

Knowledge-Management, compétence et engagement dans les PME en contexte de changement

Jean-Pierre Vaudelin
Campus des Cézeaux, Aubière, France
jean-pierre.vaudelin@ifma.fr

Olivier Devise
Campus des Cézeaux
Aubière, France
olivier.devise@ifma.fr

Thierry Lévy-Tadjine
Université de Saint-Esprit de Kaslik, Liban,
<http://www.usek.edu.lb>

Résumé

Le Knowledge-Management (KM) est une pratique ou une exhortation en vogue dans le discours des managers aujourd'hui. Pour certains tels Hatchuel (2002) à défaut de fondements théoriques et épistémologiques solides, ce ne serait toutefois qu'un slogan qui concernerait de surcroît davantage les grandes entreprises que les PME. Qu'en est-il vraiment ? Pour les auteurs de cette communication, il manque un chaînon dans la tentative de conceptualisation de la relation compétence-performance dans les discours sur le KM : l'engagement des acteurs. Conformément à ces ambitions, la communication explicite d'abord l'enjeu du chaînon manquant dans les réflexions actuelles sur le KM avant d'esquisser une nouvelle théorisation du concept qui n'est pas sans implications pratiques. En effet, les auteurs s'appuient sur leurs interventions en PME pour souligner la visée opérationnelle du tryptique ordonné Compétence-Engagement-Performance.

Mots clés

Knowledge Management ; PME ; engagement ; compétence collective ; conventions.

Knowledge-Management, compétence et engagement dans les PME en contexte de changement

1 Introduction

Entendu comme un ensemble de pratiques et d'outils visant à l'identification, à l'extraction, au partage, au transfert et à la création de connaissances et de compétences, afin de faire de la connaissance, une source d'avantage compétitif pour l'entreprise (Hansen et *al.*, 1999), le Knowledge-Management (KM) est une pratique ou une exhortation en vogue dans le discours des managers aujourd'hui.

Si d'un point de vue théorique, on peut le rapprocher à première vue de la théorie des ressources (Barney, 1991) et des théories de l'apprentissage organisationnel et de l'organisation apprenante, il semble que le concept soit encore contesté au sein de la communauté scientifique. Ainsi Hatchuel (2002) considère-t-il que « *le KM ne constitue pas un corps de pratiques éprouvées mais plutôt un ensemble d'expériences diverses, et bien sûr, un slogan faisant suite à celui d'organisation apprenante.* ». Le concept qui, pratiquement vise au développement de la compétence organisationnelle dans une perspective d'accroissement de la performance globale de l'entreprise semble ainsi remis en cause sur le plan épistémologique par la multiplicité des pratiques et par l'absence de corpus théorique consensuel auquel le rattacher. Il est, de plus, généralement appliqué aux grandes entreprises et peu utilisé en contexte PME.

S'agit-il alors seulement d'un ensemble de pratiques sans fondements théoriques immédiats? Dans ce cas, comment les chercheurs en Sciences de Gestion ou en Génie industriel s'approprient-ils ce pseudo-concept ?

C'est pour éclairer ces questions que mobilisant les expériences conjuguées d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion et de praticiens auprès des PME des trois auteurs¹ que la présente communication vise à donner un nouveau relief au concept de Knowledge-Management (KM). Pour ce faire, nous nous placerons dans un contexte de changement car c'est une question de la survie (Dupuy, 2004) et c'est dans ce contexte que l'on peut évaluer la portée du KM. D'autre part nous considérerons l'attitude proactive des dirigeants où changer ne suffit plus mais où il faut contrôler le mouvement.

L'argument principal de notre proposition est qu'il manque un chaînon dans la tentative de conceptualisation de la relation compétence-performance dans les discours sur le KM (Hansen et *al.*, 1999)

La plupart des auteurs ayant travaillé sur la compétence dans l'optique ressource-based, tout comme les chercheurs français en Gestion Industrielle (notamment dans le cadre du groupe ECOSIP) soulignent le lien entre la compétence et performance. Pour Barney (1991) la création et la stabilisation de compétences spécifiques dans l'entreprise vise, en effet, à générer un avantage concurrentiel « soutenable » c'est à dire qui ne peut être imité par les concurrents. Les travaux sur le KM s'en inspirent en oubliant un chaînon. L'engagement des acteurs serait le chaînon manquant. La relecture du concept de KM à la lecture du tryptique ordonné compétence-engagement-performance fait du KM, un outil au service de la création de communautés de pratiques voire de communautés épistémiques dans les organisations et associe celui-ci aux concepts de la théorie des conventions.

¹ L'un des auteurs dirige un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement managérial, la conduite du changement et la GRH des PME tout en étant responsable de formations en école d'ingénieurs. Le deuxième, expert en Gestion Industrielle, intervient également en PME tandis que le troisième, enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, intervient comme accompagnateur de créateurs d'entreprise au sein d'une « Boutique de Gestion » en France.

Conformément à ces ambitions, la communication explicite d'abord l'enjeu du chaînon manquant dans les réflexions actuelles sur le KM (section 1) avant d'esquisser une nouvelle théorisation du concept (section 2) qui n'est pas sans implications pratiques. La section 3 s'appuie, en effet, sur les interventions des auteurs en PME pour souligner la visée opérationnelle du tryptique ordonné Compétence-Engagement-Performance.

2 Le KM et engagement des acteurs.

Caractérisant les outils de gestion des connaissances dans les organisations, le Knowledge-Management se rapporte, dans une perspective minimaliste, aux outils de codification et de mémorisation de l'information, et dans une acception plus large, à l'ensemble des moyens contribuant au développement de la connaissance et de la compétence collectives.

2.1 Le KM n'est-il qu'un ensemble de pratiques sans fondements théoriques ?

Il n'est pas anodin alors de relever que, sur le plan théorique, deux approches dominent l'analyse du transfert de connaissance dans une optique d'apprentissage organisationnel. La première, la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) lève le voile sur les effets d'expérience au travers du concept de routines organisationnelles. L'accent est alors mis tantôt sur les mémoires organisationnelles qui permettent de stocker et de retrouver l'information, ou sur l'encodage des routines (Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982 ; Lewitt et March, 1988) tantôt sur la communication et les interactions interpersonnelles (Argyris et Schön, 1978 ; Duncan et Weiss, 1979) tantôt sur l'interprétation des informations (Wrick, 1979 ; Daft et Weick, 1984) ou sur la diffusion d'informations au sein de l'organisation (Huber, 1991).

Puis, dans les années 90, dans le prolongement des travaux de Barney (1991), naissent les premières tentatives théoriques de conception de la firme en tant que corps de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995) qui constituent la seconde approche dans cette perspective. Ces chercheurs s'appliquent à distinguer la connaissance des autres facteurs traditionnels de production que sont le travail et le capital.

Parallèlement, comme le notent Easterby et *al.* (2003) la première approche met l'accent sur le processus d'apprentissage organisationnel tandis que la seconde met davantage l'accent sur son contenu. De ce fait, pour eux, la première approche qualifie à proprement parler l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante² tandis que la seconde qualifie la connaissance organisationnelle et le Knowledge-Management. Les auteurs distinguent, en effet les deux paradigmes selon l'orientation académique ou managériale des travaux comme l'illustre la figure 1 et dénie par conséquent au KM toute vocation à constituer un corpus théorique.

Le KM ne serait que la traduction pratique des théories de la connaissance organisationnelle et le contenu du processus visant à construire l'organisation apprenante.

² Le lien entre les processus et les contenus reste toutefois évident. Comme le suggèrent Dixon 0, Starkey (1996) Castells 0, l'apprentissage est un processus qui conduit à la production de connaissance. La connaissance est éphémère et doit constamment être actualisée, adaptée, nécessitant des apprentissages qui généreront de nouvelles connaissances ... La boucle est bouclée.

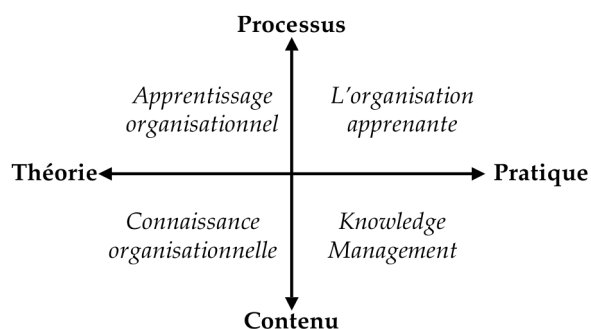


FIG. 1- La cartographie de l'apprentissage organisationnel

2.2 L'engagement des acteurs, chaînon manquant.

La notion d'engagement des acteurs ajoute l'idée qu'il n'y a de savoirs dans l'organisation que commun ou partagé. Le KM devient alors Common-Knowledge-Management³. Dans cette perspective, sur le plan pratique, le KM n'a de pertinence et d'enjeu que s'il vise à la constitution de communautés de pratiques ou de communautés épistémiques selon le modèle du tableau 1.

Type de communauté	Objectifs	Activité cognitive	Mode de recrutement des membres de la communauté	Production de connaissance et processus d'apprentissage	Ce qui assure l'union de la communauté
groupe fonctionnel	assurer une fonction donnée	spécialisation disciplinaire	hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • involontaire • apprentissage actif 	la définition des tâches de chacun.
équipe	réaliser une tâche donnée	intégration des connaissances fonctionnelles	chef d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • involontaire • ajustement mutuel 	exigences de travail ; buts communs
communauté de pratique	augmenter les compétences dans une pratique donnée	accumulation de la connaissance au sujet d'une pratique donnée	les membres se sélectionnent eux-mêmes	<ul style="list-style-type: none"> • involontaire • travail collaboratif 	passion commune pour la pratique
communauté épistémique	produire de la connaissance	construction de connaissance, circulation de la connaissance codifiée	par les pairs	<ul style="list-style-type: none"> • volontaire • réseaux cognitifs 	respect d'une autorité procédurale

TAB. 1 - Les communautés au sein des organisations (adapté de Cohendet *et al.* (2003))

Sur le plan théorique, le KM est alors une convention et se décrypte davantage à la lumière de théorie des conventions qu'à celle des théories des ressources ou de l'apprentissage organisationnel.

La prise en compte simultanée de la compétence, de l'engagement des acteurs et de la performance pour aider les entreprises dans leur pratique du KM n'est pas un simple effet de style. C'est le prix pour que le KM ne reste pas un slogan comme le craignait Hatchuel (2002).

Sur le plan épistémologique, l'approche que nous allons proposer ici ré-introduit l'individu dans les approches ressources-based qui sont souvent « désindividualisées » et trop holistes.

³ Référence aux travaux de Dupuy et al (1989) sur le Common-Knowledge

Ceci conduit à privilégier, pour la gestion, un positionnement épistémologique au sein du Paradigme de l'Individualisme Méthodologique sophistiqué. Dans cette optique, nous jetons un coup d'œil rapide sur la problématique générale du changement en l'articulant à la question de l'engagement des acteurs. Nous présentons le cadre théorique de l'individualisme méthodologique et celui de l'interactionnisme sur lesquels nous nous appuyons pour regarder le changement dans le cadre d'une sociologie de l'action. Quatre mots clés esquissent le portrait de l'acteur social vu aujourd'hui par les sociologues : autonomie de l'acteur, constructivisme, sens, interaction

3 Vers une nouvelle théorie du KM

3.1 Le choix du cadre d'analyse offert par l'individualisme méthodologique et par une sociologie de l'interaction

Le cadre théorique de l'individualisme méthodologique (Boudon, 1979) nous paraît être un outil de travail intéressant. Il se présente comme une manière d'approcher le changement et insiste, dans ce dessein, sur l'autonomie des individus. Les acteurs sont insérés dans des contraintes de toutes sortes et les structures de l'entreprise, mais ils possèdent toujours une part d'autonomie. On trouve chez Weber (1922) et Tocqueville (1940) deux axiomes fondamentaux qui constituent le fondement de l'individualisme méthodologique (ou actionnisme). Tout d'abord, les phénomènes sociaux ne peuvent être expliqués que si on les considère comme les produits d'actions et de croyances des individus. Deuxièmement, ces croyances et actions ont un sens. Il peut s'agir de l'intérêt, mais pas nécessairement. Boudon se focalise sur les calculs opérés par les individus pour faire tel ou tel choix. Il considère que la rationalité de l'acteur individuel relève d'une capacité générale à analyser une situation, élaborer des stratégies, etc. Il ne s'agit donc pas d'une rationalité comparable à la logique pure.

Avec la vision constructiviste du sociologue Giddens (1984) l'existence individuelle devient un travail d'élaboration. La réalité sociale est alors elle-même une autoproduction, fruit de ces élaborations personnelles et de leur confrontation. Pour comprendre les mécanismes de cette fabrication, il faut pénétrer dans la subjectivité des individus. D'où des approches compréhensives qui visent à saisir de l'intérieur les raisonnements et les itinéraires. Cette posture constructiviste pousse à s'interroger sur le sens que les gens donnent à leur action. C'est ce sens qui explique les représentations qu'ils en ont et leurs comportements. Autrement dit, c'est le sens donné à l'action qui est central et c'est lui qu'il faut explorer et dont il faut rendre compte. Une organisation dépend à la fois de l'image que se fait son responsable de la bonne organisation et des réactions des salariés qui interagissent entre eux et avec le responsable. Les critiques qui sont émises par les salariés peuvent la faire évoluer. L'organisation est un construit social. Elle est toujours le fruit d'interactions et de compromis entre les acteurs composant l'organisation, les forces extérieures jouent un rôle parmi d'autres.

Dans une organisation faut-il préférer le modèle centralisé au modèle décentralisé ? La réponse ne peut être que contingente. Elle est liée aux contraintes, aux représentations et aux jeux des acteurs. L'organisation dans les situations de travail peut être théorisée de deux manières. D'un côté, dans un modèle taylorien, l'exigence de coordination est pensée à partir du sommet. Ce courant prend appui sur la relation du souverain avec ses sujets (Hobbes, 1651) La fonction du souverain est d'assumer le contrôle social sur ses sujets. De l'autre, la coordination ne peut se faire efficacement que de manière horizontale. Dans ce cas, c'est la relation des sujets entre eux qui est fondamentale (Locke, 1689). Les citoyens n'obéissent que dans la mesure où ils approuvent. Dans ces deux cas, ce qui est constitutif est la relation, créée par les individus et aboutissant à l'organisation.

Nous nous intéressons aux mécanismes d'interaction qui modifient, infléchissent et finalement transforment les relations de pouvoir. L'idée est qu'il faut prendre en compte les relations sociales concrètes et le contexte social dans lequel sont impliqués les individus (Granovetter, 2000). La réussite d'un changement suppose que les salariés acceptent ce changement en lui donnant un sens et que le contexte social institutionnel garantisse que ce sens sera respecté.

Les règles se combinent toujours avec le sens. Changer, c'est transformer les manières de faire, les relations, les statuts dans l'entreprise. Le changement consiste en une transformation des relations aux autres. La théorie de la régulation (Reynaud, 1997) montre que le comportement humain résulte de règles continuellement construites par des acteurs sociaux qui se constituent eux-mêmes dans ce processus. Il note deux types principaux de régulation : la régulation autonome c'est-à-dire la construction de règles pour baliser les comportements des membres du groupe, et la régulation de contrôle ou le balisage du comportement d'autres groupes. La conjonction de ces deux types de régulation constitue une régulation conjointe. Le changement se traduit par la création de nouvelles règles, et n'a lieu que par le sens donné à ces nouvelles relations. Les règles et les structures ne peuvent contraindre les individus à la coopération et aux ajustements. Les sociologues des organisations (Friedberg, 1993) mettent ainsi l'accent sur les notions de négociation et d'ordre local, au détriment de celle d'organisation.

Le cadre d'analyse offert par l'individualisme méthodologique est par ailleurs suffisamment ouvert pour permettre de mobiliser diverses théories. Nous ne manquerons pas de faire appel à des développements théoriques particuliers que nous empruntons à la littérature sociologique. Parmi ces diverses théories que nous « enchâssons » ainsi dans le cadre de l'individualisme méthodologique, il nous faut en présenter une : il s'agit de la logique d'action (Sainsaulieu, 1977 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Bourdieu, 1994 ; Dubet, 1994) ; elle nous sert à mettre au jour les raisons d'agir des individus en prenant en compte la diversité des mobiles et des rationalités, et en tenant compte des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite.

3.2 Le Cadre théorique de la logique d'action

Les sociologues qui proposent les logiques de l'action s'inscrivent dans une filiation de théoriciens qui souhaitent dépasser les approches déterministe et rationaliste. Dans l'approche déterministe, les actions sociales sont déterminées par des facteurs objectifs dont n'auraient pas réellement conscience les agents concernés. Dans l'approche rationaliste, le sujet met en balance les coûts et les avantages d'agir de telle ou telle façon. La sociologie de la logique de l'action veut montrer que dans toute action sociale, l'acteur se réfère à plusieurs logiques, c'est-à-dire plusieurs finalités et modes d'intervention qui se combinent entre eux.

Trois directions de recherche repensent les comportements sociaux :

- le premier mouvement repérable s'inscrit dans le cadre de la sociologie des organisations. Sainsaulieu explique la formation des identités professionnelles par le fait que certains groupes d'acteurs adoptent les mêmes logiques au sein d'une entreprise. Il formule une synthèse générale de quatre modèles de relations au travail : (a) le modèle du retrait dans lequel l'individu se trouve peu impliqué dans un emploi souvent non qualifié ; (b) le modèle négociateur est celui de cadres très investis dans un emploi à forte compétence et qui négocient sans cesse leur reconnaissance sociale ; (c) le modèle fusionnel correspond aux métiers de type corporatiste où existe une forte identité et communauté de travail ; (d) le modèle affinitaire renvoie à une stratégie de mobilité professionnelle où l'individu s'appuie sur un réseau de relations pour suivre un itinéraire personnel.

- la deuxième approche est proposée par Dubet. Il distingue trois logiques de l'action qui s'interpénètrent à des degrés divers : (a) la première est celle de l'intégration, conçue ici du point de vue de l'appartenance sociale, ethnique ... de l'individu ou du groupe. L'objectif de l'action est alors de maintenir ou de consolider une telle identité dans le cadre d'une société perçue avant tout comme un système d'intégration ; (b) une seconde logique est celle de la stratégie. L'action est guidée par des intérêts bien compris et modelés par les principes de la rationalité utilitariste ; (c) la troisième logique est celle de la subjectivité qui se définit par rapport à l'instance culturelle. L'action est alors déterminée par rapport à un engagement en faveur de valeurs. La dimension essentielle de l'action sociale va alors résider dans les arbitrages que les gens doivent effectuer en permanence. Dubet appelle expérience sociale cette obligation à choisir entre les divers registres de l'action.
- la troisième approche a été initiée par Boltanski et Thévenot. Dans la perspective de la théorie des conventions, une organisation tient sur des accords -des conventions- entre ses membres. Ce sont ces accords qui permettent à un groupe d'exister et à ses membres de se reconnaître quotidiennement. Leur coopération est au centre des organisations. Boltanski et Thévenot considèrent que les acteurs sont dotés de réelles capacités cognitives et morales pour identifier la nature d'une situation quelconque et ajuster leur action à cette situation. Les individus définissent leurs actions en fonction de valeurs et d'intérêts multiples. Mais ils doivent aussi établir des compromis et ajuster leurs comportements aux attentes de l'entourage. Selon Boltanski et Thévenot, ce sont les justifications que les individus donnent à leur action, autrement dit les valeurs auxquelles ils croient, qui permettent de déchiffrer leur comportement.

Grâce à ses travaux sur les logiques d'action, d'autres recherches ont été ouvertes sur les liens entre rationalité et identité et sur ceux entre rationalité et justice sociale : (a) la thématique des logiques d'action invite à ne pas se satisfaire du seul intérêt individuel pour l'analyse de l'action mais à intégrer les différentes composantes de l'identité sociale, à commencer par l'image de soi projetée et façonnée par autrui ; (b) reconnaître l'existence d'une pluralité d'actions oblige également à évoquer celle de principes et de sphères de justice multiples (Elster, 1992). La notion de justice sociale gagne à être désagrégée pour mieux révéler concrètement la complexité des pratiques et des dilemmes de la vie quotidienne.

A la lumière de ces approches, souvent présenté comme un slogan, le KM fait figure de discours susceptible de générer une convention engageant les acteurs dans une dynamique de changement. L'outil (la codification des connaissances) et le discours sont mis au service de la dynamique du changement.

4 Une nouvelle conception du K.M. articulant théorie des conventions et pratiques à l'épreuve du changement

Dans cette perspective, le KM est utile et pertinent pour stabiliser la compétence organisationnelle et les compétences des individus en contribuant à la création de communautés de pratiques et ainsi à la performance de l'entreprise, à condition d'y intégrer l'engagement des acteurs comme l'illustrera le cas de l'entreprise CELITE, PME de la région clermontoise. Cet exemple nous permettra de montrer, à travers la présentation du cas de transformation d'une unité de production, le jeu complexe et imbriqué de l'environnement, des institutions et des acteurs.

4.1 Le cas de l'entreprise CELITE : l'intégration des compétences en vue de l'amélioration de la performance industrielle

L'entreprise CÉLITE produit des adjuvants de filtration à partir de terre diatomée. Elle s'organise autour de changements au sein du service production réunissant fabrication et maintenance. Ces modifications humaines et techniques doivent s'accorder entre-elles. Leur ajustement doit permettre de planifier et d'assurer la cohésion globale de l'évolution future de l'entreprise. L'usine, avec ses 38 personnes, et sa structure fonctionnelle (administration, production, qualité, mine) est une bureaucratie (Mintzberg, 1982) qui standardise ses procédés de travail et qui multiplie les indicateurs de contrôle.

Deux constats initiaux permettent de mesurer l'intérêt manifesté pour le changement : (a) l'arrivée des 35 heures s'est pratiquement réalisée à organisation constante, sans véritable transformation des pratiques et des activités. Cette situation a entraîné la déception des salariés et une approche plus individualiste des salariés dans l'entreprise ; (b) l'organisation ne correspond pas très bien avec la taille des opérations. Les salariés sont âgés et ont une très grande ancienneté : 17 % des salariés actuels quitteront la société dans les cinq ans à venir.

La question s'est donc posée de savoir ramener les salariés dans une démarche collective au sein de l'entreprise. La gestion du changement s'est effectuée à travers un processus en 3 étapes qui s'inspire du modèle de Lewin (1958) : (a) réduire les forces qui perpétuent le comportement de l'organisation tel qu'il est ; (b) faire passer les services d'un comportement à un autre ; (c) stabiliser un nouvel équilibre de l'organisation.

Parmi la palette d'outils mis en œuvre après la réalisation du diagnostic organisationnel, le plan d'actions prioritaires s'est avéré particulièrement approprié pour mener à bien l'étape de transformation organisationnelle (Savall et Zardet, 1992). La mise en œuvre de cet outil représente pour la conduite du projet une instrumentation comportant deux apports : une simulation et une validation.

La définition des actions jugées prioritaires et la production des solutions envisageables nécessitaient la participation et la mobilisation des différents acteurs au sein de l'entreprise. Au cœur du dispositif, il a été effectué un bilan des compétences individuelles et collectives à l'aide de la grille de compétences, outil proposé par Savall et Zardet (1995). Ce travail a grandement contribué à impliquer les acteurs tout en les sensibilisant au KM. Il a, en effet, été possible d'identifier les compétences rares dans l'entreprise et d'envisager des plans de formation individuels.

Ce changement construit a mobilisé beaucoup d'actions de conduite du changement car il y avait la volonté de les faire partager à un grand nombre de personnes. Il a été axé à la fois sur un apprentissage individuel et collectif. L'objectif était d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. Ces derniers devaient collaborer à l'intégration du changement dans les pratiques quotidiennes. Cette mise en œuvre de changement a été dépendante d'une part du changement choisi et d'autre part du tissu culturel de l'entreprise.

Toute pression trop forte sur les individus ou sur les groupes risque de perturber et de déséquilibrer l'organisation. La façon de procéder a consisté à identifier les résistances au changement et à s'efforcer d'en supprimer ou d'en réduire le plus possible. Le succès du changement est donc loin d'être garanti. La volonté de la direction a toujours été d'éviter d'augmenter la pression en faveur du changement dans n'importe quelle situation afin de produire le changement désiré. On peut toujours engendrer des changements à court terme, mais l'opération peut présenter également un coût élevé.

Face aux pressions en faveur du changement et de la résistance au changement (de la part des individus et de la part de l'organisation), les managers ont été obligés d'analyser la situation dans laquelle ils se trouvaient pour mettre en évidence les facteurs qui pouvaient être changés et ceux qui ne le pouvaient pas.

Quatre alternatives ont permis de réduire l'impact de la résistance au changement : l'information, la formation, la promotion et l'institutionnalisation :

L'information est un élément fondamental à prendre en compte. Elle n'a jamais été ponctuelle et limitée. Le directeur avait choisi d'informer directement l'ensemble du personnel, afin que tout le monde reçoive bien le même message (réunion générale et info flash). Les chefs de service ont relayé ce message, au quotidien, et lors des réunions ou revues mensuelles de processus. Toute occasion d'échange face à face a été privilégiée. La prise de conscience des craintes du personnel a été décisive pour pouvoir donner toutes les explications ou garanties nécessaires.

Il est clair que la formation fournit de la ressource pour le changement, essentiellement des savoirs et des compétences. CÉLITE a beaucoup investi sur la formation. En fournissant une formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets du changement sur ceux-ci. Le rapport à la formation de l'encadrement a sans doute motivé les employés à fournir les efforts nécessaires à l'acquisition de connaissances théoriques et techniques qui ont facilité l'implantation du changement.

Pour augmenter la motivation de ses ouvriers et réduire leurs résistances, le directeur a fait la promotion du changement. Notamment, la formation a été présentée comme une occasion exceptionnelle de croissance personnelle et professionnelle. En conséquence, le changement a été présenté de telle sorte qu'il devienne lui-même une source de motivation.

Institutionnaliser le changement, c'est le faire accepter comme état permanent et récursif. C'est choisir une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement. Par exemple, la direction attachait beaucoup d'importance à la délégation en tant que philosophie managériale. L'idée était de rendre plus autonome et responsable, chaque personne de l'entreprise, d'augmenter la motivation et le plaisir de chacun et que tous deviennent des réels acteurs du changement et réinventent chaque jour leur usine de demain.

La formation au management a provoqué un intérêt certain de la part des cadres, avides de recueillir un maximum d'informations sur le fonctionnement et l'organisation et de comprendre les objectifs et les logiques des autres catégories d'acteurs. La formation pour le personnel a été, quant à elle, l'occasion de percevoir les liens transversaux avec les autres composantes de l'usine. Manifestement, les séances de formation ont permis un recul et une mise à plat très enrichissante de problèmes pour les uns et pour les autres. Cette prise de conscience des interrelations entre services, entre personnels, a participé à la transformation des opérateurs qui, de simples acteurs à l'usine, sont devenus de véritables partenaires de son existence.

4.2 Éléments de discussion : KM, compétence et engagement

Sur le plan théorique, ce travail souligne la pertinence de la théorie des conventions (cohérente avec le paradigme intersubjectiviste précédemment évoqué) pour l'analyse des situations de gestion, notamment en contexte PME.

Sur le plan pratique surtout, les apports sont d'importance. Proposons une relecture sociologique du cas. Nous avons choisi, dans cette partie, de privilégier le registre descriptif. Notre propos se situera donc dans l'ordre de l'interprétation de faits. Nous montrerons finalement que les acteurs n'acceptent les changements imposés que dans la mesure où ils en comprennent la logique, où ces changements permettent de donner un sens à leur travail et où ils peuvent en partie les négocier et les modifier. Même dans les situations les plus contraignantes, les individus se créent des marges d'autonomie.

Il y a clairement une opposition entre deux visions : celle des contraintes qui écrasent toute indépendance et celle d'une autonomie qui existe malgré ces contraintes. Ces deux visions ont donné naissance à deux courants de pensée. L'un soutient que, quoi que fassent les acteurs, le changement leur est imposé et qu'ils n'ont d'autres choix que de se soumettre ou de se démettre. Ainsi, Bourdieu (1982) accorde peu de valeur à la façon dont l'acteur réfléchit à ce qu'il

est en train de faire ou dont il interprète ce qu'il a fait. Les changements ont lieu seulement sur décision des directions. L'autre courant met l'accent sur le fait que malgré toutes les contraintes, le changement ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations. Il existe toujours et pour tous les acteurs une part d'autonomie et de liberté. Les changements ne sont effectifs que lorsqu'ils sont appropriés par les individus et les groupes. La domination et la contrainte sont toujours présentes dans toute entreprise, mais le changement ne peut avoir lieu que si les acteurs s'y impliquent.

Nous réexaminons le cas analysé précédemment en nous intéressant cette fois à la relation entre le knowledge-management, la compétence et l'engagement de acteurs. Nous avons vu que, sur le plan pratique, le KM n'a de pertinence et d'enjeu que s'il vise à la constitution de communautés de pratiques ou de communautés épistémiques.

Nous inspirant des travaux de Wenger (1990, 2000) sur les communautés de pratique, nous mènerons l'enquête de manière à intégrer dans notre analyse la rhétorique développée par les acteurs et à examiner attentivement les logiques qui s'affrontent. Notre analyse est essentiellement guidée par trois préoccupations. Très souvent, le KM est envisagé sous un angle technologique qui induit à considérer la connaissance comme un objet indépendant des personnes (Grundstein, 2006 ; Cohen et Prusak, 2001). Prenant résolument le contre-pied de l'approche de la domination et de la contrainte, nous cherchons, dans un premier temps, à repenser les conduites sociales. Si les communautés de pratique sont orientées vers la réussite d'une activité, nous tiendrons compte, dans un deuxième temps, des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite. Dans un troisième temps, nous chercherons à mettre au jour le rôle du directeur d'usine en tant que facilitateur des différentes communautés de pratique.

Lave et Wenger (1990) en se concentrant sur les pratiques des individus ont identifié des groupes de personnes engagées dans la même pratique, communiquant régulièrement entre eux au sujet de leurs activités. Les membres d'une communauté de pratique cherchent essentiellement à développer leurs compétences dans la pratique considérée. Les communautés de pratique peuvent être vues comme un moyen de mettre en valeur les compétences individuelles. Elles sont orientées vers leurs membres (Brown et Duguid, 1991)

CÉLITE utilise des communautés de pratique comme une nouvelle approche de la gestion des connaissances. L'entreprise a commencé à gérer ses connaissances en mettant en place des systèmes d'information comme les intranets, les bases de connaissances et les outils de communication. Cette approche lui a procuré des avantages comme la diminution des cycles de développement de produit, la réduction des coûts de production ou l'amélioration de la qualité des produits et des services. Mais cette approche, si elle permet de traiter une connaissance « dure » (la connaissance qui peut être articulée et capturée facilement) a des limites avec la connaissance « molle » (l'expérience personnelle et la connaissance tacite).

Dans un contexte de changement et parce que CÉLITE peut traiter la connaissance tacite mieux que les approches centrées sur l'utilisation de certaines technologies, le concept de communauté de pratique constitue un cadre intéressant. Le modèle structurel d'une communauté de pratique combine trois éléments principaux : un domaine de connaissance, une communauté et une pratique partagée. Le domaine de connaissance définit l'ensemble des questions qui animent la communauté. La communauté, elle, crée le tissu social d'apprentissage et encourage les interactions et les relations fondées sur le respect mutuel et la confiance. Par pratique on entend l'ensemble des cadres, des idées et des outils, des informations, des styles, des langages et des documents que les membres de la communauté partagent.

Lorsqu'un opérateur n'arrive pas à résoudre un problème en utilisant la documentation, il en parle à ses collègues. Les opérateurs ont l'occasion de se parler (notamment pendant la pause café), de créer et de partager des informations précieuses sur les problèmes concernant les machines. Ils peuvent poser des questions, proposer des solutions et se tenir au courant de ce

que les autres savent. Ils ont aussi l'habitude de citer des cas permettant de trouver des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés. A travers un ensemble d'histoires partagées, ils peuvent définir un cadre commun qui leur permet de collaborer plus facilement. Ce type de relations crée un environnement qui les encourage à partager des idées, à exposer leur ignorance, à poser des questions et à écouter attentivement.

Le domaine de connaissance incite les membres de l'organisation à participer et à contribuer. Les chefs de services et les chefs d'équipes utilisent des bases de données pour améliorer leurs performances. Celles-ci contiennent des normes ou des exemples de meilleures pratiques ou des spécifications de fournisseurs. Ce sont les chefs qui les développent et choisissent les contenus les plus appropriés pour les membres de la communauté.

La gestion des compétences a, bien entendu, renforcé la participation des salariés à la marche de l'entreprise. Pour les bas niveaux de qualification, il ne s'agit pas de se placer hors du nouveau modèle de la compétence qui a envahi le discours et les politiques des directions (Zarifian, 1988). Plus autonomes dans leur travail quotidien, ils ont également les moyens de prendre l'initiative dans le déroulement de leur carrière. Polyvalents, leur rémunération et leur avancement sont désormais fonction des compétences qu'ils ont accumulées. Si la gestion des compétences fragilise les solidarités ouvrières, elle offre aux opérateurs un formidable instrument de négociation individuelle.

L'identité et l'autonomie sont essentielles pour que les salariés puissent se définir eux-mêmes relativement à leur environnement et pour que les membres de la communauté puissent se comporter collectivement.

L'ossature des nouveaux rapports d'autorité réside plus dans la fixation de cadres et de valeurs générales que dans les lois et des règlements prescriptifs. Le directeur de l'usine a aujourd'hui plutôt comme tâche de fixer les limites, les principes, objectifs et références à respecter dans les négociations entre les individus. L'autonomie et la discussion sont aujourd'hui encadrées de manière plus informelle. Mais cet effacement du contrôle direct n'empêche pas une soumission à la bureaucratie mécaniste qui cadre et régule la réalité sociale.

En fait, l'entreprise a bien compris un certain nombre de vérités : tout d'abord la question du message : une définition bien facile à appliquer de ce qu'est une organisation intelligente. Ensuite la question du management avec des orientations opérationnelles plus claires pour la pratique, la résolution méthodique des problèmes, l'expérimentation au moyen de nouvelles démarches, l'apprentissage à partir de l'expérience passée et à partir des meilleures pratiques des autres et la diffusion rapide et efficace du savoir dans toute l'usine. Cela dit, le succès vient d'attitudes, d'engagements et de procédures qui sont soigneusement préparées et qui se constituent lentement et constamment. La première étape a donc consisté à créer un contexte favorable à l'apprentissage.

Nous donnons maintenant notre conception du changement et nous voulons insister sur le fait que la connaissance ne peut pas être manipulée comme un objet. Les processus de déblocage, de changement et de consolidation ne sont pas aussi nets. Dans les organisations, le changement est souvent attribué à des déterminants extérieurs : le marché, la concurrence, les technologies nouvelles, etc. De là à penser que le changement est contraint et que tout cela est une affaire de domination, il n'y a qu'un pas. Pourtant, les contraintes sont insuffisantes pour faire changer. Les acteurs ont toujours la possibilité de bloquer les changements. Nous ne pouvons pas occulter leur capacité de réaction. Dans toute action sociale, l'acteur se réfère toujours à plusieurs logiques, c'est-à-dire plusieurs finalités et modes d'intervention qui se combinent entre eux.

Nous avons pu observer des résistances au changement à la fois dans le comportement et l'état d'esprit du personnel. Certaines observations étant visibles, d'autres beaucoup moins. Ainsi, certains discours ont été faciles à repérer : « On n'a pas le temps », « On va nous demander de travailler plus », « On ne sait pas à qui s'adresser », « Nous ne sommes pas aidés »,

« Ce projet n'est pas pertinent », « Vous ne connaissez pas la réalité du terrain ». Les actions d'opposants ont pris des formes particulières : (a) actions de discrédit : répandre des rumeurs nuisibles à propos du projet, de son contenu ou des individus qui le portent ; (b) actions d'inertie : ne pas communiquer, ne rien faire ; (c) actions sur les ressources : non allocation de ressources humaines nécessaires ; (d) actions de reroutage : mise en place des projets concurrents au changement en cours de déploiement.

Autrement dit, la connaissance réside d'abord dans la tête des personnes et dans leurs interactions sociales. Tsuchiya (1993) a montré que la connaissance est dépendante des systèmes d'interprétation des personnes et du contexte de leur action. L'objectif principal du directeur d'usine a toujours été de vaincre les routines défensives qui font obstacle à l'apprentissage et au changement. Il s'agit d'amener les salariés de l'entreprise à changer leur façon de penser en facilitant l'apprentissage d'un raisonnement constructif au lieu d'un raisonnement défensif engendré par des routines défensives.

C'est au directeur qu'incombe d'assurer un environnement favorable à la création des communautés de pratiques, par une volonté affirmée de garantir à la fois l'autonomie aux individus par la mise en place de structures décentralisées et participatives. Il gère donc les connaissances de base de l'usine et les entretient par une recherche constante de codification, notamment pour réduire le poids des savoirs idiosyncratiques des individus (Cohendet et *al.*, 2003).

Le directeur de l'usine dirige et coordonne les différentes tâches quotidiennes de l'organisation. Il a toujours pensé que la réalité des interactions, la relation au travail concret, la subjectivité, la communication au sein d'un groupe, la manière dont elle se déroule et les informations qui sont volontairement transmises ont autant d'importance que les connaissances poussées que chacun possède. C'est sans doute ceci qui a permis de créer un contexte favorable à l'apprentissage. Pour pouvoir tirer parti des savoirs en présence, il lui était naturellement indispensable que ses collaborateurs puissent parvenir à des valeurs collectives, à des centres d'intérêt communs et à des solutions qui leur soient mutuellement satisfaisantes.

Son rôle n'était pas de réformer par le haut, d'imposer, ou de proposer des solutions prédéfinies, mais d'investir pour que le système change. Des compétences et du savoir se produisent tout autant dans l'exécution que dans l'encadrement. Les équipes de travail construisent les normes de leur action de la même manière que leurs supérieurs. Le nouveau régime d'autorité est fondé sur la production de savoirs, de compétences et de normes au niveau des acteurs sociaux eux-mêmes, qui de ce fait contestent et discutent les règles de l'organisation (De Munck, 2000).

En fait, pour pouvoir faire bouger un système de production et intervenir sur lui, il faut avoir une bonne représentation des conventions et des règles qui l'animent et agir avec le lexique de ces conventions. Au bout du compte, les mobiles de l'action doivent être repensés en tenant compte de leur diversité (une action n'est jamais mue par une raison unique), de l'ambiguïté des raisons (l'acteur n'est pas toujours rigoureux dans ses choix), de l'importance des interactions (les jeux d'influence) et de l'incertitude des résultats (une action ne produit pas toujours les effets escomptés).

Il est clair que nous rejetons ici les explications du changement fondées sur la seule domination. Elles ne correspondent pas à la réalité observée dans les organisations. Et elles aboutissent à un discours radical qui donne un grand crédit à l'interprétation économique au premier degré : si les salariés ont un bon salaire, ils feront ce qu'on leur demandera. Ce raisonnement de Taylor occulte le reste et aboutit à moins s'intéresser au contenu du travail et à son organisation. Les motivations des acteurs ne sont pas uniquement financières. Ces activités sont le fruit d'un calcul dans lequel beaucoup d'autres variables sont prises en compte. Comprendre le changement dans les organisations, c'est ne pas minorer ou faire disparaître la question du sens du travail (Gorz, 1988)

Une des critiques que nous adressons à cette conception des champs sociaux comme autant de terrains de compétition est sa tentation de réduction de la vie sociale à l'analogie commerciale de la concurrence entre les individus et les groupes, renforcée par le recours à la notion d'intérêt. Cette vision trop unilatérale rend aveugle à d'autres types de relations importantes pour la vie sociale, comme les rapports de coopération entre les acteurs. À cette vision unifiée de la personne, nous opposons l'idée que l'acteur social est pluriel (Lahire, 1998). Cette idée d'acteur pluriel propose une conception beaucoup plus complexe et ouverte des dispositions acquises, en donnant plus de place aux logiques d'action et aux interactions.

5 Conclusion

Dans cette communication, partant des observations que nous faisons des évolutions du KM, nous nous sommes démarqués de l'approche technologique dominante qui conduit à ignorer un facteur essentiel lié à la notion de capital social. Un monde complexe et changeant où l'innovation permanente est essentielle suppose des interactions permanentes entre les acteurs sociaux pour dépister les problèmes à temps, encourager les initiatives, formuler les réponses qui tiennent compte des situations spécifiques (Crozier, 1995). Cela ne peut se faire sans la participation de tous les acteurs concernés (Bernoux, 2004). L'organisation de l'interaction sociale tout comme l'ajustement des acteurs au contexte qu'ils mobilisent dans l'interaction forment un environnement dans lequel les règles font constamment l'objet de négociations. Telle est la principale conclusion de ce travail dont on synthétisera les apports théoriques et épistémologiques.

Comme nous l'avons vu, la prise en compte simultanée de la compétence, de l'engagement des acteurs et de la performance pour aider les entreprises dans leur pratique du KM n'est pas un simple effet de style. Dans une entreprise comme CÉLITE qui exploite les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le KM s'appuie sur des outils constituant un réseau d'apprentissage collectif permettant une amélioration continue des compétences individuelles et collectives. Au-delà d'une structure en réseau qui favorise le travail collaboratif, il est important de mettre en place les conditions qui permettront le partage et la création des connaissances. De notre point de vue, si on veut amener les membres d'une organisation à prendre de plus en plus de décisions, l'entreprise doit prendre en compte, dans une vision systémique, l'une des contraintes de base du système social qui est de donner un sens au temps consacré au travail. C'est le prix pour que le KM ne reste pas un slogan comme le craignait Hatchuel (2002).

Sur le plan épistémologique, l'approche proposée ici ré-introduit l'individu dans les approches ressources-based qui sont souvent « désindividualisées » et trop holistes. Ceci conduit à privilégier, pour la gestion, un positionnement épistémologique au sein du Paradigme de l'Individualisme Méthodologique sophistiqué. Ce travail pourrait être rapproché des travaux engagés sur l'appropriation des outils de gestion par les acteurs (De Vaujany, 2005) L'engagement des acteurs au service de la compétence collective suppose, en effet, qu'ils s'approprient dans les faits les concepts du KM et créent ainsi des communautés épistémiques et de pratique. Le point clé est que les communautés épistémiques sont réellement orientées vers la création de nouvelles connaissances, alors que les communautés de pratiques sont orientées vers la réussite d'une activité. Ce rapprochement sera l'objet de travaux ultérieurs. On pourrait aussi chercher à voir dans quelle mesure la taille de l'organisation ou la nature de l'activité entreprise influence l'enchaînement engagement-compétence-performance. Cela suppose la réplique de nos observations.

Références

C. Argyris et D. A. Schön. *Apprentissage Organisationnel : Théorie, Méthode, Pratique*, (traduit en Français par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares), De Boeck Université, 2002, p. 37, 1978.

J. Barney. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120, 1991

P. Bernoux. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2004.

L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification ; les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

R. Boudon. *La logique du social*, Hachette, 1979.

P. Bourdieu. *Leçon sur la leçon*, Minuit, 1982.

P. Bourdieu. *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Seuil, 1994.

J.S. Brown et P. Duguid. « Organizational Learning and Communities of Practice : toward a unified view of working, learning and innovation », *Organization Science*, Vol. 2, N°1, pp 40-57, 1991.

M. Castells. *The rise of the network society*, Blackwell Publishing, Oxford., 1996.

D. Cohen et L. Prusak. *In good company : how social capital makes organization work*. Harvard Business School Publishing, 2001

P. Cohendet, F. Creplet et O. Dupouet. Innovation organisationnelle, communautés épistémiques et communautés de pratiques : le cas LINUX, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°146, sept-oct., p. 99-121, 2003.

P. Cohendet et M. Diani. L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise, *Revue d'Economie Politique*, N°5, Sept.-Oct., p. 697-721, 2003.

M. Crozier. *La crise de l'intelligence*, Interéditions, 1995.

R. Cyert et J. March. *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall, 1963.

R. L. Daft et K.E. Weick. Toward a model of organizations as interpretations systems, *Academy of Management Review*, 9, 284-295, 1984.

J. De Munck. "Les métamorphoses de l'autorité" in *Autrement n°198*, 2000.

F.X. De Vaujany (Ed), *L'appropriation des objets de gestion*, E.M.S., Paris, 2005.

A. De Vos, C. Lobet-Maris et A. Rousseau. Diversité et similitude des stratégies de gestion des connaissances, pour une lecture conventionnaliste, communication présentée à la *XIV^{ème} conférence internationale de Management Stratégique*, juin 2005, Angers, 2005.

N. Dixon. *The organizational learning cycle: How can we learn collectively ?*, Mc Graw-Hill, Maidenhead, 1994.

F. Dubet. *Sociologie de l'expérience*, Seuil, 1994.

R. Duncan et A. Weiss. Organizational learning: implications for organizational design, *Organizational behavior*, vol. 1, pp. 75-123, 1979.

F. Dupuy. *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations ?* Dunod, 2004.

J.-P. Dupuy. Common-Knowledge et conventions” in Collectif, *l'économie des conventions*, Revue Economique, Mars, 1989.

M.Easterby-Smith et M. Lyles. *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing, Oxford, 2003.

J. Elster. *Local Justice. How institutions allocate scarce goods and necessary burdens*, Cambridge University Press, 1992.

E. Friedberg. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993.

A. Giddens. *La Constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*. PUF, 1984,1987.

A. Gorz. *Métamorphoses du travail . Quête de sens*. Galilée, 1988.

M. Granovetter. *Le Marché autrement*. Essais, Desclée de Brouwer, 2000.

M. Grundstein. Management des connaissances et des compétences : vers un modèle de référence (MGKME). *3^{ème} colloque connaissances et compétences en entreprise industrielle C2Ei*- Nantes, pp 150-156, 2006

M.T. Hansen, N. Noria et T. Tierney, What's your strategy for Management Knowledge?, *Harvard Business Review*, March-April, 1999.

R. T. Harrison et C.M. Leitch. Entrepreneurial learning : researching the Interface between learning and the entrepreneurial context, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, July, pp. 351-371, 2005.

A. Hatchuel B. Weil et P. Le Masson. « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception » in « *Faire de la Recherche en Système d'information* », (Edité par F. ROWE), Vuibert-Fnege, pp. 155-156, 2002.

T.Hobbes. *Le Léviathan*, Sirey, 1651.

G. P. Huber. Organizational Learning : the contributing processes and the litteratures, *Organization Science*, USA, Vol. 2, No. 1, February, 1991.

B. Lahire. *L'homme pluriel*, Nathan, 1998.

B. Levitt et J. March. Organizational learning, *Annual review of sociology*, vol.14, pp.319-340, 1988.

K. Lewin. *Group decisions and social change*. In E.E. Maccoby, T.M. Newcomb, E.L. Hartley(eds), *Readings in social psychology*. New York : Holt, Rinehart & Winston, 197-21, 1958.

J. Locke. *Deuxième traité du gouvernement civil*. Vrin, 1689/1977.

H. Mintzberg. *Structure et dynamique des organisations*, Editions des Organisations, 1982.

I. Nonaka et H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company*. New-York, Oxford University Press, 1995.

R. R. Nelson et S.G. Winter. *An evolutionary theory of economic change*, I. Nonaka et H. Takeuchi. *The Knowledge creating company*, Oxford University Press, New-York, 1995.

J.-D. Reynaud. *Les règles du jeu : l'Action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1997.

R. Sainsaulieu. *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1977.

H. Savall et V. Zardet, *Le nouveau contrôle de gestion*, Paris, Eyrolles et Les Editions comptables Malesherbes, 1992.

H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica, 1995.

K. Starkey. *How organizations learn*, Thomson Business Press, London, 1996.

C.A. Tocqueville. *De la Démocratie en Amérique*, Garnier-Flammarion, 1835-1840.

S. Tsuchiya. Improving Knowledge Creation Ability through Organizational Learning, *International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge*. Compiègne, France, UTC-IIIA, ISMICK 93, 1993

M. Weber, *Economie et société*, La Découverte, 1922, 2001.

K.E. Weick. *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, Ma, 1979.

E.Wenger et J. Lave. *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*, New-York, Cambridge University Press, 1990.

P. Zarifian. « L'émergence du modèle de la compétence », *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, L'Après-Taylorisme*, dir. Par Stankiewicz, Economica, 1988.