Proposition de communication au 26ème congrès de l'AGRH
Montpellier Novembre 2015

ENTRE HOMOGÉNÉISATION ET FORMES HYBRIDES, UN MODÈLE D'ANALYSE DE LA COMPLEXITE DE LA GRH

Anne DIETRICH, LEM (UMR CNRS 9221), Université de Lille 1, IAE Lille
Frédérique PIGEYRE, Université Paris-Est, IRG (EA 2354), IAE Gustave Eiffel, Créteil

adietrich@iaelille.fr
pigeyre@u-pec.fr

Résumé

Sous l'effet de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie, la notion même d'entreprise se trouve remise en cause. Traditionnellement pensée comme le lieu d'élaboration et de mise en œuvre de la GRH, elle connaît des bouleversements et des recompositions qui imposent de revoir les modèles de GRH pensés à l'échelle de l'entreprise nationale. Cette communication vise à proposer un modèle d'analyse des cadres de la GRH qui prenne en compte les différents espaces qui interviennent sur les modalités de gestion du travail et sur la GRH. Ce modèle permet de comprendre les raisons qui poussent à la convergence de ces modalités. Mais il laisse aussi place aux inévitables contingences qui ne manquent pas de s'exprimer, donnant de la GRH la vision d'une hybridation.

Mots-clés : modèles, cadre d'analyse, hybridation

ENTRE HOMOGÉNÉISATION ET FORMES HYBRIDES,
UN MODÈLE D'ANALYSE DE LA COMPLEXITE DE LA GRH

Résumé

Sous l'effet de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie, la notion même d'entreprise se trouve remise en cause. Traditionnellement pensée comme le lieu d'élaboration et de mise en œuvre de la GRH, elle connaît des bouleversements et des recompositions qui imposent de revoir les modèles de GRH pensés à l'échelle de l'entreprise nationale. Cette communication vise à proposer un modèle d'analyse des cadres de la GRH qui prenne en compte les différents espaces qui interviennent sur les modalités de gestion du travail et sur la GRH. Ce modèle permet de comprendre les raisons qui poussent à la convergence de ces modalités. Mais il laisse aussi place aux inévitables contingences qui ne manquent pas de s'exprimer, donnant de la GRH la vision d'une hybridation.

Introduction

Nombre de modèles de la GRH se sont nourris des récits retraçant son histoire et les évolutions progressives de la fonction et de ses profils. De l'administration du personnel à la gestion stratégique des ressources humaines, ces récits donnent à voir une continuité qui s'explique en partie par le développement de l'entreprise industrielle : « la GRH est d'abord et avant tout un ensemble de pratiques sociales mises en œuvre au sein des entreprises. Là est son lieu de naissance. Là est toujours sa réalité » (Galambaud, 2001, p. 35). Mais l'entreprise « moderne » est elle-même une « invention » historique relativement récente « transformant radicalement les notions classiques du travail, du capital ou du pouvoir » (Segrestin et Hatchuel, 2012, p. 23). Ces auteurs la définissent comme le lieu de l'organisation d'un processus de travail collectif qui distribue et coordonne les activités, favorise l'invention technique et définit un espace de négociations sociales visant essentiellement à stabiliser et fidéliser les salariés. Le compromis fordien a incarné ce modèle dominant de gestion, régulant les pratiques des entreprises. Mais à l'heure des transformations des systèmes productifs, du capitalisme et de la globalisation des firmes dans le cadre de la mondialisation, peut-on encore penser la GRH dans le seul espace des frontières de l'entreprise, tant juridiques que nationales ?

Par ailleurs, d'autres modèles se sont centrés sur les activités et rôles de la fonction RH, censée définir et mettre en œuvre la GRH, entre gestion opérationnelle et gestion stratégique, entre « partenaire stratégique » de la direction et « avocat des salariés » (Ulrich, 1996), au gré de son alignement sur la stratégie de l'entreprise. Toutefois la récurrence des restructurations, les dérives d'un management de la performance et les effets des politiques de flexibilité révèlent l'impuissance de la fonction RH à réguler des pratiques d'organisation du travail et de gestion de l'emploi définies ailleurs et par d'autres. La fonction tend alors à se replier sur le périmètre restreint de son utilité juridico-administrative, sans véritable vision collective (Galambaud, 2014), et cela d'autant plus que l'intervention croissante du législateur en France alourdit et complexifie son activité. Soucieux de politiques socialement responsables pour compenser les méfaits de la financiarisation et de la globalisation de l'économie, les pouvoirs publics s'attachent à repenser le modèle d'emploi. Mais les politiques nationales ne peuvent plus guère se penser indépendamment des normes européennes.

Les conditions nous semblent ainsi réunies pour développer une réflexion débouchant sur un modèle d'analyse des cadres de la GRH. C'est l'ambition de ce texte, de nature conceptuelle, que d'explorer les fondements et les caractéristiques d'un tel modèle. Nous l'appuyons sur une revue de littérature pluridisciplinaire afin de souligner dans un premier temps la tendance dominante à la convergence qui caractérise les transformations évoquées. Puis, dans un second temps, nous mettons l'accent sur les tensions et les contradictions qui ne manquent pas de travailler ce processus dominant d'homogénéisation.

1. LES NOUVEAUX CADRES DE LA GRH : UNE TENDANCE A L'HOMOGENEISATION

1.1. Les évolutions de l'entité « entreprise »

Alors que l'on conçoit habituellement la GRH comme un ensemble de pratiques décidées et mises en œuvre dans une entreprise aux frontières bien déterminées, l'environnement actuel que constitue la mondialisation invite à s'interroger sur le bien-fondé d'une telle représentation. En effet, la notion même d'entreprise se trouve aujourd'hui bousculée tant elle peut recouvrer des réalités différentes. Ainsi, une même entreprise, un même nom d'entreprise, peut aujourd'hui désigner aussi bien la tête de réseau d'une firme multinationale

– dont la nationalité reste incertaine (Cazal *et al*., 2011) -, que sa succursale dans un pays tiers ou encore qu'un établissement de production au fin fond d'une région française. Bien que ces trois entités portent le même nom, leurs caractéristiques risquent d'être fort différentes. La mondialisation de l'économie et surtout la financiarisation ont contribué d'une certaine manière à « déréaliser » l'entreprise, à en faire une réalité virtuelle. On confondrait ainsi l'entreprise actuelle avec la société anonyme (Segrestin et Hatchuel, 2012) ; elle serait même devenue virtuelle, en rupture avec la « vraie vie » dans laquelle travaillent la plupart des individus (Gomez, 2013).

Ces changements sont tels qu'il est légitime de se demander si l'entreprise reste encore le cadre pertinent pour penser la GRH, même si c'est bien là qu'on en observe les pratiques. Notre hypothèse est qu'une telle vision n'est plus pertinente dans la mesure où de nouvelles configurations spatiales s'imposent désormais et que les cadres dans lesquels évolue la GRH ont besoin d'être reconsidérés.

Par « cadre », nous entendons tout ce qui guide et oriente les actions conduites en matière de gestion de travail. Préférée à celle d'environnement ou de contexte, cette notion permet de rendre compte des éléments, phénomènes et autres événements qui s'agrègent les uns aux autres pour définir de manière suffisamment précise, ce qui influence et caractérise les pratiques actuelles. Cette simple observation des transformations de l'environnement socio-économique justifie l'essai de modélisation que nous proposons ci-dessous.

1.2. Un modèle qui rend compte du développement de nouvelles configurations spatiales

Nous précisons tout d'abord les limites de notre essai de modélisation. Le terme de modèle est reconnu comme étant polysémique (Stengers, Bensaude-Vincent, 2003), aussi bien dans ses usages ordinaires que scientifiques. Dans le champ des sciences, Gardin (2001) identifie deux grands types d'activité modélisatrice. L'une renvoie aux « versions fortes » mobilisant prioritairement un outillage logico-mathématique ; l'autre s'applique aux « versions faibles », pouvant mobiliser un vaste ensemble de données qu'elles organisent à partir d'un jeu de variables, pour en faire la description ou en proposer une interprétation raisonnée (Gardin, 2001). Le projet scientifique attaché à la modélisation varie donc en fonction des objectifs et des protocoles de recherche propres à une discipline. Pour Gardin (2001), les recherches en sciences humaines méritent le titre de modèle quand elles sont le produit d'un raisonnement articulant des propositions selon des modalités certes variables, mais visant à organiser l'explication de phénomènes dont la signification ne se livre pas de façon immédiate.

C'est l'objet du modèle proposé ici. Il vise à construire une représentation formalisée des cadres de la GRH. Il s'appuie sur une revue de littérature pluridisciplinaire propice à mettre en perspective les contextes économiques, institutionnels, socio-politiques encadrant la GRH, ainsi que les dispositifs mis en place par des acteurs collectifs pour gérer leurs mutations. Traditionnellement, les recherches en GRH distinguent trois niveaux d'analyse : le local, le national et l'international (Cazal *et al*., 2010). Elles procèdent à leur comparaison pour en identifier les spécificités et les convergences. Renvoyant à des types de contextes bien distincts, ces trois niveaux d'analyse restent bien sûr déterminants des contingences de la GRH mais ils sont indéniablement transformés par la mondialisation.

L'identification des espaces d'action économiques et politiques et de leurs transformations est au fondement de notre modélisation. Nous avons ensuite cherché à en repérer les acteurs-clés et les dispositifs de gouvernance et d'action particulièrement influents, en vue d'interroger les tendances à l'œuvre en matière de gestion du travail et de l'emploi. Celles-ci font apparaître des formes dominantes de convergences (le travail comme coût à réduire) en même temps que des formes de segmentations nouvelles en GRH.

Tableau : Proposition pour un modèle d'analyse des cadres de la GRH

Espaces d'action	**Acteurs collectifs**	**Dispositifs de gouvernance et d'action**	**Conception dominante du travail**	**Gestion du travail et de l'emploi**
Espace économie-monde	Firmes Multinationales (têtes de réseaux)	Chaînes globales de valeur	Simple facteur de production	GRH globale
Espace politique européen	Etats membres de l'Union Européenne	Stratégie européenne pour l'emploi	Un coût à réduire	Incitation à l' austérité sociale et dérégulation du marché du travail
Espace institutionnel National	Etat, Partenaires sociaux	Flexicurité	Marché du travail dual : primaire / secondaire	GRH segmentée entre salariés protégés *vs* précaires
Espace de l'action territoriale	Configuration hétérogène d'acteurs	Dispositifs de mobilité et de réallocation de la main d'œuvre entre partenaires locaux	Facteur de développement du territoire	Vers une gestion territoriale des emplois et des compétences

Notre effort de modélisation part du postulat qu'on ne peut plus penser les évolutions de la GRH indépendamment du phénomène de la mondialisation. Si celui-ci peut à première vue paraître très éloigné des contingences gouvernant la GRH de telle ou telle entreprise française, il n'en reste pas moins que la globalisation de l'économie dessine un espace-monde qui au-delà des firmes internationales, des multinationales, organise des systèmes transnationaux de

production. Ceux-ci bouleversent non seulement les échelles traditionnelles mais aussi la configuration des activités des entreprises, entre conception, production et distribution. L'abolition des distances et la compression du temps favorisées par les technologies collaboratives de l'internet confortent la possibilité d'une division du travail à l'échelle de la planète, transformant le paysage managérial (Cazal *et al.*, 2010). Loin d'être un espace abstrait, l'économie-monde constitue donc un espace de « tissages transversaux puissants », dominé par les firmes internationales (Veltz, 2004). Mais il favorise dans le même temps l'émergence et le développement de nouvelles configurations spatiales. Celles-ci méritent d'autant plus d'être identifiées qu'elles sont le plus souvent imbriquées, encastrées les unes dans les autres et qu'elles traduisent des formes d'inter-structuration qui bouleversent les repères et les frontières traditionnelles. Ainsi, l'économie globale s'enracine-t-elle dans des économies locales. Quant à celles-ci, elles s'inscrivent dans des structures territoriales où les institutions et l'histoire ont joué et continuent de jouer un rôle déterminant. Les Etats restent des acteurs majeurs mais ils adaptent leurs institutions, leurs politiques et repensent la distribution de leurs territoires locaux. La PME familiale locale fabriquant des produits du terroir peut se développer à l'international. Notre modélisation vise à intégrer la pluralité de ces dimensions et à proposer une représentation simplifiée de cette complexité pour appréhender leur influence sur les politiques et pratiques de gestion de l'emploi et du travail. Elle s'organise à partir de ces dimensions spatiales.

Quatre espaces nous semblent donc devoir être retenus pour comprendre leur influence sur les cadres de la gestion du travail et de l'emploi : *l'espace monde* avec la globalisation de l'économie, lequel a pour pendant *le territoire*, en tant qu'espace local reconfiguré (Veltz, 2004) ; *l'espace national*, en tant qu'espace structuré par une histoire, une identité partagée et des institutions politiques et juridiques. Cet espace, porteur d'un « modèle social français », est pourtant aujourd'hui indissociable de *l'espace européen*, dont l'influence sur les dispositifs et cadres nationaux d'emploi nous semble insuffisamment soulignée dans la recherche en GRH. Réunir ces différents espaces dans un même schéma présente une dimension heuristique, en soulignant les lignes de force qui conduisent à des formes de convergence nouvelles, voire à l'émergence d'un nouveau modèle dominant. Ces convergences nouvelles s'accompagnent ainsi d'une complexité croissante, liée à la reconfiguration des entreprises, des territoires, de l'espace monde lui-même qui contraint donc l'observateur à prendre en compte le brouillage des frontières et l'enchevêtrement des espaces.

1.3. Un modèle qui pousse vers la convergence

Ces configurations spatiales sont évidemment indissociables de stratégies d'acteurs, qui font émerger de nouvelles coalitions ou de nouveaux acteurs. Les multinationales inscrites dans des chaînes globales de valeur, l'Union Européenne, les alliances entre entreprises concurrentes pour maintenir une expertise sur un territoire et sécuriser les parcours professionnels en constituent quelques exemples. Ces stratégies sont indissociables des dispositifs qui leur donnent forme. Hétérogènes, multi-acteurs, articulant réglementations, mesures administratives, conceptions morales et choix politiques, ces dispositifs sont des constructions qui à un moment donné permettent à leurs promoteurs d'agir sur des rapports de force (Foucault, 1977). Nous les qualifions de dispositifs de gouvernance au sens où ils définissent des principes et des modalités d'action quant à la gestion du travail et de l'emploi qui s'imposent en cascade jusqu'au niveau local. Nous présentons les « chaînes globales de valeur » et les référentiels et outils de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) pour souligner, moyennant une adaptation aux règles et lois nationales, l'influence de ces stratégies et dispositifs sur la GRH.

1.3.1. Globalisation des firmes et chaînes globales de valeur

Il est notoire aujourd'hui que le primat, voire le dogme, de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, structurant l'évolution du capitalisme et la conduite de la mondialisation (Pérez, Brabet, 2004) depuis près d'un quart de siècle, reste encore aujourd'hui extrêmement puissant, tenant même lieu de stratégie dans de nombreuses grandes entreprises. De nombreux travaux ont explicité les mouvements de fond du capitalisme mondial et des systèmes productifs qui ont abouti à la constitution de réseaux géants flexibles (voir par exemple le numéro spécial de la Revue Française de Gestion, 2010). Ces chaînes globales de valeur (CGV), pilotées par des firmes qui concentrent leurs investissements dans les activités les plus rentables et renvoient les activités de production dans les pays à bas coûts de main d'œuvre, traversent aujourd'hui la plupart des secteurs d'activités, qu'il s'agisse de produits ou de services.

Par ailleurs, la mondialisation a également contribué à redessiner, au moins en partie, le paysage économique mondial en faisant « émerger » certains pays, transformant en profondeur les relations Nord-Sud et créant de nouvelles formes de relations Sud-Sud par exemple (Livian, à paraître). L'espace-monde ainsi dessiné par la mondialisation permet de comprendre les tendances lourdes à l'œuvre dans la plupart des pays occidentaux, notamment en matière de gestion du travail. La même tendance concerne partout la diminution des coûts

du travail et la recherche d'une flexibilité toujours plus développée, dans les différents contextes politiques, sociaux et juridiques des régions concernées. L'exemple de l'Union Européenne offre une illustration particulièrement éclairante de ce phénomène.

1.3.2. Stratégie Européenne pour l'Emploi et politique de flexicurité

Objet « faiblement connu » des chercheurs et de l'administration française traitant du travail et de l'emploi (Barbier, 2004, p. 11), la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) incarne un niveau politique de décision dont l'incidence sur les politiques d'emploi n'est finalement guère analysée en sciences de gestion. Conçue en marge de l'Union économique et monétaire pour répondre au problème persistant du chômage, la SEE émerge en 1997 de la volonté des Etats membres de coordonner leurs politiques d'emploi, dans un premier temps, puis de les faire converger, dans un second temps. Le sommet de Lisbonne (2000) développe à cette fin la « Méthode Ouverte de Coordination » (MOC) qui vise à aider les Etats membres à traduire les lignes directrices de l'Union Européenne en politiques nationales ayant à répondre à des objectifs communs quantifiés. Mais l'emploi restant une compétence nationale, il s'agit avec cette méthode de favoriser la comparaison entre Etats membres et leur étalonnage à partir d'outils de suivi et d'évaluation des objectifs fixés et des résultats obtenus.

L'influence de la SEE sur les politiques nationales fait l'objet de controverses chez les économistes et les politistes (Barbier, 2004 ; Berthet, Conter, 2011). S'agit-il d'une influence *top down*, évitant des directives trop contraignantes mais plaçant les Etats « sous surveillance et en compétition » (Berthet, Conter, 2011) ? Ou l'échange de bonnes pratiques, mis en place par la MOC lors des revues entre pays membres, où chacun peut puiser pour améliorer ses résultats, suffit-il à préserver un consensus commun ? De fait, cette méthode ne favorise guère la construction d'une véritable stratégie européenne de l'emploi alors que les restructurations se multiplient et que les firmes multinationales mettent en concurrence les pays développés (Salais *et al.,* 2002). Certains considèrent qu'elle fait surtout apparaître les différences entre Etats, posant la question de la compatibilité de différents types de capitalismes en Europe (Barbier, 2004).

Pour autant, la SEE favorise la construction « d'un référentiel (ou paradigme) dominant » (Barbier, 2004), qualifié de « libéral social » par Berthet et Conter (2011), au travers notamment de concepts contribuant à reformater la conception de la relation d'emploi héritée du compromis fordien, dans le sens d'une flexibilité accrue, d'une réduction des coûts du travail pour l'entreprise, et dans le sens d'une responsabilité accrue du travailleur dans les résultats de l'entreprise et dans la gestion de son devenir professionnel (Freyssinet, 2009). La

construction de catégories cognitives communes (employabilité, marchés transitionnels, flexicurité), émanant des Etats membres eux-mêmes (Royaume Uni, Autriche, Pays Bas/Danemark), véhicule des principes d'action qui transforment les instruments de l'action publique et infléchissent inexorablement les politiques nationales (*Ibid*). Dans ce cadre, « il n'est pas possible aujourd'hui d'envisager l'action publique nationale sans la situer » dans le contexte de l'institutionnalisation de la gouvernance européenne (Lascoumes, Le Galès, 2007, p. 23).

L'enchâssement des dispositifs est ici évident. La SEE oriente non seulement le choix des priorités sociales mais elle confronte les Etats à leurs politiques et paradoxes de gestion. La question des seniors en France en est un exemple éclairant. Avec un taux d'emploi des seniors parmi les plus faibles d'Europe, la France s'est fait rappeler à l'ordre par la Commission Européenne. Pendant près de trente ans, les politiques d'emploi ont fait de l'âge une variable essentielle de la gestion des réductions d'effectifs. Malgré une démarche volontariste, la France peine aujourd'hui à inverser la tendance et à revenir sur les termes d'un compromis social fondé sur la gestion des sorties anticipées du travail qui a satisfait l'ensemble des parties prenantes : employeurs, syndicats et travailleurs (Dietrich et Pigeyre, 2014).

1.3.3. Des règles nationales et locales de plus en plus contraintes

Le niveau national constitue traditionnellement le lieu d'élaboration des règles relatives au droit du travail et à la protection des salariés. En France notamment, le rôle de l'Etat dans la négociation collective est une réalité bien connue (Bevort et Jobert, 2011). L'exemple précédent relatif à la SEE a bien montré le processus de mise en conformité par les Etats membres des directives européennes. Ainsi, le droit du travail français évolue-t-il de plus en plus souvent sous l'effet de ces injonctions : prise en compte de la lutte contre les discriminations et de l'égalité professionnelle (interdiction du travail de nuit des femmes, par exemple, supprimée en 2001), augmentation de la durée générale d'activité et réforme des régimes de retraite, pour ne citer que deux exemples.

Les débats actuels et les injonctions récurrentes sur la « modernisation » du droit du travail français portent indéniablement la marque de l'influence croissante de décisions prises à des niveaux supra-nationaux, qu'il s'agit ensuite « d'adapter » au contexte économique, social et culturel. De ce point de vue, la question du travail du dimanche nous semble emblématique des controverses entre libéralisation de l'économie et protection des salariés. On peut ainsi considérer que cet espace de l'action concrète, celle qui s'observe notamment au travers des pratiques de GRH sur le terrain, dans les usines ou les établissements, est aussi celui de

l'ajustement. Dans le mouvement *top-down* depuis le sommet des têtes de réseau des firmes multinationales, avant de se déverser au niveau de l'Union Européenne, l'espace national mais plus encore local constituent les lieux où s'élaborent les choix, les compromis, les arrangements, plus ou moins contraints ou négociés entre acteurs, qui dessinent la réalité observable.

1.3.4. Une même conception du travail comme coût à réduire

Au sein de ces quatre espaces que nous avons identifiés, on peut aisément constater que le travail est toujours conçu de la même manière : il s'agit d'un simple facteur de production et donc d'un coût qu'il faut toujours réduire, ici ou ailleurs. Leitmotiv des stratégies et politiques des firmes multinationales, cette conception irrigue tous les espaces identifiés : européen, national et local, avec des conséquences désastreuses sur l'emploi. On peut y voir l'expression de la financiarisation de l'économie. Celle-ci fait de la finance, non plus une ressource pour atteindre des objectifs économiques mais l'objectif final. Ce n'est plus le travail qui produit un profit, c'est la promesse de rentabilité qui fait pression sur les profits des entreprises qui elles-mêmes ajustent le travail à réaliser à ces objectifs de rentabilité (Gomez, 2013). La logique financière est parvenue depuis une trentaine d'années à dénier toute importance au travail et à le soumettre entièrement à des critères de rentabilité, et à des modalités de gestion qui n'ont eu de cesse de le rendre invisible ; en le réifiant dans des indicateurs abstraits, la logique financière a perverti le sens du travail : « la financiarisation est une idéologie qui inverse le sens donnée à l'activité... elle modifie profondément le sens que l'on donne au travail » (Gomez, op. cit, p. 95). Ces modalités de gestion s'étendent plus largement à l'espace social et politique. La définition des indicateurs sur lesquels seront évaluées leurs politiques est devenue un enjeu de pouvoir entre les Etats membres au niveau européen. Il est à noter toutefois qu'ils se sont mis d'accord sur la difficulté de définir un indicateur de qualité de l'emploi, chacun risquant d'avoir à y perdre, là où le taux d'emploi favorise les politiques d'emploi à temps partiel !

Pourtant, malgré ces tendances lourdes qui dessinent une vision uniforme de la manière dont est désormais conçue la gestion du travail et de l'emploi dans la plupart des entreprises, il serait faux de penser que toute contingence a disparu. Le « rouleau compresseur » de la financiarisation de l'économie n'a pas totalement eu raison des réalités locales.

2. UNE HYBRIDATION DE LA GESTION DU TRAVAIL

Comme la notion même de GRH renvoie implicitement à ce qui se passe en interne, dans chaque entreprise, nous avons préféré recourir à une notion plus large, celle de gestion du travail et de l'emploi pour rendre compte des décisions qui se prennent, des actions qui se déroulent, et transforment la gouvernance de l'emploi. Mais les espaces identifiés favorisent des formes d'action qui prennent appui, dans chaque espace, sur des dispositifs particuliers mobilisés par divers types d'acteurs, dans lesquels les modalités plus classiques de GRH peuvent trouver facilement leur place. Malgré une homogénéisation indéniable, on assiste à tous les niveaux, à une hybridation des formes de GRH, à une multiplication des segmentations et à un foisonnement de dispositifs.

2.1. Une complexité appelant à gérer des contradictions

La modélisation que nous proposons s'appuie en partie sur le travail proposé par J. Brabet. Dès 1993, l'auteur proposait une définition de la GRH élargie à la régulation des problèmes humains du travail. Ces problèmes n'ont cessé de croître dans un contexte de crise et de mutations permanentes, où les repères traditionnels s'estompent, laissant place à une « crise des régulations dont les issues restent incertaines » (Veltz, 2004, p. 149). La mondialisation et la « déformation des entreprises » (Brabet, 2012a) ont exacerbé ce phénomène et « le modèle complexe de la gestion des contradictions se développe à un moment où les *stakeholders* et les chercheurs identifient des transformations majeures dans les logiques organisationnelles et les pratiques de gestion du travail (Brabet, 2012b, p. 901). La notion de « territoire » qui émerge dans ce contexte, semble offrir une issue où peuvent s'expérimenter de nouvelles solutions, de nouveaux dispositifs visant à articuler le global et le local, la flexibilité et la sécurité de l'emploi. Un nouvel espace apparaît ainsi, requérant ou rendant possible une vision élargie de la GRH.

Notre modèle met ainsi d'abord l'accent sur le poids des acteurs collectifs et sur la manière dont ils interviennent dans les quatre espaces définis au préalable. Contrairement à la vision dominante de l'entreprise et de la GRH, présentée comme prise en charge « en interne » par des acteurs spécialisés (i.e. la Fonction RH), les pratiques de GRH (qui constituent l'observable dans lequel s'ancre notre réflexion) sont fortement marquées par l'influence d'acteurs collectifs qu'il devient de plus en plus difficile de situer aujourd'hui sur un plan géographique et de cerner dans une chaîne de décisions.

Seignour (2002) montre ainsi que les réductions d'effectifs dans une usine de l'agro-alimentaire, si elles sont effectivement mises en œuvre par le directeur de l'usine, cadre dirigeant national s'il en est, ne sont pas décidées par lui. Elles ont été décidées ailleurs, au sein d'états-majors des firmes têtes de réseau, par d'autres cadres dirigeants qui sont, eux, internationaux, sur des critères qui peuvent d'ailleurs ne pas se réduire aux ratios comptables ou financiers propres à l'usine et à son activité, mais qui ont à voir avec la rentabilité globale de la multinationale et la création de valeur pour ses actionnaires. Cette réalité dessine celle de la segmentation de la GRH entre local et global. Elle est aujourd'hui une constante au sein des firmes multinationales et constitue donc une forme lourde de convergence. Elle met ainsi en évidence la dimension stratégique que présentent certaines catégories de populations (les cadres internationaux qui bénéficient de développements de carrière, etc…) et celle beaucoup plus instrumentalisée d'autres catégories (les cadres locaux au destin limité).

Les quatre espaces définis ci-dessus donnent ainsi à voir la nécessité d'une approche pluridimensionnelle sortant des frontières habituelles de l'entreprise, mobilisant des variables économiques, sociales, géographiques, politiques et institutionnelles. Les évolutions récentes sont telles que la représentation implicite - souvent présente dans les recherches -, d'une GRH encore bien intégrée au sein d'une entreprise facilement identifiée dans des frontières précises et stables, correspond de moins en moins souvent à la réalité du terrain. Les « enveloppes organisationnelles », autrement dit les lieux de production se différencient de plus en plus des « enveloppes juridiques » (Rorive, 2005). Les entreprises-réseaux créent aujourd'hui, entre tête et simples membres des relations qui ne peuvent plus être pensées comme celles naguère en vigueur au sein d'une entreprise unique. De même, les parcs industriels fournisseurs (Adam-Ledunois, 2008) constituent une modalité particulière d'organisation locale du travail qui permet à des salariés d'entreprises distinctes de travailler quotidiennement durablement sur un site géographique unique, pour réaliser des activités proches ou identiques, sans pour autant bénéficier des mêmes règles salariales ou avantages sociaux. Ainsi la prise en compte des différentes forces qui travaillent désormais la GRH dans ses multiples dimensions ne disqualifie ni une certaine variété des situations ni une contingence forte des pratiques observées.

Ces quelques exemples illustrent la subsistance et l'importance des systèmes sociopolitiques spécifiques dans lesquels restent encastrées les CGV soumises à des arrangements institutionnels : « Si les mêmes tendances lourdes d'émergence et de structuration des CGV

sont observables sur ces différents marchés, la nature des relations entre firmes pilotes et fournisseurs, les services rendus par les intermédiaires, la géographie des approvisionnements varient selon l'histoire des relations internationales, les modes de consommation, les réglementations et les pratiques culturelles propres aux différents pays » (Palpacuer et Balas, 2010, p. 93-94).

De même, dans l'espace européen, on observe une relative variété dans la mise en œuvre des directives émises, les Etats restant libres pour adapter ce qui s'apparente à des « hypothèses de travail » (Lascoumes et Le Galès, 2007). La sécurisation des parcours professionnels constitue ainsi la traduction française du modèle de flexisécurité prôné par l'Union européenne, venant orienter et outiller un arsenal juridique et gestionnaire propre à la France. Elle complète l'obligation juridique de GPEC, déclinée aussi bien au sein de l'entreprise que du territoire local. Pour autant, on assiste à un processus d'uniformisation de la pensée du social, entièrement subordonné à l'économique. Les garanties (sécurité d'emploi, voire baisse des salaires et de la protection sociale) et les risques (perte d'employabilité, absence de mobilité) y sont habilement redistribués, au service de la dérégulation du marché du travail.

2.2. Une interpénétration des espaces qui favorise une certaine hybridation

Les quatre espaces identifiés ne se résument pas à des strates simplement superposées les unes sur les autres et entretenant des liens simples et directs entre elles, d'une manière successive, l'espace-monde influant sur l'Europe, influant à son tour sur l'état national, influant enfin sur les différents territoires d'implantation des entreprises. Une telle vision serait totalement erronée tant la plupart des entreprises aujourd'hui se trouvent imbriquées simultanément dans ces différents espaces qui deviennent autant de sources de tensions et de segmentations nouvelles. Ainsi l'économie monde est-elle immédiatement présente dans l'économie locale (Veltz, 2004 ; Cazal *et al*., 2010). Par ailleurs, la politique nationale française n'a jamais été le fruit d'une agrégation de politiques régionales, et elle n'a pas empêché le développement d'inégalités entre elles, qui favorisent aussi des stratégies adaptées. La stratégie territoriale implique une pluralité d'acteurs politiques et économiques visant à optimiser et valoriser les ressources locales. Ainsi en région Rhône Alpes, les grandes entreprises françaises visent-elles à maintenir des ressources humaines hautement qualifiées, en favorisant des synergies et des dispositifs de mobilité dont témoignent des expérimentations de GRH territoriale à Grenoble (Defélix, 2012) ou au sein du Grand Lyon, dont le dispositif Alliance constitue une expérience exemplaire (Dietrich, Lozier, 2014).

Toutefois l'internationalisation des grandes entreprises fait qu'aujourd'hui elles échappent « partiellement au pouvoir d'Etats nations » et qu'elles les « mettent en concurrence » (Brabet, 2012a, p. 705). Les Etats sont contraints de redéfinir leurs politiques nationales et de favoriser le développement de stratégies territoriales. Mais l'engouement pour une GRH territorialisée, jugée propice à l'articulation de principes de gestion contradictoires (par ex. flexibilité et sécurité) n'en doit pas moins prendre en compte les transformations conjointes du capitalisme et de l'entreprise, ainsi que leurs effets sur les politiques des Etats-nations, pour éviter d'idéaliser les effets liés à la proximité de l'espace territorial (Palpacuer, Balas, 2010).

Il s'agit donc de dépasser des oppositions schématiques pour comprendre que la GRH, considérée dans son acception classique, peut être locale, nationale, européenne, internationale ou tout cela à la fois, selon les cas. Néanmoins si la tendance lourde est à une bipolarisation de la GRH, entre GRH globale et GRH locale, une observation plus fine des pratiques montre qu'entre ces deux pôles peuvent se développer des formes hybrides qui empruntent tant au global qu'au local, pouvant ainsi constituer un continuum entre ces deux pôles.

L'hybridation des formes de gestion de travail peut s'expliquer pour au moins deux raisons principales.

Tout d'abord, la pluralité des acteurs qui interviennent à des degrés divers dans chacun des espaces considérés engendre l'expression inévitable de contradictions donnant lieu aussi bien à des compromis qu'à des conflits. Les conflits et les divergences d'intérêts on été pris en compte dans de nombreux travaux traitant des relations entre maisons-mères et filiales, notamment dans le domaine de l'emploi. Ils constituent des « arguments explicites du processus de diffusion/adaptation des pratiques de la maison-mère aux contraintes, ressources ou dotations institutionnelles des pays d'accueil » (Delteil et Dieuaide, 2010, p. 40). L'hybridation est ici présentée comme le résultat de la conjonction de deux logiques, l'une globale (diffusion) et l'autre locale (adaptation) et donc comme une manière de contribuer à la transformation des pratiques qui empruntent à la fois aux normes globales et aux réalités locales (*Idem*). De façon plus générale, prendre en compte les collectifs hétérogènes d'acteurs, leurs intérêts et leurs marges de manœuvre dans les différents espaces considérés permet d'éclairer les transformations des pratiques de GRH.

Ensuite, et cela découle immédiatement de la prise en compte des nombreux acteurs hétérogènes : la segmentation de plus en plus poussée de la GRH engendre des formes hybrides. Celles-ci sont largement influencées par les enjeux locaux. Par exemple, la mise en œuvre de la flexicurité, c'est-à-dire la manière de réduire la tension entre la flexibilité nécessaire aux entreprises d'un même territoire et la sécurité assurée aux travailleurs, dépend largement des contingences locales : le degré de concurrence entre entreprises, l'engagement des pouvoirs publics locaux, les niveaux des compétences disponibles sur le bassin d'emploi constituent autant de variables susceptibles de dessiner des formes spécifiques de « GRH territorialisée ». La nécessité d'impliquer un nombre croissant d'acteurs, soumis aux contingences politiques, ne fait pas de ces dispositifs des solutions instrumentales aisément duplicables d'un territoire à l'autre, mais bien des instrumentations complexes en même temps que fragiles, requérant du temps pour se mettre en place sans que leur durabilité soit assurée.

Conclusion

L'ambition de rendre compte des multiples espaces d'influence dans lesquels se construit la GRH aujourd'hui nous a amenées à proposer un modèle d'analyse qui rende compte de la complexité d'un environnement mondialisé. Au-delà des échelles traditionnelles de son appréhension (international, national, local), nous avons posé comme un principe de départ, la diversification et la complexification des configurations d'entreprises et considéré les interactions entre ces différents niveaux. Nous y avons intégré l'espace européen. L'enjeu de ce modèle est moins de définir la GRH ou de cerner les attributions de la fonction RH que de repérer les cadres de la gouvernance du travail et de l'emploi. Ceux-ci nous ont permis d'identifier des tendances dominantes, liées au développement de réseaux transnationaux flexibles, précarisant assurément leur personnel. Si elles poussent à la convergence des principes de gestion, elles conduisent aussi en même temps à une mise en œuvre diversifiée en fonction des jeux de pouvoir et d'influence entre acteurs.

Si nous préférons parler de gestion du travail et de l'emploi, c'est qu'il nous semble qu'il n'est plus possible aujourd'hui de parler de GRH sans faire référence à une réalité et à des enjeux plus larges qui renvoient aussi bien à la gestion du travail, entendu comme un facteur de production central, qu'à la gestion de l'emploi considéré dans sa dimension « sociale ». Il nous semble qu'il est à la fois nécessaire de réhabiliter l'importance du travail, tant au niveau macro-économique qu'au niveau micro des équipes et des individus, et de prendre en compte

les difficultés d'une gestion concrète de l'emploi et des compétences, renvoyée à la dynamique d'un territoire et aux enjeux sociaux. Ainsi, entre une GRH globale qui ne concerne que l'élite managériale internationale des grandes firmes têtes de réseaux, et une GRH locale qui ne concerne que les populations sédentaires attachées à un bassin d'emploi donné et soumises aux aléas conjoncturels, le modèle proposé réhabilite les espaces dans lesquels s'expriment d'autres formes d'action.

Références

Barbier J-C (2004), « Une 'européanisation' des politiques de l'emploi ? Réflexions d'étape à propos de la stratégie coordonnée pour l'emploi », *Travail et Emploi,* n° 100, octobre p. 11-26.

Bevort A., Jobert A ; (2011), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, A. Colin, Coll. U, 2ème édition.

Brabet J. (1993), *Repenser la GRH*, Economica.

Brabet J. (2012 a) « Gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise », *Encyclopédie des Ressources humaines*, Allouche J. (coord), Vuibert, 3ème Edition, p. 705-711.

Brabet J. (2012 b), « Des méthodologies qualitatives pour la recherche en GRH ? », *Encyclopédie des Ressources humaines*, Allouche J. (coord), Vuibert, 3ème Edition, p. 898-904.

Berthet T., Conter B. (2011), « Les changements d'instruments de la politique de l'emploi en Wallonie et en France », *Travail et Emploi*, n° 125, janvier-mars, p. 55-65.

Cazal D., Chevalier F., Davoine E., Louart P., coord. (2011), *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Vuibert.

Defélix C. (2012), « Gestion des ressources humaines et des compétences dans les territoires », *Encyclopédie des Ressources Humaines,* Allouche J. (coord.), 3ème édition, Vuibert, p. 230-235.

Delteil V., Dieuaide P. (2011), « les relations sociales dans les multinationales françaises industrielles à l'Est : transfert, hybridation ou laboratoire de nouvelles pratiques ?, *Travail et Emploi*, n° 123, sept, p. 39-51

Dietrich A., Pigeyre F., (2014), « Le retour du social : un analyseur des impensés de la GRH ? », *Economies et Sociétés*, Série « Etudes critiques en management », KC, n°3, p. 71-95.

Dietrich A., Lozier F. (2014), « Sécurisation des parcours professionnels : la mise en regard de deux dispositifs expérimentaux », *Colloque International «* Trajectoires professionnelles et dispositifs publics en action », Paris Dauphine, 12-13 juin.

Foucault M. (1977) « Le jeu de M. Foucault », *Dits et Ecrits*, vol. III, Paris, Gallimard, édition 1994, p. 298-329.

Freyssinet J. (2009), « Flexibilité et sécurité : quelles stratégies d'acteurs », *Travail et Emploi,* n° 118, avril-juin, p. 113-121.

Galambaud B. (1983), *Des hommes à gérer*, Entreprise Moderne d'Edition.

Galambaud B. (2014) *Réinventer le management des Ressources Humaines,* Editions Liaisons.

Gardin JC. (2011), « Modèles et récits », *in* Berthelot JM. (coord.) *Epistémologies des sciences sociales,* PUF, p. 407-454.

Gomez PY. (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Editions F. Bourin.

Lascoumes P., Le Galès P. (2007), *Sociologie de l'action publique,* Armand Colin.
Palpacuer F., Balas N., (2010), « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? », *Revue Française de gestion*, n° 201, p. 89-102.
Pérez R., Brabet J., coord. (2004), *Management de la compétitivité et emploi*, L'Harmattan.
Rorive B. (2005) « Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail », *Revue de l'IRES,* n° 47, p. 117-134.
Salais R. (2013), *Le Viol d'Europe. Enquête sur la disparition d'une idée,* PUF.
Salais R., Raveaud G., Grégoire M. (2002) « L'évaluation de l'impact de la Stratégie Européenne pour l'Emploi –Thème 10 : Elaboration des politiques-, *Etude pour la DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité,* janvier.
Segrestin B., Hatchuel A. (2012), *Refonder l'entreprise,* Seuil.
Seignour A. (2002), « Vers un modèle de GRH des firmes globales : le cas des industries agro-alimentaires », *XIII congrès de l'AGRH*, Nantes, p. 371-383.
Stengers I., Bensaude-Vincent B. (2003), *Cent mots pour commencer à penser les sciences,* Seuil.
Ulrich D. (1996) *Human resource champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.
Veltz P. (2004), *Mondialisation, villes et territoires,* PUF.