

**CONTINGENCE ET COHERENCE DES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES COMME GARANT DE LA SAUVEGARDE DES  
SAVOIR-FAIRE DE PRODUCTION  
LES APPORTS D'UNE MONOGRAPHIE D'ENTREPRISE**

**Delphine WANNENMACHER**

GREFIGE / IAE Nancy 2

13 rue Michel Ney

54000 NANCY

03 83 39 64 34

[dwannenm@univ-nancy2.fr](mailto:dwannenm@univ-nancy2.fr)

**Résumé :**

L'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines d'une cristallerie de travail à la main (que nous appelons Cristalorr) à travers le prisme de l'approche contingente, permet de mettre en évidence dans quelle mesure les pratiques de GRH de l'entreprise visée garantissent, de par leur contingence (prise en compte de la spécificité des ressources humaines et des savoirs) et leur cohérence (interne et externe), la sauvegarde des savoir-faire de production. Cette problématique de la transmission et de la sauvegarde des savoir-faire ouvriers est centrale dans la cristallerie visée par l'étude, étant donné la nécessité de faire face à des départs à la retraite et de renouveler le personnel ouvrier.

Cinq principales politiques de GRH sont déployées dans l'entreprise, elles ont trait au recrutement, à l'intégration, à la formation, à la succession et à la rémunération. Après les avoir présentées, nous tenterons de montrer à partir de l'approche contingente, d'une part, qu'elles tiennent compte des spécificités des ressources humaines de l'entreprise (et du type de savoir détenu par ces dernières) et de la situation de l'environnement (marché du travail et de la formation initiale notamment), et d'autre part, qu'elles sont à la fois cohérentes entre elles et avec l'objectif de transmission des savoir-faire (qui est au cœur de la stratégie de l'entreprise).

Ces éléments permettent de mettre en exergue le caractère stratégique de ces politiques de gestion des ressources humaines, mais également de discuter leur inscription dans un ensemble plus global. Il semble en effet nécessaire de développer un compromis entre les différents mondes de l'entreprise autour de la transmission et de la sauvegarde des savoir-faire de production, ce compromis reposant notamment sur des dispositifs qui se sont développés récemment dans l'entreprise, tels que le management participatif, la communication et un service de logistique qui permet de faire le pont entre le monde industriel et le monde marchand de l'entreprise (les différents mondes de l'entreprise étant analysés à travers l'approche des Economies de la Grandeur).

**Mots-clés :** savoir-faire de production, transmission des savoir-faire, Gestion des Ressources Humaines, cohérence, contingence.

L'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines d'une cristallerie de travail à la main (que nous appelons Cristalorr)<sup>1</sup> à travers le prisme de l'approche contingente, permet de mettre en évidence dans quelle mesure ses pratiques de GRH garantissent, de par leur contingence (prise en compte de la spécificité des ressources humaines et des savoirs) et leur cohérence (interne et externe), la sauvegarde des savoir-faire de production. Cette problématique de la transmission et de la sauvegarde des savoir-faire ouvriers est centrale dans la cristallerie visée par l'étude, étant donné la nécessité de faire face à des départs à la retraite et de renouveler le personnel ouvrier.

Cinq politiques de GRH principales sont déployées dans l'entreprise, elles ont trait au recrutement, à l'intégration, à la formation, à la succession et à la rémunération.

Après les avoir présentées, nous tenterons de montrer à partir de l'approche contingente, d'une part, qu'elles tiennent compte des spécificités des ressources humaines de l'entreprise (et du type de savoir détenu par ces dernières) et de la situation de l'environnement (marché du travail et de la formation initiale notamment), et d'autre part, qu'elles sont à la fois cohérentes entre elles et avec l'objectif de transmission des savoir-faire (qui est au cœur de la stratégie de l'entreprise).

Ces éléments permettent de mettre en exergue le caractère stratégique de ces politiques de gestion des ressources humaines, mais également de discuter leur inscription dans un ensemble plus global. Il semble en effet nécessaire de développer un compromis entre les différents mondes de l'entreprise autour de la transmission et de la sauvegarde des savoir-faire de production, ce compromis reposant notamment sur des dispositifs qui se sont développés récemment dans l'entreprise, tels que le management participatif, la communication et un service de logistique qui permet de faire le pont entre le monde industriel et le monde marchand de l'entreprise (les différents mondes de l'entreprise étant analysé à travers l'approche des Economies de la Grandeur).

## 1. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein de Cristalorr

Le directeur des ressources humaines (DRH) de Cristalorr évoque spontanément quatre fonctions : le recrutement, l'intégration, la formation et la succession [DRH(1)/7]. Nous y ajoutons la rémunération qui représente selon ses propres termes « un gros sujet » [DRH(1)/45]. Nous présenterons ces cinq points successivement.

*« Moi, je vais vous résumer ma fonction, elle se résume en quatre lettres : recrutement, intégration, formation, succession. » [DRH(1)/7]*

*« Alors, rémunération, ça, c'est un gros sujet, rémunération sur Cristalorr, je vais faire un historique, comment vous définir la situation de la rémunération (...) » [DRH(1)/45]*

En préambule, notons que le Directeur des Ressources Humaines met explicitement en exergue la spécificité des pratiques de GRH sur la base d'une comparaison entre son expérience actuelle et passée. Cette spécificité est principalement liée à la longueur de la formation et à la technicité des métiers du verre, ainsi qu'à une recherche permanente de main-d'œuvre du fait d'un fort taux d'absentéisme et de turn-over [DRH(1)/16-17].

<sup>1</sup> Les entretiens avec le DRH de Cristalorr ont été réalisés au cours de l'année 2002.

« Et justement, vos pratiques de GRH sont-elles différentes de celles d'avant ?

*Complètement, complètement. L'exemple que je cite habituellement, c'est un personnel à recruter, et là, je vais me concentrer uniquement sur le personnel de production, main-d'œuvre directe, chez [entreprise précédente], une personne absente à remplacer sur une ligne de montage, vous appelez l'ANPE, vous appelez l'agence intérimaire, le lendemain, sept heures, vous avez quelqu'un sur le poste, au bout de trois heures, il est formé, opérationnel, et quasiment productif. En fin de journée, il est productif. Chez Cristalorr, vous avez un ouvrier d'absent, vous n'appelez pas l'intérim, vous n'appelez pas l'ANPE... C'est vraiment une recherche permanente de main-d'œuvre. Tout simplement, parce qu'on a une partie de la population ouvrière qui est jeune donc très volatile, et on a de l'autre côté, une population plus âgée qui commence à être usée par la dureté du métier, parce qu'il faut pas se voiler la face, c'est un métier qui est encore dur, il y en a qui sont souvent absents, et qui aussi quittent la société prématurément. » [DRH(1)/16-17]*

### **1.1. Le recrutement : une préoccupation permanente**

Le recrutement représente une préoccupation majeure des cristalleries de travail à la main en général et de Cristalorr en particulier. Au-delà du recrutement à proprement parler, il faut prendre en considération toute la phase relationnelle, qui se situe en amont, et les dispositifs de mise en situation, qui se trouvent en aval.

#### *1.1.1. La phase de pré-recrutement : développer un réseau relationnel*

Le DRH entretient une relation permanente avec les trois lycées d'enseignement professionnel français qui proposent des formations de verrier à la main ou de tailleur sur cristal<sup>2</sup>. Il se déplace une à deux fois par an dans ces établissements pour rencontrer les directions respectives ainsi que les élèves. Deux de ces lycées proposent des stages en première et en deuxième année de CAP<sup>3</sup>, ces stages permettant au DRH d'évaluer les futurs candidats au recrutement et de détecter les potentiels [DRH(1)/19].

*« Le recrutement... Alors, déjà, avant la phase de recrutement, il y a je dirais une partie relationnelle permanente avec les trois lycées français qui préparent des formations de verrier à la main ou de tailleur sur cristal, le lycée de Bitche, le lycée de Sarrebourg, et le lycée d'Yzeure dans l'Allier, qui sont les seules formations proposant un CAP. Ça signifie des déplacements qui sont de une à deux fois par an, dans ces établissements, pour rencontrer les directions respectives, et rencontrer également les jeunes qui sont en première ou en deuxième année de CAP. Pour schématiser, je prends ma mallette, je prends mon tapis rouge et puis voilà, je vais vendre Cristalorr, parce qu'on n'est pas les seuls à le faire, E7<sup>4</sup> se déplace de la même manière et va à l'encontre des jeunes, il y a ça, il y a ce relationnel qui se fait en amont, ensuite, on profite des stages qui sont proposés dans le cadre de ce CAP, alors c'est vrai pour les trois lycées, hormis pour Yzeure, il y a une exception, Sarrebourg et Bitche proposent des stages en première et deuxième année de CAP, Yzeure n'en propose pas dans le cadre de son CAP, en propose uniquement dans le cadre de son BMA<sup>5</sup>, donc là, évidemment, quand on a des jeunes en stage, on les évalue très rapidement, ça permet d'avoir déjà une*

<sup>2</sup> Les lycées de Bitche (Moselle), de Sarrebourg (Moselle) et d'Yzeure (Allier). Ce dernier lycée se trouve à Yzeure dans l'Allier mais de nombreux interlocuteurs ont tendance à citer Moulins qui jouxte la commune d'Yzeure.

<sup>3</sup> Certificat d'Aptitude Professionnelle.

<sup>4</sup> La cristallerie E7 se situe dans le même secteur que Cristalorr et a fait l'objet d'une visite dans le cadre de notre étude empirique exploratoire.

<sup>5</sup> Brevet des Métiers d'Art

*première prise sur un éventuel recrutement. Donc, en termes de recrutement, on a ce biais là, et là, je précise bien verrier tailleur uniquement (...) » [DRH(1)/19]*

### *1.1.2. Le recrutement à proprement parler : déployer de multiples moyens*

Le DRH de Cristalorr explore toutes les pistes possibles pour répondre au besoin de renouvellement de la main-d'œuvre [DRH(1)/19]. On trouve parmi celles-ci :

- Le recrutement de verriers étrangers : la procédure peut durer près d'une année dans le cas de personnes hors CE<sup>6</sup>. Le DRH va développer dans ce cadre des compétences administratives pour le traitement des dossiers selon des formalités bien précises ;
- Le développement de contacts avec une école verrière étrangère : cette option demande du temps pour passer du stade de contact à celui d'échange ;
- Le développement de relations avec le CERFAV<sup>7</sup> malgré l'éloignement géographique et la difficulté d'héberger de jeunes apprentis à proximité du site ;
- L'embauche de personnel sans formation préalable, principalement pour les métiers de la taille ;
- Le développement d'une réelle collaboration avec l'ANPE<sup>8</sup>.

*« il y a je dirais l'étranger, ça, c'est une piste qu'on a explorée quand je suis arrivé l'année dernière, c'est un des premiers dossiers que j'ai traité, c'est d'introduire deux verriers slovaques sur le territoire français, donc là, je vous passe les misères administratives et les formalités pour pouvoir introduire une personne étrangère hors CE, donc c'est une procédure qui a duré quasiment un an, ils sont arrivés en février de cette année. On a également pris des contacts, c'était en début d'année, avec une école verrière qui se trouve en Bavière en Allemagne, dans le bassin verrier allemand, pour l'instant, on n'en est qu'à l'étape des contacts, on n'a pas pu formaliser par des échanges... L'autre piste, qui pour l'instant n'est aussi qu'une piste, on n'a pas réussi à concrétiser, ce qu'a fait E7 au contraire de Cristalorr, c'est le CERFAV. Avec lui, on entretient de très bonnes relations, Monsieur [directeur du CERFAV], le directeur, qui propose donc des formules d'apprentissage, je dirais, il y a un point de blocage qui est énorme pour nous, c'est l'éloignement géographique et la difficulté d'héberger les jeunes apprentis à proximité du site, il y avait une piste qui était explorée qui était de décentraliser une partie de l'apprentissage sur le lycée de Bitche, ça devait être opérationnel à la rentrée 2002, malheureusement, cela ne se fera pas pour des raisons qui dépassent... une volonté pas vraiment affirmée de la direction du lycée de Bitche. On a une section d'apprentissage qui existe également à Sarrebourg, malheureusement, c'est une section qui reste désespérément vide. » [DRH(1)/19]*

### *1.1.3. L'Evaluation en Milieu de Travail (EMT) : un dispositif adéquat et efficace*

Le dispositif d'EMT se présente de la façon suivante : le directeur de production (pour la partie technique) et le directeur des ressources humaines vont à la rencontre d'une quarantaine de demandeurs d'emploi sélectionnés par l'ANPE pour réaliser une information collective qui consiste principalement à présenter la cristallerie et les recrutements en cours. L'objectif est d'identifier des personnes qui semblent posséder une motivation pour les postes proposés et d'en sélectionner quelques-unes en vue de l'EMT à proprement parler.

Ce dispositif est proposé par l'ANPE et concrétisé par un contrat cosigné par le demandeur d'emploi, l'ANPE et l'employeur, qui permet d'évaluer un demandeur d'emploi sur poste

<sup>6</sup> Communauté Européenne

<sup>7</sup> Centre Européen de Recherches et de Formation aux Arts Verriers.

<sup>8</sup> Agence Nationale Pour l'Emploi.

pendant une durée de dix jours maximum. Ce dispositif satisfait les deux principales parties : le demandeur d'emploi, d'une part, qui ne devient pas salarié de l'entreprise, dispose d'une couverture sociale en cas d'accident du travail et a la possibilité de mieux appréhender le poste par rapport à une simple présentation orale ; et Cristalorr, d'autre part, qui a la possibilité d'évaluer le potentiel du candidat et notamment ses aptitudes manuelles avant le recrutement à proprement parler [DRH(1)/21].

Ce dispositif est donc idéal pour le recrutement d'ouvriers sans formation préalable, étant donné les spécificités et la technicité des métiers cœurs de l'entreprise.

*« on a entamé une bonne collaboration avec l'ANPE de Sarreguemines, là, je dois vraiment tirer mon chapeau à l'ANPE parce qu'ils nous ont apporté du personnel, alors on procède de la manière suivante, on réalise des informations collectives, on doit faire ça une fois tous les trois mois, en fonction de nos besoins de recrutement, donc on va à la rencontre de entre 40 et 50 demandeurs d'emploi, sélectionnés par l'ANPE, on se déplace habituellement à deux, le directeur industriel, de production pardon, m'accompagne pour la partie plus technique, de la production, du process, on fait une présentation rapide de Cristalorr, présentation des recrutements en cours et on arrive à identifier des personnes qui présentent une motivation pour les postes qui sont proposés, ensuite, on opère une sélection sur CV, et on procède ensuite à ce qu'on appelle une EMT, donc Evaluation sur Milieu de Travail, c'est un dispositif qui nous est proposé par l'ANPE, un contrat cosigné à la fois par le demandeur d'emploi, l'ANPE et l'employeur, c'est un procédé qui nous permet d'évaluer un demandeur d'emploi sur poste pendant une durée maximale de 10 jours et c'est là tout l'intérêt du processus, c'est que le demandeur d'emploi reste demandeur d'emploi, il ne devient pas salarié de l'entreprise, il dispose d'une couverture sociale en cas d'accident du travail, ça lui permet de mieux appréhender, de mieux évaluer le poste, par rapport à une présentation plus magistrale qu'on a pu en faire lors des informations collectives, et à nous, ça permet bien évidemment d'évaluer son potentiel, et notamment ses aptitudes manuelles, donc ça, c'est un procédé qu'on utilise systématiquement lorsqu'on embauche des jeunes qui n'ont pas de formation préalable. » [DRH(1)/21]*

## **1.2. La phase d'intégration : un relent de paternalisme ?**

L'intégration est l'étape qui succède à celle du recrutement. Son principe général correspond à l'accompagnement du jeune verrier ou du jeune tailleur pour qu'il puisse appréhender l'entreprise dans sa globalité. Elle débute par un circuit de présentation du site : le « jeune » va être reçu le jour de son intégration dans le service RH pour faire le point sur les formalités administratives, les objectifs attendus en termes de comportement, d'assiduité sur le poste de travail, puis par le service du personnel pour faire le point sur les trente-cinq heures, sur la gestion des badges, en un mot, sur tout le côté pratique lié à la gestion du personnel. Il est pris en charge ensuite par l'animateur sécurité de l'entreprise qui lui propose une visite du village (mairie, poste, boulangerie, épicerie, etc.) puis une visite complète de la manufacture au-delà de l'atelier dans lequel le jeune sera affecté. Il est enfin conduit sur son poste de travail où on va lui donner les consignes spécifiques de sécurité liées au poste. C'est à partir de ce moment que va débiter la formation [DRH(1)/31].

*« L'intégration, c'est l'étape qui va venir juste après, pour résumer l'intégration chez Cristalorr, ça passe déjà par un accompagnement du jeune verrier ou du jeune tailleur pour qu'il puisse appréhender Cristalorr dans sa globalité, donc on va lui préparer un circuit de présentation du site, il va d'abord passer notamment par notre service, je le reçois lors de son jour d'intégration, on fait un point par rapport aux formalités administratives, etc., les objectifs attendus en termes de comportement, d'assiduité sur le poste de travail, ensuite il va passer au niveau du service du personnel, faire un point sur les 35 heures, sur la gestion des*

*badgeages, donc on va lui donner les éléments d'information nécessaires pour qu'il puisse badger, tout le côté pratique lié à la gestion du personnel, ensuite, il est pris en main, pris en charge par notre animateur sécurité, qui va lui faire faire un tour du village parce que bien souvent les jeunes se retrouvent, sont hébergés sur [village], il va leur présenter la mairie, la poste, la boulangerie, l'épicerie, ensuite, il va leur faire faire un tour complet de la manufacture, tous les ateliers, pas seulement l'atelier dans lequel le jeune sera affecté, avec les consignes générales de sécurité, ensuite, il est emmené sur son poste de travail, et là, on lui donne les consignes spécifiques de sécurité liées au poste, et après intervient la phase, on va attaquer la phase de formation, on va dire formation / intégration. Il y a un point que j'ai pas évoqué par rapport à l'intégration, c'est lié à notre problématique en termes de logement. (...) on retrouve des jeunes qui viennent des quatre coins de la France, donc, bien évidemment, lorsqu'on embauche ces jeunes, il leur faut un point de chute. Ils ont tout juste 18 ans ou ils ont même pas 18 ans, ils quittent pour la première fois leur famille, ils quittent parfois aussi pour la première fois leur région, ils se retrouvent ici un peu seuls, un peu démunis par rapport à la façon dont il faut gérer sa vie tout simplement, donc on leur prend en charge un hébergement pendant un mois, dans une auberge qui se trouve à côté des bureaux administratifs, pendant un mois, ils sont nourris, hébergés au frais de la cristallerie. Pendant ce mois-là, on leur demande de se mettre en recherche d'un logement, pour ça, on les aide, on a une assistante qui effectue des recherches permanentes d'offres de location sur le coin, donc on les appuie... on leur fait profiter également du 1% logement, l'organisme propose certaines garanties, certaines aides par rapport au logement, notamment la prise en charge de caution, des garanties de paiement de loyer, donc ça, ce sont des services qu'on propose en plus aux jeunes. Donc voilà, en termes d'intégration, le circuit d'intégration de la société, on procède également régulièrement à des réunions d'information avec les jeunes qui découvrent pour la première fois le monde du travail, un bulletin de salaire, la RTT, comment sont calculées les primes, on le fait assez régulièrement, une fois tous les deux mois, on réunit 15/20 jeunes, on leur fait des présentations de sujets qu'ils maîtrisent mal ou pour lesquels ils sont demandeurs. » [DRH(1)/31]*

Si nous évoquons la notion de paternalisme, c'est parce que la cristallerie va jusqu'à prendre en charge un hébergement pendant un mois dans une auberge jouxtant les bureaux administratifs. Pendant ce mois, une assistante va guider le nouvel arrivant dans sa quête de logement en effectuant des recherches permanentes de location aux alentours. De même, des réunions d'information sont proposées par l'entreprise pour les personnes qui découvrent pour la première fois le monde du travail (lecture d'un bulletin de salaire, informations sur les RTT<sup>9</sup>, calcul des primes, etc.).

### **1.3. Le long chapitre de la formation**

Avant de mettre en exergue les principaux dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise, il faut distinguer le secteur du verre chaud<sup>10</sup> et celui du verre froid<sup>11</sup> selon ce critère de la formation.

#### *1.3.1. Le secteur du verre chaud : l'organisation d'une « place formation »*

Le jeune verrier va être accompagné par un Meilleur Ouvrier de France (MOF) durant six à huit semaines sur cette « place formation », dans des conditions aménagées par rapport au contexte réel de production. Travaillant uniquement le matin (et non en trois huit) et sur un seul poste, ce n'est que progressivement qu'il sera intégré à une place de production. On lui demandera pour cela d'acquérir un certain nombre de techniques qu'il ne maîtrise pas

<sup>9</sup> Réductions du Temps de Travail.

<sup>10</sup> Cueillage, soufflage, cuisson

<sup>11</sup> Taille, gravure, polissage

forcément à la sortie de son CAP. On va notamment lui apprendre à cueiller et à souffler dans le respect de la qualité. Les semaines de formation écoulées, le jeune va pouvoir être intégré sur une place de production où un tuteur va prendre le relais du MOF pour lui apprendre les pré-requis nécessaires dans le cas d'un travail en production.

On pourra également trouver sur cette place de formation des verriers confirmés qui ont besoin d'acquérir une nouvelle compétence ou de se remettre à niveau par rapport à une technique qu'ils ont perdue pour ne pas l'avoir pratiquée pendant un certain temps [DRH(1)/33-35].

*« (...) en termes d'intégration-formation, il faut distinguer deux secteurs : le verre chaud et le verre froid. En ce qui concerne le verre chaud, on a ce qu'on appelle une place formation où on a donc un Meilleur Ouvrier de France qui est chargé de la formation, c'est pour ça que je dis intégration-formation parce qu'il va encore contribuer à la bonne intégration du jeune, donc le jeune verrier en l'occurrence va rester avec le formateur entre six et huit semaines, donc il ne va pas subir on va dire les contraintes de la production, il va notamment travailler uniquement sur un seul poste, et uniquement le matin alors que le verre à chaud chez nous tourne en 3/8 et on va le préparer à intégrer progressivement une place de production et on va lui demander d'acquérir un certain nombre de techniques qu'il ne maîtrise pas forcément parce que le CAP donne certaines bases mais après, il faut... donc on va leur apprendre à cueiller, on va leur apprendre à souffler, en insistant toujours prioritairement sur l'aspect qualitatif, la priorité chez nous, on demande pas à sortir des quantités énormes, on demande avant tout qu'ils arrivent à atteindre un niveau de qualité correspondant à nos normes de choix, et ensuite quand ils intègrent leur place en production, ils arriveront à monter suffisamment rapidement en puissance.*

C'est une place où il y a seulement des personnes en formation ou ?

*La place Formation, c'est une place où vous n'allez trouver que des gens en formation, ça peut être des jeunes qui démarrent, la place peut être occupée qu'avec une personne, comme elle peut l'être avec trois ou quatre, en fonction de nos cycles de recrutement, et cette place de formation peut également être complétée par des artisans confirmés mais qui vont acquérir une nouvelle compétence ou se remettre à niveau par rapport à une technique qu'ils ont perdue du fait de ne pas l'avoir pratiquée pendant un certain temps. (...) » [DRH(1)/33-35]*

### *1.3.2. Le secteur du verre froid : l'accompagnement par un chef de compagnie*

La majorité des chefs de compagnie sont des Meilleurs Ouvriers de France et possèdent donc une compétence technique reconnue. Ils divisent leur temps de travail entre la formation et la production. Le principe de la formation est le suivant : des modules de formation par après-midi de quatre heures vont être organisés sur la base du volontariat pendant douze semaines consécutives. Ces heures vont permettre au jeune, accompagné du chef de compagnie, d'apprendre la technique de base (de la simple taille à des tailles beaucoup plus complexes), d'acquérir de nouvelles techniques de taille (dans le cas de tailleurs qui ont déjà une expérience), mais aussi de laisser libre cours à son sens artistique dans la mesure où l'ouvrier ne va pas travailler uniquement sur des pièces qui relèvent du catalogue de l'entreprise [DRH(1)/35].

*« En concret, c'est l'étape telle qu'elle est aujourd'hui, un formateur, au bout de 6 à 8 semaines, le jeune passe en production, donc ça c'est un système qui va évoluer à partir de la rentrée, on s'est rendu compte qu'il y avait un pas trop important entre la formation et l'arrivée sur une place de production, donc on va mettre en place un système intermédiaire, une sorte de tutorat qui consiste en fait à mettre le jeune verrier avec un chef de place, donc le verrier le plus qualifié de l'équipe qui va lui apprendre les pré-requis par rapport à un*

*travail en production, donc là, la durée, on l'a pas encore déterminée, on n'a pas encore monté le programme précis de la présence du jeune verrier sur la place de tuteur, on imagine que ce sera sur toute la semaine, et ensuite il intégrera une place de production à part entière. Donc, ça, c'est pour le verre chaud, ensuite, pour la taille, le système est quelque peu différent, on a au niveau du verre froid, ce qu'on appelle les chefs de compagnie, c'est l'équivalent du chef de place au verre chaud, qui est le responsable d'une équipe de tailleur, la majorité des chefs de compagnie sont des Meilleurs Ouvriers de France, donc compétence technique reconnue, et qui vont diviser leur temps de travail entre la formation et la production, contrairement au verre chaud où on a un formateur à temps plein, et le principe va être le suivant : on va monter des modules de formation qui se déroulent par après-midi de 4 heures, sur la base du volontariat, et donc, le jeune va être accompagné par ce chef de compagnie, pendant ces 12 semaines, il va pouvoir laisser libre cours aussi à son sens artistique puisqu'il va travailler sur des pièces qui ne font pas partie du catalogue Cristalorr, mais ce sont des heures qui vont lui permettre d'acquérir de nouvelles techniques de taille, donc là, on touche principalement à des tailleurs qui ont déjà une petite expérience, pour le jeune qui démarre, là, il va être accompagné par le chef de compagnie, au quotidien sur le poste de travail, avec comme au verre chaud, une montée en puissance qui est... on va commencer par de la taille très simple, du biseau, de l'étoile, pour arriver à des tailles beaucoup plus complexes, mais je dirais il n'y a pas... au verre chaud, on a un formateur à temps plein, au verre froid, cette notion n'existe pas parce qu'on n'a pas les mêmes besoins, on n'a pas les mêmes effectifs qui entrent au niveau du verre froid. » [DRH(1)/35]*

### *1.3.3. Les dispositifs de formation*

Trois dispositifs principaux sont mis en œuvre par l'organisation :

- la doublure qui consiste à faire travailler côte à côte un apprenant et un ouvrier confirmé de façon à ce que celui-là puisse bénéficier de l'expérience de celui-ci et que celui-ci puisse « rattraper les erreurs » de celui-là au cours de la production ;
- le tutorat développé au sein des places de production qui sont attitrées temporairement à la formation ;
- les sessions en dehors des heures de production qui ont généralement lieu le samedi.

### **1.4. La succession : une préoccupation quotidienne liée à une pyramide des âges inquiétante**

Cette problématique de la succession est quotidienne dans l'entreprise Cristalorr qui déplore une moyenne d'âge élevée. Bien que l'entreprise ait réussi à réduire quelque peu la moyenne d'âge en l'espace de deux années, de nombreux efforts sont encore nécessaires pour renouveler la main-d'œuvre comme il se doit. Au niveau du verre froid par exemple, dix tailleurs sur trente-cinq ont plus de cinquante ans, ce qui laisse présager des départs à la retraite imminents surtout si l'on prend en compte le fait que les ouvriers ont tendance dans ce type d'activité à quitter l'entreprise de façon prématurée.

Le principal dispositif mis en œuvre en termes de succession à court et long terme, est une matrice de compétences. Il s'agit d'un tableau à double entrée dans lequel on va trouver les salariés sur l'axe des ordonnées et l'ensemble des techniques qui sont en cours dans un atelier donné sur l'axe des abscisses.

Cette matrice permet, en prenant en compte l'âge du salarié, d'identifier quelles sont les compétences maîtrisées par le salarié et son niveau de compétence (bon, moyen, mauvais), afin d'obtenir une photographie à un instant donné de la situation des compétences dans un atelier donné, rapportée à l'âge. Sur la base de cette matrice, le DRH peut imaginer les sorties

d'effectifs année par année et en déduire ce que cela représente en termes de compétences, et procéder sous ces hypothèses à des formations ou des recrutements adaptés à la situation [DRH(1)/41].

« Ça, c'est une problématique qu'on gère aussi au quotidien parce qu'on a une pyramide des âges qui est vieillissante, qui a vieilli on va dire, il y a une moyenne d'âge, je regardais avant que vous veniez, on a réduit la moyenne d'âge de la population ouvrière d'une année en l'espace de deux ans, donc c'est le signe qu'on recrute du personnel jeune et qu'on arrive tout doucement à rajeunir la population, alors le souci au niveau de la succession, c'est qu'on a principalement au niveau du verre froid, sur 35 tailleurs, vous avez une dizaine de tailleurs qui ont cinquante ans et plus, ce sont des personnes qui ont énormément d'ancienneté dans la maison, la plupart ont fait toute leur carrière chez Cristalorr, donc avec une technicité qui est reconnue, une compétence qui est reconnue, et ces personnes vont nous quitter, si tout va bien à 60 ans, si tout va mal, avant, c'est malheureusement souvent le cas, chez nous et dans d'autres entreprises qui exercent le même type d'activité, c'est que les gens nous quittent prématurément, 55 ans est un âge butoir en termes de départ des salariés, donc ça veut dire qu'on a peu de temps pour assurer la transmission des savoir-faire, alors ce qu'on a mis en place, c'est en fait depuis un an et demi, on a mis en place ce qu'on appelle une matrice de compétences, qui est très précise, on n'a pas souhaité avoir quelque chose de très compliqué non plus, tableau à double entrée, salariés sur l'axe des ordonnées, et sur l'axe des abscisses, on va avoir l'ensemble des techniques qui sont en cours dans un atelier donné, donc on trouve une matrice de compétence pour l'ensemble de nos ateliers, et on arrive ainsi à identifier, moi je rajoute un élément qui est l'âge du salarié, et on arrive à identifier quelles sont les compétences maîtrisées par le salarié et également le niveau de compétence c'est-à-dire on a évalué si le niveau était très bon, bon, moyen, mauvais, donc on a une photo à un instant donné de la situation de nos compétences dans un atelier donné rapportée à l'âge, ce qui nous permet de faire des déductions assez rapides en termes soit de formation, une compétence qui est maîtrisée par un seul salarié, ça doit provoquer forcément une réaction au niveau de la production, attention, si ce gars là n'est pas là ou s'il quitte la société, la compétence est perdue, soit on passe par de la formation, si la formation n'est pas possible, c'est un outil qui va également nous permettre de décider d'un recrutement. Donc, ça c'est la seconde étape, on ne fait pas seulement de la succession à court terme, c'est se tirer une balle dans le pied, c'est déjà trop tard, on se projette également sur des hypothèses de sortie d'effectif à 10 ans, alors, on prend les hypothèses qui sont les plus pessimistes possible, c'est-à-dire les sorties d'effectif vers 54/55 ans, et on imagine les sorties d'effectifs année par année et ce que ça représente en termes de compétences, ce sont sous ces hypothèses qu'on procède à des formations ou des recrutements adaptés à la situation. » [DRH(1)/41]

### **1.5. La rémunération : tendre vers des critères plus objectifs**

La rémunération a été pendant longtemps pratiquée au cas par cas. Le manque d'objectivité et de logique de la grille de salaires suscitait des réactions et des tensions si bien qu'en l'an 2000 a été décidée une remise à niveau de cette grille de salaires sur des critères plus objectifs. Des entretiens individuels sont réalisés en début d'année avec chaque ouvrier en présence du responsable hiérarchique et du DRH. L'augmentation individuelle est envisagée en fonction de trois critères principaux : le comportement, le tableau de compétences et le potentiel d'évolution [DRH(1)/45]. Ce système de rémunération a pour principale vocation de fidéliser et de faire évoluer la main-d'œuvre [DRH(1)/51].

« Alors, rémunération, ça, c'est un gros sujet, rémunération sur Cristalorr, je vais faire un historique, comment vous définir la situation de la rémunération ? On va dire que la rémunération, là, je parle tout de suite de la population ouvrière, a été pendant de très longue

*années faites à la tête du client, il n'y a pas d'autres termes, ce qui veut donc dire qu'il y a deux ans de cela, on avait une grille de salaires qui n'était pas objective et qui suscitait bien évidemment des réactions et des tensions, vu qu'il n'y avait aucune logique qui se rattachait à cette grille de salaires. Depuis maintenant deux ans, on a entamé une remise à niveau de cette grille de salaires sur des critères qui se veulent les plus objectifs possible, c'est toujours très délicat, on procède à des entretiens individuels avec chaque ouvrier en début d'année, moi je suis arrivé en avril 2001, donc j'ai assisté à l'ensemble des entretiens en janvier 2002, en compagnie du responsable hiérarchique, et on a fait un point sur l'année passée et sur les objectifs de l'année à venir, et on a également évoqué l'aspect rémunération et on a cadré l'augmentation sur trois critères : le comportement, basé sur les entretiens disciplinaires qui avaient pu être menés au cours de l'année précédente, vous avez une mise à pied ou plusieurs mises à pied, ça fait partie des critères objectifs, on a le tableau de compétences, là aussi, on arrive à juger une personne de manière très objective sur les compétences qu'elle a pu acquérir sur une année, la situation au 31-12, et le troisième, qui est encore aujourd'hui un peu trop subjectif, qui est le potentiel d'évolution, voilà, et donc l'augmentation est traitée par rapport à ces trois critères d'une part, et d'autre part, on va traiter l'augmentation non pas uniquement par rapport à l'individu mais par rapport à l'effectif d'un atelier donné, de manière à ce qu'il y ait une cohérence entre nos différents métiers, également par rapport à nos différentes classifications. » [DRH(1)/45]*

*« Les garder, les fidéliser, mais les faire venir, je pense pas, je pense pas, aujourd'hui, ce qui se passe, c'est que quand on sort d'un CAP verrier ou de taille, aujourd'hui, il y a peu d'offres d'emploi, et forcément, les jeunes qui se lancent dans ce type de formation, en tout cas, pour ceux qui ont vraiment une passion pour le métier, c'est le métier qui passe avant l'aspect salarial, après évidemment, ça, c'est un raisonnement qui tient peu de temps, une fois que la personne est en place, elle souhaite également avoir... » [DRH(1)/51]*

L'ensemble de ces pratiques peut être synthétisé au sein d'un tableau qui facilitera la discussion que nous souhaitons engager autour des aspects contingent et cohérent de la GRH (cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Synthèse des politiques de GRH au sein de Cristalorr**

<b>Recrutement</b>	<b>Intégration</b>	<b>Formation</b>	<b>Succession</b>	<b>Rémunération</b>
<p><b>Situation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Population ouvrière jeune et volatile</li> <li>• Population âgée présentant un taux élevé d'absentéisme et de départ prématuré</li> </ul> <p><b>Missions et compétences du DRH :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche permanente de main-d'œuvre</li> <li>• Relation avec les lycées professionnels français</li> <li>• Relation avec les organismes locaux (CERFAV)</li> <li>• Evaluation des « jeunes » en stage</li> <li>• Embauche de personnes sans formation et de verriers étrangers</li> <li>• Collaboration avec l'ANPE</li> </ul> <p><b>Evaluation sur Milieu de Travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat cosigné par le demandeur d'emploi, l'ANPE et l'employeur</li> <li>• Avantages : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour le demandeur d'emploi : appréhender le poste de façon concrète</li> <li>- Pour l'employeur : évaluer le potentiel du candidat sur poste pendant une durée de 10 jours maximum</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement du jeune ouvrier</li> <li>• Objectif : appréhension de l'entreprise dans sa globalité</li> <li>• Circuit de présentation du site : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service RH</li> <li>- Service du personnel</li> <li>- Visite de la commune</li> <li>- Visite de la manufacture</li> <li>- Découverte du poste de travail (avec présentation des consignes de sécurité)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau du verre chaud (cueillage, soufflage, cuisson) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Place formation » chapeauté par un MOF (Meilleur Ouvrier de France)</li> <li>- Tutorat : le « jeune » est placé avec un chef de place qui va lui apprendre les pré-requis, de façon à pouvoir intégrer ensuite une place de production à part entière (connaissances de base)</li> </ul> </li> <li>• Au niveau du verre froid (taille, gravure, polissage) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modules de formation sur la base du volontariat, par après-midi de 4 heures sur 12 semaines</li> <li>- Acquisition des techniques de taille par l'ouvrier (connaissances de base)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Matrice des compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'identifier les compétences maîtrisées par le salarié et le niveau de compétence (très bon, bon, moyen, mauvais)</li> <li>• Photographie de la situation à un instant donné, rapportée à l'âge</li> <li>• Permet de faire des déductions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif : garder et fidéliser la main-d'œuvre</li> <li>• Critères : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportement</li> <li>- Tableau de compétences</li> <li>- Potentiel d'évolution</li> </ul> </li> </ul>

## 2. Discussion autour des aspects contingent et cohérent de la Gestion des Ressources Humaines

Avant de discuter de la contingence de la Gestion des Ressources Humaines à proprement parler, nous dirons quelques mots de l'approche contingente.

### 2.1. Quelques éléments de compréhension de l'approche contingente

L'approche contingente cherche à rendre compte de l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations (technologies, marché, système institutionnel au sens large). Selon cette perspective, le poids de ces contraintes rendrait contingentes les structures de l'organisation, celles-ci étant en grande partie déterminées par celles-là.<sup>12</sup>

Tirant ses origines de travaux qui se limitaient aux relations entre structures, technologie et marché, ce courant théorique a donné lieu ensuite à des études prenant en compte de multiples autres variables et il est aujourd'hui vulgarisé dans les travaux d'Henry Mintzberg<sup>13</sup> qui rejette l'hypothèse taylorienne d'une « bonne organisation » ou d'une forme structurelle meilleure en soi et qui se donne pour objectif « d'éclairer le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement interne »<sup>14</sup>. La structure ne serait cependant pas liée de manière mécanique à l'environnement : elle dépendrait aussi des buts que se proposent les dirigeants. L'auteur insiste ainsi sur le concept d'ajustement pour expliquer le rapport des organisations avec leur environnement et sur celui de cohérence pour leur fonctionnement interne. La typologie en six modèles qu'il propose, émerge de l'idée suivante : pour qu'une organisation soit efficace, il faut à la fois se référer à la situation de l'organisation dans son environnement et à une cohérence interne entre les paramètres de conception.

Ces théories de la contingence, en ce qu'elles sous-tendent toujours de près ou de loin le raisonnement sur les entreprises, et en particulier celui des managers, permettent d'introduire les variables environnementales dans l'analyse des organisations. Elles présentent cependant une limite forte dans la mesure où elles ne permettent pas de montrer comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence et lui permettent d'évoluer.<sup>15</sup>

### 2.2. De la contingence de la Gestion des Ressources Humaines

Pichault et Nizet (2000)<sup>16</sup> proposent de distinguer cinq modèles de base : arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnaliste et valoriel. Au-delà des liens qui peuvent être établis entre ces modèles et les configurations organisationnelles de Mintzberg, les évolutions concrètes des organisations amènent Allouche et Sire (1998)<sup>17</sup> à recourir à des variables supplémentaires telles que les caractéristiques environnementales et les stratégies organisationnelles de sorte que « l'éclatement apparent de la GRH résulterait moins d'un déficit de la pensée analytique que de la prolifération des influences qui s'exercent sur ce domaine »<sup>18</sup>.

---

<sup>12</sup> Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris, p. 14.

<sup>13</sup> Mintzberg H. (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris. Mintzberg H. (1990), *Le management*, Ed. d'Organisation, Paris. Cités par Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996), *op.cit.*, p. 14.

<sup>14</sup> Mintzberg H. (1982), *op.cit.*, p. 28. Cité par Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996), *op.cit.*, p. 14.

<sup>15</sup> Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996), *op.cit.*, p. 22.

<sup>16</sup> Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Ed. du seuil, Paris, 333p.

<sup>17</sup> Allouche J. et Sire B. (ed.), 1998, *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, Ed. Economica, Paris.

<sup>18</sup> Allouche J. et Sire B. (ed.), 1998, *op. cit.*, p. 40.

En effet, selon ces auteurs, il ne s'agit pas tant d'expliquer la cohérence entre certaines configurations organisationnelles, certains traits de l'environnement, certaines stratégies d'affaires ou de groupes et certains modèles de GRH, que de « rendre compte de la multiplication de ce type de situations instables, en les reliant à des stratégies d'acteurs qui s'emparent tour à tour de contraintes existant tant dans le contexte interne qu'externe et les construisent dans un sens conforme à leurs intérêts »<sup>19</sup>. Les articulations entre ces différents éléments seraient ainsi constamment déconstruites et reconstruites par l'enchevêtrement des jeux des différents acteurs en présence, de sorte que la mise en œuvre d'une politique de GRH pourrait être vue comme le résultat provisoire et sans cesse remis en question, des rapports de force entre les différents groupes de l'entreprise.<sup>20</sup>

Ainsi, dans l'entreprise Cristalorr qui a fait l'objet de notre étude, les ouvriers qualifiés semblent constituer le socle de l'entreprise et auraient de ce fait toutes les chances de gagner les rapports de force face aux autres groupes de l'organisation. Nous montrerons pourtant que la situation évolue vers un compromis autour de la transmission des savoir-faire qui permet de stabiliser les jeux d'acteurs plutôt que d'en privilégier certains.

Ainsi, ce qui ressort finalement de l'analyse de notre cas, c'est que la politique de Gestion des Ressources Humaines (GRH) doit avant tout prendre en considération la spécificité des ressources humaines et des savoirs, ainsi que le contexte environnemental au sein duquel elle évolue. Il s'agit donc de développer une GRH contingente.

### ***2.3. De la contingence et de la cohérence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines de Cristalorr***

Tout d'abord, deux éléments principaux de l'environnement de Cristalorr sont à prendre en considération en matière de contingence de la GRH. D'une part, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail et de la formation initiale, qui oblige le DRH à développer des politiques de recrutement, de formation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences très précises et orientées vers les savoir-faire critiques de l'entreprise. D'autre part, la concurrence et les restructurations, qui ont amené l'entreprise à se différencier des autres cristalleries, par la production de petites séries haut de gamme qui appellent le développement de savoir-faire pointus, et donc une transmission des savoir-faire permanente et efficace.

Ainsi, le renouvellement des savoir-faire traditionnels et des ressources humaines, supports humains de ces savoir-faire, reste un enjeu majeur de la cristallerie étudiée et repose essentiellement sur le développement d'une politique de gestion des ressources humaines adaptée. Comme nous l'avons vu, le DRH de l'entreprise Cristalorr évoque principalement le recrutement, l'intégration, la formation, la succession et la rémunération, qui correspondent plus généralement à des compétences de diagnostic, d'évaluation, de prévision et de communication.

Les compétences liées au diagnostic interviennent au niveau du recrutement en vue de « détecter » les ouvriers de production potentiels susceptibles de répondre aux exigences de rentabilité et de qualité mais aussi d'évolution, de gestion d'équipe et de communication. Les compétences liées à l'évaluation entrent en considération lors des procédures d'EMT (Evaluation en Milieu de Travail) ou des formations (places de production mobilisées pour la formation ou formations en dehors des heures de travail). Les compétences prévisionnelles sont importantes en matière de gestion de l'âge, de gestion des compétences clés et des départs. C'est d'ailleurs à ce niveau que l'entreprise a péché par le passé, de sorte qu'attirer et fidéliser la main-d'œuvre en vue du renouvellement et du maintien des savoir-faire critiques en interne est devenu le mot d'ordre du Directeur des Ressources Humaines, mais aussi de

---

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Allouche J. et Sire B. (ed.), 1998, *op. cit.*, p. 41.

l'ensemble de la Direction. Enfin, la communication intervient elle aussi au niveau du recrutement et donc au niveau de l'objectif général que s'est fixé l'entreprise, celui de la sauvegarde des savoir-faire. En communiquant sur ses métiers cœur, sur ses produits, en un mot, sur ses compétences-clés, l'entreprise peut espérer conquérir le cœur de jeunes élèves en CAP verrier ou tailleur.

Toutes ces pratiques et ces compétences de GRH, apparaissent fortement cohérentes entre elles et tournées vers un seul et même objet : la transmission et la sauvegarde des savoir-faire de production. On peut donc parler de cohérence interne et externe de la GRH.

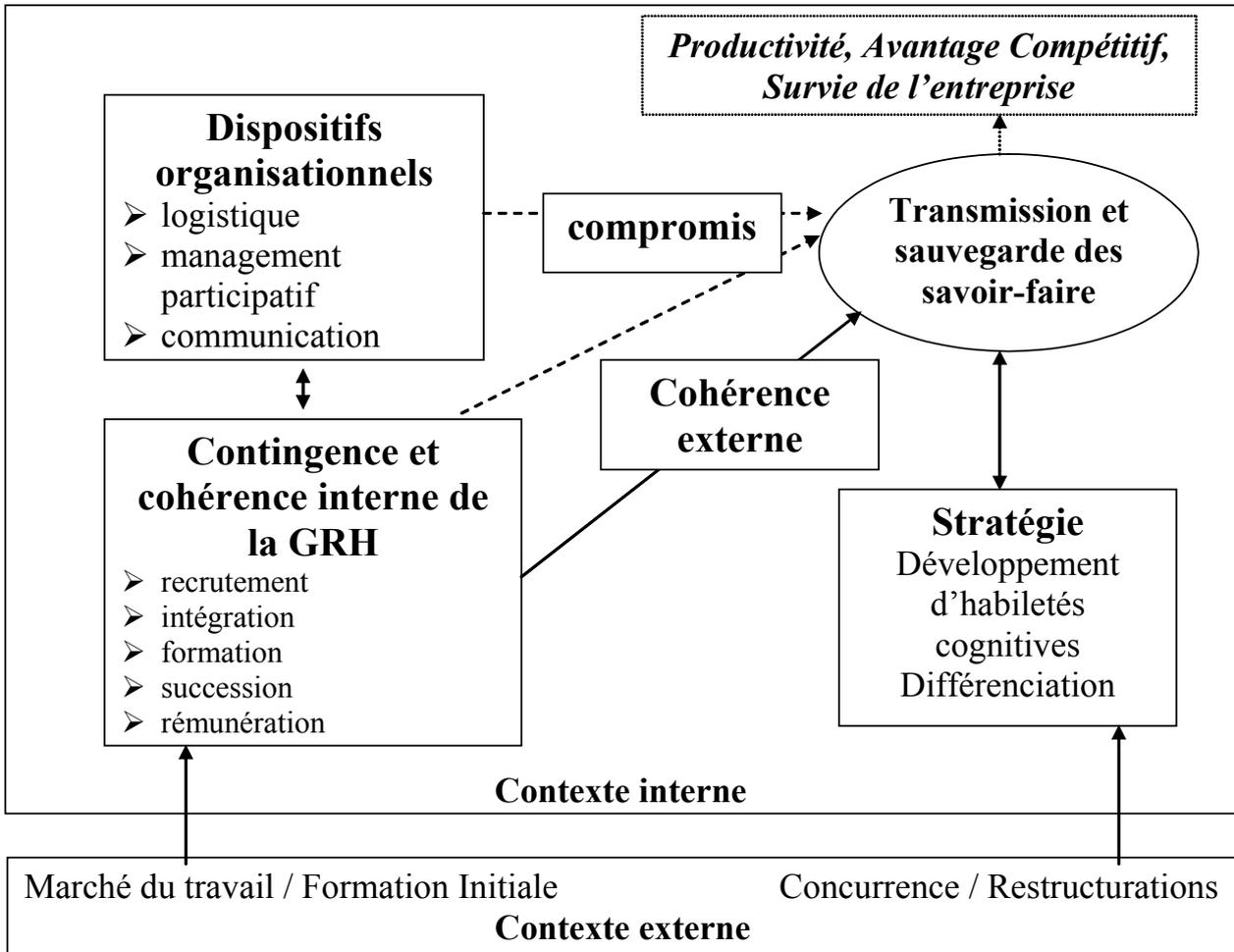
Au-delà de ces considérations, on s'aperçoit que la transmission des savoir-faire constitue tout autant l'objet de la stratégie de différenciation que celui de la GRH. C'est en cela que la GRH prend selon nous une dimension stratégique. C'est en développant des politiques de GRH cohérentes entre elles et avec l'objectif de transmission des savoir-faire, que ces derniers peuvent être pérennisés en interne et assurer la survie de l'entreprise. Bien entendu, il faut également pour cela que d'autres conditions organisationnelles soient développées, de façon à maintenir le compromis autour de cet objectif collectif.

Il semble en effet nécessaire de développer un compromis entre les différents mondes de l'entreprise autour de la transmission et de la sauvegarde des savoir-faire de production, ce compromis reposant notamment sur des dispositifs qui se sont développés récemment dans l'entreprise, tels que le management participatif, la communication et un service de logistique qui permet de faire le pont entre le monde industriel et le monde marchand de l'entreprise (les différents mondes de l'entreprise étant analysé à travers l'approche des Economies de la Grandeur<sup>21</sup>). Notons que ces dispositifs sont tout à fait nouveaux pour Cristalorr dans la mesure où cette dernière est une organisation séculaire et reposait sur des modes de gestion très anciens.

L'ensemble de ces résultats peuvent être synthétisés par le schéma suivant qui rejoint de nombreux travaux concernant le lien GRH-stratégie et GRH-performance de l'entreprise. En effet, la contingence et la cohérence des politiques de gestion des ressources humaines permettent de garantir la transmission et la sauvegarde des savoir-faire et ainsi, d'une part, d'assurer le développement d'habiletés cognitives, indispensables à la stratégie de différenciation de l'entreprise, et d'autre part, d'assurer un certain avantage compétitif et la survie de l'entreprise (dans la mesure où celle-ci repose principalement sur les savoir-faire de production).

---

<sup>21</sup> Cf. Livian Y.-F. et Herreros G. (1994), L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations, *Revue Française de Gestion*, n°101, nov.-déc., pp. 43-59. Boltanski L. (1990), *L'amour et la justice comme compétence*, Ed. Métailié, Paris. Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris. Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Ed. ESKA, Paris, p. 260.



*Schéma 1 : les conditions de la sauvegarde des savoir-faire*

### ***Bibliographie :***

Allouche J. et Sire B. (ed.), 1998, *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica, 412 p.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

Boltanski L. (1990), *L'amour et la justice comme compétence*, Paris, Métailié.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Livian Y.-F. et Herreros G. (1994), L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations, *Revue Française de Gestion*, n°101, nov.-déc., p. 43-59.

Mintzberg H. (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

Mintzberg H. (1990), *Le management*, Paris, Editions d'Organisation.

Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Ed. du seuil, Paris, 333p.

Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA.

Wannenmacher D. (2005), *La transmission des savoir-faire de production : contenu, processus et conditions organisationnelles*, Thèse ès Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, 353 p.