



**HAL**  
open science

## GRH et contextes : un modèle d'analyse des cadres d'évolution de la GRH en France

Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre

► **To cite this version:**

Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre. GRH et contextes : un modèle d'analyse des cadres d'évolution de la GRH en France. XXVeme Congrès de l'AGRH, Nov 2014, Chester, Royaume-Uni. halshs-01340238

**HAL Id: halshs-01340238**

**<https://shs.hal.science/halshs-01340238>**

Submitted on 6 Jun 2017

**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.

Anne DIETRICH, LEM (UMR CNRS 8179), Université de Lille 1, IAE de Lille  
Frédérique PIGEYRE, Université Paris-Est, IRG (EA 2354) IAE Gustave Eiffel

Communication au XXVème congrès de l'AGRH – Chester Novembre 2014

**GRH ET CONTEXTES :  
UNE ANALYSE DES CADRES D'EVOLUTION  
DE LA GRH EN FRANCE**

Résumé

Cette communication propose une réflexion théorique générale qui vise à analyser les cadres dans lesquels évolue la GRH dans le contexte de la mondialisation. Trois dimensions sont retenues pour comprendre ces évolutions : la dimension économique qui considère le travail comme un facteur de production secondaire et situe la GRH au niveau global d'une élite internationale ; la dimension politique de la relation d'emploi qui considère le travail comme un coût à réduire et qui incite au développement d'une GRH chargée de limiter les méfaits de la dérégulation du travail ; la dimension de l'action qui, au niveau du territoire, redonne à la GRH un rôle moteur en contribuant au développement de réseaux de compétences garantissant autant les besoins des entreprises en main d'œuvre que ceux des travailleurs en sécurisation. L'objectif de cette communication consiste à montrer le nécessaire enchâssement des dimensions de l'analyse pour tenter de saisir les enjeux et les évolutions de la GRH contemporaine en France.

Mots clés : contextes, modèles, Europe, territoire, chaînes globales de valeur

**GRH ET CONTEXTES :**  
**UNE ANALYSE DES CADRES D'EVOLUTION**  
**DE LA GRH EN FRANCE**

**Introduction**

Une part importante de la recherche en GRH s'est attachée depuis longtemps à montrer le caractère contingent et contextualisé de la GRH. L'un des premiers congrès de l'AGRH (Jouy-en-Josas, 1994) avait ainsi été consacré au débat sur la contingence *versus* l'universalisme de la GRH. Pour certains auteurs, il n'y aurait pas *une*, mais *des* GRH, différentes selon les facteurs de contingence interne ou externe (Pichault, Nizet, 2000 ; Dietrich, Pigeyre, 2011 ; Cadin *et al.*, 2012).

Pour autant, ces éléments de contingence qui se manifestent au niveau de chaque entreprise, ne remettent pas totalement en cause l'existence d'un modèle dominant, anciennement régulé par le compromis fordien et désormais marqué par la diffusion d'un nouveau modèle ou, tout du moins, de principes conduisant vers un autre modèle, en rupture avec le précédent qui rapprocherait la France du « contexte global ». On observerait ainsi une homogénéisation des politiques et des pratiques de GRH fortement soumises aux effets de la diffusion du modèle anglo-saxon d'inspiration néolibérale, accordant la prééminence à la logique financière et aux intérêts des actionnaires (Cazal *et al.*, 2011).

Pourtant, à l'instar de certains auteurs (Amable, 2005) qui montrent qu'il existe des variantes significatives du capitalisme selon les pays, nous soulignons l'absence fréquente de la dimension européenne dans les analyses relatives aux contextes dans lesquels s'exerce la GRH. On peut pourtant faire l'hypothèse que l'Europe constitue un échelon complémentaire incontournable pour comprendre la manière dont les entreprises, notamment françaises, mettent en œuvre certaines politiques relatives au travail et à l'emploi. De ce fait, les pratiques observées sur le terrain apparaissent comme étroitement liées à la manière dont le cadre législatif et réglementaire national prend en compte les directives européennes.

Cette communication s'inscrit dans une réflexion théorique générale sur l'évolution de la GRH et vise à interroger la manière dont les cadres qui la guident empruntent à des influences internationales et européennes qui relativisent le poids des dispositifs nationaux, sans pour autant oblitérer la relative spécificité d'un « modèle social français ». Nous proposons ainsi

un cadre d'analyse de la GRH en France qui permette d'intégrer les interactions qui s'expriment selon trois dimensions : la dimension économique et financière liée à la mondialisation, dont les multinationales sont le creuset ; la dimension politique, pensée et incarnée par l'Union Européenne ; et la dimension de l'action concrète qui redessine les frontières classiques de l'entreprise et tend à faire du « territoire » - notion qui reste encore à définir selon les situations -, le cadre idéal d'une GRH combinant flexibilité et sécurité. Les trois dimensions ainsi explicitées permettent en outre de comprendre comment se traduisent les modalités particulières de sa segmentation.

Dans une première partie, nous rappelons les éléments caractéristiques du contexte de la mondialisation et leurs effets sur les modalités de la gestion du travail dans les économies occidentales. Nous explorons dans une deuxième partie l'influence de l'Europe sur l'environnement politique de la GRH, notamment au travers de la question de l'emploi, la stratégie européenne de l'emploi incarnant l'influence européenne sur le plan social. Enfin, dans une troisième partie, nous développons les éléments de notre modèle d'analyse pour montrer en quoi cette double influence, mondiale et européenne, reconfigure les pratiques de GRH au niveau local.

## **1. Les entreprises multinationales dans la financiarisation de l'économie : un modèle dominant de gestion du travail**

La première dimension du modèle d'analyse que nous tentons d'élaborer concerne l'environnement macro-économique des firmes. Ce dernier s'est considérablement transformé au cours des trente dernières années, instituant le monde comme zone d'influence et d'action de l'économie. Il s'agit de rappeler comment les entreprises se sont transformées au cours de la période, pour passer du modèle fordiste au modèle actuel, notamment marqué par l'existence de chaînes globales de valeur (1.1) et les effets de ces transformations sur les modes de gestion du travail (1.2).

### **1.1. La reconfiguration des entreprises post-fordistes**

Depuis les années 1980 aux Etats-Unis un même mot d'ordre a accompagné l'expansion du capitalisme et structuré la mondialisation de l'économie sur toute la planète, celui de la

maximisation de la valeur pour l'actionnaire (Pérez, Brabet, 2004). C'est au nom de ce principe que la plupart des grandes entreprises ont élaboré leurs stratégies de développement, consistant, au cours des années 1990 et 2000 à recentrer leurs activités sur leur cœur de métier. Ce faisant, elles ont externalisé, ou abandonné, leurs activités jugées moins rentables et fermé de nombreux sites industriels, en France et ailleurs en Europe.

Les travaux disponibles aujourd'hui sur les chaînes globales de valeur (CGV ; voir par exemple le dossier spécial paru dans la Revue française de gestion, 2010) permettent d'éclairer les mécanismes qui président à la constitution de réseaux géants flexibles qui peuvent être pilotés, soit par la production lorsque les firmes occidentales occupent des positions de leader (automobile, pharmacie), soit par de grands acheteurs dans le secteur des biens de consommation (vêtements, jouets, ameublement). Les stratégies de ces firmes pilotes consistent à concentrer leurs investissements sur la conception des produits, la promotion des marques, la gestion financière, au détriment des activités de production renvoyées dans les pays à bas coût de main-d'oeuvre (Palpacuer, Balas, 2010). En outre, ces phénomènes ne se limitent plus à la production de biens manufacturés. On voit ainsi apparaître des chaînes globales de valeur dans des activités de service pourtant non délocalisables comme dans l'hôtellerie par exemple (Palpacuer, Balas, *idem*), par le biais de franchises qui permettent aux firmes pilotes de ces secteurs d'élargir leurs réseaux de production. Un même modèle économique se déploie ainsi à travers le monde, quel que soit le secteur d'activités concerné.

Cependant, il serait illusoire de croire que seul le modèle néo-libéral d'origine anglo-saxonne s'est imposé partout dans le monde. La crise de 2008, dont on mesure encore les méfaits, a limité les ardeurs de ceux qui avaient souhaité sa propagation en mettant en pleine lumière ses limites et ses dangers. Diverses analyses mettent en effet en avant la grande variété des formes que prennent, tant le développement du capitalisme que la constitution des CGV. Prenant en compte l'encastrement sociopolitique des systèmes économiques dans des institutions spécifiques façonnées par l'histoire et les traditions des différents pays, de nombreux auteurs rendent compte de leur influence, au-delà de grands principes convergents (Huault, 2002 ; Uzzi, 1997).

Ainsi, dans son analyse du capitalisme, unique modèle économique mondial depuis la chute du communisme en 1990, B. Amable (2005) met l'accent sur une grande variété de configurations institutionnelles et identifie cinq capitalismes différents à travers le monde dont le capitalisme anglo-saxon. Ainsi, ce capitalisme libéral de marché, ne caractérise que les Etats-Unis, le Canada, l'Australie et le Royaume-Uni. En outre, rien ne prouve que cette

forme particulière soit supérieure aux autres ni qu'elle soit destinée à être le lieu de convergence de toutes les autres.

Une telle analyse permet de comprendre pourquoi, dans une zone géographique donnée, comme en Europe par exemple, peuvent cohabiter des « modèles sociaux » différents. La France, rattachée selon l'auteur à ce qu'il appelle le « capitalisme européen continental », se caractérise par « un marché du travail réglementé par le droit, un niveau modéré de concurrence sur le marché des produits, un système financier reposant sur le financement bancaire et un système d'éducation publique » (Amable, 2005).

De même, Palpacuer et Balas (2010) soulignent que les CGV sont également encadrées dans des systèmes sociopolitiques spécifiques et soumises à des arrangements institutionnels : « les configurations socio-institutionnelles nationales constituent un autre facteur de différenciation des CGV » (*art. cit.*, p. 93). Dans le secteur de l'habillement par exemple, on observe des différences entre celles qui desservent les marchés américains et européens et, en Europe, entre celles qui desservent les marchés français, anglais ou les pays du nord. « Si les mêmes tendances lourdes d'émergence et de structuration des CGV sont observables sur ces différents marchés, la nature des relations entre firmes pilotes et fournisseurs, les services rendus par les intermédiaires, la géographie des approvisionnements varient selon l'histoire des relations internationales, les modes de consommation, les réglementations et les pratiques culturelles propres aux différents pays » (*art. cit.*, p. 93-94).

De la même manière, nous allons voir que les tendances lourdes que ce modèle dominant impose aux modes de gestion du travail ne disqualifient pas une analyse centrée sur l'existence de spécificités locales.

## **1.2. Les effets sur la gestion du travail**

Selon une perspective un peu différente de celles rappelées ci-dessus, d'autres travaux centrés sur l'évolution des modèles productifs se sont intéressés, dès le milieu des années 1990, à l'émergence du modèle de la flexibilité, susceptible de succéder au modèle taylorien-fordien mis à mal depuis les années 1970. Dans ce courant, les travaux de Beffa, Boyer et Touffut (1999) ont montré comment se reconfiguraient les relations salariales dans les pays occidentaux. Ils distinguent ainsi trois grands types de relations salariales qui ont émergé avec la recherche de flexibilité :

- Le régime de la flexibilité de marché qui s'adresse à tous les travailleurs qui exercent des tâches standardisées, mal rémunérées, exercées dans des conditions de précarité croissante ;
- Le régime de la stabilité polyvalente, qui touche les salariés de ce que d'autres nomment les « marchés internes » ;
- Le régime professionnel, qui concerne tous ceux qui possèdent des compétences rares et recherchées et qui sont en capacité de négocier leurs conditions d'emploi et de rémunération.

Au sein de ces nouvelles configurations des chaînes globales de valeur évoquées dans le paragraphe précédent, d'autres travaux ont cherché à comprendre comment les stratégies développées par les entreprises multinationales influençaient les modalités de gestion du travail. La GRH de ces firmes apparaît ainsi comme marquée par une forte dualité : d'un côté une GRH globale, « élitiste », à l'intention des cadres supérieurs et dirigeants des sièges sociaux (le « niveau *corporate* » pour emprunter au jargon du moment) ; de l'autre, une GRH locale de plus en plus standardisée, ayant pour objectif principal d'accroître la productivité et de réduire les coûts (Seignour, 2002).

A un niveau plus fin d'analyse, on constate en effet que les pratiques de GRH sont largement segmentées et différenciées, mais qu'elles s'engagent néanmoins vers une relative convergence. Ainsi, la gestion des cadres dirigeants, traditionnellement fondée en France sur le poids des réseaux des grandes écoles essentiellement nationales, se trouve-t-elle bousculée par l'émergence et le développement d'un profil de dirigeant modelé par la culture anglo-saxonne, constituant un « corps international de dirigeants anglophones maîtrisant les techniques de gestion anglo-saxonnes » (Bournois, Roussillon, 1998, p. 14). L'uniformisation des profils de dirigeants semble de plus en plus réelle. Elle s'accompagne de pratiques visant à constituer des viviers de jeunes cadres fortement diplômés, désireux de mener une carrière à l'international. Pour les autres, les salariés locaux sans perspective d'évolution autre que dans leur entreprise locale, la GRH s'appuie fortement sur les pratiques de gestion des compétences pour conformer les comportements attendus à de nouvelles normes d'action (Dietrich, 2010). Il s'agit essentiellement, au sein des filiales locales, de favoriser l'adoption d'un langage commun (référentiel de compétences, par exemple) et donc, par conséquent, la compréhension et l'acceptation des logiques transnationales.

Cette segmentation de la GRH entre populations, non seulement distinctes mais de plus en plus cloisonnées, s'exprime au niveau de la fonction RH par un phénomène de « glocalisation » (Barabel, Meier, 2011). Il s'agit pour les grandes entreprises internationales de mettre en place une organisation conforme à cette segmentation. Une DRH centrale « assure le développement des politiques RH pour l'ensemble de ses filiales en vue d'assurer une cohérence de groupe et de renforcer l'harmonisation de la culture d'entreprise » (p. 28). Parallèlement, des DRH locales sont chargées d'implémenter ces politiques dans chaque pays, tout en les conformant aux réglementations et aux particularités culturelles nationales. Dans un souci de limiter les coûts, ces responsables RH locaux jouent également « le rôle de coach auprès de leurs partenaires business les amenant à devenir les premiers relais RH auprès de leurs équipes » (*idem*).

Ainsi, dans le capitalisme mondialisé incarné par le développement des chaînes globales de valeur, les deux facteurs de production traditionnels que sont le capital et le travail, n'occupent-ils plus du tout les mêmes places que dans le modèle fordien. La prépondérance accordée au capital et à ses revenus pour les actionnaires s'est imposée au détriment du facteur travail, massivement pensé en termes de coût à systématiquement réduire. Les évolutions en cours, largement accentuées depuis la crise de 2008, ont définitivement enterré le compromis social fordien. De nombreuses voix se font entendre pour « alléger » le droit du travail français, jugé trop protecteur et, paradoxalement, inapproprié au contexte de forte pénurie d'emploi.

Dans ce paysage, brossé à grands traits, l'emploi constitue précisément une variable essentielle, emblématique des modalités actuelles de gestion du travail. Si la « variable » emploi, au sens économique du terme, s'est trouvée largement bousculée/reconfigurée à l'épreuve de la mondialisation, il s'agit d'interroger maintenant la manière dont la « relation d'emploi », au sens politique, s'accommode des règles fixées par l'Union Européenne.

## **2. La stratégie européenne pour l'emploi : vers une transformation de la relation d'emploi**

Objet « faiblement connu » des chercheurs et de l'administration française traitant du travail et de l'emploi (Barbier, 2004, p. 11), la 'stratégie européenne pour l'emploi' (SEE) représente



un niveau politique de décision qu'il n'est plus possible d'ignorer mais dont l'incidence sur la gouvernance et la gestion de l'emploi n'a guère été interrogée en sciences de gestion (2.1). Après un état des controverses quant à son influence sur les contextes nationaux (2.2), nous montrons qu'elle contribue à faire évoluer les cadres de pensée de l'action publique et de la GRH en matière d'emploi (2.3).

## **2.1. Un espace d'échange de « bonnes pratiques » en matière d'emploi**

Conçue en marge de l'Union économique et monétaire pour répondre au problème persistant du chômage, la 'stratégie européenne pour l'emploi' émerge en 1997 (sommet de Luxembourg) de la volonté des Etats membres de coordonner leurs politiques dans le domaine de l'emploi et de la protection sociale, domaine exclu du traité de Maastricht (1992) mais inscrit dans celui d'Amsterdam (juin 1997). Au-delà de cette date officielle de création, elle trouve son origine dans « le renouveau de l'agenda social au niveau européen » (Barbier, 2004), avec le Livre Blanc de Delors (1993)<sup>1</sup> et le sommet d'Essen (1994) à l'initiative de l'Allemagne, appelant à construire un espace européen des « bonnes pratiques » en matière d'emploi. Les conclusions de ce sommet, équilibrant mesures sociales (formation professionnelle, accompagnement des catégories les plus touchées par le chômage, jeunes, seniors) et austérité (modération salariale, baisse des coûts salariaux indirects, assouplissement de l'organisation du travail, du marché du travail...) préparent la « boîte à outils » de la SEE (Salais, Raveaud, Grégoire, 2002).

Désignant les priorités d'action qui leur seront communes, la SEE décline un programme annuel avec des « lignes directrices pour l'emploi », élaborées par la Commission Européenne, et des programmes nationaux établis par les Etats membres afin de renforcer l'approche communautaire. Ces lignes directrices s'organisent autour de quatre piliers : l'aptitude à l'emploi ou la capacité d'insertion, l'esprit d'entreprise ou la promotion de l'entrepreneuriat, la capacité d'adaptation des entreprises et des salariés, l'égalité des chances entre hommes et femmes. De leur côté, les Etats membres soumettent un plan national précisant les mesures prévues pour lutter contre le chômage et l'exclusion, « activer » leurs politiques d'emploi et rationaliser les dépenses afférentes, favoriser la croissance et la qualité de l'emploi.

---

<sup>1</sup>Ce Livre Blanc soulignait déjà que la compétitivité ne se réduit pas à la baisse du coût salarial (Salais, 2013).

Quelques années plus tard, le sommet de Lisbonne (2000) développe une méthode, dite « Méthode Ouverte de Coordination ». Ayant pour enjeu une convergence accrue vers les objectifs européens (Barbier, 2004), elle vise à aider les Etats membres à traduire les lignes directrices de l'Union en politiques nationales, fixe des objectifs communs quantifiés et des outils de suivi et d'évaluation permettant de mesurer les évolutions de la situation sociale et de l'emploi en Europe au travers de données statistiques comparables. Après l'évaluation de la première période (1998-2003), la nouvelle SEE fixe à la place des quatre piliers, « trois objectifs transversaux : le plein emploi, la qualité et la productivité du travail, la cohésion sociale et l'insertion, au sein desquels s'organisent dix lignes directrices » (Barbier, 2004) visant à contribuer au développement d'une économie de la connaissance (Conseil de Lisbonne, 2000). Après la crise et face aux défis mondiaux, la Commission propose (Bruxelles, 2010) une stratégie fondée sur trois priorités, déclinées en objectifs pour les Etats : une croissance intelligente (fondée sur la connaissance et l'innovation), durable (économies d'énergie, métiers verts) et inclusive (75% des 20-64 ans en emploi) (Stratégie Europe 2020)<sup>2</sup>.

En se développant et se technicisant, la SEE n'a plus seulement pour enjeu de coordonner les politiques nationales mais de les faire converger. Or la nature et le degré d'une telle convergence font débat, en sciences économiques et politiques. S'agit-il d'une influence de type *top-down* de l'Europe sur les Etats ? Ou d'une influence mutuelle entre Etats, résultant de leurs interactions au sein de la Communauté ? Ni l'une, ni l'autre de ces questions ne suffisent à rendre compte de la complexité des jeux d'acteurs et de leurs stratégies<sup>3</sup>, de la manière dont se construisent des consensus entre représentants des Etats, ni des effets liés à la dynamique même de la SEE une fois lancée, quand elle définit des contenus, des procédures et des indicateurs impliquant un changement des conventions d'usage et de mesure dont personne ne pressent toujours l'ampleur.

Il convient de rappeler que la SEE se contente de recommandations aux Etats qui ne sont pas contraignantes. Le flou des objectifs permet à des Etats membres aux systèmes politique et de protection sociale très différents de se mettre d'accord sur un mot d'ordre relevant d'un intérêt commun (lutte contre le chômage, hausse du taux d'emploi), même si les programmes qui en

---

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLETFRBARROSOversion.pdf>

<sup>3</sup> dont témoignent les interviews des acteurs français de la SEE par Salais, Raveaud, Grégoire : étude pour la DARES (2002).

découlent peuvent se révéler très hétérogènes d'un pays à l'autre (Barbier, 2004). L'emploi restant une compétence nationale, l'échange de bonnes pratiques lors des revues entre pairs, est apparu comme suffisant pour permettre à chacun d'accéder à des solutions dans lesquelles il peut librement puiser. Cette modalité de coordination préserve le consensus recherché, évite le recours à des directives contraignantes mais ne favorise guère le débat, ni la construction d'une véritable stratégie européenne de l'emploi, alors que les restructurations se multiplient en Europe et que les multinationales mettent les pays développés en concurrence (Salais, et *al.*, 2002, p. 30).

## **2.2. Une influence controversée sur les politiques d'emploi**

Les avis divergent quant à l'ampleur des changements induits par la SEE, du fait de la contingence des analyses, des typologies de changement mobilisées (Barbier, 2004 ; Berthet, Conter, 2011), et du manque de travaux empiriques et comparatifs. Néanmoins, la plupart des auteurs reconnaissent dans la SEE un discours politique homogène et partagé, témoignant « d'un 'référentiel' (ou paradigme) dominant » (Barbier, 2004). Si celui-ci y voit surtout « l'influence du discours économique orthodoxe international » (*ibid.*), d'autres le qualifient de « référentiel libéral social » (Berthet, Conter, 2011). Traduit-il pour autant, une « homogénéisation 'libérale' de l'Europe ? Identifiant ce que seraient de véritables transformations des politiques publiques, Barbier (2004) conclut que loin d'exercer « une influence substantielle directe » sur les programmes nationaux, la SEE n'entraîne ni la convergence des programmes, ni celle des résultats, « les politiques nationales restant des agrégats des programmes nationaux ». Elle mettrait plutôt en évidence les différences entre Etats, posant la question de la compatibilité de différents types de capitalisme en Europe. L'influence de la SEE semble résulter davantage des interactions entre Etats membres et des jeux d'acteurs que d'une logique descendante. Le « processus d'apprentissage centré sur « l'échange de bonnes pratiques » mis en place par la MOC (Raveaud, 2006) est propice à la construction de catégories cognitives communes qui favorise la « socialisation des élites politico-administratives des Etats » (Berthet, Conter, 2011). S'il est politiquement inutile d'aller contre l'Europe, les Etats contribuent à la SEE en soutenant des décisions favorables à leurs intérêts propres, en introduisant dans les lignes directrices des questions qui les préoccupent et leur permettent de les orienter dans un sens qui leur convient (Salais et *al.*,

2002 ; Barbier, 2004)<sup>4</sup>. Ils contribuent aussi à la diffusion de sa politique en utilisant ses lignes directrices ou ses recommandations pour « faire passer » des mesures impopulaires dans leur pays.

Il existe néanmoins une certaine pression à la convergence. La définition d'objectifs (suivis « d'avertissements politiques en cas de réponse inadéquate des Etats membres » (Europe 2020)) et d'indicateurs de mesure permettant de comparer et classer les Etats, place ces derniers « sous surveillance et en compétition » (Berthet, Conter, 2011) et leur impose de réelles contraintes. Il en va ainsi du 'taux d'emploi', indicateur statistique majeur de la SEE, soutenu par les pays ayant déjà un taux d'emploi élevé (Scandinavie, Royaume Uni) mais fort déroutant pour la France, raisonnant en taux d'activité et taux de chômage et fort éloignée de l'objectif fixé. Vécu comme une réelle contrainte, ce changement d'indicateur lui aurait fait prendre conscience de l'ampleur du problème macroéconomique des retraites (Salais et *al.*, 2002, p. 33). Dès lors, « il convient de ne pas sous-estimer le changement de culture que représente le passage du taux de chômage au taux d'emploi pour les responsables de l'emploi » en France (Raveaud, 2006). Si le taux d'emploi est finalement apparu comme une « convention d'équivalence » (*ibid.*) satisfaisante pour les Etats membres, la question de 'la qualité des emplois', initiée en 2000, a révélé des divergences quant à sa définition et sa mesure. La peur des Etats d'être mal classés sur ce point a conduit la SEE à privilégier le volume d'emploi sur sa qualité et à légitimer les « formes d'emploi atypiques (temps partiel, durée indéterminée) » qu'elle dénonce par ailleurs (Raveaud, 2006). L'auteur montre alors comment cet objectif de hausse du taux d'emploi peut traduire des orientations opposées : un droit à l'emploi pour tous mais aussi la démultiplication des formes d'emploi atypiques, au risque d'une déréglementation du marché du travail.

### **2.3. Vers une transformation de la relation d'emploi**

La question des choix nationaux reste certes posée. Mais, « il n'est pas possible aujourd'hui d'envisager l'action publique nationale sans la situer dans le contexte de l'institutionnalisation de la gouvernance européenne » (Lascoumes, Le Galès, 2007). Bien que construite dans le huis clos des acteurs gouvernementaux et sans publicité, la SEE oriente le choix des priorités sociales et confronte les Etats à leurs politiques, aux paradoxes de leur gestion, voire aux

---

<sup>4</sup> A ce niveau, certains reprochent à la France d'être insuffisamment investie dans ce travail de réflexion et de *lobbying* qui prépare les décisions (Auber, Desmaison, 2009).

risques de désordres qui peuvent en découler. La question des ‘seniors’ en France en est un exemple. Pour répondre aux exigences européennes, la France doit revenir sur un compromis social sédimenté de longue date dans l’exclusion d’une classe d’âge, relever l’âge d’accès à la retraite après avoir fait de sa réduction un progrès social majeur en temps de croissance, et maintenir en emploi une classe d’âge dont la sortie anticipée a permis de réguler des taux de chômage élevés en temps de crise pour devenir une modalité de gestion des entreprises (Dietrich, Pigeyre, 2014). Les décisions législatives, entre mesures incitatives et coercitives, sont en France les outils privilégiés d’un volontarisme politique qui peine à transformer les comportements et les représentations des acteurs (employeurs, syndicats, salariés). C’est pour cette raison que dans le même temps, il incite au développement du dialogue social afin que la régulation politique puisse s’articuler à la régulation sociale.

Au-delà des cibles de l’action sociale, la SEE véhicule des principes d’action qui progressivement transforment les instruments de l’action publique et « produisent au final des inflexions importantes dans les politiques nationales » d’emploi (Berthet, Conter, 2011). Partant d’une comparaison entre les institutions (très contrastées), les contextes socio-économiques et les dépenses publiques pour l’emploi de la France et de la Wallonie, les auteurs montrent que la SEE transforme simultanément et de manière convergente les politiques de lutte contre le chômage de ces deux entités, au travers des logiques d’activation des dépenses publiques et de flexicurité. Ils soulignent comment les principes d’activation, individualisation, contrôle, territorialisation, affectent le système de représentations de l’action publique et de ses destinataires (accompagnement et contrôle accrus des chômeurs dans leur démarche de réinsertion professionnelle, suspension des indemnités en cas de non-recherche active d’emploi, réduction tendancielle des indemnités), ses instruments (profilage des demandeurs d’emploi, dispositifs de formation, pratiques de placement) et ses institutions (modernisation des services publics de l’emploi, priorité des instances communautaires) (*ibid.*, 2011). Au cœur de ces principes, il y a l’hypothèse que la proximité (avec l’individu, le territoire, le manager) est nécessaire à une gestion efficace du maintien en emploi.

Plus largement la SEE diffuse des concepts qui contribuent à reformater la conception traditionnelle de la relation d’emploi, dans le sens d’une flexibilité accrue et d’une moindre contrainte pour l’entreprise d’une part et d’une responsabilisation accrue du travailleur d’autre part. Ce sont les représentations admises d’un environnement reconnu instable et peu prévisible, d’une concurrence mondialisée appelant une logique de résultats davantage qu’une

logique de moyens qui le justifie (Medef, 1998). Ces catégories d'analyse et de représentations sont proposées par les Etats eux-mêmes : ainsi de l'employabilité, imposée par les Britanniques à la SEE<sup>5</sup>, de la flexicurité (Pays Bas, Danemark) ou des marchés transitionnels (Autriche). Elles tirent leur force de persuasion de leur polyphonie, orchestrée par l'Union Européenne et de leur efficacité dans un contexte donné. De contingentes, elles deviennent avec la SEE et ses objectifs de coordination et de convergence, des « hypothèses de travail » (Lascoumes, Le Galès, 2007) à expérimenter dans des cadres nationaux spécifiques. Ainsi, « le concept de 'sécurisation des parcours professionnels' est-il essentiellement français mais intégré à la politique de flexicurité prônée par l'Union Européenne » (Parlier, 2009) citant Lhernould, 2008). Si ces catégories font l'objet d'accommodations particulières en France, elles n'en traduisent pas moins un processus d'uniformisation de la pensée du social subordonné à l'économie, d'autant plus normatif qu'il est d'une grande cohérence. En son centre se trouve l'hypothèse d'un risque de perte d'emploi, qui conduit à repenser la « carrière d'avant » fondée sur la fidélisation du salarié et l'engagement de l'employeur, en termes de parcours... parfois erratiques. Mais la notion même de parcours vient remettre de la continuité face au « constat de l'accroissement inéluctable des transitions professionnelles » (Berthet, Conter, 2011). En découle le discours de l'employabilité avec ses variantes (Gazier, 2003) et son slogan managérial du 'salarié acteur de son développement' imputant à ce dernier la responsabilité de son capital de compétences... et de son emploi. Un tel discours redistribue avec brio les garanties et les risques, recadre les vrais risques (la perte d'employabilité ou de compétences, l'absence de mobilité ou de flexibilité) et acte la fin de certaines garanties (sécurité de l'emploi, voire baisse des salaires et de la protection sociale). De glissements de sens en adaptation des normes, ce sont les caractéristiques de l'emploi type qui sont remises en cause (CDI, temps plein), au nom de la flexibilité et au-delà, de la diversification et de la démultiplication des contrats atypiques et précaires depuis les années 1980. La nécessité de repenser un compromis social fondé sur un type d'entreprise et un mode de production en voie de disparition, dans un contexte de faible croissance, n'a jusqu'à présent trouvé de solution que dans la dérégulation du marché du travail.

Ainsi, les modalités concrètes de gestion de l'emploi élaborées par la GRH dans les entreprises se trouvent très largement cadrées par les politiques européennes et de ce fait soumises à un niveau « méso » de contingence, entre capitalisme global et spécificités locales.

---

<sup>5</sup> Cf Salais et al., 2002.

La prise en compte de ce niveau intermédiaire d'influence permet de comprendre la tendance générale des entreprises à « bénéficier » de la dérégulation du marché du travail tout en contribuant à son renforcement. Il convient alors d'examiner en quoi et dans quelles conditions ces modalités de dérégulation se combinent avec certaines injonctions européennes, trouvant des formes différenciées, contingentes et contextualisées, au sein de périmètres d'action qui semblent désormais s'élargir de plus en plus souvent à l'échelon du territoire.

### **3. La GRH en pratiques à l'épreuve du territoire**

C'est en effet au niveau des territoires que semblent désormais se situer les différenciations les plus visibles entre politiques et pratiques de GRH en France. Aussi cette troisième dimension de notre analyse présente-t-elle un caractère particulier. Contrairement aux deux précédentes, elle incarne véritablement la GRH, notamment du point de vue des salariés locaux qui, non seulement subissent les effets des stratégies économiques élaborées hors et loin d'eux, mais sont l'objet de pratiques censées atténuer ces mêmes effets (3.1.). La « GRH en action » franchit ainsi les frontières traditionnelles de l'entreprise, si bien que le territoire devient central pour comprendre les logiques à l'œuvre au sein des chaînes globales de valeur et pour analyser les formes qu'y revêtent les modalités de gestion du travail et la manière dont est pris en compte ou non le social, que ces modalités de GRH découlent des effets de la globalisation ou de la volonté des acteurs locaux d'y résister, par la valorisation d'atouts spécifiques (3.2). Ceci nous amène à revenir sur les modalités et les conditions de la sécurisation des parcours (3.3.).

#### **3.1. Première ébauche d'un cadre d'analyse tri-dimensionnel**

Le cadre d'analyse que nous proposons montre à la fois, la place qu'occupe la GRH dans chacune des dimensions retenues et la forme qu'elle y prend. Il prend en compte aussi bien les forces qui tendent à l'homogénéisation des politiques de GRH que les situations particulières qui en déterminent les pratiques. Ce modèle s'inscrit dans une certaine conception de la GRH, notamment celle élaborée par Galambaud (1983) qui montre comment les politiques et les pratiques sont inter-reliées et médiatisées par des règles et des procédures de gestion. Il prend également acte de l'existence d'une GRH segmentée, entre global et local comme explicité ci-

dessus, mais aussi entre populations, et met l'accent sur la déclinaison des modalités de cette segmentation selon les dimensions de l'action prises en compte. Il donne enfin à voir comment ces modalités découlent directement de la conception du travail à l'œuvre, de façon plus ou moins explicite, dans chacune des dimensions de l'action.

La GRH globale traduit les préoccupations des multinationales qui, exerçant leur influence et leurs activités au niveau mondial pour assurer leur développement économique et financier, considèrent le travail comme un facteur de production entièrement soumis à la logique de maximisation du profit pour l'actionnaire. De fait, seuls les cadres supérieurs et dirigeants, membres d'une élite transnationale, sont pris en compte, pour s'assurer de leur fidélité et de leur loyauté à défendre leurs intérêts. La GRH globale développe alors à leur seule intention, des techniques sophistiquées liées à la rémunération, la mobilité internationale et la gestion des carrières.

La relation d'emploi redessinée par les processus de la mondialisation est ensuite (re)cadrée au plan politique au sein de zones géographiques pertinentes, notamment l'Union Européenne. Dans la perspective d'assurer à la fois l'adaptation aux conditions de marché et la protection sociale des travailleurs, la Commission Européenne fait valoir l'idée d'une nécessaire dérégulation du travail pour tenter d'en abaisser le coût. Elle contribue ainsi à l'instauration d'une certaine austérité en matière sociale, tout en incitant au développement d'une GRH idiosyncrasique, capable de proposer des solutions concrètes adaptées aux besoins particuliers de chaque individu concerné. Comme le souligne Salais (2013), « notre Europe est le produit unique dans le monde à son échelle, d'une tentative de construction d'un ordre mondial par le marché ».

La GRH territorialisée constitue au final le lieu privilégié de l'action gestionnaire. A elle revient la nécessité d'assurer la sécurité d'employabilité et d'emploi sur le territoire de vie. Contrairement aux deux autres dimensions qui mobilisent des acteurs dominants clairement identifiés, la GRH territorialisée est fabriquée au sein de configurations hétérogènes d'acteurs qui ne partagent sans ambiguïté que le même territoire d'actions. Acteurs politiques et économiques, publics et privés doivent ainsi parvenir à répondre au mieux aux besoins de ce territoire. C'est bien dans cette dimension, et seulement dans celle-ci, que le travail retrouve sa réalité et son importance : il s'agit de mettre en réseau les compétences nécessaires et tenter ainsi de satisfaire les besoins des entreprises en la matière, tout en assurant une certaine « sécurité sociale » indispensable à la dynamique dudit territoire. Il apparaît ainsi clairement que la GRH territorialisée ne peut s'affranchir d'une réflexion précise sur le travail et les conditions de son exercice au sein des entreprises du territoire.



**Tableau : Ebauche d'un modèle d'analyse des cadres d'évolution de la GRH en France**

<b>Dimension de l'action</b>	<b>Aire de jeu / périmètre d'action</b>	<b>Acteurs collectifs dominants (et secondaires)</b>	<b>Conception du travail</b>	<b>Modalités d'une GRH segmentée</b>
Economique et financière	Monde	Entreprises multinationales, (sous-traitants, Etats, ONG, etc)	Un facteur de production au service de la financiarisation de l'économie	GRH globale
Politique	Europe	Commission Européenne	Un coût à réduire : austérité sociale et dérégulation du marché du travail	Incitation à une GRH idiosyncrasique
Gestionnaire	Local	Configuration hétérogène d'acteurs	Une mise en réseau de compétences	GRH territorialisée

### **3.2. Le territoire comme opportunité de repenser la GRH**

Nous avons montré que l'analyse de la mondialisation centrée sur les chaînes globales de valeur porte surtout son attention sur les processus à l'œuvre dans la mondialisation et sur la manière dont les firmes pilotes, leaders sur les marchés occidentaux, organisent le contrôle de vastes réseaux situés en amont (production) ou en aval (distribution) partout dans le monde. Ce faisant, cette analyse accredit, à tort, l'idée selon laquelle la mondialisation serait un « phénomène de convergence et d'universalisation des pratiques de gestion » (Palpacuer, Balas, 2010, p. 96). Or, selon ces auteurs, la gouvernance de ces chaînes de valeur varie fortement selon les contextes nationaux. Ces derniers représentent en effet les lieux de l'encastrement de PME et sous-traitants de toute nature qui n'entretiennent pas toutes les mêmes relations avec leurs donneurs d'ordre. Ainsi, ces acteurs s'efforcent d'enrayer l'affaiblissement des possibilités de développement de « niches » pour certains ou la fragilisation des marchés protégés ou captifs pour d'autres, qui sont autant d'effets induits par la globalisation. Un processus de territorialisation, incité par les politiques européenne et nationale, pousse ainsi ces acteurs locaux à repenser le développement de leur territoire à partir de la spécificité et de la diversité de leurs ressources en termes de connaissances, de technologies ou d'innovation (Pecqueur, 2000).

Par ailleurs, la nécessité de sécuriser les parcours des travailleurs face aux transformations du travail, de l'entreprise et des systèmes productifs dans leur ensemble renforce la légitimité du territoire comme lieu privilégié de l'action, autant publique que privée. Mot d'ordre politique

ou contingence locale, cette nécessité est en effet largement admise en France et reconnue comme un problème public nécessitant la mobilisation d'une pluralité d'acteurs en relation de proximité : institutions, entreprises, syndicats, entrepreneurs de cause, chercheurs, travailleurs... (Lascoumes, Le Galès, 2007). C'est pour cette raison que nous parlons de 'configuration hétérogène d'acteurs' car elle associe dans la construction d'un projet de développement local, une multiplicité de ressources matérielles et immatérielles qu'il importe d'inventorier, de développer et d'optimiser. C'est dire la complexité de l'action et de la régulation collective qui se trouvent renvoyées au niveau local.

Concernant les pratiques concrètes de GRH, on assiste ainsi depuis plusieurs années, à des expériences qui traduisent un élargissement des frontières de la GRH au niveau du territoire, répondant ainsi à des logiques distinctes selon l'acception attribuée à cette notion de territoire et selon les objectifs et enjeux de cet élargissement (Defélix *et al.*, 2013). Quels que soient les enjeux et les défis propres à chaque situation, on assiste à un mouvement, certes fragile et aux effets inégaux, mais qui témoigne de la volonté et/ou du besoin de penser la GRH de façon innovante. Defélix (2012) montre ainsi comment le territoire permet de sortir d'un périmètre trop étiqué pour concevoir des politiques de GRH qui aient un sens, pour les entreprises comme pour les salariés. Ces pratiques de « GRH territorialisée » semblent ainsi concilier les intérêts des entreprises, et plus largement ceux des acteurs locaux, ainsi que les attentes des salariés. En effet, collectivités locales et territoriales et entreprises partagent souvent les mêmes objectifs consistant à maintenir, voire à développer, sur leur territoire d'implantation, une activité suffisamment dynamique. De leur côté, les populations du territoire apprécient de bénéficier d'opportunités d'emploi suffisantes pour assurer les revenus du foyer, limiter leurs déplacements, et leur offrir une certaine qualité de vie.

Opportunité d'action partagée par les acteurs directement impliqués localement, le territoire offre également, de fait, une sérieuse opportunité pour penser la GRH dans la mondialisation. Pour autant, un retour sur les pratiques de GRH en vigueur paraît nécessaire pour appréhender leurs effets, leurs insuffisances et les ressorts d'une logique de sécurisation.

### 3.3. La GRH et la sécurisation des parcours professionnels

Entre stratégies de globalisation et politiques de territorialisation, la GRH voit ses marges de manœuvre et de décision se réduire, alors qu'à l'heure de la RSE, la responsabilité de l'entreprise face à l'emploi ne cesse d'être invoquée. La récurrence et la multiplication des restructurations liées à la globalisation et à la financiarisation de l'économie ont en effet soulevé le paradoxe suivant : le rôle et la responsabilité de l'entreprise dans la régulation de la relation d'emploi n'ont cessé de croître, soutenus par les pouvoirs publics en France (par ex. loi de programmation pour la cohésion sociale et obligation de négocier sur la GPEC, 2005) alors même que l'indétermination croissante des frontières d'entreprises, des groupes auxquels elles appartiennent, conduisent à une « fiction juridique », voire à une dilution de la notion d'entreprise elle-même, rendant d'autant plus complexe l'imputation de responsabilité (Freyssinet, 2006). Dès lors comme le propose l'auteur, « deux options sont ouvertes » :

- admettre la dilution de l'entreprise issue « des nouvelles formes de mise en valeur des capitaux » et définir d'autres lieux et d'autres acteurs « pour la gestion des restructurations et la défense du droit à l'emploi ». Le territoire local en serait un ;
- « reconstruire la notion d'entreprise (...) pour désigner le lieu central où peut être mise en question la responsabilité de l'employeur et donc, à l'arrière plan, celle des décideurs économiques qui la contrôlent » (Freyssinet, 2006). C'est l'option retenue par Segrestin et Hatchuel (2012) qui réclament une refondation de l'entreprise autour « d'objectifs conjoints de développement économique, de cohésion sociale et de progrès collectifs ».

Partisans de cette approche de l'entreprise comme collectif de création de richesse, fondé sur la coopération et l'apprentissage (*ibid.*), nous pensons que la GRH peut s'emparer avec profit de la notion de « frontières » pour développer une politique de mobilité bénéfique aux entreprises, au territoire et aux travailleurs. Cette notion n'est pas nouvelle ; elle est mobilisée pour caractériser non seulement les transformations de l'entreprise mais aussi celles de la relation d'emploi. Ces dernières débouchent sur un étonnant paradoxe : la remise en cause permanente du droit du travail s'accompagne en fait d'une réglementation accrue ! L'effacement effectif des frontières de l'entreprise, au travers de réseaux organisationnels<sup>6</sup> ouvre *aujourd'hui* des espaces de gestion de la mobilité et de partage des compétences, *là même où* la dilution des frontières du travail subordonné (Petit, Thévenot, 2006), la

---

<sup>6</sup> Sous-traitance, pratiques collaboratives, mutualisation de ressources.

triangulation des relations de travail entre client, employeur, salarié (Havard, Rorive, Sobczak, 2006) ont *hier* conduit à déconsidérer la GRH<sup>7</sup>, à interpeller le droit du travail<sup>8</sup> et à favoriser l'émergence de nouvelles formes de précarité et de « vulnérabilités au travail » (Rorive, 2005).

Car la sécurisation ne concerne pas la seule question du statut d'emploi. Elle implique davantage peut-être la nature du travail et ses conditions de réalisation. Or celles-ci dépendent étroitement des choix d'organisation de l'entreprise, qui favorisent ou non l'autonomie, le partage de connaissances, la résolution de problèmes, les situations qualifiantes, l'apprentissage en situation..., bref favorisent ou non un « environnement capacitant »<sup>9</sup> (Fernagu-Oudet, 2012). La « qualité du travail » constitue donc un élément déterminant de la sécurisation des parcours professionnels, favorisant aussi bien la stabilité d'emploi au sein d'un marché interne 'classique', que la sécurité d'emploi, définie comme la possibilité de rester en emploi sans interruption notable en cas de changement d'entreprise.

C'est ce que confirme une enquête récente du Cereq, en partenariat avec la DARES et l'INSEE, qui montre que la sécurisation des parcours dépend surtout des politiques d'entreprises et des pratiques d'organisation du travail, de GRH et de formation qui en découlent (Sigot, Vero, 2014). Partant d'une caractérisation de ces pratiques, les auteurs mettent en évidence quatre profils type d'entreprise et modélisent la probabilité qu'elles offrent aux salariés de rester dans la même entreprise ou de retrouver un emploi facilement. Ces résultats sont intéressants car au-delà de la configuration d'un « environnement capacitant » qui ne représente que 6% des entreprises sur 5360, ils mettent en évidence, d'une part certaines limites de la gestion des compétences, d'autre part des configurations peu propices à la mobilité externe. La configuration « ajustement au poste de travail » (organisation taylorienne où la GRH favorise la formation aux normes de qualité et l'ajustement des qualifications aux exigences des entreprises), ni ne favorise la stabilité (les CDD y sont surreprésentés), ni ne sécurise la mobilité sur le marché du travail externe. Cela concerne 43% des entreprises et 39 % des salariés. La configuration « développement des compétences » qui « s'apparente au modèle de l'autonomie contrôlée » (*ibid.*) témoigne d'une GRH activant la formation mais essentiellement orientée vers la performance de l'entreprise. Elle favorise la stabilité de l'emploi (recrutements en CDI et forte ancienneté) mais n'apparaît

---

<sup>7</sup> Cf. par ex. les sociétés de services et d'ingénierie informatiques (Everaere, Lapoire-Chasset, 2011).

<sup>8</sup> Cf. le rapport Chaudron (2009) sur le tiers employeur.

<sup>9</sup> Il s'agit d'un environnement développant les « capacités » (au sens de A. Sen) des salariés.

guère porteuse de sécurisation sur le marché externe. Enfin, les salariés de la configuration « structure simple » (petites entreprises sans stratégie formalisée, ni GRH) connaissent un *turn over* important (construction, transport, restauration) mais ils retrouvent un emploi même s'ils doivent passer par la case chômage. Il ressort de cette enquête une double nécessité pour la GRH : favoriser le développement des personnes au travail, au-delà des seules compétences utiles à la flexibilité et à la performance de l'entreprise ; se réappropriier les questions posées par le travail qu'elle a eu tendance à ignorer en les laissant aux experts de l'organisation et du management, afin de développer différentes logiques de sécurisation.

## **Conclusion**

Dans le débat permanent entre universalisme ou contingence, entre convergence ou divergence des formes de la GRH dans le contexte de la mondialisation, cette communication identifie trois dimensions principales qui permettent de caractériser ses évolutions en France. Si des tendances lourdes à la convergence émanent des décisions économiques et financières prises au niveau global, elles sont adaptées et mises en forme au plan politique par des institutions régionales plus petites et plus pertinentes, telles que l'Union Européenne. Elles peuvent alors s'incarner dans des pratiques locales de GRH. Celles-ci restent encadrées par des politiques nationales mais se différencient selon les territoires en fonction de leur histoire et des stratégies liées à l'appropriation par les différents groupes d'acteurs des multiples injonctions qu'ils subissent et des « concepts flous » (Freyssinet, 2009) auxquels ils doivent du sens. Ainsi, dans une dynamique particulière à chaque territoire d'action, la GRH agit en tentant de répondre aux exigences qui lui sont imposées, autant pour contribuer à la performance que pour garantir une sécurisation minimale. En poussant à réinvestir le champ du travail, ce « grand absent » de la construction européenne (Salais, 2013), cette logique de sécurisation peut offrir à la GRH de nouveaux leviers pour retrouver des marges de manœuvre et revaloriser son image, dans une entreprise qui serait ainsi responsable.

Elle y retrouverait une place essentielle dans la question du choix d'un modèle de société, aujourd'hui au centre des défis posés par les évolutions économiques et sociales. Trente années de mondialisation ont modifié en profondeur les bases, tant idéologiques que techniques, du « modèle social français ». En se réappropriant la question du travail, la GRH pourrait contribuer, à sa mesure, à proposer des alternatives localement durables.

## Références

- Amable B. (2005), *Les cinq capitalismes*, Le Seuil.
- Auber E., Desmaison X. (2009), « Comment s'élabore la politique européenne de la France ? » *Revue Politique étrangère*, 2, p. 355-365.
- Barabel M., Meier O. (2011), *La gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, collection Topos, 2<sup>ème</sup> édition.
- Barbier J-C (2004), « Une 'européanisation' des politiques de l'emploi ? Réflexions d'étape à propos de la stratégie coordonnée pour l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 100, octobre p. 11-26.
- Beffa J.-L., Boyer R., Touffut J.-P. (1999), « Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers », *Note de la Fondation Saint-Simon*, n° 107
- Berthet T., Conter B. (2011), « Les changements d'instruments de la politique de l'emploi en Wallonie et en France », *Travail et Emploi*, n° 125, janvier-mars, p. 55-65.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., Pralong J. (2012), *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition.
- Cazal D., Chevalier F., Davoine E., Louart P., coord. (2011), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Vuibert.
- Chaudron T. (2009), « Les tiers employeurs, ou comment conjuguer compétitivité et responsabilité dans la France du XXI siècle », *Rapport au Ministre du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville*, février.
- Defélix C. et al. (2013), « Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management & Avenir*, n° 59, p. 120-138.
- Defélix C. (2012), « Gestion des ressources humaines et des compétences dans les territoires », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche J. (coord.), 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, p. 230-235.
- Dietrich A., Pigeyre F., (2014), « Le retour du social : un analyseur des impensés de la GRH ? », *Economies et Sociétés*, Série « Etudes critiques en management », KC, n°3, p. 71-95.
- Dietrich A., Pigeyre F., (2011), *Gestion des Ressources Humaines*, La Découverte, coll. Repères.
- Dietrich A. (2010), *Le management des compétences*, Vuibert.
- Everaere C., Lapoire-Chasset M. (2011), « Le salarié mis à disposition : un *insider* externalisé », *Actes du XXIIème Congrès de l'AGRH*, Marrakech.
- Fernagu-Oudet S. (2012), « Concevoir des environnements capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges de savoirs », *Formation/Emploi*, n° 119, p. 7-27.
- Freyssinet J. (2006), « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Petit H., Thévenot N. (dir.), La Découverte, p. 213-234.
- Freyssinet J. (2009), « Flexibilité et sécurité : quelles stratégies d'acteurs », *Travail et Emploi*, n° 118, avril-juin, p. 113-121.
- Galambaud B. (1983), *Des hommes à gérer*, Entreprise Moderne d'Édition.
- Gazier B. (2003), « L'employabilité », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche J. (coord.), 1<sup>ère</sup> édition, Vuibert, p. 418-427.
- Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2006), « Client, Employeur et Salarié : cartographie d'une triangulation complexe », *Socio-économie du travail*, n° 27 (Economies et Sociétés, Tome XL), septembre, p. 1229-1258.
- Huault I. (dir.) (2002), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de M. Granovetter*, EMS Editions.

- Lascoumes P., Le Galès P. (2007), *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin.
- Palpacuer F., Balas N., (2010), « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », *Revue Française de gestion*, n° 201, p. 89-102.
- Parlier M. (2009), « La construction des parcours professionnels : Editorial », *Education Permanente*, n° 181-4, p. 5-10.
- Pecqueur B. (2000), *Le développement local*, Syros, 2<sup>ème</sup> édition.
- Petit H., Thèvenot N. (dir.) (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte.
- Pérez R., Brabet J., coord. (2004), *Management de la compétitivité et emploi*, L'Harmattan.
- Raveaud G. (2006), « La stratégie européenne pour l'emploi : une politique d'offre de travail », *Travail et Emploi*, n° 107, juillet-septembre, p. 7-18.
- Rorive B. (2005) « Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail », *Revue de l'IREES*, n° 47, p. 117-134.
- Salais R. (2013), *Le Viol d'Europe. Enquête sur la disparition d'une idée*, PUF.
- Salais R., Raveaud G., Grégoire M. (2002) « L'évaluation de l'impact de la Stratégie Européenne pour l'Emploi –Thème 10 : Elaboration des politiques-», *Etude pour la DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité*, janvier.
- Segrestin B., Hatchuel A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Seuil.
- Seignour A. (2002), « Vers un modèle de GRH des firmes globales : le cas des industries agro-alimentaires », *XIII congrès de l'AGRH*, Nantes, p. 371-383.
- Sigot J.-C., Vero J. (2014), « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », *Bref Cereq*, n° 318, janvier.
- Uzzi B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 37-69.