

Manager la valeur par les valeurs

Le management des ressources humaines dans les structures non pérennes

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS et Jean-Claude PEYROLLE

L'accélération du changement et la complexité croissante de l'environnement font émerger des formes nouvelles de l'action collective. Elles s'expriment en termes de recombinaison fréquente, voire permanente, de l'organisation. Prenant conscience qu'elle ne vit pas dans un environnement mais *par* celui-ci, l'entreprise est confrontée à l'inélasticité de la loi de la variabilité requise naguère formulée par Ashby (1956). Se découvrant système au sein d'un mégasystème englobant aux variations sans cesse plus chaotiques, elle ne peut survivre qu'en s'indexant sur les changements ambiants. La question majeure devient celle de sa *flexibilité*. L'organisation doit faire varier ses modes de fonctionnement selon une amplitude au moins égale à celle des variations de son contexte.

Dès lors, elle cesse d'être une réserve d'emplois stabilisés. Elle se transforme en un champ de forces productives qui se réorganisent en fonction des tâches à accomplir. Cette variabilité a d'abord concerné le *temps* du travail: le nombre des acteurs dont les contrats sont à durée indéterminés diminue tandis qu'augmente la cohorte de ceux dont la situation juridique est plus ou moins précaire¹. Mais cette flexibilité concerne désormais la *structure* du travail. Des relations nouvelles d'*alliance* et de *partenariat* relient des co-contractants, clients, sous-traitants, fournisseurs voire concurrents, etc... (Dussauge & Garette, 1995) Il en résulte un enchevêtrement de formes réticulées à la fois internes et externes dont l'ensemble constitue l'entreprise étendue (Achrol, 1997 ; Snow, 1997). Elle réunit en une infinie variété de structures non pérennes les contributions de firmes partenaires aux différents modes d'ingénierie simultanée de la firme-pivot.

Ces nouveaux visages de l'organisation exigent une implication de plus en plus grande de ses acteurs en termes de créativité, de réactivité et d'innovation (Miles & Snow, 1995 ; Probst & Büchel, 1995 ; Miles et Alii, 1997). C'est la raison pour laquelle les Ressources Humaines sont de plus en plus considérées comme déterminantes dans le développement d'un avantage compétitif à long terme (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1997, 1998). Or, les mutations précitées génèrent potentiellement des formes d'une GRH que l'on peut facilement qualifier "d'éclatée" et suscitent une insécurité croissante chez les acteurs de ces structures éphémères: instabilité de la relation d'emploi, annualisation de la durée du travail, développement de formes variables et individualisées de rémunération, etc... Pis, la Fonction Personnel semble perdre, *a priori*, l'essentiel de sa raison d'être dans la mesure où le droit commercial se substitue au droit du travail (Peretti, 1994). La croissance des organisations éclatées ne peut donc plus être fondée sur le mode de fonctionnement habituel et les outils traditionnels de la GRH. Celle-ci doit en effet résoudre une contradiction redoutable: des Ressources Humaines qui deviennent facteur structurant alors que les structures chargées de les gérer perdent leur raison d'être.

C'est à la résolution de cette contradiction, qui porte en elle les germes d'une GRH éclatée, que voudrait contribuer cette communication. Elle part d'un constat : une relation basée sur la confiance et le respect de valeurs communes est en train de se substituer aux rapports de dépendance qui régulaient hiérarchiquement la firme (Anderson, 1997). Elle en tire une conclusion logique : la gestion d'une telle circulation des *valeurs* devrait permettre de *piloter* le processus par lequel se crée *la valeur* au sein des structures non pérennes (§ 1). De telles formes nouvelles de la GRH ne peuvent trouver leur place au sein du cadre épistémologique élaboré pour rendre compte du fonctionnement de l'entreprise intégrée (§ 2). Par contre, elles peuvent constituer les prémisses d'une gestion symbolique qui serait en train d'émerger limitant ainsi les risques sérieux d'éclatement de la GRH dans ces structures (§ 3).

¹ Le nombre de travailleurs temporaires a presque doublé en France entre 1982 et 1995. Tous secteurs d'activités confondus, il est passé de 2 000 000 (9,2% des actifs) à 3 455 555 (15,6 % des actifs). Pour le seul secteur de l'industrie et pour la même période, les variations ont été de 3% à 5,7% des actifs. C'est ainsi qu'en 1995, 59% des agents de nettoyage et 51% des caissiers étaient désormais employés à temps partiel (source: INSEE, *Enquête Emploi 1995*).

1. LA CHAÎNE DE LA VALEUR DANS LES STRUCTURES NON PERENNES : LE ROLE DE LA GRH

Le processus de structuration de la chaîne de la valeur connaît des mutations profondes. En interne le *management par projets* multiplie des entités éphémères centrées sur différents segments du marché. En externe, des pans entiers de l'entreprise autrefois intégrée sont désormais externalisés ou en voie de l'être (Dess et Al, 1995).

Des rapports nouveaux de *co-traitance* se substituent à ceux, traditionnels, de sous-traitance. Parallèlement et au niveau de l'ensemble de l'organisation, l'application du *principe de subsidiarité* vide peu à peu les différentes fonctions de leur raison d'être. C'est ce dont témoigne l'évolution de *Disneyland Paris*.

Favoriser l'émergence d'une valeur

Des formes nouvelles de gestion des compétences et des parcours professionnels sont en train d'émerger au sein de ce parc de loisirs. Quelle était la situation antérieure ? Son organisation était à la fois monolithique et pyramidale. Que l'on en juge : on a pu y compter jusqu'à 17 niveaux hiérarchiques ! Quelle est la situation actuelle ? Une structure profondément renouvelée s'est mis en place : 220 entités indépendantes ont été créées depuis 1995. Elles sont fédérées en un réseau interne.

C'est à partir de lui que s'organise l'activité du parc tout entier depuis les entités prestataires des spectacles jusqu'à celles à qui incombent le nettoyage des chambres des hôtels. Au sein de ce maillage, les métiers de base ont fait l'objet d'une analyse précise. Il en a été de même des compétences qui leur sont associées. Des passerelles ont été identifiées. Elles permettent de passer d'un métier à un autre.

Parallèlement à ces réformes de structures, l'ensemble des acteurs concernés a été sensibilisé à l'importance de la maintenance de l'outil de travail. Ce fut le cas des responsables hiérarchiques mais également des représentants du personnel et, plus généralement, de l'ensemble des collaborateurs. On a particulièrement insisté sur le développement des compétences pour faire face aux évolutions de l'entreprise et à celles des métiers.

Le cas des femmes de chambre des entités hôtelières est exemplaire. Avant 1995, cette catégorie de personnel n'avait aucune possibilité d'évolution réelle au sein de son métier de base. Il n'en est plus de même aujourd'hui. Les femmes de chambre ont l'opportunité d'évoluer vers d'autres entités du réseau qu'il s'agisse du secteur de la restauration ou de celui des spectacles ! A chaque fois, le choix de l'évolution professionnelle revient exclusivement aux acteurs directement concernées c'est-à-dire aux femmes de chambre elles-mêmes. L'entreprise s'est *moralement* engagée vis-à-vis d'elles en termes de perspectives d'évolution et de mobilité professionnelle.

Ainsi et au delà des outils et des procédures mis en place, c'est un ensemble de *signes forts* de nature essentiellement *éthique* que l'entreprise émet à destination de catégories de personnel longtemps défavorisées dans les métiers de l'hôtellerie. Ces messages ont eu un impact réel sur les autres secteurs de l'organisation. Désormais le *"respect pour l'employé"* est devenu une *valeur* au sein de *Disneyland Paris*. Elle n'est pas seulement affichée en bonne et due place sur des éléments visibles de la culture de l'entreprise. Des changements d'attitudes aujourd'hui valorisés font qu'elle s'incarne dans les comportements quotidiens par lesquels s'élabore cette valeur. En témoigne l'attention nouvelle portée par l'ensemble de l'organisation aux parcours professionnels des femmes de chambre.

Impulser des comportements solidaires

Ceux-ci mettent en évidence la manière nouvelle dont s'y prend la GRH pour impulser un processus de construction d'une compétence individuelle par l'acteur lui-même. Or, de tels parcours sont inséparables du mode d'élaboration de la valeur au sens économique du terme. C'est donc à partir de la gestion de tels binômes, à la fois éthiques et économiques, qu'émerge progressivement une véritable *compétence collective*. Celle-ci résulte d'une mise en réseau des compétences individuelles (Le Boterf, 1994).

Mais celles-ci sont, par définition, éphémères. C'est la raison pour laquelle les structures non pérennes ne pourraient exister en tant que cellules de base d'une organisation sans que se mette en place, parallèlement à la recombinaison constante de celle-ci, une véritable structure symbolique permettant leur coordination. Sa permanence garantit la continuité du processus de création de la valeur. C'est la raison pour laquelle les performances de l'entreprise virtuelle dépendent, en grande partie, de la capacité de sa GRH à "chaîner" un tel ensemble de compétences individuelles à partir d'une vision commune de l'intérêt collectif.

C'est à cet endroit précis que les pratiques et les politiques de gestion des compétences et des parcours professionnels de *Disneyland Paris* s'avèrent véritablement novatrices. Leur originalité est de faire reposer le développement de comportements solidaires² sur l'établissement de relations de confiance entre les acteurs (Handy, 1996). Le rôle de la DRH s'avère alors déterminant. C'est elle et elle seule qui peut créer une telle confiance en : (1) favorisant un apprentissage mutuel, (2) élaborant une vision qui véhicule une orientation générale, (3) en s'interrogeant sur les personnes elles-mêmes (Henriet et Bonneau, 1997).

Chaîner des valeurs

Il est temps de prendre du recul. On vient de voir : 1) que les conditions technico-économiques de la réalisation de la performance donnent naissance à des maillages éphémères et que ceux-ci coordonnent les compétences individuelles, 2) qu'il existe une continuité de la performance collective au delà de ces structures non pérennes et qu'elle repose sur la stabilisation de comportements solidaires de la part des acteurs, 3) que cette structuration symbolique de l'organisation étendue incombe à la GRH.

Or la gestion des perturbations contextuelles impulse, simultanément, un développement sans cesse croissant de l'autonomie des acteurs dans la gestion de leurs parcours professionnels. Il en résulte nécessairement des différenciations du point de vue des compétences et des statuts. Il ne saurait en être autrement. Mais ces disparités n'entraînent pas pour autant une diminution de la solidarité entre les acteurs. L'explication? C'est que cette valeur cesse d'être, en quelque sorte, "structurellement" dépendante de tel ou tel état précis de l'organisation à un moment donné et des rationalités de position qui y sont liées. Elle devient, en quelque sorte, "virtuelle" comme l'organisation étendue elle-même. Dans ce cas précis, l'existence de cette valeur fondamentale s'appuie sur le partage d'un petit nombre d'autres valeurs fortes au premier rang desquelles la confiance mutuelle joue un rôle primordial.

Une telle évolution se situe en rupture avec les politiques de gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences héritées des années 70 et 80. Celles-ci faisaient l'impasse sur la dimension éthique qui vient d'être évoquée. C'était la conséquence de choix épistémologiques antérieurs qui ont été ceux de l'ensemble de la gestion et qui seront évoqués plus loin. Il suffit, pour l'instant, de constater que ce point de vue *positiviste* s'avère obsolète au fur et à mesure que les mutations contextuelles deviennent imprévisibles. Ces dernières imposent de mettre l'acteur en situation de gérer le développement de son propre capital de compétences (Sekiou & Blondin, 1997).

De facto, la responsabilité de l'entreprise se modifie. Elle n'a plus la possibilité de prévoir un avenir devenu imprévisible en *contrôlant* la conformité des comportements de ses acteurs avec des normes qu'elle aurait auparavant édictées et dont le respect conditionnerait la réalisation de la performance. Elle ne peut que *piloter* l'émergence d'un *champ de possibles* au sein duquel l'acteur responsable va construire son propre parcours professionnel et actualiser sans cesse ses compétences. Ce faisant, il conservera et renforcera son niveau individuel d'employabilité (Cadin, Guérin & Pigeyre, 1997). Une telle évolution apparaît simplement souhaitable au sein des organisations traditionnelles : elles sont caractérisées avant tout par l'importance de la hiérarchie et le poids de structures intégrées. Par contre, elle devient vitale pour les organisations réticulées : elles ne peuvent fonctionner qu'à partir de la capacité de leurs acteurs à être autonomes et à savoir gérer les relations entre les diverses entités du réseau (Miles & Snow, 1995).

² C. Handy (1996 : cité par Henriet & Bonneau, 1997, p. 87) écrit : "paradoxalement, plus une organisation devient éclatée, plus les salariés ont besoin de contacts personnels, ceux-ci s'établissent à travers des réunions de types différents portant plus sur le processus que sur la mission et s'attachant davantage à ce que les personnes parviennent à se connaître qu'à ce qu'elles produisent..."

Gérer l'investissement humain

Ce sont des mutations de ce type qui caractérisent la GRH des organisations éclatées et/ou réticulées. Dans la mesure où leur fonctionnement résulte de transactions commerciales avec des firmes co-traitantes et des sociétés prestataires de service, une part grandissante de leurs ressources humaines ne relève plus de contrats de travail. On serait donc en droit de penser que cette évolution va faire perdre de leur raison d'être aux DRH. L'exemple de *Disneyland Paris* témoigne du contraire. Une fois de plus, la vie trouve des solutions à des contradictions qu'une rationalité simplement déductive aurait tendance à juger insurmontables. Il en est ainsi dans la mesure où la tendance à évacuer ce qui subsiste de la Fonction Personnel au sein de la GRH est contrecarrée par la nécessité de piloter le processus technico-économique par lequel émerge l'entreprise étendue. Tout dépend alors de la capacité de la DRH à effectuer une telle mue. En effet chacune des entreprises co-contractantes d'un réseau tend à ne regrouper que les professionnels de très haut niveau technique qui ont pour mission de développer les compétences collectives de ces entités. Il s'ensuit que le management de leurs ressources humaines tend lui-même à revêtir des formes nouvelles. Tout comme celui de la firme-pivot à partir de laquelle s'édifie le réseau, elles s'inscrivent dans la perspective de l'investissement humain (Miles & Snow, 1995 ; Miles et Al, 1997).

De telles innovations vont au-delà des solutions traditionnellement adoptées pour réguler les acteurs: normes, procédures, standards techniques. Elles redonnent une place centrale au self-management de chacune des ressources humaines individuelles dans toute une série de décisions qui les concernent directement et, en priorité, l'indexation de la compétence sur les conditions nouvelles de réalisation de la performance. On a vu qu'il en résulte une forte différenciation des comportements et attitudes. Elle pourrait faire croire à la prédominance des facteurs centrifuges. Mais un niveau minimum d'intégration se met simultanément en place sous l'effet de démarches nouvelles de GRH. L'exemple de *Disneyland Paris* montre que ces forces centripètes relèvent d'une forme de *management basé sur les valeurs* pour reprendre l'expression suggérée par Anderson (1997).

Permettre l'élaboration du sens

En effet, l'une des caractéristiques importante de ces nouveaux modes de production de la valeur est d'aller au-delà d'un simple transmission d'un sens qui serait véhiculé de manière descendante. Dans l'exemple précédent, l'originalité de la gestion des compétences et des parcours professionnels qui ont été mis en place n'a pas consisté à vouloir apporter une signification externe à des activités devenues autonomes. Elle a été de permettre l'appropriation, par les acteurs eux-mêmes, de leurs rôles nouveaux de managers vis-à-vis de leurs propres ressources humaines.

Où situer le dénominateur commun à de tels changements? Il semble résider dans le fait que la relation traditionnelle de subordination, liée au contrat de travail et à partir de laquelle la fonction Personnel avait historiquement légitimé son existence, perd peu à peu chaque jour un peu plus de son importance relative. En son lieu et place émerge un ensemble de transactions que matérialisent des contrats commerciaux. A terme, chaque ressource humaine individuelle devrait tendre à se comporter comme une mini-entreprise dont la coordination relèvera du paradigme du *pilotage* et non de celui du *contrôle*³. C'est la raison pour laquelle ces formes nouvelles de GRH qui caractérisent l'entreprise étendue peuvent difficilement trouver leur place au sein du cadre épistémologique plus étroit qui avait été antérieurement élaboré pour rendre compte du fonctionnement de l'entreprise intégrée.

2. LES INSUFFISANCES DES CADRES EPISTEMOLOGIQUES ANTERIEURS: LES THEORIES DES COÛTS DE TRANSACTION ET DE L'AGENCE

En effet, comment pourrait-on rendre compte des innovations organisationnelles qui viennent d'être évoquées à partir de notions plus simples comme celle des *coûts de transaction* ou de celle de l'*agence* qui dérivent elles-mêmes d'une hypothèse plus générale : celle qui voit l'organisation comme un *processeur d'informations*?

Un rapide détour théorique va permettre de situer le contexte épistémologique de ce débat.

³ On peut ici faire aux évolutions du télétravail, véritable " bras séculier " de la firme virtuelle du XXI^e siècle. Ses possibilités techniques sont freinées par l'existence de freins psychologiques qui s'expriment en termes à la fois organisationnels et individuels.

Faire faire plutôt que faire

Si les organisations intégrées se sont développées, c'est qu'elles ont longtemps bénéficié d'un privilège décisif par rapport aux autres modes de structuration: il était devenu moins onéreux de *faire* que de *faire faire* (Williamson, 1975). En internalisant leurs transactions, celles-ci diminuaient leurs coûts de fonctionnement. Mais aujourd'hui, l'essor des nouvelles technologies de l'information et la baisse tendancielle des frais de transport réduisent considérablement cet avantage tout en créant virtuellement un espace mondial unique pour le développement d'un autre type d'échanges. Ces mutations rendent obsolètes les conclusions initiales de Williamson quant au fonctionnement de la firme (Williamson, 1964).

Les premiers travaux de cet auteur (1964-1975) avaient justifié l'existence d'une relation essentiellement *hiérarchique* entre les acteurs. Pour ce faire, ils apportèrent un correctif important à la pensée d'Herbert Simon tout en conservant l'essentiel de celle-ci qui avait été lui-même emprunté au positivisme logique du Cercle de Vienne (1926-1935). Or, les principes importés se ramenaient à un point essentiel: l'exclusion des *valeurs* du champ de la gestion (Anderson, 1997).

La valeur et les valeurs

Pour les physiocrates français comme pour les fondateurs de la science économique qui prolongèrent leur réflexion, la "valeur" d'une chose désignait tout bonnement son prix. C'est en cela que la théorie de la valeur a été la théorie de ce qui s'est longtemps appelé "l'économie politique". Ce sens accordé au mot valeur continue d'exister dans le langage habituel. Il est toujours celui des sciences de gestion lorsqu'elles parlent de la chaîne de la valeur. Mais Kant⁴ avait fait remarquer que la question "*qu'est-ce qui vaut?*" est logiquement subordonnée à une autre: "*que dois-je faire?*". C'est pour cela qu'il tenta d'édifier, via l'Éthique, une anthropologie. Elle devait réunir le monde de la Raison pratique à celui de la Raison théorique ou, si l'on veut, le domaine de ce qu'Aristote avait appelé la Physique à celui que ses continuateurs ont injustement nommé la Métaphysique⁵. Mais la tentative du philosophe de Königsberg ne convainquit guère.

Ce faisant, il avait pu néanmoins établir que le mécanisme de l'évaluation, au sens éthique que l'on donne aujourd'hui à ce terme, procède d'une prescription universelle et que celle-ci ne peut être qu'assumée individuellement au sein d'une décision⁶. C'est pourquoi le terme "valeur" a fini par recouvrir aux siècles suivants tout ce qui peut faire l'objet soit d'une attitude d'adhésion ou de refus soit d'un jugement critique par rapport à un choix décisionnaire quelconque⁷. La question de la valeur demeure donc centrale pour l'action gestionnaire.

⁴ Dans les *Fondements de la Métaphysique des Mœurs* (1785) dont l'objectif était de protéger la moralité contre la corruption dont la menace la « philosophie morale populaire » qui ne s'avère, à l'examen de Kant, ni philosophique, ni morale, ni vraiment populaire, le philosophe de Königsberg distingue le « prix » d'une chose, i. e. sa valeur d'échange, de la « dignité » que revêt à nos yeux cette chose. La distinction repose sur le fait que « ce qui a un prix peut être aussi bien remplacé par quelque chose d'autre, à titre d'équivalent ; mais qu'au contraire, ce qui est supérieur à tout prix, ce qui par suite n'admet pas d'équivalent, constitue ce qui a une dignité », c'est-à-dire une « valeur intrinsèque ». La relativisation ainsi apportée à la notion de valeur s'articule avec son usage dans la sphère économique: on découvre ainsi que l'on ne peut déterminer la valeur objective d'une chose qu'en ayant déterminé auparavant l'usage que l'on veut en faire.

La notion de valeur entendu au double sens du terme, éthique et économique, acquiert ainsi une importance capitale dans une problématique de moralité : elle sert à désigner le but final pratique de la raison. Partant, elle contribue à définir l'Humanité comme fin en soi et comme aptitude réelle à la liberté.

⁵ L'acception du terme métaphysique comme relevant d'une science dont l'objet serait l'étude de l'au-delà de la nature résulte d'un contresens sur le mot grec *meta*. L'ouvrage d'Aristote que nous appelons *La Métaphysique* a été ainsi nommé parce que, dans l'édition qu'en donna Andronicos de Rhodes, il faisait suite à ceux qui avaient trait à la physique. Les livres qui le constituaient furent donc désignés par les mots: *ta meta ta fusika*. Plus tard, l'expression "métaphysique" signifia ce qui se trouve au-delà de la nature, bien que *meta*, qui veut dire *après*, ne puisse correctement recevoir le sens de *au-delà*.

⁶ L'idée selon laquelle il y aurait de la mauvaise foi à tenter d'échapper à cette responsabilité et que celle-ci serait d'autant plus grande qu'elle est inévitable se retrouve chez Max Weber pour qui elle devient un principe fondamental de la sociologie en tant que science.

⁷ La théorie générale qui en rend compte est l'*axiologie*. Elle s'occupe de tout ce qui peut permettre de prendre position pour ou contre une chose qu'il s'agisse de la soumettre à un jugement critique ou d'exprimer telle ou telle attitude ou jugement vis-à-vis d'elle. Relèvent de cette discipline tous les prédicats servant à formuler de tels jugements (FRANKENA, W. K. (1967) - "Value and Evaluation", in EDWARDS, P. dir. *Encyclopaedia of Philosophy*, vol. VIII, New York).

Les insuffisances logiques du positivisme logique

Il se trouve que dans les années qui précédèrent les premiers travaux d'Herbert Simon, Rudolph Carnap (1891-1970) avait fondé le Cercle de Vienne. Ce regroupement de philosophes, de physiciens et de mathématiciens partit d'un tout autre présupposé que celui de Kant: il n'y aurait pas d'*éléments* phénoménaux en tant que tels comme l'avait voulu ce dernier mais de simples *relations* phénoménales auxquelles l'activité sensible pourrait directement accéder. Nul besoin de recourir à l'existence de catégories *a priori* de l'entendement comme celles à partir desquelles Kant avait voulu fonder son anthropologie pour percevoir ces relations. Le Cercle de Vienne se situa d'emblée dans une perspective non constructiviste. Le monde n'était pas élaboré par la conscience mais directement perçu par nos sens, sa structure fut censée pouvoir se refléter dans celle du discours scientifique. Par exemple, toute perception de l'espace se ramènerait à une construction subjective d'un ensemble de relations topologiques.

Il s'ensuivit que les énoncés intersubjectifs de la science furent réputés pouvoir contenir les propriétés structurales qui caractérisent ces relations (Carnap, 1928). Dès lors, tous les concepts scientifiques, par exemple ceux de la gestion, allaient pouvoir être réduits, par le biais de chaînes de définitions, à une stricte équivalence vis-à-vis des expériences sensibles auxquelles ces concepts renvoyaient. Il devenait donc théoriquement possible d'édifier de tels systèmes de *descriptions* structurales à l'intérieur de chaque domaine d'objets scientifiques. C'est à ce point de vue anti-kantien que s'est expressément rallié le jeune Simon en décrivant les comportements au sein de l'organisation (Simon, 1947). Partant le développement des sciences de gestion allait contribuer à séparer encore plus les faits des valeurs au nom du refus de toute métaphysique puisque celle-ci était devenue inutile (Carnap, 1928).

Des réseaux, des agences et des hommes

L'existence de cet arrière-fond épistémologique permet de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de la démarche de Williamson : l'organisation d'une firme en *agences*. On pourrait croire que l'on pourrait considérer celles-ci comme l'émergence des soubassements des actuels réseaux et que l'explication déjà apportée permettrait de faire l'économie de toute investigation supplémentaire. Il ne semble pas qu'il en soit ainsi dans la mesure où l'on peut immédiatement noter que la notion d'agence n'est pas liée *stricto sensu* à l'organisation du projet productif en tant que tel. Elle ne provient pas de la nécessité de sous-traiter certaines tâches. Elle est la conséquence du fait qu'un mandataire - l'*agent* selon la terminologie anglo-saxonne - détient certaines informations qui découlent de l'exécution de la délégation que lui a confiée son mandant, le *principal*. En d'autres termes, le problème que la structure en agences s'est proposé de résoudre n'est pas de faire fonctionner une firme-réseau dont le fonctionnement repose sur un chaînage d'activités et, partant, de compétences à la fois complémentaires et relativement opaques les unes par rapport aux autres mais d'empêcher l'acteur, devenu autonome du fait de la structuration de la firme en agences, de garder par-devers lui une information à laquelle il est le seul à pouvoir accéder.

On découvre alors que le raisonnement de Williamson s'inscrit pleinement dans celui du positivisme logique. Quel est en effet le métaparadigme fondateur de cette vision des rapports de l'homme au réel ? On est dans un univers de la *représentation*. La structure du monde est censée se refléter dans celle du discours conceptuel qui en rend compte. Dès lors et si l'on veut que cet ensemble, ou du moins sa part qui importe à la firme, puisse se ramener à l'application des concepts de gestion encore faut-il que l'agrégation des données sur lesquels repose l'application de ceux-ci soit sans faille. C'est la condition pour que l'organisation puisse fonctionner en tant que processeur d'informations.

C'est en cela que le modèle de l'Agence est inséparable de la théorie de la rationalité limitée et celle-ci de la conception du fonctionnement du cerveau humain comme un calculateur qui analyserait l'univers objectif afin d'en extraire la meilleure option⁸. L'*homo transactionalis* de

⁸ Prenant appui sur l'exemple de la reconnaissance d'un visage qui s'effectue à partir de données fragmentaires, *in* e. d'une situation d'assymétrie d'informations, Alain Berthoz, Professeur au Collège de France où il dirige le laboratoire de physiologie de l'action, souligne que le fonctionnement du cerveau n'aurait pas grand chose à voir avec le fonctionnement rationnel que postule le modèle de l'*homo oeconomicus* que les sciences de gestion ont hérité des sciences économiques. Il ne serait pas un calculateur qui analyserait l'univers objectif de manière à pouvoir en extraire la meilleure option. Tout au contraire, issu d'une longue évolution biologique, il n'aurait permis aux premiers hommes de capturer leurs proies et d'échapper à leurs prédateurs qu'en apprenant à fonctionner sur la base de données hasardeuses issues de la perception. Devant assurer sa survie, notre espèce aurait ainsi appris à décider avant de savoir réellement. La coupure édiflée ultérieurement entre la théorie et la pratique aurait édifié la fable de l'*homo oeconomicus*. Tout au contraire, le cerveau humain serait tout à fait

Williamson n'est qu'une variante "rusée" de l'*homo oeconomicus limitatis* de Simon. La nouveauté est que la limitation de sa rationalité y est compensée par une bonne dose d'*opportunisme*. Mais comment contrôler les comportements qui vont en découler en l'absence de valeurs régulatrices? Williamson tenta d'y répondre d'un point de vue économique qui demeure strictement néoclassique. C'est ce que permet sa notion de *coût de transaction*. Tout pouvant s'acheter, il y aurait un prix à l'organisation d'un face à face transparent entre deux agents économiques. Il suffirait de dédommager convenablement le mandataire pour que celui-ci n'abuse pas de la situation d'asymétrie d'information que lui confère l'exercice de son mandat⁹.

Est-ce le cas de figure que celui qui vient d'être évoqué à propos de la gestion des compétences et des parcours professionnels à *Disneyland Paris*? Si oui, leur management pourrait, théoriquement du moins, se ramener à un ensemble de relations principal/agents plus ou moins clairement hiérarchisées (Raimbourg, 1989). On peut admettre provisoirement le bien-fondé de ce point de vue. Il suffit de considérer simplement sa conséquence du point de vue de la théorie néo-institutionnelle de la firme. L'existence de celle-ci n'est plus fondée sur la détention parfaite de l'information par toutes les parties concernées comme le supposait la théorie néoclassique. *De facto*, elle est devenue un ensemble de *relations* entre agences¹⁰. On est en pleine contradiction : alors que l'on entend préserver les rapports hiérarchiques qui fondaient l'existence de l'entreprise intégrée, le mécanisme d'allocation des ressources sur lequel repose désormais la firme se situe à l'*extérieur* de celle-ci.

Quand les valeurs cessèrent d'avoir de la valeur

C'est la raison pour laquelle ce modèle semble inadéquat pour rendre compte de la situation organisationnelle nouvelle créée par l'émergence des structures non pérennes. C'est ce dont témoigne l'évolution du raisonnement de Williamson (Williamson, 1985, 1990). Cet auteur était parti d'un constat : il existe, en égard à la conception de l'organisation comme processeur d'informations, des situations d'asymétrie *informationnelle* entre entités économiques. Il en a tiré une conclusion : l'existence de telles situations est à combattre. Cette position est cohérente avec la thèse centrale du positivisme logique - celle de l'adéquation entre la structure du monde et celle du discours scientifique qui en rend compte - sur laquelle repose la vision de la firme comme un processeur d'informations. A suivre Carnap tel qu'il a été revisité par Simon et Williamson, on ne pourrait réduire le concept aux données immédiates de l'expérience de l'acteur et révéler ainsi la structure du monde au travers du processus d'agrégation d'informations de la firme qu'à la seule condition d'avoir, auparavant, assigné des symboles uniques à des classes d'objets empiriques. On comprend qu'il n'y ait pas de place pour l'incertitude inhérente à tout processus d'évaluation dans une telle vision du fonctionnement de la pensée et de l'organisation.

Le management des ressources humaines des structures non pérennes s'inscrit dans un tout autre paradigme. L'élaboration de la valeur ne s'y fonde plus sur une déclinaison de process élaborés à partir d'un bureau des méthodes centralisé qui aurait délégué l'exécution de certaines tâches subalternes à des sous-traitants. Comme dans le cas des 220 entités autonomes qui coexistent désormais au sein de *Disneyland Paris*, les réseaux contemporains sont issus de la complexité. Ils naissent de la juxtaposition de différents métiers ou savoir-faire et du caractère imprévisible de leur ajustement aux variations contextuelles. Il s'ensuit que leurs chaînages tolèrent une grande zone d'autonomie. Cette *complémentarité* de *compétences* laisse une large part d'opacité à l'*activité* de

capable de se déterminer à partir de données fragmentaires. C'est la raison pour laquelle Berthoz estime que l'on ne peut séparer la pensée de l'action; percevoir serait avant tout simuler une action et la projeter sur le monde (BERTHOZ, *Le sens du mouvement*, 1997).

⁹ La pensée de Williamson s'est infléchie au cours de la période 1975-1985 pour rendre compte de la perméabilité nouvelle des frontières entre la firme et le marché. De même que Simon avait du passer de la *rationalité substantive*, i. e. du raisonnement formel, analytique et déductif coupé de toute dimension émotionnelle et axiologique, à la *rationalité procédurale*, i. e. à la capacité humaine à se comporter pragmatiquement en reliant sans cesse ses intentions à ses perceptions, la théorie de Williamson dut évoluer: de "transactionnaliste", elle devint "contractualiste" (Williamson, 1975, 1985, 1990, 1991).

¹⁰ En prenant l'exemple des franchises, Williamson suggère que des systèmes contractuels de plus en plus sophistiqués vont se substituer aux relations commerciales de type classique au fur et à mesure que le processus d'externalisation de pans entiers de l'organisation intégrée ira croissant. Partant de là, il propose une typologie pour rendre compte de la variété de ces nouvelles "structures de gestion". Elles situent le mécanisme d'allocation des ressources qui fonde la firme à l'*extérieur* de celle-ci. Il serait désormais localisé quelque part sur un continuum allant de la pure intégration (la firme hiérarchique traditionnelle) au pur recours à la main invisible: le réseau de partenaires que réunit des rapports symétriques de quasi-marché (JOFFRE, P. (1989), "Entreprise et marché", *Encyclopédie de Gestion*, JOFFRE, P. et SIMON, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989, tome 1, p. 1009).

l'acteur ou de l'entité réticulés. L'asymétrie d'informations n'y est plus à combattre. Elle y est même recherchée dans la mesure où elle devient la condition *sine qua non* de la perpétuation de la compétence et de la réalisation de la performance dans un avenir incertain.

Le contenu et la relation

Il y a plus. Ce n'est pas pour autant que la communication y devienne défaillante du fait de l'existence de telles situations d'asymétrie informationnelle. C'est même le contraire qui se produit. La nouveauté est que la composition de cette communication se modifie. Gregory Bateson (1904-1980), Paul Watzlawick et le groupe dit de Palo Alto (1967) ont découvert que la communication était toute autre chose que la simple transmission d'une information postulée par Williamson et Simon. Ils ont montré que l'acteur ne pense et n'apprend qu'au cours d'une succession d'interactions. Ils ont également établi que celles-ci présentaient deux aspects: le *contenu* et la *relation*.

Que signifient de telles distinctions appliquées aux structures non pérennes de l'entreprise réticulée ? On découvre une diminution *relative* du *contenu*, c'est-à-dire de cette part de son fonctionnement que véhicule le concept et un accroissement du rôle joué par la *relation*, c'est-à-dire de cette autre part, essentiellement comportementale, qui est régulée par l'existence de valeurs communes. C'est ce qu'évoque le succès de termes comme ceux de partenariat, d'alliance, d'assurance qualité ou de relations de confiance. Ces évolutions sémantiques ne témoignent pas seulement de l'instauration d'une plus grande *symétrie* des statuts *relationnels* entre acteurs et entités au sein de l'organisation étendue mais également du retour des valeurs au sein du management. On peut suggérer l'hypothèse que l'entreprise réseau serait en train de sortir, *de facto*, à la fois du modèle de l'agence, de celui de l'organisation-processeur d'informations et de la référence épistémologique au positivisme logique que véhiculaient ces deux notions. Il ne faut pas s'étonner de ce hiatus entre le réel et la pensée qui prétend en rendre compte. Marcel Mauss a depuis longtemps montré que dans le domaine des évolutions sociales " *la pratique a toujours été en avance sur la théorie* " (Mauss, 1998).

3. LE MANAGEMENT DE LA VALEUR PAR LES VALEURS : VERS UNE GESTION SYMBOLIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Mais comment construire une théorie plus unifiée débouchant sur des pratiques gestionnaires renouvelées? On peut tenter d'accomplir quelques pas dans cette voie en considérant l'objet de cette communication. Elle part des constats convergents du philosophe allemand Jürgen Habermas - les actes de succès, *i. e.* la réalisation de la performance, reposent sur des actes d'entente (Habermas, 1985, 1987) - et du logicien américain Henry Putnam: on ne peut séparer les faits des valeurs qui contribuent à les produire (Putnam, 1988). Ce point de vue permet d'interpréter un certain nombre de pratiques innovantes dans le domaine du management des ressources humaines comme autant de prémisses d'une gestion symbolique des organisations qui serait en train d'émerger.

C'est ce que montre le premier exemple suivant. Il est emprunté à l'industrie automobile et concerne le processus de fixation des prix chez *Ford France* (Delperier & Laval, 1994). Il s'effectue désormais à partir d'une procédure appelée *DFL* (*Drive for leadership*). Elle repose sur l'autonomie décisionnaire de l'acteur dont le mode d'élaboration de la valeur contribue à faire émerger une valeur.

Elaborer la valeur à partir de l'interprétation des faits

De quoi s'agit-il? On est à la phase de conception d'un élément faisant partie d'un sous-ensemble dont le coût se répercutera forcément sur le prix global du véhicule. On pourrait supposer que ce dernier sera mécaniquement déterminé par l'agrégation des différents prix de revient des différents sous-ensembles. Cette logique *déductive* n'est plus de mise aujourd'hui. Dans une situation de concurrence exacerbée, c'est l'attitude psychologique du consommateur vis-à-vis du produit final qui va déterminer, *in fine*, le prix de vente du véhicule. Il sera celui que le client final est prêt à déboursier. Dès lors, le rôle du technicien chargé de concevoir tel ou tel élément se modifie. Il ne peut participer pleinement à la chaîne de la valeur qu'en gardant sans cesse à l'esprit le paramètre précédent. C'est pourquoi et une fois précisé la fonction de l'élément à dessiner, il va en supposer immédiatement un prix optimal en fonction des données du marché. Il accède directement à celles-ci en se servant d'un outil informatique qui est sans cesse réactualisé. Partant, il est en mesure de réaliser la performance qui correspond à son activité sans subordonner le déroulement de celle-ci au contrôle, par une entité *ad hoc*, de sa décision. Or, celle-ci peut déclencher une restructuration du

process de production afin de réaligner le prix global du produit sur le prix du marché. Le restant de l'organisation fait donc *confiance* à la sagacité de l'acteur qui va dessiner ce sous-ensemble en fonction du prix qu'il a déterminé. Il n'est pas étonnant que celui-ci se sente investi de *responsabilités* nouvelles.

L'émergence d'une valeur peut produire de la valeur

L'adoption d'une telle procédure par *Ford-France* n'est pas neutre sur le plan épistémologique. Elle autorise l'émergence d'une *valeur*, au sens éthique du terme, à partir de l'*interprétation* d'un certain nombre de *faits*: ceux par lesquels est produite la valeur au sens économique. Comme aurait pu le dire Kant, les conditions concrètes de la réalisation de la performance font dériver la construction *rationnelle* d'un jugement de valeur d'un jugement qui a été préalablement mené à partir de faits contextuels. La gestion d'un tel continuum ne trouve pas sa place au sein des paradigmes du contrôle et de la rationalité limitée. Ils ne peuvent qu'appliquer le principe de la stricte séparation faits/valeurs qu'ils ont hérité du positivisme logique.

Une telle situation est proprement scandaleuse du point de vue des fondements épistémologiques explicites des sciences de gestion. Celles-ci croient devoir leur statut de sciences appliquées à la stricte séparation qu'elles ont établi entre les discours assertifs qu'elles produisent à propos des faits¹¹ et l'évaluation de ces mêmes faits. C'est pourquoi le processus qui vient d'être évoqué à propos de *Ford-France* peut être considéré comme participant du surgissement d'une *logique* nouvelle. Elle modifie le statut épistémologique du lieu où elle se produit, l'entreprise, et du secteur de l'activité scientifique qui a pris celle-ci pour objet, les sciences de l'organisation.

En effet, de tels cas de figure sont en train de se multiplier au sein du foisonnement de structures non-pérennes qui caractérisent les formes-réseaux. Elles surgissent à chaque fois que l'acteur, placé en situation d'autonomie décisionnelle par ces nouveaux visages de l'organisation, doit prendre *hic* et *nunc* une décision dont les effets se répercuteront sur l'ensemble des partenaires qui constituent l'entreprise étendue. C'est ce qui se passe lorsqu'un chef de projet mène une négociation d'affaires: il prend des décisions qui vont engager l'entreprise et celle-ci ne peut que lui faire confiance. C'est ce qui se produit lorsqu'un opérateur fonctionne en assurance-qualité et en situation d'auto-contrôle: il sait que ses micro-décisions engagent la responsabilité de son employeur dans une logique de flux tendus. A chaque fois, l'acteur est mis dans l'obligation d'agir en anticipant un état du monde non encore advenu. Il ne peut le faire qu'en faisant dériver ses propres jugements de *valeur*, à partir desquels il va fonder son comportement, d'un certain nombre de constatations de *fait*. Dès lors d'autres acteurs se trouvant devant des faits qui seront la conséquence de cette décision se verront à leurs tour contraints, en tant qu'êtres rationnels, d'accepter comme valables les jugements de valeur qui y affèrent.

L'organisation est entrée dans une logique *inductive* où une valeur nouvelle s'impose d'elle-même à partir des faits émergents. Le fonctionnement des chaînes de la valeur au sein des structures non pérennes retrouve donc la problématique kantienne de l'évaluation qui veut que celle-ci ne puisse être assumée qu'individuellement et au sein d'une décision. Dès lors et comme le montre Eco (1980), il devient illégitime de continuer à subdiviser les activités en discours assertifs et émotifs, en affirmations vérifiables et pseudo-affirmations, en discours de communication et discours de pure expression comme le voulaient Carnap et, à sa suite, Simon ou Williamson sous peine de privilégier constamment le premier pôle de toutes ces oppositions et détruire, *ipso facto*, les bases axiologiques de la performance économique.

Vers un management symbolique des organisations

C'est pourtant ce que font les organisations qui subordonnent leurs décisions à la seule logique financière, forcément déductive et à court terme, en négligeant les autres facteurs, dont ceux de la GRH, qui ressortent d'une logique inductive ou abductive mais dont les effets ne seront visibles qu'à plus long terme. Une question essentielle apparaît alors: comment gérer de telles contradictions en dehors d'une référence théorique explicite à un management symbolique? En effet, le mode le plus simple d'assigner des symboles uniques à des classes d'objets hétérogènes, pour reprendre la problématique initiale de Rudolf Carnap qui est toujours celle *des* sciences de gestion, n'est peut-être pas de séparer le bon grain - les discours assertifs - de l'ivraie - les discours émotifs régulés par les

¹¹ On a également appelé principe de *déduction* le principe d'assertion qui consiste à extraire *logiquement* une thèse de la formulation d'une hypothèse.

valeurs - mais de se servir desdits symboles pour véhiculer non seulement les informations concernant les faits mais également les valeurs qui contribuent à les produire.

On ne peut accéder à une telle vision unifiée de la gestion qu'à la condition de considérer que les *symboles* ne ressortent pas d'une seule et même catégorie de signes mais qu'ils constituent l'une des catégories spécifiques de ceux-ci à côté des *icônes* et des *indices*. On découvre alors que cette *classe* spécifique de signes a été utilisée de tout temps pour coordonner les activités au sein des collectivités humaines qui se présentaient sous une forme éclatée. C'était déjà ce qui se passait au sein de la diaspora hellène qui a inventé si ce n'est la chose du moins le nom¹². C'est en ce sens qu'Ernst Cassirer, et, à sa suite l'ensemble de l'École de Francfort dont Jurgen Habermas est l'actuel continuateur, ont pu dire que l'homme est avant tout un animal symbolique.

Cette redécouverte s'effectue au sein des formes réseaux. Dans la mesure où leurs symboles fondateurs sont conventionnels, donc évolutifs, leur variation en fonction des contraintes qui affectent le fonctionnement de la chaîne de la valeur est susceptible d'introduire une flexibilité supplémentaire au sein de l'organisation. L'exemple suivant en témoigne. Il est emprunté à l'histoire de *Hewlett-Packard France*. Il montre comment le partage de valeurs communes au moyen des symboles qui les véhiculent permet de réaliser la performance en réunissant des opportunités contextuelles à des compétences organisationnelles.

Mettre en mouvement les actions

C'est en prenant au sérieux un signe fortuit émanant de son environnement que la direction de cette entreprise prit une décision stratégique majeure: lancer la gamme de ses premiers micro-ordinateurs. L'anecdote mérite d'être contée¹³. Elle témoigne de la puissance stratégique que peut revêtir une régulation purement symbolique de l'action.

L'un des diffuseurs de cette firme, le responsable de la boutique *La règle à calcul* à Paris, avait demandé aux ingénieurs commerciaux de *Hewlett-Packard* d'utiliser le savoir-faire de leur société en matière de construction de calculatrices scientifiques pour fabriquer des micro-ordinateurs. Or ces responsables faisaient la sourde oreille. De guerre lasse, ils consentirent néanmoins à fabriquer trois appareils. Un premier essai de vente se révéla concluant. Une série plus importante fut alors décidée. Elle se vendit tout aussi bien. De fil en aiguille, ce constructeur de calculatrices scientifiques se retrouva fabricant de micro-ordinateurs. Celui qui allait devenir le 3^e opérateur mondial en micro-informatique (1996) avait pris fortuitement son envol en l'absence de toute planification stratégique préalable.

Si la direction de cette firme a su prendre en compte un tel élément contextuel émergent - la demande de l'un de ses distributeurs concernant un produit qui ne figurait pas sur son catalogue - c'est que son mode de GRH avait su préparer l'ensemble de l'organisation à l'importance du changement par le biais de messages symboliques. Retrouvant le précepte fondateur de la médecine chinoise antique - c'est quand on est bonne santé qu'il convient de se soigner sous peine de ne pouvoir que pallier ultérieurement les conséquences de la maladie sans en traiter les causes - le cofondateur de cette organisation, Bill Hewlett, avait auparavant défini de la manière suivante le «*style H.P.*» : «*Nous croyions en l'innovation et au changement. Notre credo est «changer quand tout va bien!»*» L'affichage de cette phrase en bonne et due place sur les murs des différents établissements de cette firme constituait un signe symbolique qui avait pris valeur de règle. C'est un mode de gestion symbolique des comportements qui se retrouve en temps de guerre lorsque des affiches proclament que «*les murs ont des oreilles*». Alors que la vue du règlement concernant les débits de boisson n'a que peu d'effets sur le comportement réel des consommateurs, ladite affiche amène les permissionnaires à mesurer leurs propos au sein des mêmes lieux publics.

¹²Le terme symbole vient du grec "sumballo". Il évoque l'action d'initiés qui "jettent ensemble" une même pièce de céramique afin de la briser. A partir du moment où chacun d'eux conserve l'un des morceaux séparés, il sera en mesure de reconnaître ultérieurement celui qui a conservé l'autre fragment.

¹³Cet exemple est emprunté à la communication de Robert Aydarbirian, Directeur General *Helwelt-Packard France* au colloque «*l'entreprise du futur*» qui s'est tenu les 29 et 30 septembre 1994 à Sophia Antipolis (Alpes-Maritimes). Ce sont deux ingénieurs commerciaux d'H.P. France qui ont eu l'idée de créer, dès 1974, le premier réseau de distribution de micro-informatique à partir des suggestions du propriétaire de la boutique «*La Règle à Calcul*» à Paris, alors que la direction d'H.P., qui fabriquait depuis 1969 des calculateurs scientifiques de bureau, n'y croyait pas elle-même. En 1994, le réseau de cette firme revendait à travers le monde pour 16 milliards de dollars de produits H.P. (AYDABIRIAN, R, «*Actes du colloque l'entreprise du futur. Sophia Antipolis, 25 ans, 1000 entreprises*», p. 23).

C'est ce qui s'est passé chez H.P. La *congruence* de l'ensemble du management avec les valeurs que véhiculait ce slogan autorisa une firme, jusque là spécialisée dans les calculatrices scientifiques, à réorienter rapidement sa fabrication en faveur des micro-ordinateurs. Une telle flexibilité a été la conséquence de la circulation d'un ensemble de valeurs au moyen des *symboles* dans la mesure où ceux-ci sont fondateurs - ou re-fondateurs - de tout ensemble humain.

CONCLUSION

Les nouvelles conditions de la réalisation de la performance et les nouvelles formes que prend, par voie de conséquence, le management de leurs ressources humaines sont en train de fournir la preuve qu'il peut exister une dérivation rationnelle d'un certain nombre de *jugements de valeur* à partir de *jugements*, considérés comme pertinents, mais s'appuyant sur la perception et l'interprétation de *faits* contextuels. Or, de telles situations étaient réputées impossibles par les principes canoniques des sciences de gestion. Le développement d'une telle activité évaluatrice au sein de la firme devrait permettre, non seulement de renouer avec l'acception traditionnelle du mot valeur, qui était autrefois celle de l'économie politique, mais également de reconsidérer la distinction entre faits et valeurs sur laquelle le Positivisme logique avait instauré sa prééminence épistémologique au sein des sciences de l'organisation¹⁴.

Qui plus est, le point de vue méta-éthique utilisé pour rendre compte des faits précités devrait permettre de fonder un management des ressources humaines profondément renouvelé. Loin, en effet, d'aller dans un mouvement vers l'éclatement de ses pratiques, la GRH doit inventer des formes susceptibles de créer les conditions de l'émergence de l'intelligence collective, de la créativité, de la prise d'initiative et du développement d'une culture - ou plutôt d'une macro-culture - d'entreprise qui admette réellement le droit à l'erreur (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997).

Cette nouvelle approche dans la gestion de la chaîne de la valeur devrait également permettre d'impulser le développement de structures non pérennes en réseaux dont l'articulation pourrait être centrée sur l'implication des personnes et sur le développement de relations de confiance entre les acteurs et partenaires (Handy, 1996).

Bibliographie

- ACHROL R.S. : "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing : toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25-1, (Winter 1997) p.56-71.
- AYDABIRIAN R. : *Actes du colloque l'entreprise du futur. Sophia Antipolis, 25 ans, 1000 entreprises*, 1994.
- ANDERSON C., "Values-based management", *Academy of Management Executive*, 11-4 (November 1997), pp. 25-46.
- ASHBY R. *Von Introduction Cybernetics*, New York, Londres: John Wiley and sons. Tr. fr., *Introduction à la cybernétique*, Paris: Dunod, 1956.
- BATESON G., *Steps to an Ecology of mind*, New-York: Chandler, 1972. Tr. fr. *Vers une écologie de l'esprit*, Paris: Le Seuil, t. II, Le Seuil, 1977, 1980.
- BERTHOZ A., *Le sens du mouvement*, Paris, Odile Jacob, 1997.
- CADIN I., GUERIN F. & PIGEYRE F., *Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie*, Paris: Dunod, 1997.

¹⁴ Hasardons un raisonnement *a contrario* et tenons provisoirement pour illégitime l'extraction, rationnellement contraignante comme le voulait Kant, de jugements de valeur à partir de prémisses qui ne contiendraient en elles-mêmes aucun élément évaluatif. Il s'ensuit qu'une théorie méta-éthique, dont aucune vision positiviste du management des ressources humaines ne peut faire l'économie, se réduirait à des analyses ou à des descriptions. Force est alors de constater que ladite théorie ne saurait engendrer de jugements de valeurs au sein de l'organisation. On peut alors se demander d'où proviendraient les valeurs que ladite théorie chercherait néanmoins à fonder afin de les décliner en termes de normes et de règles que les acteurs devraient suivre.

- CARNAP R., *Der logische Aufbau der Welt*, Berlin, Welkreis, 1928. Tr. angl. *The logical Structure of the World*, Londres: Routledge & Kegan, 1967.
- CASSIRER E., *La philosophie des formes symboliques*, Tome 1, *Le langage*, Paris: Editions de Minuit, 1972.
- DELPERIER A. et LAVAL, F., "Vers une gestion réticulaire des activités industrielles", *Actes du Colloque international de management des réseaux d'entreprises, Ajaccio, les 24, 25 et 26 mai 1994*, pp. 72-96, 1994.
- DESS G.C., RASHEED A.M.A, MCLAUGHLIN K.J., PRIEM. R.L., "The new corporate architecture", *Academy of Management Executive*, 9-3, (August 1995), pp. 7-20.
- DUSSAUGE P. & GARÉTE B.; *Stratégies d'alliances*, Paris: Dunod, 1995.
- Eco U., *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*, Milan: Isedi, Mondadori, 1973, 1980. Bruxelles: Editions Labor, 1980.
- FRANKENA W. K., "Value and Evaluation", in Edwards, P. dir. *Encyclopaedia of Philosophy* (vol. VIII, 1967), New York.
- HABERMAS J., *Theorie des kommunikativen Handlung*, Francfort, Suhrkamp Verlag, 1981, 3^e édition 1985. Trad. fr. *Theorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987, tome I, *Rationalisation de l'agir et rationalisation de la société*; tome II, *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*.
- HANDY C., "Pas d'organisation virtuelle sans confiance", *Expansion Management Review* (Mars 1996).
- HENRIET B. & BONEU F., *DRH, c'est déjà demain !*, Paris: Editions d'Organisation, 1997.
- JOFFRE P., "Entreprise et marché", *Encyclopédie de Gestion*, Joffre, P. et Simon, Y. et alii. *Encyclopédie de Gestion*, tome I, p. 1009, Paris: Economica, 1989.
- JONES C., HESTERLY W.S., & BORGATTI S.P.: "A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanisms", *Academy of Management Review*, 22-4, (October, 1997), p.911-945.
- LE BOTERF G., *De la compétence*, Paris: Editions d'Organisation, 1994.
- MAUSS M., *Ecrits politiques de Marcel Mauss*, Paris: Fayard, 1998.
- MILES R.E. & SNOW C.C., "The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy", *Organizational Dynamics* (Spring 1995), pp. 5-18.
- MILES R.E. & SNOW C.C., MATHEWS J.A., MILES G. & COLEMAN H.J., "Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form", *Academy of Management Executive*, 11-4 (November 1997), pp. 7-19.
- PUTNAM H. (1988), *Représentation and Reality*, Massachusetts Institute of Technology. Tr. fr. *Représentation et réalité*, Paris, Gallimard, 1990.
- PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris: Vuibert, 1994.
- PFEFFER J., *Competitive advantage through people*, Boston Ma.: Havard Business Press, 1994.
- PROBST G.J. & BUCHEL B.S., *L'organisation apprenante*, Paris: Editions d'Organisation, 1995.
- RAIMBOURG PH. « Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, Joffre, P. et Simon, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, tome I, pp. 181- 192, Paris: Economica, 1989.
- SEKIOU L. & BLONDIN L., *Gestion de sa carrière professionnelle*, Montréal: Ed 4L inc, 1997.
- SIMON H., *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1^{er} ed.: The Macmillan Company, 1947. Tr. fr. "Administration et processus de décision". Paris: Economica, 1983.
- SNOW C. C., "Twenty-first century organizations : implications for a new marketing paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25-1, (Winter 1997) p.72-74.
- ULRICH D., *Human resources champions*, Boston Ma.: Harvard Business Press, 1997.
- ULRICH D., "A new mandate for human resources", *Havard Business Review*, January-February, pp. 123-134, 1998.
- WATZLAWICK P.; HELMICK-BEAVIN J.; JACKSON D., *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, New-York: W. W. Norton & C°, inc, 1967. Tr. fr. *Une logique de la communication*, Paris: Editions du Seuil, 1972, pp. 45-69.
- WILLIAMSON O., *The Economics of Discretionary Behavior : Managerial Objectives in Theory of Firm*, Englewood cliffs: N. J. Prentice Hall, 1964.
- WILLIAMSON O., *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications*, New York: The Free Press, 1975. Cité in DESREUMAUX A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 107, (janvier-février 1996), p. 89.
- WILLIAMSON O., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985.
- WILLIAMSON O., "The firm as a nexus of treaties : an introduction", in Aoki, M.; Gustafsson, B.; WILLIAMSON O. (Eds.), *The firm as a nexus of treaties*, Sage Publications, London: pp. 1-25, 1990.