

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 60 (2002)

Heft: 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

Artikel: Le modèle de la compétence comme rencontre dialogique entre stratégie et sociologie

Autor: Trépo, Georges

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141227>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 19.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE MODÈLE DE LA COMPÉTENCE COMME RENCONTRE DIALOGIQUE ENTRE STRATÉGIE ET SOCIOLOGIE

*Georges TRÉPO
Fabien DE GEUSER
Groupe HEC-Paris
Jouy-en-Josas, France
trepo@hec.fr*

1. Introduction

Deux grands modèles de la compétence semblent co-exister dans le monde de la recherche en management. Ces modèles semblent alors constituer deux modes a priori de perception des entreprises, deux paradigmes pour reprendre la célèbre analyse kuhnienne. Nous souhaitons ici analyser chacun de ces modèles et surtout montrer que l'opposition entre ces modèles n'est pas une opposition logique, une opposition paradigmatique mais davantage une opposition de logiques. Autrement dit, l'un n'exclut pas l'autre mais au contraire chacun de ces modèles traduit un impératif différent et ces deux impératifs co-existent dans les entreprises, définissant alors pour les managers opérationnels un enjeu et une compétence particulière.

Notre démarche consistera à « dramatiser » l'opposition entre les deux modèles et montrer qu'ils traduisent plus des logiques différentes que des visions du monde exclusives. Notre démarche est donc en cela, d'une certaine manière, idéale-typique.

2. La perspective stratégique de la compétence : le management automatique

La perspective stratégique de la compétence se construit comme une réponse au modèle dominant en stratégie : le modèle développé à la suite des travaux de Michael Porter sur le positionnement.

Les origines de ce modèle, appelé par ses tenants MRC (Modèle des ressources et des compétences) remontent principalement à un économiste américain, Penrose (1959). Selon Grant (1991), ce modèle définit la firme « à partir de ce qu'elle est capable de faire ». Tywoniak (1998, p.170), en se fondant sur les analyses de Amit et Schoemaker, autres fondateurs de ce modèle, propose alors une synthèse des définitions des compétences selon ce modèle : une com-

pétence est « la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels. ».

Nous préférons dire que les compétences sont les capacités de la firme à refaire ce qu'elle a déjà fait.

Ce modèle repose sur quelques grandes caractéristiques:

- *Le repérage des activités « successful » de la firme :*

Comme l'écrit Porter, « les compétences sont les intermédiaires entre les avantages et les activités (Porter 1991, p.109). Il montre ainsi que les compétences se déduisent des activités et non pas l'inverse.

- *La décomposition de ces activités en compétences*

- La « routinisation » des ces compétences, *c'est à dire la construction d'une mise en pratique rigoureuse et normalisée de ces compétences*

- *L'utilité de la compétence :*

La compétence est donc basée sur la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Elle est donc le « moyen » d'une utilité pour reprendre le vocabulaire de Dejours (1995). Celui-ci distingue dans tout métier le jugement d'utilité et le jugement de beauté. Le jugement d'utilité correspond à la contribution (reconnue) du professionnel dans l'atteinte d'un objectif alors que le jugement de beauté correspond à la conformité à un certain nombre de règles de métier, ne dépendant pas des objectifs particuliers de l'entreprise. La compétence dans le modèle stratégique ne relève pas d'une « beauté » mais uniquement d'une utilité.

- *Idiosyncrasie de la compétence :*

La compétence peut ensuite être qualifiée d'idiosyncratique (locale, contingente,...), en ce sens qu'elle dépend exclusivement de l'objectif de l'entreprise. Une compétence dans ce modèle est une capacité à faire ce que l'entreprise désire. Il n'y a donc pas de compétences générales mais uniquement des compétences particulières.

- *Hétéronomisation et collectivisation de la compétence :*

Dans ce modèle, la compétence est collective. La perspective est avant tout organisationnelle. Elle n'est donc pas inscrite ou portée par les individus. C'est en cela que nous parlerons hétéronomisation et de collectivisation de la compétence.

- *Confusion entre le faire et le savoir faire :*

Il n'y a pas d'analyse du travail et une confusion entre le fait de nommer quelque chose « savoir tacite » et le fait de comprendre la nature de ce savoir dans la constitution d'une compétence. Le savoir tacite n'est pas une explication (finale) mais une énigme à expliquer (voir Bourdieu 2001, sur la compétence p.102).

Le modèle stratégique, de fait, n'analyse pas, à notre connaissance, le travail, c'est à dire la transformation quotidienne de compétences en résultat. Ce qui préoccupe les tenants de ce modèle est le résultat. De l'existence d'un résultat satisfaisant (l'obtention d'un avantage concurrentiel), on déduit l'existence du savoir faire correspondant. On confond donc le faire avec le savoir faire.

- *Absence d'analyse des conditions de la compétence : quid du pouvoir faire et du vouloir faire ?*

Ce modèle semble ignorer les mécanismes pratiques de la compétences et le registre des conditions de ces compétences. Nous appelons conditions des compétences, les moyens, les dispositions, la volonté, ... nécessaires pour mettre en route, en marche les compétences. Les ergonomes (Hubault, 2001) nous ont pourtant montré que les compétences n'existent pas si elles ne sont pas inscrites dans leurs conditions tout comme le travail n'est pas possible si on ne pense pas ses conditions. En ignorant les conditions de réalisation du résultat par la mobilisation des compétences, le MRC se replie sur un discours incantatoire ou plutôt uniquement prescriptif du type (« il n'y a qu'à », « il n'y a qu'à appliquer les compétences »). Cependant la théorie stratégique n'est pas aussi tranchée. Elle reconnaît la nécessité de dépasser cette pure prescription et accorde (généreusement...) le droit voire le devoir d'innover c'est à dire d'adapter ces prescriptions à la contingence de l'événement. Cependant, cette délégation d'autonomie n'est en fait qu'une délégation discrétionnaire (Maggi, 1996). Elle n'implique pas une modification des objectifs mais seulement un espace prescrit de « liberté » à condition de ne pas toucher aux objectifs. La discrétion est laissée quant aux modes opératoires mais pas quant aux objectifs.

L'appel aux compétences individuelles (proches de la deuxième logique que nous développons plus loin) est donc plus un constat d'échec de la prescription par la première logique (stratégique). Elles témoignent de l'incapacité à tout prévoir. La gestion des compétences par la DRH se transforme alors, comme l'écrivent Bartoli et Rocca (2002), davantage en une « réquisition » qu'en un véritable pilotage.

- *Repli sur l'efficience contre la pertinence ou le service : la logique de coûts*

Comme l'écrivent Porter (1991) et Tywoniak (1998), l'enjeu de ce modèle est avant tout un enjeu de productivité : il faut faire mieux (plus vite et moins cher) ce que l'on sait faire. Par conséquent, être compétent, c'est en fait être efficace.

- *Police de la compétence :*

Ce modèle se construisant sur une « hétéronomisation », une extériorisation de la compétence par rapport à l'individu au travail, il suppose un outillage coercitif, affiché comme tel ou non, pour amener les individus au travail à se conformer au programme défini par la compétence. Le MRC s'appuie donc, selon nous, sur un renforcement de la discipline que celle-ci soit évidente (augmentation de la fonction contrôle procédural dans les entreprises) ou plus refoulée ou du moins plus latente (recours aux discours disciplinaires basés sur la culture, l'apostolat, la fatalité,...)

- *Absence de volonté, déterminisme par le marché et retour à la théorie de la contingence :*

Les compétences peuvent être « identifiées par la décomposition de la chaîne de valeur car [elles] apparaissent comme un ensemble de savoirs sur des activités de production. ... La dimension humaine de l'activité productive se décline en « capacités à » qui correspondent à des compétences dont l'observation et la vérification se font par leur mise en œuvre dans l'activité productive. En fait, la compétence est bien souvent contextuelle [...] ce qui limite l'objectivité de sa définition et sa transférabilité » (Trepo, Delattre, Ferrary 1997, p.4)

Ce modèle se fonde sur un postulat en fin de compte profondément portérien : les compétences se déduisent des activités qui « marchent », c'est à dire des activités sanctionnées positivement par le marché. Contrairement à l'analyse des tenants du modèle stratégique des Compétences (Tywoniak 1998), nous estimons que ce dernier s'inscrit parfaitement dans les travaux de Porter. Le marché identifie les compétences clefs (core competencies) et seule une combinaison plus efficace, c'est à dire moins coûteuse permet une différenciation – par les prix. (Voir par exemple le commentaire de Porter sur ce modèle. Porter 1991). L'apport des entreprises relève donc exclusivement de l'efficacité et pas de l'innovation. Ce modèle continue donc selon nous à s'inscrire dans une théorie générale de la contingence où la stratégie dépend d'un positionnement et où par conséquent les compétences sont décidées et pensées « a priori ». Sans rentrer plus précisément dans cette analyse, on peut quand même la rapprocher d'une certaine forme évoluée de taylorisme et se rappeler les critiques faites au phénomène de qualification dans les années 60. On peut en outre pro-

poser une piste de recherche concernant le lien entre Porter et Taylor, l'un fournissant l'orientation et l'autre l'organisation.

Grâce à ce triple mécanisme (hétéronomisation de la compétence, intégration des objectifs dans la compétence elle-même et détermination des objectifs par le marché), le modèle stratégique des compétences possède la syntaxe d'un management automatique : n'est compétent qu'un individu (personne ou collectif) qui assume l'objectif de l'organisation, lui-même fixé « naturellement » comme son propre objectif, qui n'a pas de problème de motivation ni de contrainte. Il n'y a plus besoin de contrôle, ni de GRH. Le management est automatique et on comprend que les tenants de ce modèle puissent alors recommander la disparition des niveaux hiérarchiques intermédiaires, voire des managers fonctionnels.

- *Intégration de l'objectif dans la compétence même*

Ce faisant, le modèle stratégique de la compétence est à rapprocher d'un nouveau mode de prescription puisqu'il intègre dans les compétences mêmes les finalités de l'entreprise, dépassant ainsi la démarche taylorienne qui les intégrait dans les procédures. La prescription remonte des modes opératoires vers la personne même.

Le risque en est bien sûr la dé-personalisation ou la sclérose de l'organisation qui se transforme en une machine à réaliser des activités décidées par le marché.

Cette perspective peut alors être qualifiée de retour à la prescription et à la visée collective.

3. La perspective sociologique de la compétence : le management impossible

Ce modèle, beaucoup plus classique, est connu de tous. C'est le modèle de la compétence sanctionnée par des diplômes, acquises dans des instituts de formation (initiale ou continue). Nous le développerons moins que le précédent mais nous essaierons d'en tirer quelques caractéristiques qui fondent la différence entre les deux modèles.

Nous qualifions ce modèle de sociologique car il a été développé principalement par les sociologues. Cependant, d'autres courants de recherche l'ont approfondi, en particuliers les ergonomes. Il nous faudrait donc trouver un autre qualificatif plus approprié. Faute de mieux pour le moment, nous nous en tiendrons au terme de sociologique.

La perspective adoptée par ce modèle est celle de l'individu par opposition à la vision collective développée précédemment. On cherche ici à savoir ce qu'est une personne compétente.

La compétence, dans cette logique est davantage objective, générale et abstraite alors que le modèle précédent était subjectif, idiosyncratique et concret.

En effet, la compétence sociologique est objective car elle est sanctionnée par la reconnaissance d'un groupes de pairs et objectivées à travers la constitution de règles de métier qu'il s'agira d'appliquer ou de suivre.

En outre, cette compétence n'est ni directement dépendante de l'utilité pour l'entreprise qui la mobilise ni des conditions dans lesquelles elle devra s'exercer. En cela, elle est abstraite et générale.. Ainsi l'opérateur disposera de compétences en métallurgie et pas de la compétence stratégique de forger telle ou telle pièce nécessaire à la construction de telle ou telle voiture.

On pourrait alors croire que dans ce modèle, la compétence n'est donc que la conformité à des règles de métier. Cependant, ce modèle suppose aussi une part de style, pour reprendre encore les expressions de Dejours (1995), c'est à dire la capacité à imposer sa griffe, sa marque. La personne compétente est celle qui maîtrise les règles du métier mais qui dans le même temps possède une personnalité suffisante pour exister en tant que « maître ».

Le risque, d'un point de vue organisationnel est d'aboutir à un ensemble non-coordonné de personnes compétentes mais ne répondant qu'à leurs propres règles de métier et pas à une forme de subordination à un objectif collectif. On risque d'aboutir alors à une certaine forme de collectif de travail mais sans organisation prescrite ni de visée collective. Ce serait une forme de modèle anarchique, sans figure de l'objectif collectif, sans principe organisateur.

C'est en cela que nous appelons cette perspective, un management impossible car dans cette vision, les acteurs compétents décident eux-mêmes de leurs règles. En outre, on sait depuis Foucault en particulier à quel point la compétence augmente la résistance à tout embrigadement collectif.

Zarifian (1996) tente alors de limiter l'aspect « anarchisant » de cette perspective à travers la notion de responsabilité de chacun par rapport à sa contribution au « métier global de l'entreprise ». Il s'agit alors pour l'entreprise de déléguer une part « d'autonomie » suffisamment grande » pour que le travailleur puisse ré-interroger en permanence la structure prescrite. Selon Zarifian cette autonomie ne se transformerait donc plus en « indépendance » (anarchie dans notre vocabulaire). Les questions que cela implique sont bien sûr celle de la délégation d'autonomie et de la responsabilisation. On comprend bien que la délégation se justifie pour satisfaire au plus près à la fois la demande morcelée et individualisée des clients et l'hétérogénéité et l'imprévisibilité de

l'environnement. Cependant une organisation n'est pas qu'au service de ses clients et ce à un seul moment de l'histoire. Elle est aussi au service de ses financiers et de ses actionnaires en particuliers. Ceux-ci imposent des objectifs de comportement et de rentabilité. Celle-ci semble devoir toujours (mais il faudrait en discuter) se fonder sur une économie de coûts et donc une standardisation de certains comportements, peu compatibles avec la reconnaissance complète des singularités qu'implique la vision de Zarifian. En outre, la ponctualité du service au client (« l'aspect événementiel » pour reprendre le terme de Zarifian) peut empêcher de dégager des économies d'actions et des partages d'expériences.

Pour nous résumer, dans cette perspective, la compétence traduit l'autonomie des opérateurs face à la prescription.

4. Intégration des deux perspectives : le processus d'agrégation des compétences individuelles en compétences collectives

Nous avons en fait proposer une grille, très simple, trop simple, de classement des textes et des démarches traitant de la compétence : les textes où la compétence est collective et traduit en fait une matérialisation de la prescription et les textes où la compétence est individuelle et traduit l'autonomie des opérateurs.

Nous ne cherchons absolument pas à classer ces deux logiques, à montrer que l'une serait plus vraie ou plus importante que l'autre mais au contraire qu'elles traduisent deux logiques essentielles à toute organisation et qu'elles doivent donc être reconnues et confrontées simultanément tout en essayant de les faire co-exister car la disparition de l'une entrainerait la fin de l'autre. Cela définit un rapport dialogique (cf les travaux de Morin, Trepo et de Geuser 2002). En effet il n'y a pas de prescription (demande stratégique) sans subjectivité adaptative et pas de subjectivité sans une norme collective sur laquelle s'appuyer.

La compétence collective prend alors un sens différent : Elle nous semble être plutôt une compétence individuelle, celle du manager capable de mettre en tension dialogique les deux perspectives évoquées plus haut.

4.1 Le management comme intégration de logiques

Ces deux modèles, collectif par opposition à individuel, prescrit par opposition à autonome, routinier par opposition à innovateur, efficient par opposition à adapté, instrumentalisant par opposition à politique structurent les entreprises qui doivent en permanence louver entre ces deux impératifs.

Reprenant alors les travaux sur le management comme lieu de rencontres de contradictions (Brabet 1995, Trepo et de Geuser, 2002), nous posons alors que le management se définit alors comme une réponse à cette dialogique. On passe d'une opposition logique à une opposition de logiques. Pour une analyse plus précise de ces concepts, on lira par exemple les travaux de Cisneros et Fiol, 2003.

Logique de la prescription qu'il ne s'agit pas de dénoncer comme « une manipulation » ou comme l'exigence « d'une conformité sociale » mais au contraire accepter comme une nécessité. Nous faisons le postulat que l'organisation se fonde sur cette logique de la prescription, idiosyncratique et disciplinaire incarnée par le modèle stratégique de la compétence. Inversément, on ne peut condamner la logique sociologique de la compétence au motif qu'elle n'est pas « directement mobilisable » par l'entreprise, qu'elle est trop générale ou trop abstraite, individuelle,... mais plutôt reconnaître comme à la fois inévitable et productive cette logique. Notre postulat est donc qu'il ne s'agit pas seulement de poser que le métier de manager est de faire co-exister deux logiques opposées mais que ces deux logiques sont aussi complémentaires. On ne peut construire et atteindre un objectif général propre à une entreprise qu'en mobilisant des compétences liées aux personnes qui elles-mêmes ne peuvent trouver de matière et de cadre que dans une structure prescrite.

Ces deux logiques fondent des « langages » différents. Les stratèges ne parlent pas avec les mêmes mots que les sociologues ou du moins ne mettent pas la même signification dans ces mots. Cette différence des significations implique un rôle de traduction pour les managers. Cette traduction est double : traduction des mots mais aussi traduction des logiques. Or ces logiques ne peuvent être intégrées et fondues. Elles ne peuvent être réconciliées. Elles sont en opposition. Il s'agit alors de déplacer le niveau de la traduction vers la pratique et saisir les enjeux opérationnels des tenants des deux logiques et les faire percoler l'une vers l'autre à travers la personnes des intermédiaires hiérarchiques. Cette percolation, cette capacité à sentir les deux logiques et à les traduire, ne se construit selon nous que dans une longue fréquentation des deux extrêmes, elle-même appuyée sur une empathie forte. Or, le turn over et la diminution des niveaux hiérarchiques rendent cela difficile. Le temps de la fréquentation est réduit et les « traducteurs-fréquenteurs » que sont les managers sont un gibier pour les cabinets de conseil et les cost-killers. Pour deux raisons principales selon nous :

- le management n'ayant pas de valeur reconnue comptablement (le management est une activité fonctionnelle discrétionnaire pour reprendre l'expression de Malleret), il n'est qu'un coût sans valeur. Il faut donc le réduire,

- les cabinets perçoivent bien la difficulté à faire co-exister les deux logiques mais ils se contentent d'expliquer cela par une mauvaise communication due à un trop grand nombre de filtres (les managers). Supprimer les niveaux hiérarchiques améliorerait la communication. Cette démarche n'aboutit selon nous, au contraire, qu'à renforcer l'opposition des logiques et rendre encore plus difficile l'intégration.

Il s'agit plutôt de continuer à développer les travaux de théoriciens d'un management paradoxal, à la suite en particulier de Louart, Brabet, Fiol,...

4.2 Un exemple empirique : l'entretien d'appréciation du personnel

Il nous semble que l'évaluation du personnel et l'entretien qui en est une des formes les plus matérielles témoignent de la co-existence nécessaire de ces deux logiques, transformant ainsi ces derniers en un moment et un lieu extrêmement paradoxal.

En effet, comme Trepo, Estellat et Oiry (2002) l'ont montré, l'appréciation du personnel rencontre un certain nombre de contradictions ou de paradoxes. Nous préférons utiliser, par cohérence avec ce qui a été dit plus haut, le terme de dialogiques. Ainsi, ces auteurs signalent que l'outil d'appréciation est tiraillé entre le besoin

- de juger et celui de développer : c'est à dire entre la nécessité de contrôler la conformité des actions des personnes et leur convergence vers les objectifs de l'entreprise d'une part et de l'autre de leur permettre de développer leur initiative et leurs idées pour améliorer la créativité ;
- d'améliorer la performance collective et celui de fixer des objectifs individuels ;
- de contrôler l'information pour la maintenir cohérente le long de la chaîne hiérarchique et de ne pas censurer les opinions et les avis des personnes ;
- d'assurer un management collectif visant à un partage des savoirs et à une construction de l'intelligence pratique partagée et dans le même temps de reconnaître les expertises locales de chaque personne.
- de garantir la cohérence de l'organisation et de proposer cependant l'utilisation d'indicateurs contingents, délocalisés et contextualisés.
- de s'inscrire dans le long terme tout en garantissant les résultats à court terme

Ces auteurs signalent par ailleurs qu'il peut exister bien d'autres paradoxes.

Il nous semble que ces paradoxes traduisent et matérialisent les deux logiques que nous avons exposées plus haut. La première, celle de la compétence stratégique est celle qui réclame aux employés d'être en cohérence avec les

objectifs de l'entreprise, de viser la performance collective, de n'accepter que les informations validées voire construites par l'entreprise,... alors que la seconde, celle que nous avons appelée, faute de mieux, la logique sociologique, en appelle au développement personnel, à l'autonomie, à la responsabilisation,...

Ceci peut alors expliquer les phénomènes de peur et d'angoisse qui accompagne les entretiens d'évaluation car ceux-ci étant pris dans ces tensions de fond ne peuvent être qu'ambigus, troubles et donnent ainsi l'impression à l'évalué de « ne pas savoir à quelle sauce il sera mangé », voire de n'être jugé que par des règles absurdes ou en contradiction. De la même manière, l'évaluateur peut souffrir de ne pouvoir s'appuyer sur aucune règle claire pour arbitrer entre les conflits de logiques qu'il perçoit. Sans critère, il peut ressentir une grande sensation de fragilité qui remet en question la légitimité de sa position et de son jugement.

Or, et c'est toute la difficulté de notre propos, ces contradictions, ces dialogiques, ne sont pas solvables. Elles ne sont pas réductibles car elles sont inhérentes à toute entreprise. La question que nous proposons devient donc de savoir comment les rendre acceptables, supportables voire, pourquoi pas ?, productives. Nous n'avons bien sûr pas de réponse à cette question. Mais il nous semble que nous disposons de quelques pistes de réflexions : la première est qu'il s'agit d'abord de reconnaître le statut dialogique de toute compétence, que celle-ci doit intégrer les deux facettes, les deux logiques que nous évoquions plus haut. Cet enjeu de reconnaissance de la dialogique est essentiel car il permet alors aux personnes concernées d'accepter la difficulté et l'ambiguïté de leur situation. Ce faisant, ils ne retombent plus dans les pathologisations liées aux phénomènes d'auto-dénigrement engendrés par le sentiment éventuel que personne ne serait au courant de ces difficultés. Il s'agit donc de collectiviser le paradoxe en lui donnant une lisibilité à tous les niveaux de l'entreprise. C'est la fonction, par exemple, des séminaires sur la difficulté de manager.

A cet enjeu de reconnaissance, nous proposons aussi d'ajouter un principe tragique. La nature même de la dialogique des compétences fait qu'il n'y a pas de solution possible. Les deux logiques doivent co-exister. Les managers ne peuvent donc que répondre à la dialogique et pas la résoudre. Ce faisant, ils engendreront toujours une double insatisfaction vis à vis de chacune des logiques. Ainsi l'entretien d'appréciation est toujours un compromis, jamais pleinement satisfaisant. Le management est par conséquent une tragédie, au sens propre. Il est consubstantiel à l'échec, au compromis et au bricolage.

En dernier lieu, nous proposons aussi de réfléchir à des outils qui ne surpondèrent pas une logique sur une autre et qui essaient plutôt de faire subsister

les deux logiques. C'est par exemple le sens de l'entretien d'évaluation tel que nous le défendons dans l'ouvrage cité plus haut.

Enfin, et nous prendrons cela comme notre conclusion, il nous semble que cette capacité à tenir les deux logiques de la compétence constitue précisément la compétence managériale, celle qui permet alors de construire l'action collective. Il s'agit alors de procéder à sa reconnaissance théorique, sa valorisation économique et à son outillage cognitif et opérationnel...

Bibliographie

- Bartoli M., Rocca M. (2002), *Gestion par objectifs et requisition de compétences : vers de nouvelles sources d'intensification du travail*, Coll. Organisation, intensité du travail, qualité du travail.
- Bourdieu P. (2001), *Science de la science et réflexivité*, Ed. Raisons d'agir, Paris.
- Brabet J. éd (1995), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, Paris
- Cisneros L.F., Fiol M. (2003), *Les contradictions inhérentes au management*, Cahier de recherche HEC, à paraître.
- Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, PUF Que sais-je ?, Paris.
- Grant R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, printemps, p.114-135.
- Hubault F. (2001), *L'ergonomie de l'action collective*, Université Paris 1 La Sorbonne, à paraître.
- Maggi, B. (1996). « Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie », In Spérandio J.-C. (Ed), *L'Ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, Toulouse, Octarès, coll. Travail, pp. 11-25.
- Parlier F., Minet F. (1996), « Comprendre le travail pour gérer les compétences », *Actualité de la formation permanente*, n°140, janvier-février, pp 7-14
- Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell
- Porter M.E. (1991), « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal Vol.12 Hiver*, p.95-117
- Trépo G., Delattre V., Ferrary M. (1997), *La gestion par les compétences : vers la concordance entre stratégie et G.R.H.*, Cahier de Recherche du Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 51pages.
- Trépo G., Estellat N., Oiry E. (2002), *L'appréciation du personnel - mirage ou oasis ?* Editions d'Organisation, Paris.
- Tywoniak S.A (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in Laroche H., Nioche J.P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, Paris, pp166-204.
- Zarifian P. (1996), « Pour une nouvelle compétence », *Stratégies Ressources Humaines*, n°20, hiver, pp.32-36.