

DE LA PROFESSION A L'ESPACE PROFESSIONNEL

L'EVOLUTION DE LA PROFESSIONNALISATION DE LA GRH

Francis Guérin - INSA de Rouen – Groupe de Recherche Innovations et Sociétés Université de Rouen (EA 3131)

Frédérique Pigeyre - Institut de Recherche en Gestion – Paris Est (EA 2354)

Adresse : Frédérique Pigeyre
IAE Gustave Eiffel – Université Paris 12
Place de la Porte des Champs – Route de Choisy
94010 Créteil Cedex
Tél : 01 41 78 47 53
Fax : 01 41 78 47 34
Courriel : pigeyre@univ-paris12.fr

Patrick Gilbert - GREGOR (EA 123) -IAE de Paris (Université Panthéon-Sorbonne)

Résumé :

Les sciences de gestion n'ont cessé d'étudier leurs propres naissances et évolutions et la gestion des ressources humaines ne fait pas exception, qu'il s'agisse de scruter ses savoirs ou ses pratiques. Or, la plupart des auteurs étudiant la naissance et l'évolution de la fonction ressources humaines n'hésitent pas à l'inscrire dans une trajectoire alliant professionnalisation progressive et accession à une dimension véritablement « stratégique ». L'histoire de la fonction ressources humaines est généralement décrite comme un processus très progressif amenant la fonction à devenir une véritable « profession » largement séparée, unifiée, établie et objective qui n'a cessé de croître en importance, en sophistication, en légitimité et en statut au sein des organisations. Cette approche, encore dominante aujourd'hui, emprunte largement aux sociologies fonctionnalistes et américaines des professions qui décrivent les professions par leurs traits caractéristiques. Mais une telle approche, si elle spécifie des évolutions réelles et encore actuelles, n'intègre pas les transformations qui affectent la stratégie, la gouvernance et les structures des organisations : montée des firmes en réseau et financiarisation de l'économie. Ces mutations affectent à leur tour la fonction ressources humaines, notamment en la segmentant et en mettant à mal ses prétentions à constituer une fonction stratégique de l'entreprise. Elles contribuent notamment à construire un « espace professionnel » dont les approches classiques de la profession ne saisissent qu'une partie. Et elles donnent à la professionnalisation de la fonction ressources humaines des formes si nouvelles que seul le recours à des sociologies interactionnistes ou compréhensives des professions permettra de décrire et de comprendre des évolutions actuelles qui, si elles ne remettent pas en question les caractéristiques acquises de la fonction (exercice à plein temps par des spécialistes, édicition de règles d'exercice, développement d'une formation et d'écoles spécialisées, organisations professionnelles), affectent profondément sa capacité à répondre à l'idéal d'une profession séparée, unifiée, établie et objective.

Mots clés : profession, ressources humaines, fonctionnalisme, interactionnisme

DE LA PROFESSION A L'ESPACE PROFESSIONNEL

L'EVOLUTION DE LA PROFESSIONNALISATION DE LA GRH

Les sciences de gestion n'ont de cesse d'étudier leurs propres naissances et évolutions et la gestion des ressources humaines ne fait pas exception, qu'il s'agisse de scruter ses savoirs ou ses pratiques. Or, la plupart des auteurs étudiant la naissance et l'évolution de la fonction ressources humaines n'hésitent pas à l'inscrire dans une trajectoire alliant professionnalisation progressive et accession à une dimension véritablement « stratégique ». L'histoire de la fonction ressources humaines est généralement décrite comme un processus très progressif amenant la fonction à devenir une véritable « profession » largement séparée, unifiée, établie et objective qui n'a cessé de croître en importance, en sophistication, en légitimité et en statut au sein des organisations. Cette approche, encore dominante aujourd'hui, emprunte largement aux sociologies fonctionnalistes et américaines des professions qui décrivent les professions par leurs traits caractéristiques. Mais une telle approche, si elle spécifie des évolutions réelles et encore actuelles, n'intègre pas les transformations qui affectent la stratégie, la gouvernance et les structures des organisations : montée des firmes en réseau et financiarisation de l'économie. Ces mutations affectent à leur tour la fonction ressources humaines, notamment en la segmentant et en mettant à mal ses prétentions à constituer une fonction stratégique de l'entreprise. Elles contribuent notamment à construire un « espace professionnel » dont les approches classiques de la profession ne saisissent qu'une partie. Et elles donnent à la professionnalisation de la fonction ressources humaines des formes si nouvelles que seul le recours à des sociologies interactionnistes ou compréhensives des professions permettra de décrire et de comprendre des évolutions actuelles qui, si elles ne remettent pas en question les caractéristiques acquises de la fonction (exercice à plein temps par des spécialistes, édicition de règles d'exercice, développement d'une formation et d'écoles spécialisées, organisations professionnelles), affectent profondément sa capacité à répondre à l'idéal d'une profession séparée, unifiée, établie et objective.

INTRODUCTION

La professionnalisation de la GRH, son accession au rang de fonction à part entière au sein des organisations, semblent ne plus faire aucun doute. De fait, la majeure partie des ouvrages qui caractérisent ses évolutions depuis les années 1970 ou les enquêtes qui scrutent ses transformations s'attachent à montrer l'émergence progressive d'une fonction de plus en plus structurée, outillée et importante au sein des organisations et capable de peser sur leur devenir. A partir de la fin des années 1980, du fait des importantes évolutions des entreprises et de leurs effets sur l'emploi, la fonction RH a même été qualifiée de « stratégique » par bon nombre d'observateurs.

Les évolutions plus récentes, en particulier les transformations majeures intervenues depuis plus de dix ans dans un contexte de mondialisation accélérée, ont également transformé la manière de gérer le travail, si bien que la place et le rôle actuels de la fonction RH se trouvent remis en cause. On est ainsi légitimement amené à se demander quel(s) acteur(s) se trouvent désormais en charge de la gestion du travail au sein des entreprises. Sur quelles bases s'opère cette gestion ? En particulier, quelles sont les connaissances mobilisées dans cet exercice ? Plus largement, de quelle professionnalisation peut-on parler aujourd'hui à propos de la fonction RH ? L'approche fonctionnaliste classique généralement mobilisée pour rendre compte de cette professionnalisation reste-t-elle pertinente aujourd'hui ?

Dans un premier temps, nous rappellerons les grands traits du discours par lequel les auteurs qui se sont penchés sur l'histoire de la fonction ressources humaines argumentent sa professionnalisation progressive, s'appuyant pour ce faire – implicitement ou explicitement - sur les grands principes retenus par la sociologie fonctionnaliste. Puis, nous évoquerons dans un deuxième temps les transformations majeures auxquelles sont confrontées les entreprises depuis près de quinze ans et qui ont provoqué un changement profond dans leur manière de prendre en charge les responsabilités de la gestion des ressources humaines. Cela nous conduira, dans une troisième partie, à expliciter les raisons pour lesquelles il est devenu nécessaire, voire indispensable, de proposer une vision renouvelée de la notion de profession, plus à même de rendre compte des caractéristiques et des enjeux actuels auxquels se trouve confrontée la fonction RH. Ainsi notre propos consiste moins à remettre en cause l'idée même de professionnalisation de la fonction RH que la manière largement répandue d'en rendre compte. Nous développerons alors la notion d'espace professionnel, plus à même de restituer

à cette professionnalisation son caractère dynamique, dans un processus encore largement à l'œuvre. Notre hypothèse est que, largement enfermés dans un cadre « disciplinaire » (Martinet, 2000), les historiens de la fonction ressources humaines ont pris la partie pour le tout et ont trop souvent assimilé les spécialistes à l'espace professionnel auquel ils appartiennent.

1. LA PROFESSIONNALISATION DE LA GRH : UN PROCESSUS - LONGTEMPS PENSE COMME IRREVERSIBLE - D'EMERGENCE ET D'AFFIRMATION DE SPECIALISTES

1.1. L'HISTOIRE EN MARCHE ?

La professionnalisation de la GRH, son accession au rang de fonction à part entière au sein des organisations, semblent ne plus faire aucun doute : c'est tout au moins l'héritage que semblent nous avoir légué les dernières décennies. De fait, les historiens de la fonction s'attachent à montrer que, depuis son émergence, elle n'a cessé de monter en puissance au sein des organisations pour s'affirmer comme une fonction « stratégique » à part entière. L'apogée de ces discours conquérants se situe vraisemblablement dans les années 1980 et 1990, période lors de laquelle la fonction ressources humaines semblait connaître une irrésistible et irréversible évolution que la littérature consacrait sous le terme générique de « professionnalisation ». Ce terme se voulait synonyme à la fois d'une fonction de plus en plus structurée, outillée, spécialisée et autonome et d'acteurs qui, mieux formés et positionnés au sein des organisations, étaient toujours plus susceptibles de peser sur le destin et les orientations de ces dernières.

Ainsi Besseyre des Horts (1987) écrit-il : « la fonction [RH] elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ». De même Thévenet (2007, p. 60) tire-t-il le bilan d'une histoire de la fonction qui « s'apparente à une professionnalisation croissante faite d'autonomisation de la fonction, de développement de préoccupations, de techniques et d'outils, de constitution finalement d'une profession de « spécialistes » des questions sociales ». Peretti (2001, p. 29) affirme quant à lui que « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction Ressources humaines, implication stratégique de la fonction Ressources humaines et renforcement de son professionnalisme ». Dans sa thèse d'histoire soutenue en 2000 et ensuite publiée sous forme d'ouvrage, Fombonne (2001) n'hésite pas à intituler son livre *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)* et à l'ouvrir en affirmant : « En simplifiant, on peut dire que

le XIX^e siècle est celui de la fonction Personnel *sans* services de personnel, le premier XX^e siècle celui de la fonction Personnel *avec* services du personnel, et le second celui des dirigeants professionnels des ressources humaines » (p. 1). Dans ces différents discours transparaît implicitement ou très explicitement (notamment dans le cas de Fombonne et de son dernier chapitre « Les hommes de la fonction », pp. 559-636) une conception proche de la conception fonctionnaliste des *professions* (au sens anglo-saxon du terme), ou, du moins, une vision qui épouse l'idéal de la profession tel qu'il est proposé par les fonctionnalistes. En effet, les traits prêtés par les fonctionnalistes aux *professions* dès lors qu'elles commencent à se distinguer des *occupations* (c'est-à-dire des emplois de salariés ordinaires) sont très proches de ceux que les historiens et exégètes de la fonction RH¹ discernent en elle.

La notion de professionnalisation convoquée pour penser les transformations de la GRH emprunte ainsi largement aux sociologies fonctionnalistes soucieuses d'élaborer un idéal-type de régulation du travail autre que la bureaucratie ou le marché (Freidson, 2001). Elles ont ainsi été conduites à formaliser les conditions sous lesquelles un groupe professionnel peut progressivement devenir une « *profession* » (socialement organisée et garante d'une conception normative, d'une éthique, de son exercice) et se faire reconnaître comme telle. Examinant la manière dont les professions les plus anciennes (telle que la médecine) ont réussi à s'affirmer, les fonctionnalistes ont identifié six grands critères caractérisant ce schéma de professionnalisation à travers lequel un groupe professionnel peut progressivement devenir une *profession* et se faire reconnaître comme telle. Il doit ainsi s'agir d'une activité :

- 1) exercée à plein temps ;
- 2) comportant des règles d'exercice ;
- 3) comprenant une formation et des écoles spécialisées ;
- 4) possédant des organisations professionnelles ;
- 5) comportant une protection légale du monopole ;
- 6) ayant établi un code de déontologie².

Loin de constituer un état statique, la professionnalisation suit une progression chronologique à travers ces six critères, chacun étant plus sélectif et difficile à satisfaire que le précédent. Elle s'achève lorsque la *profession* devient capable de détenir un monopole sur l'exercice de l'activité et de définir des règles et une déontologie quant à son « bon » exercice :

¹ Nous mobiliserons cette appellation dans un sens générique communément admis aujourd'hui sans toutefois méconnaître les débats très vifs qui ont pu exister à propos des appellations et contenus d'une fonction longtemps appelée « fonction personnel ».

² Cette grille d'analyse de la professionnalisation de certains emplois (*occupations*) est celle de l'article fameux de H. Wilensky (1964), ici restituée à partir de l'approche qu'en proposent C. Dubar et P. Tripiet (1998).

“Finally, the rules that these events have generated, rules eliminating internal competition and charlatantry and establishing client protection, coalesce in a formal ethics code.” (Wilensky, 1964, cité par Abbott, 1988, p. 10).

La professionnalisation de la GRH l’a conduite à s’enrichir, à se complexifier au fil des évolutions de la grande entreprise et, de simple garante du respect de la discipline, de l’embauche et de la paye des ouvriers, la fonction est devenue une fonction essentielle, souvent même qualifiée de stratégique par les professionnels ou les observateurs spécialisés (Besseyre des Horts, 1988 ; Fombonne, 1988 ; Peretti, 2001 ; Meignant, 2004, etc.). Ce caractère « stratégique » est en effet souvent associé à la professionnalisation dans les discours : c’est parce que les enjeux de la GRH deviennent de plus en plus importants, parce qu’elle suppose la mise en œuvre d’un « ensemble de choix à long terme, multidimensionnels et interactifs » (Gazier, 1993, p. 3), toujours plus complexe et nécessairement instrumenté, que la fonction RH a besoin de spécialistes capables d’explicitier, de rationaliser et d’optimiser ces choix. Le caractère stratégique de la fonction est ainsi revendiqué par ses membres comme le signe indiscutable de son autonomisation et comme l’affirmation de sa position centrale dans la conduite générale des organisations.

In fine, ces différentes approches de la fonction RH, qui dominent très largement la vision qu’en donne les spécialistes, dessinent l’image d’une *profession* que nous pourrions qualifier, en paraphrasant Dubar et Tripier (1998, pp. 247-249), de séparée (ayant réussi à définir et établir ses frontières), unifiée (constituée de profils et de parcours formatifs et professionnels clairs et bien identifiés), établie (étant parvenue à s’imposer au sein des organisations comme nécessaire et importante) et, enfin, objective (c’est-à-dire dotée d’une existence sociale et d’une organisation institutionnelle suffisante pour être porteuse d’identités stables et non problématiques). Nous allons maintenant résumer les discours et les argumentations classiques qui tendent à accréditer une telle vision et à montrer en quoi la fonction RH possède bien, pour ceux qui se revendiquent d’une approche fonctionnaliste, les marques d’une professionnalisation sinon achevée, du moins largement engagée.

1.2. UNE FONCTION EXERCEE A TEMPS PLEIN ET DOTE DE REGLES D’ACTIVITE

En 1916, quand il évoque les six grandes fonctions de l’entreprise, H. Fayol ne mentionne pas la Fonction Personnel, tout simplement parce qu’elle n’existe pas à proprement parler, en tant que fonction structurée, dans les entreprises de l’époque : H. Fayol lui-même envisageait ces

questions comme relevant à la fois de la fonction sécurité et de la fonction administrative. Mais, peu à peu, la Fonction Personnel sera reconnue dans sa spécificité et les facteurs favorisant l'émergence de services spécialisés chargés de l'embauche et de l'affectation (Bouchez, 1999, pp. 22-23), puis « d'un véritable système de gestion intégré du personnel ouvrier » (*ibid.*), sont connus : croissance de la taille des entreprises, développement du droit du travail, besoins massifs de main-d'œuvre après la Première Guerre mondiale, impératif d'intégration du personnel.

On voit ainsi se dégager peu à peu une fonction « exercée à plein temps » (pour reprendre l'expression de Wilensky) par des spécialistes, tout au moins dans les grandes entreprises. Dans les PME en effet, ses activités restent souvent assumées par un comptable ou par le dirigeant lui-même. Mais l'image générale qui s'impose est que, dès que l'effectif augmente, l'apparition d'un service chargé spécifiquement des questions de personnel devient incontournable. Autrement dit, il est certes reconnu que la Fonction RH est inévitablement « partagée » avec les hiérarchies, l'encadrement intermédiaire, mais il est tout autant affirmé que ce partage de la fonction met bien en scène un héros, un acteur principal, qui est le spécialiste de la fonction. C'est ce que montre Brabet (1993) quand ses analyses de contenu révèlent que l'approche dominante de la fonction dans les principaux manuels de GRH met en scène un « acteur-clé » du changement qui n'est autre que l'expert de la GRH : seules la reconnaissance des professionnels de la fonction et l'élévation de leur statut dans l'entreprise permettront le développement des bonnes pratiques et politiques de GRH. Mieux, « cette évolution positive est elle-même conditionnée par la reconnaissance de l'importance des ressources humaines mais aussi par la professionnalisation croissante des responsables de la fonction. Celle-ci implique la maîtrise et parfois la production d'un savoir d'expert fortement revendiqué, que les manuels sont supposés communiquer mais dont ils n'explicitent guère la nature. » (Brabet, 1993, p. 72). La présence d'experts aurait donc un caractère vertueux dont seule une taille réduite empêcherait de bénéficier.

Dans les grandes entreprises, qu'elle soit centralisée au niveau d'un siège social ou décentralisée dans les centres opérationnels, la Fonction RH est souvent très développée. Elle peut ainsi occuper des milliers de personnes dans des emplois qui couvrent l'ensemble des activités classiques que sont le recrutement, la formation, la gestion des compétences et des emplois, les rémunérations, etc.

Par ailleurs, très lié au précédent dans sa capacité à créer une fonction « isolée » et « unifiée », le deuxième indice de la professionnalisation de la GRH réside dans l'ensemble de ses

domaines d'activités nécessitant des savoirs et des savoir-faire précis. Corrélativement à l'apparition d'une profession séparée, celle-ci cherche logiquement à se doter de règles d'activité claires et reproductibles, ce qui sous-entend non seulement l'existence de finalités de la fonction non équivoques et largement admises, mais aussi de multiples instrumentations, techniques et méthodes susceptibles d'irriguer toutes ces activités.

Longtemps fondé sur la croyance en un modèle et des outils universels, le modèle instrumental de la GRH dont parle Brabet (1993) a peu à peu évolué : si la recherche de *best practices* imitables et reproductibles constituait encore la norme dans les années 1990, l'idée se développe d'une GRH « contingente », notamment vis-à-vis des choix stratégiques de l'entreprise (Igalens, Roger, 2007, p. 45) ce qui suppose, pour le choix d'outils pertinents, une bonne analyse des conditions internes et externes propres à chaque organisation.

Ainsi, il existe désormais un savoir assez bien identifié en GRH. Le DRH, détenteur de ce savoir et acteur de sa mise en œuvre dans l'entreprise, peut légitimement revendiquer sa place à la tête d'une fonction centrale de l'organisation, mais aussi au sein des comités de direction des entreprises où siègent ses pairs, qui le reconnaîtront sur la base d'une technicité qu'ils partagent avec lui et de sa capacité à mobiliser un savoir spécifique.

1.3. DES INSTANCES ET DES VECTEURS DE TRANSMISSION DE CE SAVOIR

Cette vision essentiellement technique de la GRH constitue d'une certaine manière la condition d'un apprentissage systématique au même titre que les autres pratiques de gestion (Brabet, 1999). Si certains auteurs ne partagent pas cette vision, on peut admettre que ces divergences ne sont pas de nature à remettre en cause l'existence d'un corpus propre à la GRH, la reconnaissant ainsi comme, une discipline académique et pas seulement comme un ensemble de pratiques. La profession, à travers l'apprentissage de ce savoir, peut ainsi s'objectiver et s'établir, tout autant qu'elle peut se séparer : il devient envisageable d'apprendre la GRH dès une formation initiale spécifiquement dédiée et d'y faire une « carrière » plutôt que d'y venir seulement après un passage par d'autres métiers et après une formation empruntant majoritairement à d'autres disciplines.

Car l'effet immédiat de l'existence d'un savoir institué et reconnu réside dans la mise en place de lieux dédiés à la transmission de ce savoir. Les universités (création de la licence de gestion en 1973) comme les grandes écoles (en formation initiale et continue) ou les nombreux organismes spécialisés produisent et/ou diffusent cette connaissance. Purement

techniques au départ (administration, paye), ces formations se sont progressivement étendues à des pratiques plus complexes relevant du champ large des activités de la GRH. Ce faisant, elles ont progressivement intégré les savoirs de disciplines des sciences humaines et sociales telles que la psychologie dans le recrutement, par exemple. Ces formations se sont également spécialisées, au fur et à mesure de la constitution d'une véritable discipline scientifique, au point de couvrir aujourd'hui tout le spectre des niveaux de l'enseignement supérieur jusqu'au Bac + 5. Trente ans après ces créations pionnières, le magazine *Entreprise & Carrières* recense en 2001 pas moins de 260 formations supérieures à la gestion des ressources humaines³. Mieux encore, les principaux troisièmes cycles de formation à la GRH se sont constituées en 2001 en un réseau « *Référence RH* » dont le but est de contribuer à l'échange des bonnes pratiques en matière de formation à la Gestion des Ressources Humaines et de promouvoir la qualité de ces formations, notamment grâce à l'adoption d'une charte commune aux adhérents du réseau, laquelle doit aboutir à terme à une véritable accréditation des cycles concernés. Allant encore plus loin dans la définition d'une orthodoxie de la fonction, le réseau *Référence RH* a publié en 2007 (Igalens, Roger, 2007) un ouvrage de référence qui entend couvrir « les différents aspects de la fonction Ressources Humaines telle qu'elle est enseignée dans la plupart des établissements concernés et qu'elle est pratiquée dans les entreprises performantes ». Cette ambition de certification et production collective de savoir tend plus que jamais auparavant à établir de plus en plus fermement les contours d'une profession sûre de son corpus et de ses profils.

En conséquence, d'abord occupée par des cadres aux profils très divers (juristes, psychologues, comptables, etc., dans les années 1960, puis 1970), la fonction RH se serait, toujours pour les spécialistes développant une approche fonctionnaliste, progressivement « séparée » et « objectivée » pour devenir – à l'intérieur du système professionnel que constitue la gestion – un monde autonome. Ainsi, de plus en plus souvent confié à des spécialistes, titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur, le poste de DRH était en 2006 occupé, pour 70 % de l'échantillon de l'enquête CEGOS sur la fonction RH, par des professionnels de la fonction (contre 65 % en 2003) alors que, dès 2000, 65 % des cadres de la fonction avaient un niveau bac + 4 ou supérieur.

Une autre manière de transmettre un savoir professionnel spécifique et séparé réside dans l'activité éditoriale : intense dans le cas de la GRH, elle émane autant d'universitaires que de

³ Collectif, « Les chantiers de la fonction RH », *Entreprise & Carrières*, Supplément du n° 581, 26 juin-2 juillet 2001, pp. 1-58.

praticiens et témoigne aussi de la volonté et de la capacité des acteurs à prouver leur professionnalisation. Ouvrages, revues, journaux, ou magazines professionnels constituent les vecteurs principaux, aujourd'hui complétés, voire supplantés, par les sites Internet, de la diffusion des savoirs d'une profession.

Ainsi, les deux principales associations professionnelles francophones disposent chacune de leurs publications. L'ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines) publie la revue mensuelle *Personnel* depuis près de quarante-cinq ans et entend en faire une référence quasi indispensable à tout DRH ou cadre de la Fonction : « un mensuel incontournable dans le monde des RH »⁴. Dans le champ scientifique, l'AGRH a réussi à installer la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* parmi les revues académiques reconnues en sciences de gestion (elle possédait une étoile dans le classement CNRS des revues en sciences de gestion daté de 2004 et figurait parmi les revues de 3^{ème} catégorie dans le classement de 2007. Par ailleurs, nombre de revues académiques (*Gestion 2000*, *Revue française de gestion*, *Formation-Emploi*, etc.) accordent une place significative à des résultats de recherche couvrant le domaine de la GRH.

De même, si le tout premier ouvrage spécifiquement dédié à la gestion des ressources humaines date seulement de 1978 (Laufer et *al.*, 1978), une interrogation sur le terme « Gestion des ressources humaines » dans la base de données du Service universitaire de documentation génère aujourd'hui 532 réponses et la plupart des éditeurs en gestion ont créé des collections en GRH, souvent segmentées selon leur cible (étudiants, praticiens). Cette véritable inflation montre non seulement l'intérêt suscité par les problèmes et les questions qui relèvent de la GRH dans les organisations, mais aussi l'intensité de la circulation des idées et des savoirs relevant explicitement d'un domaine de connaissance et de pratique quasi inexistant sur le plan éditorial trente années auparavant.

1.4. DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET ACADEMIQUES TRES ACTIVES

Un autre indice de la professionnalisation de la fonction RH et de son objectivation sociologique réside dans l'influence et le dynamisme des associations qui regroupent les deux grands types d'acteurs qui font profession de GRH : les praticiens et les enseignants-chercheurs.

⁴ D'après sa présentation sur le site de l'association.

Née en 1947, l'ANDRH⁵ revendique aujourd'hui 4 400 adhérents⁶ exerçant dans tous types d'entreprises et de secteurs, ce qui en fait la première association professionnelle française par le nombre de ses adhérents. Née du « *besoin ressenti par les responsables de personnel de confronter leur expérience et de résoudre ensemble les problèmes humains qui se posent dans les entreprises* », l'ANDRH se fixe pour mission « *d'aborder les problèmes sous un angle technique pour mieux servir et faire progresser la fonction Ressources Humaines* », approche qui fait directement écho au modèle instrumental évoqué ci-auparavant.

Les enseignants-chercheurs en GRH eux-mêmes ont ressenti la nécessité de se regrouper au sein d'une association académique qui entretient d'ailleurs des liens suivis avec l'ANDRH, avec laquelle elle organise des ateliers ou congrès communs. Née en 1989 à l'initiative d'enseignants-chercheurs désireux de fédérer leurs collègues autour de programmes de recherche, l'AGRH (d'abord purement française, elle est devenue en 1996 une association francophone) se veut explicitement, au-delà de la promotion de l'enseignement et de la recherche dans tous les domaines de la GRH, une « instance essentielle de professionnalisation ». Elle entend ainsi œuvrer « *pour le développement de [la] fonction entre chercheurs, enseignants et praticiens de la fonction ressources humaines* » (AGRH – Annuaire 2005).

Ces associations professionnelles⁷ témoignent de la volonté de leurs membres de constituer une véritable communauté (une « *communauté d'intérêt et de métier* ») et d'être visibles pour l'extérieur. Editant chaque année leur propre annuaire, développant leurs sites et forums, organisant leurs congrès, ateliers et groupes de réflexion, elles permettent à leurs membres de « créer du réseau » et d'accéder à une véritable reconnaissance sociale : l'AGRH veut ainsi créer « *un marché de la reconnaissance et de la validation par les pairs* ».

Nous n'avons fait ici que rappeler les différents indicateurs, très proches de ceux utilisés par H. Wilensky, qui témoignent du chemin suivi par la GRH dans la voie de sa professionnalisation. Si ce processus reste inachevé (les deux derniers critères - les plus sélectifs : monopole d'exercice et code de déontologie - ne sont pas remplis), il semble témoigner de l'émergence d'une profession toujours plus séparée, unifiée, établie et objective proche des canons des approches fonctionnalistes de la profession.

⁵ L'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel est devenue l'ANDRH en mai 2007.

⁶ Voir le site de l'association : www.andrh.fr.

⁷ Nous n'avons fait qu'évoquer cette question et J. Fombonne (2001, pp. 599-615) a recensé de manière quasi exhaustive les différents groupements rassemblant, à fins de réflexion ou de représentation, les praticiens de la fonction.

Pourtant, les évolutions actuelles, économiques, sociales et sociétales nous semblent être de nature à interroger la place et le rôle de la fonction RH dans les organisations. Ces évolutions, que nous détaillons ci-dessous, mettent profondément en cause l'idée, pourtant largement partagée, d'une professionnalisation de cette fonction qui se solderait définitivement et inéluctablement par l'avènement et la consécration de spécialistes de la GRH.

2. DES EVOLUTIONS QUI TRAVAILLENT LA PLACE ET LE ROLE DE LA GRH

2.1. VERS UN CAPITALISME PATRIMONIAL ET DES RESEAUX D'ENTREPRISES FLEXIBLES

La mondialisation de l'économie est aujourd'hui marquée par le développement du capitalisme financier, provoquant une certaine tendance à l'uniformisation des modes de fonctionnement des économies nationales.

Cependant, il serait excessif de conclure au développement d'un modèle unique de capitalisme sur toute la planète. Chaque pays ou groupe de pays est en effet amené à se doter d'institutions spécifiques, produits d'une histoire et d'une tradition de négociation, qui vont déterminer son fonctionnement économique. C'est ainsi que B. Amable (2005) a identifié cinq types de capitalisme différents, en fonction des arrangements institutionnels en vigueur dans les différentes zones géographiques concernées et qui associent plusieurs indicateurs (degré de concurrence des marchés, marché du travail et rapport salarial, éducation, financement de l'économie et protection sociale).

De même, toutes les entreprises, selon qu'elles sont européennes, asiatiques ou américaines, ne choisissent pas les mêmes stratégies. Par exemple, dans une enquête menée auprès de 500 entreprises de toutes nationalités, S. Berger (2005) montre que la recherche des salaires les plus bas n'est pas forcément une stratégie gagnante. L'enjeu de la mondialisation consiste précisément pour chaque entreprise à trouver les bonnes façons de s'y adapter en fonction de ses spécificités.

Ces nuances n'occultent pourtant pas l'existence d'un creuset commun à la plupart des grands pays industrialisés, au sein duquel figurent les mécanismes de financement des entreprises. Partout, bien qu'à des degrés divers, ces mécanismes ont connu le même type d'évolution. On constate ainsi, depuis le milieu des années 1990, l'émergence d'un nouveau type d'acteurs que sont les investisseurs institutionnels, à l'origine d'une transformation importante des modes de financement des entreprises ainsi que de leurs stratégies.

Les investisseurs institutionnels ont pour caractéristique principale de placer des liquidités pour le compte de tiers. Les plus nombreux d'entre eux sont constitués par des fonds qui n'ont qu'une obligation de moyens, celle de mettre en œuvre des techniques de placement pour obtenir un taux de rendement donné (Palpacuer F., Baudru D., 2002). Leur activité est régulée par un système de *benchmarking*⁸ de sorte qu'une forte pression concurrentielle s'exerce sur eux à court terme. Ils sont ainsi incités à accroître la valeur de leur portefeuille pour offrir à leurs mandants les taux de rentabilité les plus élevés.

Cette pression s'exerce à son tour sur les entreprises dans lesquelles ces investisseurs placent leurs fonds. Incitées à créer de la valeur et à augmenter le taux de rendement de leur investissement, les entreprises font ainsi de la création de valeur pour l'actionnaire (*shareholder value*) leur mot d'ordre dominant. Elles sont en effet amenées à se comporter de telle sorte qu'elles dégagent une valeur dans une fourchette définie par les investisseurs, afin que ces derniers continuent à les financer et ne s'évadent pas vers des placements plus rentables pour leurs mandants.

La particularité de ces mécanismes financiers relativement nouveaux réside dans le fait qu'ils ne se limitent pas au seul domaine financier : ils influencent également très directement les stratégies des entreprises qui se trouvent être massivement orientées, sinon exclusivement, dans le sens précisément de cette création de valeur. Concrètement, ce mécanisme se traduit par deux grandes séries de phénomènes :

- d'une part, des stratégies de regroupement/recentrage des firmes sur leur cœur de métier,
- d'autre part, la préférence pour la rémunération des actionnaires à court terme au détriment du développement de leurs activités à moyen et long terme.

On observe ainsi un rapprochement entre logiques financière et stratégique : il s'agit désormais de relier performance boursière, pensée stratégique et décisions opérationnelles. Le développement de ce qu'il est convenu d'appeler le « capitalisme patrimonial » se traduit, entre autres, par des phénomènes de restructuration et de réorganisation qui affectent aujourd'hui de nombreuses entreprises. Les opérations de fusions-acquisitions ont ainsi pris une importance croissante dans le monde entier, contribuant à la constitution de réseaux flexibles géants permettant aux entreprises membres de se regrouper pour faire front dans la course à la globalisation (Brabet, 2002). Comme l'explique B. Rorive (2005), l'entreprise réseau reste une « réponse apportée par les organisations à la nécessité de s'adapter à la

⁸ Un classement à court terme de leur performance relative est supposé éclairer les épargnants dans le choix du gestionnaire de leurs liquidités.

globalisation des marchés » (p. 63). Concrètement, l'entreprise réseau dissocie enveloppe organisationnelle et enveloppe juridique des firmes qui sont alors combinées de diverse manière selon les objectifs recherchés (réingénierie, externalisation, assemblage, association), brouillant ainsi définitivement les frontières des entreprises. Il n'est alors pas rare de voir travailler ensemble sur un même site géographique des salariés appartenant à des entreprises différentes, ne bénéficiant ni des mêmes salaires, ni des mêmes avantages sociaux, alors même qu'ils exercent les mêmes activités correspondant aux mêmes emplois.

Ces mouvements, provoqués par le développement du capitalisme financier, touchent d'abord les dimensions organisationnelles des entreprises et des emplois mais ils affectent également très directement les modes de gestion du travail.

2.2. DES MODES DE GESTION DU TRAVAIL ET UNE FONCTION RH FORTEMENT BOUSCULES

Les mouvements de recentrage des firmes sur leur cœur de métier, que nous venons de décrire, affectent donc pareillement toutes les ressources qu'elles utilisent, y compris le travail. Il s'agit en effet de diminuer les coûts de production et les délais au travers de la flexibilité de l'emploi et des rémunérations. Les nombreuses pratiques d'externalisation et de délocalisation contribuent de fait à modifier les conditions d'emploi et de protection des salariés concernés. Ces derniers perdent les avantages dont ils bénéficiaient dans les grandes entreprises et qu'ils ne peuvent retrouver dans des petites entreprises précisément dépendantes des grandes et contraintes de réduire leurs coûts. Par exemple, dans l'automobile, la constitution de « parcs industriels fournisseurs » a été décrite par Adam-Ledunois et Renault (2006). Ces structures permettent de réunir en un même lieu un constructeur automobile et ses fournisseurs de proximité, obligeant ces derniers à conformer leur organisation à celle de leur donneur d'ordres, les soumettant de fait à une dépendance prononcée, en particulier en termes de rythme de production. Si cette organisation permet au constructeur d'opérer à bon compte des transferts d'activité et de personnel, la différenciation des salaires et des conditions de travail et d'emploi constitue une source de mécontentement de la part du personnel et une menace pour les employeurs qui craignent la propagation rapide d'éventuels conflits.

Dans les différentes formes de réseaux identifiées par B. Rorive (2005), la GRH évolue selon des modalités qui, bien que spécifiques et contingentes à chacune des formes-réseaux analysées, transforment le lien salarial en relation transactionnelle dont la qualité repose en grande partie sur le bon vouloir des individus. Les salariés sont alors traités en fonction de ce qu'ils représentent comme atout concurrentiel nécessaire à la création de valeur. On assiste

bien à « l'érosion de la 'firme normale' et de l'employeur normal » (Adam-Ledunois, Renault, 2006) remettant du même coup en cause le fonctionnement des systèmes classiques de relations professionnelles.

De façon plus globale, on observe un phénomène de segmentation des ressources humaines dans ces grandes entreprises renvoyant à trois grands types de relations salariales (Beffa, Boyer et Touffut, 1999) :

- le régime de la flexibilité de marché : il concerne la transformation de l'emploi permanent en emploi temporaire, à temps partiel, en intérim ou de sous-traitance, pour des tâches standardisées et mal rémunérées dans des entreprises situées à la périphérie des grands groupes ;
- le régime de la stabilité polyvalente : il concerne les salariés qui bénéficient d'un marché interne et qui constituent la cible des politiques de gestion des ressources humaines ;
- le régime professionnel : il s'applique à un ensemble de travailleurs, pas toujours salariés, disposant de compétences recherchées (ingénieurs, analystes spécialistes des marchés ou du management), négociant individuellement leurs conditions d'emploi et de salaire, développant des carrières internationales et constituant pour les entreprises la cible de leurs politiques de hauts potentiels, dont ils représentent une ressource relativement rare, sensible et volatile.

Cette analyse renvoie à la représentation de l'entreprise flexible illustrant la « dualité » du marché du travail. Cette représentation rend compte désormais d'un *continuum* de groupes sociaux, allant du plus intégré au plus éloigné, variables dans leur composition. Par exemple, on trouve de plus en plus de cadres dans les groupes périphériques (Frickey , Primon, 2001 ; Cousin, 2004) alors qu'il y a quelques années, leur stabilité était quasi assurée.

Bien entendu, ces transformations du capitalisme, avec leur impact direct sur les stratégies de recentrage des firmes, ne se limitent pas aux grandes entreprises internationales. L'immense majorité des entreprises, même celles de taille plus modeste, se caractérisent également par une recherche accrue de flexibilité en matière de gestion du travail.

Ces transformations en profondeur des modes de gestion du travail obligent à s'interroger sur la GRH dans son ensemble et du même coup, sur la fonction RH. Celle-ci ne peut sortir indemne des profondes transformations que nous avons dessinées à grands traits : son fonctionnement, son organisation et, en définitive, sa position en tant que fonction « stratégique » se trouvent directement questionnées.

En effet, depuis son origine, la fonction RH semble victime d'une forme d'illusion. Certains - des praticiens mais pas seulement - ont cru que la montée en professionnalisation et l'accès à la position stratégique allaient de pair, d'où l'association constante de ces deux notions dans les discours relatifs à la GRH, essentiellement de la part des « spécialistes » de cette gestion. Or, les transformations actuelles des entreprises et de leur GRH, si elles accréditent bien l'idée d'une pratique réellement « professionnelle », prouvent aussi combien les spécialistes de GRH, les membres de la fonction RH, peinent à participer à - si ce n'est à influencer- la stratégie des entreprises. Dans les grandes entreprises communautaires, fortement intégrées, le mythe d'une grande fonction, à la fois professionnalisée ET stratégique, a pu acquérir un semblant de crédibilité. L'évolution des formes d'entreprise autant que la transformation du lien salarial jettent désormais une lumière un peu crue sur ce qui n'était qu'une apparence. Après tout, la fonction RH ne fait aujourd'hui que connaître le sort réservé aux juristes ou aux comptables, par exemple qui, tout en étant très professionnels, ne sont pas pour autant stratégiques...

La stratégie des entreprises se détermine aujourd'hui principalement, voire exclusivement, selon une logique financière, déclinée ensuite jusqu'à établir les nouvelles exigences exprimées à l'encontre de la fonction RH. Ainsi, les règles de fonctionnement de la GRH se transforment et les acteurs en charge de responsabilités qui relèvent de la GRH ne sont plus non plus les mêmes, si bien que les approches classiques de la fonction RH ne suffisent plus à rendre compte des mouvements qui la traversent. Ces derniers interrogent les fondements habituels, que nous avons explicités en première partie, retenus comme indices d'une professionnalisation incontestable. Il nous semble au contraire que celle-ci ne répond plus aujourd'hui à des critères qu'il est même possible de démonter un à un. C'est ce à quoi nous allons maintenant procéder dans notre troisième partie, et qui nous conduira à développer une vision plus à même de rendre compte du caractère profondément dynamique de cette professionnalisation.

3. LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : UN ESPACE PROFESSIONNEL QUI ECHAPPE AUX APPROCHES FONCTIONNALISTES TRADITIONNELLES

3.1. LA FRH N'EST PAS UNE PROFESSION « SEPARÉE »

Les évolutions que nous venons de dessiner à grands traits nous rappellent que la fonction RH ne peut *in fine* pas être analysée séparément du système professionnel auquel elle appartient et

dont elle est issue. En effet, à force de regarder la fonction RH de l'intérieur et de contempler ses spectaculaires développements des trente dernières années, on a pu en venir à oublier que cette fonction appartient *nolens volens* à un système professionnel plus vaste : celui des fonctions gestionnaires, que les transformations évoquées en deuxième partie confrontent toutes à une problématique commune de légitimation/mise en cause.

De fait, les sociologues qui s'intéressent à la gestion et à sa sociologie ne la réduisent pas aux seuls spécialistes dont la fonction se réduirait aux contours d'une discipline scientifique. En effet, un raisonnement purement disciplinaire, s'il est nécessaire à l'enseignant ou au chercheur en gestion pour construire et diffuser un savoir, n'est pas forcément un cadre pertinent pour orienter, décrire ou même comprendre les pratiques sur le terrain. Si cela est vrai en stratégie (Martinet, 2000), il en va de même dans les « disciplines fonctionnelles » de la gestion telles que la GRH.

Il nous semble de ce point de vue que l'histoire de la fonction Ressources Humaines, principalement envisagée par des chercheurs ou des enseignants en GRH, a surtout mis en avant et traité de l'émergence, la place et le rôle dans les entreprises de spécialistes en lesquels la fonction (pratique) se confondrait avec les contours de la discipline (académique) qu'est la gestion des ressources humaines.

Or, les sociologues nous rappellent que la gestion, plus qu'une profession telle que l'envisagent les sociologues fonctionnalistes ou les approches dominantes de la fonction RH, constitue en réalité un « espace professionnel » qui n'est pas peuplé de spécialistes dont le champ d'action se confondrait avec une discipline (ou un ensemble de disciplines) académique(s) : « C'est en reprenant le processus historique d'invention de la gestion qu'il est possible de voir émerger un espace professionnel, rassemblant ceux qui deviennent les experts de la gestion : cadres et managers, enseignants et chercheurs en gestion, consultants et prescripteurs de solutions de gestion. » (Boussard, 2008, p. 157).

Autrement dit, la fonction Ressources Humaines ne nous semble pas faire exception aux tendances qui affectent l'ensemble de l'espace professionnel de la gestion : si, pour un temps, les spécialistes internes aux entreprises, dont le champ d'action se confondait avec le champ disciplinaire de la GRH, ont pu « institutionnaliser » leur pratique et leurs savoirs au point d'acquérir une forme d'hégémonie dans l'espace professionnel de la GRH, nous faisons l'hypothèse que les évolutions récentes des organisations pointées en deuxième partie ont bousculé cette hégémonie et ont favorisé l'entrée ou le retour sur scène d'acteurs « qui

proposent de nouvelles modalités d'action et qui leur construisent une légitimité de toutes pièces » (*ibid.*).

En effet, les transformations des organisations et de leur gouvernance affectent profondément la capacité des gestionnaires – quelle que soit leur fonction – à décider eux-mêmes des critères et de la mesure de leur propre efficacité. Et, comme les autres fonctions gestionnaires, la fonction RH apparaît aujourd'hui comme un champ de bataille mettant en scène des acteurs cherchant à s'arroger le monopole de la définition et de l'évaluation de ce qu'est une fonction « efficace ». Sa légitimité et celle de ses spécialistes ne sont pas établies en soi, mais dépendent avant tout de sa capacité à prouver qu'elle est aussi (voire plus) efficace et indispensable que les autres fonctions avec lesquelles elle est autant en concurrence qu'en situation de complémentarité. La vraie difficulté est que, selon les parties prenantes concernées, les critères de cette « efficacité » varient du tout au tout.

D'une part, on observe un intérêt de plus en plus marqué pour la rentabilité de la GRH et la performance financière de la fonction RH, ce dont témoigne l'engouement pour les notions de « productivité RH » (voir notamment l'enquête CEGOS) et l'application au domaine RH d'indicateurs inscrits dans une logique de contrôle de gestion. On peut y voir un signe de la diffusion d'une logique issue du capitalisme financier traversant l'ensemble des activités de l'entreprise jusqu'à la gestion du travail : désormais, la notion de performance économique domine et la préoccupation de la mesure en GRH se répand. La fonction RH se trouve ainsi sommée, comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, de s'interroger sur sa rentabilité pour justifier son existence : la « bonne GRH » est désormais celle qui contribue à la performance économique de l'entreprise. Elle ne peut plus se contenter de satisfaire à quelques indicateurs simples - même s'ils restent utilisés -, tels que les taux d'absentéisme et de turnover ou la fréquence des accidents du travail.

D'autre part, si son efficacité « économique » constitue un argument de crédibilité et de reconnaissance auprès des actionnaires, la GRH doit aujourd'hui montrer son efficacité dans d'autres domaines et sur d'autres critères, correspondant aux exigences ou aux préoccupations des autres parties prenantes de l'entreprise⁹. En effet, de plus en plus de firmes - et en particulier leur GRH - sont soumises à de nouvelles formes d'évaluation, émanant souvent de nouveaux acteurs. La nouvelle législation sur le développement durable par exemple

⁹ Le Louarn et Wils (2001) montrent bien que la notion de performance organisationnelle et de la mesure de l'efficacité de la GRH n'ont pas le même sens pour toutes les parties prenantes et ils en développent une vision multicritérielle (pp. 29-33).

(présentation de bilans « verts »), ainsi que l'évolution de la gouvernance des entreprises (loi sur la sécurité financière), constituent autant de nouveaux défis pour les DRH.

Certes, ces attentes pour une vision élargie et réellement mesurée de la performance de la GRH ne sont pas récentes (voir le bilan social en 1977, par exemple), mais la nouveauté réside dans le passage de l'utilisation d'outils souvent confidentiels, autoproduits et à usage interne, à des mesures externes, fréquemment publiées et destinées à des parties prenantes de plus en plus diverses et externes.

Ces exigences souvent contradictoires en matière de performance affectent les spécialistes de la Fonction RH qui, d'une part, ont de plus en plus de mal à questionner une éthique ou une déontologie propres autres que celles des gestionnaires en général (l'intrusion des questions classiques de *business ethics* dans la plupart des manuels récents de GRH en témoigne) et qui, d'autre part, se trouvent en quelque sorte « ramenés » dans un espace professionnel de la gestion à l'écart duquel ils ne sauraient rester et des règles desquelles ils ne sauraient s'affranchir durablement. Ils se voient en quelque sorte rappeler qu'ils sont des gestionnaires « comme les autres » et que leur pratique fait l'objet des mêmes débats que celle de leurs collègues gestionnaires : sont-ce les spécialistes qui sont à même de décider des orientations de la fonction ? Les gestionnaires (managers comme spécialistes) détiennent-ils seuls les clés de l'entreprise et de sa gouvernance ? L'espace gestionnaire ne s'est-il pas « élargi » à de nouveaux acteurs qui consacrent l'incapacité des gestionnaires à « fermer » cet espace et à empêcher d'autres parties prenantes de s'y immiscer ?

Par ailleurs, obéissant à une logique fondée sur des indicateurs avant tout financiers (Aoulou et Béal, 2007), les politiques actuelles de GRH reposent la question du caractère stratégique ou non de la fonction RH entendue au sens du groupe professionnel constitué par les spécialistes de la GRH. En effet, alors que les années 1980 prédisaient son accession imminente au rang de fonction stratégique, les enquêtes récentes (Pichault, 2004) évoquent une réalité plus mitigée. Par exemple, une analyse de l'affectation du temps de travail des membres de la fonction RH d'entreprises belges montre une activité largement dominée par des tâches à faible valeur ajoutée, et lorsque le DRH est associé à des projets importants dans l'organisation (fusions, qualité totale, *reengineering*), c'est généralement en tant que conseiller : ce qui est en cause ici, c'est le statut du segment de l'espace professionnel constitué par les spécialistes fonctionnels, leur autonomie décisionnelle, mais aucunement l'espace gestionnaire en lui-même ou l'importance des enjeux dont il est l'objet.

3.2. LA FRH N'EST PAS UNE PROFESSION « UNIFIEE »

Cette caractéristique n'est assurément pas propre à la fonction RH et les sociologues qui étudient sur le terrain toutes les professions, mêmes celles qui sont *a priori* les plus homogènes, rencontrent des segmentations, des éclatements et des différenciations très importants. Comme le rappelle V. Boussard, l'espace professionnel de la gestion est « occupé par trois acteurs différents : les managers, les enseignants-chercheurs et les consultants » (Boussard, 2008, p. 159) ; à se concentrer sur les seuls spécialistes fonctionnels internes aux entreprises, on risque de prendre pour une « profession » un groupe professionnel qui n'est qu'une partie d'un « espace professionnel ».

De fait, si les approches fonctionnalistes de la professionnalisation insistent sur la capacité d'une profession à déléguer les tâches secondaires à des para-professionnels, les phénomènes ici en cause nous semblent relever d'une autre logique que celle de la délégation de l'intérieur vers l'extérieur. Par exemple, les prestataires vers lesquels sont externalisés des pans entiers de la GRH n'entretiennent pas seulement un lien de complémentarité avec leurs donneurs d'ordres : ils se trouvent également en concurrence avec eux et menacent parfois de les remplacer purement et simplement. Les approches interactionnistes des professions montrent bien qu'une profession existe lorsqu'elle parvient à stabiliser son domaine d'intervention, son territoire et à obtenir un « mandat » (Hughes, 1958) d'intervention exclusive lui permettant de limiter la concurrence. C'est ce mandat accordé pour un temps aux spécialistes internes de la GRH qui semble aujourd'hui menacé par l'émergence de nouveaux segments professionnels qui, à leur tour, revendiquent (notamment grâce à leur hyperspécialisation) une légitimité à assurer les activités classiques de la GRH. Une « profession » telle que la GRH ne constitue donc pas une communauté unie aux contours stabilisés, mais un ensemble de segments professionnels en concurrence permanente sur des territoires en redéfinition constante (Bucher, Strauss, 1961), ... ce qui constitue la marque de l'ensemble de l'espace gestionnaire.

De même, pour reprendre les termes d'Abbott (1988), les spécialistes internes de la GRH ont pu se faire reconnaître le monopole d'une compétence (au sens juridique du terme : Abbott emploie l'expression de *jurisdiction*) à traiter les questions de personnel. Aujourd'hui cette *jurisdiction* se trouve contestée, ce qui n'est ni original ni dramatique : Abbott insiste en effet sur le caractère toujours dynamique des professions et sur le fait que, contrairement à l'image que pourraient en donner les fonctionnalistes, les frontières des compétences sont

perpétuellement en mouvement. Dans une telle approche de la professionnalisation, la domination stabilisée d'une seule communauté, d'un unique groupe professionnel doté d'une identité partagée et d'une compétence durablement reconnue constitue davantage une exception, un moment, qu'une règle générale. C'est ce que nous rappellent les transformations actuelles de la GRH, lesquelles nous paraissent à ce point marquantes qu'elles mettent en cause la définition de règles et de savoirs suffisamment solides et « universels » (Brabet, 1993).

En premier lieu, la segmentation de la GRH, si elle a toujours existé, prend aujourd'hui une dimension supplémentaire : elle s'exerce au niveau des différents membres des réseaux d'entreprises flexibles et distingue ainsi les salariés, non plus seulement au sein d'une même entreprise, mais aussi en fonction de leur appartenance à l'un ou l'autre des membres de ces réseaux. Les salariés de la « tête de réseau » bénéficient généralement de conditions d'emploi et de salaires plus avantageuses que celles des salariés des simples sous-traitants ou fournisseurs¹⁰. Mais du coup, peut-on même considérer que les DRH de ces différentes structures ont encore des intérêts convergents, voire une conception similaire de leur pratique, quand la GRH des preneurs d'ordres dépend à ce point de celle des têtes de réseaux, lui sert d'amortisseur ou de pur outil de flexibilisation ? Elle contribue de fait à une certaine transformation de la GRH dans son ensemble, dans les grands réseaux flexibles, mais aussi dans la masse des entreprises moyennes ou petites qui en dépendent. L'unité de la profession semble ainsi difficile à assurer dans des réseaux comme ceux de l'automobile dans lesquels, par exemple, les économies de coûts de production à réaliser sont répercutées en cascade au sein de la chaîne des sous-traitants de différents niveaux. Autrement dit, l'unité même du groupe des spécialistes internes de la GRH nous semble être à reconsidérer.

De même, les études disponibles sur le secteur de l'agro-alimentaire (Brabet et *alii*, 2002) mettent en évidence l'existence d'une dualité entre une GRH globale, « élitiste », au sein des sièges sociaux concernant essentiellement les cadres dirigeants et une GRH locale, de plus en plus standardisée, à destination de tous les autres salariés (en particulier, les emplois de production pour lesquels il s'agit d'accroître la productivité et de réduire les coûts). Cela se traduit par d'importantes réductions d'effectifs, tant au niveau des groupes que des sites de production. Cette segmentation de la GRH selon les populations concernées à différents

¹⁰ Dans son étude sur les firmes agro-alimentaires, A. Seignour (2002) étudie les têtes de réseau, mais les restructurations du secteur semblent avoir eu des conséquences bien plus lourdes (fonte des effectifs, dégradation des rémunérations et des conditions de travail) dans les PME sous-traitantes du secteur que dans les multinationales donneuses d'ordres (p. 375).

niveaux reflète aussi l'existence de professionnels différents selon ces niveaux d'intervention. C'est la fiction d'un groupe professionnel unique qui éclate ici tant les réalités couvertes par ces différents niveaux de pratique sont disparates, voire antagonistes.

De manière plus générale, en lien avec le développement d'un modèle productif fondé sur la recherche de flexibilité, la GRH doit de plus en plus satisfaire des exigences très précises et fortement différenciées selon les populations. De nombreuses contributions de l'AGRH illustrent les modèles particuliers de GRH qui affectent des secteurs particuliers (comme les services) ou des populations telles que les personnels de recherche-développement, les commerciaux ou encore les seniors (Guerrero, Cerdin, Roger, 2004). Du coup, les règles d'activité tendent à se spécialiser au point que leur diffusion et leur transmission sous forme de savoir constitué deviennent de plus en plus improbables.

Cette problématique de la segmentation croissante de la GRH et des pratiques auxquelles elle donne lieu est inséparable de celle de ses acteurs : qui sont-ils ? Où sont-ils ? Une des caractéristiques du fonctionnement actuel de la GRH est certainement de faire intervenir un grand nombre d'acteurs dont une part croissante ne se situe justement plus dans l'entreprise. Si depuis longtemps, la fonction RH est « partagée » en interne avec la ligne hiérarchique et, dans une moindre mesure, avec les partenaires sociaux, il s'ajoute aujourd'hui à ces acteurs traditionnels des prestataires de toutes sortes qui exercent de fait les activités de la GRH pour l'entreprise qui utilise leurs services. Si les « managers » ont pu sembler s'imposer un temps dans le champ spécialisé de la fonction Ressources Humaines, les consultants et prescripteurs de pratiques – autre composante structurelle de l'espace gestionnaire – tendent à y revenir en force à la faveur des évolutions récentes des organisations.

Le développement et la banalisation de l'usage des TIC ont permis à de nombreux prestataires de se spécialiser dans la paye et les services administratifs connexes. De même, le champ de la formation est toujours plus largement occupé par des cabinets spécialisés proposant de multiples programmes pédagogiques dans le cadre de la formation continue, ainsi que tous les services liés aux obligations légales dans ce domaine. En outre, les cabinets de conseil couvrent largement le spectre des activités de la GRH : organisation, stratégie RH, développement des compétences, outils et méthodes de classification, de rémunération ou de prévoyance collective, recrutement, conseil juridique, etc. Pour citer quelques chiffres, 71 % des entreprises interrogées (Ernst & Young, IFOP, 2005) déclaraient externaliser une ou plusieurs fonctions de leur GRH, cette proportion montant à 88 % pour les entreprises de

moins de 1 000 salariés. La même étude révélait que, parmi les entreprises externalisantes, 49 % sous-traitaient la gestion de leur paie et 41 % leur formation professionnelle.

Ainsi la GRH, comme les autres fonctions de l'entreprise, est elle-même touchée par l'impératif de flexibilité (Merlane, 2006, p. 5) et affectée par ce modèle cœur-périphérie : elle fait l'objet de pratiques d'externalisation et de sous-traitance qui transforment profondément sa manière de travailler. La maîtrise des compétences nécessaires à la mise en place et au pilotage de l'ensemble des processus RH par une même entité (par exemple un service ressources humaines), voire une seule organisation, devient ainsi de plus en plus difficile.

Même en envisageant la situation en termes de complémentarité plutôt que de concurrence, les spécialistes de la fonction RH en entreprise voient leur mandat évoluer vers des rôles plus génériques d'acheteurs, d'architectes, de chefs de projet RH acceptant de ne plus maîtriser l'ensemble des règles et des dimensions de leur pratique. Si la ressource est segmentée (la population), ses gestionnaires le sont aussi et cette réalité dessine une GRH que nous proposons de qualifier, faute de mieux, d'« hyper-partagée ». Ainsi, la GRH semble présenter au moins une double apparence et se décliner selon deux idéaux-types marqués :

- les experts hyper-spécialisés. Salariés de l'entreprise (par exemple, les responsables paye actuellement très recherchés ou encore, dans le même domaine, les *compensation and benefits managers*) ou non, ils prennent en charge tout ou partie des différents processus de GRH, sous la responsabilité d'un « DRH », d'une autorité dont les prérogatives, de fait, ont également évolué. Le terme « professionnel » revêt ici une acception proche du terme anglo-saxon *professional* ;
- le « DRH » à qui il revient d'organiser l'intervention cohérente et pertinente de cette offre d'expertise. D'où de fortes tensions et donc un modèle plus proche de la gestion des contradictions (Brabet, 1993), compliqué des relations différentes entre acteurs concernés, en particulier en termes de statut juridique : il ne s'agit plus seulement de gérer ses propres salariés, mais de gérer des contradictions entre groupes d'entités diverses, parfois liés par des relations « commerciales » avec des prestataires extérieurs. Ce profil se caractérise alors davantage par un mode d'intervention (coordination, arbitrage, gestion de projet, recherche de prestataires selon des modèles d'achat) qui ne lui est pas spécifique, davantage que par un savoir suffisamment autonome et précis pour être transmis et passible de règles. Sa compétence, comme celle de tout chef de projet, est plus généraliste que spécifique : il doit avant tout mobiliser des savoirs d'interface qui lui permettront de

dialoguer avec des spécialistes relevant de domaines de connaissances de plus en plus éclatés (juridiques, informatiques, pédagogiques, psychosociologiques, etc.) et éloignés de son propre cœur de métier au sens de la « discipline académique » enseignée sous le nom de GRH.

3.3. LA FRH N'EST PAS UNE PROFESSION « ETABLIE »

La fonction RH, si elle existe en tant que telle au sein des organisations, si elle renvoie à un certain nombre d'actes dont la nécessité n'est plus contestée, n'est donc pas systématiquement l'apanage de spécialistes spécifiquement formés à ce métier et qui constitueraient un groupe professionnel stable et incontesté. Pour le dire autrement, le contenu de la fonction ne dit rien quant à l'identité de ceux qui sont appelés à l'exercer et ce questionnement peut s'exercer dans plusieurs directions.

Tout d'abord, de nombreux DRH de grandes entreprises sont aujourd'hui issus de formations à caractère comptable et financier ou ont fait leur carrière dans ces métiers (Aoulou, Béal, 2007, p. 17). De même s'avère-t-il que les DRH des entreprises du CAC 40 (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003) ont des profils de formation qui n'en font pas *a priori* des spécialistes de la fonction : 35 % ont une formation à la gestion et aux affaires, 29 % sont des ingénieurs et des scientifiques, 20 % sont des juristes, 10 % sont issus de filières de sciences humaines et 6 % viennent d'autres filières. De même, rien n'est dit sur le temps pendant lequel ces individus exerceront effectivement une fonction de DRH : ne font-ils qu'y passer ? Est-ce l'achèvement de leur carrière ou un tremplin vers autre chose ? Quel sera leur devenir, au-delà du moment où ils sont saisis par la photographie de l'étude ?

Autrement dit, ce n'est pas parce qu'une offre de formation abondante existe en GRH que ceux qui en sont issus accèdent aux postes de direction dans les organisations : peut-être cela sera-t-il le cas à l'avenir quand tous les spécialistes formés ces dernières années seront en âge d'accéder à de hautes responsabilités, mais rien ne le garantit : « On peut se demander si la situation va changer quand arriveront au faîte de leur carrière tous les professionnels formés dans des troisièmes cycles de gestion du personnel : il est en effet trop tôt pour savoir si ces personnes vont demeurer des professionnels spécialistes de la fonction ou s'ils parviendront à intégrer les comités de direction à la plus haute responsabilité. » (Thévenet et *al.*, 2007, p. 79).

Pour l'heure, les individus qui ont fait leur « carrière » dans la GRH peinent à protéger un monopole d'exercice de la fonction dans ce type d'organisation, contrairement à d'autres,

capables à la fois d'intégrer les problématiques économiques de la gouvernance et à maîtriser les savoirs d'interface que nous venons d'évoquer. Pour paraphraser C. Dubar et P. Tripier, « il y a autant, sinon plus, de mouvements de déprofessionnalisation que l'inverse » (Dubar, Tripier, 1998, p. 248) et la fonction RH est bien le lieu de plusieurs dynamiques professionnelles qui coexistent ou sont en concurrence sur des temporalités plus ou moins longues. Si les « professionnels » de la GRH ont paru s'imposer dans les années 1980, leur règne peut fort bien s'avérer à l'avenir n'avoir été que temporaire et ils se trouvent aujourd'hui en concurrence avec d'autres segments de l'espace gestionnaire, concurrence qui nous oblige à nous souvenir qu'une approche en termes de disciplines séparées ne permet pas de comprendre que l'espace professionnel de la gestion est certainement beaucoup plus poreux et « ouvert » que ne le suggèrent les enseignants et les chercheurs qui tentent d'établir des frontières entre leurs domaines d'influence.

A ce titre, si nous avons pu évoquer la montée d'hyper-spécialistes (de la paie, du recrutement, de la formation...) œuvrant dans les organisations ou chez leurs prestataires, toute la question est de savoir si ces spécialistes sont réellement des spécialistes... de la GRH. En effet, il serait ainsi particulièrement intéressant de savoir quels profils embauchent les prestataires spécialistes des SIRH, du recrutement, de la formation : s'agit-il de profils typiquement RH ou aussi (voire principalement) d'informaticiens, de psychologues cliniciens, de juristes ? Là encore, il n'est pas possible d'en préjuger et seule une sociologie fine de ces organisations et une bonne connaissance de la « part de marché » de ces prestataires en termes d'emplois dans la fonction RH permettraient de savoir si, pour des postes à ce point spécialisés et techniques, une compétence en GRH est vraiment aussi nécessaire que pour une fonction généraliste.

Enfin, il ne faut pas oublier un questionnement qui n'a cessé de traverser l'histoire de la fonction depuis ses origines et qui a connu un regain d'importance dans les années 1990 : a-t-on vraiment besoin de spécialistes de la fonction ou, pour le dire autrement, le véritable gestionnaire des ressources humaines ne serait-il pas le manager de proximité auquel il conviendrait, pour plus de pertinence, de confier des responsabilités qui seraient mieux exercées si elles étaient prises en charge au plus près du « terrain » ? C'est le fameux parti pris du « tous DRH » (Peretti, 2006) qui ne fait que revivifier, à la lumière des exigences budgétaires et des possibilités ouvertes par les NTIC et l'*outsourcing*, un débat engagé dès les années 1960 par un D. Dugué Mc Carthy (directeur du personnel de la SNECMA et membre de la première heure de l'ANDCP) qui prétendait que « le professionnalisme (...) c'est la

spécialisation considérée comme une fin en soi, nécessairement basé sur le repli de la « fonction personnel » sur elle-même et sur une connaissance toujours plus approfondie des techniques » (Dugué Mc Carthy, 1966, p. 155). Autrement dit, il s'agit pour la fonction Personnel de « travailler à sa destruction » en formant mieux les responsables à la prise en charge des questions humaines, en leur donnant à la fois la conscience, les conseils et les outils nécessaires pour, à terme, pouvoir se passer de spécialistes : la fonction Personnel est « avant tout une fonction de l'encadrement ». Ce débat, déjà ancien, n'est pas tranché et sa rémanence prouve que la fonction Ressources Humaines au sens de spécialistes professionnalisés n'est pas véritablement établie et reste en discussion jusqu'à aujourd'hui : l'espace professionnel gestionnaire est peuplé de « managers » au sens large et pas seulement de spécialistes nantis d'un savoir disciplinaire et la fonction ressources humaines ne saurait y faire exception.

3.4. LA FRH N'EST PAS UNE PROFESSION « OBJECTIVE »

Au bout du compte, la question à laquelle seule une approche de type prosopographique ou fondée sur des récits de vie, des témoignages, pourrait apporter une réponse satisfaisante, est de savoir si des individus, par leur parcours, leur identité professionnelle, leurs valeurs se reconnaissent et se définissent subjectivement en tant que membre de cette profession. Car nous nous sommes jusqu'à présent intéressés seulement à des « faits sociaux » constatables. Mais les sociologues des professions contemporains, emboîtant le pas à M. Weber et à son approche compréhensive de la société, pensent que « non seulement les « faits professionnels » sont des processus, mais ce sont des processus identitaires, des formes typiques de trajectoires individuelles et de « mondes sociaux », des systèmes de croyances et de pratiques (...). Le déterminisme des structures, au sens fonctionnaliste (...) ou néo-marxiste (...) ne peut plus faire fi des subjectivités construites socialement, au sens interactionniste (...), ou néo-webériennes (...). » (Dubar, Tripier, 1998, p. 249).

Autrement dit, ce n'est pas parce qu'un individu n'a pas été formé à la GRH au cours de sa formation professionnelle initiale ou que cette fonction n'a occupé qu'une partie infime de sa carrière qu'il ne se définit pas comme étant un spécialiste de ressources humaines. *A contrario*, un individu qui aura été spécialisé dans ce domaine ou y aura effectué l'essentiel de son parcours professionnel ne sera pas forcément reconnu par autrui ou ne se considérera pas nécessairement comme faisant partie de cette profession. Si cette interrogation vaut pour

toutes les professions, elle est en particulier pertinente pour une fonction RH non seulement récente, mais – on l’a vu – encore en forte discussion quant à ses finalités, son unité, voire sa nécessité même à être exercée exclusivement par des spécialistes.

Nous ne pouvons donc pas nous contenter des signes « objectivistes » issus des approches fonctionnalistes dominantes évoqués en première partie pour conclure définitivement que la fonction RH est ou n’est pas une « profession ». Le recours à des sociologies interactionnistes ou compréhensives des professions devient alors indispensable pour décrire et comprendre des évolutions actuelles qui, si elles ne remettent pas en question les caractéristiques acquises de la fonction, affectent profondément sa capacité à répondre à l’idéal démontré en première partie.

CONCLUSION

Au bout du compte, il nous semble que les approches classiques – plutôt inspirées par une conception fonctionnaliste des professions – de la fonction Ressources Humaines ont contribué à créer une apparente, mais illusoire, « exception RH » dans laquelle un groupe professionnel constitué d’experts aurait acquis un monopole d’exercice et de légitimité sur cette fonction. Notre contribution a essentiellement visé à montrer que, notamment à la faveur des transformations actuelles des organisations, la fonction RH n’est ni plus, ni moins qu’une partie de l’espace professionnel de la gestion. Comme lui, elle est le théâtre d’une relation multiforme nouée entre des acteurs qui sont certes des managers (qui ne sont pas les seuls experts liés à la seule discipline GRH, ni même uniquement des « experts » comme en témoigne le rôle des hiérarchies ou d’autres parties prenantes qui acquièrent ou retrouvent progressivement un rôle dans la gestion même des organisations), mais aussi des consultants.

Il reste alors à rappeler le rôle central d’enseignants et de chercheurs, dont le discours a surplombé toute notre première partie. Ce sont eux en effet qui ont « fabriqué » une histoire de la fonction mettant en scène un héros expert et « professionnel » dont la montée en puissance consacrait la légitimité, le caractère profondément « pratique » et l’importance des savoirs, par ailleurs produits par certains d’entre eux : au nom de quels enjeux pour leur discipline elle-même, fragile et poreuse aux autres ? Avec quelles préoccupations d’affirmation ou de mise en concurrence ? Avec quelles ambitions praxéologiques ou prescriptives à l’égard des managers et des praticiens ?

Ce papier n'avait pas pour objet d'analyser la véritable et complexe dynamique se nouant entre ces différents acteurs de l'espace professionnel de la gestion, même dans le champ limité de la GRH. Mais il nous paraît acquis, au terme de notre contribution, que l'envisager vraiment ne pourra se faire sans une « in-discipline contrôlée, source de connaissance praticable » (Martinet, 2000, p. 120), tant interroger la fonction RH à la lumière et dans le seul cadre de la discipline GRH a pu conduire à vouloir confondre fonction et discipline et à introduire entre le champ organisationnel et le champ académique une homologie structurale qui n'a pas lieu d'être.

Bibliographie :

- ABBOTT A. (1988), *The System of Professions, an Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago and London, The University of Chicago Press.
- ADAM-LEDUNOIS S., RENAULT S. (2006), « Parcs industriels fournisseurs : l'incontournable menace sociale », *Actes du XVII^{ème} congrès de l'AGRH*
- AMABLE B. (2005), *Les cinq capitalismes*, Paris, Seuil.
- AOULOU Y., BEAL E. (2007), « Les dégâts de la course au surprofit », *Liaisons sociales Magazine*, février, pp. 14-23.
- BEFFA J.-L., BOYER R., TOUFFUT J.-P. (1999), « Les relations salariales en France. Etat, entreprises, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*, n° 107.
- BERGER S. (2006), *Made in monde : les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Seuil.
- BESSEYRE DES HORTS C.-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation.
- BOUCHEZ J.-P. (1999), « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in WEISS D. (coord.), *Les ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation, pp. 7-51.
- BOURNOIS F., ROJOT J., SCARINGELLA J.-L. (2003), *Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40 : synthèse et fiches pratiques*, Paris, Editions d'Organisation.
- BOUSSARD V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- BRABET J. (1999), « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en gestion des ressources humaines ? », *Gérer et comprendre*, décembre, pp. 72-85.
- BRABET J. et alii (2002), « Globalisation et financiarisation des stratégies d'entreprise : quel modèle émergent de GRH ? Le cas des multinationales de l'agro-alimentaire en Europe », *Cahiers de l'ERFI*, n° 24, novembre.

- BRABET J., coord. (1993), *Repenser la Gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.
- BUCHER R., STRAUSS A. (1961), "Profession in Process", traduit dans : STRAUSS A., *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1992, pp. 67-86.
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2007), *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théories*, Paris, Dunod (3^{ème} éd.).
- COUSIN O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.
- DUBAR C., TRIPIER P. (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.
- ERNST & YOUNG - IFOP (2005), *Baromètre Outsourcing 2005. Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Paris, Ernst & Young.
- FAYOL H. (1999), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod (édition originale : 1916).
- FOMBONNE J. (1988), « Pour un historique de la fonction personnel » in WEISS D. (dir.), *La fonction ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation, pp. 49-138.
- FOMBONNE J. (2001), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert.
- FREIDSON E. (2001), *Professionalism : the Third Logic*, Chicago, The University of Chicago Press.
- FRICKEY A., PRIMON J.-L. (2001), « Du diplôme à l'emploi : des inégalités croissantes », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 177-186.
- GALAMBAUD B. (1991), *Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, Paris, ESF, 2^{ème} éd.
- GAZIER B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- GREAU J.-L. (2005), *L'avenir du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- GUERRERO S., CERDIN J.-L., ROGER A., (coord.) (2004), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.
- HUGHES E. C., (1958), *Men and their Work*, Glencoe, The Free Press.
- IGALENS J., ROGER A. (2007), *Master Ressources Humaines*, Paris, Eska.
- KERN M., SCHUMANN H. (1985), *La fin de la division du travail ?*, Paris, Presses de la MSH.
- LAUFER J., AMADO-FISCHGRUND G., TREPO G. (1978), *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Paris, Flammarion.

- LE LOUARN J.-Y., WILS T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Liaisons.
- LUCIER C., WHEELER S., HABEL R. (2007), *The Era of the Inclusive Leader*, Mc Lean, Booz Allen Hamilton Inc.
- MARTIN-HOUSSART G. (2001), « De plus en plus de passages vers un emploi stable », *Insee première*, n° 769, avril.
- MARTINET A.-C. (2000), « Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Pavis, Vuibert.
- MEIGNANT A. (2004), *Le DRH, partenaire stratégique*, Paris, Liaisons.
- MERLANE (2006), « Baromètre Outsourcing RH 2006 », *Merlane au cœur du management*, n° 15, novembre-décembre, pp. 4-5.
- PALPACUER F., BAUDRU D. (2002), « Influence des dynamiques actionnariales sur les choix stratégiques des firmes : l'étude du cas des multinationales agro-alimentaires », *Actes du XIII^{ème} congrès de l'AGRH*, pp. 157-168.
- PERETTI J.-M. (2001), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, 6^{ème} éd.
- PERETTI J.-M. (2006), *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation, 3^{ème} éd.
- PICHAULT F. (2004), « Le rôle des DRH : que sont les promesses devenues », in BOURNOIS F., LECLAIR P. (coord.), *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica, pp. 25-38.
- REALE Y., DUFOUR B. (2006), *Le DRH stratège. Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Paris, éditions d'Organisation.
- RORIVE B. (2005), « L'entreprise réseau revisitée », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n° 79, mars, pp. 63-72.
- SEIGNOUR A. (2002), « Vers un modèle de gestion des ressources humaines des firmes globales : le cas des industries agro-alimentaires », *Actes du XIII^{ème} Congrès de l'AGRH*, Nantes, 21-23 novembre, pp. 371-383.
- THEVENET M., DEJOUX C., MARBOT E., BENDER A.-F. (2007), *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Paris, Pearson Education.
- WILENSKY H. (1964), "The Professionalization of Everyone?", *American Journal of Sociology*, 2, pp. 137-158.