

## L'INTEGRATION DU CAPITAL HUMAIN DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : COMPETENCES, APPRENTISSAGE ET STYLE DE MANAGEMENT

Boualem ALIOUAT & Hadj NEKKA

### Introduction

L'objet de cette communication est de contribuer au développement de nouveaux points d'ancrage de la pensée et des actions stratégiques d'entreprise. Ces derniers concernent le développement des compétences spécifiques de l'entreprise liées à l'exploitation et la valorisation du capital humain. Nous reconsidérons certains « manifestes » établis en Economie et en Gestion à propos du rôle du capital humain dans les cadres de développement de l'entreprise et tentons de formuler, au-delà de la pétition de principe, des axes de réflexion coordonnés et utiles à l'analyse stratégique des organisations. Notre propos est de mesurer, du moins partiellement, le chemin parcouru depuis l'appréhension du capital humain dans l'entreprise à travers une approche objectivante, jusqu'aux formes plus intelligentes de valorisation durable de potentiels humains qui prennent aujourd'hui un caractère stratégique de première importance.

En étendant l'approche économique au-delà des frontières traditionnelles de la science économique, Gary Becker, l'un des chefs de file de la Nouvelle Economie, développe la théorie du capital humain et celle de la valeur du temps humain (1964). Les salariés sont censés accumuler du capital humain, plus ou moins spécifique, que l'entreprise reconnaît et rémunère à hauteur de la productivité marginale. S'il faut admettre que cet apport modernise l'économie et confère une axiologie nouvelle à l'étude des organisations, il n'en reste pas moins que l'attitude supposée rationnelle des entreprises, dans les récompenses qu'elles distribuent, est remise en cause. D'abord parce que les compétences des individus ne sont pas transparentes, ensuite parce que ces individus dans l'entreprise sont hétérogènes. Aujourd'hui, la dimension humaine des organisations interpellent les chercheurs et les praticiens à partir de bases nouvelles : la gestion des compétences liées au capital humain est d'ordre stratégique pour l'entreprise, mais elle est aussi plus complexe qu'elle n'y paraît au premier abord. En l'occurrence, les sciences de gestion jouent un rôle de plus en plus fertile en plaçant l'homme au cœur des systèmes organisationnels. Convenons d'ailleurs avec A. Meignant (1997) que nous sommes entrés dans une économie du savoir, où la carte de réussite économique se redessine autour de la compétence des hommes. Dans ce contexte, des voix s'élèvent pour remettre en cause des notions comme celles de « *main d'œuvre* » (Landry, 1996) ou « *d'opération* » (Veltz et Zarifian, 1994), ouvrant ainsi d'incontestables pistes de réflexion pour les chercheurs. A ce titre, Marcelin et Bouteiller (1996) prônent une vision interactive des compétences, en montrant qu'elles se forment dans des processus d'action collective, à partir d'enjeux qui sont à la fois opérationnels et stratégiques. Ainsi, dans ce domaine deux pistes principales peuvent être exploitées : *la dimension organisationnelle et la dimension stratégique*.

La dimension organisationnelle s'inscrit dans le cadre d'une rupture avec le modèle taylorien et fordien. En limitant le sens de l'organisation à la coordination des tâches, la proposition de Veltz et Zarifian (1994) consistant à remplacer le concept d'opération par le concept d'événement, paraît intéressante. Le concept d'événement renvoie aux capacités de réaction des salariés aux aléas et à l'intégration des expériences vécues dans un véritable processus d'apprentissage. Ainsi, il désigne, non pas une donnée exceptionnelle, mais une

véritable matière première de l'activité. L'orientation des recherches vers l'esquisse de nouveaux modèles organisationnels basés précisément sur les flux d'événements et de coordination par la communication ne peut que mettre en valeur la notion du capital humain<sup>1</sup>. Cette dimension mérite d'être exploitée, même si les actions de type « *downsizing* »<sup>2</sup> poussent les organisations à passer d'une conception tournée vers le développement des ressources humaines à une perspective de coûts sociaux, avec un retour aux rationalités comptables et aux logiques financières de stricte rentabilité (Agro et al., 1996a et 1996b).

La dimension stratégique peut également favoriser et valoriser la notion du capital humain. A ce niveau, certains travaux dénoncent la vision stratégique consistant à rechercher les conditions optimales à l'adaptation de la firme. Selon Castro et al. (1998), il est nécessaire d'abandonner la doctrine « *strategic fit* » pour passer à la stratégie d'intention ou « *strategic intent* » au sens de Prahalad et Hamel<sup>3</sup>. Ce paradigme d'intention focalise l'attention sur les ressources considérées comme support du développement stratégique de l'entreprise. Ce courant plaide en faveur de la notion de capital humain dans la mesure où il nous livre une représentation de la firme en tant que complexe de ressources et de capacités qui ne sont pas toujours disponibles sur un marché. Les économistes parlent d'actifs spécifiques. Ils sont créés par une firme qui en détient le «secret de fabrication», empêchant ainsi, si elle sait conserver et entretenir ce «cœur de compétences», toute duplication par les autres compétiteurs. Une telle tendance dépasse le cadre de la théorie<sup>4</sup> : les principaux cabinets de consultants prétendent que la mémoire ou la connaissance sont des actifs de l'entreprise au même titre que ses capitaux, ses immobilisations corporelles, ses produits. Dans cette optique, la firme créatrice d'informations ne subit plus l'environnement mais participe largement à sa construction au sens de Weick (1995).

Les managers peuvent, dans certains cas, se contenter d'aménagements organisationnels, mais la complexité de l'environnement exige des réponses basées sur une bonne combinaison stratégie-structure. L'approche stratégique permet en effet de faire face aux limites organisationnelles. Le cadre d'analyse ainsi brièvement esquissé reste incomplet si on ignore le rôle des managers dans le développement du capital humain. Les deux dimensions précitées représentent le cadre de l'action managériale, c'est en fonction des valeurs et du style des managers que les choix stratégiques et organisationnels opèrent favorablement ou non en faveur du développement du capital humain. Une approche gestionnaire du capital humain (I) nous semble devoir mener une triple investigation : sur la forme organisationnelle (II), sur les choix stratégiques (III) et le style de management (IV). En s'inscrivant, notamment, dans le champ des théories de la complexité et du management stratégique, l'article proposé se contentera de mener une réflexion autour des différents niveaux d'analyse indiqués.

---

<sup>1</sup> Nous retenons la définition proposée par l'OCDE (1998) : la notion de capital humain désigne à la fois les connaissances, les qualifications et les compétences ; et nous inscrivons dans l'optique où les personnes sachant exprimer leurs aspirations et anticipant les compétences et les comportements attendus pour un poste de plus grande responsabilité prennent un avantage sur leur collègues (Sylvestre, 1990 ; Saint-Giniez et Bernard, 1996).

<sup>2</sup> C'est un processus de changement organisationnel axé sur une réduction d'effectifs et une modification des structures internes.

<sup>3</sup> Nous nous contentons ici de préciser notre cadre d'analyse. L'article des auteurs est bien documenté, nous y renvoyons le lecteur intéressé. cf également Prahalad C.K. et Hamel G. (1994), "Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm ?", Strategic Management Journal, Vol.15, 5-16.

<sup>4</sup> Certaines firmes américaines éditent chaque année un bilan portant sur l'état de leur connaissance, estimant que leur performance dépend également de leur capacité à exploiter et à valoriser ce capital immatériel.

## **I. Le capital humain : l'intérêt d'une lecture gestionnaire**

Toutes les disciplines des sciences sociales se trouvent aujourd'hui concernées par le concept de capital humain. Cet intérêt pluridisciplinaire, réside dans la prise de conscience par les individus, les organisations et les nations, que le facteur « capital humain » offre sécurité et réussite<sup>5</sup>. Nous nous bornons aux approches économique et gestionnaire du concept, et évoquons dans le prolongement de cette confrontation les problématiques organisationnelles que suggère le capital humain.

### **I.1. De l'approche économique à l'analyse gestionnaire du capital humain**

L'approche économique perçoit le capital humain comme un facteur clé pour combattre un chômage élevé et persistant. Elle entreprend de résoudre les problèmes posés par la faiblesse des rémunérations et la pauvreté. La vision économique examine le capital humain du point de vue de l'offre et se focalise essentiellement sur les compétences que détiennent les individus. Elle reste cependant distanciée des approches qui étudient aussi la façon dont le marché du travail recherche ces compétences, les utilise et les récompense. Pour atteindre ces objectifs, il est recommandé de développer des mesures plus directes du capital humain, qu'on obtient en réunissant des informations portant sur les individus et sur les contextes (OCDE, 1998). Concernant les individus, il faut clarifier de manière empirique les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités qui contribuent à la productivité, à l'innovation et à l'employabilité dans différentes situations professionnelles. A cet égard, la mise en oeuvre d'un large programme de recherche est conseillée. Le but est de dépasser les mesures de détermination des stocks à un moment donné et d'arriver à une évaluation de leur appréciation et de leur dépréciation au cours du temps.

Le développement d'autres approches en Economie industrielle, basées sur l'étude des systèmes productifs, ne s'avère pas non plus suffisant<sup>6</sup>. Les limites méthodologiques de telles analyses témoignent de l'utilité d'une approche gestionnaire, même si ces approches restent valables pour montrer que la société industrielle forge désormais des représentations de l'efficience productive qui rompent avec le taylorisme. L'approche gestionnaire accorde autant d'importance à ce qui change et à ce qui ne change pas, et s'efforce de comprendre l'architecture organisationnelle qui en résulte. Elle se présente donc comme un cadre dynamique propice à l'enrichissement de l'approche économique qui réduit l'homme à un capital-objet, tandis qu'elle appréhende l'homme comme un capital-projet. Pierre Louart (1996) exprimait ainsi ces limites: *«Quand on le réduit à un facteur de production, l'homme n'est plus un partenaire de l'action collective mais un effectif contrôlé par surveillance, contrat ou idéologie. Au mieux, c'est un actif à entretenir et à gérer dans la logique beckerienne du capital humain. Cet actif a une valeur monétaire caractérisée par l'ensemble de ses aptitudes, de ses connaissances et de ses savoir-faire. Son acquisition et son adaptation entraînant des investissements qu'il faut compenser en résultats productifs. Dans cette vision objectivante, les dysfonctionnements sociaux ne sont pas perçus comme des indicateurs de changement mais comme des risques à prévenir ou à anticiper, au même titre qu'une perte de compétence»*.

---

<sup>5</sup> Rapport de l'OCDE 1998.

<sup>6</sup> On peut citer les réflexions de Linhart (1993) et Segrestin (1993). Nous partageons leur vision sur le caractère superficiel des approches trop générales. Celles-ci nous conduisent à une simple mise en parallèle d'un modèle décrit de façon rigide, avec une série de phénomènes nouveaux présentés comme exogènes. Une telle démarche ne peut que renforcer l'idée de la fin d'un modèle au profit d'un nouveau qui s'articulerait autour de ces événements et qui se nourrirait de leur spécificité (Segrestin, 1993).

L'approche gestionnaire du capital humain se révèle nécessaire et importante dans la mesure où on souhaite élaborer des indicateurs tenant compte des conditions organisationnelles et économiques dans lesquelles le capital humain a les meilleures chances d'être accumulé ou au contraire perdu. Au demeurant, si l'approche gestionnaire a fait des progrès en présentant une démarche fonctionnelle<sup>7</sup> comme un début de réponse au problème de l'identification et de la mesure des investissements immatériels (Bounfour, 1998a), les références au cadre économique n'en demeurent pas moins importantes. A titre d'exemple, les gestionnaires qui ont étudié le problème de l'évaluation, notamment B. Martory (1998), même s'ils se sont situés dans le cadre d'une organisation se posant les questions de l'évaluation des valeurs immatérielles qu'elle possède ou qu'elle crée, n'ont pu s'empêcher de s'interroger sur les incidences dans le domaine macro-économique et particulièrement celui de la comptabilité nationale. Les critiques sévères adressées aux travaux qui remettent en question le schéma beckerien de la théorie classique du capital humain en sont également une preuve. Nous pensons aux travaux de Ballot et Fakhakh (1996), qui prétendent que les entreprises n'ont pas intérêt à investir en formation générale.

Cette approche gestionnaire du capital humain se justifie dans la mesure où les constats empiriques prouvent que les différences de performance à l'intérieur d'une industrie sont plus importantes que les différences intersectorielles. Suite à ces constats, on n'hésite pas à attribuer ces différences aux types de combinaison de ressources plus qu'aux structures du marché (Bounfour, 1998a). Les ressources immatérielles constituent le fondement de l'avantage compétitif (Bounfour, 1998b) et s'inscrivent dans un cadre conceptuel relatif aux notions de compétence, de potentiel et de performance organisationnelle. Les gestionnaires sont préoccupés de savoir comment l'organisation va formaliser le processus de collecte et de traitement, comment elle va construire des compétences, et comment ces compétences vont se traduire par des changements de comportement de gestion. Même si l'on considère de plus en plus que la performance est liée à la qualité de l'information disponible pour ses membres (Roux-Dufort, 1996), le cadre relatif à la performance semble être largement exploité. Diverses voies de développement des ressources humaines en liaison avec les performances économiques de l'entreprise ont été expérimentées (Bartoli et Hermel, 1989)<sup>8</sup>.

Cette piste d'investigation reste prometteuse sur le plan de la recherche dans la mesure où les théories de l'efficience issues du modèle taylorien sont inadaptées à la réalité technico-économique et aux conditions de création de valeur dans l'économie actuelle (Maurice, 1993). Elle sera d'autant plus intéressante qu'on inscrit ces recherches dans le cadre de la psychologie cognitive. Ce courant est à l'origine des visions selon lesquelles les organisations collectent et traitent de l'information pour apprendre et se développer. Les processus d'apprentissage s'inscrivent dans le cadre d'une préoccupation plus large d'amélioration des performances qui sont les résultats de la mise en oeuvre des connaissances (Ingham, 1994). Cependant, il n'existe pas forcément de lien proportionnel entre les connaissances produites et les performances organisationnelles (Fiol et Lyles, 1985).

Les travaux reliant culture et performance peuvent également constituer un support permettant la mise en évidence de l'intérêt porté au concept en gestion. En outre, la distinction

---

<sup>7</sup>Voir Bounfour (1998) page 402.

<sup>8</sup> Ces auteurs distinguent les voies largement utilisées (comme l'amélioration des conditions de travail, ou la formation) et les voies nouvelles (comme les démarches participatives et la communication interne).

entre culture de la faute et culture de la transparence<sup>9</sup>, accorde également une place non négligeable aux informations qui remontent de la base.

## I.2. L'émergence de problématiques organisationnelles liées à l'apprentissage

Avant d'aborder les principaux axes managériaux, il nous semble nécessaire de présenter quelques discussions autour du cadre d'analyse du capital humain en gestion.

Les enjeux de la concurrence offrent au capital humain des possibilités de valorisation sans pour autant que le personnel soit obligé de changer d'entreprise. Une telle situation se rencontre dans les entreprises ayant développé un management de la connaissance<sup>10</sup>. Ce type de management est fréquent dans les entreprises qui se livrent à des activités comme la veille technologique et concurrentielle afin d'accéder à des informations sur les concurrents, les clients, les fournisseurs et l'environnement réglementaire. Elles vont même plus loin en observant grâce au « *benchmarking* » les meilleures façons de procéder tant pour leur secteur que pour les activités périphériques. Elles s'intéressent aux expériences de leurs équipes, pour valoriser les meilleures pratiques, et éviter les déperditions de savoir-faire qui surviennent lorsque des experts partent à la retraite, ou parce que certains services séparés travaillent pourtant sur un même sujet. La tertiarisation de l'économie, l'importance de l'innovation et le développement du service à la clientèle fait constamment augmenter le volume de l'investissement immatériel. La connaissance, sous ses diverses formes, a besoin d'être identifiée, puis capitalisée, traitée et diffusée afin d'être réellement utile le moment venu aux collaborateurs. Ainsi, le management de la connaissance peut permettre de prévenir et de gérer les crises. Bien sûr, on ne pourra pas esquiver les objections visant le manque de pertinence, voire le « contre-réalisme » de ces propos, même si des travaux très récents ont affirmé que les entreprises multinationales ne se sont adaptées aux changements qu'en s'appuyant sur leur capital humain<sup>11</sup>. Ces processus de création concrète du changement au sens de P. Romelaer (1998) caractérisent la notion d'apprentissage valorisant le capital humain de ces entreprises. Ainsi, nous pouvons discuter deux pistes d'analyse du capital humain relevant d'une vision générale du changement dans l'organisation. Ces pistes concernent les difficultés rencontrées par le management d'une part au début du processus d'apprentissage, et d'autre part dans la phase qui suit, à la fois pendant son déroulement et au moment où il devient nécessaire de le renouveler.

- **Au début du processus d'apprentissage**, on peut citer les réactions d'indifférence et même d'hostilité des individus à l'égard d'un accroissement de responsabilité et d'une participation plus active à la vie de l'entreprise. Ce problème mérite d'être relativisé si on considère que les mouvances culturelles, liées au développement des connaissances, des échanges, et des moyens de communication, peuvent conduire à une transformation des valeurs et des mentalités traditionnelles (Bartoli et Hermel, 1989)<sup>12</sup>. Guérin et al. (1996) ont

---

<sup>9</sup> Meignant (1997) avance qu' « un système dans lequel un ouvrier ou un employé, voire un cadre, qui, voyant une cause de défaut possible, ne dit rien parce que ce n'est pas dans sa définition de poste, ou parce que la dernière fois qu'il a pris une initiative, on lui a fait comprendre qu'il avait à faire son boulot, et rien de plus, est contre-productif. Cela coûte de l'argent, cela mécontente le client (...), cela crée un climat de démotivation, et c'est à terme mortel ».

<sup>10</sup> connu outre atlantique sous le terme « Knowledge management ». La gestion de la connaissance a pour objectif le partage d'expérience et de savoir à grande échelle.

<sup>11</sup> Nous faisons notamment référence à l'article d'Aries De Gues paru dans la revue Harvard Business Review, et qui se base sur l'étude empirique de 27 entreprises. Cet article a été récompensé par la fondation McKinsey. Le numéro du Monde du 17/02/98 lui a consacré une page.

<sup>12</sup> Bartoli et Hermel (1989) affirment que les hommes et les femmes des pays industrialisés ont des aspirations de plus en plus tournées vers l'indépendance et l'épanouissement dans le travail. Face à cette évolution socio-culturelle, les procédures de recrutement seront de plus en plus exigeantes. Les deux auteurs présentent par ordre d'importance les

constaté que les salariés de cinquante ans et plus ont envie du même cadre incitatif que les salariés plus jeunes : un travail enrichi, varié, utile, qui utilise les compétences et offre des possibilités de développement ; une valorisation par l'écoute et la responsabilisation; une reconnaissance des efforts fournis et des résultats obtenus<sup>13</sup>. Par ailleurs, à partir d'études de cas réalisées par Laville (1993), on observe que les nouvelles exigences du travail productif ont pour résultat de susciter des tensions de nature et d'intensité différentes selon les milieux auxquels elles s'appliquent. D'autres propos peuvent toutefois nous conduire à minimiser l'intérêt d'une telle piste. Par exemple, Freyssenet (1992) observe, en France en tout cas, que la confrontation entre ressources techniques et ressources humaines débouche dans la quasi-totalité des cas sur un surcroît permanent d'innovations techniques, au détriment de ce qui pourrait être un engagement accru des opérateurs dans la production. Un tel résultat remet évidemment en cause la notion d'organisation qualifiante volontairement associée au mouvement de modernisation industrielle (Segrestin, 1993).

- **Au delà de la phase de démarrage du processus d'apprentissage**, on peut évoquer le problème de l'inertie qui augmente suite au développement des compétences. En cherchant à mieux définir les compétences et à accroître ses qualités, l'entreprise parvient à une situation où les compétences pratiquées se renforcent et les nouvelles ne se développent pas. Comme le précise Doz (1994), *«le processus de gestion par les compétences est intrinsèquement conservateur, non seulement à cause de sa nature cumulative et répétitive, mais aussi par des effets indirects»*. Les effets indirects correspondent au développement de la logique dominante issue de la stabilité progressive recherchée pour réussir l'apprentissage (Prahalad et Bettis, 1986). Cependant, les travaux sur l'innovation permettent de nuancer cette constatation. La distinction entre innovation conservatrice et innovation radicale (Kœnig, 1997), nous paraît intéressante. Ainsi, le facteur inertiel est secondaire dans le cas des innovations conservatrices qui permettent d'exploiter ou de renforcer une ressource habituellement mobilisée. Doz (1994) propose comme solution à ce problème d'accélérer le développement des compétences tout en laissant suffisamment de zones de liberté pour l'innovation et l'apprentissage local. Au mieux, cette solution ne correspond pas aux entreprises ayant opté pour une formalisation de leur processus d'apprentissage : les méthodes de gestion de la qualité totale constituent un bon exemple. Les théories sur la complexité et la planification en management stratégique peuvent également nous éclairer sur ce problème. Ces théories nous permettent de comprendre que *«tout système a une double identité qui est à la fois indépendance en ce qu'il est reconnaissable comme une unité distincte de son environnement, et appartenance dans la mesure où il fait partie d'un environnement qui le conduit»* (Langrand-Escure et Thiétart, 1997). En revanche, si la planification stratégique permet de clore un système trop complexe pour être appréhendé de façon globale, elle devient souvent une source de chaos car la volonté de maîtriser le comportement du système peut conduire à imposer aux acteurs un ordre normatif qui renforce l'ingouvernabilité du système. Les travaux d'Argyris attribuent par ailleurs l'échec du processus d'apprentissage au comportement de défense<sup>14</sup> des agents lorsqu'ils commettent des erreurs. Dans cette perspective, l'inertie est vue de façon négative comme une fuite et une dissolution de responsabilité dans le collectif (Aquin, 1995), même si, dans un cadre différent, Pierre Romelaer (1998) considère que les

---

qualités exigées pour le recrutement du personnel (capacité d'adaptation, capacité de participation, créativité et esprit d'initiative, la compétence professionnelle et l'aptitude à acquérir de nouvelles qualifications).

<sup>13</sup> En ce qui concerne la France, le cas étudié par Bournois (1996) est tout à fait illustratif de cette situation.

<sup>14</sup> Ils blâment les autres, esquivent leur responsabilité, refusent de prendre des décisions difficiles, et résistent au changement.

processus d'apprentissage et leur socialisation trop rapides peuvent avoir des effets négatifs sur la performance de l'organisation. R.A. Thiétart et B. Forgues (1993) restent toutefois liés à l'idée que la remise en cause d'expériences durement acquises est le prix à payer pour rester efficace.

Sans pour autant remettre en cause la contribution des salariés au progrès organisationnel, la controverse règne dans les débats théoriques. Les travaux sur l'apprentissage organisationnel en constituent un bon exemple : pour certains auteurs, les organisations apprennent et ont un savoir supérieur à celui de leurs membres ; pour d'autres les résultats d'apprentissages organisationnels sont inférieurs à la somme des connaissances individuelles. La compréhension des modalités d'une transformation réelle de l'organisation dans un contexte complexe passe par la reconsidération de ses acteurs, mieux à même de trouver le rythme et l'orientation de l'évolution compatible notamment avec le maintien de l'innovation technologique (Asquin, 1995). Les individus ayant développé des « routines », des « répertoires » et qui se sont stabilisés, sont des acteurs à qui il est impossible de « désapprendre » spontanément (Giordano, 1995). Leurs acquis définissent alors la marge de manoeuvre des dirigeants. Selon I. Ansoff (1984), ils sont par ailleurs tout autant des limites à l'éventail des choix que des sources potentielles pour le changement.

## **II. Les pistes organisationnelles : un cadre d'analyse des contradictions à éviter ou à gérer**

Les politiques de gestion des ressources humaines changent plus vite et plus aisément que les structures, ce qui met facilement les entreprises dans des situations paradoxales. Par exemple, des politiques objectivantes peuvent évoluer et exprimer une tendance à l'individualisation, tout en restant greffées sur une structure fondamentalement mécaniste (Pichault, 1993). Les deux courants en présence en matière d'apprentissage organisationnel nous permettent de préciser notre démarche d'analyse. Le premier courant s'intéresse aux moyens par lesquels, dans le cours de la production, des situations sont évaluées, proposées et mémorisées, il s'agit là de transformer l'organisation par inscription ou normalisation dans la mémoire collective (Charue et Midler, 1994 ; Romelaer, 1998). Le second courant s'appuie sur le rôle de l'entreprise dans la structuration d'apprentissages individuels, de manière à ce que les savoirs individuels se développent en s'ajustant mutuellement, pour constituer une compétence collective efficace. Dans cette perspective, l'organisation est non seulement un moyen de combiner judicieusement les compétences existantes, mais elle devient aussi un levier majeur de création des compétences qui font défaut (Charue et Midler, 1994). Précisons néanmoins que dans les pistes organisationnelles, on se contente d'étudier les structures en écartant délibérément les systèmes d'information et de communication internes, même s'ils ont un rapport avec l'apprentissage, et par conséquent avec le développement professionnel des individus.

### **II.1. Des contradictions organisationnelles à gérer**

Dans un monde caractérisé par l'éphémère et le transitoire, le changement organisationnel est de plus en plus présenté comme « gérable », mais aussi comme une valeur en soi (Giordano, 1995). L'importance accordée aux capacités d'autonomie, d'interaction et d'apprentissage attestent bien la discontinuité radicale qui existe entre les formes anciennes et modernes de l'organisation industrielle (Segrestin, 1993). Ces lignes de fractures dans le modèle taylorien supposent la coexistence de formes tayloriennes et de formes émergentes. Cette cohabitation constitue le support d'un nouveau modèle (Maurice, 1993). Les

contradictions peuvent être constatées de différentes façons. Par exemple, à travers l'existence d'une forme de management moderne parasitée par des pratiques traditionnelles (Segrestin, 1993), ou à travers une «détaylorisation» de l'organisation du travail dans les usines, alors que la place des usines dans l'organisation globale reste taylorienne (Veltz et Zarifian, 1994). La contradiction organisationnelle doit faire l'objet d'une attention particulière<sup>15</sup>, dans la mesure où on ne peut pas faire une nette séparation entre le modèle classique d'organisation et le modèle nouveau. Les nouvelles trajectoires organisationnelles restent incertaines et ouvertes (Veltz et Zarifian, 1993). La conduite d'une trajectoire-type de l'organisation néotaylorienne, de fonctionnement dual, réclame flexibilité, ouverture et inventivité basées sur le capital humain.

Au niveau théorique nous nous inspirons des travaux préconisant un développement intégré de l'entreprise qui évolue dans un environnement complexe, et dont les exigences portent sur de multiples variables (Bartoli et Hermel, 1989). D'un point de vue organisationnel, ces travaux suggèrent l'adoption d'une approche structuro-comportementale qui dépasse des courants plus classiques tels que ceux de l'école structuraliste ou de l'école béhavioriste. Les structuralistes, rappelons le, considèrent que les structures, à la fois systémiques et symboliques au sens de Michel Foucault, induisent les comportements sociaux; tandis que les béhavioristes préconisent, quant à eux, d'agir sur les stimuli générateurs de comportements instinctifs (individuels), et constituant l'unique source de performance.

Au niveau pratique, les travaux sur l'intrapreneurship<sup>16</sup> (Kœnig, 1987 ; Burgelman et Sayles, 1987) constituent des pistes intéressantes à explorer pour gérer les contradictions organisationnelles ; à condition de s'inscrire dans une vision où l'entreprise est composée de projets et d'opérations (Declerck et al. 1983). Le processus de gestion doit avoir essentiellement une double caractéristique. D'abord, il faut éviter une formalisation détaillée et précoce du projet pour ne pas décourager les contributions susceptibles de l'enrichir et d'augmenter les difficultés des changements d'orientation parfois nécessaires à opérer. Ensuite, il faut faire en sorte que le projet ne soit pas trop visible afin de ne pas accroître la jalousie des salariés qui ne bénéficient pas des mêmes degrés d'autonomie. Bien sûr cette situation ne peut pas durer, il arrive un moment où il n'est plus possible de maintenir le secret (Kœnig, 1987). A ce stade, on suggère aux responsables du projet d'adopter une attitude prudente. Par exemple, sous-évaluer les perspectives et augmenter du même coup la satisfaction tirée de résultats inespérés (Pinchot, 1985). Une telle attitude peut apporter un sens plus précis au concept de «contre-production»<sup>17</sup> développé par Pauchant et Morin (1996) ; d'une part, elle nous offre une vision dialectique et complexe de l'organisation, et d'autre part, elle enrichit le contenu de l'apprentissage organisationnel. Une telle pratique organisationnelle présente une piste très intéressante pour les entreprises dans la mesure où les analyses actuelles relatives aux

---

<sup>15</sup> Nous avons choisi de nous limiter aux contradictions intra-entreprise. Les innovations organisationnelles dans le cas des stratégies de coopération peuvent constituer une piste féconde pour gérer des situations paradoxales (Aliouat B., 1996). D'ailleurs, elles sont à l'origine du développement des formes organisationnelles hybrides. Les hybrides sont des arrangements organisationnels qui utilisent des ressources et des structures hiérarchiques provenant de plusieurs organisations existantes. Voir à ce sujet Ingham (1994), Saglietto et Thomas (1995) et Aliouat (1996).

<sup>16</sup> Il est nécessaire de mobiliser ces travaux même s'il y a une différence entre le projet et l'intraprise. Par exemple, la prise en charge des étapes successives du projet par équipes différentes est en contradiction forte avec l'idée d'intraprise (Kœnig, 1987).

<sup>17</sup> Ce concept est lié à une pratique, étudiée par ces auteurs, dont le but est de traiter les drames associés aux crises, et de déterminer les effets destructeurs engendrés par les activités productives des organisations, et ce, que l'on soit ou non en présence d'une situation d'urgence. Le terme «contre-production» exprime les effets négatifs et destructeurs d'une organisation. Il est à l'origine même de l'acte de production et dépasse sa définition ordinaire suivante : ce qui produit le contraire de l'effet escompté. Les travaux de Barnard (1938) sur les notions d'efficacité et d'efficience offrent un meilleur éclairage.



situations de travail montrent une cohabitation entre deux logiques contradictoires celle de l'organisation et celle de l'innovation. N. Alter (1993) précise que l'organisation tend à atteindre les objectifs fixés en planifiant, en standardisant le processus de travail et en réduisant les incertitudes ; en revanche, l'innovation vise à tirer un parti optimal des ressources disponibles, en utilisant les incertitudes du processus de travail comme des opportunités d'interventions.

L'apprentissage dans les joint-ventures constitue également une piste non négligeable. En effet, convenons que plus les ressources externes sont difficiles d'accès pour des entreprises, plus ces firmes sont dépendantes, et plus la concertation des marchés s'impose (Williamson, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Toutefois, l'intérêt de l'alliance ne réside pas dans un accès classique aux ressources : la coopération active en plus un processus d'apprentissage organisationnel que l'on ne retrouve pas dans le simple transfert de ressources de type marché (Von Hippel, 1987 ; Aliouat, 1996). L'alliance permet d'assurer des contacts d'équipes (ou de groupes d'hommes). Ceux-ci favorisent les transferts de savoir-faire et de technologies enracinés dans les organisations. Ces informations sont assimilées par des processus d'intellectualisation difficilement transférables en dehors de contacts étroits, longitudinaux et fréquents. Ce processus d'apprentissage est, du reste, l'une des sources des rapports de force exercés entre les partenaires. L'alliance fait ainsi l'objet d'un arbitrage comparant le coût de l'accès aux ressources externes sous la forme d'une coopération et les coûts de développement indépendant ou d'accès éventuel sur le marché concurrentiel. L'alliance est généralement nouée lorsque les actifs acquis sont spécifiques et lorsque le coût marginal du partage des ressources reste relativement faible (Hamel *et al.*, 1989). Cet arbitrage est pondéré par les capacités d'apprentissage des firmes partenaires. L'intérêt du processus d'apprentissage dans l'alliance provient du fait qu'il présente un double aspect (Ingham, 1994). D'une part, il concerne l'amélioration des connaissances des partenaires ; la notion d'apprentissage organisationnel présente l'alliance interentreprises comme un moyen classique de transfert d'informations et de savoir-faire permettant aux partenaires de préserver des positions de leadership technologique. Et d'autre part, il porte sur les résultats potentiels inattendus. Cette situation présente des contradictions d'ordre stratégique auxquelles il faut apporter des réponses organisationnelles (Aliouat, 1996). Ainsi, nous rejoignons Saglietto et Thomas (1995) pour dire que la coopération nécessite que soit prévues dès l'origine de l'accord, les modalités d'engagement des compétences de chaque partenaire et une certaine souplesse contractuelle favorable à leur développement. Ce dernier peut entraîner des modifications de la position compétitive de la joint-venture et de sa performance. Avec de l'expérience, chacun des membres de l'organisation apprend à discerner les zones de coopération des zones de concurrence (Hauch, 1995 ; Aliouat, 1996). Toutefois, il ne suffit pas d'être l'allié d'une entreprise performante, encore faut-il pouvoir bénéficier de ses compétences. Autrement dit, il faut pouvoir apprendre de son partenaire. Le rapport de force jouera en faveur de l'entreprise qui aura la plus forte capacité à apprendre de son partenaire. On peut voir dans la domination de certaines firmes alliées japonaises une longue tradition d'apprentissage sélectif et collectif (Doz *et al.*, 1986). La rapidité d'apprentissage dépend principalement de la qualité de la communication dans l'entreprise. La fluidité de l'information doit être assurée et systématisée aux niveaux horizontal et vertical et dépend largement du capital humain (Aliouat, 1996).

En proposant d'étudier les phénomènes organisationnels à partir de l'élément de base que constitue le *double interact*, les travaux de Weick confirment cette piste. Ce sont les méthodes qui font défaut pour comprendre les caractéristiques paradoxales des processus

organisationnels. Ici, il s'agit de garder, non plus un équilibre néoclassique du capital humain au sens de Becker, mais une cohérence d'ensemble dans la mesure où les contradictions et les paradoxes font partie de la réalité du fonctionnement quotidien des firmes. A ce niveau de l'analyse, il ne faut pas se contenter de la cohérence perçue du point de vue du management. Il faut examiner les perceptions des salariés afin de vérifier leur adéquation avec les messages adressés. Ces remarques s'inscrivent dans le courant cognitiviste qui considère comme centrales les représentations que les acteurs se font de l'action qui se déploie par eux et à travers eux.

## **II.2. Des contradictions organisationnelles à éviter**

D'abord l'évitement des contradictions s'inscrit dans la rupture avec le modèle taylorien des organisations. Cette rupture est loin d'être évidente. Par exemple, le just-à-temps, la production maigre, le développement de la coordination horizontale directe sont des évolutions marquantes. Mais, pour l'essentiel, elles restent dans la droite ligne des concepts tayloriens et fordien. Les entreprises qui décident à court terme sont exclues de notre analyse. La capacité de ces entreprises à permettre à leurs salariés de construire leurs compétences est extrêmement réduite. Ici, la tendance serait de faire reposer sur le salarié lui-même l'effort d'acquisition de compétences, ce qui ne peut convenir à tous les individus (Boterf et al., 1997). Pour éviter les contradictions organisationnelles, on peut présupposer que les outils d'acquisition de compétences ne doivent pas cohabiter avec des formes archaïques d'organisation du travail, même si la réalité est plus contingente qu'on ne l'admet ici. Zaleznik (1990) nous présente un exemple reflétant cette contradiction : une organisation peut décider de décentraliser les processus de décision en accordant une plus grande autonomie aux unités de terrain. Parallèlement, elle met en place un programme de primes afin d'encourager les directions décentralisées à atteindre et dépasser leurs objectifs. Une telle décision peut entraîner des effets néfastes si les directions des unités décentralisées privilégient les activités améliorant leur performance au préjudice d'activités qui auraient pu se révéler plus rentables pour l'ensemble de l'organisation. Selon Boterf et al. (1997) l'entreprise est soumise à des pressions très fortes (de délai, de qualité, etc.) et elle attend donc de ses salariés plus d'autonomie, de capacité de réaction,...et en même temps, elle est engagée dans des processus de normalisation, de certification, de renforcement d'obligations. Les salariés sont soumis à un discours paradoxal au sens de l'Ecole de Palo Alto : réagir et trouver des solutions à des problèmes imprévus d'une part, et d'autre part, en même temps, appliquer un nombre croissant de procédures. Par ailleurs, certains salariés, qui se définissent par des identités professionnelles techniques, ont souvent le sentiment que c'est le commercial et le relationnel qui comptent. Pour Boterf et al. (1997), si l'on devait repenser les processus de production, il faudrait repenser l'architecture des relations entre les compétences, avant même de penser aux compétences de métier. C'est là un champ de travail important car la compétence collective relève du patrimoine de l'entreprise. Elle permet la rencontre des objectifs des acteurs et renforce la conception et la mise en œuvre de la stratégie.

## **II.3. La richesse de la piste organisationnelle**

Le modèle retenu par K. Weick est simple (1995) : l'interaction est l'élément fondamental qui constitue l'individu et fonde l'organisation. Ainsi, on reconnaît qu'il existe à présent une forte interactivité entre la personne et son travail, avec une prédominance de la personne, ce qui conduit à la notion de compétence (Barthe, 1998). Cette vision semble pousser certains à suggérer un renouvellement dans le management des hommes afin qu'il puisse constituer une source de valeur pour l'entreprise.

Selon Thiétart et Forgues (1993), «*l'expérimentation de nouveaux paradigmes organisationnels permet le développement de catalogues de configurations dans lesquelles l'organisation peut puiser lorsque les forces de changement l'emportent sur la viscosité et les résistances de cette dernière*». On se demande jusqu'à quel point la piste organisationnelle constitue une forme de prévention des crises ? Si l'on en croit Pauchant et Morin (1996), on s'aperçoit que, dans de telles circonstances, on aura besoin d'effort pour inventer des modes de production radicalement différents ; ces modes devraient être fondés sur la compréhension de la dialectique entre production et contre-production. On aura, également, besoin de reconnaître, comprendre et assumer à la fois les relations saines et malsaines, positives et négatives, productives et contre-productives que notre société industrielle et technologique entretient actuellement avec la nature. Derrière ces besoins, il y a bien évidemment un large potentiel de connaissances à acquérir sans compromettre pour autant la rentabilité économique<sup>18</sup>. A titre d'exemple, le respect de l'environnement naturel est utilisé par certaines entreprises comme un moyen pour obtenir un avantage concurrentiel d'entreprise citoyenne (Shrivastava et Hart, 1996).

En ce qui concerne la pratique au sein des organisations, seuls quelques auteurs en gestion des crises prescrivent une évaluation critique simultanée des routines et des réalités construites au sein des organisations afin de faciliter la mise en oeuvre d'une stratégie systémique des crises (Pauchant et Morin, 1996). Pour développer des stratégies de connaissance, de réponse, d'apprentissage, on pourra certes s'appuyer sur tout ce que l'on a déjà appris dans le domaine de l'événement singulier. Mais il faudra à l'évidence beaucoup de travail de recherche, d'expérimentation concrète, et de débats entre tous les acteurs concernés pour inventer les modes de réponse les mieux appropriés (Lagadec, 1996).

Même s'il y a un consensus sur le fait que certaines formes organisationnelles stimulent l'apprentissage (Romelaer, 1998), il n'en demeure pas moins qu'il faut manipuler la variable organisationnelle avec beaucoup de prudence. En effet, certains travaux, notamment ceux de J.P. Neveu (1996) n'ont pas hésité à faire l'hypothèse selon laquelle les variables organisationnelles expliquent davantage l'intention de départ, alors que les variables liées au travail proprement dit affectent plutôt d'autres types d'intention de retrait, tels que l'absentéisme ou le niveau de performance.

### **III. Les pistes stratégiques : l'intégration de la dimension humaine**

Ce niveau d'analyse a son importance dans la mesure où les préoccupations humaines sont de plus en plus intégrées dans la politique générale compte tenu de la nécessité de valorisation et de mobilisation de tous les potentiels de l'entreprise (Hermel, 1988). Sans vouloir diluer la décision stratégique dans un débat général, Veltz et Zarifian (1994) considèrent comme indispensable que le cycle d'élaboration et de révision de la stratégie place les unités opérationnelles dans une position d'élaboration de propositions et d'explicitation des objectifs. D'autres défendent même la thèse selon laquelle le dirigeant part des compétences et des insuffisances actuelles et potentielles pour définir son champ d'activité (Thierry, 1994). C'est également la vision de Crozier (1993) qui suggère de mettre de côté le modèle de planification stratégique privilégiant la relation objectifs-moyens afin de le remplacer par une réflexion plus ouverte sur le changement. Cette dernière raisonne sur le triangle ressources-contraintes-objectifs en accordant la priorité aux ressources et non pas aux objectifs. On va

---

<sup>18</sup> Dans les entreprises dites durables (Shrivastava et Hart, 1996), à chaque étape de la chaîne de valeur ou du cycle de vie des produits et services, il y a un lien entre l'environnement naturel et l'organisation.

rechercher les objectifs qui vont permettre, en transformant les contraintes en ressources, de faire changer le système.

La piste stratégique peut être considérée comme un moyen ou une finalité au développement du capital humain<sup>19</sup>. Nos développements exploitent la piste stratégique, essentiellement, comme un moyen. Bien sûr, quand on aborde la dimension stratégique, on se limite aux conséquences positives ou négatives concernant l'entreprise en question. Par exemple, la stratégie de sous-traitance suivie par les grandes entreprises japonaises met en difficulté les petites entreprises sous-traitantes (Tremblay et Rolland, 1996). Selon Murakami (1987)<sup>20</sup>, il semble que ce soit là un partage du risque. La grande entreprise supporte le risque financier et la petite entreprise le risque du chômage.

Parfois la dynamique créée par le processus d'apprentissage permet à une organisation de développer des compétences stratégiques. Par exemple, Roux-Dufort et Metais (1996)<sup>21</sup>, en s'intéressant à la gestion des crises chez EDF, montrent comment une organisation, en intégrant systématiquement les changements et les enseignements de son environnement, a développé un processus d'apprentissage lui permettant d'améliorer et de renouveler progressivement sa compétence en matière de gestion des risques industriels. A l'opposé, d'autres travaux portant sur la gestion des crises suggèrent d'une certaine façon que les échecs des choix stratégiques ne sont pas toujours considérés comme des sources d'apprentissage<sup>22</sup>. Selon Pauchant et Morin (1996), ce cas de figure concerne quatre entreprises sur dix. En tout cas, dans un environnement complexe, l'apprentissage doit s'inscrire dans une stratégie dynamique. Lagadec (1996) aborde la mise en application de cette orientation en évoquant deux possibilités. La première possibilité, appelée retour d'expérience<sup>23</sup>, se donne pour objectif la valorisation de l'expérience acquise, tout en sachant qu'il n'existe plus de réponses prêtes à être appliquées. La seconde possibilité est la simulation : elle a pour principe qu'il n'est plus possible de se reposer sur la seule expérience pour apprendre.

L'intégration de la dimension humaine peut encore suggérer de nouvelles voies de développement d'activités. Ainsi, par exemple, parmi les raisons qui ont poussé Toyota à réfléchir à d'autres secteurs, on peut relever la nécessité de toujours mieux exploiter le potentiel et les compétences acquises par ses employés. Leur offrir davantage d'opportunités est un des moyens de mettre en œuvre cette politique<sup>24</sup>, même si cette tentative de diversification de ses activités fait parfois l'objet de virulentes critiques à l'égard de Toyota. Cette orientation est intéressante pour le groupe quand on observe que la meilleure façon de créer de la valeur ne se trouve pas dans des montages financiers, mais essentiellement dans l'activité industrielle et commerciale des entreprises (Albouy, 1993). Cette vision nous paraît

---

<sup>19</sup> Pour la piste stratégique considérée comme finalité au développement du capital humain, on peut retenir le cas des stratégies de coopération. Ici, l'apprentissage organisationnel constitue une motivation pour l'établissement d'accords de coopération et un objectif explicite (Ingham, 1994 ; Aliouat, 1996).

<sup>20</sup> Cité par Tremblay et Rolland (1996).

<sup>21</sup> D'ailleurs, ces auteurs sont allés, au-delà même du lien entre apprentissage et compétence, jusqu'à poser la question suivante : comment une entreprise, peut-elle, malgré un contexte d'incertitude évident (et *in fine* grâce à lui), constituer un avantage concurrentiel soutenable ?

<sup>22</sup> Etant donné que le modèle stratégique rationnel reste toujours valable, notamment dans les grandes organisations, on considère que l'apparition des crises est une conséquence des échecs des choix stratégiques.

<sup>23</sup> Ici, on considère les événements soumis à examen comme des opportunités de progrès, et non comme des occasions de désigner des coupables.

<sup>24</sup> Hiroshi Okuda, président de Toyota, trouve inconcevable qu'un même type d'activité reste perpétuellement porteur. «Si nous voulons assurer la croissance de notre groupe, nous ne pouvons donc nous cantonner à nos seuls domaines actuels d'activité. Il importe de nous préparer à investir dans de nouveaux secteurs. Cette évolution est dictée par le progrès lui-même». (Les Echos du 27/11/97)

prometteuse en ce qui concerne l'intégration du facteur humain dans les stratégies d'entreprises. Comme l'affirme A.C. Martinet (1993), «*la stratégie d'une organisation est un flux d'actions telles que celle-ci se transforme tout en se conservant, renouvelle sa capacité d'être, enrichisse ses potentiels, améliore sa compatibilité avec ses environnements (...) il est facile d'en déduire qu'il s'agit de maintenir du sens, sur la durée, et dès lors que le problème est bien de «mieux» formuler...les problèmes*». En évoquant les diverses dissonances entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, M.-J. Avenier (1993) parle, entre autres, de mauvaise coordination des actions engagées par diverses unités d'une même entreprise, alors que par ailleurs ces unités sont capables d'un travail remarquable au sein de réseaux informels. Les chercheurs ont bien sûr une responsabilité dans la simplification de la réalité de l'entreprise.

En s'intéressant au concept de vision stratégique, P. Cossette (1993) nous montre que nos incompréhensions sont aggravées par les méthodes développées pour étudier empiriquement le phénomène. Les outils existent, mais il faut les chercher. Les travaux de H. Lesca (1996) confirment cette position. L'auteur s'est orienté vers le développement d'une méthode pour apporter des réponses au problème de la sélection des informations dans la veille stratégique<sup>25</sup>. Cette démarche comprend une phase individuelle et une phase collective. Il s'avère que la méthode est bien acceptée par les cadres d'entreprises : elle leur paraît utile et efficace. Ils sont surpris par les résultats clairement structurés obtenus collectivement, et par le gain de temps réalisé dans le travail collectif. Au-delà encore, M.-J. Avenier (1996) exploite un courant récent dans l'analyse stratégique et avance le concept de stratégie tâtonnante d'où il ressort une implication forte de la dimension humaine dans les stratégies des organisations. En abordant les conditions nécessaires à sa mise en œuvre, elle esquisse, à notre sens, un cadre organisationnel adéquat et des actions managériales adaptées pour gérer la complexité. Ces réflexions constructives nous invitent à ébaucher des cadres d'analyse relatifs aux styles de management au point de rencontre des pistes organisationnelles et stratégiques.

#### **IV. Le rôle des styles de management : un cadre déterminant des choix stratégiques et organisationnels**

Selon Watts (1990), les styles de management influencent l'apprentissage. Ils se traduisent par les systèmes de récompenses et de sanctions, les rotations de poste et les plans de carrière, le travail en équipe mais aussi par la concurrence interne, et les relations d'autorité. Par exemple, un apprentissage individuel récompensé et renforcé positivement entraîne une plus grande propension à le répéter et crée un effet d'émulation au sein de l'organisation (Hedberg, 1981). Nous rejoignons également Ingham (1994) pour affirmer que le dirigeant peut influencer les processus d'apprentissage en tirant des leçons des crises, en réorientant et en changeant ses propres structures cognitives, en écoutant les personnes dissidentes, en exploitant les opportunités, en procédant régulièrement à l'expérimentation, et en étant lui-même motivé pour apprendre. Cette variable nous paraît fondamentale pour mieux comprendre comment on passe d'un savoir individuel à un savoir collectif. Notons au passage que ce problème fait l'objet d'une vive controverse (Koenig, 1994). De façon incontournable, le dirigeant en agissant sur son contexte peut contribuer à l'émergence d'une motivation partagée à l'apprentissage. Cette motivation n'est rien d'autre que le fruit d'une conscience collective de la possibilité, de l'utilité ou de la nécessité d'exercer des compétences individuelles pour produire une telle connaissance. Cette dimension de l'analyse peut s'appuyer sur l'importance capitale qu'a prise la motivation tant pour le développement individuel que pour le

---

<sup>25</sup> Le concept de veille stratégique est un concept global. Il regroupe plusieurs types de veille (technologique, concurrentielle, commerciale, etc.). L'auteur se limite à la veille commerciale et concurrentielle.

développement social de l'entreprise (Bartoli et Hermel, 1989). Ce style pourrait être recherché entre la logique de la planification qui met l'accent sur la prévision et le contrôle des réalisations, et la dynamique de l'intrapreneur qui repose sur l'apprentissage par l'erreur ou l'échec et sa capacité à venir à bout des difficultés et surprises qu'il rencontre. L'expression d'Edgar Morin (1987) consistant à dire : «*la vie peut trouver des solutions logiquement impossibles*»<sup>26</sup>, pourrait servir de devise aux dirigeants. Le style de management peut apparaître comme une variable pouvant atténuer l'importance de ces contradictions. Il peut permettre à la fois d'éviter les contradictions ou les incompatibilités organisationnelles, et d'anticiper les choix porteurs d'avenir pour l'entreprise et ses salariés.

Le fait que les dirigeants soient menacés<sup>27</sup> dans leur carrière, ne les incite-t-il pas à aller vers l'organisation apprenante et à répondre aux attentes des salariés ? De toute façon, ils semblent ne pas avoir le choix. Selon H. Bouchikhi (1994), on assiste à une généralisation des structures décentralisées suite à un environnement imprévisible et un personnel de plus en plus demandeur de participation à la conduite de l'entreprise. D'autres comme Muller (1984) dénoncent l'attitude de «toute-puissance» des dirigeants. Cette dernière mène à des situations dérisoires, au point où le dirigeant ne maîtrise plus les jours et les nuits qui font sa vie. «*Mais au delà de ce dérisoire, il y a le pénible. Le pénible, c'est ce qu'il fait vivre aux autres, (...) surtout à ses cadres. En définitive, c'est toute l'entreprise qui est en péril. La mauvaise hygiène de vie d'une direction est une maladie le plus souvent contagieuse, à évolution lente, mais irréversible, arrivée à un certain stade*» (Muller, 1984). Selon Zalezni (1990), bien des comportements, qui paraissent irrationnels du point de vue de la logique des objectifs, prennent un sens lorsqu'ils sont envisagés du point de vue de l'exercice et de la conservation du pouvoir. Selon le même auteur, le rôle d'une décision relevant de la pensée magique consiste essentiellement à préserver les idéaux culturels tout en créant l'impression qu'une action a été entreprise pour améliorer les positions de l'organisation sur le marché. Il affirme, par ailleurs, que l'existence d'un mythe au sein d'une organisation crée les conditions de son dysfonctionnement et de son inaptitude à s'adapter aux nouvelles données économiques. Les membres de ces organisations, quelle que soit leur position dans la structure mythique, sont alors soumis à de réels dangers.

Pour que les dirigeants ne tombent pas sous l'emprise de l'angoisse, il faut qu'ils acceptent la dialectique et l'ambiguïté qui caractérisent le fonctionnement de leur entreprise. Dans ce contexte, la recherche se développe depuis plus d'une dizaine d'années pour mettre à la disposition des dirigeants certains outils nécessaires. P. Lagadec (1996) va jusqu'à évoquer l'idée de mutation de la fonction du dirigeant en affirmant : «*hier, on lui demandait de savoir conduire de lourdes répliques, lorsque le système était clairement en dehors de la normalité; désormais, on attend de lui de remarquables capacités d'anticipation et de prise en charge*». H. Bouchikhi (1994) ajoute que les voies traditionnelles ne garantiront plus une carrière de dirigeant si elles ne sont pas renforcées par l'acquisition d'une véritable expérience de la conduite des hommes et de la vie des affaires. Ross A. Weber (1997) considère aussi cette expérience comme cruciale, mais ajoute que le leadership des managers, leur motivation au changement, leurs capacités de communication et leur inclinaison à générer des apprentissages mutuels deviennent des clés de réussite de l'organisation et des compétences de carrière pour ces managers.

---

<sup>26</sup>Morin E. (1987), Penser l'Europe, Gallimard, Paris.

<sup>27</sup>En France, les dirigeants commencent à faire appel à des avocats pour rédiger leur contrat de travail et n'hésitent plus à discuter leurs conditions de départ.

Au sommet de l'entreprise, on doit trouver des créateurs et des visionnaires ayant à cœur de conserver le contact avec la réalité (Filion, 1991 ; Daigne, 1995). Les dirigeants doivent être capables de reconnaître et de manager toutes les intelligences<sup>28</sup>. Le gestionnaire ne peut pas se satisfaire de repérer et d'exploiter les régularités, il doit également s'attacher à analyser les actions en cours, à intégrer ce qu'elles font émerger. Cela n'est pas simple et implique une profonde transformation des mentalités et des comportements<sup>29</sup> (Koenig, 1994).

Au demeurant, renouvelant l'approche de l'échange au sein des entreprises, le modèle conventionaliste des organisations (Gomez, 1996) propose un cadre d'analyse pertinent et original de la relation dynamique qui s'instaure entre les actionnaires, les dirigeants et les salariés de l'entreprise. Les routines, l'expérience, la coutume ou l'histoire des groupes d'acteurs structurent les comportements d'effort des acteurs tout autant que les décisions de gestion et leurs mesures de contrôle. Ainsi, l'entreprise n'est plus représentée comme une structure d'échanges internes, mais comme une contribution collective à un objectif commun. L'organisation forme une structure portée par des conventions d'effort collectif. Cette approche permet de se focaliser sur les référentiels communs des acteurs (salariés, dirigeants et actionnaires) construits dans le cadre de processus d'apprentissage, et relativiser les tendances des acteurs à maximiser leur propre fonction d'utilité (par opportunisme). En l'occurrence, capital humain et stratégie d'entreprise sont liés par convention et génère un système auto-organisé.

Bien entendu, suite à ces développements, la pertinence de cette dimension de l'analyse s'impose. Mais, pour qu'elle puisse avoir convenablement sa place, il semble qu'il faille mettre l'accent sur deux styles complémentaires de management. La distinction entre adaptateurs et innovateurs proposée par Schroder (1994) nous paraît intéressante. Ce dernier montre que ces deux catégories de dirigeants ont besoin des mêmes compétences, mais que l'utilisation de ces compétences s'inscrit dans deux optiques différentes. Ainsi, la proposition de développer conjointement ces deux styles de management ne va pas sans poser de problèmes pour l'organisation. Mais, les travaux empiriques de Kirton (1994) précisent bien cette problématique, et montrent que la cohabitation reste possible.

## Conclusion

La problématique de la connaissance est étudiée à travers des thèmes très diversifiés tels que la cognition organisationnelle, l'apprentissage, les entreprises apprenantes, les compétences ou l'évaluation et la gestion des éléments immatériels de la performance. Sur cette question la littérature reste très vaste mais peu articulée. Aussi avons-nous tenté de construire un cadre propice à la synthèse. Ce cadre préconise le positionnement du concept du capital humain au sein de l'organisation, afin de permettre l'ouverture de perspectives fructueuses. Baptisé «*approche gestionnaire*», il rend possible l'enrichissement des théories du capital humain comme en témoignent les travaux sur les rémunérations (Amadiou, 1995)<sup>30</sup>. L'approche gestionnaire constate l'étendue de la notion de capital humain et l'inscrit dans la globalité de l'action managériale en montrant sa complexité. Cette complexité, propriété des

<sup>28</sup> En ce qui concerne les qualités spécifiques des dirigeants, on renvoie également aux travaux de Bommensath (1987).

<sup>29</sup> En partant des travaux de Feldman et March (1981), G. Koenig (1994) affirme que «*accepter d'apprendre l'essentiel sur ce qu'il convient de faire dans le déploiement même de l'action revient à admettre une part d'impréparation que des acteurs imprégnés de l'idée de choix rationnel tolèrent difficilement*» p. 77.

<sup>30</sup> Les critiques formulées, par ce dernier aux théories du capital humain, nous conforte dans notre hypothèse implicite : celle de la présence durable du salarié dans l'entreprise.

systèmes humains, doit donner lieu à des études spécifiques. La gérer, c'est définir et mettre en œuvre les moyens de mesure les mieux adaptés aux variables qui la composent (Fericelli et Sire, 1996). Bien entendu, l'approche gestionnaire n'est pas en mesure de régler la problématique de la confusion entre les concepts. Ces derniers posent un problème d'opérationnalisation qui rend les investigations empiriques délicates. Les tentatives théoriques visant à apporter une solution à la problématique de l'opérationnalisation sont évidemment les bienvenues. On peut citer notamment le travail de Seville-Girod (1996) qui donne une définition au concept de mémoire organisationnelle : «*l'ensemble des compétences (connaissances déclaratives, croyances et connaissances procédurales) nées des relations inter et intra-agencements organisationnels*». Cette définition a le mérite de s'appuyer sur une étude de cas et se base sur une approche à la fois organisationnelle et cognitive. L'approche organisationnelle tient compte des différentes définitions de la mémoire de l'entreprise selon la nature de l'organisation implicitement admise. En revanche l'approche cognitive, contribue à proposer une définition enrichie par la prise en considération des schémas d'interprétation ou des cartes cognitives collectives

Les travaux portant sur des thématiques spécifiques doivent être encouragés. En matière d'apprentissage organisationnel, malgré les travaux déjà réalisés sur la question, on est encore loin de d'avoir révéler ou modéliser empiriquement les façons dont les entreprises apprennent. Il existe des contributions importantes (Romelaer, 1998), mais elles restent exploratoires (Dejoux, 1996). La piste empirique est d'autant plus intéressante qu'il ne faut pas se laisser influencer par les modèles dominants, tel que le management japonais, pour imaginer les caractéristiques du processus d'apprentissage à l'œuvre dans les entreprises ; y compris pour celles qui s'en inspirent culturellement (Tremblay et Rolland, 1996). En termes de perspectives, il serait judicieux de poursuivre des travaux empiriques appliqués dans les différentes facettes de la connaissance organisationnelle.

## **Bibliographie**

- Abelson M.A. (1987), Examination of avoidable and unavoidable turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 382-386.
- Agro L. , Clabots A., Salengros G. (1996), Restructuration des entreprises et transformation de la fonction ressources humaines : Approche théorique, en collaboration avec F. Pichault, G. Warnotte et L. Wilkin, Fericelli A-M. et Sire B. (éd), Economica.
- Albouy M. (1993), La finance contre l'entreprise ?, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 29-38.
- Aliouat B. (1996), Les stratégies de coopération industrielle, Paris, Economica.
- Alter N. (1993), La crise structurelle des modèles d'organisation, *Sociologie du travail* n° 1/93, pp. 75-87.
- Amadiou J-F. (1995), Le management des salaires, Economica.
- Anciaux J.P. (1994), L'entreprise apprenante : vers le partage des savoirs et savoir-faire dans les organisations, Les Editions d'Organisation.
- Asquin A. (1995), Une interprétation processuelle de l'évolution des grandes firmes innovantes réputées inertielles, in *Rainelli et al.*, les nouvelles formes organisationnelles, Economica, pp.181-210.
- Avenier M-J. (1993), La problématique de l'éco-management, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 73-85.
- Avenier M-J. (1996), La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques, Communication au Congrès de l'AIMS, 13,14,15 mai, Lille. pp.1-29.
- Ballot G. et Fakhakh F. (1996), Les compétences des entreprises favorisent-elles leur croissance ? Les enseignements d'un panel de grandes entreprises, Fericelli A-M. et Sire B. éd, Economica, pp. 116-129.



- Bally J-F. (1997), Capitaliser et transmettre le savoir-faire de l'entreprise, Editions Eyrolles.
- Barthe N. (1998), De la compétence «valeur-clé» à la «compétence référentielle» : le rôle du management, *Actes des XIVèmes Journées Nationales des I.A.E.*, Nantes, pp.3-14.
- Bartoli A. et Hermel P. (1989), Le développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques, *Economica*.
- Baumard P. (1996), Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance, Editions Masson.
- Becker G. (1964), Human Capital, NBER Columbia University Press.
- Bommensath M. (1987), Manager l'intelligence de votre entreprise, les Editions d'Organisation, Paris.
- Bouchikhi H. (1994), Le gouvernement des entreprises françaises de demain, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 28-32.
- Bounfour A. (1998a), Investissements immatériels : définition et mesure, une approche fonctionnelle, *Actes du XIXème Congrès de l'AFC*, Nantes, pp. 395-419.
- Bounfour A. (1998b), Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod.
- Bournois F. (1996), Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise : le cas d'Alsachimie, Fericelli A-M. et Sire B. éd, *Economica*, pp. 232-255.
- Burgelman R.A. et Sayles L.R. (1987), Les intrapreneurs, MC Graw Hill.
- Campion M.A. (1991), Meaning and Measurement of Turnover : Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 199-212.
- Castro J-L., Guérin F; et Lauriol J. (1998), Le «modèle des 3 C» en question, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 75-89.
- Centre Pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement, L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale, *OCDE*, 1998.
- Charreire S. (1996), L'apprentissage organisationnel : quand les expériences centrées côtoient les expériences décentralisées, *Communication, AIMS*, 13-15 mai, Lille. pp. 1-34.
- Charue F. et Midler C. (1994), Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 84-91.
- Cossette P. (1993), La vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive, *Congrès International francophone de la PME*, Carthage, Tunisie.
- Crozier M. (1988), Une approche sociologique des stratégies dans les organisations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 61-63
- Daigne J-F. (1995), Ré-ingénierie et reprise d'entreprises, *Economica*, Paris.
- Declerck R-P., Debourse J-P. et Navarre C. (1983), Méthode de direction générale, le management stratégique, éditions Hommes & Techniques, Paris.
- Dejoux C. (1996), Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences, *AIMS*, mai, Lille, pp.1-29.
- Dougherty D. et Bowman E. (1995), Le downsizing peut tuer l'innovation, *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 26-35.
- Doz Y. (1994), Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 92-103.
- Doz Y., Hamel G. et Prahalad C.K. (1986), Strategic Partnerships : Success or Surrender ?, Papier du meeting annuel AIB-EIBA, Londres, novembre.
- February (1991), Organizational learning : the Contributing Processes and Literatures, *Organizational Science*, Vol. 2, n°1, pp. 88-115.
- Fericelli A-M. et Sire B. (1996), Performance et Ressources Humaines, *Economica*.

- Filion L.J., (1991), Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur, Les Editions de l'entrepreneur, Quebec.
- Fiol M. et Lyles M. (1985), Organizational learning, *Academy of Management Review*, vol. 10-4, pp. 803-813.
- Freyssenet M. (1992), Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique, *Sociologie du travail*, n° 4/92, pp. 469-496.
- Galiana-Mingot M. et R.P. Moussé J. (1994), Comportement des hommes dans l'entreprise qui se transforme, *Colloque du bicentenaire de l'Ecole Polytechnique*, Paris.
- Ghertman M. (1994), Modèles de management : une internationalisation plus rapide, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, pp. 102-113.
- Giordano Y. (1995), Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ?, in *Rainelli, Gaffard et Asquin*, Les nouvelles formes organisationnelles, Economica, pp. 161-179.
- Gomez P.-Y. (1996), Le gouvernement de l'entreprise, Paris, InterEditions.
- Guérin G. , Wills T. et Saba T. (1996), La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus, Fericelli A-M. et Sire B. éd, Economica, pp. 145-161
- Hall T.E. (1981), How to estimate employee turnover costs, *Personnel*, July/August, pp.46-51.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), Competing for the future : Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Hamel G., Doz Y. et Prahalad C. (1989), "Collaborate With Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, janvier-février, PP.133-139.
- Hauch V. (1995), Management de la coopération : apprentissage et changement, in *Rainelli, Gaffard et Asquin*, les nouvelles formes organisationnelles, Economica, pp. 141-160.
- Haverman H. (1993), Follow the leader : mimetic isomorphism and entry into new markets, *Administrative Science Quarterly*, n° 4, Vol. 38.
- Hedberg B. (1981), How Organizations learn and unlearn, in Nyström et Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, London, pp. 3-27.
- Hermel P. (1988), Le directeur des ressources humaines et la stratégie d'entreprise, in *Enjeu Humain*, Ed.CEPP.
- Hobbs B. et Menard P. (1989), Comment s'organiser pour gérer des projets ou la gestion de projet en mode matriciel, *Document non publié*, Université du Québec, Montréal.
- Hollenbeck J.R. et Williams C.R. (1986), Turnover functionality versus turnover frequency : a note on work attitudes and organizational effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 6, pp. 606-611.
- Ingham M. (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 105-121.
- Kirton M. J. (1994), Adaptators and innovators, in *Adaptors and innovators, style of creativity and problem solving*, Ed. Michaël Kirton, Revised edition, Routledge, London
- Kœnig G. (1990), Management stratégique, Nathan, Paris.
- Kœnig G. (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 76-83.
- Kœnig G. (1996), Karl E. Weick, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 57-70.
- Kœnig G. (1997), Développement de l'entreprise, in *Encyclopédie de gestion*, Economica, pp. 939-957.
- Lagadec P. (1991), La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs, McGraw-Hill, Paris.
- Lagadec P. (1996), Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 100-109.
- Landier H. (1991), Vers l'entreprise intelligente, Calmann-Lévy, Paris.
- Landry S. (1996), Main d'oeuvre ou humain d'oeuvre ?, *Gestion*, vol. 21, n°2, p.17.

- Langrand-Escure L. et Thiétart R-A. (1997), Complexité : du vivant au management, in Encyclopédie de gestion, *Economica*, pp. 353-371.
- Laville J-L. (1993), Participation des salariés et travail productif, *Sociologie du travail*, n° 1/93, pp. 27-47.
- Le Boterf G., Livian Y.F. et Parlier M. (1997), Pour une gestion exigeante des compétences, *Personnel*, n° 385, décembre, pp. 7-13.
- Lesca H. (1996), Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation, résultats, *Communication à la 5ème conférence de l'AIMS*, Lille. pp.1-9.
- Linhart D. (1993), A propos du post-taylorisme, *Sociologie du travail*, n° 1/93, pp. 63-74.
- Louart P. (1996), Enjeux et mesure d'une GRH performante, Fericelli A-M. et Sire B. éd., *Economica*. pp. 1-15
- Marcelin O. et Bouteiller D. (1996), Profils de compétences et performance des équipes de direction : 4 études de cas dans le réseau hospitalier québécois, Fericelli A-M. et Sire B. éd, *Economica*, pp. 162-177.
- Marmuse Ch. (1996), Politique générale, Paris, *Economica*, 2ème ed.
- Martinet A-C. (1993), Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 64-72.
- Martory B. (1998), Identification et évaluation des incorporels : principes, constats et pistes de solutions, *Actes du XIXème Congrès de l'AFC*, Nantes, pp. 421-438.
- Maurice M. (1993), Les nouveaux systèmes productifs, entre «taylorisme» et «toyotisme», *Sociologie du travail*, n° 1/93, pp. 89-98.
- Meignant A. (1997), Le savoir et l'entreprise, un nouveau paradigme, *Personnel*, n° 378, mars-avril, pp. 77-85
- Meschi P.-X. (1997), Réussir la transformation de l'entreprise par le downsizing : le facteur humain est décisif, *Revue Gestion 2000*, Mai-Juin, pp. 45-60
- Muller J. (1984), Performance d'entreprise et performance de ses dirigeants, in *Entreprise, Gestion et Compétitivité*, *Economica*, pp. 271-282.
- Neveu J.P. (1996), La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire, *Economica*.
- Ochs P. (1995), L'investissement immatériel et la commercialisation : analyse du cas français, Thèse de Doctorat, Université Panthéon Assas, Paris II.
- Pauchant T.C. et Morin E.M. (1996), La gestion systémique des crises et la prévention de la contre-production, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 90-99.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row Publishers.
- Prahalad C-K. et Bettis R-A. (1986), The dominant logic : a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 485-501.
- Romelaer P. (1998), L'apprentissage dans les organisations, chap. 8 in Thépot J. (ed), *Gestion et Théorie des jeux*, Vuibert.
- Roux-Dufort Ch. (1996), Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 79-89.
- Roux-Dufort Ch. et Metais E. (1996), L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à EDF, *AIMS*, Lille. pp.1-26.
- Saglietto L. et Thomas C. (1995), Coopération, complexité et hiérarchie : le cas des joint-ventures, in Rainelli, Gaffard et Asquin, *Les nouvelles formes organisationnelles*, *Economica*, pp. 117-140.
- Saint-Giniez (de) V. et Bernard A. (1996), L'analyse des compétences et l'attribution du potentiel, deux modes de décision contradictoires dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle ?, Fericelli A-M. et Sire B. éd, *Economica*, pp. 130-144
- Schroder H. M. (1994), *Managerial competence and style*, in *Adaptors and innovators. Styles of creativity and problem solving*, Ed. M. Kirton, Revised edition, Routledge, London.

- Segrestin D. (1993), A propos du nouveau modèle productif : questions d'efficacité, questions de légitimité, *Sociologie du travail*, n° 1/93, pp. 49-61.
- Seville-Girod M. (1996), Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle, *Communication à la 5ème conférence de l'AIMS*, Lille. pp. 1-28.
- Shrivastava P. et Hart S. (1996), Demain l'entreprise durable ?, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 110-122.
- Stacey R. (1995), The science of complexity : an alternative perspective for strategic change processes, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 477-495.
- Sylvestre J.-J. (1990), Formation et Qualification, *Encyclopédie Economique*, Economica.
- Thiel R. (1998), La formation du capital humain : quels rôles pour les secteurs public et privé ?, *Problèmes économiques*, n° 2569, mai, pp. 1-6.
- Thiéart R.-A. et Forgues B. (1993), La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 5-15.
- Thompson G. (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- Tremblay D.-G. et Rolland D. (1996), Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines au Québec : vers une hypothèse d'hybridation, *AIMS*, Lille. pp. 1-43.
- Veltz P. et Zarifian P. (1993), Vers de nouveaux modèles d'organisation ?, *Sociologie du travail*, 1/93, pp.3-25.
- Veltz P. et Zarifian P. (1994), De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 59-66.
- Von Hippel E. (1987), Cooperation Between Rivals : Informal Know-how Trading, *Research Policy*, n°16, PP.291-302.
- Watts D. (1990), Disorder and Contradiction : An Empirical Perspective on Self-Organisation, *Human Systems Management*, vol. 9, pp. 239-248.
- Weber R.A., (1997), Impératifs modernes, *in L'art du management*, Paris, Village Mondial.
- Weick K.E. (1995), "Sensemaking in organizations", Sage.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Zaleznik A. (1990), *Executive's Guide to Motivating people*, Bonus Books, Chicago. Traduction française, *Les ressorts de l'action : Freud et la conduite des entreprises*, InterEditions, 1994, Paris.