

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE À L'HEURE DE LA FLEXIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES : L'EMPLOYABILITÉ EST-ELLE UN ARGUMENT VIABLE ?

Plaçant l'intérêt des parties prenantes non sociétaires (comme les employés) au même degré d'importance que ceux des actionnaires, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), en tant que concrétisation du développement durable par les entreprises, s'est imposée à ces dernières. Sur un autre plan, la flexibilité devient un aspect qui, bien que relativement ancien, est de plus en plus admis comme une voie possible d'un accroissement de la compétitivité de l'entreprise, voire d'une réorientation indispensable à sa viabilité. Cependant, la flexibilité (plus particulièrement dans sa dimension quantitative) est souvent décriée en raison des conséquences sociales qui peuvent découler de son adoption. Précarisation des salariés, compétition sur les coûts de main-d'œuvre entre sous-traitants, rupture du lien entre entreprise et travailleurs... : la flexibilité semble, par certains aspects, faire partie des pratiques « antisociales ». À partir de là, on voit mal comment une firme soucieuse d'adhérer à la logique sociale prônée par la RSE pourrait aussi se prévaloir d'une certaine flexibilité. Pourtant, dans la pratique, les logiques de la flexibilité et de la RSE semblent cohabiter.

Par **Moez BEN YEDDER*** et **Lotfi SLIMANE****

* Assistant à la Faculté des Sciences Juridiques Économiques et de Gestion, Université de Jendouba, Doctorant à l'Institut Supérieur de Gestion, Université de Tunis.
Moezbenyedder@yahoo.fr

** Maître-assistant à l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises, Université de la Manouba.
lotfi.slimane@yahoo.fr

Cet article a pour objectif d'examiner les possibilités et les limites de l'intégration de ces deux logiques, à travers l'examen critique de la notion d'employabilité, qui semble constituer leur terrain de rencontre le plus plausible. Ainsi, nous exposerons les raisons qui font que les entreprises adhèrent à la RSE ou à la flexibilité, en présentant successivement les fondements de l'une et de l'autre. Par la suite, nous évoquerons les avantages et les contraintes de l'adoption de la flexibilité. Une première lecture montre que l'adhésion simultanée aux principes de la RSE et à la logique de la flexibilité est tout à fait plausible, pour peu que l'entreprise investisse dans l'employabilité de ses salariés : ceux-ci ne seraient plus laissés pour compte, en cas de réajustement d'effectifs, puisque l'entreprise leur aurait donné les moyens de retrouver un emploi. Toutefois, une deuxième lecture, mettant en exergue les postulats sous-jacents au concept d'employabilité, invite à plus de prudence en matière d'intégration des deux logiques précitées.

LA RSE, ENTRE L'IDÉAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE

Il va sans dire que l'histoire de la notion de RSE occupe une place singulière dans la littérature managériale. Concept ancré dans l'air du temps à l'époque du *New Deal* américain, puis tombé en disgrâce à l'époque du libéralisme triomphant (qui avait cantonné l'entreprise dans un rôle purement économique), la RSE est depuis le début de notre vingt-et-unième siècle en plein renouveau, dans une version non seulement plus universelle et se réclamant des principes du développement durable (ACQUIER *et al.*, 2005), mais aussi plus pragmatique et proche des préoccupations managériales.

La RSE : contribution de l'entreprise au développement durable

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition de la RSE, celle qu'en donne le Livre vert de la Commission des Communautés européennes (CCE) (2001) semble être la plus largement admise. Elle a été retenue par de nombreux auteurs tant européens qu'anglo-saxons. Selon la CCE, la RSE serait « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001, p.3).

En 1953, Howard BOWEN a posé les fondements de la RSE, dans son ouvrage intitulé *The social responsibilities of the businessman*. Pour ACQUIER et GOND (2005), cet ouvrage fait prévaloir deux principes. Premier principe : les hommes d'affaires doivent se

limiter à la prise de décisions allant dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par l'entreprise. Deuxième principe : la prise en compte par l'entreprise de certaines préoccupations sociales doit être l'expression d'une démarche volontaire. La définition de CARROLL (1979), qui a longtemps prévalu dans la littérature, souligne que la RSE intègre l'ensemble des obligations économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de l'organisation envers la société à un moment donné. L'idée sous-jacente est que les entreprises ont certes pour rôle de faire des profits et de se conformer à la loi, mais aussi d'aller au-delà de ces aspects.

Si la RSE est souvent utilisée comme synonyme du développement durable, il existe une différence significative entre ces deux concepts. Pour DAUDÉ et NOËL (2005), le développement durable est une notion politique qui s'applique, tout d'abord, aux États, dans la définition de leur politique économique et sociale. Néanmoins, ce concept est supposé intégrer plus largement la société (notamment, les entreprises) pour pouvoir être effectivement mis en œuvre. Son déploiement au sein de l'entreprise consiste en l'adoption de pratiques socialement responsables par les diverses fonctions de la firme (REYNAUD, 2006). La RSE apparaît comme une appropriation du concept de développement durable par les entreprises, qui les renvoie à leurs engagements dans les domaines écologique et social (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELÉE, 2004). Aujourd'hui, la RSE est tout aussi enracinée dans la pensée et la pratique managériales que l'est le développement durable dans les sphères politique et institutionnelle. Dès lors, il paraît difficile d'imaginer que les firmes ne l'adoptent pas comme référence.

De l'obligation d'être responsable

C'est sous le poids des mutations affectant les contextes économique, social et sociétal que le mouvement de la responsabilité sociale a pris son essor. Désormais, il semble difficile, pour une entreprise (surtout si elle est d'une taille significative et si elle œuvre dans un secteur d'activité « exposé »), de ne pas adhérer à cette logique (ROWLEY et BERMAN, 2000). Parmi les facteurs qui ont incité les entreprises à le faire, on peut citer les éléments suivants :

- L'affrontement entreprises/organisations non gouvernementales : pour FRANKENTHAL (2001), le point de rupture se situe au milieu des années 1990, à l'occasion du « clash » intervenu entre la compagnie pétrolière Shell et la société civile (dont les ONG environnementales). DOH et GUAY (2006) rappellent qu'à cette époque, Shell avait dû faire face à une levée de boucliers des ONG écologistes, qui avaient eu connaissance des intentions de la compagnie pétrolière de couler en haute mer une plateforme pétrolière devenue obsolète. Les ONG avaient alors lancé une campagne de boycott fortement médiatisée, qui avait

contraint Shell à recourir à des procédés plus respectueux de l'environnement pour le démantèlement de ses installations (ces auteurs mentionnent que la firme anglo-néerlandaise a su retirer des leçons de cette expérience, devenant une entreprise parmi les plus soucieuses de son environnement institutionnel et de sa réputation).

Une autre donne est apparue : la professionnalisation des ONG, qui rationalisent leurs méthodes de travail (QUÉINNEC, 2004). C'est notamment le cas de celles qui s'occupent de relations avec les entreprises et œuvrent désormais dans le cadre de mouvances collectives transnationales. Les médias modernes (Internet, notamment) mettent en lumière les écarts éventuels des entreprises et les ONG concrétisent cette visibilité sur un plan fonctionnel (ROBERTS, 2003) : ce sont elles qui créent et institutionnalisent de nouvelles normes, que les entreprises prennent en compte (DOH et GUAY, 2006). MOON *et al.* (2006) qui qualifient de « radical » le changement intervenu au cours de la dernière décennie dans les relations entre les entreprises et la société.

– La remise en cause de l'éthique des affaires : dépassant le cadre de l'affaire Shell, la plupart des auteurs font référence à des échecs en série essuyés par des entreprises américaines, des échecs dont ils font la cause essentielle de la remise à l'ordre du jour du concept de RSE. Les références aux scandales financiers et aux faillites des grands groupes américains de ce début de siècle sont nombreuses : ainsi, Enron, Arthur Andersen, Worldcom ou encore Xerox ont attiré, par leurs échecs, l'attention du public sur la RSE. DOH et GUAY (2006) signalent que c'est justement l'époque où les entreprises américaines et européennes (et plus particulièrement celles dont la réputation avait été ternie par le criticisme des ONG, comme Monsanto ou GlaxoSmithKline) ont mis en place leur stratégie de RSE.

Autres conséquences de ces scandales : la première se traduit par une intégration significative de l'éthique des affaires dans les cursus universitaires des *business schools* américaines, éthique qui fait l'objet d'un intérêt croissant, ces dernières années (ELIAS, 2004). La nouvelle génération de managers semble plus sensibilisée aux questions liées à l'éthique des affaires, en raison de cette intégration des principes de la RSE. Une deuxième conséquence concerne la montée en puissance de cette autre catégorie d'acteurs que sont les organismes de certification. Pour renforcer leur crédibilité aux yeux du public, les entreprises empruntent la voie de la certification de leurs produits, en recourant à ces organismes tiers (IGALENS, 2004a).

– Les initiatives institutionnelles de promotion de la RSE : plusieurs acteurs faisant office d'autorité

publique, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle supranationale, ont pris des initiatives visant à promouvoir la RSE. Parmi ces initiatives, on peut citer le Pacte Mondial promu par l'Organisation des Nations Unies (ONU) : il est fondé sur dix principes relatifs au respect de l'environnement, à celui des droits fondamentaux au travail et, enfin, à celui des droits de l'Homme (1). On peut aussi évoquer la Déclaration Tripartite sur les Multinationales du Bureau International du Travail (BIT), qui appelle les entreprises transnationales à respecter les droits fondamentaux des travailleurs dans tous les pays où elles opèrent (2). Au niveau européen, la publication par la CCE du Livre vert invitant les entreprises à se fixer des objectifs sociaux et environnementaux, à côté de leurs objectifs économiques, constitue probablement l'initiative la plus retentissante. Ces diverses actions peuvent être rattachées à la catégorie des *Soft-Law*, de par leur nature juridique non contraignante (DUPLESSIS, 2007). En revanche, les autorités publiques françaises sont allées beaucoup plus loin, avec l'adoption de la loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE), qui enjoint aux entreprises cotées en Bourse de pratiquer le *reporting* sociétal (ce qui les amène, *de facto*, à appliquer la RSE).

Pris dans leur ensemble, les facteurs que l'on vient d'évoquer constituent les éléments les plus visibles ayant amené les entreprises à opter pour la RSE. Mais d'autres facteurs ont joué un rôle indirect dans cette évolution : c'est le cas, notamment, de l'intérêt porté par le milieu académique à ce thème, concrétisé par l'émergence du courant *Business and Society*, dont les partisans tiennent à justifier l'existence (DÉJEAN et GOND, 2004). Signalons un débat en cours sur le caractère aléatoire du courant de la RSE (dont la diffusion ne serait qu'un effet de mode). Néanmoins, il va sans dire, qu'à l'heure actuelle, les entreprises (du fait des facteurs susmentionnés) sont invitées de manière plus au moins contraignante à s'inscrire dans cette dynamique et à afficher leur responsabilité sociale.

Néanmoins, parallèlement à ces pressions sociale et institutionnelle, la pression économique s'exerçant sur l'entreprise ne s'est jamais relâchée. L'on peut difficilement imaginer que les acteurs parties prenantes à la RSE n'en seraient pas conscients, et l'on peut supposer qu'ils ont su infléchir leurs exigences sociétales afin de garantir au concept une diffusion optimale.

« Tous responsables » (3) ? La RSE, entre la démocratisation et le nivellement par le bas

En 1958, alors que la littérature sur la RSE était encore balbutiante, LEVITT lança le débat sur le sujet, dans un article intitulé « Les dangers de la responsabi-

(1) www.unglobalcompact.org

(2) www.ilo.org /multi

(3) Titre de l'ouvrage de IGALÉNS (J.).

lité sociale » (4). La principale idée défendue par LEVITT (qui allait par la suite être reconnu comme l'un des théoriciens de la mondialisation) est que les entreprises ne doivent pas se substituer à l'État pour ce qui relève de son rôle social, mais se concentrer uniquement sur la production et la vente de biens et de services (MCWILLIAMS *et al.*, 2006). En 1970, FRIEDMAN lui emboîtait le pas, faisant état, dans un article à l'intitulé évocateur (« La responsabilité sociale de l'entreprise, c'est d'accroître ses profits » (5)), de ses critiques à l'encontre de la RSE. Depuis lors, les arguments de FRIEDMAN, père de la théorie économique néolibérale, sont omniprésents, même dans les textes les plus récents portant sur la RSE (ALLOUCHE *et al.*, 2004).

Sous le poids de telles critiques qui, à côté de leur virulence, trouvent un écho de par la notoriété académique de leurs auteurs, c'est une vision utilitariste de la RSE qui a émergé. Ainsi, pour FRIEDMAN (1970), la firme peut s'engager dans des actions sociales si, et seulement si, celles-ci sont susceptibles de lui éviter une action gouvernementale pouvant s'avérer coûteuse (paiement d'une amende), ou afin d'éviter une éventuelle réaction hostile du public. Plus récemment, on a évoqué le *business case*, qui fait référence au changement de politique de l'entreprise en vue d'y intégrer les visées de la RSE, tout en gardant pour objectif premier la profitabilité de la firme (DYLLICK et HOCKERTS, 2002 ; HOLLIDAY *et al.*, 2002). Les partisans du *business case* mettent en avant les retombées positives de la RSE pour les actionnaires. Les arguments avancés sont multiples. Tout d'abord, la RSE permettrait de limiter les risques d'une mauvaise gouvernance susceptible de nuire aux intérêts des actionnaires et elle améliorerait l'image de marque de la firme, la fidélité du consommateur, ainsi que les relations dans le travail. Ensuite, le volet environnemental de la RSE contribuerait à l'efficacité économique en permettant de diminuer la consommation des ressources et de réaliser des économies d'énergie. Enfin, la RSE rendrait l'entreprise plus dynamique, en stimulant la créativité par la mise en place de nouvelles orientations. L'approche du *business case* s'avère populaire auprès des entreprises, puisqu'elle leur permet à la fois de s'aligner sur les orientations de la RSE et de ne pas déroger à leur finalité économique première.

Néanmoins, pour certains tenants de la RSE, plus proches de la philosophie morale, le fait de sauver les apparences ne fait qu'affaiblir la sensibilité éthique de l'entreprise (ROBERTS, 2003). Dans la perspective kantienne de la morale, la bienveillance doit être intrinsèque à l'acte lui-même et non au souhait d'atteindre une finalité (L'ETANG, 1994). Autrement dit, une entreprise mettant en place des activités de RSE ne devrait pas s'attendre à une contrepartie, contrairement

à ce que soutiennent les tenants du *business case*. Il en va de même dans la perspective philosophique de LEVINAS, pour qui la responsabilité ne s'exerce qu'au profit d'autrui et en aucun cas avec une finalité intéressée (ROBERTS, 2003). L'exercice de la responsabilité s'effectue alors « malgré soi » ; elle ne s'inscrit ni dans la recherche d'une satisfaction quelconque, ni dans la perspective de l'atteinte d'un succès. La responsabilité ne se situe pas dans le cadre d'obligations mutuelles : elle se doit d'être une obligation à sens unique.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la RSE (plus particulièrement le rôle des fonctions liées aux relations publiques dans le déploiement du dispositif) suscite l'appréhension de certains. Plusieurs auteurs (mais aussi plusieurs acteurs sociaux, IGALENS, 2004b) ne seraient pas convaincus par la réorientation des comportements de l'entreprise qu'induirait la RSE. Dans cette optique, la transversalité du concept ne serait qu'illusoire, la mise en place et le déploiement du dispositif revenant plutôt aux professionnels de la communication et des relations publiques. Ainsi, PERRAULT (2003), par exemple, critique le Pacte Mondial, une initiative onusienne de promotion de la RSE, en affirmant que les entreprises sont libres de « publiciser leur adhésion et d'arborer fièrement le logo de l'ONU » (p. 6), alors qu'aucun mécanisme ne permet de vérifier leur adhésion réelle aux valeurs promues par le pacte. ALLOUCHE *et al.* (2004) signalent, à ce sujet, le fait que l'effort déployé par les entreprises pour présenter leur performance sociale est « incontestable ». Les rapports sur la RSE auraient ainsi pour objectif de donner une légitimité aux démarches mises en œuvre (GARRIC *et al.*, 2006). L'élaboration des rapports sociaux consacrerait la logique du « faire savoir », aux dépens d'une réflexion sur les manières de faire (ALLOUCHE *et al.*, 2004).

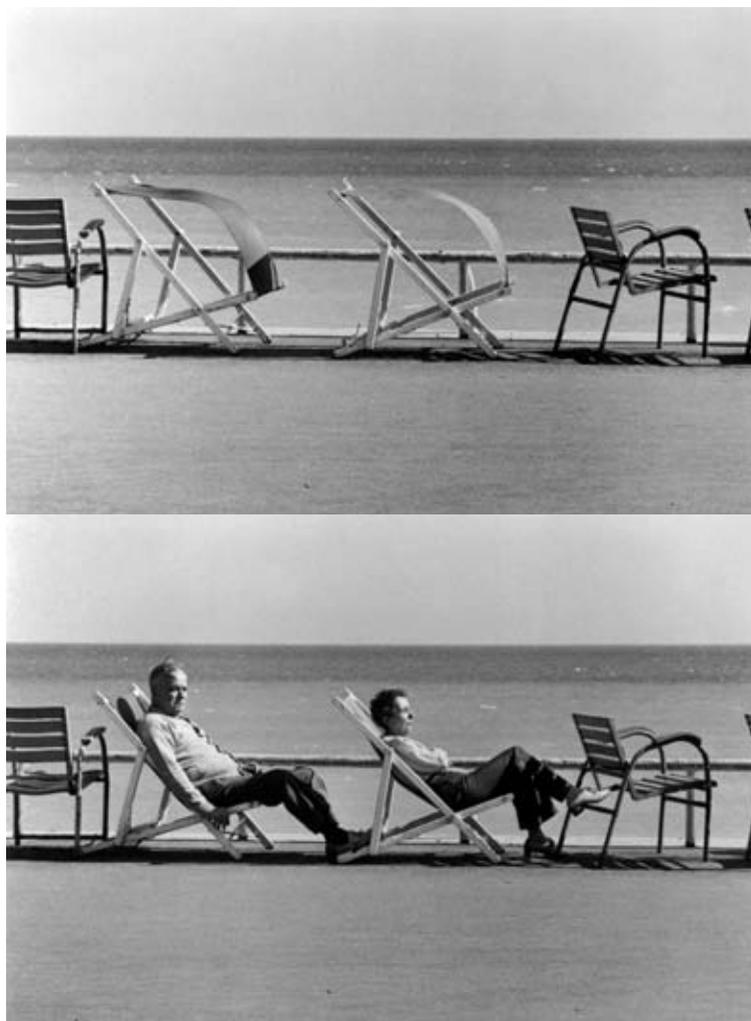
Dans un article, intitulé « La RSE est-elle une invention de la fonction Relations publiques ? », FRANKENTAL (2001) affirme qu'au niveau organisationnel, les attributions liées à la RSE sont, le plus souvent, rattachées au département Relations publiques. Pour L'ETANG (1994), les activités liées à la RSE et les activités de relations publiques sont tellement interconnectées qu'il devient évident que la RSE est en passe de devenir un outil au service des relations publiques. Ce caractère publicitaire et instrumental soulève des controverses autour du concept même de RSE. ROBERTS (2003) appelle ainsi à faire le distinguo entre ce qui constitue l'essence de la RSE et ce qui renvoie à l'image.

Dans les faits, plusieurs ONG restent réticentes à l'adhésion à des initiatives émanant d'entreprises se prévalant de la RSE (IGALENS, 2004b). Pour POUGNET-ROZAN (2006), l'aspect « mythique » du

(4) LEVITT (T.) The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, Septembre – Octobre 1958.

(5) FRIEDMAN (M.) The Social Responsibility of Business is to make profit, *New York Times Magazine*, 13 Septembre 1970.

concept entache sa réalité et nuit à la confiance du public à son égard. Le public dénoncerait des pratiques péjorativement qualifiées de *greenwashing*, dont la seule finalité serait d'enjoliver l'image de l'entreprise (DUPUIS, 2007). Pour BARTHEL (2005), entre l'éthique du discours et l'éthique de l'action, il y a un long chemin, qui suppose une volonté, de la part tant de l'entreprise que de ses acteurs. Les appréhensions relatives à un niveaulement par le bas imputable à la RSE apparaîtront d'autant plus légitimes si l'on prend en considération la pression économique, qui a entraîné les entreprises sur des voies que l'on imagine difficilement compatibles avec les principes de la responsabilité. Plus particulièrement, l'on peut évoquer la flexibilité, qui est (dans son acception la plus courante) une orientation managériale quasi-incontournable, mais qui est souvent décriée en raison de ses conséquences sur le plan social.



« On a depuis toujours fait appel à une main-d'œuvre saisonnière pour faire face aux fluctuations inhérentes à la nature de l'activité ».

QUAND LA RESPONSABILITÉ RENCONTRE LA FLEXIBILITÉ

La flexibilité est considérée comme la réponse la plus appropriée que puissent apporter les entreprises pour faire face aux incertitudes de l'environnement économique. De fait, l'imprévisibilité des changements affectant cet environnement a rendu quasi obsolètes les notions de prévision, d'anticipation et de planification (REIX, 1997 ; MASINI et GOUX-BAUDIMENT, 2000). Selon EVERAERE (1997), il serait préférable de parler de flexibilités, au pluriel, étant donné que la flexibilité touche la production, la technologie, le système d'information, le contrôle de gestion, les ressources humaines, etc. Si l'on s'en tient à ce dernier domaine,

on trouve que la flexibilité y prend plusieurs formes selon le contexte, le poids des acteurs et les choix stratégiques de l'entreprise (WACHEUX, 1999).

La flexibilité : la fin du surcoût des RH

Bien qu'on l'associe souvent au contexte économique actuel, la flexibilité est un phénomène ancien. Dans des secteurs comme l'agriculture, on a depuis toujours fait appel à une main-d'œuvre saisonnière pour faire face aux fluctuations inhérentes à la nature de l'activité.

Si la flexibilité reste une problématique d'une grande actualité, c'est parce qu'elle gagne la sphère des grandes unités de production et des services, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (6). C'est aussi parce qu'elle a changé les termes traditionnels du rapport salarial, faisant de ce qui était considéré jusqu'alors comme des formes atypiques d'emploi des pra-

tiques réglementées et négociées (Bernard BRUNHES, 1997 ; ROBERT, 2000) : cette mutation s'est produite sous l'impulsion de l'évolution de l'environnement économique, ainsi que sous celle de certains facteurs de nature managériale :

- le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier : selon COLLOMP (1997), cette tendance est suivie jusqu'à l'obsession (il s'agit du recentrage de l'entreprise sur sa vocation première). Comme le souligne AUTIER (2006), une des conséquences de cette tendance s'est traduite par l'évaluation du rendement du capital humain, entraînant une segmentation de la

(6) Le secteur public, longtemps à l'abri des pratiques de gestion flexible de l'emploi, a de plus en plus recours à ces pratiques. Elles concernent surtout des activités comme le nettoyage, l'entretien des machines, le gardiennage...

main-d'œuvre. La firme se focalise alors sur le noyau humain jugé essentiel pour son fonctionnement et son développement, et accorde une importance moindre aux populations périphériques, ce qui entraîne une « flexibilisation » de leur statut (contrats à durée déterminée, travail à temps partiel, télétravail, intérim) ou encore le recours par l'entreprise à la sous-traitance, et donc l'externalisation de leurs métiers.

– le repositionnement de la gestion des ressources humaines : celle-ci est désormais intégrée aux choix stratégiques de l'entreprise (ULRICH, 1997). La fonction RH est donc appelée à créer de la valeur, et surtout à rendre celle-ci visible afin de défendre sa légitimité (TREMBLAY et SIRE, 1997). La mise en évidence de la profitabilité des ressources humaines et de l'aspect lucratif du travail qu'elles accomplissent, place les directeurs des ressources humaines devant une obligation de résultat.

– les transformations du rapport au travail : dans le secteur des services (notamment dans les activités qui utilisent les technologies de l'information et de la communication), l'unité de lieu ne représente plus une exigence pour l'exercice du travail (DORIN, 1994). La logique des compétences a conféré un caractère évolutif aux tâches et aux responsabilités des salariés (ZARIFIAN, 1999). Cette volatilité des référents symboliques du travail (lieu et tâches), associée à la mobilité interne du personnel (qui remet en cause les liens sociaux entre collègues), n'est pas sans conséquences sur la manière dont le salarié appréhende l'entreprise. Le succès des pratiques d'individualisation du traitement du personnel (CERDIN et PERETTI, 2001) témoigne d'une plus grande contractualisation du lien entre l'entreprise et le salarié.

L'ensemble des éléments contextuels que nous venons de présenter forme un cadre à la fois dynamique et contraignant, qui fait de la flexibilité des ressources humaines une réelle nécessité pour l'entreprise. D'atout, la flexibilité est devenue une nécessité (EVERAERE, 1997) et chaque entreprise est appelée à l'intégrer ou à la développer davantage. Pour certains auteurs, il s'agit d'une condition de survie pour l'entreprise (BLANCO, 1999). Une telle perspective semble bénéfique pour l'entreprise, en termes de compétitivité immédiate. Néanmoins, en filigrane, elle engendre certaines conséquences sociales, qui, par ricochet, se traduisent à moyen et long terme par des retombées négatives sur la firme.

Quand la flexibilité désenchantée

En matière de GRH, la flexibilité est associée au recours à des formes d'emplois dits atypiques (ou « extériorisés »). Ces formes de travail sont souvent associées à une situation de précarité, à tel point que le passage de la précarité à la flexibilité ne serait qu'un glissement sémantique (TUCHSZIRER, 2005). Ces emplois sont de nature instable et discontinue. Pour

un salarié, l'absence de sécurité de l'emploi signifie aussi l'absence d'avantages sociaux et d'une sécurité économique. Entre autres conséquences, la précarité de l'emploi conduit parfois les personnes qui la vivent, à retarder la concrétisation de projets familiaux ; il est vraisemblable qu'elle complique encore davantage l'accès au financement bancaire, et donc à la propriété (TREMBLAY, 1994). On comprend, dès lors, les résistances sociales à l'encontre de la flexibilité, d'autant plus qu'en contexte de crise, ce sont les emplois précaires qui sont les premiers à être supprimés. Cet aspect social affecte l'entreprise, à plusieurs niveaux :

– la contestation sociale : il va sans dire que les entreprises qui précarisent leurs salariés n'ont pas bonne réputation. Les « redéploiements » d'effectifs risquent d'être perçus comme des licenciements boursiers nuisant à l'image de l'entreprise, y compris par certains investisseurs (IGALENS, 2004a). Les entreprises recourant à des ajustements d'effectifs sont davantage susceptibles d'avoir à faire face à des actions en justice émanant des parties concernées (ROWLEY et BERMAN, 2000) ;

– le faible engagement du personnel non permanent : l'absence de sécurité dans l'emploi remet en cause le sentiment d'appartenance du salarié à l'organisation (LEMIRE et SABA, 2005). Le personnel instable n'est pas susceptible d'avoir un sentiment d'allégeance à l'égard de l'entreprise, et il ne peut adhérer totalement aux objectifs de celle-ci. Un salarié dont la position est instable ou dont la présence n'est que temporaire ne peut pas acquérir un sentiment d'appropriation des objectifs stratégiques. Cela risque, au contraire, de développer, chez lui, un fort sentiment de démotivation et de non appartenance à l'entreprise, et donc un risque de réduction de son implication ;

– les difficultés d'un apprentissage organisationnel internalisé : la flexibilité des rapports de travail réduit le temps nécessaire pour amorcer l'apprentissage. Tout individu a besoin d'une période d'entraînement, avant de devenir opérationnel. Il y a donc un processus de mémorisation, d'assimilation et de routinisation des prescriptions qui est inhérent à l'apprentissage (SENGE, 2006). Cela fragilise la mémoire organisationnelle, qui constitue une base de données utilisable dans le cadre d'un processus d'apprentissage. L'entreprise apprend peu, et « routinise » peu, en raison de la présence de salariés temporaires (VATTEVILLE, 2002).

Néanmoins, une telle lecture de la flexibilité, qui cantonnerait celle-ci à un aménagement des effectifs aux conséquences sociales peu louables, serait réductrice. Pour BELANGER (1993), le recours aux pratiques de flexibilité serait la traduction de deux orientations majeures, selon que l'entreprise opte pour un modèle stratégique de domination par la qualité et l'innovation, ou pour un modèle de domination par les coûts. La flexibilité, dont les conséquences « antisociales » ont

été décrites plus haut, serait alors considérée comme uniquement quantitative et fondée sur le réajustement des effectifs propre à ce deuxième modèle. Elle se traduirait aussi par une dimension qualitative de nature à consolider le lien entre l'entreprise et ses salariés (EVERAERE, 1997).

La flexibilité qualitative : un nouveau compromis « socialement responsable » placé sous le signe de l'employabilité

Comme nous l'avons souligné plus haut, la consécration de la flexibilité est aussi due au changement des attentes des salariés, avec une reconfiguration du contrat psychologique (LEMIRE, 2005).

L'obsolescence du compromis fordien a entraîné une plus grande individualisation des relations du travail. À ce niveau, la flexibilité qualitative va représenter un nouveau cadre permettant de contenir cette transformation (DE MONTMORILLON, 1997). Elle se concrétise par différentes pratiques complémentaires, telles que la formation, la mobilité interne ou la responsabilisation des salariés. Ainsi, la formation est déployée dans le but de développer les compétences des salariés, de leur permettre de disposer des moyens d'un cheminement professionnel valorisant. La formation n'est pas uniquement considérée comme un moyen d'adaptation, mais aussi comme un outil de resocialisation de l'individu.

L'ensemble de ces pratiques vise un objectif d'habilitation des salariés. De la sorte, le salarié n'a pas l'impression de perdre au change. On se retrouve ici dans une logique proche de celle des modèles de flexi-sécurité associés aux pays d'Europe du Nord. Dans ce nouveau compromis entre l'entreprise et ses salariés, l'employabilité compense la perte de sécurité due à la flexibilité. Mieux formé, plus responsable, autonome et mobile, le salarié peut plus facilement retrouver un emploi lorsqu'il est amené à quitter l'entreprise. Une telle logique s'accommode des principes de la RSE. En effet, le développement de l'employabilité figure en bonne place parmi les pratiques de GRH socialement responsables (COULON, 2006). Ce développement est devenu une des bases du nouveau contrat psychologique (LEMIRE, 2005). D'ailleurs, l'employabilité individuelle est susceptible de représenter un gage face aux risques d'isolement social et de passage par des périodes successives de chômage.

Pour HATEGIKAMANA (2004), l'employabilité est une valeur essentielle de la performance. Elle permettrait aux salariés de s'adapter aux évolutions de leurs métiers et, donc, d'adapter l'entreprise à son environnement. L'employabilité peut aussi être un argument dans la communication de l'entreprise sur sa responsabilité sociale, qui lui permet de se prémunir des risques de contestation sociale à l'encontre de sa politique d'emploi. La rhétorique portant sur la responsabilité sociale touche aussi les salariés : actions de développement de l'employabilité à l'appui, elle peut constituer un levier

susceptible de renforcer le lien unissant les salariés à l'entreprise (GARA et GAHA, 2007).

PASSAGE DE LA FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE À LA FLEXIBILITÉ QUALITATIVE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE FRANÇAISE.

Le recours au travail temporaire, l'une des formes les plus emblématiques de la flexibilité quantitative, est fortement présent dans le secteur automobile. Au début des années 2000, on comptait jusqu'à 10 000 intérimaires pour 100 000 CDI chez Peugeot. Dans ce contexte, on a assisté à une multiplication des contentieux de requalification de contrats de travail temporaire (CTT) en CDI. L'année 2002 a constitué un tournant dans le contentieux portant sur des requalifications. Peugeot a dû faire face à 400 jugements de requalification. Le 21 janvier 2004, la Cour de cassation a condamné la pratique de l'enchaînement de contrats de mission temporaire de l'entreprise Sovab, une filiale de Renault (7). Confronté à une avalanche de requalifications, le groupe Peugeot a décidé de mettre fin à des pratiques qui jetaient le discrédit sur sa politique sociale. Il a signé une charte avec les entreprises de travail temporaire, qui les oblige à respecter un certain nombre de règles. En plus des règles relatives à la garantie des droits des intérimaires (comme l'engagement à ne proposer que des missions définies dans la durée), cette charte stipule que les intérimaires doivent accéder à la formation et participer aux améliorations (8).

Si l'employabilité est un terrain sur lequel les logiques de la flexibilité et de la responsabilité sociale peuvent se rencontrer, il n'en demeure pas moins qu'il serait simpliste de présenter ce concept comme une panacée. Dans un contexte où les entreprises peuvent revoir à la baisse leur orientation citoyenne alors qu'elles ne peuvent faire de concessions quand il s'agit des impératifs de rentabilité, il conviendrait de souligner les limites de l'employabilité en tant que concept consensuel.

Déconstruction de l'employabilité

La notion d'employabilité revêt deux sens différents (EL AOUFI et BENSÂÏD, 2005). Dans une première acception, elle renvoie à la capacité d'adaptation des salariés aux exigences professionnelles et, dans une

(7) <http://www.analysesociale.com/automobile.html>

(8) <http://www.developpement-durable.psa.fr>

deuxième acception, elle est synonyme de possibilité d'accéder à un emploi. Ces deux significations ne sont pas diamétralement opposées entre elles : elles renvoient, en effet, toutes deux à un objectif unique, consistant à doter le salarié d'un potentiel de qualification qui lui permette d'accéder à une meilleure condition salariale. Ce n'est pas l'employabilité en tant que telle que nous envisageons de déconstruire ici, mais bien cette idée que son développement permettrait de recourir à des pratiques de flexibilité, tout en étant socialement responsable.

Originellement, la déconstruction, au sens de DERRIDA (1967), s'applique davantage à un texte qu'à une idée. C'est une méthode qui permet de critiquer un écrit en dévoilant les carences et en révélant les postulats latents. Les faiblesses de la pratique du développement de l'employabilité se manifestent, au minimum, dans trois domaines :

– La nature discriminante de l'investissement dans le capital humain : le développement de l'employabilité des salariés cible (le plus souvent) une population particulière, à savoir celle des salariés à haut potentiel et des *knowledge workers* (DRUCKER, 1991). Bien que cette orientation ait été critiquée, les logiques qui président à la quantification du retour sur investissement en matière de RH ont contribué à la maintenir (AUTIER, 2006). La logique du capital humain en management est une logique qui, comme nous l'avons précédemment souligné, reste fondamentalement discriminante. Outre cette différenciation hiérarchique, la dualité du traitement entre salariés internes et salariés externalisés se traduit aussi par l'absence de renforcement des compétences de ces derniers. En tout état de cause, l'entreprise n'investit pas dans des salariés qui ne sont pas les siens propres (VATTEVILLE, 2002). Le développement de l'employabilité par l'entreprise est souvent présenté comme un des moteurs d'une mobilité ascendante, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Or, elle ne représente pas un « ascenseur social » pour les catégories périphériques de salariés.

– L'absence de prise en compte de la situation du marché du travail : le renforcement de l'employabilité sous-entend l'idée que l'on donne au salarié la possibilité de retrouver rapidement un emploi, en cas de départ. Or, cette idée est tout à fait réductrice. En effet, elle suppose que l'acquisition de l'emploi par une personne ne dépend que de son niveau de compétence, en faisant fi de la sensibilité du marché aux influences conjoncturelles. Si une entreprise en vient à réduire ses effectifs, on peut

L'INÉGALITÉ EN MATIÈRE D'ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE

Le Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications (Cereq) a réalisé une enquête sur les inégalités en matière de formation dont les résultats sont parus en début d'année 2009 (9). Cette étude s'appuie sur les résultats français de deux enquêtes européennes, réalisées, pour l'une, auprès des entreprises et, pour l'autre, auprès des salariés, par l'Insee (10) et la Dares (11). Les différences en termes d'accès à la formation sont encore très visibles. Pour les cadres et professions intermédiaires, le taux d'accès à la formation atteint, respectivement, 60 % et 58 %. En revanche, pour les ouvriers et les employés, ce taux descend à 38 % et 29 %. Le Cereq constate aussi que les cadres ont davantage de possibilités de choisir leur formation que les autres salariés.

admettre que les licenciés « employables » pourront trouver assez aisément un nouvel emploi. Toutefois, dans un contexte de crise, comme c'est le cas actuellement (par exemple, dans le secteur automobile), on voit mal comment les licenciés, fussent-ils les plus employables, pourraient retrouver facilement un emploi, si aucune entreprise du secteur ne recrute.

L'investissement dans les compétences des salariés n'est donc pas un gage de sécurité de l'emploi.

– L'origine managériale du passage de la stabilité à l'employabilité : le droit à la formation tout au long de la vie et les diverses dispositions permettant aux salariés d'accroître leur potentiel ont souvent été présentés comme des avancées sociales et ont été, dans les faits, généralisés grâce à des évolutions juridiques. Ainsi, l'amélioration du potentiel des salariés est une revendication sociale. Néanmoins, la rhétorique du renforcement de l'employabilité propre aux RH est bien plus managériale que sociale. En effet, le fait que l'entreprise échange cet investissement « social » contre une plus grande flexibilité du statut des salariés ne découle pas d'un quelconque volontarisme d'un nomadisme croissant de la part des salariés... Ce sont les firmes qui ont reformulé les termes de l'échange de sorte à obtenir l'adhésion des salariés à la logique de la flexibilité : la facette qualitative de celle-ci est ainsi venue pallier l'aspect antisocial de sa facette quantitative. Sans opposer l'intérêt des salariés à ceux de l'entreprise (et sans

(9) *Quand la formation continue*. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés, Édition Cereq, Février 2009.

(10) Institut National de la Statistique et des Études Économiques (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi).

(11) Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville).

LES SALARIÉS DU SECTEUR FINANCIER ET LA CRISE

L'enquête réalisée par l'Organisation Internationale du travail (OIT) au sujet de l'impact de la crise financière sur les employés du secteur de la finance (12) a recensé 325 000 suppressions de postes annoncées (entre août 2007 et le 12 février 2009) par le secteur des banques et des assurances, dans le monde entier. Des licenciements sont à prévoir dans les *back-offices* des marchés intermédiaires et dans les services administratifs. Elles risquent de toucher toutes les professions, y compris la gestion, les ventes, les ressources humaines, le personnel administratif, les commis et les opérateurs de machines. Même les informaticiens s'attendent à de sévères réductions d'emplois. À l'échelle mondiale, en 2009, le nombre d'informaticiens travaillant dans le secteur bancaire susceptibles d'être licenciés était estimé à 50 000.

opposer la dimension sociale de la firme à sa dimension managériale), il convient de souligner que le développement de l'employabilité est bien moins une réponse proactive aux attentes sociales qu'une rhétorique managériale permettant à l'entreprise de faire admettre la flexibilité, tout en renforçant son portefeuille de compétences.

Le cheminement professionnel d'un salarié est un processus présentant de multiples facettes, et le renforcement de son profil ne peut être qu'un atout supplémentaire, pour lui. Toutefois, de là à se donner le droit de mettre fin à sa relation d'emploi et ce, à n'importe quel moment, au prétexte qu'on lui aurait donné les moyens lui permettant de retrouver rapidement du travail, il y a un décalage indéniable, qui résulte d'une « course à la flexibilité ». Or, ce décalage est en contradiction avec les principes du développement durable et avec leur traduction managériale, à savoir la RSE. Il importe donc que les entreprises se réclamant de ces principes choisissent un degré de flexibilité qui n'aille pas jusqu'à contrarier la fonction sociale de la firme. En effet, une RSE « tronquée » n'est pas de nature à susciter l'adhésion autour de l'entreprise et peut même s'avérer contreproductive. C'est ainsi que la contestation sociale des restructurations auxquelles a procédé Danone a profondément remis en cause l'image de cette firme, pourtant une des plus en pointe en matière de RSE.

(12) *Incidence de la crise financière sur les travailleurs du secteur de la finance*, Bureau International de Genève, 2009.

CONCLUSION

Nous avons voulu, dans cet article, mettre en relief une réflexion sur deux notions (la flexibilité et la responsabilité sociale de l'entreprise), qui, bien que reposant sur des fondements symétriquement opposés, cohabitent dans la pratique managériale. Sans être synonyme d'une politique d'emploi à vie, la RSE suppose le renforcement du lien entre l'entreprise et ses employés, alors que la flexibilité suppose, au contraire, le relâchement de ce même lien. À cette cohabitation sur le terrain s'oppose une dichotomie dans la littérature. La rareté des recherches sur la relation existant entre ces deux notions s'explique par certains effets de mode, dans la recherche en management. Ainsi, la flexibilité était devenue un thème phare de la littérature managériale dans les années 1990, alors que la RSE est, par excellence, un champ de réflexion des années 2000.

Les voies empruntées pour trouver un terrain de conciliation entre flexibilité et responsabilité sociale de l'entreprise qui soit plus viable que la simple rhétorique de l'employabilité ouvrent des pistes de réflexion pertinentes. Une de ces voies peut consister notamment à suivre les démarches de RSE des entreprises caractérisées par la flexibilité de la gestion de leurs ressources humaines, telles que, par exemple, les multinationales de l'intérim. Une deuxième voie pourrait consister à examiner, dans une perspective opposée, le degré de flexibilité adopté par les entreprises connues en raison de leur engagement citoyen. L'on réaliserait ainsi un *benchmark* susceptible de mettre en évidence le « juste milieu » entre l'utopie du développement durable et le mythe de l'entreprise pérenne. ■

BIBLIOGRAPHIE

ACQUIER (A.) & GOND (J.P.), *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*. XIV^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS). Angers, les 6-7 et 8 juin 2005.

ACQUIER (A.), GOND (J.P.) & IGALENS (J.), *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion*, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse. Cahier de recherche n° 2005 – 166, Mai 2005.

ALLOUCHE (J.), HUAULT (I.) & SCHMIDT (G.), *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?* XV^e Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal, 2004.

- AUTIER (F.), Vous avez dit : « capital humain » ?, *Gérer et Comprendre* n°85, Septembre 2006.
- BELANGER (L.), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Les Éditions Gaëtan Morin, 1993.
- BLANCO (V.), La flexibilité, un besoin pour l'entreprise, *Personnel*, n° 399, Mai 1999.
- BRUNHES (B.), *Négocier la flexibilité : pratiques en Europe*, sous la direction de KAISERGRUBER (D.), Paris, les Éditions d'Organisation, 1997.
- BOWEN (H.R.), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953.
- CAPRON (M.) & QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, Éditions de La Découverte, 2004.
- CARROLL (A.B.), A three dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. Iss. 4. pp. 497-505, 1979.
- Commission des Communautés européennes. Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 31 p, 2001.
- CERDIN (J-L) & PERETTI (J-M.), Trends and emerging values in human resource management in France, *International Journal of Manpower*. Vol. 22, n°3, p. 216, 2001.
- COLLOMP (F.), De l'externalisation à l'internalisation, *L'Expansion*, n°549, 15 mai 1997.
- COULON (R.), Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines, *La Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 48 -64, 2006.
- DE MONTMORILLON (B.), Gestion de l'emploi dans l'organisation productive, *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de SIMON (Y.) & JOFFRE(P.), Tome II, Paris, Éditions Economica, 1997.
- DEJEAN (F.) & GOND (J.P.), Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, 57(6) : 741-764, 2004.
- DERRIDA (J.), *De la grammatologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1967.
- DOH (J.P.) & GUAY (T.R.), Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective, *Journal of Management Studies*, Vol 43, n°1, pp. 47-73, 2006.
- DORIN (M.P.), Le travail à distance, *Revue Personnel* n°353, Août – Septembre 1994.
- DRUCKER (P-F.), The New Productivity Challenge, *Harvard Business Review* (69:6), Novembre - Décembre 1991, pp. 45-53.
- DUPLESSIS (I.), La mollesse et le droit international : mode de régulation privilégiée pour société décentralisée in JAVILIER (J.C.), *Gouvernance, droit et responsabilité sociétale des entreprises*, Institut International d'Études Sociales, Genève, pp. 1-23, 2007.
- DUPUIS (J.-C.) 2007, Gérer la contestabilité socio-économique, *La Lettre du management responsable*, n° 7, pp. 2-9, Janvier 2007.
- DYLLICK (T.) & HOCKERTS (K.), Beyond the business case for corporate sustainability, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, n°2, pp. 130-141, 2002.
- HOLLIDAY (C. O.), SCHMIDHEINY (S.) & WATTS (P.), *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, Berrett-Koehler Publication, 2002.
- EL AOUI (N.) & BEN SAÏD (M.), Chômage et employabilité des jeunes au Maroc, *Cahiers de la stratégie de l'emploi*, n°6, 2005.
- ELIAS (R. Z.), An Examination of Business Students' Perception of Corporate Social Responsibilities Before and After Bankruptcies, *Journal of Business Ethics*, Vol 52, n°3, pp. 267-281, 2004.
- EVERAERE (C.), *Management de la flexibilité*, Paris, Éditions Economica, Coll Gestion, 1997.
- FRANKENTHAL (P.), Corporate social responsibility – a public relation invention?, *Corporate Communications*, Vol 6, (1), pp. 18-23, 2001.
- GARA (E.) & GAHA (C.), Impact des perceptions de la citoyenneté d'entreprise sur l'engagement organisationnel : une approche par la théorie de l'identité sociale, *Gestion 2000*, n°2007/2, 2007.
- GARRIC (N.), LEGLISE (I.) & POINT (S.), Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours, *Revue de l'Organisation Responsable*, n°2, pp. 5-19, 2006.
- HATEGIKAMANA (R.), *Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise*, Acte de Colloque de l'Association de Gestion des Ressources Humaines. (AGRH), 2004.
- IGALENS (J.), Comment évaluer les rapports de développement durable ?, *Revue Française de Gestion*, Vol 30, n°152; pp. 151-166, 2004a.
- IGALENS (J.), *La Mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites du partenariat firme-ONG*, Les organisations non gouvernementales et le management. Auteurs QUEINNEC (E.) et IGALENS (J.). Paris Éditions Vuibert, Paris, 2004b.
- L'ÉTANG (J.), 1994, Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising, *Journal of Business Ethics*, Vol 13, n°2, pp. 111-124, Lemire et Saba, 2005
- LEMIRE (L.) (2005), Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due, *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, Vol 1, n°1, pp. 4-21, 2005.
- MASINI (E.) & GOUX-BAUDIMENT (F.), *Penser le futur : l'essentiel de la prospective et de ses méthodes*, Paris, Éditions Dunod, 2000.
- MCWILLIAMS (A.), SIEGEL (D.) & WRIGHT (P.M.), Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, n° 43, pp. 1-18, 2006.
- MOON (J.), CRANE (A.) & MATTEN (D.), Corporate power and responsibility: a citizenship perspective, *La Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 82-91, 2006.

- PERRAULT (S.), *Quand la publicité régule : le compromis éthique de la mondialisation*, Actes de la Conférence de la chaire Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie, Université du Québec à Montréal. Montréal, 20 Novembre 2003.
- POUGNET-ROZAN (S.), Entre mirage conceptuel et réalités managériales : quand des exigences de performance économique conduisent à des pratiques de responsabilité sociale... ou vice-versa, *La Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 66-81, 2006.
- QUEINNEC (E.), Les grandes ONG humanitaires ou l'exemple original d'un management par le contrôle de soi in QUEINNEC (E.) & IGALENS (J.). *Les Organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Éditions Vuibert, Paris, 2004.
- REIX (R.), Flexibilité, in *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de SIMON (Y.) & JOFFRE (P.), Tome II, Paris, Éditions Economica, Coll. Gestion, 1997.
- REYNAUD (E.) (coord.), *Le Développement durable au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions Dunod, 2006.
- ROBERTS (J.), The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility, *Organization*. Vol 10, n°2, pp. 249-265, 2003.
- ROWLEY (T.) & BERMAN (S.), A Brand New Brand of Corporate Social Performance, *Business and Society* 39.4 (Decembre 2000): 397-418, 2000.
- SENGE (P.M.), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, NewYork, Doubleday, 2006.
- TREMBLAY (M.) & SIRE (B.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Montréal, Presse HEC, 1997.
- TREMBLAY (D.G.), *Chômage, flexibilité et précarité d'emploi : aspects sociaux*, DUMONT (F.) et coll. (Dir.). *Traité des problèmes sociaux*, Institut québécois de recherche sur la culture, 1994.
- TUCHSZIRER (C.), Les différentes approches de la précarité de l'emploi en Europe, au Japon et aux États-Unis, *Chronique internationale de l'IRES*, n° 97, 23-32, 2005.
- ULRICH (D.), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997.
- VATTEVILLE (E.), *La G.R.H entre éthique et performance*, communication au colloque international sur « valeur et valeurs en sciences de gestion », Tunis, les 7, 8 et 9 février 2002.
- WACHEUX (F.), *La Stratégie invisible : paradoxes sur le futur antérieur*, communication pour les journées de recherche de l'I.S.C.A.E, 10-11 mars 1999.
- ZARIFIAN (P.), Productivité, logique de service et mutations du travail, *Revue française de gestion*, n°126, pp. 106-116, 1999.