

# LA GESTION COMME RÉCIT

## Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines

Il était une fois... une si belle entreprise, un merveilleux manager, de preux salariés et des cadres héroïques. Leurs exploits furent contés par moult nobles consultants et grands communicants. Qu'importe alors si l'apparence rutilante de la grande parade cache de grosses ficelles et des rouages grippés : la magie des mots fait son effet. On réécrit le passé pour servir des fins actuelles, on crée des consensus fallacieux et, plus globalement, on prépare les esprits à accepter une politique sociale donnée. À ce jeu, les positions des uns et des autres (chercheurs, consultants, praticiens) risquent de devenir interchangeables. Là est le signal d'un danger dont il importe d'être conscient.

PAR YVES-FRÉDÉRIC LIVIAN - PROFESSEUR, IAE UNIVERSITÉ JEAN MOULIN - LYON III

La gestion est l'univers de la décision, mais elle est aussi celui de la parole. À partir de ce constat, longtemps occulté, une vision stimulante de la gestion est apparue il y a quelques années dans la littérature critique anglo-américaine, qui consiste à constater que l'entreprise « raconte une histoire » au sujet de son management et que ses acteurs, eux aussi, passent leur temps à produire du discours. L'organisation est notamment vue comme produisant des récits, qu'il convient

donc d'analyser grâce aux méthodes qualitatives les plus adaptées [Czarniawska, 1998, Boje, 2001] en travaillant sur les brochures, rapports, discours et interviews, bref sur tous les textes qu'elle génère en permanence.

Sous un angle un peu différent, l'étude du langage a fait récemment l'objet de travaux importants en gestion [Borzeix *et alii*, 2001].

Les spécialistes de la communication, quant à eux, se sont aussi penchés sur cette production et ils voient de

plus en plus l'entreprise comme « *récitante* » (elle produit un récit) et « *récitée* » (toutes sortes d'intermédiaires en parlent : les journalistes, les consultants, les enseignants, les hommes politiques, etc.) pour reprendre les mots de N. d'Almeida [2001]. L'organisation reconstitue son passé (histoire, expérience), exprime un avenir imaginé (ses projets, ses ambitions), décrit son présent (ce qu'elle fait actuellement, les décisions que prennent ses dirigeants...). L'organisation fabrique des « *contes sociaux* » dans lesquels elle se reconnaît (ou, en tout cas, ses dirigeants) et qui serviront d'arguments pour justifier telle ou telle action [Boje parle de « *storytelling organisation* », 1991].

Les pratiques et les méthodes de gestion font également l'objet d'une telle production de récit. Des chercheurs en gestion ont récemment insisté sur cet aspect, preuve peut-être de la maturité d'une science de la gestion qui réfléchit à sa propre production : on a, par exemple, analysé le « *discours stratégique* ». Certains auteurs ont étudié le développement d'entreprises comme correspondant à des stratégies médiatiques de promotion d'une histoire globale [travaux de Boje sur Disney et Nike, de Landrum sur Reebok], aboutissant parfois à souligner le contraste entre le récit officiel à but panégyrique et des pratiques de gestion qui en sont très éloignées. Enfin, d'autres travaux, bien connus, ont cherché à repérer les discours qui se cachent derrière l'apparente neutralité de l'outil de gestion [Berry, Moisson, Gilbert].

Il n'y a donc pas qu'un récit de l'entreprise sur elle-même, il y a aussi un récit gestionnaire, c'est-à-dire un récit au sujet des pratiques et des méthodes de gestion, émis par la communauté concernée (décideurs, consultants, enseignants...).

La lecture régulière de la littérature en gestion des ressources humaines (à laquelle l'auteur de ces lignes procède par nécessité professionnelle) nous a convaincus que l'application d'une telle approche « *narratologique* » y était d'une particulière pertinence. Le lancement fréquent de nouveaux outils, la succession des modes, le changement rapide des politiques, le goût croissant des directions d'entreprise pour la communication sur ces sujets font de la GRH un espace de prédilection pour la production de récits gestionnaires d'une grande richesse.

Nous nous proposons, dans cet article, de montrer que la production de récits dans l'entreprise obéit à des principes récurrents, et cela en prenant deux exemples : celui des « *nouvelles carrières* » et celui de la « *gestion des compétences* ». Sur ces deux sujets, un large groupe d'acteurs est parvenu à une sorte de consensus plus ou moins explicite, ouvrant la voie à des représentations communes parfois masquées et à des pratiques peu discutées. Une certaine vérité finit par être ainsi admise

grâce à l'adoption mimétique d'un récit qui reconstruit une histoire et fait accepter un état de la question non susceptible d'être remis en cause. Diffusé par la presse, le conseil et l'enseignement, ce récit contribue à façonner des représentations susceptibles d'influer grandement sur des décisions.

## LE RÉCIT DES « NOUVELLES CARRIÈRES »

Ce récit part d'un constat, celui de l'évolution des formes d'organisation. Les entreprises ne sont plus intégrées, elles fonctionnent en réseau et par conséquent n'ont plus de frontières (« *boundaryless organisations* » dans la littérature anglo-américaine). Les carrières qui se déroulaient dans le cadre d'une organisation, consistant à s'élever dans une hiérarchie de salaires, de pouvoir et de prestige n'ont plus cours. L'avenir professionnel n'est plus lisible, les salaires sont fluctuants, l'éthique du travail est vacillante [Chanlat 1992].

Une proportion croissante de la population (aux USA) échappe donc à cette notion de carrière [Capelli 1999]. Les emplois à carrière sont morts [« *Career jobs are dead* », Capelli, 1999]. De toutes façons, les individus n'ont - de leur côté - plus envie de s'attacher à une organisation. De part et d'autre, on recherche donc la mobilité et on limite son investissement. Les carrières se font en dehors des entreprises : on parle de « *post-corporate career* ». Dès lors, les anciennes métaphores sont à abolir (par exemple l'« *échelle* » à grimper) et doivent être remplacées par d'autres. Dès 1976, Hall parle de « *carrières protéennes* » (au sens de : qui prennent de nombreuses formes, qui s'adaptent aux circonstances). Mais c'est la notion de « *carrières sans frontières* » [ou « *nomades* », selon Cadin] qui s'impose, dans l'ouvrage-clé d'Arthur et Rousseau [1996] qui deviendra la référence incontournable.

À un monde figé, constitué d'organisations intégrées, au sein desquelles les individus ont des carrières classiques, hiérarchiques (et, pour tout dire, ennuyeuses), succéderait un monde libéré « *où les choix individuels et la recherche de sens sont privilégiés* » [Mallon-Cohen 2000]. Le consensus autour de ce changement de paysage est massif, et illustré par de très nombreuses publications. Tout un courant de recherches est créé, avec son cortège de colloques. Les manuels de GRH publiés depuis 1996/1997 opposent classiquement « *carrière nomade* » à « *carrière organisationnelle* » ou « *traditionnelle* ». Seules quelques rares voix se hasardent à émettre des doutes [Perrow, 1996, Sennett, 1998] (1).

L'ORGANISATION  
FABRIQUE  
DES « CONTES  
SOCIAUX »  
DANS  
LESQUELS ELLE  
SE RECONNAÎT

(1) On pourra aussi se référer utilement au débat « La carrière classique existe encore », Ch. FALCOZ & L. CADIN, « Pourquoi choisir ? », dans *Gérer et Comprendre*, n° 64, juin 2001.

C'est la notion de « carrières nomades » qui s'impose : à un monde figé, constitué d'organisations intégrées au sein desquelles les individus ont des carrières « classiques », hiérarchiques (et pour tout dire ennuyeuses) succéderait un monde libéré où les choix individuels et la recherche de sens sont privilégiés.

Dans ce récit, l'individu a en charge le développement de ses propres capacités, qu'il pourra ainsi proposer à ses employeurs ou clients successifs (idée de « *portefeuille de compétences* »). Certains parlent de « *portfolio careers* ».

L'individu doit enrichir son capital personnel, constitué de trois éléments qui vont ensuite être cités rituellement comme les ingrédients obligés de tout acquis individuel : « *knowing how* » (les connaissances, le savoir-faire), « *knowing whom* » (les réseaux), « *knowing why* » (les buts).

Dans le récit de la nouvelle carrière, deux cas sont fréquemment invoqués. Le milieu du cinéma à Hollywood sert de référence pour décrire un monde où se rencontrent des individus et des organisations, en fonction des services que chacun peut proposer, et qui s'articulent provisoirement pour réaliser un travail collectif de type « *projet* ». Chaque acteur est soucieux d'accumuler de l'expérience pour être le plus compétitif possible, dans un contexte d'ajustement aux besoins mais sans fidélisation longue [Jones, 1996, de Filippi et Arthur, 1998].

La Silicon Valley sert aussi fréquemment d'illustration. Dans un réseau dense d'entreprises, les compétences se construisent et voyagent d'une entreprise à l'autre, dans un marché du travail ouvert et innovant. La circulation des personnes favorise ainsi la diffusion des idées [Saxenian in Arthur-Rousseau, *op. cit.*].

En dehors de ces deux cas, de nouvelles figures professionnelles correspondent à ces nouvelles carrières et font l'objet de publications : les architectes, ou les

cadres intérimaires, qui seraient les prototypes du cadre du XXI<sup>e</sup> siècle.

Il est aujourd'hui difficile d'aborder en sciences de gestion le thème de la carrière sans reprendre ce récit. Un « *régime de vérité* » [Foucault] finit par être produit.

---

#### LE RÉCIT DE LA « COMPÉTENCE »

Au milieu des années 1980, la notion de compétence fait une irruption massive dans le vocabulaire des entreprises et des professionnels de l'emploi (mais aussi d'ailleurs dans celui des enseignants et spécialistes de la didactique). La compétence, terme absent de tous les manuels de GRH jusque-là, devient objet de gestion. Des expériences pionnières se déroulent chez IBM et chez Sollac, en 1985-1986 [Gilbert 2002], où il s'agit de classer les compétences nécessaires de manière à orienter la formation et l'évolution des salariés en fonction des besoins de l'entreprise. Rapidement, la gestion des compétences s'installe au centre de la GRH comme l'élément-clé permettant la prévision des besoins et l'adaptation des ressources à ceux-ci. Le contexte économique et organisationnel est connu : développement de la concurrence internationale, recherche de la flexibilité organisationnelle et de la mobilité professionnelle des salariés. Un discours justificateur est produit, reposant sur un ensemble d'idées simples : il faut rompre avec les organisations figées et les cadres rigides, inadaptés à notre époque. La hiérarchisation des postes

de travail, consacrée par les grilles de classification, devient obsolète. L'entreprise doit conquérir de nouveaux espaces de liberté.

Il faut donc rompre avec les organisations tayloriennes, bloquées, bureaucratiques, où le salarié répétait des tâches étroitement programmées. Les praticiens et certains sociologues se rejoignent dans un réquisitoire contre le passé, et pour appeler de leurs vœux des organisations souples, créatives, formatrices [Zarifian 1988]. Si l'on sait rompre avec ces organisations, on aboutira à des organisations apprenantes ou qualifiantes [Zarifian].

Le discours sur la compétence réunit des contributeurs variés - et parfois interchangeables - dans des rôles de consultants (qui proposent des méthodes), de théoriciens (qui définissent des concepts) et de leaders d'opinion (qui incitent les décideurs à agir). On retrouve fréquemment les mêmes noms tels ceux de G. Le Boterf, Ph. Zarifian, D. Thierry, S. Michel et M. Ledru.

Le caractère massif et consensuel du discours, particulièrement visible dans les années 1990-1992, explique sans doute la rapidité foudroyante avec laquelle la notion de compétence, et les pratiques auxquelles elle a donné naissance, se sont installées au cœur de la GRH « moderne ».

Plus rares sont ceux qui soulèvent des questions, émettent des doutes ou discutent certaines méthodes [Courpasson et Livian, en 1991, Aubret, Gilbert et Pigeyre, en 1993, Stroobants, en 1993...].

Une vision dichotomique s'installe rapidement : la compétence s'oppose au poste (figé), la compétence (concrète et pratique) s'oppose au diplôme (souvent en retard)

ou à la qualification (rigide). La « *logique compétence* » s'oppose à la logique traditionnelle, celle du poste. Le chemin que doit parcourir l'entreprise est tout tracé : certains chercheurs vont même jusqu'à établir des instruments de mesure de ces deux logiques [Igalens et Scouarnec, 2001].

Pour être diffusé, reproduit, assimilé, un « *récit* » doit reposer sur un vocabulaire récurrent mais dont les contenus sont peu précis. L'ambiguïté, loin d'être un obstacle, facilite la diffusion d'une notion puisqu'elle favorise son adoption par des locuteurs ayant des cadres de référence différents [Swan, 2001]. C'est ce qui se passe ici : la notion de compétence fait l'objet de nombreux débats parmi les chercheurs mais les utilisateurs principaux s'y arrêtent peu. S'installent également des termes désignant soit un ensemble de méthodes (la « *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* »), soit des composantes de la compétence des individus : la fameuse trilogie « *savoir, savoir-faire, savoir-être* » devient un élément-clé du vocabulaire d'un milieu professionnel sans cesse croissant (responsables RH, formateurs, consultants, orientateurs professionnels...).

Comme tout récit, celui de la compétence a besoin de références obligées, de points de repère rituels qui aident à construire un imaginaire. Ce rôle est rempli par l'accord signé par Usinor-Sacilor en 1991 [ACAP 2000]. Dans les années 1990, il n'y a pratiquement aucun article publié dans la presse spécialisée qui n'en fasse mention.

Dans le monde économique et social, les récits n'ont de chance de se pérenniser que s'ils sont repris - au moins pendant quelque temps - par les principaux acteurs

Dans le monde économique et social, les récits n'ont de chance de se pérenniser que s'ils sont repris, au moins pendant quelque temps, par les principaux acteurs sociaux concernés. (Ulysse et les sirènes, mosaïque du III<sup>e</sup> siècle, art romain)

sociaux concernés. Le récit contribue donc à un discours qui s'institutionnalise en appuyant les thèses d'un certain nombre d'acteurs. Le récit de la compétence appuie un certain type de discours patronal sur la nécessaire flexibilité des entreprises et le caractère inadapté des grilles de classification. La gestion des compétences représente une « *révolution managériale* » selon E.-A. Seillière, président du MEDEF, qui consacre ses assises de Deauville à ce thème [1998]. Le récit de la compétence est utilisé pour soutenir les politiques nationales de mobilité professionnelle [édition du Rome par l'ANPE en 1993] et justifier les efforts de formation continue ; des acteurs publics y souscrivent, entraînant également certaines confédérations syndicales. La CFDT se retrouve largement dans la logique compétence, comme en témoignent de nombreuses publications et colloques auxquels participent les chantres de ce récit.

## DES POINTS COMMUNS

Dans les deux cas, pourtant différents (2) on retrouve des éléments communs de la construction du récit (cf. tableau infra).

(2) Portant sur des sujets et des corps de littérature distincts, ils sont toutefois loin d'être éloignés. On pourrait même y voir deux volets d'une même vision « *moderniste* » de l'entreprise, d'un même « *esprit du capitalisme* ». D'ailleurs, le récit « *carrière* », on l'a vu, utilise la notion de compétence.

Il faut reconstruire un passé, présenté comme ayant de nombreux défauts : l'organisation taylorienne, les carrières figées ; ces défauts se traduisent par un constat d'inadaptation, tant du point de vue de l'efficacité économique que de l'épanouissement des individus. En filigrane des deux constructions du passé, on retrouve la bureaucratie, considérée à la fois comme improductive et inhumaine. Cette construction du passé gomme les oppositions de points de vue : les directions, tout comme le personnel, ont intérêt à s'éloigner de cette situation ancienne (il faut, ensemble, aller vers des carrières plus innovantes, des compétences plus développées). Le récit relate donc le passage vers un avenir construit de manière positive, où, de nouveau, tous les acteurs trouveront leur compte : des organisations qui génèrent en permanence les compétences de chacun et des évolutions professionnelles souples et créatives grâce auxquelles l'individu pourra trouver sa voie propre et dans lesquelles les entreprises gagneront en capacités d'adaptation.

Ce passage vers un avenir meilleur n'est pas décrit, dans les deux récits, comme facile : de nombreux obstacles existent, des résistances au changement se manifestent. Mais l'objectif n'en est que plus attirant. Le récit prend parfois des formes héroïques, où l'on met en évidence des pionniers ayant su se frayer un chemin tout au long d'un voyage semé d'embûches. Dans ces récits, le rappel de cas ou de situations de référence n'évite pas, parfois, la construction d'une quasi légende concernant une entreprise, flatteuse pour son image dans un premier temps, mais qui peut aussi être lourde à porter

	Récit de la « compétence »	Récit de la « nouvelle carrière »
Construction du passé	Les postes sont un carcan dépassé. La classification est rigide.	Les individus ne souhaitent plus une carrière stable. Les entreprises ne souhaitent plus fidéliser.
Construction de l'avenir	Une gestion plus souple, fondée sur une progression des compétences et une formation permanente proche du terrain.	Les individus aspirent au changement, à la mobilité, qui leur permettent de construire librement leur trajectoire.
Dichotomie principale	Poste/compétence	Carrière organisationnelle/ « carrière sans frontière ».
Procédés de réification : mots-clés, cas pionniers	Compétence, accord ACAP 2000.	« Boundaryless career », portefeuille de compétences. Industrie du cinéma.
Consultants et chercheurs co-producteurs du récit	Ph. Zarifian, G. Le Boterf.	M. Arthur.
Acteurs sociaux de soutien	Les DRH, le MEDEF	Certains DRH

quand, quelques années plus tard, des chercheurs veulent vérifier les faits et évaluer les résultats de l'expérience (3). Dans certains exposés de consultants, le récit se transforme alors en épopée (4).

Certains procédés destinés à consolider le récit et en faciliter la diffusion sont identiques : on a déjà évoqué la création d'un vocabulaire spécifique dans lequel puiser. Il faut y ajouter les outils rhétoriques habituels en littérature du management :

- les tableaux à deux colonnes déclinant les dichotomies (le poste/la compétence, le taylorisme/les nouvelles organisations, la gestion du personnel/la GRH, les carrières classiques/les nouvelles carrières, etc.) ; le locuteur construit ainsi une série d'oppositions sur toute une série d'éléments, afin de structurer la pensée de manière tranchée et incontestable ;

- les phrases indiquant un passage : « *on est passé de... à...* », « *il faut aller du... vers...* » (« *on est passé d'une logique de poste à une logique de compétence* », « *on est passé de carrières organisationnelles à des carrières sans frontières* ») ;

- les expressions plus brutales indiquant la rupture avec un passé (« *la carrière - comme Taylor - sont morts* » ; « *la qualification est un concept dépassé* », etc.) ;

- les récurrences, permettant de marteler l'opposition énoncée ;

- l'hyperbole, insistant sur le fait que « *demain sera différent d'hier* ».

Outre son effet de conviction et de façonnage des représentations, le récit, ainsi construit, peut avoir la vertu de contribuer à une « marchandisation » (« commodification » disent les auteurs anglo-américains) de la notion ou de l'outil considéré, c'est-à-dire d'en faire un objet de connaissance ayant une valeur marchande sur le marché des idées ou du conseil aux entreprises [Prichard, 2001].

## CONCLUSION

On l'aura compris, l'exercice de narratologie exploratoire auquel nous venons de nous livrer n'a pas d'intérêt purement littéraire. Nous proposons une conclusion plus « sérieuse » pour les gestionnaires : ces récits contribuent à modeler des représentations qui, à leur tour, influenceront sur des décisions et des pratiques.

Penser en termes de nouvelles carrières et de gestion des compétences aide incontestablement à réfléchir à de nouvelles pratiques qui peuvent paraître plus adaptées au contexte économique et social actuel [Cadin, Guérin, 1999]. Il n'y a aucune raison de penser que les

(3) Dans le domaine de la gestion des compétences et de l'organisation qualifiante, il n'est pas facile de faire aujourd'hui le bilan des expériences d'Usinor, de la Cellulose du Rhône ou d'Aluminium Dunkerque. Il y a quelques années, Peugeot s'était opposé au retour de chercheurs venant étudier les résultats du projet ISOAR, très médiatisé à l'époque.

(4) L'épopée est un récit mêlant le vrai et le merveilleux, la légende à l'histoire.

concepts en gestion des ressources humaines doivent rester figés, et des récits peuvent faciliter une modélisation des changements souhaitables. Le déroulement des trajectoires professionnelles de nombreux individus n'est certainement pas identique à ce qu'il était il y a quinze ans. La gestion individualisée des savoir-faire est certainement une approche fructueuse du développement social.

Mais ces récits sont tout aussi expressifs par leurs silences que par leurs affirmations, par exemple : qui s'occupe d'aider l'individu à accumuler son « *capital de carrière* » ? Qui établit les compétences nécessaires, sinon l'employeur seul ? Quels rôles jouent les partenaires sociaux, le système éducatif ? Comment sont régulés les arbitrages quand les intérêts s'affrontent ?

Penser en termes de nouvelles carrières peut aussi aider à développer un message d'acceptation de la mobilité, voire de la précarité. Ce message peut s'inscrire dans le courant néo-libéral consistant à considérer l'acteur comme pleinement responsable de son sort et ayant à sa seule charge le souci de son employabilité. Les frontières organisationnelles sont tombées, l'individu est enfin libre de ne plus s'attacher à son entreprise et pourra voguer à travers les diverses opportunités que le marché lui offrira (6). Le récit « *carrières nomades* » peut servir à justifier l'abandon de règles de gestion de carrières ou le renoncement par l'entreprise à sa responsabilité dans la construction des évolutions professionnelles de ses salariés. Certains auteurs ayant contribué à la littérature sur les « *carrières sans frontières* » se sont d'ailleurs aperçus de ce risque et ont tenté de réagir. Mais il est difficile d'atténuer l'effet structurant d'un nouveau concept, surtout s'il a été martelé avec force.

Penser en termes de compétences a permis d'aider conceptuellement les directions d'entreprises à s'éloigner des cadres conventionnels négociés avec les syndicats et à « *reprenre la main* » sur la définition des caractéristiques individuelles nécessaires pour tenir un emploi. Au-delà de son aspect technique, il y a là un authentique projet de renouvellement du gouvernement de l'entreprise, dont le soubassement politique est clairement affirmé par le Medef en 1998 (offrir la possibilité d'aménager les accords conventionnels, « *faciliter le passage à une société ouverte...* », etc.) [Pezet 2002]. Là aussi, des mises en garde ont émergé et une partie de la littérature actuelle sur les compétences est sans doute devenue plus réaliste. Mais dans les deux cas, les récits gestionnaires fabriquent un consensus pour partie artificiel. Dans les deux cas, ces récits ont en fait pour but de mobiliser des acteurs par rapport à une évolution présentée comme inévitable (qui pourrait en effet sou-

(5) La démonstration de SWAN - déjà citée - est très convaincante sur ce point, notamment lorsqu'elle est appliquée à un autre récit, celui du « *knowledge management* ».

(6) Il s'agit notamment d'orienter la main-d'œuvre vers le marché : « *a market-driven work force* », comme l'indique clairement le titre de l'ouvrage de CAPELLI.

haïter un « retour en arrière », vers des échelles hiérarchiques « rigides » ou des définitions de postes « tayloriennes » ?). Dans les deux cas, ils peuvent être, non seulement une aide pédagogique, mais aussi un formidable outil empêchant de réfléchir à des alternatives et, par conséquent, jouant un rôle idéologique.

L'approche narratologique permet aussi de poser à nouveau la question de la responsabilité intellectuelle de l'enseignant-chercheur-auteur.

Il va de soi que nous ne supposons pas un effet direct de ces récits sur les pratiques des entreprises : les dirigeants d'entreprise lisent peu et, surtout, fort peu d'ouvrages de recherche en gestion. Les récits eux-mêmes ne sont pas toujours directement porteurs d'outils et de pratiques qui seraient recommandés aux praticiens (dans les deux cas évoqués, c'est vrai pour la gestion des compétences mais non pour les carrières sans frontières). Les représentations et les incitations à l'action passent par un réseau complexe et fluctuant d'acteurs et de supports (formateurs, consultants, journalistes de la presse économique, etc.). Certains vont jusqu'à considérer que les rapports entre chercheurs et praticiens s'analysent à travers le modèle de la poubelle [Demil *et alii*, 2002]. Cela dit, la responsabilité du producteur de récit n'en est pas atténuée : il peut contribuer à durcir de fausses oppositions, à réécrire le passé pour servir des fins actuelles, à déblayer le terrain intellectuel pour faciliter l'arrivée de nouvelles pratiques, à créer des consensus fallacieux et, plus globalement, à façonner des représentations qui préparent les esprits à accepter une politique sociale donnée. Dans ce jeu, les positions des uns et des autres (chercheurs, consultants, praticiens) en viennent à devenir interchangeables. Là est le signal du danger : le récit gestionnaire peut faire se rejoindre des positions face au réel qui, si elles doivent évidemment dialoguer, ne se justifient que par leur spécificité. Quand elle se produit, une telle confusion des genres, ajoutée à l'ambiguïté fréquente des concepts, n'est pas le fruit d'un hasard malencontreux mais bien le résultat délibéré d'une intention politique, dont il importe d'être conscient, de la part de certains acteurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARTHUR M., ROUSSEAU D. (eds) *The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York, 1996.
- BERRY M., *Une technologie invisible ?* CRG, Paris, juin 1983.
- BOJE D., « The storytelling organization : a study of story performance in an office-supply firm », *Administrative Science Quarterly* 36, 199, 1991.
- BOJE D. [2001], *Narrative methods for organizational communication research*, Sage, London, 2001.
- BORZEIX A. *et alii*, *Le langage dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, 2001.

- CADIN L., « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? » in BESSON P., *Dehors, Dedans*, Vuibert, Paris, 1997.
- CADIN L. et GUÉRIN F., *Gestion des ressources humaines*, « Topos », Dunod, Paris, 1999.
- CAPELLI P., *The New Deal at work : Management of the market-driven workforce*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- CHANLAT J.-F., « Peut-on encore faire carrière ? » *Revue Internationale de Gestion*, 17, 3, 1992.
- CZARNIAWSKA B., *A narrative Approach to Organization Studies*, Sage, London, 1998.
- D'ALMEIDA N. [2001], *Les promesses de la communication*, PUF, Paris, 2001.
- DE FILIPPI R., ARTHUR M., « Paradox in project-based entreprise : the case of film-making », *California Management Review* 40, 2, 1998.
- DEMIL B., LECOCQ X., WARNIER V., *Le système pratique-recherche : une approche « garbage can » de la production et de la diffusion des théories*, Sciences de Gestion et Pratiques managériales, Economica, Paris, 2002.
- GILBERT P., *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris, 1998.
- GILBERT P., *Jalons pour une histoire de la gestion des compétences*, (à paraître en 2002).
- HALL D., *Careers in organizations*, Glenview, Ill., Scott, Foresman, 1996.
- IGALENS J., SCOUARNEC A. [2001], « La gestion des compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue de GRH*, n° 40, 2001.
- JONES, in ARTHUR M., ROUSSEAU D., *Careers in project networks : the case of film industry*, 1996.
- MALLON M., COHEN L., « Mind the gap : a journey into career theory », *EGOS colloquium*, Lyon, juillet 2000.
- MOISDON J.-C., *De l'existence des outils de gestion*, Seli Aslan, Paris, 1997.
- PERROW Ch., « The bounded career and the demise of civil society » in ARTHUR M. et ROUSSEAU D., *op. cit.*, 1996.
- PEZET E., *Sciences sociales, gouvernement managérial et négociation collective : le cas de la gestion des compétences*, Sciences de Gestion et Pratiques managériales, Economica, Paris, 2002.
- PRICHARD C., « Knowing managing, selling management : an analysis of commodification in management and organisation studies », *CMS Conference*, Manchester, 11-13 juillet 2001.
- SENNETT R., *The corrosion of character : the personal consequences of work in the new capitalism*, Norton, New York, 1998.
- SWAN J., « Knowledge management and the colonization of knowledge », *CMS Conference*, Manchester, 11-13 juillet 2001.
- ZARIFIAN Ph., « L'émergence du modèle de la compétence » in STANKIEWICZ F. (éd), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris, 1988.