Modernisation de la gestion des ressources humaines et compromis

Un exemple dans l'institution militaire*

Marie-Agnès BARRERE-MAURISSON
Gilles ROBERT
SET-METIS, CNRS-PARIS 1, CSDN

RÉSUMÉ

Au sein de l'institution militaire et en particulier de l'Armée de Terre, la diversité des recrutements, des formations, des métiers, des statuts, rend la gestion de ces personnels complexe et difficile à faire évoluer.

Au tournant des années 90, le système de gestion en vigueur, et notamment informatique, ne permettait plus de répondre de façon efficace aux besoins et aux missions. Par ailleurs, l'organisation se trouvait confrontée à un ensemble de mutations profondes sur le plan des techniques et des hommes qui nécessitaient d'entamer une modernisation de la gestion des cadres. Ceci, en intégrant une planification soigneuse des flux et de l'utilisation des personnels et permettant une meilleure sélection des élites. Il s'agissait donc de rationaliser et de moderniser une gestion qui jusque là était plutôt quantitative, fondée sur la polyvalence et relativement cloisonnée dans le cadre des armes.

L'Armée de Terre a engagé un Plan de Modernisation de sa Fonction Personnel destiné à mettre en place une nouvelle politique de gestion de ses ressources humaines. Mais, du fait des résistances internes, et en particulier culturelles, l'adaptation du système organisationnel a nécessité de prendre en compte la réalité du système d'hommes, pour aboutir à un compromis, rendant cette adaptation supportable pour l'un et l'autre.

Dans la mesure où les rapports de pouvoir dans l'institution ont été pris en compte, on s'écarte donc d'une conception du service public dans laquelle l'Etat est souverain. Ceci montre, à l'évidence, qu'il n'y a pas d'universalité de la GRH entre entreprises et service public. Mais contingence, du fait d'une population spécifique, qui a son histoire et sa culture particulières, et un système organisationnel propre. Ainsi, toute modernisation de la GRH ne saurait être seulement directive, fondée sur des principes, mais elle doit composer avec le réel : ici, des hommes, dont l'image traditionnelle est celle de la disponibilité à la nation.

Ressources humaines et organisation sont, en ce sens, en relation d'interaction constante, voire même d'intégration.

* Ce texte prend appui sur les premiers résultats d'une recherche financée par le Commissariat Général du Plan, dans le cadre de l'appel d'offres sur "La modernisation de l'Etat".

INTRODUCTION

Au sein de l'institution militaire, l'Armée de Terre occupe une place particulière, notamment par l'importance de ses effectifs : elle est à la fois la plus nombreuse, la moins professionnalisée, et développe un système mixte qui fait cohabiter des appelés et des militaires sous contrat et de carrière (un peu plus de 100 000 contre environ 150 000 appelés). La diversité des recrutements, des formations, des métiers, des statuts, rend la gestion de ces personnels particulièrement complexe et difficile à faire évoluer.

Au tournant des années 90, il est apparu que le système de gestion en vigueur n'allait plus permettre de répondre de façon efficace aux besoins et aux missions. Le système de gestion informatique arrivait à péremption, mais surtout l'organisation s'est trouvée confrontée à un ensemble de mutations qui nécessitaient d'entamer une modernisation de la gestion des cadres. Ces mutations sont multiples : la réduction des effectifs et du format (nombre de régiments), les contraintes budgétaires, l'évolution rapide des technologies, l'élargissement des missions et les évolutions géostratégiques. Elles nécessitaient de s'orienter vers une gestion plus souple, plus serrée, intégrant une planification soigneuse des flux et de l'utilisation des personnels et permettant une meilleure sélection des élites. Il convenait donc de rationaliser et de moderniser une gestion qui jusque là était plutôt quantitative, fondée sur la polyvalence et relativement cloisonnée dans le cadre des armes.

On se trouve bien ici dans le cadre de l'introduction contingente d'une modernisation de la GRH. On l'étudiera sous un double aspect : celui de l'adaptation aux nouvelles missions de l'institution, d'une part ; et celui du compromis qui a dû prendre en considération la nécessaire évolution de l'organisation et la réalité sociologique de son champ d'application, de l'autre.

Ainsi, on s'attachera à montrer que l'adaptation du système organisationnel a dû prendre en compte la réalité du système d'hommes, pour aboutir à un compromis, rendant cette adaptation supportable pour l'un et l'autre.

Pour cela, dans un premier temps, on étudiera les principes de gestion par arme et par spécialité ; puis, la mise en œuvre du Plan de Modernisation de la Fonction Personnel. Enfin on verra que les résistances internes ont contraint l'organisation à mettre en place un système intermédiaire, dit de "gestion croisée arme / spécialité".

1- D'UNE GESTION PAR "ARME" À UNE GESTION PAR "SPÉCIALITÉ"

L'institution est en train d'introduire une modification fondamentale, l'idée étant de passer d'une gestion par "arme" à une gestion par "spécialité" ; fondamentale, parce que jusqu'à présent, les militaires ont été formés dans l'idée de polyvalence et d'engagement, plus que dans celle de professionnalité.

Le fil directeur de l'analyse est la proposition - apparemment paradoxale - suivant laquelle : "la professionnalisation conduit à la déprofessionnalisation". La "professionnalisation", c'est justement l'introduction de la notion de métier ; la "déprofessionnalisation", c'est la perte de spécificité de la fonction traditionnelle des militaires. C'est en fait une analyse du passage du "métier de militaire" vers "militaire, un métier comme les autres".

L'introduction de la notion de métier, dans l'institution militaire - et en particulier pour les officiers de l'Armée de terre - correspond également à un mouvement d'individualisation et d'autonomisation du rapport à l'emploi. Dans l'institution émerge la notion de rapport individuel à une qualification, à un poste, tandis que prévalait auparavant l'adhésion à l'institution et à ses valeurs.

On va définir les gestions par arme et par spécialité dans leurs spécificités et caractériser les grands traits qui les différencient. Cette distinction renvoie aux oppositions suivantes :

polyvalence / spécialité
conformité au modèle / spécificité
quantité / qualité
sureffectif / pénurie d'emploi.

1-1- La gestion par "arme"

Depuis de nombreuses décennies l'Armée de Terre s'est organisée autour de la notion d'arme. Une "arme", c'est par exemple : la cavalerie, les troupes de marine, le génie, les transmissions, etc. La notion renvoie à la réalité traditionnelle des armes qui étaient présentes sur les champs de bataille. Elle est la base de la classification des corps de troupe d'après leur mode d'action, leur structure, et plus généralement la mission donnée à une collectivité de corps ; elle s'est étendue au personnel appartenant à cette collectivité. Chacune véhicule une identité à travers des traditions, des valeurs partagées et une culture spécifique.

"Une arme, c'est un savoir-faire, et un savoir-être" dit-on à l'Etat Major. Le savoir-faire est une fonction opérationnelle. C'est pourquoi une arme est un système de gestion du personnel. Le savoir-être, c'est une culture ; c'est la source de la cohésion.

Chaque arme gère ses personnels, l'affectation des individus se faisant à l'intérieur d'une unité ou d'un organisme, où ils exercent une fonction. Tout au long de sa carrière, un même individu exerce ainsi différentes fonctions ; mais elles ne sont pas forcément toutes liées entre elles. C'est pourquoi, prédomine la notion de polyvalence.

C'est directement le chef qui décide de l'affectation ; en ce sens, l'individu est soumis à l'autorité de son chef immédiat. De la sorte, on "donne", pour ainsi dire, des hommes au chef ; et celui-ci les affecte. L'affectation se fait en fonction des besoins du service ; on inscrit la personne là où il y a une place qui correspond, en principe, à sa qualification. Mais lorsque ceci n'est pas possible, elle se forme sur le tas. Outre la souplesse, cette gestion permet une adaptation au cas par cas.

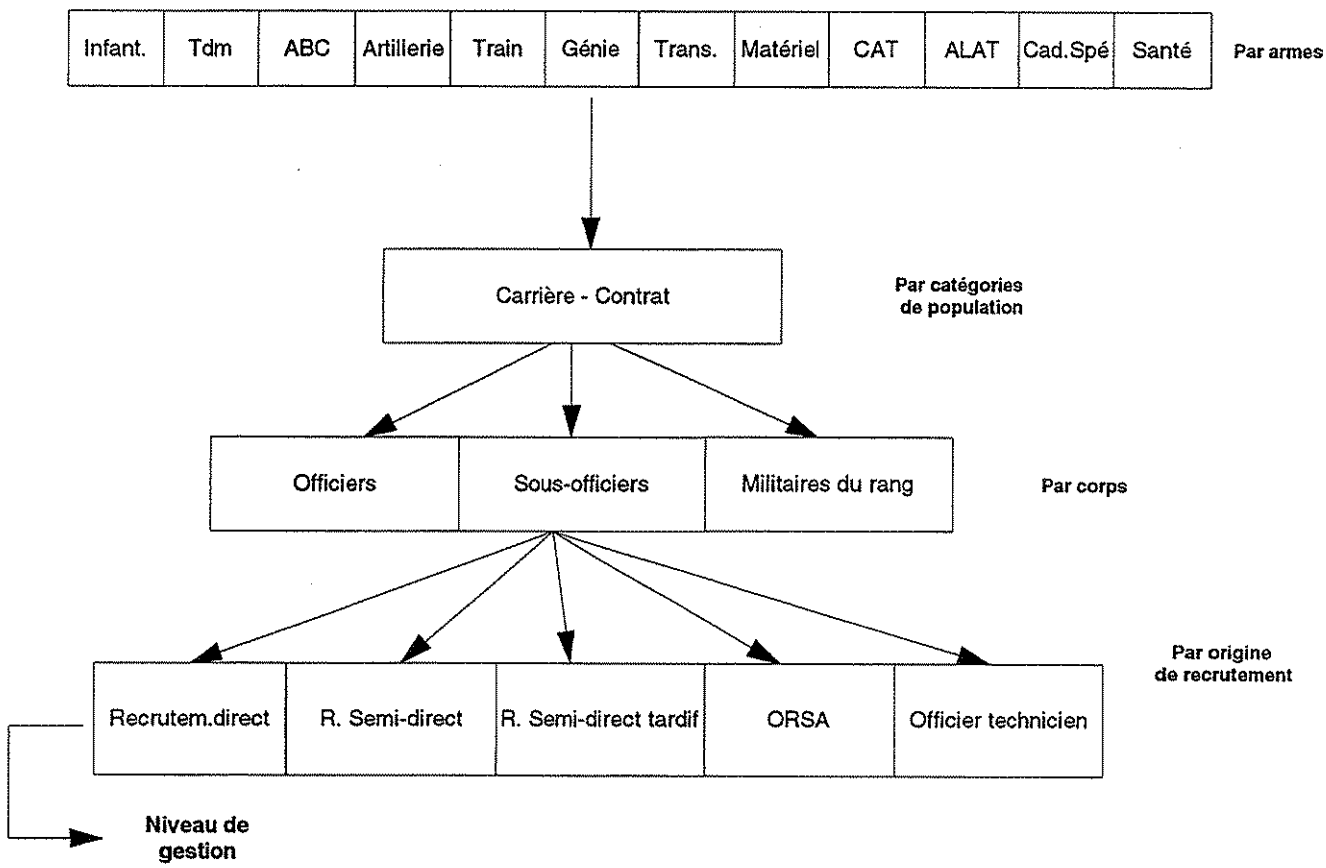
Le système fonctionne donc essentiellement de façon verticale et même pyramidale, comme c'est le cas dans toute structure éminemment hiérarchique (cf. schéma n°1). Il s'appuie sur une réalité qui prévalait jusqu'à ces derniers temps : la quantité, et une gestion de ressources globales générant un sureffectif de fait et une méconnaissance des besoins réels. C'est bien parce qu'il y a

une quantité suffisante d'hommes que l'on peut ainsi les répartir au gré de la demande des services, sans tenir toujours explicitement compte d'une spécialité individuelle.

En matière de structure organisationnelle, l'on peut dire que dans cette conception, c'est la notion d'institution qui prévaut. Avec pour corollaire, les notions d'adhésion, de valeurs, et de culture propre.

Enfin, c'est sa fonction qui justifie la place de l'individu dans l'organisation et son savoir général, résultat de son passage - souvent pour les officiers - par une grande école militaire et par une formation complémentaire en cours de carrière.

Schéma n° 1 : Gestion par armes



1-2- La gestion par "spécialité"

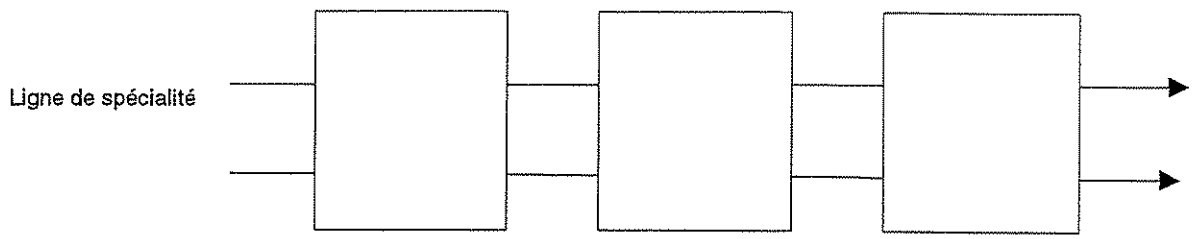
La gestion par spécialité renvoie - à l'opposé de la gestion par arme - à la notion de corps de métier (elle est déjà en vigueur dans l'Air et la Marine) et s'appuie sur l'idée que l'on a affaire à des individus qui sont tous, et chacun en particulier, des "spécialistes". Chacun est ainsi titulaire d'une qualification, d'une formation, d'un diplôme. Il s'agit là d'un "titre" individuel, et la personne se trouve affectée en fonction de cette qualification particulière sur un poste de travail spécifique. Il se produit donc une adaptation entre un individu et un poste, sans référence à une hiérarchie immédiate, mais par une sorte de contrat libre entre l'intéressé et l'organisation. Et l'on peut alors avoir une gestion, une division du travail, plus efficace, avec le meilleur homme au bon poste.

Le système fonctionne ainsi de façon horizontale, à chaque niveau de qualification - et non plus verticalement à l'intérieur d'un même service - (cf. schéma n°2). D'où l'importance accordée à la qualité des individus, liée à leur spécificité. Un tel système peut donc aller de pair avec la rareté des ressources humaines, en particulier avec la déflation des effectifs dont l'Armée de Terre est l'objet. Qui plus est, ce mouvement s'inscrit dans le cadre du développement des technologies (les hommes deviennent des techniciens) au sein de cette même armée.

Enfin, l'idée est également de viser à une plus grande équité entre les individus, quelles que soient leur arme d'appartenance et leur spécificité.

On est bien ici dans le cas d'une structure "organisationnelle", et non plus institutionnelle. Celle-ci est fondée sur la gestion des savoirs-faires et donc la mise en œuvre, d'une certaine façon, de "métiers". On est obligé, en effet, de spécifier les emplois, de délimiter leurs contours.

Schéma n° 2 : Gestion par spécialité



2- PRATIQUES DE MODERNISATION

L'Armée de Terre met en place une "Mission Fonction Personnel" qui a pour objet de moderniser la "Fonction Personnel" en proposant un plan visant à optimiser la gestion des ressources humaines. Déjà, la notion de gestion des ressources humaines est nouvelle ; puisqu'avant, on parlait seulement d'effectifs personnels.

Ce plan vise une gestion d'ensemble. Jusqu'à présent, la définition et la classification des emplois n'avaient jamais été faites ; d'où la méconnaissance réelle des besoins.

Le Plan de Modernisation de la Fonction Personnel (PMFP)

Antérieur au projet Rocard concernant la modernisation de l'Etat, il a été mis au point pour des raisons internes à l'institution : gestion morcelée de la population, manque de vision prospective, non reconnaissance de la fonction personnel dans la structure de commandement.

a- historique :

C'est en 1989, que le Général Chef de l'Etat-Major de l'Armée de Terre a décidé de lancer un plan global de modernisation de la fonction personnel. Le contrat concernant le système informatique de la Direction des Personnels Militaires de l'Armée de Terre (DPMAT) venait à sa fin . On a alors engagé un audit extérieur et créé un bureau temporaire de l'Etat-Major : la Mission Fonction Personnel (MFP).

Le plan de modernisation vise à corriger un certain nombre de dysfonctionnements , tels qu'ils sont apparus après étude. En particulier, le manque de visée prospective dans la gestion actuelle des carrières et l'absence d'une réelle fonction "ressources humaines". Mais également, l'inadaptation de la gestion par arme à une utilisation optimale des compétences des individus. On veut donc à la fois des ressources plus qualifiées et mieux gérées ; capables également de coopérer avec d'autres armées. Il faut renforcer le professionnalisme, et être capable de faire face aux exigences de la technologie.

Le besoin s'est fait sentir de moderniser le gestion des personnels à travers trois constats :

-le morcellement de la population interdisait une gestion d'ensemble ,

-la fonction personnels était éclatée et non reconnue,

-et l'insuffisance de la prévision générait un manque de transparence des carrières.

b- objectifs :

Le PMFP est un projet commun à l'ensemble de l'Armée de Terre : il est piloté par l'Etat Major, auquel est associé pour sa mise en œuvre un consultant civil. Cinq objectifs majeurs sont fixés :

- une plus grande efficacité dans l'emploi des compétences,
- une anticipation des besoins permettant une meilleure adéquation besoins-ressources,
- une plus grande souplesse dans la gestion des carrières,
- un professionnalisme renforcé,
- et une connaissance exacte du coût des ressources humaines.

Celà revient à passer d'une gestion des personnels un peu paternaliste et au coup par coup à une véritable gestion moderne.

Dans le cadre de ce Plan, la MFP a pour objectif de mettre au point les modifications envisagées dans la gestion des personnels. En premier lieu, en adaptant la Fonction Personnel, et en la réorganisant, notamment par la création de réels systèmes d'information.

L'intention est, en effet, de mettre en place un système d'information global de la fonction Ressources Humaines, à partir d'une base de données et d'un référentiel uniques.

c- fonctionnement :

Une équipe est chargée de mettre en œuvre les nouveaux concepts et les nouveaux outils. Une autre a en charge de réaliser les nouveaux "catalogues" des emplois, ainsi que les trajectoires de carrière, et les besoins en formation. Il s'agit, en fait, de "spécifier" les emplois.

La démarche est aussi prospective avec la mise en place de systèmes permettant de tester des hypothèses de gestion par simulation des trajectoires de carrière avec leurs effets sur celles ci.

la spécification des emplois :

Elle consiste à mettre en cohérence les différentes modalités de gestion du personnel : recrutement, formation, notation, orientation, affectation. Et de permettre une politique prévisionnelle à la fois quantitative mais aussi qualitative. Elle a pour but de décrire et de mettre à jour régulièrement les besoins en compétences de l'organisation. On pourra ainsi doter la fonction personnel d'un langage de référence commun en matière de métier. De plus, on renforcera l'attractivité des carrières par l'élaboration de plans personnalisés en termes de métier, et ce sur une durée de cinq ans.

"Spécifier" les emplois, celà revient, par exemple sur le pôle de compétence des Sciences Humaines, à définir les limites du domaine, les structures, les fonctions, les postes. On peut alors préciser le contour des emplois et la formation adaptée.

d- mise en place

La mise en place d'une Fonction Ressources Humaines a permis le recentrage de l'Etat Major de l'Armée de Terre (EMAT) sur son rôle de conception d'une politique générale de gestion des ressources humaines, à travers la création d'une Division Organisation Ressources Humaines et d'un Bureau Planification Ressources Humaines. Jusque là, dans les faits, c'était la DPMAT qui assurait une grande partie de cette fonction.

Dès lors, le travail de spécification des emplois, qui vise donc à faire un inventaire des compétences nécessaires exige aussi de réfléchir sur les besoins en formation.

e- le problème de la formation

Des travaux ont été engagés sur le thème de la formation suivant plusieurs axes : formation générale, formation de domaine de base, formation afférente à une filière, et formation d'adaptation, c'est-à-dire dispensée de façon complémentaire en fonction du poste d'affectation.

Voir, à ce sujet, le tableau n°3 récapitulatif concernant les notions d'emploi et de formation.

Tableau n° 3 :
Principales notions
de la spécification des emplois et de la formation

Emplois	Formation
Domaine de spécialité	Action de formation
Emploi	Cursus de formation
Filière	Module de de formation
Fonction	Type de formation
Niveau de responsabilité	
Pole	
Type de filière	

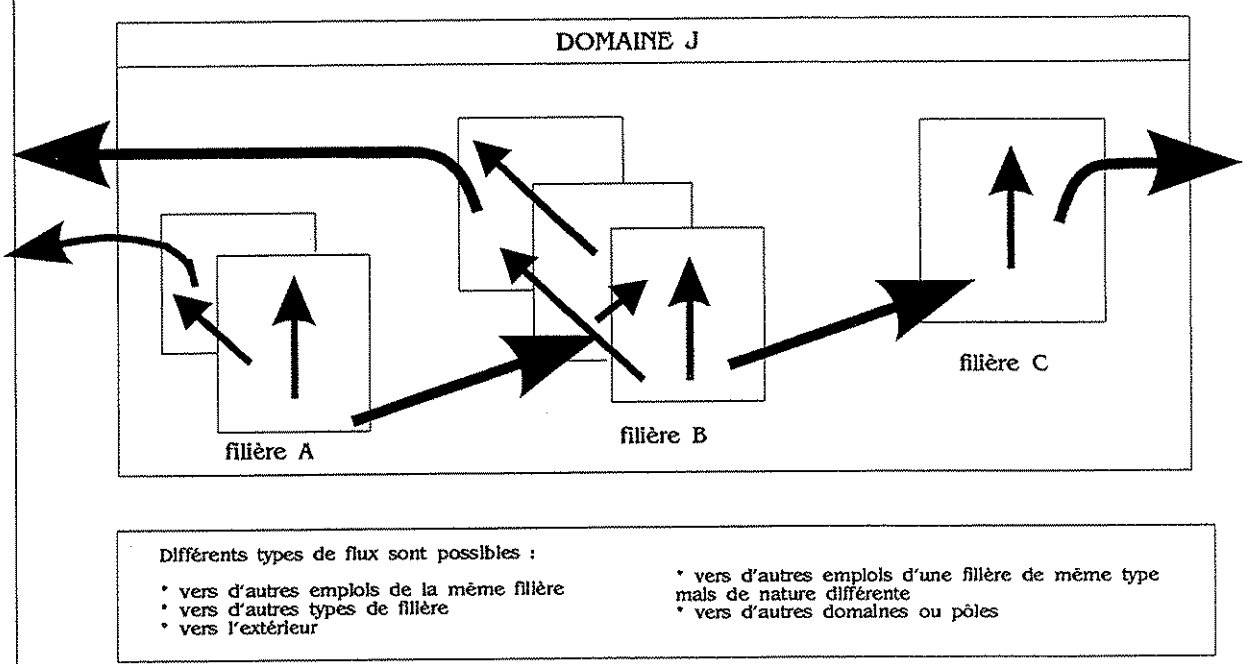
f- filières d'emploi et gestion des carrières

Une filière est une trajectoire de carrière au sein d'un domaine d'emploi, de spécialité. La gestion des carrières individuelles exige de tenir compte du passé de la personne et d'envisager ses possibilités à venir. C'est à ce souci que correspond la notion de filière .

Un emploi, c'est un ensemble de fonctions d'un même niveau de compétence au sein d'une filière, constituant une étape dans une trajectoire de carrière. On peut alors aborder avec ce type d'outil, le problème des flux entre les emplois. Ils sont de plusieurs types : vers d'autres emplois de la même filière, vers d'autres filières, etc...et vers l'extérieur.

Voir le schéma n°4 de flux possibles entre les emplois.

Schéma n° 4 :
Autre caractéristique des domaines : les flux entre les emplois



3- LA SITUATION À L'HEURE ACTUELLE : LA GESTION CROISÉE ARME/SPÉCIALITÉ

La logique du PMFP tendait au passage de la gestion par arme à la gestoion par spécialité. Or, on s'est arrêté au principe de gestion croisée arme/spécialité, qui apparaît comme un compromis.

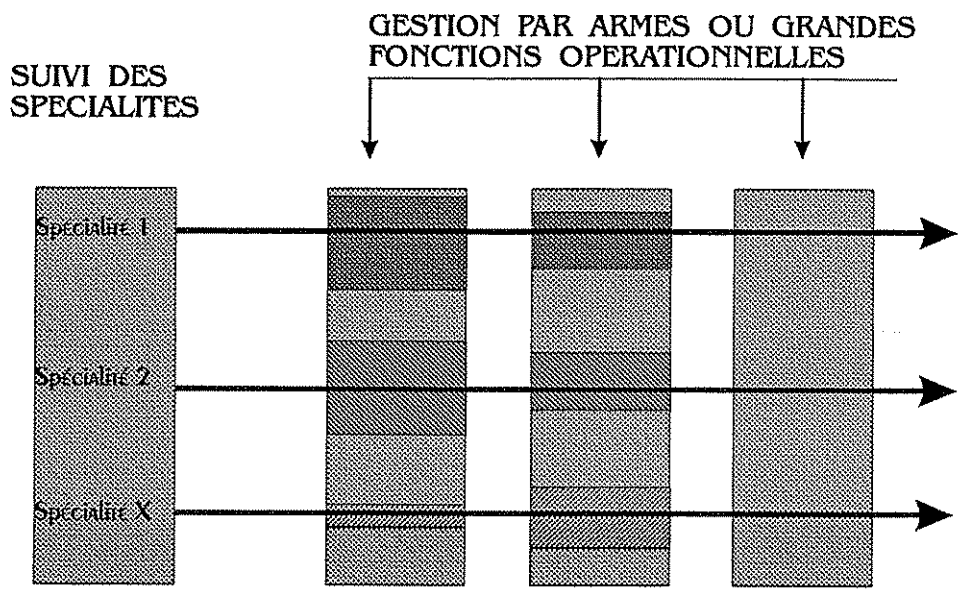
En fait, il s'est avéré que l'on ne pouvait pas faire disparaître l'organisation par arme et service, car c'est un principe qui reste, dans l'Armée de Terre, le support des traditions et le garant de la cohésion. Il y a là un véritable enjeu culturel. Face aux résistances internes, il fallait trouver un compromis : on ne pouvait concevoir l'arme sans la spécialité, et réciproquement.

3-1- La gestion croisée arme/spécialité : son principe de fonctionnement

La gestion dite "croisée" combine une gestion par armes, ou grandes fonctions opérationnelles (par exemple, l'infanterie, etc.) et une gestion par spécialités.

On est alors en présence d'un réel "croisement" (cf. schéma n°5), puisque le premier mode de gestion fonctionnait de façon verticale, tandis que nous avons défini le second de façon horizontale.

Schéma n° 5 : Gestion croisée arme/spécialité



Il est maintenant intéressant de s'interroger sur les raisons de ce compromis, qui marque d'une certaine façon les limites du processus de spécialisation "totale". On peut, à notre sens, analyser la situation sous deux aspects différents, mais qui finalement convergent. D'un coté, la nécessaire adaptation aux mutations de l'institution - et pas seulement l'Armée de Terre, mais bien l'ensemble interarmées -. De l'autre, la résistance à ce même changement et la prise en compte de la réalité culturelle.

En d'autres termes, on est face à un conflit organisationnel, qui concerne à la fois les individus et l'institution.

3-2- D'un coté la nécessaire adaptation au changement . . .

a- C'est, en particulier, l'inéluctable réduction du format de l'Armée de Terre. Rappelons que le problème de la reconversion est tout à fait crucial à l'heure actuelle : "35000 soldats à reconvertir en cinq ans ...c'est autant que la sidérurgie au début des années 80", titrait, il y a peu, Le Nouvel Observateur. La reconversion est quasiment une obligation morale pour l'institution, car elle est inscrite dans les garanties liées au statut. L'engagé, en effet, ayant accompli des services d'une durée d'au moins quatre ans peut recevoir une formation professionnelle garantie par le statut général des militaires (article 95) ; qui le prépare ainsi à l'exercice d'un métier lorqu'il retourne à la vie civile.

Ceci correspond pour l'Armée de Terre à un souci en amont, celui de maintenir des flux réguliers de personnels jeunes et contribuer de la sorte à améliorer la qualité du recrutement. Si "30% des sous-officiers et des engagés ratent leur reconversion dans la vie civile" (Le Monde, 8/9/92), il n'en reste pas moins que 70% s'étaient bien reconvertis (enquête de l'Observatoire Social de la Défense).

En principe, d'ici 1997, l'Armée de Terre devrait dissoudre la moitié de ses divisions blindées. Par ailleurs, la déflation prévue inévitablement dans les années à venir, passage à 225000 hommes d'ici 1997 contre 245000 en 1992, va se traduire par une augmentation du taux d'encadrement par voie de conséquence (par réaffectation des cadres qui étaient dans les unités nouvellement dissoutes).

b- Mais, l'adaptation au changement, c'est également, l'interarmisation, c'est-à-dire la coopération croissante avec les autres armées. L'interarmisation, justement, exige la spécialisation et la professionnalisation, ainsi que la complémentarité.

3-3- De l'autre, la résistance au changement . . .

Mais, ce "compromis" que représente la gestion croisée arme/spécialité peut aussi être analysé comme une forme de résistance.

a- la résistance culturelle :

La "résistance" à l'introduction de la seule gestion par spécialité, c'est d'abord la peur de perte d'autonomie. C'est, en effet, introduire l'"objectif", au détriment du subjectif. C'est donc la peur de la rigidité, mais surtout la peur de perte d'identité - justement celle dont on parlait à propos de la gestion par arme.

Plus largement, on peut dire également que c'est la peur de perdre des avantages, et peut-être aussi le refus de la transparence, qui rigidifie les comportements et enlève de l'initiative au chef. La transparence exige de justifier la nécessité de telle ou telle affectation ..., tandis que l'on souhaite préserver son pouvoir et sa marge de manœuvre.

Mais, il faut dire également que dans le contexte actuel de déflation et de réforme, qui vise principalement l'Armée de Terre, celle-ci a tendance à se "rétracter sur elle-même", comme dit un des responsables de la Mission Fonction Personnel. Cela remet notamment en jeu les filières qualifiées d'"occultes" - telle la Légion -.

b- la résistance au sein de l'institution : la lutte des pouvoirs

On peut aussi voir, à travers la réforme, un enjeu très fort de pouvoir à l'intérieur même de l'institution ; à savoir entre le Chef d'Etat Major (CEMAT) et son Etat-Major, d'un coté ; la Direction des Personnels Militaires de l'Armée de Terre (la DPMAT), de l'autre. Celle-ci, qui dans les faits, assurait une grande partie de la conception et de la mise en œuvre de la politique des personnels (à la place, en quelle que sorte de l'EMAT), continuera d'effectuer la gestion dans le cadre des armes. Tandis que s'opérera un regroupement de toutes les activités de l'Etat Major liées à la Fonction Personnel (au sein de la Division Organisation-Ressources Humaines).

Ainsi on assiste à une réorientation des actions plus conforme avec les rôles initiaux de chaque organisme : la DPMAT ne définit plus "sa" politique des personnels mais concentre son action sur la gestion. La définition de cette politique devient l'apanage du Bureau Personnels Ressources Humaines (BPRH) de l'EMAT qui "récupère" ainsi une ressource stratégique qui lui avait échappée.

Ceci apparaît bien à travers les nouvelles attributions du BPRH :

- élaboration de la politique des ressources humaines de l'Armée de Terre,
- élaboration des orientations majeures relatives aux carrières, à la formation, et à la condition des personnels,
- définir une politique prospective et prévisionnelle des effectifs.

*

On peut se demander si le compromis trouvé ne serait pas également le signe du croisement entre deux logiques traditionnellement antagoniques. A savoir, d'un coté, la logique républicaine, suivant laquelle chacun a la possibilité de faire carrière ; de l'autre, la logique élitiste.

CONCLUSION

Confrontée à un contexte en pleine évolution, caractérisé par des mutations profondes sur le plan des techniques et des hommes, l'Armée de Terre a engagé un Plan de Modernisation de sa Fonction Personnel destiné à mettre en place une nouvelle politique de gestion de ses ressources humaines. Ceci représente un investissement majeur, puisque ce projet qui s'applique à la totalité des cadres et s'étale sur cinq ans, mobilise 220 personnes. Il est par ailleurs conduit en liaison avec des consultants civils pour un coût estimé à 233 MF.

On constate que l'on aboutit à un système dans lequel la modernisation de la gestion des personnels est liée à une refonte des structures organisationnelles. Ceci constitue, de notre point de vue, une nouveauté et une spécificité du service public, dans lequel, jusqu'à présent, le système organisationnel et le système d'hommes étaient en situation d'autonomie relative. On peut également se demander s'il n'y a pas là une nouveauté et une spécificité, dans la mesure où les rapports de pouvoir dans l'institution ont été pris en compte ; on s'écarterait donc d'une conception du service public dans laquelle l'Etat était souverain.

Ceci montre, à l'évidence, qu'il n'y a pas d'universalité de la GRH entre entreprises et service public. Mais contingence, du fait d'une population spécifique, qui a son histoire et sa culture particulières, et un système organisationnel propre. Ainsi, toute modernisation de la GRH ne saurait être seulement directive, fondée sur des principes, mais elle doit composer avec le réel : ici, des hommes, dont l'image traditionnelle est celle de la disponibilité à la nation.

Ressources humaines et organisation sont, en ce sens, en relation d'interaction constante, voire même d'intégration.

BIBLIOGRAPHIE

-BARRERE-MAURISSON M.A. (1990) "Gestion de l'emploi et stratégie des acteurs: au-delà des frontières de l'entreprise"-Economies et Sociétés- Tome XXIV-n°4, pp.63-79

-BODIGUEL J.L. et Rouban L. (1991) "Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires" - Revue Française de Gestion, n°85, pp.89-98

-BOENE B. (1990) "Permanence et relativité de la spécificité militaire" in "La spécificité militaire"- B.BOENE, ed.- A.Colin- pp.188-240

- Les Cahiers du Management (1992) "Métiers et qualifications"- Ministère de l'Equipement, du logement et des transports, n°10

-CHEVALIER J. (1988) "Le discours sur la qualité administrative"- Revue Française d'Administration Publique- n°46- - pp.121-143

- CROZIER M. (1988) "Comment réformer l'Etat? Trois pays, trois stratégies: Suède, Japon, Etats-Unis" Rapport au Ministre de la Fonction Publique et des Réformes Administratives-La Documentation Française—124 p.

-DEMAILLY L. (1992) "Simplifier ou complexifier ? Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique" - Sociologie du Travail, n°4,pp.429-450

-La Documentation Française (1988) "La fonction publique de l'Etat en 1988"-Rapport du Ministère de la Fonction Publique et des Réformes Administratives 233 p.

- GADREY J. (1990) "Pour une nouvelle régulation des rapports sociaux dans le secteur des services" - Revue Economique, n°1, pp.49-70

-Institut de l'Entreprise (1991) "Modernisation de l'Etat et compétitivité" - CNPF, nov-déc. pp.19-28

-Institut de l'Entreprise (1991) "La modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur public", Revue française d'administration publique, n°59, pp.413-426

-Revue Française d'administration Publique (1991) "Gestion publique-gestion privée", n°59

-ROUBAN L. (1991) "Le client, l'usager et le fonctionnaire : quelle politique de modernisation pour l'administration française ?", Revue française d'administration publique, n°59, pp.435-444

-TOULEMONDe J. (1991) "Stratégie et micro-stratégies dans l'administration"- Revue Française de Gestion, n°85, pp.73-81