

POUR DES INTERVENTIONS SUR MESURE EN GRH MAIS QUI BAT LA MESURE ?

Pierre Louart¹

À la mémoire de Jacques Girin

L'intervention en GRH est un processus qui interfère avec des situations de gestion elles-mêmes en rapport avec des acteurs conflictuels et des idéologies de performance. C'est donc avant tout une négociation qui se joue à la fois sur les objectifs à réaliser, les contenus à traiter, les méthodes à suivre (instrumentation, délais, interactions sociales, distribution des moyens ou des pouvoirs) et les critères qui permettront d'en évaluer les résultats. Ces critères sont particulièrement sensibles. Quels sont-ils ? Selon quels types, quels angles et quels niveaux de performance ? Avec quelle prise en compte ou non des conséquences négatives, des résidus, des nuisances ou des effets pervers ? En outre, les partenaires en présence peuvent interpréter cela comme un jeu dans le jeu, car la mesure n'est parfois donnée qu'en début ou en fin de partie, alors qu'on peut aussi la battre en permanence et s'en servir pour évoluer de concert là où l'on aurait d'abord craint de s'aventurer.

Dans ce texte, nous montrerons en quoi une intervention réussie négocie ses objets (enjeux, contenus et méthodes), mais aussi ses critères d'évaluation. Plus fondamentalement, tout accord d'intervention est à géométrie variable (c'est plus un « accordage » en processus qu'un « accord » fixé). Si les partenaires concernés doivent être rassurés sur les limites de ce qui sera réalisé (au nom du principe de précaution), ils doivent accepter qu'une intervention puisse élargir leur prise de conscience (donc les limites initiales du contrat et, partant, les besoins ou les objectifs qui le caractérisaient). On peut même dire qu'une intervention qui en reste à ses enjeux de départ est pour partie un échec, car elle n'aura augmenté ni les compétences interprétatives ni le champ d'expérience pratique de ceux qui l'ont demandée.

¹ IAE de Lille, USTL, France. Courriel : plouart@9online.fr

Dès lors, la mesure est avant tout un moyen d'harmonisation entre les partenaires, par tâtonnements peu à peu « objectivés ». À partir d'un cadre d'intervention assez stable (évitant les débordements), il convient de s'appuyer sur des indicateurs dont les contenus, les niveaux et la signification globale puissent rester en débat. Ce débat lui-même est le point central de l'évolution de l'intervention. Il la fait « cheminer » dans le sens qu'elle peut prendre, dans les effets pratiques qu'elle permet d'obtenir et dans les recadrages cognitifs qu'elle entraîne chez les acteurs du processus.

I. EFFORTS TECHNIQUES ET MÉTHODES PROCESSUELLES POUR MESURER L'INTERVENTION²

I.1. Les points de contrôle, les indicateurs d'activité et les niveaux de réalisation

Les points de contrôle : revenir aux propos de Pichault (une surveillance des acteurs, des stades de l'intervention et des points d'arrivée attendus).

Les indicateurs d'activité (critères quantitatifs, là où il est possible de les établir, notamment dans les parties associées à des aspects budgétaires ou financiers).

Les niveaux de réalisation (critères mixtes, sur des paliers possibles de résultats).

On est là dans une logique de tableaux de bord dynamiques (susceptibles de s'engendrer eux-mêmes ou de se réévaluer avec l'expérience acquise). Leur objectif est d'associer des mesures quantifiables et une lecture qualitative de certains éléments (en rapport avec des attentes ou des niveaux escomptés). C'est indispensable à un contexte gourmand de mesures visibles, à condition que cela soit objet de débats. (Voir un autre article écrit avec Beaucourt sur ces questions.)

II. 2. La garantie de moyens et la construction d'instances de régulation

La garantie de moyens est une constante de l'audit social, qu'il s'agisse de mesurer la pertinence d'une gestion des ressources humaines par rapport à ses objectifs, d'en contrôler l'efficacité au regard des performances réalisées ou d'en tester la conformité par rapport aux contraintes institutionnelles, conventionnelles ou légales.

² Ce qui suit n'est qu'une ébauche de texte, l'auteur ayant été très pris par de lourdes contraintes administratives.

C'est là dessus que s'appuie Vatiez (1988), dans son ouvrage fondateur dont les caractéristiques de fond ont peu changé. Il résume l'audit social par une cinquantaine de mots clefs qu'il classe en quatre catégories :

- objectifs et formes de l'audit (audits externes, interne, opérationnel et social ; constat, contrôle, évaluation, expertise, révision, vérification) ;
- critères d'investigation (anomalie, conformité, dérive, dysfonctionnement, efficacité, efficience, fiabilité, fidélité, obligation de moyens ou de résultats, opportunité, pertinence, risque, validité) ;
- lieux d'investigation (fonction RH, services spécialisés RH ; indicateurs, objectifs, pratiques, procédures, résultats, stratégies, structures) ;
- démarches, méthodes et outils (norme, référentiel ; approfondissement, induction, itération, pilotage ; écarts (mesure des), représentativité, caractère significatif des observations ; faisabilité, suggestion, recommandation).

Ces mots constituent un vocabulaire de mise en cohérence pour caractériser une expertise, une morale et des pratiques permettant d'agir, avec compétence, dans le respect de certaines normes.

Chez Girin, la création d'instances garantit le processus, à la fois d'un point de vue cognitif et d'un point de vue moral. Cela permet des évolutions respectives, à condition que les acteurs ne se crispent pas sur leurs domaines de savoir comme autour de possessions inamovibles.

II. UNE MANIÈRE COMPOSITE D'ASSOCIER LES MESURES : LE MODÈLE D'INTERMÉDIATION

Le modèle d'intermédiation associe aux éléments objectifs de la situation ou des apports techniques de l'intervention une mise en processus de l'appropriation par les acteurs, en fonction de leurs expériences respectives, de leurs enjeux et de leurs interactions du moment. Il ne cherche pas d'optimum intenable, mais tient compte d'une propension de la situation à évoluer, compte tenu de ses ressources intrinsèques et des apports multidimensionnels des intervenants (dans les contenus et technologies utiles, dans la régulation des interactions locales, dans la possibilité d'enrichir ou de flexibiliser l'interprétation des acteurs en présence, cet aspect des choses étant crucial pour optimiser le reste : les techniques, l'ambiance et l'organisation collective du travail).

Les modèles d'intermédiation sont des modèles contextuels à compromis de rationalités, permettant de donner un cadre interprétatif satisfaisant à des phénomènes de portée moyenne, jouant sur des processus et intégrant des

niveaux de raisonnements disparates dans un même champ systémique à causalités interactives.

Ils expriment aussi le fait que, pour agir, nous avons besoin de cadres d'analyse (et d'action) qui puissent être étayés à la fois par des modèles théoriques (à portée générale ou moyenne) et des adaptations locales (compréhension des contextes, visées de terrain, ajustements contingents). Les modèles d'intermédiation sont à la fois puisés à des savoirs objectifs et construits dans l'agir communicationnel :

- en tenant compte de la subjectivité des individus qui « portent » en eux ces modèles et les transforment en compétences, en « savoir agir » ;
- en intégrant les phénomènes interactionnels : compétences collectives, mythes rationnels, mélanges entre objectivation et mythologies – d'individus, de groupes, d'organisations, de sociétés.

Les modèles d'intermédiation sont du savoir agir tacite, qui prépare et enveloppe les actions mises en œuvre, en les justifiant du même coup par des raisonnements de soutien (bâti sur des mélanges de théories, de constats parties, de « preuves » locales et de valeurs).

L'objectif est de montrer au moins deux choses : (a) que les connaissances ne sont vraiment validées qu'à travers l'expérience individuelle, (b) mais que cette expérience peut être consolidée par des référentiels généraux. D'où l'idée d'une connaissance nécessairement contextuelle, qu'il faut en permanence « dresser » (comme on le fait d'une conduite animale) ou « redresser » (dans le sens d'une correction éducative modifiant l'expérience subjective – toujours biaisée – par des apports plus larges venant rééquilibrer ce qui a été acquis « en situation »). À l'inverse, un « savant » purement nourri de savoirs abstraits n'a aucune consistance, car il n'a jamais testé ces savoirs-là, il n'en a pas construit l'usage dans ce que nous appelons une « intermédiation », c'est-à-dire un affrontement actif avec une réalité locale. Dans une carrière, la connaissance acquise est une connaissance (elle nous fait naître avec elle). Tant mieux si elle est un étayage progressif permettant d'élargir (et d'enrichir) la base des informations ou des savoirs-faire assimilés. L'intérêt de Giuliani, c'est qu'il témoigne de sa progression (par des sauts de carrière cumulatifs) et que sa notoriété donne de l'éclat au double processus dont il rend compte : des liens entre expérience personnelle, expérience professionnelle et lectures de soutien (de « dressage » et « redressement ») ; une mise en connexion des niveaux d'expérience et des acquis successifs. Deux autres points : aucune expérience n'est exempte de naïvetés ou de convictions fausses, mais mieux vaut être un peu rigide que trop malléable dans

des situations de pouvoir (sauf si la « consistance » intérieure est trop décalée d'avec le réel correspondant).

Les sciences de gestion, pour partie, sont des sciences de l'intermédiation. Pour partie des sciences sociales constructrices de modèles généraux, pour partie des sciences orientées vers des dispositifs d'action. Elles gèrent des intermédiations collectives (contextualisées), qui servent de support à l'intermédiation normale de l'être humain (auto-poïèse, etc.)³.

Un article comme celui-là peut aider des enseignants chercheurs à mieux comprendre ce qu'ils peuvent enseigner à des étudiants ou à des stagiaires, et comment ils peuvent le faire.

Autre exemple (Dubrulle et son coup de la carrière⁴. Un principe : se cramponner, « je suis plus tenace qu'intelligent » ; une image, le test du cocotier, les jeunes y secouent les vieillards jusqu'à ce que les corps tombent - réflexe de société animale où les dominants sont rejetés quand ils perdent leurs forces et finissent tués, réflexe de jungle, sauf à se cramponner pour survivre ; des ouvertures, comme un séminaire de marketing à la fin des années cinquante, avec adaptation française du concept d'Holiday Inn, « je n'y connais rien », « tu ne seras pas handicapé par ton expérience ». (Voir l'article de Simon sur les avantages et les risques de l'intuition, dans un de mes textes des années 1980.)

Dans l'intermédiation, il y a l'idée d'un surgissement d'individualisme⁵ (au sens d'une décision à raisonnement singulier qui vient heurter le réel et le mettre dans un changement plus ou moins durable, plus ou moins irréversible). Mais ça se passe entre deux logiques d'interactions et donc de modèles de structuration (quelque chose émerge qui dépasse le vouloir des acteurs eux-mêmes). Les ordres de régulation se définissent au delà des acteurs singuliers, mais dans des champs techniques, institutionnels et normatifs qui créent des phénomènes quasi stationnaires. À un moment ou l'autre, quelque chose s'intensifie, porté ou non par un groupe (ou un individu singulier à qui les circonstances donnent le pouvoir qui convient - mais qu'il sait saisir).

Dans ce cadre, il faut tenir compte des présupposés institutionnels démontrés ailleurs. L'organisation fonctionne comme une économie nationale à niveau

³ W. James, Principes de psychologie, « Si notre perception de l'objet qui se trouve devant nous résulte, pour partie, de ce que nous transmettent nos sens, une autre partie (peut-être la plus importante), procède toujours de notre entendement propre. »

⁴ M. D. Lelièvre, 9 août 2003, Libération.

⁵ Ou de pensée groupale, ou de représentation collective à effets pratiques.

réduit, en appliquant des habitudes implicites considérées comme autant de contraintes objectives. Qu'est ce qu'une économie nationale ? Au sens de Keadjian (1998), c'est « un espace de régulation monétaire, marchand, de production, de construction de formes institutionnelles et de compromis sociaux. » La globalisation irait vers un débordement des cadres territoriaux d'ajustement, pour faire face à une interdépendance plus forte. En réalité, il y a à la fois des règles générales et le maintien d'ordres locaux. La diversité des goûts et des mœurs est plutôt en ouverture qu'en restriction, mais tout cela est traversé par des influences lourdes imposées par des systèmes dominants (l'ordre militaire ou l'envahissement culturel des États-Unis). On en reste généralement aux démonstrations de Maurice *et al.* (1982), à savoir qu'on ne peut pas imposer un mode de gestion du capitalisme en le coupant de ses bases institutionnelles. Au delà, les jeux identitaires sont des ressources pour l'action collective, car elles servent de repères, de résistances et de modes affirmatifs pour construire des représentations (à effets locaux, à vocation dominante, etc.) opportunes intervenant comme arguments au sein des rapports de pouvoirs. Les identités sont encore transmises (par la famille, l'éducation collective ou l'appartenance ethnique), mais elles sont aussi construites dans des jeux d'opportunité conjoncturelle pour faire valoir des positions d'acteurs.

Les différences, y compris institutionnelles, deviennent des atouts dans le contexte de la mondialisation; on exploite les différences pour produire plus efficacement. Qu'on se souvienne du thème de la confiance, exploré par Peyrefitte dans sa thèse de doctorat. Il y a des « avantages comparatifs institutionnels » (Hall et Soskice, 2001), exploités par exemple dans le cadre des délocalisations. On pense aussi aux systèmes de production locaux (Benko et Lipietz, 2000 ; Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2003) et aux approches intégrant les économies parallèles (les économies nationales combinant, selon des degrés variables, des économies non marchandes, informelles et solidaires). L'approche régionale de l'économie « met en valeur les proximités géographiques et organisationnelles au travers des institutions et de l'apprentissage collectif ». Cela permet d'analyser des formes de coordination spécifiques. Il y a articulation entre local, national et international, d'où le néologisme de « glocalisation ».

Cela ressort de la science, puisqu'il s'agit de comprendre des phénomènes observables. Mais d'une science de l'imprécis relatif (Moles, 1990)⁶. Des liens sont

⁶ "Nous vivons au milieu de phénomènes vagues, de choses imprécises, de situations perpétuellement variables dans lesquelles il nous faut décider, réagir ou agir, prendre position. Si vagues soient-elles pourtant, toutes ces choses apparaissent à notre conscience comme des objets conceptuels, nous leur donnons des noms, et nous faisons sur elles des opérations, mentales d'abord, pratiques ensuite, à nos risques et périls. Vivre, c'est se confronter avec des choses vagues. Le monde n'est pas un laboratoire

possibles avec deux points de vue déjà explorés de médecins (dans phi + x, dans la référence intégrée en bibliographie).

Il s'agit d'une manière de minimiser les risques sans avoir toujours la possibilité de prédire, puisqu'une partie des objectifs intervenant dans la prédiction ont eux-mêmes des comportements réflexifs (et peuvent donc infléchir les « prédictions », soit en contribuant à les faire se réaliser, soit en empêchant qu'elles se produisent par prévention éclairée, soit en intervenant aux franges de la catastrophe, comme Noé dans la métaphore de l'arche ou Lot dans celle de Sodome et Gomorrhe).

Ainsi, ce qui est communicable d'un individu à l'autre, c'est la structure des informations que nous transmettent nos sens, non l'essence profonde des choses. Là réside la force profonde de la science. En mettant l'accent sur ce que nous pouvons échanger et partager, elle ouvre une voie fructueuse aux esprits avides de connaître. Au lieu de chercher à percer le mystère insondable des essences individuelles, au lieu de se perdre en vaines paroles sur la nature véritable des choses, on se contente de percer le mystère apparent de ce qui met les choses en rapport entre elles et que nous pouvons observer. (Bélanger, 2002, p. 120)

C'est là que se situe toute l'objectivité dont nous sommes capables : mettre en commun ce qui est intersubjectivement valable, c'est-à-dire « valable pour tous les esprits humains placés dans les mêmes conditions d'observation et se servant du même langage » (Rougier, 1955).

L'idée fondatrice de la science occidentale, c'est que derrière le compliqué visible du monde, il y a du simple invisible (Châtelet, 1992). D'où l'importance de faire des théories qui puissent se comprendre et s'appliquer. Mais « la vérité ne s'impose pas d'elle-même. Toute théorie scientifique, si raffinée, si précise soit-elle, échoue si elle ne s'insère pas dans la stratification de la culture où elle apparaît » (Rougier, 1955, p. 13).

Par ailleurs, il faut pouvoir interpréter le mécanisme des croyances, tant par rapport aux logiques de l'individualisme méthodologique (Boudon et Fillieule, 2002) qu'à celles de la socialisation. « Expliquer une croyance, c'est la comprendre, c'est à dire retrouver les bonnes raisons pour lesquelles l'acteur y adhère. » On doit alors reconstruire le raisonnement ou l'argumentation qui pourraient avoir convaincu un individu d'adopter la croyance en question. L'adhésion est rarement

où les phénomènes sont épurés, isolés, contrôlés, au gré et au loisir de l'expérimentateur qui joue avec eux, pour découvrir une vérité transcendante, incontestable, car épurée sous la forme de corrélations fortes entre des variables évidentes (...). Les êtres et les valeurs qui nous guident dans notre vie quotidienne, qui s'imposent dans notre flux de conscience, ne sont pas, ou guère, de nature scientifique au sens conventionnel du terme. Cependant, c'est avec eux qu'il faut vivre ou agir" (p. 9).

une confrontation soigneuse avec la réalité. C'est plutôt un système de raisons qui paraissent satisfaisantes et suffisantes.

L'intermédiation exige des apports en « médiation » (Louart et Maeder, 2003), tant sur les aspects cognitifs que sur les tissages socio-affectifs des croyances. Il faut travailler sur le contrat cognitif transmis et sur ce qu'il sous-entend (lien social, appartenances communes, logiques de don et de contre-don).

Un lien est possible aussi avec les livres de « raison » (par exemple dans la saga des Buddenbrock de Thomas Mann). On sent le besoin d'associer des conciliations intimes, en rapport avec l'histoire personnelle, et des compromis sociaux, en rapport avec le vécu interactionnel (par exemple, Tu ne peux aller jouer dehors qu'après avoir fini tes devoirs, est une phrase maternelle que Guiliani met en équivalence symbolique avec les réunions du matin, où le travail est programmé, contrôlé, garanti, avant d'aller dehors, dans les cérémonies officielles et autres réunions plus ouvertes à la prise d'information ou aux besoins de représentativité qu'à une vérification des tâches nécessaires).

CONCLUSION

Au fond, mesurer une intervention c'est comprendre dans quelle mesure celle-ci fait appel :

- à ce qui progresse dans les connaissances générales en sciences sociales (par exemple, sur la cognition, la gestion émotionnelle, les interfaces entre psychologie et technologie, les contenus techniques disponibles et intégrables pour l'action collective, l'enrichissement des outils institutionnels, etc.) ;
- à ce qui permet de contextualiser l'action de façon pertinente (éléments de différenciation locale ou temporelle, lecture des environnements spécifiques, prise de conscience des croyances, idéologies et autres habitudes acculturant les choses à la situation étudiée, sans oublier les facteurs susceptibles de faire évoluer le contexte sans le figer à ce qu'on en analyse à un instant donné) ;
- à ce qui crée de l'intermédiation subjective, en favorisant les apprentissages individuels et collectifs, et en garantissant une « version d'usage » sans trop d'incohérence ou de dérives par rapport aux enjeux discutés ou découverts au cours du processus d'intervention.

RÉFÉRENCES

- Alford B.A.** et **A.T. Beck.** 1997. *The integrative power of cognitive therapy*, The Guilford Press, New York
- Alter N.** 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF
- Atlan H.** 1979. *Entre le cristal et la fumée. L'organisation du vivant et ses représentations*, Paris, Seuil
- Bandura A.** 2002. *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck Université
- Barouch G.**⁷ 2001. « Médiateur au service des organisations », *Journal de l'École de Paris*, n° 30, juillet-août
- Beck A.T., A. Freeman et al.** 1990. *Cognitive therapy of personality disorder*, The Guilford Press, New York
- Benetta J.-R.** 1985. « Huit aspects principaux de l'ethnométhodologie », in *Pratiques de formation*, numéro spécial 11-12 sur « Ethnométhodologies »
- Berthelot J.-M.** 2001. *Epistémologie des sciences sociales*, Paris, PUF
- Blanchard-Laville C.** et **D. Fablet.** 2001. *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*, Paris, L'Harmattan,
- Boudon R.** 1984. *La place du désordre, critique des théories du changement social*, Paris, PUF
- Boudon R.** 1990. *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard
- Boudon R.** 2003. *Raison, bonnes raisons*, Paris, PUF
- Brouwers I., A. Cornet et al.** 1997. *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles, De Boeck
- Certeau (de) M.** 1980. *L'invention au quotidien. Arts de faire*, Paris, UGE
- Conway M.-A.** et **C.W. Pleydell-Pearce.** 2000. "The construction of autobiographical memories in the self-memory system", *Psychological Review*, n°107
- Cottraux J.** 2001. *La répétition des scénarios de vie. Demain est une autre histoire*, Paris, Odile Jacob
- Croset P.** 1994. *Construction et gestion de l'offre des sociétés de conseil en management*, thèse, CRG
- Cyrułnik B.** 2003. *Le murmure des fantômes*, Paris, Odile Jacob
- Desreumaux A.,**
- Dubar C.** 2000. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin
- Dubet F.** 1994. *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil
- Dubost J.** 1987. « Sur les sources techniques de l'intervention psychosociologique et quelques questions actuelles », *Connexions*, n° 49, 7-28
- Dubost J.** *L'intervention psychosociologique*, Paris, Dunod.

⁷ Thèse, La décision en miettes, 1987. Ouvrage, Où va la modernisation ?, 1994.

- Elkaïm M.** 1995. *Panorama des thérapies familiales*, Paris, Seuil
- Fablet D.** 2001. « Les apports des pratiques d'orientation psychosociologique », in *Sources théoriques et techniques de l'analyse des pratiques professionnelles*, C. Blanchard-Laville et D. Fablet, Paris, L'Harmattan
- Friedberg E.** 2001. « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », in *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, D. Vrancken et O. Kutty (dir.), Paris, De Boeck
- Guillaume-Hofnung M.** 1995. *La médiation*, Paris, PUF
- Hayek (von) F.** 1980. *Droit, législation et liberté*, Paris, PUF
- Herreros G.** 2002. *Pour une sociologie d'intervention*, Paris, Eres
- Huault I.** (dir.). 2002. *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de M. Granovetter*, Paris, EMS
- Jabes J.** « Changement et développement organisationnel »
- Jacob R. et J. Ducharme** (dir.). 1995. *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin
- Jullien V.** 2002. *Sciences agents doubles*, Paris, Stock
- Laroche H. et J.-P. Nioche.** 1998. *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert
- Liu M.** 1997. *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, L'Harmattan
- Louart P.** 2000. « Territoires et problématiques de la recherche en GRH », chapitre de *Recherches et pratiques en gestion*, J.J. Rigal et coll. (dir.), Paris, Dalloz
- Louart P.** 1993. « Intervenir en GRH », in *Repenser la GRH ?*, J. Brabet (dir.), Paris, Economica
- Louart P.** 1998. « Le décideur et ses modèles. Des impasses théoriques à l'expérience de l'action », in *Mélanges. En l'honneur du professeur Jean Vincens*, Presses de l'Université de Sciences Sociales de Toulouse, p.343-366.
- Louart P.** 2003. « L'art d'aider aux innovations locales », communication préparée pour le congrès AGRH de Grenoble, Cahier de la recherche IAE de Lille
- Louart P.** 1993. « L'intervention en GRH », in *Repenser la GRH ?*, J. Brabet (dir.), Paris, Economica
- Louart P.** 1999. « L'impact des croyances auto-réalisatrices sur les pratiques de management », Communication au congrès Histoire et Gestion, Paru dans l'ouvrage *Gestion et croyances*, PUSS, Toulouse, novembre
- Louart P.** 1995. *Succès de l'intervention en GRH*, Paris, Liaisons
- March J. G. et J.P. Olsen.** 1975. « La mémoire incertaine, apprentissage organisationnel et ambiguïté », *European Journal of Political Research*, 3
- Moïsdon J.-C.** 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan
- Moles A.A.** 1990. *Les sciences de l'imprécis*, Paris, Seuil
- Morin P.** « L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations », in
- Mouchot C.** 1996. *Méthodologie économique*, Paris, Hachette

- Ortsman O.** 1994. *Quel travail pour demain ?*, Paris, Dunod
- Passeron J.-C.** « Le raisonnement sociologique - la preuve et le contexte », in *Qu'est-ce que la société ?*, Y. Michaud (dir.), Paris, Odile Jacob, 2000.
- Philippot P.** 2000. "Une approche cognitive de la pathologie des émotions", in *Neuropsychologie et psychopathologie*, M. Vanderlinden et J.-M. Danion, Paris, Solal
- Roussillon R.** 2001. *Le plaisir et la répétition. Théorie du processus psychique*, Paris, Dunod,
- Roy (du) O.** 1989. *Gérer la modernisation*, Editions d'Organisation, Paris,
- Salomé J.** 1991. *T'es toi quand tu parles. Jalons pour une grammaire relationnelle*, Paris, Albin Michel
- Séguin F. et J.-F. Chanlat.** 1983. *L'analyse des organisations*, Editions Préfontaine
- Shazer (de) S. et L. Hopwood.** 1995. « "D'ici à là, vers on ne sait où : l'évolution continue de la thérapie brève », in *Panorama des thérapies familiales*, M. Elkaïm, Paris, Seuil
- Six J.-F. et V. Mussaud.** 2002. *Médiation*, Paris, Seuil
- Vatier R.** 1988. *Audit de la gestion sociale*, Paris, Editions d'Organisation
- Vayer P. et P. Toulouse.** 1982. *Psychosociologie de l'action. Le motif et l'action*, Paris, Doin
- Vrancken D. et O. Kutry (dir.).** 2001. *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Paris, De Boeck
- Zémor P.** 1980. « L'organisateur-conseil. Outils, situations et attitudes du consultant », *Enseignement et Gestion*, n° 16, hiver

