

## La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ?

---

Eric GODELIER

---

On évoque régulièrement dans les débats parmi les chercheurs ou dans les entreprises le problème de la centralisation ou de la décentralisation de la fonction ressources humaines (FRH) au sein des structures organisationnelles. Par commodité, nous appellerons FRH la fonction personnel en général même si au cours de l'histoire sa dénomination a évolué. Bien souvent les réponses proposées donnent un poids crucial aux choix des stratégies qui décideraient à un moment de centraliser la fonction puis de la décentraliser sans que cela pose apparemment de difficultés. Une telle approche soulève plusieurs difficultés. À l'intérieur des entreprises, elle ne prend pas suffisamment en compte les stratégies des acteurs chargés de mener au jour le jour la gestion du personnel, en particulier les ingénieurs et cadres. Elle semble ensuite sous-estimer le rôle des négociations, des réseaux d'influence qui, au sein de l'entreprise, modèlent la constitution et l'efficacité des décisions de la direction générale. Dépasser ce type d'explication suppose donc de s'intéresser plus en détails à la façon dont au sein de l'entreprise se crée un équilibre entre les groupes et les individus, équilibre perpétuellement instable et menacé (Fridenson et Chandler, 1989). À l'extérieur, elle constate souvent l'apparition de modifications dans l'environnement économique, technique ou social de l'entreprise - on pourrait dire des facteurs de contingence - qui la poussent de façon quasi automatique à s'adapter. Les mécanismes de sélection et de construction d'une vision stratégique par les dirigeants et le processus de transformation organisationnelle restent dans l'ensemble obscurs. Or l'histoire recèle d'exemples d'entreprises dont les dirigeants n'ont pas su ou voulu tenir compte des évolutions de l'environnement (Verley, 1994). Pour compléter les réponses évoquées plus haut, il faut donc replacer l'évolution de la FRH et des pratiques de GRH dans un cadre historique. C'est en partie l'objet de ce texte.

Il est classique de constater que la fonction ressources humaines est une fonction partagée avec la hiérarchie en particulier les ingénieurs et cadres. C'est à partir d'une étude historique des conditions et de l'évolution de ce partage que nous voudrions présenter des éléments de réponse<sup>1</sup>. Nous postulons ici que, pour se développer dans la grande entreprise industrielle, la FRH doit affirmer sa légitimité en apportant aux autres fonctions et aux dirigeants de l'entreprise la preuve de son efficacité. Quelles sont alors les conditions de l'efficacité de la fonction personnel ? Première axe d'étude, l'efficacité de la politique de GRH paraît dépendre d'au moins deux catégories d'acteurs distinctes : les membres de la fonction ressources humaines et les responsables qui gèrent le personnel sur le terrain : ingénieurs, cadres voire agents de maîtrise. Deuxième axe, les outils de GRH sont conçus par la FRH afin de rationaliser ou pour le dire différemment, d'homogénéiser les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Il s'agit bien de passer du bricolage que pourrait faire chaque ingénieur ou cadre en charge de gérer du personnel dans son service à une organisation cohérente des pratiques et des outils (Godelier, 1996).

Dans ce cadre, l'efficacité de la FRH est en grande partie conditionnée par la façon dont les acteurs "opérationnels" utilisent, adaptent, transforment voire sabotent les outils qui sont mis à leur disposition par la FRH. Les outils de GRH ont donc à la fois une finalité de gestion mais ils contribuent aussi à construire et à entretenir les fondements et les modalités d'exercice du pouvoir des ingénieurs et des cadres. Du même coup, ils interviennent dans la construction dans la définition des responsabilités des ingénieurs et cadres et donc dans la construction de leur statut à l'intérieur de l'entreprise mais aussi dans celle de leur identité sociale. Bref, il s'agit ici de se demander comment le statut légal et

---

<sup>1</sup> Il y a aussi ici une interrogation sur les outils eux-mêmes, mais nous ne ferons que l'évoquer dans ce texte.

conventionnel, construit en France autour de la conduite et du contrôle du personnel, s'articule à la mise en oeuvre des outils de GRH (Groux, 1983). La classification Parodi publiée le 27 septembre 1945 au Journal Officiel définit par exemple le cadre à l'aide de son diplôme et de l'exercice de fonctions de commandement et d'autorité sur ses collaborateurs par délégation de l'employeur. L'AGIRC (Association générale interprofessionnelle des retraites complémentaires) considère qu'un cadre peut être repéré par le contenu de la fonction qu'il exerce c'est-à-dire par l'autorité et la responsabilité ou l'autonomie. Ainsi, le statut conventionnel des ingénieurs et cadres et plus généralement leur identité sociale supposent qu'ils exercent une responsabilité autonome sur des subordonnés. Statut, pratiques de gestion sur le terrain et outils conçus par la FRH sont donc intimement liés pour modeler leurs pratiques de management et construire l'identité des acteurs.

Dans une perspective longitudinale ou historique, le développement de la FRH semble devoir se heurter à l'affirmation de l'autonomie de gestion des subordonnés attachée au statut des ingénieurs et cadres. Plus la FRH se centralise, plus elle homogénéise les méthodes de GRH afin de permettre des économies d'échelle managériales, plus elle réduit ces marges d'autonomie. Mais, paradoxalement, plus la FRH s'affirme en tant que fonction "stratégique", plus son succès opérationnel dépend de ces mêmes acteurs. Or, les ingénieurs et cadres risquent de percevoir le développement de cette "nouvelle" fonction comme une menace, non seulement pour leur autonomie de gestion, mais plus encore pour leur statut et de leur identité dans et hors de l'entreprise. A l'inverse, peut-on envisager de laisser les différents acteurs de l'entreprise construire et appliquer leurs propres outils et méthodes de gestion des ressources humaines ? La réponse semble variable selon les époques et les lieux mais dans l'ensemble, la FRH ne paraît pouvoir s'affirmer qu'en récupérant une partie du pouvoir des hommes de terrain sur leur subordonnés. La FRH est donc confrontée à un dilemme entre l'efficacité - c'est-à-dire la dépendance vis-à-vis des acteurs du terrain - et la reconnaissance - la constitution d'une fonction disposant d'une autonomie et d'une place à part entière au sein de la structure.

Comment mettre en perspective ce questionnement ? S'il existe des études historiques sur l'évolution de la place et des pratiques de GRH dans les entreprises, celles-ci restent souvent très descriptives (Fombonne, 1992). Elles portent surtout sur le développement de la FRH dans certaines grandes entreprises et constituent une bonne base de départ. Il nous a semblé nécessaire de les croiser avec une étude sur les bilans que les responsables de personnel dressent de la situation de leurs responsabilités, de la fonction dont ils ont la charge au sein de la structure des entreprises et des relations qu'ils entretiennent avec les dirigeants, les ingénieurs et les cadres. De surcroît, ils nous a semblé utile d'analyser les discours qu'ils tiennent sur l'évolution souhaitable de la place et du contenu de FRH dans les différentes époques de la Seconde Guerre mondiale à nos jours. Cette étude a été menée à partir d'une recension des articles de la revue *Direction de personnel* devenue ensuite *Personnel* de l'ANDCP consacrés dans les années 1960 et 1970 à la place et aux responsabilités de la FRH au sein de la stratégie et de la structure des grandes entreprises. Ils ont été consultés dans les archives de l'ANDCP. Par ailleurs, elle a été complétée par une série d'entretiens avec des cadres et des responsables de la FRH d'une grande entreprise métallurgique. En nous replaçant dans une perspective historique, nous montrerons que, dans les grandes entreprises industrielles, le contenu et la forme des relations entre la FRH et les acteurs de terrain ont évolué selon les lieux et les contextes imposés par chaque époque. De façon provisoire, il semble qu'ils aient été influencés par la façon dont à l'intérieur de l'entreprise se tissent les relations entre les fonctions et les acteurs et à l'extérieur par l'évolution de la concurrence, du cadre légal, politique et culturel, le tout étant médiatisé par les choix stratégiques de la direction générale.

Il faut, avant de développer cette étude, rappeler brièvement quels sont les principaux éléments qui fondent le statut de cadre en France et qui contribuent à affirmer une forme d'autonomie de cette catégorie d'acteurs en matière de gestion des ressources humaines, en particulier vis-à-vis des subordonnés. Dans la période qui s'étend de l'après-guerre jusqu'aux années 1970, la FRH s'est progressivement centralisée et "politisée" (STRATEGOR, 1991). Elle s'est appuyée et a imposée dans un même processus une standardisation des pratiques de GRH. En schématisant, ceci revient à dire que la GRH a intégré aux préoccupations de la direction générale et/ou que ses représentants ont rejoint

certaines instances de décisions stratégiques (comité de direction, comité stratégique, etc.). Ceci a permis l'affirmation de certains aspects du statut des ingénieurs et cadres mais en a remis en cause d'autres. Aujourd'hui l'heure est plutôt à la décentralisation et à la déconcentration de la FRH. Cette dernière doit s'appuyer, souvent au nom de la flexibilité et de la recherche de nouvelles formes d'efficacité, sur la réaffirmation du pouvoir des ingénieurs et des cadres. Une nouvelle phase semble donc pousser à la disparition partielle des FRH classiques.

## **1. LES INGENIEURS ET LES CADRES : RESPONSABLES TECHNIQUES OU RESPONSABLES MORAUX ET SOCIAUX DU PERSONNEL ?**

Avant l'apparition des cadres administratifs, ce sont les ingénieurs qui ont conçus est mise en oeuvre des outils de gestion des ressources humaines. Bien avant la Seconde Guerre mondiale, on retrouve une pensée qui organise les relations et le statut des ingénieurs dans l'entreprise. Elle éclaire leurs positions et leurs représentations vis-à-vis de leur subordonnés, ou sur la nature et la mise en oeuvre de leur pouvoir hiérarchique. L'arrivée des cadres dans les années 1950 en France marque un tournant. Elle transforme essentiellement le contenu de cette relation car les aspects techniques dont pouvaient se prévaloir les ingénieurs sont relativisés.

### **1.1 Le statut social et conventionnel des ingénieurs :**

Comme le montre Luc Boltanski, ce qui détermine conventionnellement le statut de cadre dans l'entreprise, c'est "l'exercice d'une responsabilité personnelle qui est partiellement de même nature que celle d'un patron" (1982). Il emprunte cette définition à Albert Gortais membre important dans les années 1930 de l'USIC (l'Union Sociale des Ingénieurs Catholiques). La relation hiérarchique est donc implicitement évoquée. Le pouvoir de l'ingénieur se distingue de celle du patron, prise au sens de propriétaire ou de représentant des propriétaires, mais sa légitimité en résulte car le patron sert de référence. Il délègue aux ingénieurs son usage et en partie son contenu. Cette définition reste centrée sur l'individu pensé comme chef. Elle ne conçoit pas la relation hiérarchique comme une modalité de gestion de l'entreprise qui met en présence un supérieur et un subordonné au travers d'une organisation. La relation supérieur - subordonné est centrée ici sur la mise en présence de deux individus dans une situation de travail qui n'apparaît que comme une occurrence particulière de la vie sociale générale. Elle ne tient pas compte du rôle structurant de l'organisation et du contenu du travail, de la structure et des objectifs stratégiques de l'entreprise qui définissent et médiatisent le plus fréquemment de façon volontaire et consciente les relations hiérarchiques. Or, l'évolution de la fonction du cadre et de sa place dans l'organisation de l'entreprise est conditionnée par les objectifs et les moyens que se donne l'entreprise. Comprendre les relations entre la FRH et les structure hiérarchique suppose d'étudier l'évolution du rôle et du statut des ingénieurs et cadres dans les entreprises car ceci joue un rôle important lors de l'affirmation de la FRH.

La question du rôle social des ingénieur est posée dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Grelon, 1995). Il faut souligner ici l'influence des travaux de Frédéric LePlay sur les ouvriers et d'Émile Cheysson sur la pensée sociale des ingénieurs de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Émile Cheysson propose dès 1897 de "créer des ingénieurs sociaux dont la tâche sera de mettre en oeuvre des institutions dans l'entreprise afin d'intégrer les ouvriers à la vie de la compagnie". Cette réflexion s'affirme dans l'entre-deux guerres. Elle est symbolisée par la puissance de l'USIC qui intervient fortement dans la constitution d'une pensée sociale chez les ingénieurs (Grelon, 1995). Il faut souligner ici l'influence du célèbre ouvrage de Georges Lamirand, *le rôle social de l'ingénieur*, directement inspiré d'un article du maréchal Lyautey paru en avril 1891 dans la *revue des Deux mondes*, intitulé "le rôle social de l'officier" (Lyautey, 1935). Encore aujourd'hui on peut retrouver même transformés chez certains ingénieurs certains des principes affirmés alors comme fondateurs de leur responsabilités hiérarchiques et sociales. Ils restent une

référence pour comprendre l'évolution de la conception que se font les ingénieurs et cadres de leur rôle dans l'entreprise.

Ancien élève de l'École Centrale, Georges Lamirand a fait une bonne partie de sa carrière dans la sidérurgie. Il rencontre Lyautey en 1925. Transposant à l'entreprise les conclusions que Lyautey avait échafaudées pour les officiers de l'Armée, Lamirand insiste sur plusieurs points : la nécessité du contact direct entre les cadres et les ouvriers, le rôle déterminant de formateur technique et social que doit avoir l'ingénieur vis-à-vis de ses subordonnés. Enfin, l'ingénieur doit servir de réconciliateur entre les intérêts des patrons et ceux des ouvriers. Cet ouvrage réédité de multiples fois pose pour la première fois la question de la responsabilité sociale - on dirait actuellement de la compétence - de l'ingénieur. Implicitement, il considère que l'ingénieur est responsable moralement du personnel dont il a la charge. Du même coup, il délimite les sphères de compétences d'une fonction du personnel. Elle n'est pas à ses yeux inutile, mais doit être cantonnée à des tâches matérielles d'aide aux ingénieurs :

*"Ce service du personnel (auquel doit être rattaché en général le service médico-social) répond sans doute à une nécessité, mais il est non moins certain qu'il ne peut en aucune manière décharger les ingénieurs de leurs responsabilités sociales personnelles. En effet, dans les entreprises d'une certaine envergure, il est impossible à un chef de service de suivre lui-même toutes les questions de recrutement, de sélection, d'avancement ainsi que celles relatives à la Sécurité sociale (maladie, accident, congés, allocations diverses). On doit le décharger au maximum de la partie matérielle correspondant à ces problèmes ainsi que ceux relevant du social et dont on mesurera l'étendue en lisant l'énumération suivante : Accident, sécurité, hygiène, logement, vacances, oeuvres sociales [...]. D'autre part, l'activité croissante des organisations syndicales et l'application des conventions collectives, conduisent à des démarches, réunions, [...]. Un ingénieur d'exploitation n'a pas le temps de suivre ces questions. Il n'a pas davantage la possibilité de se dégager suffisamment pour les penser dans leur généralités, ni pour réunir la documentation préalable. [...] Il apparaît donc bien indispensable de placer auprès du directeur de l'entreprise un chef de personnel de l'ensemble de la politique de personnel étant bien précisé que son service n'est pas fonctionnel et a seulement pour rôle de conseiller les services. [...] Ce chef doit être plus qu'un simple administratif consciencieux ou qu'un juriste compétent : [...] On doit lui souhaiter un véritable coeur d'apôtre"*  
(Lamirand, (rééd.), 1954).

Il faut souligner la façon dont G. Lamirand détaille plus loin à destination des ingénieurs mais aussi des futurs chefs de personnel certains des éléments symbolique et sociaux qui marquent l'identité sociale des ingénieurs vis-à-vis de leurs subordonnés. On retrouve un paragraphe dédié à la façon de s'habiller, à la nécessité ou non de tutoyer ses subordonnés, au salut, au vocabulaire, à la loyauté, etc. On ne peut qu'être frappé par l'actualité des questions soulevées. Le débat sur la position de la FRH et de son expertise vis-à-vis des ingénieurs est lancé. Qu'en est-il des cadres administratifs ?

## 1.2 L'émergence d'un nouveau groupe d'acteurs : les cadres

La professionnalisation des cadres s'opère essentiellement après la Seconde Guerre mondiale. Elle transforme la forme et le contenu de la relation hiérarchie entre les supérieurs et leurs subordonnés. Elle s'opère par une double rupture. D'abord, les cadres administratifs recherchent une identité et une légitimité au sein de l'entreprise qui leur soit propre. Cela passe par une prise de distance vis-à-vis des leurs collègues ingénieurs. Elle se révèle à travers la revendication de promotions hiérarchiques au moins équivalentes à celle des ingénieurs. Ensuite, on assiste dans le courant des années 1950 et plus encore 1960 à l'affirmation d'une compétence managériale spécifique, distincte de celle des ingénieurs. Les cadres administratifs réclament qu'elle soit considérée comme aussi importante pour le fonctionnement des entreprises que celles des ingénieurs dans les domaines techniques. Il faut

sans doute voir ici une des retombées des missions de productivité envoyées aux États-Unis. Elle marqueront les entreprises, mais aussi la formation à l'enseignement de la gestion (Chatzis et Guigeno, 1995 ; Nioche, 1997). Il s'agit de prouver aux ingénieurs qui maîtrisent un savoir scientifique et technique rationnel et reconnu, que les managers peuvent eux aussi s'appuyer dans la conduite des entreprises sur des connaissances construites scientifiquement. Cette compétence se façonne pour et dans la mise en oeuvre d'outils de gestion importés des États-Unis. La gestion des ressources humaines n'y échappe pas et on voit apparaître dans certaines grandes entreprises (Renault, Shell, Snecma, etc), des FRH qui s'appuient sur un début de structures centralisées et des méthodes standardisées de GRH. Derrière ces revendications il y a bien des affrontements pour la constitution d'autres sources de légitimité et de pouvoir pour les cadres que le contenu technique, alors même qu'il paraît difficile de définir précisément ce que font ces cadres. Enfin, ils reçoivent l'appui d'un certain nombre d'ingénieurs qui quittent les fonctions techniques pour devenir des managers généralistes chargés des problèmes d'organisation (Lasserre, 1989 ; Grelon, 1993). La question du pouvoir et de l'autorité des cadres est donc cruciale tant dans la constitution d'une identité de groupe (Boltanski, 1983) que dans l'affirmation de leur position hiérarchique dans la structure de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'utilisation d'outils de gestion et progressivement sur la création de domaines de compétences autonomes au sein desquels on peut classer la GRH. On remarquera ici que la C.G.C. définit comme cadre "tout salarié qui détient une parcelle d'autorité". Ce décor posé, comment les ingénieurs et cadres vivent-ils le développement des FRH dans les entreprises et comment y participent-ils ?

## 2. CENTRALISATION ET HOMOGENEISATION DE LA GRH OU LORSQUE LA FRH ROGNE LE POUVOIR DES INGENIEURS ET CADRES

Il existe une certaine contradiction entre les objectifs de la direction générale qui suppose une transparence, de rationalisation des différentes parties d'une entreprise<sup>2</sup> et les pratiques réelles des cadres qui veulent affirmer leur identité en exerçant le pouvoir qui leur est attribué par l'entreprise. Cette affirmation risque de supposer une adaptation voire une transformation des outils et des méthodes aux conditions et aux habitudes locales. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine de la GRH (Boltanski, 1982). Les historiens de la FRH constatent après la guerre 1939-1945, et plus encore depuis la seconde moitié des années 1960, une centralisation de la FRH. Elle se caractérise par la création de grandes directions des ressources humaines et les premiers signes d'une prise de conscience par les directions générales du caractère stratégique des ressources humaines (TERENCE, 1994 ; Fombonne, 1992). Quelles en sont les origines ? Il faut souligner le rôle des influences externes et internes qui poussent à cette centralisation. Dans ce cadre, le rôle des crises économiques et sociales qui ont ponctué la période se révèle crucial. Mais elles accompagnent ou parfois déclenchent des changements internes.

### 2.1 un environnement juridique, technique et social qui pousse à l'autonomie de la FRH

#### 2.1.1 le rôle du droit.

A l'extérieur, cette période est marquée par un développement rapide du droit social et du droit du travail. Les entreprises doivent pouvoir s'adapter à des textes de plus en plus complexes et nombreux<sup>3</sup>. Bien souvent les DRH sont recrutés à l'époque parmi des juristes. Les hommes de la FRH y voient un moyen d'affirmer leur expertise dans un domaine technique indépendant de celui des ingénieurs. Les

<sup>2</sup>Entretien avec M. Raymond-H. Lévy, PDG de Renault, 1er mars 1992.

<sup>3</sup>Citons entre autres, la création de la Sécurité Sociale et les délégués du personnel en 1946, les retraites complémentaires après 1947, le SMIG (décret de 1950) puis le SMIC, la loi sur la formation professionnelle en 1966, la participation en 1967, la création de la section syndicale en 1968, etc. Pour plus de détails, voir Jean Fombonne, *op. cit.*

relations entre l'employeur et ses salariés et entre les niveaux hiérarchiques sont par conséquent de plus en plus souvent définies par la loi (Supiot, 1994), ce qui renforce le poids de la DRH dans les arbitrages dans la gestion quotidienne des relations hiérarchiques ou dans la façon dont se nouent les relations de travail (contrats d'embauche, détermination des rémunérations, gestion administratives des dossiers, etc.), mais aussi lors des conflits et des sanctions entre niveaux hiérarchiques. Ceci explique en partie le début d'homogénéisation des pratiques de GRH dans les entreprises bien qu'elle porte essentiellement sur la construction de procédures administratives standardisées destinées à améliorer le traitement des dossiers. Est-ce à dire que la FRH se construit uniquement autour de constitution d'outils et de pratiques délaissées par les ingénieurs et les managers ? La réponse est évidemment négative. La FRH se constitue des domaines de compétence autonomes comme nous allons le voir maintenant (Mac Carthy, 1966). Il est intéressant de signaler que D. Dugué Mac Carthy, directeur des relations du travail à la SNECMA, souligne dès 1966 l'importance des réflexions des DRH autour des questions d'organisation de l'entreprise. Il a joué un rôle considérable dans le développement l'ANDCP et de la FRH dans notre pays.

### 2.1.2 Une montée de la prise de conscience des limites du taylorisme.

On ne peut parler des années 1950-1960 sans évoquer l'aura intellectuelle qu'a eue l'école des relations humaines auprès des directions de personnel de l'époque. De nombreuses directions de personnel vont chercher à introduire des changements d'approche dans les pratiques de GRH de leur entreprise en s'inspirant de ces travaux. Cette transformation s'accompagne de l'abandon de la dénomination de direction du personnel, jugée trop marquée par une vision instrumentale et dirigiste, bref taylorienne, au profit d'une autre dénomination : directions des relations humaines ou des relations sociales<sup>4</sup>. Elle correspond à la prise de conscience que les rapports de travail doivent dépasser les relations de travail prescrites par une conception taylorienne de l'organisation mais aussi par des rapports contractuels construits par la loi (Martory et Crozet, 1988). Il s'agit bien de constater les limites du modèle taylorien de gestion du personnel face au blocage progressif des mécanismes de stimulation du personnel reposant essentiellement sur les rémunérations (Bouchez, 1992) et de gérer des organisations qui apparaissent de plus en plus complexes. Le virage est pris, mais pour autant, la remise en cause de l'organisation taylorienne n'est pas encore d'actualité.

### 2.1.3 Une première affirmation d'une autonomie de la FRH : la constitution de plan de formation dans les années 1960.

Progressivement, la FRH va cesser d'être un simple lieu d'enregistrement des décisions des services techniques - méthodes et ordonnancement - pour affirmer son autonomie. C'est dans le domaine de la formation destinée aux ingénieurs et cadres que ce changement d'approche a été d'abord mis en place<sup>5</sup>. Alors que la système taylorien commence à montrer des signes de faiblesses, la tâche des cadres ne peut plus se limiter à un simple contrôle hiérarchique a posteriori. La question de l'animation sociale du collectif constitué par leurs subordonnés va devoir être réglée. Le "chef de service", essentiellement à l'époque l'ingénieur, figure emblématique de l'organisation hiérarchico-militaire, commence à se brouiller au profit de celle du manager (Guigo, 1987). Cette évolution est d'ailleurs modérément appréciée par les ingénieurs les plus anciens qui voient parfois dans l'école des relations humaines une approche trop éloignée des réalités du terrain ou encore un ensemble de recettes qu'ils mettent déjà en pratique depuis longtemps<sup>6</sup>. Dans les grandes entreprises, c'est donc la toute nouvelle fonction des

<sup>4</sup>Entretiens avec M. Jean-Marie Nathan-Hudson, ancien directeur du personnel d'Usinor de 1968 à 1982, 13 mai et 21 janvier 1993. Nos recherches ne nous ont pas permis de savoir si ce changement de nom avait eu des retombées concrètes sur la GRH dans les entreprises - et en cas de réponse positive dans quelles conditions et dans quelles parties des entreprises - ou s'il s'agissait d'un phénomène de mode ?

<sup>5</sup>Entretiens avec MM. Jean Caprai, directeur du personnel d'une usine métallurgique à Valenciennes entre 1959 et 1977, et Henri Didelot, directeur du personnel d'une usine métallurgique dans le bassin de Creil entre 1976 et 1983.

<sup>6</sup>Entretien M. Jean Caprai, déjà cité.

ressources humaines qui doit concevoir ces plans de formations. Elle doit par ailleurs inventer de nouveaux outils de motivation (carrières, intéressements, etc.) permettant de rendre opératoires les réflexions de l'école des relations humaines et de faire évoluer en les rationalisant les pratiques des membres de la hiérarchie (Livian et Louart, 1993). Dans les années 1950, on voit apparaître des fonctions plus étoffées et centralisées chez Renault, Chausson, IBM, Hutchinson. Par ailleurs, Esso, Télémécanique, Kodak développent des services de formation (Fombonne, 1992).

#### **2.1.4 Une intégration à la direction générale qui reste encore bien modeste.**

Avec les années 1960, la remontée de la fonction vers la direction générale se poursuit. Elle s'accompagne d'une professionnalisation des responsables de la fonction qui sont de plus en plus souvent diplômés de l'enseignement supérieur ou de grandes écoles (Fombonne, 1992). Pourtant, elle n'est encore que rarement intégrée à l'état-major. En 1966, la revue *Direction de personnel* de l'ANDCP constate que le rôle du directeur du personnel consiste le plus souvent à transmettre les ordres de direction générale et qu'il reste soumis à la hiérarchie technique des ingénieurs et cadres (Hervé, 1966). À la fin des années 1960, la caractéristique stratégique de la fonction est loin d'être totalement reconnue (Hay-metra, 1969), même si de nombreux dirigeants affirment le contraire.

La centralisation et le caractère stratégique de la FRH s'accroissent au début de la décennie suivante. Elles font écho à une modification de la stratégie de négociation du CNPF qui prend corps à la fin des années 1960 et plus encore au début des années 1970. Sous l'impulsion de François Ceyrac, les grandes fédérations patronales et salariées entament une série de négociations et de signatures d'accords interprofessionnels nationaux avec les syndicats de salariés (Weber, 1991). L'application et l'adaptation à chaque entreprise de ce cadre conventionnel pousse au premier rang les responsables de la FRH et affirme son rôle majeur dans la stratégie de l'entreprise. Ces évolutions de l'environnement des entreprises sont relayées par des changements internes.

#### **2.2 Des ingénieurs et des cadres du terrain qui ont de plus en plus besoin d'experts de GRH**

À l'intérieur des entreprises, la multiplication des contraintes rencontrées par les membres de la hiérarchie, ingénieurs et cadres, responsables du personnel au quotidien les amènent à saisir les chefs de personnel de nouveaux problèmes : gestion des rémunérations, systèmes de rémunérations motivants, etc. Ceci entraîne une augmentation du nombre et de la variété des solutions à élaborer. Il faut objectiver des règles de décision, définir des procédures cohérentes qui permettent de répondre aux critiques éventuelles de manque de rigueur ou de transparence exprimées par les salariés ou leur représentants. Par ailleurs, la répétition de problèmes de même nature aboutit ainsi à créer une masse critique suffisante pour légitimer le développement de la FRH. Il s'agit d'une évolution souvent imperceptible aux yeux des acteurs mais qui a des conséquences importantes. Pour les ingénieurs et cadres, cela revient à déléguer aux hommes de la FRH le rôle de constituer des règles, mais aussi le soin de les faire respecter. Le poids et les possibilités de négocier avec leurs subordonnés la constitution et l'application de règles propres à résoudre les problèmes locaux de GRH leur sont partiellement enlevés et transmis à la FRH localement ou centralement. Or, ces possibilités de négociation constituaient un des éléments de l'identité des ingénieurs et cadres. Matérialiser des règles établies au sein d'une FRH, c'est se soumettre à une contrainte externe qui permet de se défaire de certaines tensions sur d'autres acteurs plus difficilement influençables, ici les hommes de la FRH, mais c'est aussi perdre la possibilité de moduler. Ceci renforce l'obligation faite aux ingénieurs et cadres de se soustraire à une règle impersonnelle et à ceux qui la conçoivent dans la FRH (Reynaud, 1994). Les règles vont donc objectiver le fonctionnement de la GRH dans l'entreprise, mais aussi rigidifier les relations entre les supérieurs et leurs subordonnés.

Il serait naïf de laisser penser que ces phénomènes soient totalement volontaires et conscients de la part des responsables hiérarchiques. Ils s'inscrivent dans des moments de la vie de l'entreprise et dans les choix de structures des directions générales. Soulignons ici que c'est parce que les dirigeants de

certaines entreprises considèrent à un moment donné que la FRH devient importante dans l'évolution de leur entreprise que la modification que nous venons de décrire peut s'effectuer. D'ailleurs, les chefs de personnel ne s'y trompent pas lorsqu'ils insistent sur le rôle de la direction générale et de son poids comme facteur de réussite de la stratégie de RH dans la négociation vis-à-vis des autres fonctions (*Personnel*, 1968). Notons ici par exemple, la volonté de la direction générale de s'intéresser aux problèmes d'organisation de l'entreprise.

### **2.3 Les crises économiques et sociales : des alliés de poids dans la centralisation de la FRH.**

Jusqu'aux années 1980, les crises économiques et sociales jouent un rôle déterminant dans la centralisation de la FRH. D'abord en 1968 où la conception traditionnelle de la relation hiérarchique a été nettement remise en cause (Lacroix, 1968). Comme en 1936, les ingénieurs et cadres se sont souvent sentis abandonnés par la direction qui dans de nombreuses entreprises ont négocié directement avec les syndicats salariés, "par dessus leurs têtes" (Boltanski, 1982). Affaiblis, désorientés, ils ont souvent été demandeurs d'outils leur permettant de comprendre ce qui s'était passé et de retrouver une légitimité dans l'entreprise. Ceci a créé un mouvement ambivalent. La fonction de cadre a été revalorisée et rééquilibrée dans ces différentes composantes. Si le rôle de commandement classique a été rognée, celui d'animateur social des relations de son service a au contraire été valorisé (Groux, 1983). En ce qui les concerne, les ingénieurs ont vu se greffer les problèmes sociaux sur problèmes techniques dont ils avaient habituellement la charge. Ce choc de 1968 va être relayé par la crise économique qui débute en 1974.

À des dates différentes et selon des modalités spécifiques, les branches de l'économie française vont être amenées à restructurer leurs activités et tôt ou tard à gérer les problèmes de sureffectifs (Godelier, 1995). C'est dans ce contexte qu'ont été élaboré et appliqué les premiers outils de la GPEC. Ils marquent la volonté des directions générale de disposer d'un outil cohérent conduisant des transformations stratégiques et organisationnelles. Ils accentuent les efforts déjà anciens de centralisation des pratiques et de construction d'une vision stratégique de la GRH ou la FRH. On voit donc se généraliser l'usage d'outils permettant la construction de prospectives : pyramide des âges (Godelier, 1997), cartographie des emplois et des postes (Baron, 1993). La FRH devient donc pour une période de 20 ans une fonction stratégique, soutenue par les directions générales. Pourtant, ce processus n'est ni général car beaucoup de PME ne dispose pas de FRH, ni semble-t-il, définitif. À partir des années 1980 s'ouvre un débat sur la décentralisation de la FRH qui relaie le mouvement vers la flexibilité. Les germes de cette nouvelle doctrine sont anciens. Dès 1969, un article de Olivier Giscard d'Estaing qui s'interroge sur la nécessité de décentraliser les pouvoirs de la FRH dans l'animation et de la conduite de la GRH. Il insiste sur le rôle de la confiance que doivent avoir les membres de la direction envers les responsables du personnel sur le terrain. Les solutions préconisées alors ne peuvent se réaliser que lorsque le contexte socio-économique et les principes de rationalisation des entreprises et de leur dirigeants se sont transformés (Hatchuel et Weil, 1992).

### **3. DECENTRALISATION OU DISSOLUTION DE LA FRH ? : LE PARADOXAL RENOUVEAU DU ROLE DES CADRES**

Avec les années 1980 et 1990, on peut à première vue affirmer que la dimension stratégique de la GRH, et donc sa légitimité, est établie. Le management stratégique se transforme. L'objectif est d'adapter l'entreprise à un environnement qui fluctue de plus en plus vite tout en rationalisant les processus de changement. La réflexion stratégique s'oriente alors vers l'analyse des ressources de l'entreprise (Allouche et Schmidt, 1995 ; Grisé, Asselin, Boulianne et Lévêque, 1997). Dans cette nouvelle approche, la FRH devient un élément déterminant car la ressource humaine apparaît comme la



variable, parfois unique, de l'adaptation des entreprises (Tremblay et Sire, 1997). Face à la recherche de flexibilité et à la décentralisation des entreprises, quelles sont pour la FRH les stratégies possibles ?

### **3.1 La recherche de flexibilité : l'autonomie des opérationnels contre la responsabilisation des cadres ?**

En résumant brutalement, dans une majorité d'entreprise la recherche d'une plus grande flexibilité des structures s'est traduite par un raccourcissement des lignes hiérarchique et la recherche d'une responsabilisation des salariés, en particulier les subordonnés. Ces réorganisations ont d'abord eu pour effet de remettre en cause les positions des ingénieurs et des cadres car elles ont bouleversé leurs réseaux et leur connaissance de la stratégie de leurs subordonnés (Crozier et Friedberg, 1981). On pouvait penser que la FRH, chargée de gérer ces changements et d'élaborer de nouvelles pratiques de GRH, allait passer comme en 1936 ou 1968 "par dessus la tête" des ingénieurs et cadres afin de chercher à réduire leurs marges de manoeuvre dans la conduite du changement et des hommes. Dans les faits, cette situation de crise a contribué au contraire à renforcer les relations entre la FRH et la hiérarchie. Pour réussir, les restructurations ont dû s'appuyer sur les responsables qui gèrent le personnel sur le terrain. Dans un tel contexte stratégique, la FRH a donc cherché à travers la décentralisation à restaurer le rôle et la légitimité des ingénieurs et cadres. Pour eux, cela s'est traduit par la promotion de nouvelles formes d'autonomie dans certains domaines de la GRH. L'exemple de la construction d'outils d'analyse des compétences est à cet égard révélateur. Les ingénieurs et cadres du terrain ont souvent été les interlocuteurs de la FRH pour préciser les contenus des compétences, et bien évidemment mettre en oeuvre les processus d'évaluation (Joras, 1995), même si parfois cette stratégie est restée cantonnée aux discours incantatoires (Baron, 1993). La difficulté consiste à concilier autonomie et règles de gestion cohérentes. Il paraît difficile de conclure tant les pratiques sont variables et peu cristallisées actuellement. En simplifiant, il semble pourtant que deux tendances se dégagent.

### **3.2 L'autonomie des responsables du terrain contre l'homogénéité de la stratégie de GRH ?**

Une première tendance consiste pour la FRH à demander aux ingénieurs et cadres qu'ils appliquent la stratégie de GRH élaborée par la direction générale. La décentralisation porte alors sur l'utilisation d'outils au niveau local, voire parfois sur leur conception. Dans ce cas, il est clair que la coordination stratégique de la GRH de l'entreprise est assurée par un processus de nature "top-down". Toutefois, il existe un risque non négligeable de voir apparaître ici une gadgétisation car la GRH apparaît aux yeux de la hiérarchie locale comme un instrument au service des dirigeants où les marges d'autonomie qui leur sont laissées, sont en fait bien plus étroites que ne l'affirment les discours officiels. Dans l'impossibilité de ne pas appliquer les outils de la FRH, ils en assurent de façon consciente ou non une mise en oeuvre réduite à sa simple expression formelle. Dans ces conditions si la FRH voit certes son contenu - essentiellement des outils de gestion de la crise - et ses frontières clairement identifiés, mais la décentralisation relativise de fait son caractère stratégique. Elle se retrouve cantonnée à la conception d'outils permettant l'application de décisions stratégiques qui, elles répondent généralement à des préoccupations financières ou techniques. Nous ne citerons ici qu'un exemple : la gestion des plans sociaux par la FRH (Beaujolin, 1997) qui révèlent des contradictions entre l'affirmation du caractère stratégique des ressources humaines et de la FRH chargée de les valoriser et les pratiques de réduction qualitatives et quantitatives de ces mêmes ressources qui mettent à mal l'image et le travail des DRH. Paradoxalement, cette instrumentalisation est de plus en plus constatée dans la réalité alors même qu'elle est dénoncée par certains chercheurs et mal vécues par les DRH (Lambert et Penan, 1997). Ajoutons de surcroît que, parce qu'elle génère des frais généraux et des coûts indirects, la FRH est elle-même la première victime des réductions d'effectifs au nom du devoir d'exemplarité.

Une seconde tendance consiste à faire émerger la stratégie de GRH depuis les sites de production et les services administratifs (Martinet, 1993). Il s'agit alors de reprendre et de généraliser des outils de GRH conçus et appliqués par des ingénieurs et cadres locaux. L'acceptation par la direction générale et la FRH de la valeur des pratiques locales et la promotion de l'expérimentation de

nouveaux outils sur le terrain est ici considérée comme une clé de la réussite du changement vers des organisations plus flexibles et plus qualifiantes (Ropert et Haspel, 1995). Une telle solution suppose que la direction générale accepte au moins implicitement que différentes formes de GRH puissent coexister au moins temporairement dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle organisation. Ce que la stratégie de GRH gagne en implication des ingénieurs et cadres, elle risque de le perdre en cohérence et en force vis-à-vis des autres fonctions de la structure. La question de la coordination redevient alors cruciale et le risque de dissolution et de brouillage du champ de compétence de la FRH est ici bien présent. Pourtant, une éventuelle perte d'efficacité de la FRH ne peut être uniquement attribuée aux autres acteurs de l'entreprise, ingénieurs, cadres, dirigeants, syndicats etc. Depuis la fin des années 1960, la FRH a investi la question de l'organisation de l'entreprise. Durant la crise des années 1970, elle a dans l'ensemble affirmé son savoir-faire dans ce domaine. Avec les années 1980, l'heure est à l'élaboration de nouvelles organisations rationnelles pour gérer l'urgence. La FRH doit donc démontrer qu'elle dispose aussi d'outils efficaces pour concevoir les nouvelles organisations (Amadiou et Cadin, 1996). Mais elle doit lutter contre les tentatives de reprise en main par les ingénieurs et les experts techniques du domaine de l'organisation. Nous citerons par exemple ici les débats qui ont lieu autour de la certification ou de l'assurance-qualité, voire du benchmarking. La FRH doit donc impliquer pleinement les acteurs qui vont réaliser les transformations afin de servir d'ancrage et de vecteurs au changement en veillant à n'être pas marginalisée, c'est-à-dire réduite à un rôle purement formel d'application. Par ailleurs, cela suppose de redonner aux ingénieurs et cadres des marges dans la conduite et la gestion des liaisons hiérarchiques en acceptant que la FRH se retrouve plus ou moins en position d'expert ou de consultant interne (Gazier, 1993). A contrario, on pourra citer les difficultés rencontrés par les cercles de qualité, conçus en France comme des outils de changement qui n'ont pas toujours été bien perçus par les cadres. Le risque est donc important que lorsque la nouvelle organisation soit en place et que l'essentiel des problèmes stratégiques de GRH réglés, la FRH soit de fait dissoute dans la structure de l'organisation au sein d'autres fonctions. Soulignons enfin que le choix d'une position d'expertise pour la FRH et pour les DRH locaux, outre qu'il n'est pas facile à assumer pour nombre d'entre eux, pose la question de l'efficacité et de la cohérence de leur interventions, tant dans les différentes spécialités de la GRH que vis-à-vis des autres fonctions (Baron, 1993).

## CONCLUSION

L'analyse historique montre que la FRH est prise dans un dilemme entre deux pôles. D'un côté, le développement d'un contrôle sur la conception et l'application des outils de la GRH qui lui assurerait une reconnaissance et une légitimité face aux autres fonctions, en particulier la fonction financière. Ce contrôle existe durant les phases de crise et de restructurations. Elles lui donnent la possibilité de devenir une authentique fonction stratégique et d'intégrer les plus hautes instances des directions générales et de bénéficier du support des dirigeants. De l'autre, la FRH se doit d'aider les hommes en charge de gérer le personnel au jour le jour, en particulier les ingénieurs et cadres. Ceci suppose d'accepter de se maintenir dans une position d'expertise en fournissant des outils d'aide à la décision et à la GRH locaux qui seront immédiatement appliqués. Par conséquent, l'efficacité de la FRH dépend des acteurs chargés de la mise en oeuvre. Selon l'époque et la situation de l'entreprise, les objectifs et les rapports de la FRH et du groupe des ingénieurs et cadres vont pencher soit vers une centralisation, soit vers une décentralisation. Dans les deux cas, en se développant, la FRH remet en cause partiellement le rôle d'arbitres des conflits et des problèmes de GRH que se donnent les ingénieurs et cadres car elle formalise leurs pratiques. Au coeur des processus de changement, la FRH reste dépendante des acteurs qui sont en charge de l'appliquer.

Que déduire de cette réflexion ? Premièrement, les constatations de cet article doivent pousser à limiter le degré d'autonomie qu'on prête généralement à la FRH. Dans certaines approches, l'étude du développement de la fonction au sein des entreprises ne tient pas compte des relations qui existent entre les acteurs de l'entreprise (Martory et Crozet, 1988). Les décisions de mise en place des outils de GRH

semblent alors dépendre du seul choix des dirigeants. Or, les stratégies de GRH sont dépendantes des acteurs qui au jour le jour définissent les contraintes dans l'évolution de la GRH et des organisations (Chambrier, 1997). Il y a donc des négociations entre les acteurs et les différentes fonctions de l'entreprise (Rojot, 1993). Ceci contribue donc à démythifier la prééminence de la stratégie dans le lancement des processus de changement (Fridenson, 1989). Deuxièmement, on retrouve à l'autre extrémité des explications possibles de la centralisation de la FRH, un cadre issu de la théorie de la contingence (Delery et Doty, 1996 ; Young, Snell, Dean, Lepak, 1996). Partant d'un autre point de vue, elles arrivent au même résultat que celles évoquées à l'instant : la négation des acteurs. En considérant que les structures de l'entreprise répondent de façon quasi-automatique aux contraintes posées par l'environnement, on néglige le fait que les dirigeants de l'entreprise peuvent décider de s'adapter ou non à ces contraintes, bref, qu'ils ont une certaine marge de manoeuvre (Godelier, 1995). Troisièmement, à partir du cadre esquissé, il semble bien que la question de la place de la FRH dans la structure des entreprises ne peut être tranchée de façon définitive. Tout au plus peut-on constater qu'elle varie selon l'état de l'environnement et des relations au sein de l'entreprise, selon les moments de l'histoire. Ceci milite donc pour un approfondissement de l'approche historique et contingente de la question et correspond à un champ de tensions inhérent à la FRH (Louart, 1993). Loin de constater une forme univoque et normative d'organisation de la FRH, peuvent cohabiter à une époque et en un même lieu des entreprises décentralisées et d'autres centralisées, voire dans une même entreprise des outils de GRH centralisés et d'autres décentralisés même si globalement une forme dominante peut s'affirmer.

---

#### Bibliographie

---

- ALLOUCHE J., SCHMIDT, G., *Les outils de la décision stratégique*, T.2, Depuis 1980, Paris, La découverte, Coll. "Repères", 1995.
- AMADIEU, J.F., CADIN, L., *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, 1996.
- BARON X., "L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines", *Revue française de gestion*, 92 (janvier-février 1993), 5-14.
- BARON X., "La GPEC en l'entreprise", *Gestion des ressources humaines*, Paris, La documentation française, Coll. "Cahiers français", 262 (juillet-septembre 1993), 3-18.
- BEAUJOLIN R., *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de la flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?*, Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 1997.
- BOLTANSKI L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de minuit, 1982.
- BOUCHEZ J.P., "L'émergence de la fonction personnel", *Revue française de gestion*, 90 (septembre-octobre 1992).
- CHAMBRIER L., "Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH ?", *Actes du VIII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRHR*, Michel TREMBLAY (ed), Montréal, Presses HEC, 1997, p. 149-162.
- CHATZIS K., VINCENT G., *Pensée technique et système d'organisation de l'entre-deux-guerres aux années 70-80*, Rapport de l'École nationale des ponts et chaussées (LATTIS), 1995.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Coll. "Points", 1981.
- DELERY J.E., DOTY D. H., "Modes of theorizing in strategic human resource management : test of universalistic, contingency, and configurational performance prediction", *Academy journal of management*, 1996, 39, 4, p. 802-835.
- ROJOT J., *La négociation*, Paris, Vuibert, 1993.
- FOMBONNE J., "Pour un historique de la fonction personnel" in Dimitri WEISS (ed), *La fonction ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, (réed.), 1992.
- FRIDENSON P., avant-propos de l'édition française de Alfred D. Chandler, *Stratégies et Structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1989, (réed.).
- FRIDENSON P., "Les organisations, un nouvel objet", *Les Annales ESC*, novembre 1989, p. 1471.
- GAZIER B., *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La découverte, Coll. "Repères", 1993.

- GISCARD D'ESTAING O., "La décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise", *Personnel*, "Numéro spécial, nouveaux aspects de la fonction personnel", 128 (octobre 1969), 18-32.
- GODELIER E., *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*, Thèse de Doctorat, EHESS, 1995.
- GODELIER E., "Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981)", *Entreprises et histoire*, 13 (décembre 1996), 97-114.
- GODELIER E., "Représentations et outils de gestion : l'exemple de la pyramide des âges", *Actes du VIIIème congrès de l'AGRH*, Michel TREMBLAY (ed), Montréal, Presses HEC, 1997, p. 242-252.
- GRELON A., "Profils d'ingénieurs français (1950-1980)", *Le mouvement social*, 163 (avril-juin 1993), 85-99.
- GRELON A., "l'ingénieur catholique et son rôle social entre les deux guerres" in Yves Cohen (dir.), *Les chantiers de la paix sociale*, ENS-Éditions Fontenay-Saint-Cloud, Fontenay-aux-Roses, 1995.
- GRISE J., ASSELIN J.Y., BOULIANNE F. et LEVEQUE A., "Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable", *Actes du VIIIème congrès de l'AGRH*, Michel TREMBLAY (ed), Montréal, Presses HEC, 1997, p. 253-265.
- GROUX G., *Les cadres*, Paris, La découverte, 1983.
- GUIGO D., "L'empire du consensus", *Gérer et comprendre - Les Annales des mines*, 6 (mars 1987), 19-26.
- HAY-METRA, "Le PDG et son directeur du personnel", *Personnel* (nouveau nom de la revue *Direction de personnel*), 126 (juillet-août 1969), 10-13.
- HERVE M., "Les attributions fonctionnelles d'une direction du personnel", *Direction de personnel*, 102 (décembre 1966), 40-48.
- HATCHUEL A., WEIL B., *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.
- JORAS M., *Le bilan de compétences*, Paris, PUF, Coll. "Que-sais-je", 1995.
- LACROIX P., "Réflexions psychologiques sur les événements de mai 1968", *Personnel*, 117 (juillet-août 1968), 8-13.
- LAMBERT G., PENAN H., "Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un processus d'apprentissage", *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Michel TREMBLAY et Bruno SIRE (eds.), Montréal, Presses HEC, 1997, p. 101-118.
- LAMIRAND G., *Le rôle social de l'ingénieur*, Paris, Dunod, 1954, (rééd.).
- LASSERRE H., *Le pouvoir de l'ingénieur*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- LIVIAN Y.F., LOUART P., "Le voyage de la culture et de la motivation", Juliette BRABET (ed), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, 1993, p. 39-68.
- LOUART P. et le GRHEP, "Les champs de tension en gestion des ressources humaines", Juliette BRABET (ed), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, 1993, p. 165-212.
- LYAUTEY, *Le rôle social de l'officier*, Paris, Plon, 1935, (10ème rééd.), préface du Maréchal Weygand.
- DUGUE MAC CARTHY D., "La fonction "personnel" ", *Direction de personnel*, 95 (janvier 1966), 13-43.
- MARTINET A.C., "La pensée stratégique face à la GRH", Juliette BRABET (ed), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, 1993, p. 311-318.
- MARTORY B., CROZET D., *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Nathan, 1988, (rééd.).
- NIOCHE J.P., "L'enseignement de la gestion entre pratique et théorie ? Quelles leçons tirer de l'histoire", *Séminaire GRESUP*, École de Paris du management, 20 mai 1997.
- "Numéro spécial, nouveaux aspects de la fonction personnel", *Personnel*, 128 (octobre 1969).
- REYNAUD J.D., *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1994, (rééd.).
- ROBERT G., HASPEL R., *Construire des organisations qualifiantes ou comment concilier compétitivité et solidarité*, Paris, Les éditions d'organisation, 1995.
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, Interéditions, 1991.
- SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

- TERENCE, *Encyclopédie des Ressources humaines*, Tome 1, *De la Fonction Personnel à la Fonction Ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994.
- TREMBLAY M., SIRE B. (eds.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Montréal, Presses HEC, 1997.
- WEBER H., *Le parti des patrons. Le CNPF 1946-1990*, Paris, Seuil, Coll. "Points", 1991.
- VERLEY P., *Entreprises et entrepreneurs du XVIIe siècle au début du XXe siècle*, Paris, Hachette, 1994.
- YOUNG M. A. ; SNELL S.A. ; DEAN J.W. ; LEPAK D.P., "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy journal of management*, 1996, 39, 4, p. 836-866.

