

L'encastrement de la relation d'emploi dans des univers culturel et symbolique : les difficultés d'implantation d'un outil de GRH dans une entreprise « exemplaire »

Catherine Glee
Institut d'Administration des Entreprises
Université Jean Moulin Lyon 3
6, cours Albert Thomas – B. P. 8242
69355 Lyon cedex 08
Tel: +33.04.78.78.76.32
Fax: +33.04.78.78. 76.57
E-mail: glee@univ-lyon3.fr

Remerciements : Je remercie sincèrement Srilata Zaheer, professeur à la Carlson School of Management, université du Minnesota (Etats-Unis), pour son intérêt et son éclairage concernant la rédaction de cette communication.

Résumé :

Cet article met en évidence l'encastrement de l'organisation dans un environnement beaucoup plus vaste que le marché économique sur lequel elle évolue. La mise en évidence de cet encastrement permet de mettre à jour une épaisseur sociale qui, lorsqu'elle est ignorée, conduit à des échecs ou des difficultés de management.

Nous prenons le cas d'une entreprise, fleuron de l'industrie française, actuellement engagée dans un processus de mutation forte afin d'argumenter notre propos.

Nous montrons comment un outil de GRH implanté à grand renfort de moyens matériels, financiers, humains ne conduit pas aux résultats escomptés. Nous nous penchons ensuite sur les causes de ces résultats décevants par rapport aux objectifs stratégiques annoncés et aux moyens déployés. Nous mettons ainsi en évidence des dimensions « cachées » de la relation

d'emploi qui jouent cependant un rôle déterminant dans la vie organisationnelle. Ces dimensions prennent leur source dans un univers à la fois historique, culturel et symbolique. Elles expliquent à la fois la force de l'attachement des salariés à leur entreprise et également leur rejet d'un outil censé les aider dans leur évolution professionnelle.

Nous ne nous arrêtons pas à ce constat d'échec et apportons en dernière partie des pistes d'actions concrètes pour réconcilier les dimensions visibles et invisibles, objectives et subjectives, rationnelles et moins rationnelles de la relation d'emploi. Cela afin de dépasser les clivages entre rationalité économique et réalité sociale et d'arriver à un fonctionnement harmonieux de l'action collective organisée.

Introduction

Qu'il s'agisse de la littérature en sciences de gestion ou du discours des dirigeants, l'attention est, le plus souvent, portée sur les outils et pratiques de management dans une perspective de rationalité au sens où la micro-économie définit ce terme (Livian, 2004). Cela conduit à privilégier une approche universaliste où les décisions sont le résultat d'un calcul conscient et rationnel. Il en résulte une déconnexion entre l'entreprise et le cadre institutionnel dans lequel elle évolue, une ignorance des espaces historiques, sociaux et politiques au sein desquels elle est insérée (Huault, 2004).

En nous appuyant sur les travaux d'auteurs institutionnalistes, de la sociologie des professions et de la socio-analyse nous montrons dans cette communication :

- comment des normes implicites issues d'une histoire nationale peuvent influencer sur l'action organisationnelle;
- comment des croyances à l'origine très lointaine et de nature théocratique (d'Iribarne, 1989) peuvent façonner une culture organisationnelle contemporaine de façon suffisamment vigoureuse pour contrarier les décisions et actions stratégiques mises en œuvre en son sein; -
- comment des dimensions symboliques envahissent le champ des représentations des acteurs, prennent forme dans des valeurs fondatrices qui impriment leur marque de façon durable sur les comportements.

Plus précisément, à partir du cas d'une grande entreprise nationale en mutation, nous souhaitons montrer comment les comportements et décisions face aux changements importants qu'elle traverse actuellement, prennent sens dès lors qu'ils sont situés dans une perspective historique, culturelle et symbolique. A l'aide de ce cas, il s'agit de montrer l'encastrement de l'organisation dans un environnement beaucoup plus large que le marché économique sur lequel elle évolue (Polanyi, 1944). Encastrement politique, culturel, cognitif et relationnel (Mayer et Whittington, 1999 ; Scott et Christensen, 1995, Scott, 2001) qui, lorsqu'il est pris en compte, permet de mettre à jour les racines de comportements et de décisions d'acteurs et ainsi de leur donner sens. Une rationalité organisationnelle apparaît alors, qui n'a rien à voir avec l'optimum de Walras.

C'est en nous centrant sur la relation d'emploi, point déclaré central en GRH (Livian, 2004), que nous argumenterons la question de l'articulation entre les dimensions économiques et les dimensions sociales, dessinant ainsi les contours d'une possible réconciliation entre ces deux dimensions.

1. - Démarche d'implantation d'un outil de GRH : la rationalité gestionnaire à l'oeuvre

1.1- Présentation de la recherche dans une entreprise « exemplaire ».

Notre recherche porte sur la relation d'emploi, c'est à dire sur le lien qui unit le salarié à l'organisation dans laquelle il travaille. Nous l'analysons à l'aide du projet professionnel exprimé par le salarié en réponse à la demande de l'entreprise. Il s'agit d'interroger les conséquences de la réalisation d'un travail de projet professionnel sur cette relation. A partir de la définition de Michel (1991) de l'orientation : « Une démarche qui a pour objectif l'élaboration d'un projet par le salarié lui-même », la question de recherche concerne l'utilisation et l'utilité du projet professionnel, pour des salariés en activité.

Nous souhaitons voir l'ancrage de l'outil projet professionnel dans les politiques de GRH et sa mise en œuvre pour déterminer s'il est utile, c'est-à-dire s'il apporte une aide à la coordination de l'action collective, s'il accroît l'efficacité. Très globalement, notre stratégie de recherche consiste donc à :

- scruter les politiques de GRH annoncées par les dirigeants,
- étudier les outils qui instrumentent ces politiques pour y situer le projet professionnel.
- mettre cela en relation avec ce que font les salariés de l'outil projet professionnel et ce qu'ils en disent.

L'entreprise étudiée est une grande entreprise publique française évoluant dans le secteur de l'énergie se situant régulièrement dans le peloton de tête des entreprises nationales et figurant parmi les premiers « électriciens » mondiaux. Créée en 1946 avec un statut d'entreprise publique, la mise en place du Marché Unique (1985) puis le traité sur l'Union Européenne en 1992, ont mis en question sa position monopolistique sur le marché national. Le décret du 19 novembre 2004 modifiant son statut est un pas de plus vers l'ouverture totale à la concurrence¹ prévue pour le 1^{er} janvier 2007 et la privatisation, devenue réalité tangible avec l'annonce, par le gouvernement le 24 novembre 2004, de l'ouverture de son capital.

Ces évolutions font vivre à l'entreprise une véritable « métamorphose ».

¹ Plus de 70% du marché électrique français a basculé dans la concurrence le 1^{er} juillet 2004)

Souvent classée « entreprise préférée des français » et considérée comme « exemplaire » en tant que « laboratoire social (Wievorka et Trinh, 1989), l'entreprise étudiée a une dimension emblématique, en partie liée à une politique de gestion des ressources humaines à la pointe des innovations (stabilité de l'emploi, taux de rotation du personnel, politique de formation, de rémunération).

L'orientation professionnelle est inscrite dans la politique stratégique de l'entreprise, l'utilisation de l'outil projet professionnel fait l'objet d'une forte impulsion via la communication interne diffusée et les moyens (matériels, financiers, humains) alloués de la part des dirigeants. Le programme « Projet Professionnel Personnalisé » (PPP) s'inscrit dans une politique nationale de gestion des compétences. Il a été mis en place dès 1991 avec le parti pris de la totalité, c'est-à-dire destiné à l'ensemble des salariés quelque soit leur statut, là où souvent il existe, en France, une segmentation au sein de la population salariale entre "cadres" et non cadres".

L'étude qui s'est déroulée sur la période 200-2003, porte sur une unité spécifique de 780 salariés où sont réunies des activités techniques et tertiaires. Son organisation d'ensemble en fait un centre de pouvoir à part entière, avec l'élaboration d'un plan stratégique, la signature d'un contrat de gestion annuel, l'élaboration d'un plan de formation spécifique à l'unité, un système de valeurs clairement affiché comme guide de management. Elle vit actuellement, comme l'ensemble de l'entreprise, une véritable métamorphose, en particulier à travers des modifications de structure organisationnelle, le développement de l'approche client, centrale dans la stratégie du groupe, la mise en œuvre d'une structure par projets et l'impératif de compétitivité.

La méthodologie retenue est de type qualitatif.²

² Nous avons retenu la technique de l'étude de cas (Mucchielli, 1996, Yin, 1994) et utilisé comme outil principal, l'entretien de type compréhensif (Kaufman, 1996, Blanchet et Gotman, 1992) complété par une étude documentaire approfondie ainsi qu'un travail d'observation non participante (Wacheux, 1996). Au total, 28 entretiens approfondis ont été réalisés. Nous avons procédé à une analyse thématiques des données collectées (D'Unrug, 1974, Wacheux, 1996). Une restitution auprès des acteurs nous a permis de vérifier la validité interne des conclusions (Mucchielli, 1994).

1.2. Un dispositif aux enjeux stratégiques

La contrainte d'efficience qui rend prioritaire l'objectif de qualité du service rendu au client, ainsi que la libéralisation du marché européen conduisent l'entreprise à effectuer des transformations fondamentales qui ont des conséquences fortes en GRH.

L'outil Projet Professionnel Personnalisé (PPP), objet de notre analyse, prend place au sein d'un programme de gestion anticipée des emplois et compétences (GAEC) introduit dès 1990 dans l'entreprise. Parmi les choix stratégiques, il y a la volonté de gérer de manière anticipée les emplois et les compétences en développant, en particulier, une politique d'orientation professionnelle qui se décline à travers l'outil « projet professionnel personnalisé » établi pour chaque agent. La notion centrale qui traverse tout le dispositif est celle de compétence.

L'objectif déclaré est de passer d'une "*gestion de carrières*" à une "*gestion de parcours professionnel*", « *d'un agent ayant-droit à un agent-acteur* » via la gestion des potentiels individuels. Il sert de base de à la démarche d'orientation professionnelle définie comme "*une partie intégrante de la gestion des compétences*"³ et dont l'objectif est de proposer des moyens permettant à chaque agent d' "*être acteur de son devenir professionnel*"⁴.

Derrière cette question de l'orientation professionnelle se profile celle de la mobilité professionnelle. En effet, l'élaboration de projet professionnel par les agents a pour objectif de permettre à l'entreprise de pouvoir répondre à ses besoins futurs de compétences. Déclarée "*véritable préoccupation avec la préoccupation d'adaptabilité*" par l'un des dirigeants de l'unité étudiée, la mobilité est au cœur de la question du fonctionnement du marché de l'emploi interne. Désormais les salariés dont le projet professionnel personnalisé a été validé par le responsable hiérarchique peuvent proposer leurs compétences ou répondre aux "*appels à compétence*" diffusés via une bourse d'emploi télématique qui s'ajoute à l'outil traditionnel de publication des postes vacants dans un bulletin officiel. Plus globalement, le mode de GRH mis en place à travers cet outil a pour objectif de quitter le modèle statutaire pour passer à un modèle de la compétence dont un des ressorts principaux est l'individualisation de la relation d'emploi.

³ Document interne du 16/04/1999 : « Repositionnement de l'orientation professionnelle au sein du SFP (Service de Formation Professionnelle)

⁴ Document interne de mai 1992 : « Gérer les compétences aujourd'hui et pour demain. Mode d'emploi »

2. - Des réponses d'acteurs surprenantes

Le contexte de métamorphose évoqué plus haut se décline dans la réalité vécue par les salariés, et se traduit de façon très particulière et peut-être même paradoxale entre, à la fois un attachement fort à l'entreprise et, souvent, sinon un rejet, du moins une absence d'adhésion marquée à l'outil de gestion proposé par les dirigeants à l'ensemble des salariés.

2.1. L'outil PPP ignoré ou rejeté

Il règne une forme d'indifférence autour du PPP, un peu comme s'il était étranger, extérieur à la vie de l'entreprise ou « accidentel » au déroulement des parcours professionnels.

« Le PPP, ça ne me dit rien du tout ! Il y a le document officiel, pour l'entretien individuel avec la page centrale pour faire le bilan des activités de l'agent et ses objectifs, l'évolution professionnelle qu'il souhaite, mais nous n'avons pas eu franchement d'autres documents ».

Salarié cadre, homme, superviseur première ligne. 22 ans d'ancienneté chez EDF.

« Je n'ai jamais entendu parler de PPP au cours de l'entretien individuel. Franchement non ».

Salariée, agent de maîtrise, femme, 38 ans. Depuis 15 ans chez EDF.

La dénomination triviale (« truc ») utilisées par plusieurs salariés pour évoquer l'entretien individuel ou le PPP exprime également la faible reconnaissance ou même connaissance de cet outil.

« Moi, sur le PPP je n'ai pas beaucoup d'avis car je n'en ai pas fait et dans ma section, personne ne s'est déclaré ou ne sait montré motivé pour faire un projet particulier. (...) Le PPP, ce n'est pas quelque chose qui a marché. De ma fenêtre, ce n'est pas un truc qui m'a passionné, je vous le dis très sincèrement. J'en ai entendu parler mais....je ne sais pas pourquoi, ce n'est pas un truc qui m'a bouleversé».

Cadre, femme, superviseur première ligne, 45 ans.

« Une fois par an, on a un entretien individuel donc où on parle du PPP (...). On parle du projet professionnel, on fait un constat, on le formalise, tout est écrit, vous êtes tranquille, c'est même signé... mais tout reste en l'état(...). C'est toujours pareil : sur le principe, c'est bien, mais ça ne change pas grand chose ! Disons que c'est écrit, formalisé, mais ça ne va pas plus loin ! Cela reste dans un tiroir parce que ce n'est pas exploité, et donc à la sortie.....».

Agent de maîtrise, femme, 50 ans.

L'impression qui se dégage des entretiens est celle d'une « non inscription » dans la réalité quotidienne des agents, d'une non appropriation dans un contexte où cependant, leur vie professionnelle semble « secouée ».

2.2- Un contexte de changement douloureux

Les réactions de déni, d'ignorance ou encore de discrédit dont le PPP est l'objet de la part des salariés sont à replacer dans un contexte professionnel quotidien de bouleversement radical. Les termes utilisés pour évoquer ce changement expriment à plusieurs reprises, une idée de violence (« *explosion* », « *broyé* », « *volé en éclats* », « *submergé* »...).

« En 1993, on procède à la fusion des différentes unités(...) je suis broyé dans cette réforme ».

Cadre ressources humaines, homme, 52 ans, autodidacte, depuis 34 ans chez EDF.

« On a vécu une énorme réforme en 1993, (...) tout a volé en éclats. on a mutualisé un certain nombre d'unités(...). Aujourd'hui, on est en train de restructurer les métiers, les lignes de produits, tout cela, donc ça vole un peu en éclat ! Maintenant c'est à un niveau supérieur puisque la réorganisation se traduit par de nouvelles directions, des nouveaux rattachements. Je dirais que nos points de repères sont en train de sauter, et ce n'est jamais facile à vivre ».

Agent de maîtrise, femme, 45 ans.

Ce changement est total. Il prend une forme qui n'est pas uniquement matérielle (en terme de structure) mais également culturelle. Ce que les salariés expriment, ce sont également des modifications dans la façon de travailler, d'appréhender les relations au sein de l'entreprise, d'aborder les problèmes. Les critères d'évaluation changent et peuvent heurter plus ou moins profondément.

« Je suis donc restée jusqu'au début 1993, à GRPT Nord, mais il y a eu notre fameuse réforme de février 1993, où, là, la Production et le Transport se sont rassemblés... On démarre la relation qui m'a fait tant souffrir, moi, Clients-Fournisseurs ! (...) J'ai très très mal vécu ce mot « Clients » car on nous le mettait à toutes les sauces. Nous étions corps et âme à la merci de qui ? De nos collègues qui avaient le même bulletin de salaire que nous/ ; le mot « Clients » me donne encore aujourd'hui des frissons dans le dos, c'est ce que j'ai le plus mal vécu à EDF ».

Agent de maîtrise, femme, 54 ans.

Ce sentiment est d'autant plus fort qu'ils estiment que « *la direction* » elle-même ne sait pas où va l'entreprise, que plus personne « *n'est maître à bord* » et que seules désormais des directives externes face auxquelles l'ensemble des salariés, tout niveau hiérarchique confondu, sont impuissants, conduisent l'entreprise peut-être même à sa perte. La « *mort* » d'EDF n'est pas exclue. Le changement généralisé donne le sentiment d'être sur un bateau sans gouvernail, perdu dans la tempête. Ainsi s'exprime une salariée de 50 ans, entrée à 16 ans chez EDF, titulaire d'un CAP, aujourd'hui agent de maîtrise.

« On est confronté à des directives nationales que l'on ne maîtrise pas ! On va vous dire qu'il faut aller à tel endroit parce que le tissu économique est mauvais dans cette région, donc il faut créer des postes là-bas, il faut des gens là-bas ! Mais le tissu économique change, il évolue et ce n'est jamais définitif. 6 mois plus tard, on peut vous dire que le tissu économique a changé et qu'il faut aller dans une autre région ! ... (...). On nous a prévenu d'ailleurs : on sera toujours amené à changer de travail, de conditions, à bouger en fonction de telle ou telle demande ! Ce n'est plus tellement nous qui 'dirigeons le bateau', quoi !.....Avant, c'était beaucoup plus facile. (...) Cela ne dépend même pas de nos hiérarchiques, ou nos managers de 1^{ère} ligne ou au-dessus, c'est carrément des directives gouvernementales, des choses comme ça... Autrefois, ça n'existait pas. EDF décidait quand même de son avenir et était plus libre ! Demain, une directive gouvernementale va tomber et on va vous dire « voilà, vous n'avez plus le statut EDF... Vous êtes et faites autre chose ».

2.3 – Un attachement fort à l'entreprise

Dans ce contexte de bouleversement important, en général vécu difficilement par les salariés, et face au « rejet » pouvant prendre différentes formes, du PPP, on note cependant un attachement fort des salariés à l'entreprise. Le fait qu'ils ne cautionnent pas un outil de gestion mis en place, à grands renforts de moyens, par les dirigeants, le fait également qu'ils expriment fréquemment les conséquences inconfortables et parfois même douloureuses pour eux des changements à l'œuvre, ne conduisent pas les salariés à se détacher de l'entreprise, mais au contraire à affirmer leur appartenance.

Cet attachement a une dimension à la fois objective, c'est à dire fondée sur des éléments matériels très tangibles et également une dimension plus subjective, fondée sur de l'affectif ou du symbolique.

2.31 - La dimension objective de l'attachement :

Les salariés considèrent qu'à niveau de diplômes équivalents, ils n'auraient pas eu les mêmes possibilités d'évolution dans une autre entreprise et, dans leur situation actuelle, ils ne retrouveraient pas ailleurs "*quelque chose d'aussi bien*". Ils évoquent également les avantages en terme de formation et se considèrent, sur ce plan-là également, "*privilégiés*". Ils insistent d'autre part sur la sécurité de l'emploi, c'est un des arguments qui les a séduits au moment du recrutement. Ils évoquent les possibilités de promotion interne en parlant « *d'opportunités* » et même « *d'opportunités inespérées*»

Cet attachement se note également dans la fréquence d'utilisation du mot « *chance* » pour parler de son appartenance à l'entreprise, un peu comme si y être recruté était un privilège.

«J'ai posé ma candidature, j'ai été convoquée à la Direction régionale et j'ai eu la chance d'être recrutée car ils embauchaient les élèves de mon Collège».

Agent de maîtrise, femme, 47 ans. Entrée chez EDF à l'âge de 17 ans, titulaire d'un CAP/ BEP.

« Dans l'ensemble je suis satisfaite, j'ai eu la chance d'entrer dans un établissement comme EDF. »

Agent de maîtrise, femme, 38 ans. Entrée chez EDF à 26 ans, après 6 ans de vie professionnelle ponctuée d'emplois intérimaires et d'un licenciement économique.

2.32 - La dimension subjective de l'attachement :

Mais, au-delà de ces raisons "objectives", se dessine une autre dimension plus affective dans le lien qui les unit à leur entreprise. Ils évoquent leur "*collègue*", très fréquemment ou bien lorsque les managers de proximité parlent de leurs équipes dont ils ont la charge, ils font référence au rôle de « *père* », au rôle de « *soutien psychologique* » qui engage au-delà d'une relation strictement contractuelle rationnelle et objective. Dans un cas, il y a même référence à une autorité d'essence divine : un manager dira, en parlant de ses supervisés, « *nous sommes des dieux pour eux* ». Plus généralement, le terme de "*famille*" pour évoquer l'organisation revient souvent dans les différents propos, tout niveau hiérarchique confondu. C'est l'appartenance à une « *grande famille* » qui se perpétue de « *père en fils* », de « *mère en fille* » que les salariés interrogés évoquent.

«En fait, j'ai pas choisi, je suis née dedans si je peux dire ; ma mère était employée à EDF.» Agent de maîtrise, femme, 51 ans. Entrée chez EDF à l'âge de 16 ans, titulaire d'un CAP.

« J'avais un père qui était agent EDF. Donc il m'avait beaucoup parlé de l'entreprise, je la connaissais bien, et à l'époque lorsque je suis sortie de l'école on avait beaucoup plus de choix et de possibilités qu'actuellement ! ».

Agent de maîtrise, femme, 50 ans. Egalement entrée chez EDF à l'âge de 16 ans, titulaire d'un CAP.

Les salariés utilisent également le possessif pour parler de l'entreprise qui s'apparente à leur maison : « *notre maison* », à leur second foyer : « *Aujourd'hui, on ne se sent plus chez soi* ».

Cet attachement a pour corollaire une implication également forte des individus. D'où l'existence d'une conscience professionnelle exprimée dans les entretiens et qui montre une mobilisation des individus sur des questions de travail fait « consciencieusement » et pas exclusivement sur des questions salariales. Ainsi, on pourra relever dans un dossier d'évaluation concernant un salarié bloqué dans son évolution, l'appréciation suivante : « *malgré une forte résignation, assure son travail de manière plus que correcte* ». La conscience professionnelle demeure même dans les cas de déception par rapport à des souhaits de changement de poste qui n'ont pas été exaucés, ou dans des situations difficiles.

On perçoit également une dimension coopérative ou communautaire dans les rapports de travail. Les normes de fonctionnement se déploient sur un registre collectif, au sens où « les autres » sont importants. Un agent de maîtrise féminin qui n'a pu obtenir le poste qu'il souhaitait, néanmoins déclare :

« Je fais ce que je fais parce que je suis payée pour et que je suis consciencieuse, que je le ferai toujours correctement, mais si je peux faire autre chose, j'aimerais bien (...). L'estime des gens compte beaucoup pour moi. (...) Je veux être reconnue par ce que je fais, par mon travail ».

Les salariés ont le sentiment d'appartenir à une entreprise « *exceptionnelle* » au sens où l'objectif assigné dépasse une question de rentabilité. Il s'agit de remplir une mission de service public, d'oeuvrer pour le bien commun. C'est la raison d'être de l'entreprise avant la réalisation d'un profit le plus élevé possible. En retour, les salariés ne sont pas des salariés faisant un travail moyennant rémunération mais des agents remplissant une mission de service à la collectivité.

« On est tout de même une entreprise pas comme les autres ! Il y a le service public, le fait que la société est très importante au point de vue de la taille. Il y a cet esprit

d'entreprise et le fait aussi d'avoir une image de marque parce qu'au fil des années l'image de marque de l'entreprise s'est forgée et il faut adhérer à cette image de marque ».

Cadre masculin, superviseur direct.

« Quand je suis passée cadre je ne voulais pas décevoir ma hiérarchie qui m'avait mise en place à l'époque. Je voulais réussir à mener à bien la mission d'animateur d'équipe ».

Cadre féminin, superviseur direct.

Les résultats montrent ainsi un attachement important à l'entreprise pour des raisons qui ne sont pas exclusivement matérielles. En revanche, malgré des moyens importants mobilisés par la DPRS (Direction du Personnel et des Relations Sociales) pour mettre en œuvre le PPP, il y a une « réticence » des salariés à adhérer à ce nouvel outil, pourtant présenté comme un outil d'aide à la gestion de leur parcours professionnel.

Conçu pour offrir aux salariés des possibilités de parcours plus diversifiés et plus souples dans ou hors de l'entreprise, dans lesquels ils peuvent exprimer leur souhait, il fait l'objet d'une « résistance » du terrain puisqu'il est au mieux ignoré, au pire discrédité du fait de son « inutilité ». On se trouve ainsi dans une situation où un nouvel outil de gestion quoique conçu et instrumenté de façon très sophistiquée, ne réussit pas à s'imposer dans une entreprise confrontée à la nécessité de se « métamorphoser »

Pour tenter de comprendre ces résultats surprenants, nous proposons l'analyse suivante.

3. Des apparences visibles à la réalité invisible : les dimensions cachées de la relation d'emploi

Les résultats obtenus ont des causes « invisibles » au sens où elles relèvent d'éléments historiques, culturels et psychiques, se déployant sur une scène qui n'est pas celle de la rationalité économique. Elles ne sont pas données d'emblée à voir et pourtant constitutives de la relation d'emploi. C'est là que se joue l'essentiel entendu au sens gestionnaire du terme, c'est-à-dire le fonctionnement efficace de l'organisation.

Nous commencerons par prendre en compte les dimensions culturelles et historiques de la relation d'emploi, puis nous présenterons les dimensions symboliques et psychiques.

3.1.- L'encastrement de la relation d'emploi dans une tradition historique et culturelle d'origine théocratique

Le modèle de la profession-corps (Dubar, 1998, Dubar-Tripier 1998) nous aide à comprendre des formes d'organisation du travail, des représentations professionnelles, des valeurs et des comportements individuels contemporains, via leur enracinement dans une tradition historique et d'origine théocratique. Ce cadre théorique permet de questionner le modèle de l'entreprise, issu du modèle libéral et celui du salarié « homo-economicus » parfaitement rationnel. Plus précisément, la profession est définie comme une forme historique d'organisation sociale, d'accomplissement de soi et de coalitions d'acteurs souhaitant défendre leurs intérêts (Dubar et Tripier, 1998).

Dans notre cas, la culture organisationnelle prend un sens et une dimension particulière lorsqu'elle est appréhendée dans une perspective historique qui montre son inscription dans le *"modèle des corps d'Etat"*. Ce modèle conduit à des représentations du travail, et de la relation à l'employeur particulières. Il repose sur des modes de régulation différents dont on sent aujourd'hui encore la prégnance en terme de GRH.

3.11 – Le modèle des corps d'Etat et l'idiome corporatif à la française

Le « modèles des corps d'État » prend sa source dans le haut Moyen-Age, dans des pays latins où le catholicisme est dominant, principalement la France, l'Italie, l'Espagne (Castel, 1995, Rosanvallon, 2004, Dubar, Tripier, 1998).

Dans ce modèle, la notion de « *corps* » a une dimension théologique, elle renvoie au « Corps du Christ » et la profession correspond à la profession de foi : elle véhicule l'idée de serment, voire même d'ordination. Dans la pensée médiévale, l'Etat est le corps naturel définissant l'appartenance temporelle des hommes et l'Eglise, le corps mystique définissant leur appartenance spirituelle. On voit ainsi se mettre en place une logique corporative étatique dans les pays latins, dont la France, caractérisée dès l'origine par l'idée de serment. La profession de foi marque l'entrée des individus dans le corps, leur incorporation à l'ordre corporatif. Ces groupements corporatifs doivent allégeance aux autorités religieuses et

royales. La conception de la valeur du travail, de la hiérarchie des fonctions, du contrôle de la réalisation, des relations au sein de la communauté correspond à la théologie catholique. Il en résulte un fonctionnement "à la fois holiste, hiérarchique, masculin et clérical" (Dubar et Tripier, 1998).

Ce fonctionnement est transposé dans le domaine politique à partir du 12^e siècle et justifie l'appellation de "modèle catholique" pour parler du "modèle des Corps d'Etat" présent en France depuis le haut moyen âge, pendant tout l'Ancien Régime et jusqu'au 19^e siècle (Dubar-Tripier, 1998 ; Santo-Verrier, 1993).

Ce modèle médiéval évolue et se transforme vers la fin du XII^e siècle, en un modèle où l'activité professionnelle entre dans l'ordre symbolique et hiérarchique de l'Eglise d'abord, de l'Etat ensuite. Rémunéré, reconnu et organisé au sein de professions synonymes de corporations de « gens de métier » ou « d'hommes de l'art », le travail professionnel fournit aux hommes leur statut, leur identité sociale, leur appartenance à un corps qui leur assure un « état ». Ce système des corporations, qui marque les origines du fonctionnement des professions et des métiers en France, constitue, selon Sewell⁵ (1983), « l'idiome corporatif à la française ». Il irrigue l'organisation des métiers en France, fait de la profession un corps auquel on appartient et qui fournit à ses membres un statut et une identité. C'est un facteur décisif d'intégration sociale, de reconnaissance d'une identité sociale dont l'origine est d'essence religieuse au sens où l'on sépare ceux qui ont un statut et ceux qui n'en ont pas, ceux qui appartiennent à un corps et ceux qui sont « sans corps », sans appartenance reconnue (les saisonniers, les remplaçants, les intérimaires...). Cette séparation s'apparente à la division du sacré et du profane. Elle est également soulignée par D'Iribarne (1989) et présentée comme une spécificité française. Elle rejoint l'analyse de Durckheim (1909) mettant en évidence la matrice religieuse sous jacente au modèle catholique des Corps d'Etat dont on trouve des traces importantes dans la culture professionnelle française actuelle (Dubar, Tripier 1998).

⁵ Parmi les caractéristiques des corporations de l'Ancien Régime relevées par Sewell, se trouvent :

- la primauté du groupe
- le serment de fidélité considéré comme une profession de foi ; il est semblable à une ordination comme en connaissent les postulants à une entrée dans un ordre monastique.
- une dimension morale et spirituelle forte basée sur l'unité, la fraternité, l'amour, en un mot, l'esprit de corps calqué sur le modèle de l'Eglise (le corps du Christ) ou le modèle de l'Etat (le corps social ayant à sa tête le roi).
- c'est une « lettre patente du roi » qui établit un état d'appartenance à un corps communautaire et fait de la personne concernée un « sujet du roi ».
- la structure de ce corps communautaire est hiérarchisée de façon strict.
- l'importance du respect de la déontologie professionnelle, d'une garantie de qualité et d'honnêteté vérifiée, contrôlée par des officiers.

Le modèle des corporations entre en crise dès le XVIème siècle, remplacé par le modèle des corps d'Etat, dont plusieurs des caractéristiques sont encore présentes aujourd'hui dans les corps actuels des fonctionnaires et marque l'organisation industrielle française (Dubar 1998, Dubar, Tripier 1998). Il signe le passage d'une rationalité théocratique à une rationalité scientifique mais « *le fil rouge du corporatisme* », à travers des pratiques récurrentes de solidarité et de protection sociale, demeure, (Chopart 1991).

L'analyse de nos résultats confirme la présence encore aujourd'hui de ces éléments « originels ». Ils donnent sens et force aux dimensions symboliques et culturelles inscrites dans la relation d'emploi. C'est ce que nous montrons maintenant.

3.12 - L'inscription de l'entreprise dans le modèle des corps d'Etat

L'entreprise s'inscrit dans une matrice historique qui organise et légitime les professions et le service public selon des principes aux origines anciennes mais toujours prégnantes. Elle prend place dans le modèle spécifique nommé "*étato-corporatif*" par Rosanvallon (1990) et que Castel (1995) considère être "*une forme d'Etat social*" toujours dans la lignée du modèle des corporations de l'Ancien Régime. Ce modèle correspond à un processus de régulation qui signe l'émergence puis la consolidation de la notion de Service Public à la libération, et s'inscrit dans la lignée de l'idiome corporatif à la française. Ce cadre, composé de dispositifs étatiques et de dispositions d'agents produit des normes d'organisations dont les effets sociaux sont équivalents à ceux des « anciennes corporations ». En effet, les corps professionnels sont unifiés autour des notions de « missions », le statut est central, il est attribué par l'Etat sur la base de services rendus au public et s'inscrit dans une structure hiérarchique, (Rosanvallon, 1990). Ce modèle professionnel n'est pas dépassé et constitue une forme sociale que Dubar et Tripier (1998) jugent "*consistante, cohérente et significative*" en Occident et fondatrice de formes contemporaines, telles que l'organisation du "*service public à la française*" dont notre cas fait partie.

Au lendemain de la révolution, le décret d'Allarde abolissant les offices, ordres et corporations, l'édifice semble s'effondrer dans un vaste mouvement isolant les individus face au marché selon le modèle smithéen. Mais la recomposition du social se fait, en France, sous l'égide de l'Etat qui construit une régulation néo-corporative (Rosanvallon 1990) en s'appuyant sur des corps professionnels composés d'individus se considérant "*investis d'une mission*" (Dubar-Tripier 1998). Il met en place ainsi des dispositifs institutionnels nouveaux et un des aboutissements de ce mode de régulation étato-corporatif, selon Rosanvallon, est l'émergence de la notion de service public puis sa concrétisation au lendemain de la libération

dans des entreprises spécifiques telles qu'EDF. Il y a dans cette notion une doctrine politique solidariste qui propose une nouvelle définition du "*corps*" social, cette fois-ci laïque mais toujours fondée sur l'interdépendance de ses membres (Bourgeois 1998). La notion de service public permet d'ancrer l'action de l'Etat dans des groupes professionnels qui traduisent, dans leurs pratiques professionnelles, l'idéal de "*solidarité organique*" et qui sont guidés par l'intérêt collectif (Castel 1995). Selon Dubar-Tripier (1998), il y a là transposition moderne du modèle corporatif français à travers des dispositifs se traduisant par un sens du service public à la Nation, une institutionnalisation du syndicalisme, un attachement au statut.... autant d'éléments essentiels chez EDF, aujourd'hui menacés par l'intégration européenne et la mondialisation.

3.13 - L'incongruité du PPP dans le modèle des corps d'Etat

Nous nous trouvons ainsi dans un univers culturel fonctionnant autour du mythe de la " *cité entreprise*" (Wieworka et Trinh, 1989, Tixier-Mauchamp, 2000) rassemblant une communauté détentrice d'une identité collective forte, reconnue par un statut commun qui investit chaque détenteur d'une "*mission de service au public* ». Ce mythe est en opposition totale, d'une part avec le modèle libéral porté par la suppression des frontières économiques au sein de l'Europe, d'autre part avec le "*mythe rationnel*" (Bayart, 1995 ; Hatchuel et Weil, 1992) véhiculé par le projet professionnel, outil d'individualisation de la relation d'emploi.

Concernant l'intégration européenne, elle oblige l'entreprise à passer d'une logique de gestion publique à une logique de gestion privée, bouleversant ainsi les référents symboliques d'origine théocratique. La transformation est un "*arrachement*" douloureux car elle oblige à se séparer d'une image forte et structurante (Santo-Verrier, 1983).

Concernant l'outil « *projet professionnel* », il s'inscrit dans une logique individualiste. Utilisé dans les politiques de GRH, il crée une situation de tractations sur un mode marchand entre le salarié détenteur d'un projet et l'organisation et tend à substituer une logique "*donnant-donnant*" à une logique d'appartenance (Michel 1991). Il est donc en dissonance avec la culture organisationnelle dans laquelle il ne s'insère pas. C'est la notion de mission, dont les salariés se sentent investis, qui offre la reconnaissance sociale interne et externe, qui est pourvoyeuse d'identité. Cette notion est d'essence communautaire et non individualiste. Le processus de reconnaissance peut donc difficilement s'alimenter à travers le projet professionnel et l'idée de salarié-acteur. *Il est hors du champ de référence des salariés.* La

culture organisationnelle fait barrage à son utilisation car, fonctionnant sur un registre collectif, elle ne fournit pas le code d'utilisation d'un outil individualisant qui, dans ce contexte, est vide de sens. C'est là une explication de "l'ignorance" ou du discrédit dont le projet professionnel est l'objet. Cette ignorance, ou ce discrédit, sont une façon pour les salariés de rétablir la consonance lorsqu'on leur parle de projet professionnel. On voit ainsi la force d'un système culturel qui annihile les effets d'un outil de gestion pourtant implanté avec d'importants moyens matériels, humains et financiers. Les caractéristiques spécifiques de l'outil et le "mythe" qu'il véhicule, au-delà de son aspect strictement instrumental, heurtent les logiques d'acteur et les modes de coordination des activités. Il ne recueille pas l'adhésion des salariés et donc reste inutilisé.

3.2. - L'encastrement de la relation d'emploi dans des univers psychiques et symboliques

En nous centrons sur la dimension psychique de la relation d'emploi, nous pouvons définir la teneur du lien qui « attache » les salariés à l'entreprise.

En définissant l'entreprise comme un système culturel, symbolique et imaginaire (Enriquez, 1997, p. 9), on accorde un intérêt particulier à ces aspects inconscients, elle devient "*complexe socio-mental productrice de biens matériels, de savoirs, de langages, mais également d'imaginaire, de fantasmes, d'affects, de souffrances et de conflits. (...). Sa réalité est à la fois objective et subjective, matérielle et culturelle, relativement statique et en même temps mouvante*" (Aubert, de Gauléjac, 1991). Nous arrivons ainsi à l'idée que les logiques d'actions sociales contiennent une part de subjectif (Louart, Beaucourt, 1994) et ont un fort contenu fantasmatique. Cela a des implications en terme de "statut" du salarié, de son rapport au travail et par extension, son rapport à l'entreprise. Sa vie psychique est engagée de façon importante dans la dynamique humaine des organisations (Chanlat, 1990). Dans l'action collective s'exprime également le poids des passions "*qu'il y a obligation de gérer*" (Louart, Beaucourt, 2002 p. 14) si l'entreprise ne veut pas se trouver face à des problèmes sociaux "*irréductibles*" (E. Jaques, 1965, p. 364). Le salarié devient un "*être désirant*" (Enriquez, 1997). A ce titre, il exprime un désir qui peut entrer en collusion avec celui de l'entreprise. Dès lors, les pratiques de GRH se lisent différemment et nos résultats prennent davantage de sens.

En effet, le lien fort à l'entreprise mis en évidence renvoie à l'activation de processus psychiques d'un ordre très particulier. La culture organisationnelle inscrite dans une tradition

séculaire de corporatisme étatique est fondamentalement communautaire. Ce communautarisme formalisé dans les statuts fondateurs de l'entreprise, et dans le mode de management qui en a résulté jusqu'à l'entrée récente dans la "*métamorphose*", fait obstacle à l'entrée de l'outil projet professionnel comme outil reconnu et utilisé par les salariés. Ce qui marque les référents symboliques est un "*esprit clanique*". L'acteur ici appartient à un "*corps*" qui lui donne son état et le rend responsable du bon accomplissement d'une mission d'intérêt national. C'est elle qui alimente le besoin de reconnaissance. Le salarié fait partie d'une communauté où tous les membres sont investis d'une mission pour servir une cause collective. Le processus psychique à l'œuvre est un processus de sublimation.

Selon Enriquez (1997), la sublimation est une origine essentielle du lien social ou, plus précisément, elle est consubstantielle à l'existence sociale, grâce à l'activité de représentation qu'elle permet. "*La sublimation serait une activité de spiritualisation au sens freudien du terme, c'est-à-dire une activité où le plaisir d'organe céderait au plaisir de représentation et, où donc l'esprit humain pourrait s'épanouir dans la rencontre avec les autres et la création intellectuelle et artistique*" (p. 347). Elle correspond également à "*un processus qui autorise la psyché à se démettre de ses objets propres de plaisir pour des aspects sociaux valorisés par la culture*" (p. 348/349). La sublimation permet de faire accepter et récompenser par la société le désir propre à l'individu. Elle répond ainsi, dans le même temps, au désir d'identification à un groupe social. Via la sublimation, l'individu à la fois reconnaît son désir et est reconnu socialement. Cela sous-tend une idée de quête et un individu mû par un idéal qui, dans sa quête et pour elle, crée des liens sociaux dont il est dépendant. Enfin, la sublimation se compose « *d'un désir d'investigation généralisé et partagé avec d'autres* " (Enriquez, 1997, p. 352). Selon l'auteur, ce ne sont pas les besoins narcissiques qui sont satisfaits mais "*le désir de partage, d'union, de jeu, de création*". Ce processus relève de la psyché individuelle mais contribue à créer des "*significations imaginaires centrales*" et permet aux individus de "*vivre leur subjectivité radicale au sein d'une collectivité dont ils contribuent à l'instauration*".

Dans notre cas, la mission permet le processus de sublimation car elle donne la reconnaissance et permet ainsi une institutionnalisation de l'investissement psychique des salariés. Le projet professionnel, en revanche, ne donne pas de reconnaissance. Bien au contraire, il peut stigmatiser ceux qui y ont recours : ce sont ceux qui n'ont pas su garder "naturellement" leur place dans la communauté. Il ne peut donc institutionnaliser l'investissement psychique des salariés. L'injonction véhiculée par cet outil "*soyez acteurs de votre parcours*" n'a pas de sens puisque le parcours du salarié consiste à s'inscrire dans une

communauté pour remplir une mission d'intérêt général ; en conséquence il ne peut alimenter le processus de sublimation. La « *réalité invisible* » correspond ici à un processus de sublimation que le PPP ne peut alimenter. De ce fait, reste un corps étranger.

Toutefois, il nous semble possible d'envisager une « réconciliation » entre les dimensions rationnelles, objectives et les dimensions plus subjectives de la réalité étudiée afin de supprimer le clivage et d'harmoniser le fonctionnement d'ensemble

4 - Vers une réconciliation des dimensions visibles et « invisibles » de la relation d'emploi

Les dysfonctionnements pointés ne doivent pas conduire à renoncer à l'utilisation du projet professionnel dans les politiques de GRH. Ce qui est en question n'est pas l'outil en lui-même mais son implantation et son utilisation par l'entreprise, pour ses salariés. Dans le contexte économique actuel, où l'entreprise doit répondre à la situation de concurrence dans laquelle elle se trouve, sans doute par une exigence accrue envers ses salariés, il peut être utile de leur proposer un outil les aidant « à *faire face* », à « *prendre conscience de* » compétences détenues mais laissées en friche et, au-delà, de « *prendre confiance en* » eux.

Cela conduit donc à se pencher sur les conditions d'une mise en œuvre maîtrisée en distinguant trois phases (phase de conception, d'instrumentation et de communication) et pour chacune d'elles les variables déterminantes.

Dès la phase de conception, on voit l'intérêt, pour une direction des ressources Humaines, de connaître les fondements et les implications d'un travail d'élaboration de projet professionnel s'il veut l'instrumenter de façon efficace dans sa politique de GRH. En effet, il s'agit d'un outil d'orientation professionnelle qui, transposé dans le domaine de la GRH, se révèle d'utilisation délicate. Dans son essence même, cet outil conduit à une exploration qui peut être « bouleversante » pour le salarié. En conséquence son utilisation exige un savoir-faire tout au long de l'instrumentation. Les résultats montrent qu'il crée tout un système d'attentes émanant des salariés, qu'il faut ensuite savoir gérer. Il est donc important qu'un DRH connaisse les fondements sur lesquels repose le travail de projet professionnel, qu'il sache ce

que représente ce travail et surtout, qu'il soit conscient des compétences nécessaires pour accompagner la démarche, s'il souhaite l'instrumenter pour éviter de jouer à « l'apprenti-sorcier ». Dans le cas étudié, on observe un décalage fort entre le travail de fond extrêmement impliquant que suppose la réalisation d'un projet professionnel et la forme réduite qu'il prend, malgré un discours officiel le présentant comme un outil « stratégique », lorsqu'il est introduit dans les politiques de GRH des entreprises. Ce décalage contribue à décrédibiliser l'outil

Concernant la phase d'instrumentation, le rôle important du superviseur direct est souligné, en particulier pour ce qui concerne le suivi. Les partenaires sociaux, par le rôle de relais dans la diffusion de l'information qu'ils peuvent jouer, ont également un rôle important. Enfin, concernant le rôle de la direction des ressources humaines, paradoxalement, le recours à un outil de GRH visant à aider le salarié à accroître sa marge d'autonomie conduit, non pas à un **effacement de la fonction ressources humaines**, qui perdrait tout intérêt concernant la question de la gestion des carrières reposant sur les seules épaules des salariés, mais tout au contraire à une **affirmation** du rôle de cette fonction et de son importance pour le bon déroulement du processus.

Enfin, la phase de communication montre les potentialités de cet outil en terme de gestion des carrières au sens où il peut apporter des éléments de réponses très concrets au débat actuel concernant l'équilibrage entre vie professionnelle et vie privée. Dans ce cadre, la démarche de réalisation d'un projet professionnel personnalisé prend une autre acuité et une dimension novatrice. Ce qui importe alors de souligner est l'intérêt de cet outil pour obtenir une nouvelle régulation entre identité professionnelle et identité hors travail, pour déployer des potentialités également dans le hors travail via, par exemple, la vie associative, le développement local, l'investissement culturel et environnemental. Autant d'éléments auxquels seront sensibles des salariés davantage attachés à remplir une « mission » d'intérêt général plutôt qu'à réaliser un profit sans prendre en considération l'aspect social et humain de toute vie collective.

*

* *

In fine, c'est une certaine philosophie du rôle de l'entreprise et de la GRH dont il s'agit. Comment contribuer à redonner du sens à l'action collective organisée qui se déploie au sein des organisations, à alimenter des liens sociaux au sein d'univers professionnels dans lesquels leur dissolution, souvent appelée à grands cris, en réalité fragilise et asservit bien plus qu'elle ne libère ? Comment appréhender l'organisation dans une perspective qui ne soit pas uniquement instrumentale, utilitariste et positiviste ?

Car, dans notre cas, ériger le salarié en un individu autonome comporte le risque d'oublier ce qui fait sa spécificité, c'est-à-dire un être de relation. Les pratiques d'orientation professionnelle, dont le projet professionnel fait partie, peuvent aussi être envisagées, non pas dans le but de faire se replier chacun sur une intériorité réduite à l'auscultation narcissique du "moi", mais dans le but de développer la spécificité relationnelle de chaque personne.

Cela conduit à définir les critères de performance d'une organisation non en terme économique strictement mais de façon plus « *écologique* », c'est à dire en terme de « *non-gaspillage* » de l'ensemble des ressources qu'elle utilise, dont les ressources humaines. Au-delà de l'outil, c'est la conception du rôle de l'entreprise qui est en question. Si l'entreprise se définit comme un lieu de création de richesses pour elle-même et pour la communauté, dans une perspective de long terme, alors il peut être important pour elle, d'inclure les dimensions symboliques, culturelles, psychiques dont nous avons montré "*la réalité invisible*" également constitutive du lien unissant un salarié à son entreprise et également significative dans la forme et dans l'évolution de ce lien. Ce qui permettra d'accroître l'efficacité au sein des organisations et d'apporter une aide réelle aux gestionnaires.

Bibliographie :

Aubert N., De Gaulejac V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Ed. du Seuil.

Bayart D. (1995 a). *Les outils de gestion : entre norme sociale et objet technique*. Séminaire "Comment écrire l'histoire des techniques". CRHST. Cité des Sciences et de l'Industrie, février.

Blanchet A. (1991). *Dire et faire dire*. Paris : A. Colin, p. 143-160.

Blanchet A. Gotman A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Ed. Nathan.

Bourgeois Léon (1998). *Solidarité*, Lille : PU Septentrion.

Castel R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard.

Chanlat J.-F. (1990). L'être humain, un être de désir et de pulsions, p. 259-262 in : *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Chanlat Jean-François. Ed. ESKA. Presses de l'Université Laval.

Chopart J.-N. (1991). *Le fil rouge du corporatisme. Solidarité et corporations havraises au XIX^e siècle*. Paris : Mutualité Française.

D'Iribarne Ph. (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil

Dubar Claude, Tripier Pierre (1998). *Sociologie des professions*. Paris: Armand Colin.

Duby G., (1978) *Guerriers et paysans*. Paris, Gallimard

Dumont L., 1983. Préface in : Polanyi K., *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Ed.Gallimard.

D'Unrug M.-C. (1974). *Analyse de contenu et Acte de parole de l'énoncé à l'énonciation*. Paris : Ed. Universitaires.

Enriquez E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée de Brouwer.

Hatchuel A., Weil B. (1992). *L'expert et le système. Suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Paris : Economica.

Huault I. (2004) Institutions et organisation : quels points de rencontre ? , p1-7 in : *Institutions et gestion*, coord. Huault I., Paris, Vuibert

Jacques E. (1955). Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution. Contribution à l'analyse psychanalytique des processus sociaux in : A. Lévy. Paris : Dunod (1965). *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*. Coll. Organisation et Sciences Humaines.

Kaufmann J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Ed. Nathan.

Livian Y.F. (2004). Le cadre institutionnel, de la gestion des ressources humaines : une application à l'emploi et au temps de travail » p.119-132 in : *Institutions et gestion*, coord. Huault I., Paris, Vuibert

Louart P., Beaucourt Ch. (1994). Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants. *Les Cahiers de la Recherche du CLAREE* (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises), mars.

Louart Pierre, Beaucourt Christel (2002). Le partage des connaissances, *Personnel. ANDCP* n° 427, février, p. 9-15.

Louart Pierre, Beaucourt Christel (2002). Management des connaissances et GRH. Accumulation, partage, utilisations. *Personnel. ANDCP* n° 426, janvier, p. 9-13.

Mayer M.C.J. et Whittington R. (1999), "Strategy, Structure and Systemness: National Institutions and Corporate Change in France, Germany and the UK, 1950-1993". *Organization Studies*, vol.20, n°6

Michel S. (1991). Bilan de l'orientation en entreprise. *Education Permanente. Bilan et orientation*. 1^{re} partie, n° 108, septembre, p. 105-115.

Mucchielli A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Collin.

Polanyi K., 1944, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Pour la traduction française : Paris, Ed.Gallimard, 1983

Rosanvallon P. (1990). *L'Etat en France de 1789 à nos jours*. Paris : Seuil.

Rosanvallon P., (2004). *Le modèle politique français. La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*. Paris, Seuil

Santo, Verrier. (1993). *Le management public*. PUF. Coll. Que sais-je ?

Scott W.R. (2001), *Institutions and Change*, Sage

Scott W.R. et Christensen (1995), *The Institutional Construction of Organizations*, Sage

Sewel W.H. 1983. *Gens de métier et révolution. Le langage du travail de l'Ancien régime à 1848*, Paris, Aubier.

Tixier P.-E., Mauchamp N. (2000). *EDF-GDF. Une entreprise publique en mutation* (sous la dir. de). Paris : Ed. La Découverte.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.

Wieviorka Michel, Trinh Sylvaine (1989). *Le modèle EDF. Essai de sociologie des organisations*. Paris : La Découverte.