

# Compte-rendu de l'Atelier

## « Création d'un outil de valorisation des compétences adaptable au public en situation de fragilité par rapport à l'emploi »

Mercredi 6 juillet 2006 - Projet FAME (EQUAL)



EQUAL



### 1. Personnes présentes et excusées

- Mme Anne-Gaëlle PETIT, AWIPH
- M. Alain EVRARD, AWIPH
- Mme Anne-Laure DELVAUX, A4CFP (AWIPH)
- Mme Cécile MAJCHRZAK, BIEF
- Mme Sylvie LAMBINON, TRACE !
- M. Axel VAN WEYNENDAELE, AWIPH
- M. Francesco PALMERI, CEPAG
- M. Nicolas LATTEUR, CEPAG
- Mme Marie SPAEY, SAW-B
  
- *Mme Jennifer MICHE, IFAPME*
- *Mme Martine KELLEN, SETCA*
- *M. Claude DUFRASNE, CMB (Métal)*
- *M. Patrick MELIN, CPAS de Verviers*
- *Mme Rosa MONTAGNER, FOREM*
- *M. Eddy DAMBLY, IFAPME*
- *Mme Sonia ANGELOZZI, EWETA*
- *M. Raymond ROCKX, CEPAG*
- *Mme Anne-Marie ANDRUSZYNYN, CEPAG*
- *M. Benoît NIZET, AWIPH*
- *Mme Agnès ROBERT, FOREM*
- *M. Eric DEWAELE, SAW-B*
- *Mme Antonietta LEONE, EWETA*

### Personnes absentes

- Mme Martine COLLIGNON, CRT
- M. Jean-Luc BELOT, CEPAG
- M. Etienne LIBERT, CGSP
- Mme Marine TIERNY, FETAH

## 2. Ordre du jour (09H00 – 16H30)

Cette rencontre a permis d'apporter des éclairages théoriques nouveaux et complémentaires pour la réflexion menée, par cet atelier, sur la valorisation des compétences.

### Matin

- Le concept de compétence et les applications qui en découlent.
- L'évaluation, un processus en trois composantes.

### Après-midi

- L'entretien d'explicitation, un outil de recueil d'informations en termes de compétences.
- Exercice d'application en plénière et analyse des résultats.

Chaque partie de la formation a été intégrée lors d'exercices d'application.

## 3. Compte-rendu

Madame Cécile MAJCHRZAK du BIEF rappelle l'objectif global de l'atelier tel que formulé lors la précédente rencontre de travail (cf. compte-rendu du 14.06.06).

### Objectif global

« Créer avec les acteurs concernés un outil de valorisation des compétences qui soit propriété de la personne dans son parcours socioprofessionnel ».

Elle précise que cette journée vise à questionner les différents concepts sollicités dans le cadre du travail de l'atelier.

Qu'est-ce qu'une compétence ? Comment formule-t-on une compétence ? Comment définir l'évaluation ? Quand peut-on dire qu'il s'agit d'un processus d'évaluation ? Qu'est-ce qu'un entretien d'explicitation ?

Avant de débiter l'ordre du jour, M. Alain EVRARD s'interroge quant à un éventuel détournement de l'outil. En d'autres termes, serait-on d'accord que l'outil créé soit monnayable auprès d'une société privée ?

Il est évident que tant M. Alain EVRARD que les participants à cet atelier de travail souhaitent que cela ne se passe pas de la sorte, et qu'une protection en vue de l'utilisation de l'outil soit envisagée. Cet aspect sera donc consigné dans la mémoire de l'atelier afin qu'il soit pris en compte le moment opportun.

**Les éléments complémentaires, ici, rapportés sont à mettre en lien avec le document PowerPoint intitulé « Syllabus compétences ».**

### 1. Le concept de compétence

La compétence, une qualification ? (slide 4). La compétence n'est pas égale à la qualification. En effet, le diplôme renseigne la qualification ce qui ne signifie en rien que vous êtes compétent dans le domaine. Exemples : posséder le diplôme de l'enseignement secondaire, le permis de conduire B,...

Dès lors, la notion de qualification trouve sa limite dans la mesure où elle ne signifie pas que la personne qualifiée est en mesure de mobiliser ses connaissances.

La compétence, une aptitude ? (slide 5). Il est précisé qu'être autonome n'est pas une compétence mais une aptitude. Néanmoins, l'aptitude se trouve trop connotée par le langage des valeurs que pour se définir en termes de compétence. L'aptitude est un savoir être, il s'agit donc d'une des ressources qui sera mobilisée dans le cadre d'une compétence.

La compétence, une ressource ? (slide 6). La ressource correspond à l'acquis que la personne possède ou dont elle peut se prévaloir.

La compétence, c'est... (slide 7). Définition du concept de compétence.

Composante 1 – Au-delà du prescrit...un savoir agir (slide 8). L'atelier de travail s'est attardé sur le contenu de ce slide. Dans le cadre de notre réflexion sur la valorisation des compétences, l'idée est de dégager la plus-value de la personne, sa possibilité à s'adapter aux différentes situations qui se présentent.

Aux inquiétudes qui sont exprimées par rapport à cet aspect de la gestion par les compétences, Mme Cécile MAJCHRZAK précise que la démarche n'est pas nocive en soi mais c'est évidemment ce qu'on en fait qui peut le devenir. Cette remarque rejoint l'aspect soulevé en début de rencontre par M. Alain EVRARD.

Comme le souligne Mme Anne-Gaëlle PETIT, la démarche est de dire qu'un public fragilisé méconnaît ses connaissances réelles et que par un travail de valorisation, nous allons tenter de les faire émerger.

Composante 2 – Combiner des ressources (slide 9). Pour ce qui est de nos travaux, précisons que le seul cadre professionnel a été dépassé dans la mesure où ils envisagent également une dimension socioprofessionnelle.

Composante 3 – La dimension de la réflexivité (slide 10). Pour Mme Marie SPAEY, dans certains postes, le poids de la hiérarchie et la répétitivité des tâches ne permet pas de comprendre « pourquoi et comment on agit ». Dès lors, transposer la compétence d'un/e travailleur/se dans un autre contexte n'est pas toujours envisageable dans la mesure où il n'y a pas de réflexivité sur ce que l'on fait.

A ce sujet, M. Alain EVRARD souligne que si l'on explique à la personne l'incidence de la tâche qu'il réalise (aussi ingrate soit elle), il est possible par un processus de reconnaissance de valoriser l'individu.

Sans développer plus avant cette théorie de la psychologie sociale et industrielle, la reconnaissance du travail bien fait par la hiérarchie peut inviter le personnel à réclamer une augmentation salariale. Dès lors, dans la plupart des cas, la hiérarchie se garde de pareils processus de reconnaissance. Il est évident, comme M. CROZIER le développe dans son ouvrage intitulé « Le phénomène bureaucratique » (Seuil, 1963), que la question des zones d'incertitude, par conséquent du pouvoir, se pose inévitablement.

Composante 4 – La dimension collective (slide 11). La compétence suppose aussi de savoir interagir avec autrui !

Composante 5 – Compétence requise, compétence réelle (slide 12). Précisons que la compétence requise n'est en rien la cause de la compétence réelle (pas de lien de cause à effet).

Le concept de compétence (slide 13). Définition « être compétent... ».

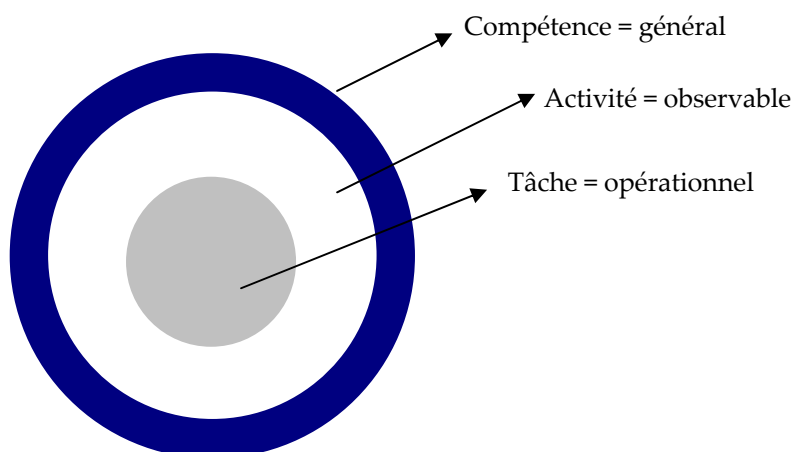
Exemples de compétence (slide 14 et 15). « Conduire une voiture ». « Assurer la qualité des soins ». Dans le cadre de ce second exemple, les personnes ont été étonnées des tâches qu'elles réalisaient et cela les a réellement valorisées par rapport à leur travail.

Les caractéristiques de la compétence (slide 16).  
Quelques limites (slide 17).

L'identification d'une compétence (slide 18). Lorsqu'on parle d'activités, il s'agit d'une action que l'on peut observer (remplir un plateau dîné, par exemple). Ce qui est opérationnel correspond à une tâche parce que si l'on pose la question : qu'est-ce qu'il fait pour remplir le plateau repas ? La réponse est une activité et non une tâche.

Plusieurs activités réunies sur une même thématique donnent lieu à une compétence.

Schématiquement :



Regrouper les activités (slide 19).  
Compétences-activités-tâches (slide 20).  
Compétences-activités-tâches Synthèse (slide 21).

A partir de cette théorie permettant d'identifier une compétence, Mme Cécile MAJCHRZAK propose à l'atelier un exercice d'application – le cas de Mme B (slide 22).

#### Enseignements

- Cet exercice a permis de réfléchir sur les distinctions tâches, compétences, activités.
- Les compétences et les ressources sont évolutives !
- Les aptitudes, les ressources ne sont pas équivalentes à des compétences !
- L'outil que cet atelier entend construire pourrait présenter les ressources – les aptitudes mobilisées par la personne, en plus de ses compétences.

## 2. L'évaluation

Définition de l'évaluation (slide 26). Le terme « préétablis » signifie que les critères sont définis par avance. La quête d'informations dépend, donc, des critères préétablis.  
Que cherche-t-on à savoir ? Dans le but de prendre une décision.

La définition se définit comme un processus en trois composantes clés. Si une de ces trois composantes n'est pas là, il ne s'agit pas d'un processus d'évaluation.

Définition de l'évaluation 1 (slide 27).

Définition de l'évaluation 2 (slide 28).

Définition de l'évaluation 3 (slide 29). La comparaison entre ce qu'on attend et ce qu'on obtient détermine l'efficacité interne. La pertinence consiste à se poser l'interrogation suivante : est-ce que ce qu'on a réalisé correspond à ce qu'on attendait sur le terrain ?

Cette théorie correspond au modèle de STUFFELBEAM (cf. document joint intitulé « Stuffelbeam »).

Exercice d'application – Est-ce une démarche d'évaluation ? Oui-Non...peut-être ? (slide 30). Sur base de la définition de l'évaluation (informations, critères, décision), l'atelier apprend à reconnaître parmi différentes propositions ce qui relève de l'évaluation ou non.

Notons que la définition proposée de l'évaluation montre bien que les travaux entrepris dans cet atelier ne visent pas une évaluation mais bien une démarche de valorisation des compétences.

### 3. L'entretien d'explicitation

Réaliser des entretiens pour découvrir les compétences (slide 32).

L'entretien d'explicitation (slide 33).

L'entretien d'explicitation 2 (slide 34). Par exemple : dites-moi ce que vous faites dans une journée de travail, émergence de grands thèmes, puis revenir sur ceux-ci afin de verbaliser en termes d'actions. Attention : ce que vous faites est différent de ce que vous savez faire.

En outre, il est primordial de penser a priori et en cours d'action de ce que l'on va faire de ces éléments.

L'entretien d'explicitation 3 – Les étapes (slide 35).

L'entretien d'explicitation 4 – Les étapes (slide 36).

L'entretien d'explicitation – En synthèse (slide 37).

Exercice d'application d'un entretien d'explicitation.

#### Exemples de questions posées par l'interviewer dans le cadre de l'exercice

- Peux-tu me décrire une journée type ?
- Concrètement, cela nécessite quelles tâches ?
- Mais, au-delà du contenu ?
- Cela suppose de faire le PowerPoint soi-même ?
- Aide extérieure pour faire cela ?
- Comment cela se décide-t-il ?
- Quelle fréquence au niveau des réunions ?
- En-dehors de ces tâches, fais-tu d'autres choses ?
- En quoi consistent les dossiers pédagogiques ?
- Combien de temps prend la partie travail hors formation ?
- Qui évalue les formations ?
- As-tu des objectifs fixés ? Un cadre d'évaluation donné par ton Institution ?
- As-tu d'autres missions de représentation du CEPAG (autre que cet atelier) ?
- Explique-moi davantage l'animation de débats ?

### Commentaires de l'observateur au sujet de l'interviewer

- A affiné sur chaque question dans le but de creuser dans les sources d'informations en termes de tâches.
- A reformuler, synthétiser les éléments du discours.
- A trop orienté les échanges (trop dirigiste à certains moments).
- Interférences extérieures : appel téléphonique (peut tout à fait se passer en situation). Cela aurait pu avoir une incidence sur l'entretien.
- A su ouvrir le dialogue lorsqu'il se réduisait et ainsi ouvrir le champ des informations reçues.
- A demander de précision sur certains éléments.

### Remarques générales sur l'exercice

- Écouter, ouvrir l'échange (respecter autrui).
- Créer un climat de confiance : éviter d'encoder, éviter de noter à outrance,...en se coupant ainsi de la relation à l'autre.
- Trouver le bon moyen de saisir efficacement le discours (enregistrer peut parfois rendre mal à l'aise à tout le moins orienter les propos, noter peut couper l'interviewer du discours de l'interviewé, etc.).
- Ne pas induire les thèmes, ne pas polluer le discours (c'est-à-dire, ne pas orienter les questions à partir de son propre vécu).
- Catégoriser en fonction du récit livré par l'interviewé afin d'envisager l'information que l'on souhaite encore obtenir.
- Sortir de l'entretien d'explicitation avec un récit.
- Ouvrir le dialogue par des questions du type : y a-t-il d'autres choses que vous souhaitez aborder concernant ce que vous faites dans votre travail ?

Suite à cet exercice, l'idée de construire un guide d'entretien (non une recette toute faite) a été soulevée.

## 4. Perspectives

### Planning des prochaines rencontres

- **Lundi 25 septembre 2006** : présentation de l'outil « Inventaire des ressources personnelles » par la structure française VDS FORMATION, partenaire de l'Accord de coopération transnational PHOES.
- **Lundi 2 octobre ou jeudi 5 octobre 2006** (à confirmer !) : rencontre avec les bénéficiaires. Pour ce faire, chaque partenaire identifie et invite maximum 2 personnes. La finalité de cette démarche est d'associer des personnes en situation de fragilité à l'atelier (consultation et participation).
- **Jeudi 5 octobre**. Dans l'hypothèse où, la réunion avec les bénéficiaires se tient le lundi 2 octobre, la journée du jeudi sera consacrée à la construction du cadre logique. Si l'hypothèse est infirmée, cette réunion se tiendra le vendredi 20 octobre.
- **Vendredi 20 octobre**. Dans l'hypothèse où, la journée consacrée au cadre logique s'est tenue le 5 octobre, la journée du 20 octobre sera consacrée à un partage d'expériences et à une présentation d'outils existants : projet PCI par le BR de Mons - « Portefeuille de compétences » par TRACE ! – « Competence Map » par le CFRP de Warchin.

## Remarques

Dans la mesure où, la question des récits et des histoires de vie comme technique de recueil d'informations relatives à des parcours de vie socioprofessionnels est apparue intéressante, Mme D. POPULAIRE du GIRAV a été contactée afin de présenter cette technique au cours d'une demi-journée, dont la date sera fixée le 25 septembre 2006.

Etant donné que plusieurs auteurs en psychologie du travail (dont Chr. DEJOURS) ont été cités durant cet atelier, vous ne serez pas étonnés de trouver quelques pistes bibliographiques en annexe ; le tout étant bien entendu à lire et à comprendre pour la prochaine rencontre ;-))))

Axel VAN WEYNENDAELE – AWIPH  
Coordination projets européens – Service relations internationales

Cécile MAJCHRZAK – BIEF  
Conseillère en Formation & Gestion de projets

## ANNEXE BIBLIOGRAPHIQUE

### A

- N. AUBERT & V. de GAULEJAC, « Le coût de l'excellence »  
Paris, Seuil, 1991, pp.115-175, 215-230, 327-335.
- N. AUBERT, « Leadership », in « Management : aspects humains et organisationnels »  
Paris, Puf, 1991, p.367-411.
- C. AGYRIS, « Personality and Organization »  
New-York, Harper & Row, 1957
- C. AGYRIS & D.A. SCHON, « Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness »  
San Francisco, Jossey-Bass, 1974.
- C. AGYRIS & D.A. SCHON, « Organizational Learning : A Theory of Action Perspectives »  
Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Co, 1978.
- D. ANZIEU, in « Freud et la mythologie »  
Nouvelle revue de Psychanalyse, n°1, 1970.

### B

- E. BOURGEOIS & J. NIZET, « Pression et légitimation. Une approche constructiviste du pouvoir »  
Paris, éd. PUF, 1995.
- A. BRIEF & S. MOTOWIDLO, « Prosocial organizational behaviors »  
Ed. Academy of management review n°11, 1986.
- P. BERNOUX, « Un travail à soi »  
Toulouse, éd. Privat, 1981
- P. BERNOUX, « La sociologie des organisations »  
Paris, Seuil, Coll. Points, 1985.
- P. BERNOUX, « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs »  
Revue Sociologie du Travail, n°3/98, Dunod, pp.393-405.
- L.BOLTANSKI & L. THEVENOT, « De la justification »  
Paris, Gallimard, 1991.

## B

- J.-C. BELLEY, in « Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité » par De MUNCK Jean, BERTON André, VERHOEVEN Marie  
Bruxelles, éd. De Boeck Université, 1997, pp.107-162, 269-275.  
Collection Ouvertures sociologiques
- H. BECKER, « Outsiders – Etude sociologique de la déviance »  
Ed. Métailié, 1985, Paris.
- Valérie BUTHION-NARDY, « Piloter les rapports de pouvoir dans les organisations : une opération de management des hommes par la négociation et l'engagement professionnel ».  
Revue Gestion 2000, n°2-1995, pp.11-42.

## C

- Michel CROZIER, « Le phénomène bureaucratique »  
Paris, Seuil, 1963.
- Michel CROZIER, « La société bloquée »  
Paris Seuil, 1970.
- Michel CROZIER & Erhard FRIEDBERG, « L'acteur et le système ».  
Paris, 1977, éd. Le Seuil, Collection Points.
- Michel CROZIER, « L'entreprise à l'écoute ».  
Paris, éd. Interéditions, 1991, 217p.
- Pierre CAUVIN, « La cohésion des équipes : la pratique du team-buiding ».  
Paris, ESF, Collection Formation permanente des sciences humaines, 1997.
- Yves CLOT, « La fonction psychologique du travail »  
Paris, PUF, 1999.
- Yves CLOT, « Le travail sans l'homme ? »  
Paris, La Découverte, 1995.
- C.L. COOPER, « Organisation du travail et stress d'origine professionnelle », in « Automatisation, organisation du travail et stress d'origine professionnelle »  
Genève, Bureau International du Travail, 1985

## C

- J. CHAIZE, « La porte du changement s'ouvre de l'intérieur »  
Paris, Calmann-Lévy, 1992.
- D. CHALVIN, « L'entreprise négociatrice : le pouvoir peut-il se partager ? », préf. de M. CROZIER.  
Paris, Dunod, Coll. L'œil économique, 1984, 235p.

## D

- N. DODIER, « Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées »  
Paris, Métailié, 1995.
- Chr. DEJOURS, « Travail et santé mentale : de l'enquête à l'action »  
Revue Prévenir n°19, 1989, pp.3-19.
- Chr. DEJOURS, « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in Chanlat J.F. (dir.), « L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées »  
Montréal, Presses de l'université Laval, Eska, 1990, pp.687-708.
- Chr. DEJOURS, « Intelligence ouvrière et organisation du travail », in Hirata H. (éd.) « Le modèle Japonais de production, Une comparaison France Brésil.  
Paris, L'Harmattan, Coll. Langage & Travail, 1992.
- Chr. DEJOURS, « Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail »  
Paris, Bayard, Nouvelle édition revue et argumentée, 1993, pp.205-253
- Chr. DEJOURS & P. MOLINIER, « Le travail comme énigme »  
Revue Sociologie du travail, Dunod, hors série-1994, p. 35 à 44.
- Chr. DEJOURS, « Le facteur humain »  
Paris, éd. PUF, 1995, 127p.  
Coll. Que sais-je ?
- Chr. DEJOURS, « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale »  
Paris, éd. Seuil, 1998, pp.27-70.

## E

- E. ENRIQUEZ, « L'organisation en analyse »  
Paris, Puf, 1992, 331p.
- A. ERALY, « Introduction », in « Analyse psychosociologique des organisations »  
Louvain-la-Neuve, Ciaco, 1995, pp.1-15.
- A. ERALY, « Sur la critique de la division du travail »  
Sociologie du Travail, n°1, 1988, pp.5-19.
- F. EYMARD-DUVERNAY & E. MARCHAL, « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers »  
Revue française de sociologie XXXV, 1994, pp.5-36.

## F

- « Notes de synthèse relatives au climat et à la culture organisationnelle », étude réalisée par des chercheurs européens au département Psychologie du Travail et l'Organisation de la K.U. Leuven en 1989.
- E. FRIEDBERG, « Les quatres dimensions de l'action organisée »  
Revue française de sociologie XXXIII : 531 – 57, 1992.
- G. FRIEDMANN, « Le travail en miettes »  
Paris, Gallimard, 1964.
- G. FRIEDMANN, « Où va le travail humain ? »  
Paris, Gallimard, 1963.
- G. FRIEDMANN, « Problèmes humains du machinisme industriel »  
Paris, Gallimard, 1946.
- G. FRIEDMANN, « Sept études sur l'homme et la technique »  
Paris, Gonthier, 1966.
- B. FRANCO & P. BARRE, in « Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité » par De MUNCK Jean, BERTON André, VERHOEVEN Marie  
Bruxelles, éd. De Boeck Université, Collection Ouvertures sociologiques, 1997, pp.107-162, 269-275.

## G

- C. GIBB, « The principles and traits of leadership », in Journal of Abnormal and Social Psychology, 42. Cité par Browne & Cohn dans « Chefs et meneurs » Paris, PUF, 1963.
- J. GIRIN & M. GROSJEAN, « La transgression des règles au travail » Paris, L'Harmattan, Coll. Langage & Travail, 1996, 141 p.
- E. GOFFMAN, « La mise en scène de la vie quotidienne » Paris, éd. de Minuit, 2 tomes, 1973.
- GARFINKEL, in « L'activité sociale normative : esquisses sociologiques sur la production sociale des normes », par Daniel COLSON, Philippe FRITSCH, Jacques ION Paris, CNRS, 1992, 241 p.
- A. GOULDNER, « Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy » American Political Science Review, 1955, n°49, pp.496-507

## H

- R. HALL, « Organizations structure and process » Englewood cliffs, Prentice Hall int., 1977.

## K

- R. KREITNER & A. KINICKI, « Organizational Behavior », USA, éd. R. Irwin, 1995.
- B. KLEIN, « Contracting costs and residual claims, the separation of ownership and control ». Journal of Law and Economics, Vol.26, juin 1983, pp.367-374.
- M.F.R.. KETS de VRIES & K. BALAZS, « The downside of downsizing » Human Relations, 1997, n°50, pp.11-50.
- R. KAES, « L'appareil psychique groupal » Paris, Dunod, 1976.

## L

- A. LEVY, « Un univers de règles », in Sciences cliniques et organisations sociales. Paris, Puf, 1997, pp. 168-189.
- J.-P. LARCON & R. REITTER, « Structures de pouvoir et identité de l'entreprise » Paris, Fernand Nathan, 1979
- E. LEONARD, « Management des ressources humaines : pour une lecture critique » UCL, Ciaco, 1994.
- Danièle LINHART & Anni BORZEIX, « La participation : un clair-obscur » Revue Sociologie du Travail, Dunod, n°1-1988, pp.37-53.

## M

- P. MORIN, « Le management et le pouvoir » Paris, éd. d'Organisations, 1985.
- Chr. MAROY, in « Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité » par De MUNCK Jean, BERTON André, VERHOEVEN Marie Bruxelles, éd. De Boeck Université, Collection Ouvertures sociologiques, 1997, pp.107-162, 269-275.  
Collection Ouvertures sociologiques
- J. De MUNCK & M. VERHOEVEN, in « Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité » par De MUNCK Jean, BERTON André, VERHOEVEN Marie Bruxelles, éd. De Boeck Université, Collection Ouvertures sociologiques, 1997, pp.107-162, 269-275.
- A.K. MISHRA & G.M. SPREITZER, « Explaining how survivors respond to downsizing : the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign » Academy of Management Review, 1998, n°23, pp.567-588
- Henry MINTZBERG, « Structure et dynamique des organisations » Paris, Montréal, éd. Agence d'Arc, éd. d'Organisation, 1982.
- Henry MINTZBERG (1980), « Structure en cinq points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles » in CHANLAT J.F. & SEGUIN F. « L'analyse des organisations, une anthologie sociologique » Montréal, éd. Gaëtan Morin, 1987, pp.213-242.
- R. MUCCHIELLI, « Psychologie de la relation à l'autorité » Paris, ESF, 1982, 188p.

## M

- S. MILGRAM, « Pourquoi obéir ? Analyse des causes de l'obéissance », in « Soumission à l'autorité » Paris, Calmann-Lévy, 1974, pp.155-204.
- K. MARX, « L'idéologie allemande » Paris, Gallimard, La Pléiade, 1982.
- G. MENDEL, « La révolte contre le père » Paris, petite biblio. Payot, 5<sup>e</sup> édition, 1972.

## N

- J. NIZET, « Le modèle d'analyse des organisations de H. MINTZBERG ». Cahier de la Faculté des Sciences Economiques et Sociales de Namur, 1989.

## O

- OCHANINE, « Le rôle des images opératives dans la régulation des activités de travail » Brochure Psychologie et éducation n°2, Mai 1978, pages 63 à 72.

## P

- J. PFEFFER, « Power in organizations » Boston, 1981
- M. PAGES, « Le cas de l'entreprise P. : une intervention psychosociologique », in « La vie affective des groupes » Paris, Dunod, 1968.
- F. PIOTET & R. SAINSAULIEU, « Méthodes pour une sociologie de l'entreprise » Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques et ANACT, 1994.
- T. PERILLEUX, « Le stress, état des lieux du concept et présentation des différentes approches », in « Stress et travail, l'eau et le feu ? » Actes du colloque MOC BW et IST, 29 février 2000, pp.9-20.
- T. PERILLEUX, « Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain », éd. Desclée de Brouwer, 2001.
- M. PERONI, in « L'activité sociale normative : esquisses sociologiques sur la production sociale des normes », par Daniel COLSON, Philippe FRITSCH, Jacques ION Paris, CNRS, 1992, 241p.

## Q

- R.E. QUINN, « Beyond rational management : Mastering the paradoxes and competing demands of high performances » ; chap.3 « Mastering the contradictions of organizational life ». San Francisco, Jossey-Bass, 1988, pp.25-43.

## R

- F. REDL cité dans « Psychologie sociale », par A. LEVY  
Paris, Dunod, 1972.
- P. RICOEUR, « Soi-même comme un autre ». Paris, Seuil, 1990.
- J.-D. REYNAUD, « Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale » Paris, éd. Colin, 1989, 306p.
- Claude ROUSSEAU & Michel MONTEAU, «La fonction de prévention chez l'opérateur » de la section accidentologie de l'Institut National de Recherche et de sécurité (INRS). Octobre 1991 – n°édition : NS 0088.
- Bénédicte REYNAUD, « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective »  
Revue Sociologie du Travail, n°4/98, Dunod, pp.465-477.

## S

- Peter SENGE, « The fifth discipline : the art and practice of the learning organization », London, Century business, 1997.
- Edgar H. SCHEIN, « Organizational culture and leadership »  
San Francisco (Calif.), 1989, 358 p.
- G.R. SALANCIK & J. PFEFFER, « An examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes ». Administrative Science Quarterly, 1978, n°23, pp.224-253.
- R. SAINSAULIEU, « L'identité au travail »  
Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1977.
- L.M. Jr. SPENCER, «Reengineering Human Resources »  
Ed. Wiley, 1995, Chichester.

## T

- M. THEVENET, « La culture d'entreprise en 9 questions »  
Revue française de gestion, Septembre – Octobre 1984, p.12.
- M. THEVENET, «Impliquer les personnes dans l'entreprise »  
Paris, éd. Liaisons, 1992.
- P. THIRY, « Notions de logique »  
Bruxelles, De Boeck, 1994.
- G. de TERSSAC, « Autonomie dans le travail »  
Paris, PUF, 1992.

## V

- J.-P. VERNANT, « Mythe et société en Grèce ancienne »  
Paris, Maspero, 1974.
- L. VIERENDEELS, «Traiter le risque en adaptant la culture d'entreprise », de Human Synergistics.  
Magazine Promosafe 96 / 1, pages 29 à 34.

## W

- Goodwin WATSON, « Social psychology : issues and insights »  
Philadelphia, Lippincott, 1966, 626 pages.
- P. WATZLAWICK, J. HELMICK BEAVIN & D. JACKSON, « Paradoxes pragmatiques », in « Une logique de la communication »  
Paris, Seuil, 1972.
- P. WATZLAWICK, J. WEAKLAND & R. FISCH, « Paradoxes », in « Changements, paradoxes et psychothérapie »  
Paris, Seuil, 1975, pp.82-94.

## Z

- ZALEZNIK, « Human dilemmas of leadership »  
Boston, Éd. Harper, 1966.