



HAL
open science

Du magasin des curiosités à la pratique de GRH : la mètis, nouveau levier du management des savoirs

Frédéric Distler Fana Rasolofo-Distler

Frédéric Distler, Julien Husson, Fana Rasolofo-Distler

► To cite this version:

Frédéric Distler, Julien Husson, Fana Rasolofo-Distler. Du magasin des curiosités à la pratique de GRH : la mètis, nouveau levier du management des savoirs Frédéric Distler Fana Rasolofo-Distler. *Revue management & avenir*, 2018, 2 (100), pp.91-109. 10.3917/mav.100.0091 . hal-02989820

HAL Id: hal-02989820

<https://hal.science/hal-02989820v1>

Submitted on 5 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Du magasin des curiosités à la pratique de GRH : la *mètis*, nouveau levier du management des savoirs

Frédéric Distler

Maître de conférences associé

IAE de Metz

1 rue Augustin Fresnel - BP 15100 - 57073 Metz Cedex 03

Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

frederic.distler@univ-lorraine.fr

Julien Husson

Maître de conférences HDR

IAE de Metz

1 rue Augustin Fresnel - BP 15100 - 57073 Metz Cedex 03

Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

julien.husson@univ-lorraine.fr

Fana Rasolofo-Distler

Maître de conférences

IAE de Metz

1 rue Augustin Fresnel - BP 15100 - 57073 Metz Cedex 03

Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

fana.distler@univ-lorraine.fr

Résumé

Les savoirs des individus sont une réelle plus-value lorsqu'ils sont valorisés dans le cadre d'un management fondé sur une technique dénommée l'*empowerment* qui conduit à donner du pouvoir d'action aux membres de l'organisation. Le pouvoir ainsi concédé par la direction apparaît propice au développement de comportements et d'actions que l'on peut qualifier de *mètis*. Cette dernière est définie comme étant une forme de ruse intelligente appliquée à l'action et référée à la mythologie grecque comme puissance de subversion et d'action.

Mots-clés

Empowerment, Mètis, Savoirs, Management

Abstract

The knowledge of individuals is a real added value when they are valued in the framework of a management based on a technique called empowerment which leads to empower the members of the organization. The power thus conceded by the management appears conducive to the development of behaviors and actions that can be described as metis. The latter is defined as a form of intelligent cunning applied to action and referred to Greek mythology as a power of subversion and action.

Key words

Empowerment, Mètis, Knowledge, Management

Introduction

La mondialisation de l'économie a bouleversé en quelques années le management des hommes. L'entrée dans l'ère de l'hyper compétition des entreprises conduit, selon Plane (2016, p.2), à « *de nouvelles formes d'implication et un renouvellement des rapports sociaux dans les organisations* ». Duzert (2014) souligne que le rapport de l'entreprise à l'individu a évolué vers plus de dépendance du fait de la reconnaissance du « savoir » comme étant au cœur de la création de valeur. De ce fait, l'entreprise qui mise sur le potentiel des collaborateurs en tant qu'ils sont détenteurs de cette valeur connaissance pense son management autour de l'individu. Ce dernier détient de la valeur potentielle qu'il s'agit d'instrumenter au regard des objectifs de l'entreprise. Prenant en compte cette assertion, notre étude part de l'hypothèse suivante : la performance se loge dans la capacité du management à développer et encourager le potentiel des personnels de l'organisation. Nous rejoignons ainsi Argyris (1970), qui avait déjà souligné l'importance de manager les hommes par le développement de leur potentiel. Sa thèse repose sur le fait que le développement des capacités des individus bénéficie tant à l'organisation qu'au salarié. C'est un jeu gagnant-gagnant.

Ce schéma de pensée s'origine notamment dans les réflexions de Dubreuil (1934), syndicaliste et penseur de l'autonomie-responsabilité et dont le postulat repose sur la confiance, le développement du potentiel et la responsabilité de l'individu. Dubreuil évolue dans un environnement socio-économique où le taylorisme est prégnant et s'impose comme étant le modèle dominant du fonctionnement des entreprises. Les tensions sociales et revendications des salariés dans les années trente et quarante ont contribué à alimenter sa pensée et ses actions. Cette pensée a trouvé un écho dans les travaux de McGregor (1960), relatifs au développement des capacités et des savoirs des salariés dans l'entreprise. Le salarié recèle un potentiel sous-exploité que le management doit pouvoir identifier pour le valoriser et l'exprimer. Argyris (1970) va inscrire ses travaux dans cette dynamique. Il prône en substance la réalisation de soi dans l'entreprise au regard des besoins de cette dernière et des siens propres. Pour cela il s'agit de faire confiance aux salariés en leur permettant la possibilité d'assumer des responsabilités dans un cadre fondé sur l'autonomie. Ces réflexions que la tradition académique rattache au courant dit des relations humaines (Rojot, 2005), va inspirer un « mouvement » de pensée dite de « *l'entreprise libérée* » (Getz & Carney, 2012 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1993 ; Dorel, 2014 ; France-Lannord & Vannier, 2014 ; Verrier & Bourgeois, 2016 ; Lecomte, 2016 ; Nadar, 2011). Ce courant de pensée se fonde sur des expériences en entreprises au sein desquelles a été mis en œuvre un management dit « libéré », autrement dit, un management qui table sur l'intelligence et l'autonomie des salariés.

Cela passe par des réflexions sur la liberté d'agir, la confiance, la responsabilité, la règle, la hiérarchie, les modes d'organisation, l'éthique en général et pas seulement au travail. Nous inscrivons notre démarche de recherche dans cette conception du management qui pense la création de valeur pour l'organisation à partir des hommes et femmes qui la composent. Le postulat que nous défendons dans ce travail consiste à avancer l'idée que l'individu est doté d'un répertoire d'actions varié. La littérature académique (Dejoux & Thévenet, 2015 ; Dietrich & al., 2010, Ferrary, 2014 ; Thietart & al. 2014) en a catégorisé quelques-uns afin de les identifier pour définir des échelles de progression ou régression de la performance de l'individu. La compétence, le talent, les savoirs et savoir-faire sont des catégories usuellement instrumentées par les Directions des Ressources Humaines pour manager leurs personnels et

adapter la « ressource humaine » aux multiples besoins et évolution de l'entreprise. Ces catégories sont explicites et légitimes, le management s'appuie sur elles pour définir des évaluations de personnels. Mais il existe également des catégories empiriques et argotiques pour définir des schémas d'action qui n'entrent pas dans le champ conceptuel classique du management. Il s'agit de tours de main, d'astuces qui permettent tous les jours de débloquer des situations non prévues par l'entreprise. C'est ce savoir-faire pratique, cette expertise des acteurs en situation qui trouvent pragmatiquement des solutions satisfaisantes et qui façonnent des « savoirs d'action valables » dans divers contextes de contraintes organisationnelles que nous souhaitons mettre en exergue à partir d'un concept grec dénommé la *mètis*. Nous pensons que cette catégorie *mètis* peut-être un instrument supplémentaire dans l'arsenal du management et des relations humaines pour évaluer plus spécifiquement et précisément les salariés dans l'entreprise. En effet, entre le prescrit et l'informel, se niche une palette de comportements à décrypter et évaluer. La *mètis*, en tant qu'elle est un comportement informulé par la RH, passe donc inaperçue, ou est objet d'amalgame et de confusion. Notre travail consiste ici à la formuler, l'identifier voire la conceptualiser pour lui donner une existence légitime et appropriable par le management. Exhumée des discours et écrits anciens, la *mètis* est ainsi un outil conceptuel et opérationnel au service du management des entreprises et des salariés.

Objet des travaux de Detienne & Vernant (1974, 1993, 2009), cette notion nous apparaît heuristique. La *mètis* est une notion illustrée par les exploits d'Ulysse, protagoniste de l'Odyssée, héros aux multiples facettes, habile pour se tirer d'affaire dans tous types de situations. Detienne & Vernant (2009, p. 20) la définissent comme « *une forme d'intelligence et de pensée, un mode du connaître ; elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise ; elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux* ». Chassée par la philosophie antique comme catégorie triviale, elle n'a pas été mobilisée depuis lors comme concept opératoire pour définir des formes d'action. Aussi, nous souhaitons « sortir » la *mètis* de son « magasin des curiosités » pour tenter de l'appréhender en acte dans le cadre d'une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise Mécaservice.

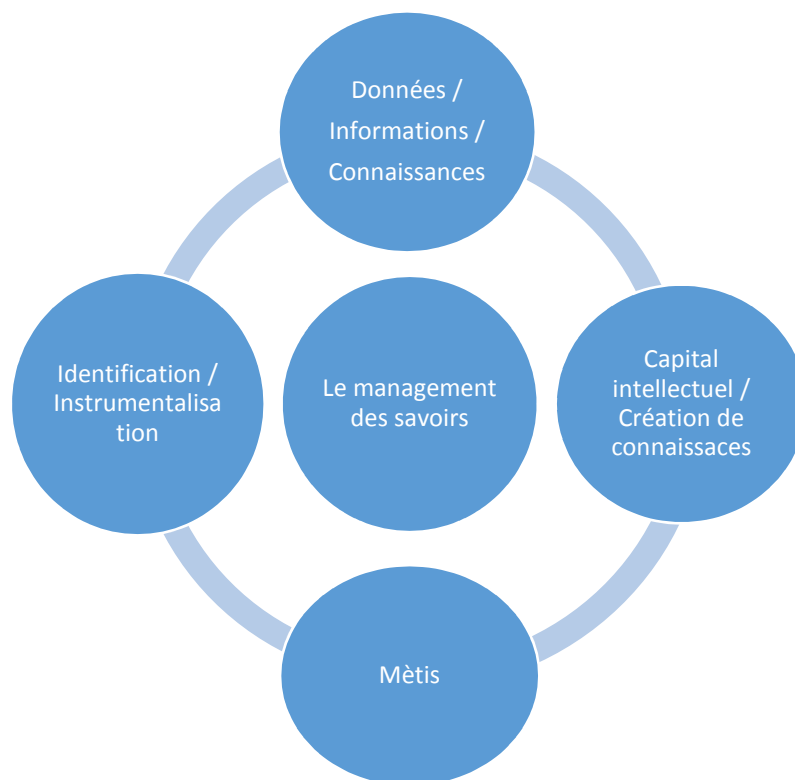
Exhumée de son « magasin des curiosités », quels peuvent-être l'apport et l'utilité de la *mètis* pour les services RH ? Peut-elle devenir un outil supplémentaire pour le management ? C'est à cette problématisation que nous souhaitons répondre.

Pour ce faire, nous présentons notre cadre théorique fondé sur le management des savoirs. Ce dernier est articulé à notre terrain d'étude, l'entreprise Mécaservice qui a initié un management fondé sur l'*empowerment* des salariés. L'idée est de s'appuyer sur les ressources, compétences et savoirs d'action des hommes et femmes dans l'entreprise. Les résultats de nos investigations ainsi que les limites au management de la *mètis* nous conduisent à conclure en ouvrant des perspectives relatives à la possibilité de conceptualiser la *mètis*. Il s'agit de construire un instrument conceptuel supplémentaire et complémentaire à ceux existants dont disposent les RH dans leur « boîte à outils » pour évaluer leurs personnels.

1. Mobiliser le cadre théorique de la connaissance pour manager la *métis*

Sans entrer dans les débats doctrinaires et théoriques, ni dresser une liste exhaustive des courants d'influence qui ont jalonné la construction du *knowledge management*, nous retenons deux positionnements qui apparaissent pertinents dans l'explication et la compréhension du management de la *métis* selon Tarondeau (2003). Le premier positionnement considère que la connaissance est un capital intellectuel qui peut se mesurer et donc être identifié pour l'exploiter dans l'intérêt stratégique de l'organisation. Le deuxième positionnement considère que la connaissance est une création de et dans l'organisation et qu'il convient ainsi d'optimiser ce son processus de création. Ces positionnements peuvent se combiner pour former une chaine de valeur dans l'objectif de repérer la connaissance qualifiée ici de « *métis* » comme le montre la figure 1.

Figure 1 : La dynamique de management des savoirs



1.1. Le management des savoirs

La littérature distingue classiquement trois catégories de concepts clés mobilisés par la gestion des connaissances : les termes donnée/information/connaissance, les notions de connaissances tacites et explicites, et le processus de capitalisation. Une donnée est un élément brut pris en dehors de tout contexte, elle ne prend de la valeur que située dans un contexte, elle devient ainsi une information. Interprétée par l'homme, l'information devient connaissance et peut lui servir à agir. Grundstein & Rosenthal-Sabroux (2000) distinguent des formes de savoir-faire (capacité de concevoir, d'établir, de vendre, ...), des qualifications individuelles et collectives (capacité d'agir, de s'adapter et d'évoluer). Ils identifient également

les éléments tangibles (données, procédures, plans, modèles, ...), des éléments intangibles (capacités, talents professionnels, connaissances personnelles, connaissance du contexte organisationnel, ...). Ainsi, lors d'une opération de capitalisation des savoirs, les éléments tangibles font l'objet d'un traitement à travers la gestion des documents techniques, la gestion des documents internes/externes, la gestion des configurations alors que les éléments intangibles requièrent la formalisation de savoir-faire via un processus de traduction/compréhension. Les auteurs distinguent également les connaissances techniques des connaissances stratégiques. Les premières sont utilisées par les personnels de l'entreprise pour exercer leurs missions au quotidien, les deuxièmes sont utilisées par les managers ou responsables dans le pilotage de leur entité. Selon les auteurs, à l'instar de la gestion des compétences, le management des savoirs vise à améliorer les performances de l'entreprise.

1.2. Le processus de production des savoirs

L'entreprise est un lieu de production de biens et/ou de services. Elle produit également une multitude de savoirs, savoir-faire et compétences. Nonaka & Takeuchi (1997) ont analysé le processus de construction des connaissances dans les entreprises Japonaises dans les années 1990. Ils ont mis en évidence la dynamique interactive de construction des connaissances et savoir-faire au sein des organisations. La structure interactionnelle qui vise à produire du savoir s'origine dans ce que les auteurs appellent la dynamique circulaire de socialisation/formalisation des connaissances à travers la gestion du passage d'une connaissance tacite à une formalisation explicite. Aussi, dans ce cadre l'entreprise est comprise comme un lieu de création continue de savoirs. Ce savoir permet de s'adapter continuellement aux aléas de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Les auteurs s'inscrivent ainsi dans ce qu'Argyris (2000) nomme l'entreprise apprenante, c'est-à-dire que l'entreprise intègre dans son fonctionnement les savoirs des salariés pour s'adapter aux multiples contingences de son environnement. Cette intégration est favorisée selon l'auteur par un management fondé sur la réalisation et l'estime de soi. En effet, pour Argyris, les individus sont dotés d'une énergie psychologique qu'ils peuvent mettre au service de l'organisation si cette dernière leur offre la possibilité de se réaliser dans l'exercice de leur fonction. Pour ce faire, le management, selon l'auteur doit mettre en œuvre une politique qui vise à favoriser le sentiment de compétence des individus en les mettant dans des situations de défi dans le cadre de responsabilités qui leur sont propres. Argyris plaide pour un élargissement et enrichissement des tâches et une participation effective des salariés au management de l'entreprise. Ce postulat nous apparaît congruent avec le management fondé sur l'*empowerment* qui consiste à donner aux individus dans une organisation la liberté d'agir dans un cadre donné et selon des finalités prédéfinies. Comme le souligne Getz & Carney (2016), la liberté n'est pas l'anarchie, pour ce faire l'entreprise doit avoir une vision commune, faire en sorte que les individus adhèrent à cette vision et agissent en conséquence. Aussi, cette liberté ainsi concédée sert tout autant l'entreprise que l'individu qui en bénéficie pour le développement de son propre potentiel.

1.2.1. Du talent...

Peut-on définir la *mètis* ? La *mètis* n'est ni un talent ni une compétence. Pour Pachulski (2011, p.66), le talent « *est une aptitude ou une capacité qui permet à un individu de se distinguer des autres dans un contexte et un domaine donné* ». Mirallès (2007) définit le talent comme « *excellence et différence* ». La compétence est définie à partir de ce que l'individu sait faire, en revanche, le talent est spécifique de ce qu'il fait mieux que les autres.

Le talent est « *excellence individuelle* » dans une activité donnée. Mirallès souligne l'émergence, à partir des années 2000, d'une économie d'hyper compétition, de pénurie de main d'œuvre qualifiée, de l'importance de l'innovation dans les coûts des produits mis sur le marché. La confiance dans les ressources humaines contribue pour l'auteur à la performance de l'entreprise car elle repose sur « *l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, personnes que désigne le qualificatif de talents* » (p.21). Avoir du talent c'est posséder des atouts personnels exceptionnels qui donnent accès au contrôle des ressources essentielles de l'organisation et qui contribuent à la croissance et à la création de valeur. Mirallès souligne que pourtant la notion de talent est relativement absente de la littérature managériale. L'auteur postule par ailleurs que les talents et les organisations s'engagent dans un échange de promesse en vue de relever un défi commun, formalisé dans un contrat incluant des partages des risques et des profits. Sur la base de ce postulat, l'auteur esquisse la construction d'un management des talents qu'il oppose au management des compétences.

1.2.2. ...à la compétence : quelle place pour la *mètis*

Selon Peretti (2013), les compétences désignent des capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif. Pour Bück (2003), elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage. Le Boterf (2015, p.22) définit la notion de compétence comme étant « *l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable. Cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle.* » Pour Lorino (2000, p.86), la compétence est une aptitude à créer de la valeur par la mobilisation d'une multiplicité de ressources. Elle inclut « *des savoir-faire informels et incommunicables, des tours de main, des intuitions, acquis à la faveur de parcours d'expérience antérieur, de réalisations passées, de pratiques testées* ».

1.2.3. Définir la *mètis*

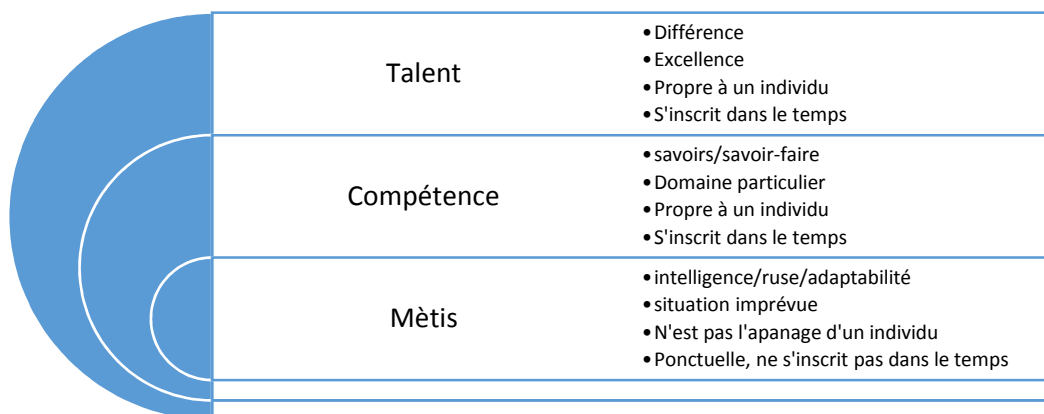
Barth & Martin (2014, p.159, 160, 161) désignent la *mètis* par le « *savoir y faire* ». Ils soulignent que la *mètis* « *implique des caractéristiques de mobilité, d'empathie, de capacité à se saisir des opportunités au service de la performance en entreprise ; elles ne mobilisent pas forcément des compétences dûment répertoriées, mais bien ce « savoir y faire » qui fascine, qui dérange aussi car peu reproductible et surtout très difficile à gérer, ce qui le pose hors du périmètre classique du management* ». Nous mobiliserons indistinctement dans le cadre de ce travail la notion de « *savoir y faire* » énoncée par Barth & Martin (2014) et le concept de *mètis*. Ce travail nous enseigne que dans le langage quotidien des managers et opérateurs objets de notre enquête, il est peu fait référence à la notion de savoir-faire ainsi qu'aux concepts académiques de la littérature en ressources humaines. En revanche les notions de « *débrouille* » et « *d'arrangement* » dans des situations complexes, imprévues, sont mises en avant, célébrées et apparaissent comme étant, aux yeux des managers interviewés, le comportement à valoriser pour atteindre les performances définies.

1.2.4. Distinguer les savoirs et savoir-faire

Ces savoirs actionnables diffèrent sur plusieurs points. Aussi il apparaît judicieux de les distinguer pour les identifier, définir leurs caractéristiques propres afin de définir la *mètis* dans ce qui la constitue en propre (cf. figure 2). Distinguer les spécificités d'action et de comportement en situation pour les répertorier et les identifier requiert la mise en œuvre d'un

dispositif d'observation et de décryptage des comportements corroboré par les témoignages des salariés eux-mêmes. Aussi la difficulté, voire la complexité d'un tel décryptage se loge dans l'encastrement des potentiels d'action chez un individu. Distinguer les « qualités » chez un individu pour mesurer et évaluer la juste valeur d'une action en situation permet ainsi au service RH d'ajuster l'employabilité d'un individu à un espace de travail et donc d'action dans lequel ses potentiels seront mobilisés et optimisés.

Figure 2 : L'encastrement de la *métis* dans le répertoire d'action



2. Contexte et méthodologie : L'entreprise Mécaservice comme terrain d'étude

Pour notre étude nous avons analysé le cas de l'entreprise Mécaservice. Le nom de l'entreprise est fictif, le dirigeant souhaite garder l'anonymat. C'est une PME qui assemble des chaudières sur des lignes de montages au sein desquelles les processus sont précis et les consignes techniques pour l'assemblage sont rigoureuses. Cinquante opérateurs sont postés et supervisés par cinq chefs de secteur. Ils sont qualifiés de techniciens car diplômés dans leur domaine, du CAP (certificat d'aptitude professionnelle) au Bac+3. La nouvelle direction de l'entreprise étudiée, confrontée à une multiplicité de problèmes en amont et aval des chaînes de montage a décidé de repenser l'organisation sociale de l'entreprise sur la base d'une technique managériale qui n'avait pas cours jusqu'alors dans l'entreprise. Le principe consiste à donner des modalités d'action aux salariés qui leur permettent d'agir dans le cadre de leur mission. De ce fait la direction a souhaité impliquer les salariés dans le management en leur attribuant des pouvoirs sous forme de participation effective au management quotidien du secteur d'activité dans lequel ils sont positionnés. En effet, ils peuvent aménager leurs horaires en fonction de la charge de travail, limiter ou augmenter leur temps de pause, préconiser des modifications techniques, proposer d'expérimenter de nouveaux *process*, émettre des idées pour améliorer la performance de leur espace de travail ou de celle des autres catégories. Ces retours d'expérience se traduisent par un échange avec le supérieur hiérarchique qui soumet l'idée à la direction. Cette possibilité d'action est soit abandonnée, testée et/ou mise en œuvre au regard de sa faisabilité technique et organisationnelle. Le management participatif fondé sur l'*empowerment* n'implique pas ainsi l'effacement de tout mode de contrôle et de hiérarchie mais favorise les initiatives, les essais et erreurs, les retours

d'expérience, l'expression de la responsabilité des salariés en tant qu'agent détenteur de savoirs et de compétences (Bacqué & Biewener, 2015).

2.1. Recueillir les données du terrain

Pour recueillir les données du terrain, nous avons procédé à des entretiens avec les acteurs de l'organisation ainsi qu'à des observations *in situ*. Une vingtaine d'entretien a été effectué auprès des acteurs : directeur, cadres, opérateurs, logisticien. Ces entretiens semi-directifs ont duré une heure voire pour certains d'entre eux une heure trente. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants. Nous avons ainsi opté pour l'analyse discursive car en effet, les propos tenus par les acteurs permettent de comprendre par interprétation le sens qu'ils donnent à leur comportement dans des contextes situés. Car en effet, l'objectif est de collecter du matériel qualitatif dans une visée interprétative conformément à notre positionnement épistémologique. Ces entretiens ont été réalisés sur une période d'une année, en 2015. Le nombre de répondants se répartit comme suit : 7 opérateurs (trices) postés sur les chaînes de montage ; 5 contremaîtres (chefs de secteur) ; 3 régisseurs programmeurs, le DRH, le directeur de l'entreprise ; un cadre chargé de l'approvisionnement ; un logisticien. Un guide d'entretien a été construit pour chaque catégorie d'acteur. Nous avons défini ce guide avec le souci d'éviter les biais de « suggestibilité », c'est-à-dire ne pas induire la réponse dans la question. Les questions portaient sur les raisons du management mis en œuvre, sur les modalités pratiques, les bénéfices attendus, la réception par les salariés, les résultats en termes de valeur ajoutée pour l'organisation sur le plan humain, social, financier, organisationnel. Les acteurs objet des entretiens faisaient part avec minutie et précision des contextes et des moments qui les conduisaient à user de « *métis* » c'est-à-dire de ruse intelligente, de tour de main spécifique, de jeux avec les règles pour arriver à leurs fins et remplir leur mission.

2.2. Une méthodologie compréhensive adossée à un positionnement épistémologique interprétativiste

Nous avons combiné ces entretiens avec des observations *in situ*. Elles ont consisté à passer du temps dans l'entreprise auprès des acteurs. Il s'agissait d'observer le fonctionnement en situation des mécanismes du management et ses effets sur les personnels, c'est-à-dire les façons qu'ils avaient de s'approprier le management en question et de l'adapter à leur configuration d'action. Le temps passé variait d'une après-midi à une journée. La méthode employée est de type ethnographique (Mauss, 2002) c'est-à-dire noter les détails, même les plus insignifiants (ce que nous jugeons comme tels) en vue de les resituer dans leur contexte socio-organisationnel. Cette approche est congruente avec notre positionnement compréhensif car elle permet de lier le contexte du déroulement de l'action aux raisons que se donnent les acteurs de procéder de telle ou telle manière. Le choix de l'étude de cas comme processus d'analyse a plusieurs raisons. Elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de recherche qui polarise son attention sur l'analyse des processus de décision et sur l'élaboration de dispositifs de management. Cette technique d'analyse favorise la construction de modèle théorique à partir de la description et de la mise en perspective des dynamiques à l'œuvre dans l'organisation (Hlady-Rispal, 2000). Elle a comme visée méthodologique, de comprendre, par interprétation, les motivations et les raisons que se donnent les acteurs d'agir comme ils le font dans des contextes définis. Le positionnement adopté est ici clairement interprétativiste, à savoir, comprendre les motivations des acteurs et les resituer dans leur contexte d'énonciation temporel et significatif. Il s'agit d'adopter une attitude compréhensive et empathique afin d'appréhender le sens que les acteurs donnent à leur comportement (Weber, 1995). Nous

avons croisé, dans le but d'optimiser la validité de notre recherche, plusieurs sources d'information (écrites et orales), différents modes d'enquête (entretiens et observations de situations). Les informations écrites émanent d'une revue de la littérature relative au management des savoirs et de lectures et analyses de documents internes à l'entreprise objet de l'étude. Ce croisement des données articulé à la mobilisation du cadre théorique relatif au management des connaissances nous conduit à « comprendre » les raisons et les multiples facettes du déploiement de dispositifs de management fondé sur l'autonomie des acteurs.

3. Analyse des résultats

Notre préoccupation dans le cadre de notre recherche s'est focalisée sur le fonctionnement interne de l'entreprise Mécaservice et sur les mécanismes managériaux qui favorisent l'émergence de la *mètis*. Le choix de cette entreprise a été motivé par sa politique interne de management, orientée vers la participation des salariés aux processus de décision, articulés à ce que l'on désigne « l'empowerment » (Liger & Rohou, 2016), à savoir donner aux salariés des capacités effectives d'action et de décision. Ces possibilités d'action permettent aux salariés d'agir dans de multiples contextes de l'entreprise en usant de ses ressources et de ses capacités intrinsèques. Nous postulons, pour penser la *mètis* comme action rusée, retorse, intelligente, qu'elle s'exprime d'autant plus qu'elle est favorisée par le management. Ce postulat est étayé par les entretiens avec les répondants, acteurs de l'entreprise étude du cas présenté ici. Elle est potentiellement vectrice de créativité et de régulation de l'organisation. Cette observation découle des propos tenus par les managers (directeurs, cadres supérieurs et cadres moyens des structures analysées) et par les salariés, opérateurs, acteurs des mécanismes de régulation et de contrôle. Nos observations et entretiens nous révèlent que les managers et les opérateurs, outre les catégories classiques évoquées par la littérature en management, nomment cette modalité d'action, que les grecs anciens désignaient par *mètis*, « la débrouillardise », « la ruse » « le coup d'avance » « le plus » « l'arrangement ». Afin de restituer la teneur des propos tenus par les acteurs objets des entretiens relativement à la *mètis*, nous avons procédé par recoupement et analyse afin d'en reconstituer le sens dans le cadre de l'espace de travail de chaque acteur. Ces « témoignages » s'appuient sur des savoirs pragmatiques, techniques, sociaux et organisationnels. Nous regroupons en trois catégories statutaires les matériaux discursifs colligés auprès des répondants. La première catégorie est celle des cadres supérieurs (directeur, DRH, cadre chargé de l'approvisionnement), la deuxième catégorie est celle des cadres dits moyens (les contremaîtres, le logisticien, le qualitatif), la troisième catégorie est celle des opérateurs (trices) sur chaîne de montage.

Le tableau 2 contient les résumés des dires des professionnels par rapport au management fondé sur l'*empowerment*

Cadres Supérieurs	Cadres moyens	Opérateurs (trices)
Faire face et anticiper les aléas, les problèmes...	Sentiment de perte d'initiative et de pouvoir	Sentiment de réalisation de soi

3.1. La position des cadres supérieurs

Les managers indiquent que le passage d'un management fondé sur l'absence d'initiatives des salariés cantonnés à leur poste (principes taylorien) à un management laissant des marges de manœuvre aux salariés, de l'initiative, des décisions propres, des actions de prévision, de la

participation à l'organisation de leur espace de travail (*empowerment*), a permis de faire face et d'anticiper certains problèmes récurrents comme : le retard de livraison de pièces et autres fournitures ; les pannes mécaniques des postes de travail ; l'amointrissement des tensions entre les personnels et la hiérarchie, entre les représentants syndicaux, les personnels et la direction. En revanche, il est souligné par les cadres que les tensions et autres problèmes quotidiens n'ont pas disparu pour autant mais que le « climat » a sensiblement évolué vers plus d'apaisement dans l'entreprise. En effet, le courant dit des relations humaines dans la littérature relative au management des organisations enseigne que la dimension humaine dans le management d'une entreprise est fondamentale. S'adapter à l'inattendu et trouver des solutions est le quotidien des cadres supérieurs. Pour le directeur : « *tous les jours je dois faire face à une multiplicité de problème, notamment quand je suis arrivé à la direction il y a quelques années maintenant. J'ai trouvé des personnels pas très motivés, il m'a fallu du temps pour redresser la boutique... pour ça j'ai tablé sur les hommes et femmes qui connaissent leur boulot en leur faisant confiance pour gérer eux-mêmes leur poste de travail...* ». Il emploie au cours de l'entretien le terme de « *roublardise* », des salariés (ées) « *roublards* » qui trouvent des solutions quand ça « *part en vrille* » selon le Directeur, comme par exemple bluffer auprès d'un fournisseur pour être livré plus vite que le concurrent voisin, modifier une pièce sur la chaîne de montage pour éviter le ralentissement soudain et l'arrêt à terme de la chaîne, se passer des consignes de sécurité pour gagner du temps sans mettre en danger le groupe et le processus de fabrication. Pour le Directeur, l'homme/la femme à la *métis* c'est celui/celle qui invente, imagine, s'adapte, trouve des solutions dans des moments critiques, c'est celui/celle qui débloque les « problèmes » par son intelligence de la situation. « *La dernière fois mon régleur a trafiqué une pièce pour l'adapter à la ponceuse rotative, il l'a fait de sa propre initiative, il s'est adapté à l'urgence de la situation...* » nous a confié le Directeur. Il ajoute que lui-même est amené parfois à user de *métis*, selon ses propos, de *roublardise*, de feinte, de stratégie pour arriver à ses fins. Il précise : « *je réagis spontanément, sur le moment, tenez en réunion avec des fournisseurs, au regard de la teneur des échanges et des enjeux, je n'hésite pas à brandir des chiffres, des graphiques qui ne sont pas d'actualité pour appuyer mes arguments, pour faire sérieux, précis et de ce fait pour être crédible et emporter le marché* ». Il poursuit : « *ça ne s'apprend pas, ça vient tout seul sur le moment, au bon moment, il faut oser* ». Le Directeur insiste sur le « bon moment », sur le fait qu'il faut « oser », prendre parfois des risques, s'exposer, que cette stratégie peut aussi ne pas marcher, qu'il faut l'accepter, il faut « tenter » selon lui. Nous retrouvons là les limites, exposées plus bas, qu'affleure la *métis* avec les règles, les codes sociaux, la morale et parfois la loi. Le comportement qualifié de *métis*, action intelligente faite de feinte et d'adaptation à la situation pour arriver à ses fins s'inscrit dans un contexte social ou se jouent des enjeux. Le savoir-faire, la compétence ou le talent n'y suffisent pas toujours pour se sortir « d'affaire », il faut parfois user de « savoir y faire » pour trouver la solution qui convienne au mépris parfois des règles, des consignes et de la morale.

Mintzberg (2011) a souligné le caractère souvent aléatoire du management par les responsables au quotidien. Son étude révèle que les qualités prêtées habituellement aux managers telles que la planification, l'organisation, la réaction, l'équité, l'action, l'anticipation, l'omniscience... ne correspondent pas à la « réalité » de ce qu'ils vivent concrètement dans l'entreprise. Ils agissent selon les situations du moment et prennent souvent des décisions loin de tout modèle rationnel. Le cas par cas, l'urgence du moment, la complexité de la situation conduit le manager à parfois improviser pour répondre aux exigences que les situations requièrent.

3.2. Des cadres moyens en quête de repères

Les cadres moyens sont chargés de l'encadrement des opérateurs et du management de la logistique. Ils sont répartis sur deux lignes de production, l'emboutissage et l'assemblage. Ils indiquent, tous comme leurs supérieurs, qu'ils rencontrent fréquemment des situations face auxquelles ils usent de stratagèmes pour « se tirer d'affaire ». Michel, contremaître, souligne que « faut être vigilant et faire preuve de débrouille surtout dans les situations de stress ou faut rapidement régler le problème, regardez, l'autre fois un des gars s'est foulé le poigné j'ai dû trouver une solution immédiate pour pas que la chaine s'arrête, j'ai réglé le dérouleur pour éviter l'arrêt complet au risque que la pièce casse, ça a marché mais ça aurait pu casser... c'est ça la débrouille de tous les jours, inventer des solutions de rechange... ». Ils se définissent comme occupant les positions les moins évidentes dans la structure hiérarchique de l'entreprise. Ils sont l'interface entre la direction et les opérateurs. Le management fondé sur la participation des salariés à la définition de leur espace de travail a reconfiguré leur champ d'intervention et leurs prérogatives. Ils ont le sentiment de ne plus avoir la « main » sur les opérateurs qu'ils encadrent. La redistribution du pouvoir qu'a engendré cette politique interne a déplacé les sources de pouvoir des cadres moyens aux opérateurs, notamment la connaissance technique qui confère une compétence difficilement remplaçable, l'information, dont l'usage peut avoir une valeur stratégique, l'usage des règles organisationnelles (Crozier & Friedberg, 1992). En revanche, la quatrième source de pouvoir qu'est la maîtrise des relations avec l'environnement extérieur s'est renforcée du fait des liens qu'ils entretiennent avec les parties prenantes extérieurs à l'entreprise. Ils situent leur principal domaine d'intervention dans cette espace. De ce fait, leur légitimité se situe dans les interstices des liens avec les partenaires extérieurs pourvoyeurs d'informations, de matières premières, d'interventions multiples, de réception des produits... Les partenaires avec lesquels de multiples liens s'établissent sont pour les cadres techniques dits ici « moyens » des occasions d'affirmer leur expérience et compétence et justifier ainsi leur position dans l'entreprise.

3.3. Des opérateurs partie prenante du management

Le management mis en œuvre s'agissant des opérateurs, est fondé sur la coparticipation à l'élaboration des procédures et des consignes de leur espace de travail. En effet, l'assemblage requiert des compétences et savoirs techniques que détiennent les opérateurs. Un représentant est convié aux réunions hebdomadaires avec les chefs de secteur, le directeur de production, l'ingénieur et le directeur de l'entreprise pour faire le point sur le fonctionnement des lignes. Il apporte son point de vue sur l'amélioration éventuelle de la procédure, sur l'organisation à adapter, sur les techniques à favoriser. Les opérateurs sont partie prenante du management des lignes de production et disposent dans ce cadre de marge de manœuvre sur leur poste. Les réunions hebdomadaires sont pensées sur le mode du retour d'expérience. Chaque opérateur fait part du ou des problèmes auxquels il a dû faire face, lorsque c'est le cas, et explicite la manière dont il s'y est pris pour le résoudre à travers son représentant. Les incidents sont majoritairement mineurs et relèvent essentiellement du « savoir y faire » des opérateurs qui trouvent des solutions pratiques, efficaces et intelligentes au quotidien pour que le processus d'assemblage suive son cours, que les objectifs, pour l'opérateur et l'entreprise soient atteints. Selon une opératrice « *Il y a toujours des problèmes sur les chaînes de montage et d'emboutissage, alors j'ai mes trucs pour me débrouiller. Tenez la dernière fois j'ai réglé moi-même le turban en bricolant rapidement la turbine qui permet d'actionner les enrouleurs. Mes chefs le savent mais tant que ça marche ça roule hein... j'en fait part ensuite en réunion avec les chefs qui avalisent ou pas* ». Ce management est qualifié de participatif par la

direction. Ce dernier implique le développement des capacités conceptives des salariés de l'entreprise. Intégrer les retours d'expérience et identifier les jeux stratégiques des acteurs de l'entreprise afin de potentialiser les savoirs et savoirs y faire des acteurs dans le but d'optimiser la performance de l'organisation est l'objectif du management de l'entreprise Mécaservice. Ces enseignements tirés d'expériences professionnelles se matérialisent par des conceptualisations de principe d'action et susceptibles d'être utilisés lorsqu'une occasion se présente. Le DRH précise : « *je formalise les retours d'expérience lorsqu'ils sont significatifs et innovants. Je diffuse les fiches « méthodes et processus » aux opérateurs et cadres de l'entreprise afin d'informer sur les techniques à mobiliser dans les situations problématiques...* ». De ce fait, comme indiqué plus haut, le processus ainsi élaboré par la direction s'apparente au schéma défini par Nonaka & Takeuchi (1997) sur la construction du savoir en entreprise. Le savoir tacite est transmis par le biais du mécanisme de socialisation et est formalisé dans des procédures lorsqu'il est opérationnel. Il s'agit alors pour la direction de capitaliser l'expérience des salariés et de la diffuser afin d'obtenir des gains de productivité et de la valeur organisationnelle. Les mécanismes de contrôle et de participation que la direction met en œuvre pour favoriser l'autonomie des acteurs dans le cadre de leur fonction ont pour objectif de concourir à la responsabilisation des opérateurs, à leur autocontrôle, à leur capacité à faire face aux imprévus, aux aléas, aux difficultés de toutes natures. Dans ce cadre l'analyse des entretiens a révélé toutefois un certain nombre de limites au management de la *mètis*. Nous les avons recensées et classées en trois catégories : la limite morale, la limite légale et la limite stratégique.

3.4. Les limites du management de la *mètis*

- La limite morale : L'individu détenteur de la *mètis* peut ne pas être en mesure de faire état de son savoir du fait que ce dernier s'exprime spécifiquement dans le cadre d'action que la morale organisationnelle peut réprouber. Cacher des informations, détourner une procédure, emprunter des outils sans autorisation formelle, jouer sur le temps, faire montre d'aptitude que l'on ne possède pas... Il s'agit pour l'individu de jouer sur les marges morales pour atteindre certaines fins au mépris parfois des intérêts du collectif. Paul, opérateur sur chaîne : « *J'ai des trucs pour faire que ça marche mais j'évite d'en parler comme ça je n'ai pas de problème. En cas de pépin je règle moi-même la machine que je connais bien, je fais appel à personne ça me retarderait.* »
- La limite légale : L'individu peut également enfreindre une règle légale (loi, règlement, règles internes) pour atteindre ses objectifs. La ruse intelligente est ainsi action délinquante et s'inscrit sur le répertoire des actes répréhensibles et punissables. Le risque est flagrant pour l'individu. La *mètis* devient dès lors une contrainte pour l'individu (les risques encourus) et un réel danger pour l'organisation. Eric, opérateur sur chaîne : « *je transgresse souvent les règles pour aller plus vite dans certaines situations, les règles sont pas toujours adaptées à la bonne fabrication des produits, il faut inventer, ruser et surtout être discret...je m'adapte à la nécessité du moment...* ».
- La limite stratégique : L'individu ne souhaite pas livrer les "secrets" de ses tours de main car ses habiletés lui confèrent des avantages multiples dans l'organisation. La *mètis* est ainsi une ressource de nature à déployer sa stratégie dans le collectif et à en tirer des bénéfices. L'attitude de dissimulation à des fins d'avantages pluriels est un gain pour son détenteur, une ressource pour l'organisation, mais aussi un savoir que l'on peut qualifier d'inexploitable pour le collectif. Françoise opératrice sur chaîne « *je*

n'ai pas beaucoup d'ancienneté sur le poste et pour éviter les problèmes avec la machine à mon niveau j'ai repéré une technique qui marche à force d'improviser et de tâtonner... j'ai fait le point sur toutes les pannes susceptibles de se produire comme ça je sais d'avance comment m'y prendre au cas où et qui solliciter... il faut savoir se bouger, oser, imaginer, sinon ça marche pas... »

L'identification de ces limites ouvre des perspectives managériales pour inciter les salariés qui usent de *mètis* à la valoriser dans un cadre organisationnel.

4. Perspectives et discussion : sortir la *mètis* de son magasin des curiosités

La mise en œuvre de dispositifs de confidentialité et de protection du salarié qui s'ouvrirait et s'exposerait peut être envisagée selon les cas. En effet mettre en place un dispositif de recueil d'information auprès des salariés et en assurer la confidentialité et l'assurance qu'aucune réponse sanctionnatrice ne viendra les frapper permettrait aux salariés de se confier sur leurs pratiques qu'ils jugent pour certaines répréhensibles. Les actions déviantes à un moment donné sont parfois intégrées ultérieurement dans les pratiques lorsqu'elles participent de la création de valeur pour l'entreprise (Alter, 2010). Selon le Directeur de l'entreprise : « *L'idée est de rendre visible ce qui apparaît caché, non-dit, sans pour autant mettre en œuvre une politique basée sur la suspicion...* »

4.1. Au-delà de la compétence et de l'expérience...*la mètis*

La *mètis*, catégorie d'action non « homologuée » peut dans ce cadre en être l'opératrice. Aussi, elle est un savoir, une intelligence pratique qui s'exprime dans des situations ordinaires mais également extraordinaires, inattendues. Elle peut avoir l'apparence de la compétence, parfois du talent, de l'expérience, du savoir-faire, or il s'avère que la *mètis* est un comportement qui recèle les éléments indiqués dans les limites évoquées plus haut. Des salariés qui n'ont pas les compétences requises, ni les savoirs et expériences peuvent malgré tout trouver des solutions, se sortir d'impasse, adapter des processus, en faisant appel à leurs intelligence pratique, à leur savoir y faire. La *mètis* serait ce petit « plus », ce comportement, cette action qui n'est pas habituelle, mais qui pour autant permet de parvenir à ses fins. Elle implique une prise de risque pour l'acteur lui-même et le collectif, mais également une forme de savoir y faire qui n'est pas l'initiative au sens que lui donne (Zarifian, 2001). En effet, selon l'auteur, l'initiative est pensée, programmée et s'inscrit dans le répertoire des compétences acquises. C'est une forme de savoir-faire fondée sur des compétences acquises transférables éventuellement dans un autre registre d'action. Or, la *mètis* est ce « petit plus », cette action, ce savoir y faire, cette « touche » qui fait la différence et qui permet de gérer une situation *a priori* compromise, difficile, complexe. Aussi, nous rejoignons l'idée émise par Argyris (2000) du pari gagnant-gagnant, gagnant pour l'entreprise, gagnant pour l'individu. En effet, ce pari affleure les dires des DRH que nous avons rencontrés informellement durant ces dernières années. La lecture du numéro 423 d'octobre 2008 de l'article relatif au capital humain dans l'entreprise de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines est sans ambiguïtés. Le capital humain c'est de la connaissance qui se traduit dans les savoirs faire, comportement, compétences, talents ainsi que toute la palette des savoirs et comportements qui s'éprouvent dans le quotidien. Ces comportements font appel à l'intelligence pratique en situation des hommes et femmes confrontés aux aléas du fonctionnement de l'entreprise qui ne manquent pas de se présenter. Nous concluons par les

propos de Taylor cités par Musso (2017, p. 657) qui énonce vouloir extraire et rassembler « *toutes les connaissances empiriques que possèdent les hommes des vingt métiers différents travaillant dans l'établissement, connaissances qui n'ont jamais été recueillies et qui se trouvent tout entières dans la tête, les mains, le corps, le tour de main, l'habileté, la dextérité de ces hommes* ». Ces propos préfigurent le *knowledge management* en plaçant le savoir et son instrumentation au centre de la philosophie rationalisatrice de l'organisation de l'entreprise.

4.2. Construire une définition de la *mètis*

La perspective ouverte par cette recherche pourrait consister en une démarche qui pourrait ouvrir la voie vers la construction définitionnelle de la catégorie *mètis* comme « savoir y faire » afin qu'elle soit reconnue « officiellement » par les professionnels du management, par le monde de l'entreprise privée et publique. Cette reconnaissance légitimerait non des savoir-faire déjà identifiés, mais des savoirs y faire dans l'objectif d'en reconnaître les individus et les pratiques vecteurs de valeur pour l'entreprise. Dans le cadre des entretiens d'évaluation annuels, il pourrait être question d'aborder les actions menées au quotidien qui produisent de la valeur ajoutée et qui pour autant ne sont pas évoquées, voire souvent tues quand ce n'est pas niées. Car en effet, un management fondé sur l'*empowerment* implique pour la RH de reconnaître en chaque salarié « *un potentiel à exploiter, de s'attacher à l'identifier, à le cultiver et à le faire s'exprimer : donner à chacun l'envie et les moyens de développer ses facultés, de concourir à la réussite de l'entreprise et de s'accomplir professionnellement* » (Liger & Rohou, 2016, p.166). Dans le champ du management des savoirs et de l'évaluation professionnelle en particulier, la *mètis*, dans son aspect opératoire, permettrait aux RH, en complément des outils existants, d'affiner la visibilité des actions qui concourent à la création de valeur pour l'entreprise et de les capitaliser comme ressources potentielles. Le management des savoirs en serait d'autant plus enrichi s'il disposait d'un outil conceptuel opératoire supplémentaire au service des organisations en générale et des entreprises en particulier. Les évaluations professionnelles n'en seraient que plus précises et assureraient un management de la ressource humaine en phase avec la complexité des dynamiques organisationnelles au sein de l'entreprise. Les comportements créateurs de valeur pourraient dès lors être évalués à leur juste mesure et faire l'objet d'une capitalisation dans le répertoire d'actions de l'organisation.

4.3. L'*empowerment*, un management favorisant l'expression de la *mètis* et la redéfinition des tâches

Cette structuration managériale a conduit les personnels, mêmes les plus sceptiques, à constater que les résultats attendus par l'entreprise Mécaservice se sont traduits par une diminution des délais de livraison des produits. En effet, les *process* raccourcis, les pannes anticipées, la polyvalence des salariés, la souplesse de la ligne hiérarchique, l'accélération des processus de décision... tous ces facteurs ont contribué à fluidifier les lignes de fabrication des chaudières. Le management intermédiaire (contremaître, régleur) s'est vu redéfinir ses missions. D'agent contrôleur il est passé à agent de conseils et accompagnateur. L'hypothèse de Nonaka & Takeuchi (1997) consistait à définir le cadre moyen comme étant la courroie de transmission entre les opérationnels et la direction afin que la stratégie soit déclinée à tous les niveaux de l'entreprise. Or, dans le cas de figure de Mécaservice, les cadres intermédiaires, s'ils assurent ce rôle de transmissions et d'intermédiaires ont, selon leurs dires, perdu en « prestige » et pouvoir du fait de la recomposition des rôles et attributions, ce qui n'a pas été

sans poser de problèmes relationnels entre les rôles et fonctions de chacun. Aussi, Les limites identifiées au management de la *mètis* peuvent être des points d'appui pour adapter le management à la complexité des relations humaines et de l'action dans l'entreprise.

Bibliographie

ALTER N. (2010), *L'innovation ordinaire*, PUF Quadrige, Paris.

ARGYRIS C. (1970), *Participation et organisation*, Dunod, Paris.

ARGYRIS C. (2000), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, Paris.

BACQUÉ M-H. & BIEWENER C. (2015), *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* La Découverte/Poche, Paris.

BARTH I. & MARTIN Y-H. (2014), *La manager et le philosophe*, Le Passeur, Paris

BUCK J.Y. (2003), *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, Edition d'Organisation, Paris

CROZIER M & FRIEDBERG E. (1992), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

DEJOUX C. & THEVENET M. (2015), *La GRH d'après crise*. Dunod, Paris.

DIETRICH A., GILBERT P., PIGEYRE F., AUBRET J. (2010), *Management des compétences- jeux, modèles et perspectives*, Dunod, Paris.

DETIENNE M. & VERNANT J.P. (1974, 1993, 2009), *Les ruses de l'intelligence, la mètis des grecs*, Flammarion, Paris.

DOREL M. (2014), *Le management libéré*, Hélène Jacob. Toulouse.

DUBREUIL H. (1934), *A chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté*, Grasset. Paris

DUDEZERT A. (2014), *La connaissance dans l'entreprise*, Repère, La Découverte. Paris.

FERRARY M. (2014), *Management des ressources humaines - Entre marché du travail et acteurs stratégiques*, Dunod, Paris.

FRANCE-LANNORD B. & VANNIER C. (2014) *Vers une entreprise libérée*, L'Harmattan. Paris.

GETZ I. & CARNEY B.M. (2016), *Liberté & Cie quand la liberté des salaires fait le succès des entreprises*, Flammarion, Paris.

GRUNDSTEIN M. & ROSENTHAL-SABROUX C. (2000), *Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision*, Dunod, Paris.

HLADY-RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 61-70.

LALOUX F. (2015) *Réinventing organizations*, Diactino. Saint-Barthélemy d'Anjou.

- LE BOTERF G. (2015), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles, Paris.
- LECOMTE J. (2016), *Les entreprises humanistes*, Les Arènes, Paris.
- LIGER P. & ROUHOU G. (2016), *L'empowerment, donner aux salariés le pouvoir d'initiative*, Dunod, Paris.
- LORINO P. (2000), *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'Organisation, Paris,
- MAUSS M. (2002), *Manuel d'ethnographie*, Petite Bibliothèque Payot, Paris.
- McGREGOR. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.
- MINTZBERG H. (2011), *Manager, ce que font vraiment les managers*, Vuibert. Paris.
- MIRALLES P. (2007), *Le management des talents*, Paris.
- MUSSO P. (2017), *La Religion industrielle, Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*, Fayard, Paris.
- NAYAR V. (2011), *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Diactino. Saint-Barthélemy d'Anjou
- NONAKA I & TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles.
- PACHULSKI A. (2011), in *RH au quotidien, 100 fiches*, sld. Besseyre des Horts Ch.-H., Dunod, Paris.
- PERETTI J. M. (2013), *Ressources humaine*, Vuibert, Mayenne.
- PETERS T. (1993) *L'entreprise libérée* Dunod. Paris.
- PLANE J.M. (2016), *Management des organisations*, Dunod, Paris
- POLANYI M. (2009), *The Tacite Dimension*, University of Chicago Press.
- REYNAUD J.D. (1998), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- ROJOT J. (2005), *Théorie des organisations*, ESKA. Paris.
- TARONDEAU J.C. (2003), *Le management des savoirs*, PUF Que sais-je ? Paris.
- THIETART R.-A. et al. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- VERRIER B & BOURGEOIS N. (2016) *Faut-il libérer l'entreprise ?* Dunod. Paris.
- WEBER M. (1995), *Economie et société*, Pocket, Paris.
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Liaisons, Paris.