

**RESSOURCES HUMAINES ET GESTION :****Entre l'entrepreneur et  
l'employeur***Martine BURDILLAT***RÉSUMÉ**

La "grande entreprise" a opéré dans la dernière décennie une évolution profonde et, semble-t-il, durable, du "mode de gouvernement" de l'emploi. Cette mutation est liée à l'internationalisation de l'activité économique, aux formes de la compétitivité, et à un renouvellement des critères d'évaluation des ressources et performances des entreprises multi-divisionnaires [Chandler, 1977].

La mise en place d'une gestion coordonnée de l'emploi dans ce type d'entreprises constitue une nouveauté. Jusque récemment, l'instance centrale n'apparaissait jamais en tant que telle ; elle laissait les niveaux intermédiaires (filiales, sociétés contrôlées, sites, ...) définir et négocier leur politique de main-d'oeuvre [Freyssinet, 1981]<sup>1</sup>. Dorénavant les politiques de l'emploi ne trouvent plus leur principale inscription dans le champ de l'employeur, elle sont moins utilisées comme une contrepartie permettant de garantir la paix sociale dans les négociations collectives au plan local. Elles deviennent explicitement une préoccupation d'entrepreneur.

C'est dans ce contexte que les directions des grandes entreprises françaises mettent actuellement en place des outils de gestion nouveaux et engagent des processus inédits de concertation, voire de négociation sur l'emploi.

L'irruption de l'entrepreneur n'induit pas un modèle unique, un "one best way" de l'emploi. Une certaine latitude existe et l'option retenue résulte en définitive des choix sociaux que l'employeur et l'entrepreneur sauront solidairement élaborer pour que s'établisse une congruence entre l'optique des salariés (optique du "social") et l'optique des activités (optique de l'"économique").

L'objet de cette contribution est de caractériser les modalités selon lesquelles s'effectue l'émergence de cette nouvelle logique et comment la problématique de la compétitivité conduit à formuler la question de l'emploi. L'article cherche à identifier les évolutions, voire les ruptures, dans les modes de gestion des ressources humaines portées par cette innovation socio-productive encore incertaine : la prise en compte de la variable emploi dans la formulation de la politique générale du groupe. Nous nous appuyons sur les résultats de recherches menées sur l'emploi dans plusieurs groupes industriels appartenant aux secteurs informatique et de la métallurgie [Burdillat, 1990].

## I. L'EMPLOI, UNE RÉALITÉ D'ENTREPRENEUR POUR L'EMPLOYEUR.

Deux logiques distinctes caractérisent aujourd'hui la notion d'emploi pour l'entreprise. En premier lieu la référence agissante est celle de l'employeur et des relations sociales : la définition de la population concernée par la politique de l'emploi s'arrête alors aux contours juridiques de l'entreprise, et le territoire de l'emploi retenu dans les outils de gestion, comme dans les accords, correspond à celui des salariés directement liés par un contrat de travail en France. Cette définition est restrictive par rapport à la réalité des activités et des emplois situés hors territoire national ou contrôlés par les rapports de sous-traitance ou de réseaux.

Le territoire de l'emploi, tel qu'il est retenu ici pour la gestion et la négociation, coïncide avec la responsabilité juridique de l'entreprise en tant qu'employeur national. Cela ne constitue pas une spécificité française ; pour l'ensemble des entreprises européennes, la référence nationale prévaut pour la concertation et la formalisation des outils de gestion en matière d'emploi parce qu'un ensemble de facteurs externes prédéterminent, au niveau national, la conception de l'emploi, les modes de sa prévision et de sa négociation [Brunhes et Annandale, 1989].

L'emploi relève d'un second type de déterminations qui appelle des critères de gestion radicalement nouveaux ; en particulier les approches gestionnaires transversales conduisent les grandes entreprises à appréhender la main-d'oeuvre dans une certaine autonomie vis-à-vis des établissements, des lieux conventionnels de traitement des relations sociales. On peut qualifier cette fonction de "gestion entrepreneuriale" des ressources humaines. Cette gestion n'a que peu de rapports directs avec les référents traditionnels de la "gestion sociale". La fonction entrepreneuriale s'inscrit sur un territoire international et prend en compte une autre dimension, celle de la coordination des compétences.

Les politiques d'internationalisation des entreprises françaises s'accompagnent maintenant de réflexions et d'actions concernant la complémentarité ou le double emploi éventuel des savoir-faire existants. Selon les stratégies d'alliances et en fonction des décisions prises dans l'alternative "make or buy", les besoins en compétences au sein des différents segments de la firme sont appelés à se redéfinir ; d'où un besoin de lisibilité des compétences nationales. En France, cette lisibilité n'était pas acquise : les informations concernant les "qualités" de la main-d'oeuvre étaient dispersées au plan local, en particulier dans les établissements qui assuraient jusqu'alors une gestion sociale autonome de leur main-d'oeuvre.

La mise en place, à l'échelle du groupe, d'outils centralisés de gestion de l'emploi remédie à l'absence d'instrument global de pilotage et la gestion de l'emploi est déclarée partie prenante de la gestion de l'économie de l'activité. Mais la mise en oeuvre de cette intégration ne se fait pas de façon immédiate. Des résistances se manifestent ; elles proviennent de la mise en tension de

deux champs d'action qui doivent trouver la formulation conjointe de réalités antérieurement appréhendées de façon séparée.

### A. L'entrepreneur et l'employeur : la mise en tension de deux champs d'action

Le discours tenu actuellement sur les R.H. permet d'énoncer idéalement l'indissociabilité des deux fonctions de l'entreprise. Il génère une nouvelle appréhension de l'emploi qui opère le plus souvent un déplacement des critères et lieux traditionnels, ayant un caractère conventionnel et juridique (l'établissement ou la société) vers des critères et lieux dont la réalité est économique et gestionnaire (le produit, le métier). Un glissement s'opère donc dans la représentation de la main-d'oeuvre. Elle n'est plus formulée à partir du lieu juridique d'effectuation du travail : "ils travaillent ensemble dans cet établissement", mais à partir de la forme de contribution à l'activité : "ils contribuent à tel métier de l'entreprise".

L'opération de codage ou de catégorisation qui se construit parallèlement à cette reformulation, à l'occasion par exemple de la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE), permet d'appréhender collectivement la main-d'oeuvre, en fonction d'un certain nombre de "repères" nouveaux, autour notamment de "territoires productifs" qui correspondent à des "activités", des "métiers", relevant de l'ordre de la gestion productive de l'entreprise. La problématique qui organise ces formes nouvelles d'appréciation de l'emploi présente des homologies avec celle de l'organisation et de la gestion que formalisent certains économistes industriels. Certains auteurs soulignent en effet l'importance de l'identification d'invariants permettant de structurer une représentation relativement stable de l'économie de l'entreprise : l'activité, le métier [Lorino, 1989 ; Mercier, 1988]. Tendanciellement, l'immersion de la gestion de l'emploi dans la problématique de l'entrepreneur décline les repères traditionnels de la gestion de la main-d'oeuvre au profit de repères économiques.

Deux fonctions, assumées antérieurement de façon séparée, sont désormais conjointement formulées : celle de la performance et celle de la gestion de la main-d'oeuvre. Ces deux dimensions renvoient à la double identité de l'entreprise : une identité d'entrepreneur (résultats - marché/produit) qui la conduit à envisager l'emploi dans une problématique de coordination et de performance des compétences collectives, et une identité d'employeur qui constitue le vecteur de certaines formes d'obligations sociales, notamment l'édiction de règles et de normes vis-à-vis de ses employés.

Toutefois, les champs d'action de l'entrepreneur et de l'employeur se sont historiquement spécialisés [Edwards, 1979 - Thompson, 1983], en sorte que, en dépit des discours, les processus et les outils retenus lors de la mise en place d'une GPE ont enregistré cette dissociation. Il en résulte un double lieu d'évaluation de l'emploi et de la main-d'oeuvre :

- un lieu centralisé "stratégique" qui analyse l'emploi à partir d'appréciations collectives orientées par

des objectifs de performance globale. La représentation est alors bâtie sur la contribution des "emplois/activités" à la performance de l'entreprise ; c'est là que se construit le contenu gestionnaire de l'emploi ;

- les lieux d'effectuation du travail dans lesquels sont engagés les salariés. Ces lieux définissent un espace social de gestion, celui qui était porteur jusqu'alors des règles d'emploi reconnues par l'employeur et les salariés.

L'articulation de ces lieux de gestion génère un certain nombre de problèmes. Ils proviennent du télescopage de deux processus identifiés par Midler à l'occasion de l'analyse des cercles de qualité [Midler et alii, 1986] :

- Le premier processus est relatif à "l'action d'un champ de diffusion, tendant à promouvoir des méthodes standardisées, opérant sur un vaste espace et sur une période courte (quelques années tout au plus)". Les outils et démarches centralisés de gestion de l'emploi (la GPE) assurent alors la diffusion de références nouvelles pour la gestion des R.H.

- Le second processus est "un processus d'intégration propre aux entreprises, par lequel l'introduction de l'innovation se traduit par une évolution réelle des pratiques". Les initiatives associées à la gestion locale des compétences et à la réévaluation des salariés et de leur employabilité assurent ici cette dynamique (la GAC, gestion anticipée des compétences).

C'est conjointement par normalisation (action du centre) et par innovation (action des périphéries) que s'engage une redéfinition des territoires et des rationalités agissant dans la gestion de l'emploi et des salariés.

## B. L'emploi : différentes définitions et rationalités à l'oeuvre

L'emploi dans l'entreprise ne fait l'objet ni d'une appréhension, ni d'une définition uniques, parce que différentes composantes assurent conjointement sa production et dessinent en même temps des principes assez différents pour son évaluation [Burdillat, 1990].

**TABLEAU 1 - LES COMPOSANTES DE L'EMPLOI**

EMPLOI	Composante	Description
	Un poste, une tâche	Vision technique et théorique du travail élaborée par les concepteurs de l'activité
	Des compétences	Le travail tel qu'il est pratiquement réalisé par les salariés, sous l'influence des hiérarchies directes
	Une mission, des performances	L'utilité et la performance du travail du point de vue de la profitabilité : les financiers et les managers
	Une politique d'entreprise	La redéfinition des règles et du contrat d'emploi par les dirigeants de l'entreprise

Chacune de ces composantes correspond à des champs d'action spécifiés par des rationalités, des temporalités et des acteurs distincts. Le tableau suivant

permet leur repérage et indique les effets tendancielles provoqués par la mise en place d'un gouvernement de l'emploi.

**TABLEAU 2 - LES LOGIQUES DE GESTION DE L'EMPLOI**

TYPES DE RATIONALITÉ	CHAMPS D'ACTION ACTEURS ET TEMPORALITES	EFFETS "GOUVERNEMENT" DE L'EMPLOI
Profitabilité	Direction financière effectifs temporalité de la stratégie industrielle	G.P.E. -Entrée des RH dans la réflexion stratégique -Concertation syndicale sur l'évolution des emplois
Technique	Direction et conception techniques Raisonnement investissement par simulation théorique de la productivité et de l'efficacité	Objectifs de qualification et de changement de l'organisation du travail Introduction de repères sociaux dans l'appréciation de la productivité.
Ressources Humaines	D.R.H. et partenaires syndicaux - Droit du travail  Classification	Gestion anticipée des compétences - Coopération et contrats entre les salariés et les hiérarchies flexibilité - Redéfinition du rôle des établissements

Le renforcement de la logique de l'entrepreneur dans la gestion de l'emploi conduit à l'introduction d'une "rationalisation du social" au sein des champs d'action stratégique et industriel. Le cheminement traditionnel qui permettait d'instruire en bout de chaîne un "social" qui enregistre les effets inéluctables de la stratégie se trouve réinterrogé. La rationalité technique ne résulte plus des seules possibilités financières d'investissement, mais tend à s'évaluer en termes d'efficacité économique et sociale.

La mise en oeuvre de cette dynamique implique des modifications profondes des territoires et des prérogatives installées dans les modes de gouvernement actuel des entreprises. Ce sont des façons nouvelles d'envisager et de mesurer la performance. Elles poussent à l'approche globale et décloisonnée, qui est préconisée aujourd'hui. L'approche engage le repositionnement de chacun des segments constituant l'entreprise vis-à-vis d'un intérêt supérieur ; cela suppose l'émergence d'une capacité locale à percevoir, à comprendre et à adhérer à cet intérêt supérieur. Ce processus implique des changements qui affectent et affecteront fortement l'organisation de l'entreprise et l'ensemble des contrats et des références qui lient le centre et ses multiples segments périphériques. Ceux-ci (sites, directions, fonctions ...) se sont en effet cristallisés en "fait d'organisation" à partir d'un outillage gestionnaire et financier, et des procédures sociales qui leur ont conféré pouvoir et légitimité, auprès des partenaires sociaux et des salariés.

L'indépendance relative des sites ou des directions opérationnelles provient en grande partie des critères qu'un certain type de suivi économique et social antérieur leur a permis de définir. Les critères de gestion de la compétitivité qu'identifient aujourd'hui les directions générales, au nom du "groupe", doivent, pour faire réponse, trouver une matérialisation locale renouvelée.

## II. LES MODES DE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE EN QUESTION

Le point de vue unifié sur l'emploi qui est en construction reste encore détaché des niveaux intermédiaires. Cet état de fait provient d'une certaine conception du gouvernement de l'entreprise. Elle conduit à réviser la conception traditionnelle de la stratégie, de la politique de l'emploi et du champ d'action qui influence la gestion des Ressources Humaines.

### A. L'emploi et la stratégie

Aujourd'hui encore les modalités à partir desquelles s'affirme l'identité d'entrepreneur ne font sens que pour les échelons supérieurs de la direction. Les tentatives de communication de ce "sens du groupe" existent certes vis-à-vis des partenaires sociaux, mais par l'intermédiaire d'accords-cadre ou de consultations qui impliquent principalement les niveaux supérieurs [cf. les Accords Usinor-Sacilor et Péchiney]<sup>2</sup>.

En centralisant les données, la direction du groupe accroît ses informations et les possibilités de les analyser d'un point de vue global. Ce suivi stratégique de l'emploi améliore certainement les conditions d'appréciation de l'emploi dans sa composante classique de variable d'ajustement. L'approche "groupe" de l'emploi assure des évolutions en la matière via la confection d'outils de gestion permettant, aux directions générales, de disposer d'éléments nouveaux et d'informations améliorées pour diriger et évaluer le travail engagé dans les activités diverses de l'entreprise. Cette approche de l'emploi permet de se forger un point de vue ne dépendant plus des particularismes locaux et de leurs appréciations singulières.

La conception présente toutefois des limites du fait de son insuffisante capacité à trouver des formes d'articulation avec les autres composantes de l'entreprise. La prise en compte des décisions stratégiques, leur traduction en terme d'emploi au niveau des structures décentralisées (sites ou fonctions) se heurtent en particulier à une série de réalités culturelles et organisationnelles. La nouvelle orientation donnée à la gestion dans les établissements et les différentes divisions de l'entreprise s'inscrit dans une temporalité qui n'est traditionnellement pas la leur. La réflexion stratégique sur le "produit/marché" est conduite dans un horizon de trois à cinq ans ; l'établissement travaille habituellement à l'année (budget annuel, planification annuelle des ressources, négociation annuelle avec les syndicats sur l'ensemble des sujets concernant l'emploi...).

Le processus de mise en cohérence suppose également la prise en compte et l'intégration d'espaces différents. Un produit est fabriqué dans plusieurs usines, éventuellement sur plusieurs continents. L'établissement, structure juridique et relativement autonome dans la gestion de sa main-d'oeuvre, devrait intégrer, au sein de sa démarche de prévision d'emploi, un ensemble d'informations détenues à d'autres niveaux : l'établissement devrait notamment évaluer et gérer

l'évolution de ses R.H. à partir de références et de réalités produites ailleurs. L'introduction d'une gestion des ressources humaines à l'échelon des "divisions", si elle se confirmait, pourrait constituer un élément actif de cette intégration.

Ces constats conduisent à une interrogation critique vis-à-vis de la conception de la stratégie à laquelle se réfèrent les gestions de l'emploi actuellement engagées. Cette conception repose en effet sur une dichotomie forte entre, d'un côté le niveau et la temporalité de la formulation et, de l'autre, ceux de la mise en oeuvre. Comme le notent [Hamel et Préhalad, 1989] : "senior management makes strategy and lower levels execute it". Est laissée sans réponse la question de la coopération des salariés, de l'encadrement, du rôle des échelons intermédiaires dans l'exercice du mandat syndical.

Toutes les entreprises, au sein desquelles des études ont été menées, n'ont pas délaissé la question de la mise en oeuvre de la politique de l'emploi. On peut noter que les lignes hiérarchiques traditionnelles ont souvent été contournées. Mais cet évitement a été contrebalancé, dans certains cas, par la recherche d'appuis auprès des hiérarchies placées dans des territoires montants de l'organisation (Divisions, Projets...). La question de l'emploi a fait émerger de nouveaux acteurs ainsi que des configurations de responsabilités nouvelles en la matière.

L'accès des salariés à ces politiques n'a été le plus souvent envisagé que dans le cadre d'accords-cadre, élaborés et signés au sommet (direction et syndicats), en sorte que la compréhension de ces politiques et l'adhésion des salariés restent à définir. "C'est aussi dans l'histoire des rapports d'équipe, des rapports hiérarchiques et des rapports aux organisations du monde du travail que s'élaborent les normes de l'acceptable et de l'inacceptable par chaque travailleur" [Clot et alii, 1990].

### B. La fonction ressources humaines et l'emploi

L'initiative d'une "politique" de l'emploi est majoritairement le fait des "directions des ressources humaines". Maître d'oeuvre et concepteur, elles le formulent à partir des objets et des zones qui caractérisent, de longue date, leurs champs professionnels d'influence : l'administration du personnel et la gestion des affaires sociales [Jeammaud-Lyon-Caen, 1982].

Ces prérogatives conventionnelles ont influencé leurs façons d'être. On peut en trouver des illustrations dans l'association précoce, voire précipitée, des partenaires sociaux et dans la mise en place de codifications établies sur un mode administratif et peu concerté.

Pensée initialement dans une problématique des "affaires sociales", la politique de l'emploi s'est articulée rapidement, au cours de ces cinq dernières années à la problématique de la stratégie. La capacité acquise par les DRH centrales de penser et de gérer l'emploi en des termes renouvelés par rapport aux pratiques antérieures leur a permis de contribuer à affirmer la nouvelle identité des entreprises et d'acquiescer une crédibilité auprès des directions générales. Pour l'essentiel, cette évolution s'est

fondée sur une reprise en main des différents éléments d'un système de contrôle du travail et sur la mise en place d'un certain nombre de procédures visant à limiter l'autonomie antérieure des "empires" ou des "baronnies" : celui du contremaître, du service, celui de l'établissement. La gestion des sur-effectifs leur a incontestablement permis d'acquérir ce savoir-faire [Burdillat, 1992]. Ces phénomènes révèlent d'abord une prise "d'identité groupe" pour la "fonction R.H.", l'affirmation d'un nouveau système d'appartenance et de contribution de cette fonction à l'entreprise. Ce champ d'appartenance s'est principalement affirmé dans les segments centraux, mais la définition et la diffusion des nouvelles références professionnelles à l'ensemble de ceux qui contribuent à cette fonction dans l'entreprise restent largement à accomplir.

Deux évolutions semblent se dessiner :

- Une première évolution cherche à organiser des articulations plus fortes entre les niveaux où s'évaluent collectivement les emplois (les métiers et compétences de l'entreprise) et ceux où les salariés engagent leur contribution. Le domaine des "R.H." dans l'entreprise tend de plus en plus à coïncider avec celui de la gestion des activités. Par exemple, dans un des groupes analysés, le directeur des relations humaines d'un établissement est en même temps responsable des R.H. de plusieurs sites ayant une activité similaire. On observe, dans plusieurs groupes, la désignation et le renforcement d'une "fonction R.H." pour la "Branche", et la définition de pouvoirs d'autorité sur les sites qui la composent.

- Une autre évolution traduit un décloisonnement de la fonction personnel ; le traitement de l'emploi est confié à un certain nombre d'acteurs ou d'intervenants qui ne sont pas des spécialistes du "social" ; des responsables et des experts issus des univers technique et gestionnaire travaillent avec les intervenants de la fonction personnel au sein de groupes de réflexion sur l'évolution des métiers, et participent ensemble à des évaluations économiques et professionnelles de l'activité<sup>3</sup>.

Ces évolutions sont porteuses de modifications profondes dans la conception même du social au sein de l'entreprise. Moins soumises aux principes d'une sphère autonome, les pratiques de gestion des ressources humaines sont le vecteur d'articulations nouvelles entre le social et les faits productifs de l'entreprise. La contrepartie de cette évolution se manifeste déjà : elle s'accompagne d'une exigence accrue de la part des partenaires sociaux et des salariés vis-à-vis des arguments économiques qui induisent dorénavant la politique sociale.

## CONCLUSIONS

Les évolutions qui viennent d'être décrites présentent généralement un caractère expérimental. Dans aucune des entreprises étudiées elles n'ont pris un caractère général ou systématique. Toutefois, les encouragements et attentions dont elles font l'objet de la part des directions et des hauts responsables de l'entreprise indiquent une volonté de désenclaver l'emploi d'un social intervenant en bout de chaîne, et de le délier du "motif économique" qui conçoit, comme dans de trop

nombreux plans sociaux, le travail exclusivement en terme de coût.

Le déplacement de la fonction affaires sociales ou ressources humaines est un phénomène largement observable. La manière dont il se réalise permet de relever que le juridique et la "paix sociale" ne sont plus les seules références dominantes de la professionnalité et de la légitimité de cette fonction. Le "social" qui se définit maintenant se focalise moins exclusivement que dans la période antérieure autour du juridique et du droit, il se définit également de façon moins exclusive dans la relation avec ses partenaires institués.

Pour cette raison, les groupes qui ont engagé des négociations sur la GPE, sans s'être dotés d'une conception a priori et d'une théorie en la matière, se trouvent en difficultés de gestion et de concertation. Certains groupes ont, en effet, lancé des concertations, voire des accords, avec les partenaires sociaux sur le seul principe d'une modification des pratiques. Dans ce cas, une situation de l'emploi dégradée, un "sur-effectif", décrédibilisent brutalement l'annonce faite par les directions de l'engagement d'une "autre" politique d'emploi. En saisissant les partenaires sociaux d'une question de gestion avant d'en avoir déterminé les principes d'action, ces directions ont certainement ralenti les capacités internes de mobilisation autour d'une transformation qui ne repose pas sur le seul consentement des salariés. En traitant de façon séparée, la question de la stratégie, celle de son économie (direction et évaluation du travail) et la gestion des rapports sociaux (l'accord des salariés), les groupes ont repoussé le traitement de la coordination de ces trois éléments. Un système de gouvernement capable et légitime pour assurer cette coordination commence seulement à se dessiner.

## NOTES

1. Comme le montre cet auteur, la définition des "groupes" obéit à des énoncés juridiques précis (des entreprises au sens du droit du travail ou des sociétés au sens du droit commercial, elles-mêmes composées d'un ou plusieurs établissements) mais cette existence juridique ne coïncide pas forcément avec la mise en place de politiques de main-d'oeuvre coordonnées.

2. Accords signés respectivement entre les directions et les organisations syndicales à l'exception dans les deux cas de la C.G.T. : Usinor-Sacilor, Accord sur la conduite de l'activité professionnelle (ACAP 2000), le 17/12/1990 ; Péchiney, Accord sur la mise en oeuvre du changement de l'organisation du travail, le 13/11/1991.

3. On observe le recrutement (externe ou interne), dans la fonction R.H. de salariés ayant un profil et des compétences davantage basés sur une connaissance générale de l'entreprise que sur des savoirs et pratiques spécialisés du "social". Cf. par exemple, les Ingénieurs socio-techniques chez Renault, ou les Ingénieurs Ressources Humaines à Usinor-Sacilor.

**BIBLIOGRAPHIE**

*Brunhes, B., Annandale, D., 1989.* La GPE, expériences européennes. Etude réalisée pour le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

*Burdillat, B., 1992.* Du sur-effectif à la gestion prévisionnelle : quelle définition de l'emploi ? in Marie-Claire Villeval (ed.) "Mutations Industrielles et reconversion des salariés", L'Harmattan.

*Burdillat, M., 1990.* Les définitions de l'emploi dans l'entreprise. Cahier du GIP-M.I., n° 41.

*Chandler, A., 1977.* La main visible des managers. *Economica*.

*Clot, Y., Rochex, JY, Schwartz, Y, 1990.* Les caprices du flux, Collection Points d'Appui.

*Edwards, R., 1979.* Contested terrain. The transformation of workplace in the twentieth Century, Basic Book inc.

*Freyssinet, J., 1981.* Les politiques d'emploi des grands groupes français. Presses Universitaires de Grenoble.

*Hamel, G., Préhalad, CK., 1989.* "Strategic intent", Harvard Business Review, Mars/Juin.

*Jeammaud, A., Lyon-Caen, A., 1982.* Droit et direction du personnel. *Droit Social*, N° 1, Janvier.

*Lorino, P., 1989.* L'économiste et le manager, La Découverte.

*Mercier, C., 1988.* La gestion des métiers, in Stankiewicz, F. (ed.), Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, *Economica*.

*Midler, C. et alii, 1986.* L'évolution des pratiques de gestion. Etude du développement des cercles de qualité dans les entreprises françaises. *Economie et Société*, série Sciences de Gestion.

*Thompson, P., 1983.* The nature of work. The Macmillan Press Ltd.