

LA GPEC COMME VECTEUR DE SEGMENTATION STRATEGIQUE
ACCORDS DE GPEC, CONVENTIONS ET PRATIQUES DIFFERENCIEES DE
GESTION.

Résumé : *Conçue initialement sur un mode technocratique et adéquationniste, c'est tout à la fois avec des arguments industriels et des arguments civiques que la GPEC promeut des politiques de gestion RH différenciées. Elle permet cependant aussi dans d'autres entreprises de mieux justifier par l'usage de conventions issues cette fois du monde marchand, des pratiques RH d'intégration durable et des priorisations des efforts de formation au profit de ceux des salariés qui le méritent en regard des enjeux stratégiques, mais au détriment de ceux qu'il est rationnel de restituer au plus vite au marché. La GPEC en 2013 cherche ainsi des compromis entre trois différentes logiques dans la construction d'une justice procédurale au service d'inégalités de protection et d'efforts de prévention. Elle renouvelle l'expression d'une hiérarchie sociale par les compétences au détriment d'une tradition d'équité au sein des entreprises. Au-delà, confrontée à la financiarisation, la GPEC est en risque de participer, paradoxalement, à une mise en invisibilité supplémentaire du travail qu'elle prétend mettre en efficience et sécuriser.*

Mots clés : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, instrumentation de gestion, coûts d'acquisition des compétences, théorie des conventions, justice procédurale des pratiques RH, différenciation des logiques de gestion.

Les auteurs :

Xavier Baron, Professeur associé en sociologie à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, chercheur associé au Printemps, consultant en GRH.

Carine Chemin-Bouzir, Professeur, Reims Management School/Gregor

Patrick Gilbert, Professeur des universités, IAE de Paris/Gregor

LA GPEC COMME VECTEUR DE SEGMENTATION STRATEGIQUE
ACCORDS DE GPEC, CONVENTIONS ET PRATIQUES DIFFERENCIEE DE
GESTION.

Introduction : les segmentations de la GRH pour une connaissance pratique de l'objet de gestion

Peu étudiée en GRH, à de notables exceptions près (Baron ; 1993, Louart, 1994 ; Igalens, 1997 ; Pigeyre, 1999), la segmentation nous semble être le concept qui permet de marquer le mieux la spécificité de la GPEC. En effet, gérer, c'est segmenter. Nous désignons par segmentation l'opération qui, pour répondre à une intention de gestion, vise à constituer, sur la base de critères explicites, des groupes homogènes de salariés qui feront l'objet des mêmes pratiques sociales. Construire une connaissance praticable en gestion est ainsi le produit attendu de cette opération. En GRH, la segmentation consiste à utiliser certains critères permettant de constituer des groupes homogènes de salariés de manière à leur appliquer des règles qui leur soient adaptées au plus juste en fonction d'un objectif de gestion. Comment ce processus de construction de la connaissance « utile pour l'action » s'effectue-t-il dans le cas de la GPEC ?

Mais les segmentations de la GRH reposent aussi sur des conventions – des systèmes d'attentes réciproques – qui permettent à des acteurs de coordonner leurs actions. En tant que telles, elles obéissent à des justifications multiples. C'est à partir de ce cadre d'analyse qui prend en compte la variété des logiques à l'œuvre dans les entreprises que nous aborderons la GPEC. En ce qu'elle n'oppose pas élucidation théorique et jugement pratique, la sociologie pragmatique de Boltanski et Thévenot (1991) nous semble être une source d'inspiration utile pour penser l'articulation entre recherche et action et contribuer ainsi à l'applicabilité des connaissances en GRH. La notion de convention, mise en avant par la sociologie pragmatique, s'applique à la coordination non seulement des comportements mais aussi des représentations. On peut donc les considérer comme des logiques d'action, des « raisons d'agir » en fonction de « mondes de représentation » ou « cités » qui incarnent les valeurs auxquelles se réfèrent des acteurs. La coordination fonctionne parce que les protagonistes sont d'accord sur la qualification de la situation, des choses et des personnes qui y sont engagées. On parle de « conventions » car, comme il existe plusieurs comportements possibles, il existe aussi une pluralité de modèles d'évaluation (de logiques) et de façons de faire l'accord entre les personnes

Les segmentations en tant qu'elles relèvent d'une technologie économique (Chiapello, Gilbert, 1999) apparaissent alors comme des moyens de diffuser la convention et d'en encadrer l'interprétation, des avatars porteurs de schèmes de représentation (Lorino, 2002). Dans la perspective développée par Gomez (1994) les instruments de gestion font partie, parmi d'autres éléments, du « dispositif matériel » qui assure la diffusion, la compréhension, la répétition de la convention. Les conventions qui fondent les segmentations ne sont pas réductibles à des formatages informationnels. Elles sont nourries par des processus politiques et sociaux qui les dépassent et résultent de compromis.

Après un rappel des étapes et des contenus des avancées méthodologiques en matière de GPEC, nous verrons que les résultats d'une recherche récente menée pour la DARES sur l'effectivité des accords passés dans ce domaine depuis la Loi de 2005 conduisent à comprendre les outils et les pratiques observées de GPEC comme des supports de connaissance intégrés à la logique marchande. Alors qu'elles sont promues, notamment par le législateur, comme outil civique de prévention, les démarches de GPEC en 2013 tendent à justifier des pratiques différenciées en fonction du coût d'acquisition des compétences, y compris au risque de participer à la disparition du travail derrière l'emploi, les compétences et les logiques marchandes de coût des ressources.

Des pionniers, à l'intervention du législateur

A l'origine, segmenter les « emplois » pour connaître les compétences

Les grandes entreprises industrielles (BSN, Cogema, Framatome, Renault, Rhône Poulenc, Merlin Gerin, ...) sont les premières à mettre en œuvre les démarches de GPEC. Et la GPEC, bien qu'elle ait cherché à s'en émanciper, est fille des techniques de recherche opérationnelle (Benayoun, Boulier, 1972) inspirées du *Manpower planning* (Smith, 1970).

De fait, plusieurs segmentations, résultant de l'application de différents critères, coexistent généralement dans une même entreprise. Selon Baron (1987), au moment où s'élaborent les concepts de base de la GPEC pour construire une connaissance pratique permettant répondre aux nouveaux besoins, quatre traditions existent déjà en GRH, avec chacune des concepts de gestion et des segmentations propres. La gestion administrative appréhende les salariés comme des « ayant-droits » avec des segmentations construites sur les catégories, grades et statuts. La gestion optimisée du facteur travail retient le poste pour traiter des temps, des taux d'engagement, des organisations et des approches des conditions de travail. La gestion budgétaire considère les hommes comme partie prenante des centres de frais et de profits, avec des segmentations en arborescence depuis les « fonctions » jusqu'au « poste budgétaire ». Enfin, la gestion du personnel comme « individus », propose des segmentations en termes de potentiels, de talents, des niveaux de performance ou de carrière et des catégories de gestion en termes d'attente ou de satisfaction.

Pour appréhender ce qui se stabilise au milieu des années 1980, il faut rappeler que la GPEC adéquationniste se construit en codifiant pour un usage gestionnaire un concept méthodologique forgé initialement au CEREQ (1974) ; l'emploi-type ou « métiers » (Baron 1987, Sauret-Thierry, 1993), mais pour atteindre centralement un objet nouveau de gestion, les compétences. Ce que l'on veut gérer, ce ne sont pas seulement des postes (qu'ils soient appréhendés via l'organisation ou par des constructions budgétaires), ou des personnels (individuellement ou au sens de catégories). Ce que l'on veut observer ou appréhender par cette nouvelle segmentation, ce sont des compétences. Sans pouvoir les définir précisément et sans même parfois les décrire, ces compétences sont approchées par l'identification de sous ensembles réputés homogènes de « postes tenus par des personnes ». Ces sous-ensembles sont construits pour les besoins de la segmentation. L'emploi-type est alors « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu », selon la définition du CEREQ reprise dès le début des années 80 par Développement et Emploi.

Avec la diffusion du concept de compétence en GPEC, une hypothèse méthodologique est réalisée : toutes les personnes occupant un emploi-type (ou métier) sont censées

mettre en œuvre des activités comparables, suffisamment proches en niveau et/ou homogènes. On déduit alors de leur appartenance désignée à un « métier » qu'elles disposent toutes des compétences supposées correspondantes. On obtient ainsi une comparabilité entre les besoins (des activités exigeant des compétences, ou « emplois offerts ») et des ressources (des hommes capables de mettre en œuvre ces compétences ou « ressources disponibles »). En pratique, les compétences ne sont pas directement observées. Elles sont déduites, tantôt d'une définition a priori de ce qui est requis, tantôt en inférant leur existence, du fait leur mise en œuvre dans l'activité. C'est ainsi que des cartographies voient le jour. On regroupe, sous des intitulés, des situations professionnelles jugées homogènes du point de vue de l'activité. On fait ensuite l'hypothèse que les personnes qui occupent ces situations professionnelles maîtrisent globalement les compétences associées et sont donc concernées de manière proche par des facteurs de changements identifiés, des évolutions ou des événements prévisibles ou possibles (Dietrich, 2008). L'analyse d'écart devient techniquement possible.

Il y a cependant une différence majeure de nature entre le concept méthodologique d'emploi-type ou de métier (construit à la maille la plus pertinente possible pour les besoins de l'analyse) et le concept de compétence. La compétence est un concept théorique en ce qu'il est censé appréhender une réalité, un existant indépendant du regard qui est porté sur elle (Le Boterf, 1994, 2008). En pratique, les entreprises vont se doter de définitions opératoires (« ensemble des savoirs faire opérationnels validés », par exemple dans un accord de la sidérurgie fin 90s), condamnant les scientifiques à constater l'usage du terme indépendamment de son contenu intrinsèque. Ainsi Philippe Zarifian (2009) résume : « la compétence est la concrétisation dans les systèmes de gestion de ressources humaines et de classification des entreprises, de ce que nous appelons puissance de pensée et d'action des personnes, des individualités ». Quelles que soient les définitions, quels que soient les regards scientifiques qui sont posés sur cette réalité, les compétences désignent un phénomène bien réel mais abstrait. Or ce phénomène résiste encore à l'explication. En première approximation, et c'est largement le cas dans la mise en œuvre des GPEC observées, les compétences sont généralement décrites comme un ensemble de savoirs (ou connaissances), de savoir-faire (pratiques maîtrisées) et de savoir-être (attitudes et comportements). Suffisante pour agir, cette manière d'approcher le phénomène est très lacunaire d'un point de vue théorique. Elle ne dit pas grand-chose de la nature des compétences. Plus important dans l'ordre de l'ambition gestionnaire, on sait mal de manière opératoire comment ces « compétences » se forment, se détruisent ou se transforment.

Une instrumentation pensée pour équiper une logique industrielle adéquationniste

Courant années 1980, la GPEC a donc introduit l'usage de deux nouveaux concepts à fin de catégorisation : l'emploi-type (ou métier) et la compétence. L'introduction de cette segmentation nouvelle devait permettre de mieux identifier les écarts de compétences afin de les réduire (écarts positifs ou négatifs, qualitatifs et quantitatifs, immédiats ou à terme). Ces segmentations ont une justification fonctionnelle. Puisqu'on ne gère que ce que l'on repère, les grands nombres (de clients, de fournisseurs, de salariés...) imposent des regroupements que l'on puisse commodément appréhender. Il ne peut s'agir ni des unités (les individus), ni de leur collectivité complète (les ouvriers, les techniciens...); il est nécessaire de classer les individus en des catégories distinctes afin de les gérer, selon l'objectif de gestion. C'est ce que l'on peut considérer comme une norme professionnelle. Elle impose un cadre à l'action du DRH par l'intermédiaire d'une incitation : se conformer aux règles de l'art qui ont cours dans son domaine. En

référence à la théorie des conventions, on verra derrière cette norme une logique de justification relevant du **monde industriel**, une logique fondamentalement adéquationniste.

Par « adéquationniste », nous qualifions les compréhensions de la GPEC qui anticipent son effectivité, sa pertinence, sa finalité..., d'une capacité augmentée des prévisions et d'une objectivation des écarts prévisibles ou probables. De cette opération d'aide à la décision découlerait « naturellement » une capacité accrue de planifier par avance les moyens de réduire ces écarts, notamment par des mobilités selon des parcours professionnels (Baron, 1993). On y trouve classiquement au centre, une opération d'évaluation des écarts, le plus souvent instrumentée par des entretiens. Cette compréhension, de manière plus ou moins explicite, fait l'hypothèse qu'il est possible (et légitime) de déduire mécaniquement des politiques d'emploi et de GRH de l'analyse objective des facteurs de changement sur des emplois et des ressources qui évoluent de leur côté essentiellement du fait de lois démographiques. Elle laisse entendre qu'il est toujours possible de mobiliser des moyens efficaces et légitimes pour réduire les écarts, sans conflit de principe ou d'intérêt. Elle tend, dans l'ordre du discours, à réduire le phénomène d'apparition des inadéquations à des « conséquences naturelles » d'évolutions, plus ou moins prévisibles, mais largement présentées comme inévitables. Construit par la méthodologie, le « métier » spécifié par la GPEC est donc une invention technique. Une fois défini cependant, il conduit l'action et il permet de justifier des pratiques particulières à son endroit (Dietrich, Parlier, 2007). Ce sont en particulier les emplois dits en déclin ou « sensibles », et réciproquement, les emplois en développement ou « critiques » qui font l'objet d'une attention particulière.

Dans cette compréhension, l'accord se fait par exemple, *a priori*, sur un recours accru à la formation, ou sur le privilège à accorder à la mobilité interne. Elle fait l'impasse sur la limitation (technique mais également financière) de ces moyens d'adaptation. Elle n'intègre guère l'enjeu d'autonomie qu'exige la notion de parcours (Duclos, 2009) ou les préventions (l'absence d'appétence) des acteurs à « emprunter les chemins tracés pour eux » par des gestionnaires. Elle fait l'impasse enfin sur la question de la responsabilité des acteurs dans les inadéquations et sur les jeux toujours possibles de transferts (internalisation anticipée ou externalisation) des coûts associés à ces « écarts ».

Une instrumentation soutenue par les pouvoirs publics pour la logique civique en faveur de l'emploi

La GPEC n'est cependant pas seulement une instrumentation initiée par les entreprises. Elle trouve également des arguments dans des obligations conventionnelles (dès l'ANI de 1969), puis dans une obligation légale. Comment les entreprises signataires d'accords de GPEC procèdent-elles pour anticiper le devenir de leurs emplois ? Sur quelle connaissance et sur quel raisonnement – sur quelle logique – appuient-elles leurs pratiques en matière d'emploi ? Plus précisément, les segmentations qu'elles mobilisent sont-elles celles prescrites par la littérature spécialisée ? S'inscrivent-elles plutôt en réponse à l'injonction du législateur ? Telles étaient les questions à l'origine de la recherche conduite à la demande de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES).

La logique civique est présente dans les textes. Souvent reprise dans les préambules des accords, elle ne récuse pas les bases techniques de la logique industrielle. Mais elle met l'accent ailleurs : sur la solidarité à l'égard des populations menacées et sur la mise en œuvre collective d'actions dictées par l'intérêt général. « Les entreprises doivent jouer leur rôle dans une politique de sécurité de l'emploi. Dans tous les cas elles doivent s'efforcer de faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi ». Cette citation est extraite du préambule de l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi, dont le titre 1, institue les commissions paritaires de l'emploi et décrit déjà l'architecture d'un dispositif visant à une approche à la fois prévisionnelle et préventive de l'emploi.

Dès 1975, la mise en place de l'autorisation administrative de licenciement et le recours aux préretraites éclipsera un temps la recherche et les expérimentations des méthodes, des outils et des dispositifs – autres que les préretraites - permettant la mise en œuvre effective d'une politique à la fois active et de sécurité de l'emploi. La loi du 2 août 1989 et sa circulaire d'application, introduisent une obligation d'information et de consultation du comité d'entreprise « sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique » (Article L 2323-56). La loi 91-1405 du 17 décembre 1991, relative à la formation professionnelle et à l'emploi, tente de lui donner une nouvelle impulsion. La GPEC s'inscrit progressivement dans le discours public comme « un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences, sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et du potentiel individuel et collectif du personnel» (Délégation à l'emploi, 1991).

Le législateur (Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale) en instaurant une obligation triennale de négociation sur la GPEC s'est centré, implicitement au moins sur l'anticipation des restructurations, et l'accompagnement des salariés et le développement de leur employabilité, se focalisant sur les emplois sensibles. Il invite à distinguer dans l'ensemble d'emplois d'une organisation ceux qui seront menacés et pour lesquels il convient de mener des actions de prévention. La norme juridique se différencie de la précédente en ce qu'elle constitue une obligation – de négocier – sous-tendue par un ordre moral, relevant du **monde civique**. Pour les organisations syndicales, cette conception de la GPEC est souvent la seule légitime. Pour les employeurs, se soumettre à cette logique c'est exprimer une qualité d'entreprise citoyenne, incarnant l'intérêt général.

Méthodologie de la recherche

Relevant de secteurs d'activité et de statuts variés, les 12 entreprises enquêtées (196 personnes rencontrées en entretiens individuels ou collectifs) ont en commun d'avoir signé un accord GPEC entre mai 2007 et janvier 2010. Dans chaque cas nous avons eu au moins un entretien avec un représentant de la Direction générale, un avec la Direction des ressources humaines, un avec un délégué syndical, un avec des salariés de l'entreprise – souvent collectif – et un avec un membre de l'encadrement direct. Dans le cadre d'analyse conventionnaliste, l'importance du discours que tiennent les acteurs sur

leurs propres conduites est soulignée. C'est le moyen par lequel le chercheur accède aux logiques d'action. Tous les entretiens ont été enregistrés ou ont fait l'objet d'une prise de note extensive quand les interlocuteurs ne souhaitaient pas être enregistrés. Ces entretiens ont été complétés par une étude documentaire de l'ensemble des accords de GPEC signés dans l'entreprise, d'autres accords collectifs en lien avec celui-ci (accords sur la formation, le handicap, les seniors...), des bilans sociaux des entreprises, et des éléments de communication des entreprises. Le protocole de collecte des données que nous avons retenu est similaire pour l'ensemble des entreprises étudiées.

Des documents intermédiaires ont été rédigés et soumis aux DRH des entreprises pour validation de la compréhension des faits. Quand les DRH ont émis des remarques, elles ont été intégrées à la description. L'analyse proprement dite a été réalisée par allers-retours entre les données et la littérature, et des retours vers les acteurs de terrain ont également été effectués pendant cette phase d'analyse quand les données gagnaient à être complétées (Eisenhardt, 1989).

Encadré 1

Les entreprises enquêtées

Babytextile : Entreprise de fabrication et commercialisation de vêtements. 1800 salariés en France dont 1150 en production. Enjeu : assurer en douceur le regroupement des activités industrielles sur un seul site de production, définir les mesures d'accompagnement permettant à l'entreprise et à ses salariés de se préparer aux évolutions du secteur.

Biopharma : Industrie du médicament. 1260 salariés. Enjeu : Faciliter l'adaptation des ressources humaines face à un environnement fortement évolutif et concurrentiel.

Cie des Autoroutes : Financement, construction, maintenance et exploitation d'infrastructures autoroutières. 1895 salariés. Enjeu : Accompagner l'automatisation des péages.

Electrodom : Fabrication et commercialisation d'appareils électroménagers. 800 salariés. Enjeu : Fixer les modalités d'information et de consultation des représentants du personnel sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi et définir un dispositif de GPEC. Développer l'employabilité des ouvrières de production – premiers niveaux de qualification.

Equipauto : Équipementier automobile. 165 salariés. Enjeu : Maintenir la compétitivité et un niveau de compétence élevé.

Motrice : Constructeur de matériel de transport, filiale du Groupe Heavy Metal. 700 salariés. Enjeu : Gérer la sous-charge de travail.

Navale : Conception, réalisation et maintenance de navires armés. 12500 salariés répartis sur une douzaine de sites. Enjeu : fournir un cadre de réflexion à chaque salarié lui permettant d'être acteur, expliquer les grandes orientations du groupe.

Nucleosafe : Organisation consacrée à la maîtrise des risques associés aux rayonnements ionisants. 1768 salariés. Enjeu : Offrir des perspectives de carrière Mettre en place un marché interne des compétences.

Pétrochimie : Entreprise de l'industrie chimique. 9000 salariés. Enjeu : Accompagner les restructurations chroniques.

Prévention Santé : Organisation du secteur de l'économie sociale, maillon du système français de santé. 650 salariés. Enjeu : « managérialiser » la structure interne (responsabilisation économique et sociale des différents niveaux hiérarchiques) en l'outillant.

Titreservice : Emission de titres de services, conception et exploitation de systèmes associés. 2130 salariés. Enjeu : Premier accord de groupe, renforcer une culture groupe, construire une instrumentation RH partagée.

Turboservice : Entreprise de maintenance industrielle, filiale du Groupe Heavy Métal. 1700 salariés. Enjeu : Développer la gestion et la transmission des savoirs et faire partager les outils de la GRH.

Résultats : un support de connaissances intégré par la logique marchande

La GPEC comme instrumentation de différenciation selon les coûts

L'exploitation des résultats met en évidence, comme le relevait justement le rapport d'Henri Rouilleault, que « avant d'être un objet de dialogue social, la GPEC est une question de management » (Rouilleault, 2007, p.17). La conséquence en est qu'à côté des logiques de raisonnement conduit par les logiques industrielle ou civique existe un schéma guidé par la logique marchande, surplombant, qui structure les anticipations et les décisions en matière d'emploi et compose, à des degrés divers, avec les deux autres logiques, considérées alors comme subordonnées, en tant que moyen (logique industrielle) ou que contrainte (logique civique). Le **monde marchand** est celui du *business*, « peuplé d'individus cherchant à satisfaire des désirs, tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeurs, entrant les uns avec les autres dans des relations d'hommes d'affaires. » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 247).

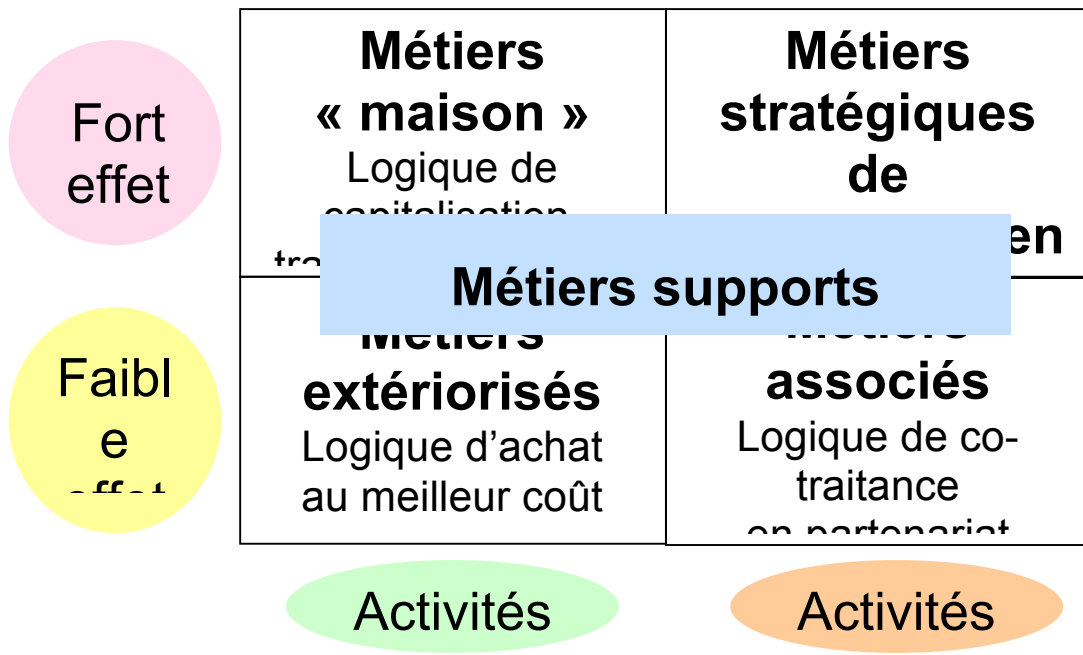
De ce point de vue, la maîtrise de l'emploi est une composante de la politique générale de l'entreprise et s'inscrit dans le cadre d'un management stratégique (Vatteville, 2003), et la GPEC peut valablement être considérée comme un vecteur de segmentation stratégique. Cette formalisation explicite des raisons pour lesquelles elle n'est pas au service de tous les salariés de manière égale ou indifférenciée. Il n'y a pas ici « perversion ». C'est un ordre des choses constitué par l'usage des concepts en fonction des catégories d'analyse produites par la logique marchande. Bien gérer n'a jamais été synonyme de faire le bien de tous les salariés. Nos observations des pratiques d'entreprises à l'occasion de cette recherche confirment que des différences dans la mise en œuvre des pratiques de gestion sont bien repérables à l'aide d'une modélisation combinant l'action de deux « critères » différenciant des métiers (ou agrégat d'emplois). Le « métier ou emploi-type » est techniquement un « artefact », mais sa pertinence est fonction de la représentation qu'il porte. La segmentation en emplois (censés rassembler des compétences) structure des schèmes de représentations (Lorino, 2002), dans le champ de gestion que constitue l'entreprise.

Dans la logique marchande, les emplois sont considérés d'un point de vue stratégique. Les coûts d'acquisition (et l'ensemble des coûts associés à la « ressource humaine »), sont une variable essentielle. Nos observations le confirment alors même que c'est rarement assumé comme tel. La GPEC est un moyen de segmenter les emplois selon un nouveau critère ; celui du fort ou du faible « effet d'apprentissage interne ». Nous désignons par ce terme un indicateur synthétique des coûts d'acquisition, rarement chiffré mais bien évalué, que requiert la mise en œuvre des compétences exigées par les

emplois. Ces coûts sont notamment appréciés par la durée minimale nécessaire à l'acquisition des compétences requises par l'emploi. Une nouvelle différenciation apparaît alors. D'une part, il est en effet des emplois (donc des compétences) dont la mise en œuvre dans l'entreprise peut se faire quasiment sans adaptation et sans délai. Ils ne nécessitent que peu d'efforts d'intégration et d'apprentissage de la culture, des processus, des produits et des technologies spécifiques de l'entreprise. Acquérir ces compétences, quel que soit leur niveau, peut se faire à coût limité, par le recrutement notamment (voire par l'intérim et/ou l'achat de prestation) et n'exige que peu d'anticipation. Par contre, il est des activités qui ne peuvent être assumées qu'à condition d'un apprentissage significatif, qu'à condition de réunir des savoirs faire, des compétences collectives qui ne peuvent s'acquérir que dans l'entreprise. Un fort effet d'apprentissage interne est alors notamment lié à l'exigence d'une durée élevée dans la relation d'emploi, d'un temps long d'acquisition de savoirs faire spécifiques et des investissements significatifs en formation nécessaires en interne. Le niveau de qualification joue également, notamment pour des compétences qui ne sont pas « disponibles » à la sortie du système éducatif.

Il s'agit d'autre part d'un critère synthétique que nous qualifions ici « d'importance stratégique ». Il traduit le niveau d'attention, de la volonté d'investissement qui sera accordée à tel ou tel emploi ou métier. Cette importance est très variable selon les emplois. Elle est fonction de la croissance des activités exercées (du fait des marchés ou des technologies) mais également de l'importance de ces activités pour assurer un avantage concurrentiel... Le plus souvent, ce sont ces emplois que les entreprises perçoivent et qualifient comme relevant de leur « cœur de métier ». Ces emplois représentent un coût élevé de gestion. Cela veut dire concrètement qu'avant d'en tirer la conclusion d'efforts à faire sur la prévention, les entreprises pilotées par la logique du monde marchand sont logiquement attentives à décider de leurs politiques de GRH en référence aux coûts relatifs d'acquisition des compétences. En intégrant cette variable, elles peuvent mieux distinguer les bonnes raisons qu'elles ont d'investir sur certains emplois relativement à d'autres.

Figure 1.- Segmentation stratégique des emplois et modes de gestion RH



Des configurations apparaissent alors, à l'intérieur du champ que constitue chaque entité de gestion, de manière dynamique dans le temps, dans la combinaison d'influences, de tensions, de conflits que représente le croisement de ces deux critères.

La GPEC, conformément à une tradition gestionnaire de réduction des écarts aux moindres coûts (assumés par l'employeur) conduit alors à une segmentation inédite qui distingue (voir figure 2) :

- ceux des emplois (au dessus de la ligne horizontale) sur lesquels il est nécessaire d'assumer des coûts d'acquisition élevé et donc, sur lesquels il est pertinent d'investir (en commençant par l'embauche), au détriment de ceux qui sont en dessous,
- ceux des emplois dont les marchés, les choix et les évolutions stratégiques indiquent la pertinence (à droite de la ligne verticale) au détriment de ceux qui sont à gauche,
- quitte à laisser à la culture ou à la taille de l'entreprise, le soin de déterminer la bonne gestion RH de ceux des emplois supports, « au centre » du graphique.

Deux vignettes tirées de notre étude monographique illustrent ces segmentations (Encadré 2).

Encadré 2

Entre métiers maisons et métiers stratégiques de développement

Cie des Autoroutes

L'intérêt exprimé pour la GPEC (démarche et résultats), le contexte de l'entreprise comme des relations sociales, convergent pour justifier une dualité dans la mise en œuvre. Il y a d'un côté « les grosses troupes » relevant de la filière exploitation avec les péagistes/receveurs et les agents routiers d'exploitation, pour lesquels l'instrumentation « objectivante » (fiches de postes, référentiels, entretiens annuels, accord mobilité, appui RH local) est en place depuis 2002-2004. La GPEC a acté des intentions et des outils préexistants.

L'accord a réaffirmé l'enjeu de la mobilité. La démarche de GPEC a fourni à la DRH centrale et locale un supplément de légitimité, mais se présente avec un effet modeste ou indissociable de la mise en œuvre de la GRH en général. « La GPEC, la RH, c'est pour eux ». Les salariés concernés sont nombreux, certains sont en sureffectifs tendancielle, d'autres croissent (quoique moins que proportionnellement). Les métiers correspondant sont peu nombreux et bien identifiés, y compris les nouveaux métiers de l'exploitation comme la maintenance des automates, commercialisation du télépéage... En pratique, la décentralisation, la vitesse des évolutions et la modération des pressions budgétaires..., dégagent des marges de manœuvre globalement suffisantes toujours pour organiser (décliner) les ajustements dans la répartition qualitative et quantitative des postes au niveau local. Il y a de l'autre « des compétences sensibles », rares, immédiatement vitales pour l'entreprise ; les experts financiers (gestion de la dette), les chefs de projets en maîtrise d'œuvre sur les grands travaux, les grosses réparations. Sur ces populations, la gestion est largement individualisée. La GPEC, les outils « collectifs » ne sont pas perçus comme nécessaires ou efficaces. Ils sont peu ou pas utilisés par les responsables opérationnels qui disposent à la fois de l'autorité et des budgets (pour la formation par exemple) pour faire face à leurs besoins et enjeux. Au siège, à propos de ces professionnels et pour les managers concernés, l'appréciation souvent formulée est ; « la GPEC, ce n'est pas pour nous ».

Biopharma

Chez Biopharma, on rencontre deux types de salariés, tous deux situés dans le haut du quadrant. Les uns correspondent à la situation des « métiers maison » où les activités sont banalisées mais nécessitent un fort apprentissage interne. Il s'agit des « CAIC » ou conducteurs d'appareils de l'industrie chimique, ici pharmaceutique. D'autres correspondent à la situation des « métiers stratégiques de développement », typiquement des pharmaciens, c'est-à-dire les métiers hautement qualifiés du Siège et de la R&D de l'entreprise.

Pour les premiers, l'effort de mise en mobilité voulu par la Direction des Ressources Humaines se heurte à l'absence de perspectives d'évolution dans l'entreprise. La politique de gestion des ressources humaines issue du compromis entre la volonté de la DRH et celle de la Direction industrielle donne lieu à une actualisation des compétences des salariés, notamment en ce qui concerne les procédures qualité, mais à très peu de mobilité interne. Pour les seconds, le dispositif d'investissement en compétences par un important effort de formation se double d'une réelle mobilité des salariés, qui changent de métier ou prennent de plus en plus de responsabilité au sein des différents services du Siège. Les compétences transférables acquises lors d'une précédente fonction et/ ou lors d'une formation complémentaire trouvent à s'exprimer dans de nouvelles fonctions, et les salariés, plutôt très qualifiés, sont fidélisés dans l'entreprise.

Une connaissance plastique permettant l'hybridation d'une logique à l'autre

Une instrumentation qui reste pertinente pour l'expression de la logique civique...

Si la logique marchande est dominante, elle n'exclut pas les autres en pratique. Certaines entreprises, peu exposées au marché peuvent accorder un intérêt au respect de la loi et de l'accord, et l'inscription dans le monde civique est liée à des enjeux institutionnels. C'est notamment le cas chez Prévention santé, association sans but lucratif, dont le financement est assuré par des fonds public et dont la mission d'intérêt général oriente quasi naturellement vers le respect des causes justes et la légitimité réglementaire. C'est aussi vrai chez Nucléosafe, sous le contrôle de l'Etat. Dans ces deux organisations où les experts de haut niveau sont majoritaires et ciblés par l'accord de GPEC, la raison d'être de l'accord tient autant à une volonté de mise en conformité avec la loi qu'à des enjeux de gestion des ressources humaines internes.

Ailleurs, les directions d'entreprise davantage soumises aux exigences du marché, mais acquises aux principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), peuvent également être sensibles aux arguments du monde civique. On le relève particulièrement chez Titreservice du fait de sa culture coopérative. Electrodom est un groupe familial. Dans cette entreprise, les orientations stratégiques ont été modifiées pour des raisons tenant à la prise en compte des intérêts du personnel le moins qualifié : alors qu'une délocalisation d'un site de production en Asie était programmée, la DRH a pu faire entendre que le maintien de l'activité en France était possible sous condition d'un plan de départ en retraite anticipée. La GPEC s'entend dans cette entreprise comme la condition de l'accompagnement de la main d'œuvre la moins qualifiée dans un emploi préservé. Il s'agit, dans une démarche préventive, d'acquérir les compétences nécessaires à l'adaptation à l'automatisation de la production et de réduire les effectifs au fur et à mesure des départs « naturels » pour privilégier la flexibilité que permet le recours à l'intérim sur les emplois les moins qualifiés qui subsistent. Le raisonnement sur les « métiers extériorisés », dans une pure logique marchande conduisant à la délocalisation des activités ou à la sous-traitance est ici atténué. Chez Babytextile, entreprise patrimoniale, à forte identité de marque, dont le rachat s'est inscrit dans le cadre d'une culture d'entreprise « compatible » ont est également attentif à ne pas trop mettre l'emphase sur la logique marchande afin de prévenir le risque d'image.

Hybridation entre logique civique et logique marchande

Babytextile

Grosse PME, Babytextile présente la singularité de maintenir l'emploi industriel en France, dans un secteur très concurrentiel et fortement internationalisé. La sécurisation est toutefois couplée à la compétitivité.

L'entreprise se caractérise par une stratégie de différenciation et, à la différence de la plupart de ses concurrents, la décision de maintenir en France un ensemble de production complet, concentré sur les productions à forte valeur ajoutée. Il s'agit à la fois pour l'entreprise :

- de maintenir une expertise industrielle,
- d'assurer la mise au point et la réalisation des échantillons et des productions en série limitées,
- de constituer un vivier de renouvellement de ses compétences techniques,
- d'avoir une vitrine de la marque.

Ce choix s'accompagne d'une recherche accrue de polyvalence et de montée en compétence des populations ouvrières. Ici, les emplois commerciaux ne sont pas couverts par l'accord qui ne concerne que les salariés de la production.

Civisme soutenu par l'influence croissante du monde de l'opinion

L'idée d'une GPEC s'est largement diffusée au cours des années 1990 et 2000, ce qui a évoqué « l'effet de mode » et que l'on peut, en référence aux économies des grandeurs, relier plus directement au **monde de l'opinion**. La « grandeur » d'une GRH dépend de ce point de vue de l'opinion publique. La GPEC est aussi apparue aux débuts des années 1990, et elle continue de l'être dans certains secteurs, comme un label de DRH moderne, un moyen d'accroître la notoriété de celui-ci.

Une partition est lisible entre les entreprises qui valorisent la conception « ressource » que constitueraient les hommes au nom de la compétitivité (approche dominante dans les années 1990), et celles qui valorisent la réponse à une responsabilité sociétale (approche émergente actuellement) ne serait-ce que sous l'angle d'une qualité de notoriété comme « employeur de choix ». Biopharma, a d'ailleurs obtenu un label qui la distingue « par l'excellence de son offre en termes de ressources humaines ». Pétrochimie conforte son statut d'entreprise innovante, conféré par un classement international, en montrant sa traduction en matière de GRH.

L'incidence du monde de l'opinion sur le mode de segmentation des emplois rejoint les observations de maints auteurs sur la logique de mode managériale (Abrahamson, Thévenet). On peut ainsi repérer que chez Pétrochimie, à l'instar d'un mouvement général des idées, la notion de « talent » prend une place croissante dans les discours sur la gestion des carrières (Thévenet, 1985; Abrahamson et Fairchild, 1999).

Une instrumentation limitée pour la logique industrielle

D'autres encore (et parfois les mêmes), ayant négocié un accord prévoyant un foisonnement d'outils et force indicateurs de suivi, dans la tradition de la logique industrielle, peuvent se heurter aux contraintes de l'action, à la difficulté pour les

managers et pour les salariés de s'approprier et faire vivre cette logique et se rabattre sur la logique marchande. C'est le cas notamment pour Titreservice et Nucléosafe. Dans le second cas, l'entreprise met en avant l'instrumentation, tout en constatant qu'elle est peu utilisée. La dimension instrumentale (inachevée) est d'ailleurs encore mobilisée pour expliquer la faible pénétration de la GPEC. Pour les promoteurs internes de la GPEC, elle serait handicapée par un retard d'informatisation. Société de taille encore modeste, Titreservice est leader sur son activité et engagée sur un marché en croissance avec un fort développement à l'international. Elle a signé un accord groupe incluant les filiales étrangères. Elle présente la particularité, s'agissant de la société mère, d'être une SCOP, avec une culture forte et très marquée. Elle est justement confrontée aux limites d'un fonctionnement de PME communautaire au profit d'un fonctionnement de Groupe rassemblant plus de 30 filiales en France et à l'étranger et au besoin d'une professionnalisation des pratiques sociales (et partant, de sa fonction RH). Ce qui est tenté ici est bien de l'ordre de l'hybridation entre logique civique et logique industrielle.

Ceci étant, l'époque d'une confiance excessive dans les outils, des « usines à gaz » typique de l'approche « ingénieur », adéquationniste, paraît révolue. De nos observations se dégage le constat général d'une diffusion, certes lente et inégale, mais de GPEC plus pragmatiques, plus matures, moins fondées sur des instruments et mieux articulées avec les pratiques de management. Si les cas sont divers au regard de l'importance de l'investissement en instrumentations particulières, la GPEC n'est plus le lieu de cette double dérive dont les années 1985 à 2000 ont été trop souvent les témoins : la dérive « langagière », au profit de GPEC incantatoires, parfois accompagnée et redoublée d'une dérive « instrumentale », dans l'illusion de pratiques qui seraient sensiblement modifiées par la seule vertu des outils.

L'espace d'un quiproquo dans la logique marchande

Compte tenu des principes et des justifications qu'elle mobilise (intérêt collectif, légitimité réglementaire), la GPEC telle que promue par la loi du 18 janvier 2005 relève du monde civique. On pourrait donc faire l'hypothèse que les entreprises ayant conclu un accord collectif s'engagent clairement dans cette voie. L'analyse fait émerger une nouvelle hypothèse, différente de bien des préambules comme sans doute de l'intention du législateur. La GPEC en configurations réelles constitue souvent une puissante justification :

- de recours à la sous-traitance à l'endroit de tous les titulaires de ces emplois qui se situent en deçà d'un certain niveau d'effet d'apprentissage interne,
- de recours aux emplois précaires, aux délocalisations et à l'achat de prestations pour ceux qui sont en deçà d'un niveau alloué d'importance stratégique.

Il est important alors de comprendre comment agit l'instrumentation de gestion que constitue la GPEC sous la domination du monde « marchand » – qui donne l'orientation stratégique-, quand bien même il compose avec le monde « industriel » - qui indique la manière rationnelle de faire – et civique – qui tente de limiter les effets visibles de ces orientations (les externalités négatives) – .

Au contraire cette fois d'une discrimination positive des plus faibles pour des enjeux sociétaux, la GPEC propose une « justification » de différenciation dans les gestions RH au bénéfice des emplois dits stratégiques, et les entreprises qui se réclament de la responsabilité sociale d'entreprise et donc du monde civique ne remettent le plus souvent pas en cause ces politiques générales : elles les accompagnent pour éviter les

licenciements. La méfiance des syndicalistes de terrain comme l'ambivalence des DRH toujours soucieux d'équité, s'expliquent très bien du fait de cet aspect de la GPEC (Grimault, 2006). Avant d'éclairer les besoins de prévention, elle donne des arguments aux entreprises pour élaborer et conduire des politiques RH différenciées dans une logique marchande.

Dans certaines entreprises, les emplois concernés par l'accord de GPEC sont les emplois à fort apprentissage interne et/ ou en croissance : l'effort budgétaire et gestionnaire est important. On investit dans la formation, le tutorat, mais aussi le « bien-être au travail ». C'est le cas de Prévention santé (budget formation de 5% de la masse salariale) et de Nucléosafe où les populations gérées sont de haut niveau, et où il s'agit essentiellement de les accompagner dans l'acquisition de compétences et de les fidéliser. C'est également le cas de Motrice, où des emplois à fort effet d'apprentissage interne ont cependant été repérés comme décroissants, où la GPEC a été l'instrument du repérage des compétences à conserver lors d'une restructuration, puis l'outil de la restauration de la confiance avec les salariés restants – par le développement du télétravail et de mesures de bien-être au travail en plus d'une politique de formation interne volontariste.

Dans d'autres entreprises, la logique marchande conduit à des décisions de réduction d'effectifs. La GPEC intervient alors comme l'outil d'accompagnement de ces décisions, elle est l'instrument du monde civique, mais sous contrainte des impératifs du monde marchand. C'est en particulier le cas d'Equipauto où une sous-charge temporaire et un chômage partiel ont été l'occasion de mettre en œuvre des formations, de Pétrochimie où on mobilise la GPEC et où l'on fait preuve d'imagination en cas de sous charge, car, nous dit le Directeur des relations sociales de Pétrochimie, « c'est dans la culture de l'entreprise de ne pas licencier ». Dans ce cas, la DRH elle-même peut être prise dans une situation paradoxale : elle revoit à la baisse son engagement aux côtés des managers pour contribuer à l'effort de réduction des coûts de structure et lance de nouveaux dispositifs consommateurs de temps et d'énergie.

Enfin, d'autres entreprises cherchent à s'adresser à l'ensemble des salariés, soit de manière indifférenciée, soit en ciblant les emplois en régression et les emplois en développement en même temps. Biopharma, dans sa tentative d'impulser une dynamique de mobilité, visait essentiellement les emplois maison des sites de production qui pourraient être délocalisés : ce sont les « talents », les salariés hautement qualifiés du Siège qui se sont le mieux saisis des dispositifs proposés. Navale est le lieu du déploiement d'une GPEC ambitieuse où l'affichage des tendances à la hausse ou à la baisse des différents emplois auprès des organisations syndicales, comme de l'ensemble des salariés, devrait donner lieu à des politiques d'adaptation à la stratégie de l'entreprise. Mais l'entreprise est rattrapée par un changement de direction, le départ du DRH et la mise en place d'une démarche productiviste qui vient bousculer la cartographie et les orientations de la GPEC.

Il est clair cependant qu'il y a là l'espace d'un quiproquo que l'on observe entre acteurs de la GPEC. Qu'un emploi soit qualifié de stratégique ou non par la grâce d'une GPEC ou dans le secret d'un comité de direction, n'est pas en soi illégitime ou délicat. Une bonne gestion, c'est une gestion adaptée, à coûts maîtrisés et optimisés. Ce qui porte à conséquence, d'un point de vue sociétal et éthique cette fois, c'est que derrière la segmentation se construit une représentation inégalitaire des choix en matière de « types de GRH ». Cela débouche sur la justification d'une hiérarchie sociale dont certains seront bénéficiaires, d'autres des victimes, alors même que tous sont également « ayants droits/salariés », et cela au nom même de la GPEC !

Conclusion : une instrumentation qui permet des compromis..., au risque de contribuer à masquer le travail réel

Le pluralisme des logiques de gestion présidant à la GPEC et parfois coexistant à l'intérieur d'une même entreprise est bien la règle. Des discordes surgissent régulièrement entre les groupes d'acteurs qui promeuvent ces logiques. Ici, les dispositifs mis en œuvre par des spécialistes de la DRH se réclamant de la logique industrielle susciteront la méfiance des managers en raison de ce qu'ils perçoivent comme des procédures rigides. Là, des représentants du personnel s'étonneront de l'irruption d'un raisonnement marchand dans un domaine où, selon eux, le civique devrait rester central. Dans les cas observés, on voit coexister souvent tout ou partie de ces logiques. Du coup, les GPEC vivent souvent de façon incomplète ou compartimentée : les segmentations de métiers et les raisonnements qu'elles supportent seront différents selon les populations prises en compte, selon les acteurs en présence, voire, selon les lieux de délibération (un comité exécutif, un groupe d'analyse des métiers, une commission paritaire de l'emploi...). L'équilibre entre ces logiques est évidemment précaire et générateur de conflits.

On pourrait alors être tenté de rapporter la GPEC de préférence à une seule cité, de mettre en avant une logique unique, en fonction des poids respectifs des acteurs qui incarnent ces logiques. Cette position ne correspond à aucune réalité rencontrée. La GPEC est bien l'expression d'un compromis deux à deux, entre la logique industrielle adéquationniste et la logique civique soutenue par les textes et des accords. La logique industrielle peut certainement composer avec la logique marchande, mais, sauf à imaginer la double médiation du monde industriel et du monde de l'opinion, il paraît difficile de concilier la logique marchande et la logique civique.

Une deuxième posture consiste à « faire avec ». Prendre acte de la coexistence des trois cités (industrielle, marchande et civique) et rechercher les moyens pragmatiques d'un *modus vivendi* à travers une « GPEC bien commun » qui ne peut résulter que de débats entre acteurs porteurs des différentes logiques. Certains des cas étudiés relèvent de ce pragmatisme. Dans notre échantillon, les entreprises les plus actives en matière de GPEC, sont des entreprises patrimoniales (Babytextile, Electrodom). La logique industrielle l'emporte et régule les compromis avec le marchand et le civique. Ce sont également des entreprises à forte identité de « bon employeur » (Pétrochimie, Biopharma) et/ ou des organisations publiques (Nucléosafe) ou para-publiques (Prévention Santé) ou encore issue du secteur public (Navale) ou encore concessionnaire d'un service public (Cie des Autoroutes). Elles ne peuvent ignorer l'importance pour elles du respect de la logique civique dans sa conjugaison avec le monde marchand. La logique industrielle, avec la GPEC, sert alors de « passeur » entre les deux mondes.

Il reste que, ceci explique cela, la GPEC se retrouve prise, non seulement dans la domination de la logique marchande, mais dans une logique marchande désormais financiarisée. Tel un Cheval de Troie, dans une économie financiarisée, il faut constater que le risque existe que la GPEC contribue paradoxalement à la disparition du travail du champ gestionnaire, oubliant que, derrière l'emploi et les compétences, c'est le travail qui est la source de toute valeur, qu'elle soit industrielle (valeur économique et technique), civique (valeur sociale et éthique) ou marchande (valeur concurrentielle et monétaire).

Nous avons vu que la pratique et l'usage de l'instrumentation de gestion de la GPEC, construite d'abord dans la logique industrielle a été soutenue ensuite par la logique civique. Avec le surplomb de la logique marchande, notre recherche montre que cette instrumentation, souvent simplifiée et utilisée à « grosse maille », se révèle pertinente pour catégoriser « stratégiquement » les emplois conformément à la notion d'effet d'apprentissage, manière d'appréhender le coût de la ressource. Devenus ressource à leur tour, les hommes et le travail sont alors pris en compte relativement à leur dimension de marchandises négociables sur des marchés internes et externes aux entreprises. Avec la financiarisation qui domine désormais les mondes marchand et industriel, l'usage et la signification que prennent la segmentation et les catégorisations dans les démarches de GPEC sont encore modifiés.

Avec la financiarisation, c'est « le mécanisme de production de la valeur économique (qui) a ainsi été inversé : ce n'est plus le travail qui produit un profit pour alimenter le patrimoine des rentiers, c'est la promesse faite aux rentiers qui fait pression sur les profits des entreprises, qui elles-mêmes, ajustent le travail à la réalisation de cette exigence » (Gomez, 2013, page 96). Cette financiarisation tend alors à faire de la GPEC, de moins en moins une sous-discipline de la GRH, et de plus en plus une instrumentation informatisée du contrôle de gestion. Avec la GPEC, le travail réel, les hommes, sont déjà « cachés » derrière les compétences et les emplois. « La financiarisation ne s'est (...) pas simplement traduite par la mise en place d'outils de gestion de contrôle financier nouveaux, mais par la mise en place d'outils valables pour toutes les entreprises afin que leur comparaison et donc leur mise en compétition spéculative soit possible. On a assisté ainsi à une normalisation comptable et financière des organisations et donc du travail... » (Gomez, 2013, page 114). Au contraire d'un apport de savoirs, les segmentations et les catégorisations propres à la GPEC peuvent alors se prêter à une déréalisation, à une montée en abstraction, aboutissant à rendre le travail réel encore plus invisible.

Bibliographie

- Abrahamson E., Fairchild G. (1999), « Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, 44(4), p. 708-740.
- Baron X. (1987), « L'analyse qualitative et prospective des emplois en entreprise », *Revue Française de Gestion*, Décembre, p. 73-87.
- Baron X. (1993), « La GPEC en entreprise », Paris, *Les Cahiers français*, n° 262, juil.-sept., *La Documentation française*, p. 6-16
- Benayoum R., Boulier C. et al. (1972), *Approches rationnelles dans la gestion dupersonnel*, Dunod, Paris.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la Justification. Les Economies de la Grandeur*. Paris, Gallimard.
- Chiapello E., Gilbert P. (2009), La gestion comme technologie économique. In P. Steiner et F. Vatin (eds.), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, p. 325-365.
- Dietrich A., Parlier M. (2007), «Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: une technologie visible?», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°66
- Duclos, L. (2008). « Le droit de la bonne pratique : enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », *Cahiers Philosophiques*, n°116, décembre, p. 41-68.
- Eisenhardt K. M. (1989). "Building theory from case study research". *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Gomez P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Paris, Economica.
- Gomez P.Y. (2013), *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, F Bourin Editeur.
- Grimault S. (2008), « Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité : analyse comparative des positions syndicales », *Travail et Emploi*, n°113, janvier-avril, p. 75-89.
- Igalens J. (1997), « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », in *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, p. 2980-2989.
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Documents de recherche*, ESSEC.
- Louart P. (1994), « Au-delà du débat globalisation-individualisation : la GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, n°98, mars-Avril-Mai, p. 79-94.
- Pigeyre F. (1999), *La segmentation : un révélateur de la GRH*, Mémoire pour l'Habilitation à diriger des recherches, Université Paris II.
- Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations*, Rapport sur l'obligation triennale de négocier, Rapport pour le Ministère du travail. Paris, La Documentation Française.

Smith A. R. (1970), *Models of manpower systems*, London, The English Universities Press.

Thévenet M. (1985), « L'écot de la mode », *Revue Française de Gestion*, n° 53-54, p. 19-29.

Vatteville E. (2003), *Management stratégique de l'emploi*, Colombelles, EMS.

Zarifian P. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Le travail Humain, PUF.