Voyage au coeur des Sciences Humaines*, De la reliance, T2, sous la direction de M. Bolle de Bal, L'Harmattan, Paris, 1996, p. 287-300.
- THUDEROZ C., - "Du lien social dans l'entreprise", *Revue Française de Sociologie*, XXXVI, (1995), 325-354.
- TREMBLAY M. & SIRE B., - *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC, Montréal, Canada, ed. 1997.
- VINCENT J-M., - "Flexibilité du travail et plasticité humaine" in *Bidet J., Tixier J. (dir), La crise du travail*, PUF, Coll. Actuel Marx confrontation, (1995), p. 155.164.
- WEBER A-M., - "What's so new about the new economy ?", *Harvard Business Review*, (Jan.-Feb. 1995).
- WEISS D., - "Les nouvelles frontières de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 100, (1994), p. 36-49.
- YANAT Z., - *Apport des sciences humaines dans le renouvellement des démarches d'audit social*, in *L'audit social au service du management des ressources humaines*, Economica, Paris, 1994, p. 35-41.
- ZARIFIAN P., - *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne : l'émergence de la firme coopératrice*. L'Harmattan, Coll. Logiques économiques, 1993.
- ZARIFIAN P., - « Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : à la recherche de la cohérence », *Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 1994, p. 15-20.