

DÉCISION STRATÉGIQUE ET RELATION D'EMPLOI :

LES RÉSULTATS PARADOXAUX DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET PROFESSIONNEL DANS LA POLITIQUE DE GRH D'UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE

Catherine GLEE

Docteurante IAE Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3

Directeur de thèse : Y.F. LIVIAN

En introduction de l'ouvrage d'Igalens et Roussel (1998), M. Godot écrit : « Parce que la GRH est devenue stratégique, il convient peut-être plus qu'ailleurs de chasser les idées reçues qui s'y développent, de mettre en évidence des phénomènes contre-intuitifs, de vérifier les fondements d'hypothèses lourdes de conséquences. »

À partir d'une étude empirique réalisée au sein d'une entreprise ayant inscrit dans sa stratégie globale un programme d'orientation individuelle et d'élaboration du projet professionnel de chaque salarié, nous souhaitons montrer cette dimension "stratégique" des ressources humaines. Dans notre étude de cas, les discours des dirigeants et les politiques mises en œuvre illustrent cet aspect. Mais nous souhaitons également comprendre les résultats paradoxaux obtenus par ces stratégies que notre étude a révélés. Pour cela, nous prendrons en considération des dimensions "oubliées" (Chanlat 92) de cette "ressource" afin de la révéler dans toute sa complexité, sa diversité et sa richesse. Nous montrerons ainsi les conséquences que peut avoir sur la nature de la relation d'emploi la mise en œuvre de pratiques d'orientation individuelle dans une politique de GRH.

1. Dimension stratégique et nature de la relation d'emploi : la demande récente de projet professionnel par les entreprises

Les discours managériaux qui affirment l'importance "capitale"¹ des ressources humaines sont désormais nombreux, conférant ainsi à la GRH une dimension stratégique forte.

Cette alliance de la stratégie à la GRH se trouve également du côté des chercheurs. Qu'il s'agisse d'une "coopération conflictuelle"² ou plus consensuelle, plusieurs auteurs notent la rencontre sur un espace commun de questions et problèmes posés dans ces deux champs théoriques. Ce qui diffère cependant est la façon dont ils justifient la dimension stratégique de la GRH³. Pour certains, la GRH est stratégique car elle intègre les phénomènes de pouvoir. En lisant le fonctionnement de l'entreprise et les comportements humains à partir du concept de "systèmes d'actions concrets", les auteurs de l'analyse stratégique mettent en évidence un jeu à la fois structuré et mouvant de relations de pouvoir inscrites au cœur des rapports sociaux. De ce fait, tous les acteurs de l'entreprise ont un rôle stratégique puisque tous, à quelque place qu'ils se trouvent dans la structure organisationnelle, et indépendamment de toute position hiérarchique, disposent d'une marge de manoeuvre permettant d'exercer un pouvoir. La stratégie n'est plus l'apanage des seuls dirigeants et clivée des autres domaines de la gestion, mais partie intégrante de la vie organisationnelle où chaque acteur est un stratège (Crozier, Friedberg, 1977). Dès lors la GRH devient stratégique de par sa fonction même.

D'autres auteurs considèrent que la GRH est stratégique dans la mesure où elle est liée aux processus de décision de l'entreprise. À partir d'une typologie d'entreprises et dans le champ disciplinaire de

1. À titre d'illustration, *Pour l'entreprise, l'homme est capital* est le titre d'un ouvrage publié par le CJD (Centre des jeunes dirigeants), en 1998.

2. A.C. Martinet : *La pensée stratégique face à la gestion des ressources humaines*, p. 315, in : *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, coord. J. Brabet, Economica, Paris, 1993.

3. F. Bournois, J. Brabet : *Les connaissances en Gestion des Ressources Humaines. Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles*, p. 19-20 in J. Brabet, Economica, Paris 1993.

l'économie du travail, B.Gazier (93) met en évidence des "espaces" où la GRH, fortement liée au processus de décision globale de l'entreprise, s'intègre à la stratégie. L'articulation entre fonctionnement du marché externe du travail et recours au marché interne, donne naissance à des parcours professionnels que l'on peut qualifier d'internes (l'évolution est individuelle et interne à l'entreprise qui organise une gestion des carrières dans un but de fidélisation de la main d'œuvre) ou d'externes (l'évolution s'inscrit dans une logique plus collective, au sein de groupe professionnels organisés, et plus externe, à l'intérieur d'un secteur économique).

D'autres encore soulignent le lien fort entre stratégie et GRH du fait de la nécessité d'adapter le facteur humain à l'environnement externe. Les stratégies d'entreprise ne peuvent se concevoir sans inclure directement les politiques et pratiques de GRH sous peine de perdre en compétitivité. Ce nécessaire rapprochement entre stratégie de l'entreprise et politiques de GRH est souligné par le courant du management par les ressources en particulier (Lengnick-Hall 1988). Il y a influence réciproque entre les deux domaines, ils interagissent l'un sur l'autre en s'unissant pour affronter le marché externe de l'entreprise. Prend place ici la définition de la stratégie donnée dans l'ouvrage collectif dirigé par Weiss (1988) : « La stratégie est le projet de la direction générale pour positionner l'entreprise favorablement dans ses différents environnements et pour déterminer des objectifs en vue d'y parvenir. » Dans cet objectif, il est nécessaire de considérer l'homme comme une "ressource stratégique" (Terence, 1994).

Affirmer l'importance du facteur humain n'est pas nouveau. Les théories de la motivation développées à la suite des travaux d'Elton Mayo (travaux de Herzberg ou de Mac Gregor en particulier) visaient une démonstration de cette idée à l'intention des dirigeants (Bernoux, 1985). Leur objectif étant d'inciter les responsables d'entreprise à prendre en compte les "relations humaines" pour augmenter la productivité de leurs usines. Ce qui nous semble nouveau ici est la perspective dans laquelle on intègre les ressources humaines à la stratégie.

Le courant de la gestion stratégique appelé "Ressource Based Theory of the Firm" permet d'analyser la stratégie d'entreprise quand l'enjeu central devient la mise en réseau des détenteurs de compétences génératrices d'innovation difficilement imitables par les concurrents (Core-Compétencies), et donc source d'avantages différentiels sur le marché (Hamel et Prahalad, 1989). Ces auteurs soulignent la nécessité de passer d'une logique de "Strategic Fit" à une logique de "Strategic Intent" afin de s'adapter à un contexte macro-économique de mondialisation dont les caractéristiques sont l'équivocité, le changement rapide et fréquent, l'improvisation et l'expérimentation permanente.

Les travaux d'observation empirique que nous avons relevés dans la littérature notent également une évolution des formes organisationnelles, une modification des structures et des modes de management, pour faire face aux contraintes de l'environnement (Gratton, Hope-Hailey, Stiles et Truss 1999).

Or, ces changements organisationnels stratégiques ont un impact sur les modes de GRH et plus précisément sur la gestion des carrières. Lorsqu'une entreprise procède à des ajustements envers son environnement, cela influe sur les séquences d'évolution professionnelle des salariés (Arthur, Hall et Laurence, 1991). Légitimée par l'exigence de compétitivité et de flexibilité, la demande faite aux salariés est de prendre en charge leur carrière, de travailler leur projet professionnel afin de piloter leur parcours, de développer leur compétence pour rester acteurs de leur cheminement professionnel, pour entretenir leur employabilité.

Dans son ouvrage *Le travail après la crise*, Bob Aubrey (1994), consultant dont l'audience est relativement forte dans les milieux managériaux, présente l'idée de "l'entreprise de soi" selon laquelle le rapport de subordination qui unit l'employé à l'employeur, céderait peu à peu la place à un rapport contractuel où le salarié, parfaitement autonome, loue de façon ponctuelle sa compétence à une entreprise. En septembre 98, la revue *Entreprise et Carrières* présente un dossier sur les nouvelles formes d'emploi que sont le portage salarial, le temps partagé, le détachement et, la même année, R. Rochefort, directeur du CREDOC, déclare dans les colonnes de *La Tribune* : « Nous entrons dans une société post-salariale. » afin de souligner les fortes évolutions du marché du travail et l'intérêt d'un "contrat d'activité" (rapport Boissonnat 1995) en remplacement du contrat de travail pour concrétiser la relation d'emploi .

Plus que des principes managériaux nouveaux, de simples "glissements sémantiques" ou des effets de mode, les pratiques et notions d'employabilité, de savoir-être, de compétence, de salarié-acteur... s'inscriraient dans une nouvelle présentation de l'entreprise où la relation d'emploi est fortement modifiée (Courpasson et Livian 1991, Bellier 1998, Linhart 1999). Ainsi, l'employabilité marque une préoccupation des entreprises qui se portent, non plus sur l'organisation de parcours évolutif pour tous, mais sur la capacité des individus à accéder à un emploi, et de ce fait, se présente peu à peu comme une alternative à la carrière (Dany, 1997).

Pour Cadin (1998), si l'on veut rendre compte des mutations récentes du travail, « il faut changer de paradigme en théorie des carrières ». Il est difficile, selon lui, de continuer à penser ces théories dans le cadre fixe d'une organisation comme cela fut le modèle dominant et quasi-exclusif jusqu'à une date récente. La carrière ne se définit plus à travers les places successives qu'occupe un individu dans une organisation, mais à partir des trajectoires individuelles inscrites au sein de plusieurs organisations. L'entreprise n'est plus un lieu de déroulement de parcours professionnel, mais un dispositif de développement des compétences qui, à son tour, sera modelé par les enjeux de carrières individuelles. Cadin propose ainsi le concept de "carrière nomade" en traduction de "Boundaryless-Career". Dans ce modèle, la responsabilité de sa carrière incombe au salarié qui doit désormais identifier son projet professionnel pour évoluer. Les marqueurs "classiques" comme le titre ou la position hiérarchique, c'est-à-dire des marqueurs externes, objectifs, quantifiables, utilisés pour jaloner la carrière objective (Van Maanen et Schein, 1977) ne sont plus opérants. Ils disparaissent dans le modèle spiraloïde où la carrière se définit comme un parcours idiosyncratique au sein d'un environnement équivoque dont les indicateurs sont internes, subjectifs et qualitatifs essentiellement. Ce sont des carrières subjectives au sens où l'on prend en considération l'expérience spécifique de chaque salarié pour ouvrir l'univers des possibles (Weick 95).

De leur côté, Gratton, Hope Hailey (1999) parlent de "new career" définies à travers les trois points suivants :

- le remplacement du contrat de travail à long terme par un contrat d'employabilité ;
- la responsabilité première de la carrière incombe au salarié ;
- une évolution des rôles de la ligne hiérarchique vers des métiers de coaching et supporting.

Selon ces auteurs, il en résulte des exigences nouvelles envers les salariés. Le profil particulier requis dans ce contexte serait le suivant :

- existence d'un clavier de comportements larges, d'une palette variée d'identités ;
- détention de "méta-compétences" (compétence à acquérir de nouvelles compétences) ;
- renforcement de l'engagement ;
- mobilité forte qui devient stratégique car elle favorise ainsi la mobilité des idées et permet de créer l'"effet de pollinisation" (Cadin, Bender, de Saint-Giniez, 1999).

Pour développer ces carrières subjectives, ces auteurs décrivent le type de GRH à mettre en place afin d'attirer, puis retenir les salariés aux profils adaptés : ce qui prime est l'accomplissement sur l'avancement, les compétences sur les titres, les rôles sur les positions, le développement sur la sécurité. L'avancement est déconnecté de l'ancienneté, la rémunération se fait sur la base des compétences et non des positions hiérarchiques, la mobilité ascendante ou transversale est fortement encouragée, les individus et les groupes sont responsabilisés, et l'on pari sur la confiance (Weick et Berlinger 1991).

En conclusion, nous avons dans ce type d'organisation un salarié prenant en charge (par choix ou par obligation) sa carrière qui élabore, puis réalise un projet professionnel.

Ce que nous souhaitons souligner ici est le renversement des rapports de causalité concernant la relation d'emploi. Ce n'est plus le rapport de subordination, tel que le définit le contrat de travail qui unit le salarié à l'entreprise, mais un lien distendu et ténu où l'entreprise devient un moyen pour les salariés de conduire leur projet professionnel, où la carrière n'est plus déterminée par l'entreprise mais détermine l'entreprise (Miles et Snow, 1996 ; Peters, 1992).

Nous avons opté pour la méthodologie des études de cas avec la conscience forte qu'il s'agit de bien autre chose qu'une simple accumulation de données issues du terrain (Igalens et Roussel, 1998) et parce que cette méthode permet « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs, les implications » (Wacheux 1996). Ici, le phénomène étudié est le « projet professionnel des salariés non menacés de perte d'emploi », pour reprendre la terminologie APEC. Nous considérons qu'il s'agit bien d'un phénomène complexe, en particulier du fait de son implication stratégique évoquée plus haut : l'évolution possible de la relation d'emploi entre le salarié et l'entreprise .

L'entreprise retenue, que nous appellerons "Nouvelle Technologie" (N.T.), l'a été pour sa représentativité théorique et empirique. La représentativité théorique vient de ce que l'on peut observer in vivo et in situ, l'inscription dans la stratégie globale d'un programme d'orientation individuelle et d'élaboration de leur projet professionnel par chaque salarié. Ce parti pris de la totalité nous permet d'appréhender l'ensemble de la population salariale, indépendamment de clivage statutaire (entre cadres et non cadres) souvent rencontré dans les entreprises françaises⁷. La représentativité empirique s'explique du fait du positionnement de cette entreprise : acteur majeur au niveau mondial dans son domaine d'activités, elle a également, du fait de sa spécificité culturelle forte, une dimension emblématique. Ce charisme explique l'existence de nombreuses données documentaires externes que nous avons croisées avec nos données primaires dans un objectif de triangulation méthodologique.

Nous avons opté pour une méthodologie exploratoire utilisant une instrumentation de type qualitatif. Les données ont été collectées via des entretiens individuels semi-directifs⁸, complétés par une observation non participante . Nous avons également utilisées des données secondaires à la fois internes⁹ et externes¹⁰.

Pour traiter les données issues des entretiens, nous avons opté pour une analyse de contenu, à la fois horizontale (analyse thématique) et verticale (traitement fin du contenu de chaque entretien à travers une analyse des occurrences en particulier). Les autres données ont fait l'objet d'une analyse systématisée, telle que préconisée par des auteurs comme Miles et Huberman (1991) ou Wacheux (1996).

Les résultats d'analyse ont fait l'objet d'une restitution auprès des acteurs en septembre 2001, ce qui a permis d'apporter une validation externe à notre travail.

En lien avec nos choix théoriques et méthodologiques, nous définissons la stratégie telle que le font Tabatoni et Jarniou (1975) dans leur présentation des systèmes de gestion :

« La stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation. »
Nous retenons cette approche pour deux raisons. D'abord parce que dans cette définition, on souligne l'effet d'entraînement général attendu d'une stratégie, correspondant à ce que nous avons observé empiriquement dans notre étude de cas : une décision stratégique est prise qui concerne fortement la GRH, elle a pour objectif une modification importante de la relation d'emploi.

Ensuite, parce que les auteurs, en distinguant politique et stratégie, introduisent une conception normative du management stratégique. La politique est le système générateur des stratégies d'une organisation et la stratégie met en œuvre la politique. Ils considèrent ensuite qu'une politique n'est génératrice de nouvelles stratégies que si elles modifient les normes de management, c'est à dire la rationalité globale dominante. Or, ce qui déterminent les décisions et la vie de l'organisation est un système dynamique d'interactions où coexistent plusieurs rationalités différentes. Ils rejettent ainsi l'idée d'une stratégie qui se réduirait à la définition d'objectifs fixes et exogènes, puis à la supervision de leur exécution et insistent au contraire sur l'importance des systèmes de valeurs, sur l'expression des normes pour définir une organisation. Ce faisant, ils considèrent que le management stratégique est le système qui consiste à organiser l'interaction politique-stratégie de la façon la plus harmonieuse et la plus efficace possible.

8. Quarante entretiens réalisés dans une perspective "multi-acteurs" (Bournois, Livian, Thomas, 1993).

9. Documents internes et documents d'entreprise à destination externe.

10. Mémoires et thèses, ouvrages et articles de recherche, publications journalistiques.

Concernant notre étude de cas, c'est bien précisément cette difficulté à modifier les normes dominantes que nous avons notés. Les stratégies sont énoncées, annoncées, financées mais peuvent ne pas atteindre l'effet attendu pour différentes raisons. La relation d'emploi a bien une dimension stratégique au sens où l'entendent ces auteurs, c'est à dire au sens où elle s'inscrit dans un cadre normatif et un système de valeurs propre à l'organisation, elle-même insérée dans un contexte sociétal¹¹. Mais le management stratégique peut voir son action limitée ou "détournée" par une réalité subjective inscrite dans la culture organisationnelle et obtenir ainsi un résultat inverse à celui qui est recherché. C'est ce que nous tenterons de montrer plus loin à partir des résultats de notre recherche empirique.

Nous définissons la culture organisationnelle comme « un système social, de forces et de régulations collectives qui gouverne, par intériorisation de valeurs et de modalités comportementales, la réalité complexe des relations de travail » (Louart, Beaucourt, 1993).

3. Au cœur de la stratégie d'entreprise, l'utilisation du projet professionnel et ses résultats paradoxaux

Le discours officiel de l'entreprise NT diffuse et alimente une culture d'entreprise forte où les ressources humaines sont un vecteur essentiel de la stratégie. Cette culture se fonde sur l'histoire personnelle des fondateurs qui, dès l'origine, expriment leur volonté « d'apporter aux salariés les possibilités de satisfaction personnelle ». Véritable bible de toute unité de l'entreprise, la Charte culturelle est élaborée, formalisée et diffusée systématiquement dès 1957. Elle est défini par la croyance qui anime les fondateurs et qu'ils résumant ainsi : « *Les hommes et les femmes veulent faire du bon travail et être créatifs. Ils le feront si on leur fournit un environnement adéquat.* » Elle repose sur 5 valeurs fondatrices et se concrétise au travers de pratiques de GRH spécifiques qui sont les suivantes :

1. respect et confiance envers les salariés,
2. haut niveau d'implication et d'engagement,
3. éthique forte et irréprochable,
4. logique de fonctionnement basée sur le travail en équipe, la coopération,
5. flexibilité et innovation.

Selon les dirigeants, ces valeurs sont essentielles car elles font lien entre tous les salariés répartis dans de nombreux pays du monde. Elles donnent à l'ensemble de l'entreprise cohérence et unité :

« *Nous sommes liés car nous partageons les mêmes valeurs.* » (C.E.O. 1989.). Ces valeurs sont incarnées au travers des pratiques de GRH suivantes :

- **MBWA** : Management By Wandering Around. Un management dont le mode de communication est informel afin de garder en permanence le contact avec tous les niveaux hiérarchiques. Il concrétise le respect et la confiance accordés à tous les salariés ;
- **MBO** : Management by Objective. Le management par objectifs concrétise les valeurs de flexibilité et d'innovation mises au service de la satisfaction des clients ;
- **ODP** : Open Door Policy. La politique de la porte ouverte permet à chaque salarié d'obtenir des conseils d'un manager à quelque niveau hiérarchique qu'il soit et avec une garantie de confidentialité.

Or, depuis maintenant 4 ans, il faut noter des changements stratégiques majeurs au sein de cette entreprise. La cession en 1999 de ce qui est l'activité "historique" de l'entreprise et le changement du CEO qui, dès son entrée en fonction, modifie le nom et le logo de l'entreprise. Mais quoique le nouveau dirigeant initie des changements effectivement importants, se traduisant en particulier par des plans sociaux dans différents pays¹², on continue à affirmer prioritaires les objectifs de la Charte NT, on reste fidèle aux valeurs fondatrices, on réactive le mythe des pères fondateurs.

11. Nous faisons référence en particulier aux contraintes juridiques qui encadrent le rapport salarial et qui varient suivant les cadres législatifs nationaux.

12. En 2001, les suppressions d'emploi pour les États-Unis, la France, l'Angleterre et l'Allemagne sont les suivantes : États-Unis, plus de 4000 licenciements ; Grande Bretagne, 450 suppressions sur un total de 3600 employés ; France, 356 suppressions d'emploi sur un total de 5019 employés (dont 208 sur le site 1 au moment de notre restitution des résultats) ; Allemagne, 4700 emplois supprimés sur un total de 5700 employés.

« Ce voyage est avant tout un retour à nos racines d'inventeurs dans le but de ranimer en nous cette flamme qui a fait de NT un si grand nom par le passé et de hisser de nouveau notre société vers les sommets (...) Voilà pourquoi ce voyage a tant de sens pour nous tous. Nous avons corrigé le tir pour revenir à nos racines, dans l'univers de nos deux fondateurs, en reprenant le flambeau de "l'utile" et de "l'important". » (CEO 2000.)

Ainsi, même dans le cas de changements stratégiques majeurs, la culture d'entreprise demeure le référent central qui justifie, légitime des changements pouvant parfois être douloureux.

Concernant la gestion des carrières, cette culture très prégnante se traduit en particulier, par une mobilité organisée au travers de l'évolution professionnelle. Cette mobilité peut prendre différentes formes intellectuelle, géographique ou temporelle. Dans tous les cas, elle est présentée comme une exigence : « Avant toute chose, la mobilité est un état d'esprit. Il est de la responsabilité de chacun de décréter sa "mobilité individuelle". » (Directeur des RH, Mars 95.)

Cette exigence est une constante dans l'entreprise que les dirigeants successifs ont toujours affirmée : « L'immobilisme n'est pas une option. Personne ne peut la pratiquer et prétendre survivre. » (CEO, 1986.)

Toutefois, depuis 1997, la mobilité est mise en œuvre dans le cadre d'un programme de Career Self Reliance (baptisé C.S.R.) lancé au plus haut niveau de la hiérarchie, par le C.E.O. et appelé "programme CSR". Ce programme définit les employés de NT comme les véritables acteurs de leur carrière au sein même de l'entreprise, qui doivent s'adapter à un environnement mouvant et piloter au mieux leur parcours professionnel grâce à l'élaboration de leur projet professionnel.

« This program means actively managing your career, your development, and your learning in the rapidly changing business environment in which our company competes. It involves excelling in your current job while keeping an eye on the future. » (Document interne.)

On retrouve l'exigence de mobilité et d'excellence mais cette fois-ci systématisée et mise en place à travers un ensemble d'outils pour aider le salarié à être acteur de sa carrière. Le but de ce programme est cohérent avec la stratégie de l'entreprise qui consiste à favoriser la mobilité afin que la main d'œuvre soit la plus adaptable et flexible possible tant sur la marché interne que sur le marché externe. L'entreprise ne pouvant plus assurer de parcours "à vie" compte tenu des exigences de l'environnement dans lequel elle se trouve, il importe donc que les salariés travaillent leur employabilité et soient employables sur le marché du travail.

C'est lors d'une cérémonie officielle que le dirigeant de l'entreprise a organisé la remise d'un "Tool Kit CSR", sous la forme d'un coffret-cadeau. Ceci est intéressant dans la mesure où cette démarche montre "l'esprit" du programme : certes, un effort est demandé au salarié mais c'est davantage un cadeau qu'on lui fait dans la mesure où tout lui est fourni par l'entreprise pour réussir ce "voyage" au long cours : « The journey to CSR is lifelong. This kit offers tools and tips to help you on your journey. »

Cette démarche est importante pour le salarié : « You know yourself best, and being career self-reliant gives you the confidence to act successfully on that knowledge. It also gives you the abilities and tools to adapt to a constantly changing business environment in which job certainty is gone. You take responsibility for your own career. » On présente la carrière comme un voyage, et on pose d'emblée qu'il durera toute la vie. Ainsi pour le salarié, gérer sa carrière prend une dimension quasi-épique : il s'agit d'une aventure, d'une découverte... La carrière ne se réduit plus à un moment de vie professionnelle mais prend une dimension plus englobante : la démarche s'apparente à une quête existentielle. La présentation insiste également sur l'importance du programme pour l'entreprise elle-même : il y a ainsi communauté d'intérêts entre le salarié et NT. Tout antagonisme est dès lors supprimé puisque les intérêts sont communs et que l'entreprise aide le salarié dans cette démarche.

Lancé en 1997, le programme est aujourd'hui relayé par l'ensemble des acteurs y compris ceux qui ont un pouvoir d'opposition et de contestation : les représentants des salariés élus au comité d'établissement.

Ainsi, on note dans le journal d'entreprise daté de novembre 2001, dans un article rédigé par les représentants de la commission formation, les phrases suivantes :

« Pour plonger dans votre projet professionnel et l'articuler dans les droits collectifs des salariés à l'entreprise, n'hésitez pas ! »

« En espérant que cette information vous encouragera à développer votre projet professionnel, et à utiliser pour cela tous les droits découlant de votre statut de salarié dans l'entreprise. »

Ainsi, nous avons une entreprise qui demande à chacun de ses salariés d'être acteur de sa carrière. En contrepartie, elle leur offre un dispositif important pour les aider à travailler leur employabilité et à être mobile sur le marché du travail interne ou externe.

Il est intéressant maintenant de s'interroger sur les effets de cette politique auprès des salariés. Pour cela, nous avons procédé à une étude qualitative, pour confronter le discours officiel aux discours des utilisateurs. Comment les salariés "vivent-ils" ce programme, comment utilisent-ils leur projet professionnel, avec quels objectifs et pour quels résultats en terme de carrière ?

Les résultats obtenus sont les suivants¹³ :

Le projet professionnel est une démarche spécifique, en particulier par l'effort personnel qu'il demande.

« Faire ce genre de travail, c'est difficile. Si on veut le faire bien, il faut se creuser la tête... Donner des idées, trouver des réponses qui ne soient pas "bidon". »

« Ce n'est pas une formation comme une autre. C'est plus personnel dans le sens où on travaille sur soi. »

Il apporte une aide réelle.

« Cela m'a beaucoup aidé (...) Cela m'a permis en particulier de préciser les choses par rapport à ma hiérarchie, par rapport à moi-même... à formuler des souhaits, à faire une synthèse, et à mieux me connaître aussi et c'est important ! mieux identifier certains aspects de ma personnalité, à mieux les cerner... »

« Cela m'a été très utile et ce que j'ai découvert, c'était vraiment une découverte même si je le visais sans m'en rendre compte... Disons que cela m'a permis de le voir clairement (...) La formation m'a conforté dans mon idée (...) Je me disais que j'allais être malheureux si je me limitais à un autre job. »

Ce travail permet, selon les salariés, d'être "adaptés" à un environnement en changement permanent. Il leur permet d'accroître leur autonomie dans un univers turbulent aux repères brouillés, de mieux s'orienter sur le marché interne de l'entreprise.

« Il faudrait travailler régulièrement son projet professionnel car c'est très facile d'être exclu, en rupture de ban. »

Ainsi l'utilité du projet professionnel abordée sous l'angle des individus-salariés est de leur éviter d'être exclus d'un système dont ils n'auraient pas compris les attentes et exigences. Mais précisément, c'est un des éléments paradoxaux que nous avons relevés. Lorsque les salariés travaillent leur employabilité, prennent en charge leur carrière, utilisent des formations pour travailler leur employabilité, en réalité c'est leur attachement à l'entreprise qui semble se renforcer. Ce programme a pour objectif de donner une forte liberté au salarié, de le rendre acteur de sa carrière et c'est l'inverse que l'on observe : le salarié ne s'émancipe pas mais au contraire renforce son lien à l'entreprise, ce que nous mettons en évidence à partir d'un certain nombre de paradoxes :

Paradoxe 1 : la poursuite d'objectifs contraires

Les salariés poursuivent un objectif contraire à celui recherché par l'entreprise. Pour eux, il ne s'agit pas de travailler leur employabilité afin d'évoluer librement sur le marché interne ou externe du travail mais au contraire de réfléchir à leur projet et d'agir afin de pouvoir rester dans l'entreprise. Pour la plupart, ils ne conçoivent pas de quitter l'entreprise.

« Mes perspectives d'évolution sont à NT, parce que malgré tout j'y suis bien ! Ailleurs, c'est prendre des risques et puis je n'ai connu que NT. Tant qu'à faire, je préfère avoir une évolution en interne. Je suis prêt à bouger, même à m'expatrier pour rester NT. Cela peut être une solution intéressante pour évoluer, mais changer de société complètement, je n'ai pas un métier suffisamment spécialisé pour le revendre à l'extérieur. »

Il semble ainsi que le projet professionnel ne serve pas à partir mais à mieux rester.

13. Notre échantillon se compose de 22 salariés répartis de la façon suivante : 14 hommes et 8 femmes, parmi eux 12 ont un statut cadre, leur moyenne d'âge est de 38,5 ans (37 ans pour les hommes, 40 ans pour les femmes), leur ancienneté professionnelle moyenne dans l'entreprise est de 14 ans (l'ancienneté la plus faible étant de 4 ans et la plus élevée de 26 ans) et pour un peu plus de la moitié d'entre eux, NT est l'unique expérience professionnelle.

Paradoxe 2 : les objectifs s'opposent mais l'adhésion au programme est totale

Curieusement, quoique réaliser un projet professionnel soit un travail difficile, qui relève de l'introspection donc de l'intime, aucun ne conteste le fait qu'on leur demande de réaliser un tel travail dans un cadre professionnel.

Au contraire, lorsqu'ils expriment une insatisfaction, c'est d'une insatisfaction "par défaut" dont il s'agit : le travail effectué ne va pas suffisamment loin dans l'introspection selon eux. Ce qu'ils en retirent est en deçà de ce qu'ils souhaitent. Ils en viennent à demander "plus de la même chose", allant même jusqu'à suggérer que la démarche soit obligatoire.

« *Cela n'a pas été assez loin pour m'apporter plus que ce que j'avais déjà fait.* »

« *Je pense qu'il faudrait l'imposer car il y a des gens qui spontanément ne feraient pas cette démarche.* »

Tout se passe comme si les salariés dépassaient les attentes de l'entreprise pour mieux coller à la demande, alors que dans le même temps, le travail est déclaré difficile et relevant de la sphère privée du salarié.

Paradoxe 3 : le projet professionnel, lorsqu'il est élaboré, est rarement appliqué

Il achoppe sur des situations concrètes qui le rendent inutile.

« *Je dis "pas abouti" parce que suite à cette formation, on avait défini un plan d'actions en le datant et en mettant les actions concrètes, et je me retrouve deux ans après au même point (...) Comme cela n'a pas vraiment abouti pour moi, je me trouve un peu dans une impasse actuellement...* »

« *Sur le principe c'est très bien, mais l'application, ce sont des promesses non tenues (...) Les outils sont bien mais ils ne sont pas forcément bien utilisés.* »

L'entreprise met ainsi en place un outil que les salariés effectivement utilisent. Ils jouent le jeu en respectent les règles auxquelles ils adhèrent mais au moment de l'application et de l'inscription de ses projets dans la carrière du salarié et dans la structure organisationnelle, le programme échoue.

Paradoxe 4 : un attachement fort malgré l'incitation à l'émancipation

Quoique persuadé qu'il faille prendre en charge son déroulement de carrière, ce n'est pas un affaiblissement du lien qui unit le salarié à l'entreprise que l'on observe mais au contraire un renforcement de son attachement à l'entreprise :

Un attachement fort qui peut être de l'ordre du credo : « *Mon poste me donne tout.* » qui s'exprime à travers des métaphores significatives : « *On a des racines ici.* » Il peut prendre une dimension charnelle, traduire un lien physique vécu dans la chair (métaphore de l'amputation).

« *Dans le métier que je fais aujourd'hui j'ai beaucoup de marge pour évoluer (...) ce n'est pas comme là où j'étais avant, dans mon ancien poste, où j'étais amputé, je ne pouvais aller plus haut.* »

« *On retrouve quelque chose qui nous appartient un petit peu, qui nous colle à la peau.* »

La conception de l'activité professionnelle relève, dans la plupart des entretiens, de la vocation. En témoignent les références à la volonté, le désir, le besoin de trouver sa "voie", un peu comme si la carrière correspondait à un appel venu du fond de soi-même, comme si faire carrière chez NT, c'était entrer en religion.

« *C'était ma demande en faisant ce stage : trouver ma voie (...) Il y a pour moi une recherche de vocation.* »

L'attachement prend également la forme de l'abnégation :

« *Ce qui est important pour moi est d'apporter quelque chose à la société.* »

« *Dans mon travail, j'ai une mission qui est vraiment faite pour apporter quelque chose à la société.* »

Paradoxe 5 : au-delà de l'adhésion, on note une reconnaissance, malgré les difficultés et dysfonctionnements, des salariés.

On reste même si la situation est particulièrement difficile car on considère que la crise n'est que passagère, elle ne peut perdurer dans le système interne. Elle n'est qu'un aléa transitoire, en aucun cas la marque d'un dysfonctionnement organisationnel.

« J'étais dans un trou (...) Je me suis dit qu'il fallait que j'attende que ça passe. »

« Même pendant les périodes de gros doute, je n'ai pas envisagé de quitter NT. »

Tout se passe comme si la seule vie professionnelle possible était à NT. Lorsque des situations de stagnation professionnelles existent, elles ne se traduisent pas par un détachement de NT mais par une sorte d'hibernation. Et lorsque ce temps de retraite est terminé, alors le salarié vit une "résurrection" au sein de son univers.

« On est même parfois surpris de se rendre compte qu'on a encore autant de capacités, autant d'allant pour créer, développer un poste, alors qu'avant même de partir de l'ancien poste, on se disait "je m'ennuie, je ne sais pas quoi faire, je suis démotivée, je suis désorientée, je suis perdue..." et lorsqu'on a trouvé l'ouverture, on a l'impression qu'on revit d'un seul coup et on reprend des ailes ! »

In fine, c'est un lien très affectif qui semble unir le salarié à l'entreprise et qui explique que l'attachement puisse être fort : de l'ordre de l'affectif et pas uniquement d'un ordre professionnel. Les salariés expriment leur reconnaissance envers l'entreprise qui leur donne beaucoup et, en échange, ils estiment lui être redevables.

« À NT, chacun à sa chance, on nous donne tous les moyens, on est dans une dynamique d'évolution permanente, c'est au salarié de saisir les opportunités. »

« On nous fait confiance et on a envie de rendre cette confiance en étant performant. »

La force du lien s'exprime à travers les cas rares de départ. Dans ces cas exceptionnels dans notre échantillon, le départ est beaucoup plus qu'une démission. Il s'apparente davantage à une rupture de l'ordre de la rupture amoureuse. Ce n'est pas une insatisfaction que le salarié exprime mais une déception sentimentale, voire même une trahison : *« J'ai eu le sentiment d'être trahi. »*, qui explique qu'ensuite les tentatives de NT pour retenir le salarié à l'aide d'incitateurs matériels se soldent par un échec. Ce qui retient et attire les salariés n'est pas seulement de l'ordre de la rémunération mais d'un ordre moins rationnel, un ordre affectif où s'exprime la subjectivité des individus. Tout se passe comme si les salariés ne travaillaient pas chez NT mais étaient NT, dans toutes leurs dimensions : corporelles, intellectuelles et affectives.

Dans ces conditions, les questions suivantes émergent : pourquoi cet attachement ? Comment est-il possible alors même que les entretiens peuvent, dans certains cas, traduire des frustrations ou insatisfactions ? Comment un programme mis en place dans un but de mobilité "libératrice" peut-il avoir un effet d'attachement ?

4. Résultats paradoxaux que peuvent expliquer les liens affectifs et psychologiques présents dans la relation d'emploi

En analysant la politique de rémunération, on peut trouver une explication "matérielle". Dès l'origine, l'entreprise a inscrit dans sa stratégie d'ensemble, la garantie d'une rémunération attractive pour l'ensemble de ses salariés. En 1998, elle met en place un programme européen d'harmonisation de son système de rémunération où, de nouveau, les dirigeants affirment qu'ils continueront de comparer l'entreprise avec le marché afin de garantir la compétitivité des niveaux de salaires et s'assurer que NT continue à rémunérer parmi les leaders. Cet engagement a été confirmé par le nouveau dirigeant en 2000. Mais l'entreprise propose également de nombreux services matériels ou financiers comme des chèques-domicile, un service de repassage de linge, ou encore le lavage de voitures (dans le cadre d'un programme baptisé Diversity and Work Life). Ce faisant, elle noue un lien privé avec les salariés qui relève presque de l'intime et dépasse la dimension strictement économique.

En analysant la politique de gestion des carrières de l'entreprise et l'organisation de la mobilité, nous relevons le paradoxe suivant : plus l'entreprise incite les salariés à travailler leur employabilité, et plus effectivement ils se rendent employables, moins ils le sont sur le marché externe. En effet, le système de mobilité tel qu'il fonctionne chez NT augmente la dépendance à l'entreprise selon le mécanisme suivant : NT incite très fortement ses salariés à être mobile. Pour être mobile sur le marché interne il vaut mieux ne pas se spécialiser et rester généraliste mais c'est précisément ce qui rend la mobilité externe difficile : une expérience insuffisamment spécialisée se vend difficilement à l'extérieur de NT. Pour les salariés, il faut choisir entre mobilité interne ou mobilité externe. En choisissant la mobilité

interne, ils limitent leur chance d'intégration sur le marché externe. « *Je suis un généraliste.* » « *Je n'ai pas des compétences précises.* » « *Je n'ai pas de métier à proprement parler.* » Le choix de NT prend alors une forme d'engagement radical. En travaillant sa mobilité, le salarié se retrouve davantage lié à NT.

Ainsi, l'attachement se met en œuvre :

- au niveau du métier : en demandant à ses salariés d'être des généralistes facilement adaptables en interne, l'entreprise limite leur possibilité de se signaler sur le marché externe ;
- au niveau stratégique, via la culture : l'empreinte culturelle est telle qu'elle rend l'adaptation à l'extérieur, dans une autre entreprise, difficile. « *Ce n'est pas évident de travailler en dehors de NT car à NT on prend une culture d'entreprise, une manière de travailler qui est assez forte. On acquiert des réflexes, des manières de faire, de contacter les gens...* »

Mais cet attachement semble jouer également à un autre niveau, d'ordre plus psychologique, que mettent en évidence différents mécanismes. Le premier de ces mécanismes est ce que nous appellerons "*l'effet privilège*".

En ayant le sentiment d'être privilégié, un lien se crée envers l'organisation qui rend le salarié reconnaissant. Cette reconnaissance joue à plusieurs moments et plusieurs niveaux de la vie professionnelle. Elle se met en place dès le recrutement : « *J'ai eu la chance de pouvoir rentrer.* » L'image de NT en externe étant une image d'excellence, elle donne le sentiment de ne sélectionner que les meilleurs. À cela s'ajoute une situation sur le marché externe qui également fait naître un sentiment de "chance", de "privilège", un sentiment d'avoir été épargné : « *J'ai eu la chance de rentrer au bon moment... ce n'était pas comme maintenant.* »

Ainsi avant même d'être entré chez NT, se met en place un mécanisme qui en cumulant la situation sur le marché externe et l'image véhiculée par NT sur ce marché fait du salarié "NT" un privilégié.

En conséquence, si les salariés ont le sentiment d'avoir un statut privilégié (le statut de salarié NT), cela les rend soucieux de préserver ce privilège et peut expliquer leur attachement.

Ce mécanisme se poursuit au sein de l'entreprise via les outils de GRH et en particulier l'outil spécifique de la formation : « *J'ai eu la chance de pouvoir évoluer avec les outils que l'on nous mettait à disposition.* » « *On a quand même la chance d'être dans une entreprise qui soutient fortement les gens pour les aider à se développer.* » L'effet privilège joue également sur la satisfaction : lorsque les salariés font l'auto-évaluation de leur parcours, c'est dans la grande majorité des cas, en termes très positifs où revient l'idée "d'avoir eu la chance..."

L'étape suivante est franchie avec un "*effet héroïsation*", qui donne au salarié une dimension quasi-mythique : il fait partie des élus : « *Il y a ceux qui nagent bien, ceux qui luttent et demandent une bouée qui leur est lancée depuis la berge et ceux qui coulent et donc ne sont pas faits pour nous.* » (Spécialiste en stratégie et communication de recrutement chez NT.)¹⁴

Les perdants ne rentrent pas chez NT, donc les salariés sont de facto valorisés puisque le simple fait d'être recruté signifie que ce sont des gagnants.

La valorisation des salariés se fait également via un "*effet miroir*" : l'entreprise citée comme benchmark dans la presse renforce le processus d'attachement des salariés puisque la caution vient de l'extérieur et ne peut être accusée de partialité. The ASTD Awards 1999 cite NT pour ses opportunités de carrière et de développement personnel. La revue lui décerne l'oscar d'excellence pour son programme de mentoring qui aide les salariés à atteindre leurs objectifs de carrière avec succès : « *The program is a win-win for both the organization and the employees, with long term benefit for both.* » Cela renforce NT dans sa position d'entreprise d'exception, qui recrute des gens d'exception. L'attachement des salariés est renforcé par une fierté, le sentiment de faire partie d'une élite. Il y a une valorisation par entreprise interposée. Les salariés bénéficient des retombées de l'excellence.

L'effet-miroir joue également pour activer un sentiment de puissance. L'entreprise offre aux salariés des possibilités illimitées qui permettent de défier le temps, l'espace et de réaliser les rêves les plus fous : « *It's the way we create unlimited opportunities.* » ; ainsi s'intitule un des documents "ressources

humaines" consacré au recrutement¹⁵. La suite fait les promesses suivantes : « *It's the way we expand frontiers.* » « *You determine your own future here, based on your interests and drive.* » « *We're taking the concept of e-services beyond peoples's wildest dreams.* »

La dernière page conclue : « *Find out more about the challenging job opportunities and internships at NT. You could be part of team that's revolutionizing technology for the new millenium.* »

Concernant la question de l'orientation et de l'évolution professionnelle, un des documents présentant le programme CSR offre une réponse radicale à la question de l'orientation, avec le titre suivant : « *Giving you a jump on the future.* » Il ne s'agit plus de tenter de maîtriser les évolutions futures mais de "faire un bond dans le futur". NT permet à ses salariés de s'affranchir des contraintes de temps et d'espace auquel est confronté le simple mortel. Elle leur permet de devenir des héros surpuissants comme peut le suggérer le dessin accompagnant le texte du document. Il présente un homme ressemblant au héros de bande-dessinée, Superman les bras levés, des étincelles encerclant sa tête et portant l'inscription CSR sur son tee-shirt un peu comme un emblème.

Le projet de l'entreprise devient celui du salarié, à la fois parce qu'il est difficile de ne pas y adhérer tant l'objectif est noble (créer un monde meilleur) et aussi parce qu'il confère une puissance victorieuse où les individus ne sont plus de simples mortels mais peuvent tout dès lors qu'ils adhèrent : « *Croire que l'on peut changer le monde. Avoir la ferme conviction qu'ensemble, nous pouvons tout faire (...)* Avec cette approche, il n'y a rien que nous ne puissions faire. Avec notre système fonctionnant en harmonie - et la possibilité d'évoluer vite en allant de l'avant - nous serons une force que rien ne pourra arrêter (...) Ils (les fondateurs) voulaient changer le monde. C'est notre tour maintenant. Nous en avons les moyens. Nous en avons l'occasion. Si nous agissons vite, si nous agissons ensemble, si nous agissons maintenant, nous pouvons changer le monde. Bienvenue dans le nouvel NT. » (CSR 07/00.)

En réalité, ce n'est pas un travail qu'un salarié réalise dans l'entreprise mais sa destinée et NT lui permet de donner du sens à son existence, de réaliser ses motivations profondes, de s'accomplir : « *Notre objectif (...) est de mettre en place un dispositif qui fasse de NT une entreprise à laquelle il est intéressant, attractif de lier sa destinée personnelle.* » (CSR 07/00.)

Le déroulement de l'activité est un "voyage" (TheJourney) qui s'apparente à celui d'Ulysse dans la quête identitaire qu'il évoque : « *Au sein de NT, nous avons entamé un long voyage au terme duquel nous serons devenu un leader incontesté du marché à l'ère d'internet (...)* Nous avons écrit ce livre pour aider chacun de vous à comprendre l'importance de ce voyage et comment nous pouvons tous y apporter notre contribution (...) Notre voyage vers la réinvention doit nous permettre de reprendre les rennes de notre destinée. Il consiste à saisir rapidement avec passion et inventivité toutes les opportunités qui s'ouvriront à nous. » (CSR 07/00.)

Le salarié s'apparente à un héros mythique qui poursuit, chez NT, un voyage initiatique.

On obtient ainsi une adhésion forte que traduit dans les entretiens l'internalisation par les salariés des difficultés rencontrées. Les salariés en difficulté s'estiment responsables de ce qui leur arrive, car ils n'ont pas su se prendre en charge, mais ils n'évoquent que très rarement une explication liée à des défaillances du système organisationnel.

« *Il y a des salariés qui n'ont pas anticipé les changements et ils sont aujourd'hui en difficulté pour se repositionner... et, moi, ça me serait arrivé aussi, si je ne m'étais pas pris par la main.* » « *À ce moment-là, je n'ai pas su me débrouiller... je me suis retrouvée sur la touche.* »

L'adhésion est obtenue également auprès de ceux qui pourraient représenter un contre-pouvoir et exprimer une contestation. Ainsi du rôle du CE, qui, y compris dans la revue interne où l'on parle des plans sociaux, n'exprime aucun antagonisme mais un consensus avec la politique décidée au niveau stratégique. Le CE souligne au contraire la convergence d'intérêts de tous les salariés sans exception et confirme son adhésion à la charte "originelle" de l'entreprise. Il faut également noter l'absence de contestation, portée sur la place publique, des salariés à l'annonce des plans sociaux.

Finalement, dans un système d'apparence très libéral basé sur le mythe du pionnier de l'Ouest américain où chacun a sa chance, il y a en réalité une importante soumission mais "librement consentie". Mais l'aspect répressif n'est pas perçu car l'ensemble des relations professionnelles au sein

de NT se déploie sur le registre de l'affectivité. La relation au superviseur a une forte dimension subjective à la fois dans le sens salarié-superviseur (les attentes sont fortes et affectivées) et dans le sens superviseur-salarié (les aspects comportementaux et relationnels sont déterminants lors des évaluations).

Les relations entre pairs relèvent également du modèle affectif : le sentiment partagé est celui d'appartenir à la même famille, de vivre au sein d'un univers clos, ignorant ce qui se passe hors de cet univers dans lequel on se comprend, on se ressemble. Dans ces conditions, aussi élevé que soit le niveau d'exigence, il est perçu comme légitime (le prix à payer pour tant de bienfaits) et juste (chacun à sa chance) et l'attachement des salariés à leur entreprise est réel et fort

Conclusion

Confrontés aux discours des utilisateurs et complétés par une analyse documentaire approfondie, le discours officiel NT nous a permis de mettre en évidence l'existence de liens forts entre l'entreprise et les salariés. Paradoxalement, c'est dans un contexte où l'on exhorte les salariés à être autonomes, indépendants, "employeurs d'eux-mêmes", qu'ils se révèlent en réalité être très attachés, pour des raisons non uniquement économiques et matérielles. Le cas NT montre comment des décisions stratégiques ressources humaines, prises dans un objectif très rationnel d'adaptation au marché externe, peuvent se heurter à des dimensions plus subjectives, également constitutives de la réalité organisationnelle, quoique plus difficiles à cerner.

Cela est particulièrement vrai dans les entreprises "hypermodernes" (de Gaulejac 1997) ou "stratégiques" (Enriquez 1997), qui ont mis en place des processus stratégiques extrêmement sophistiqués et rationalisés afin d'obtenir l'excellence. En réalité, ces entreprises actionnent les leviers narcissiques et identificateurs de leurs salariés afin d'obtenir une implication forte (Aubert, De Gaulejac 1991).

Un des objectifs stratégiques de l'entreprise étudiée est d'avoir des salariés autonomes, mobiles, flexibles et responsables de leur parcours professionnel. Pour cela, elle propose différentes formations dont celle conduisant à élaborer et valider un projet professionnel. Mais cette démarche, en prenant place dans le modèle culturel de l'entreprise, renforce le lien à l'entreprise davantage qu'elle ne l'atténue. Les salariés travaillent effectivement leur projet professionnel, mais ils ne conçoivent pas de futur "à l'extérieur". Dans un univers où le discours stratégique prône la liberté, les salariés se révèlent attachés à l'entreprise par des liens forts et multiples, à la fois matériels, symboliques, et affectifs.

En incorporant dans ses pratiques de GRH une démarche dont les psychologues et psychanalystes nous disent la dimension, au niveau intra-personnel, exploratoire et donc d'une certaine façon libératrice (Glée 2002), l'entreprise renforce, dans le cas étudié, l'outillage de son système managérial, tel que le définissent Aubert et de Gaulejac (1991), davantage qu'elle n'appareille les salariés pour leur propre émancipation psychique et organisationnelle. Le projet professionnel mis en place dans le cadre du programme stratégique baptisé CSR "Career Self Reliance", paradoxalement, contribue au renforcement de la relation d'emploi.

Bibliographie

- Arnaud G., Louart P.**, "Entretien avec Eugène Enriquez", *Gérer et Comprendre*, Mars 2001, p. 64-78.
- Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S.**, "Generating new directions in career theory : the case for a transdisciplinary approach", *Handbook of Career* 1991.
- Aubert N., De Gaulejac V.**, "Le coût de l'excellence", Paris, *Éd. du Seuil* 1991.
- Aubrey B.**, "Le travail après la crise", *Interéditations Paris* 1994.
- Bernoux Ph.**, "La sociologie des organisations", *Éd. Du Seuil, Coll. Essais*, Paris, 1985.
- Boissonnar** (1995), "Le travail dans vingt ans", Paris.
- Brabet J.** (coordonné par) "Repenser la Gestion des ressources Humaines?", *Éd. Economica*, Paris, 1993.
- Cadin L.**, "Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?", *Gestion* 2000 n° 5, 1998.

- Cadin L., Bender A.F., De Saint Giniez V.** "Au delà des murs, les carrières nomades facteurs d'innovation" *RFG* 1999
- Chanlat J.F.** (sous la direction de), "l'individu et l'organisation : les dimensions oubliées", *Presses de l'Université de Laval, ESKA, 1990.*
- Courpasson D., Livian Y.F.** "Le développement récent de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologie?" *Revue de Gestion des Ressources Humaines N°1, octobre 1991.*
- Crozier M.P., Friedberg E.,** "L'acteur et le système", *Éd. Du Seuil, Coll. Essais, Paris, 1977.*
- Dany F.,** "La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière?", *thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon III, Octobre 1997, 512 p., bibliogr., tabl., graph., schémas.*
- Enriquez E.,** "Les jeux du pouvoir et du désir dans l'organisation", *Paris, Desclee De Brouwer, 1997.*
- Friedberg E.,** "Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action collective organisée", *Éd. Du Seuil, Coll. Essais, Paris, 1993.*
- Gazier B.,** "Économie du travail et de l'emploi", *Paris, Précis dalloz, 1994.*
- Glee C.,** "Le projet professionnel dans la gestion des carrières : ruptures et attachements" *XII^e journées nationales d'études, Psychanalyse et Management, Lille 6 et 7 juin 2002.*
- Gratton L., Hope Hailey V., Stiles Ph., Truss C.,** "Strategic management of human Ressources", *New York, 1999.*
- Hamel G., Prahalad C.K.,** "Strategic Intent", *Harvard Business Review, 1989.*
- Igalens J., Roussel P.** (1998), "Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines", *Économica, Paris.*
- Jaques E.,** "Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution. Contribution à l'étude psychanalytique des processus sociaux", in *A.Levy "Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains", Paris, Dunod, Coll Organisation et sciences Humaines, 1965.*
- Klein M.,** "Le Monde des adultes et ses racines dans l'enfance", in *A.Levy " Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains", Paris, Dunod, Coll Organisation et sciences Humaines, 1965.*
- Lengnicki-Hall C., Lengnicki-Hall M.** (1988), "Strategic Human resources management : A review of the literature and a proposed typology", *Academy of management Review, Vol. 123, n° 3.*
- Linhart D.,** "Des entreprises modernisées, des salariés désarmés", *Éducation permanente, n° 141, 1999.*
- Livian Y.F.,** "Organisations. Théories et pratiques", *Paris, Dunod, 1998.*
- Livian Y.F.,** "Introduction à l'analyse des Organisations", *Paris, Economica, Coll. Gestion Poche, 1995.*
- Louart P., Beaucourt C.,** "Logiques individuelles et politique de mobilisation en entreprise", *Revue de GRH, déc. 92 / janv. 93.*
- Miles M. et Huberman A.,** "Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes", *De Boeck Université, 1991.*
- Miles R., Snow C.** (1996), "Twenty-first century careers", in *Arthur M.B. et Rousseau D.M. "The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational Era", New York, Oxford University Press.*
- Morgan G.,** "Images de l'organisation", *Presses de l'Université de Laval, Quebec, 1990.*
- Pages et alii,** "L'emprise de l'organisation", *Paris, PUF, 1979.*
- Pages,** "La vie affective des groupes", *Paris, 1975.*
- Peters T.J.** (1992), "Liberation management", *Mac Millan, London.*
- Tabatoni P., Jarniou P.,** "Les systèmes de gestion. Politiques et Structures", *PUF, Paris, 1975.*
- Terence,** "Encyclopédie des ressources Humaines", *1994.*
- Van Maanen J., Schein E.H.** (1977), "Career development", in *"Improving life at work", Hackman J.R. and Suttle J.L., (eds), Santa Monica.*
- Wacheux F.** (1996), "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", *Economica, Paris.*
- Weick K.E.,** "Sensmaking in organizations", *Londres, Sage, 1995.*
- Weick et Berlinger,** "Career improvisation in self designing organizations", *Londres, Handbook of Career, 1991.*
- Weiss D. et alii,** "La fonction ressources humaines", *Éd. d'Organisations, Paris, 1988.*

