



**HAL**  
open science

# LA GPEC, QUELLE FLUIDITE REELLE DANS LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ? LES ENSEIGNEMENTS TIRES D'UNE ETUDE DE CAS

Stéphane Bellini, Oiry Ewan

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini, Oiry Ewan. LA GPEC, QUELLE FLUIDITE REELLE DANS LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ? LES ENSEIGNEMENTS TIRES D'UNE ETUDE DE CAS. XXVI<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, 2015, Montpellier, France. hal-02115903

**HAL Id: hal-02115903**

**<https://hal.science/hal-02115903v1>**

Submitted on 30 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LA GPEC, QUELLE FLUIDITE REELLE DANS LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ?**

## **LES ENSEIGNEMENTS TIRES D'UNE ETUDE DE CAS**

**BELLINI Stéphane**

IUT de Poitiers / CEREGE  
stephane.bellini@univ-poitiers.fr

**OIRY Ewan**

ESG-UQAM / IAE de Poitiers - CEREGE  
oiry.ewan@uqam.ca

### **Résumé**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) devrait permettre de concilier la logique d'adaptation permanente des entreprises et la préservation des emplois. Sa mise en œuvre suppose une série de fluidités, notamment des transitions professionnelles, permettant d'organiser les mutations d'emplois en déclin vers des emplois plus porteurs. Qu'en est-il dans les faits ? A partir de l'étude de la mise en œuvre d'un accord GPEC, obligation légale en France pour les grandes entreprises, nous relevons des aspérités dans les mutations des emplois, loin de la fluidité supposée des organisations comme des identités. Nous pointons également les limites d'une démarche pensée davantage en termes d'instruments qu'en logiques socioculturelles.

**Mots clés** : GPEC, transitions professionnelles, logiques d'action, étude de cas

# **LA GPEC, QUELLE FLUIDITE REELLE DANS LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ?**

## **LES ENSEIGNEMENTS TIRES D'UNE ETUDE DE CAS**

### **INTRODUCTION**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est promue par les pouvoirs publics français pour encourager l'anticipation des mutations d'emplois « à froid » et éviter ainsi des restructurations douloureuses (Rouillault, 2007). Depuis 2004, les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de présenter aux représentants du personnel un plan de GPEC. Du côté des entreprises, une instrumentation de GPEC s'est développée, faite de référentiels de compétences, de prévisions plus ou moins sophistiquées. Elle est censée organiser la mutation des emplois. Les postulats de cette instrumentation ont été étudiés (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002 ; Gilbert, 2006 ; Beaujolin-Bellet et *alii*, 2007). Cela suppose notamment une certaine fluidité professionnelle permettant à un salarié de changer d'emploi en fonction des orientations stratégiques des organisations.

L'objectif de cette recherche est d'étudier la mise en marche de cette fluidité et les aspérités qui l'entravent. Nous nous reposons pour ce faire sur une étude de la mise en œuvre d'un accord de GPEC dans un groupe industriel. A cette occasion, nous relevons un certain nombre d'aspérités contraires au projet de la GPEC. Nous mobilisons le concept des logiques d'action pour apporter un éclairage à nos observations. Il permet en effet de comprendre les fondements de l'action des acteurs dans des situations d'action particulières (Bernoux, 1995 ; Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 2005). Plus particulièrement, la démarche de GPEC est réinterprétée à l'aune des stratégies d'acteurs, elles-mêmes développées à partir d'une position sociale historiquement construite. Enfin, les acteurs donnent aux situations un sens peu favorable à l'engagement dans un changement de métier.

### **1. LES POSTULATS DE LA FLUIDITE DE LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) a fait l'objet de plusieurs définitions, dont on peut extraire trois points communs :

- que l'on parle de démarche préventive, prospective ou prévisionnelle, il s'agit à chaque fois d'imaginer l'avenir de l'entreprise (Mallet, 1989). Pour Gilbert, il s'agit ainsi de « *l'introduction du temps dans la gestion* » (Gilbert, 2006, p.12) ;
- les démarches mettent l'accent sur la dimension stratégique de cette action et sur l'intérêt de mettre en lien l'activité et l'organisation futures d'une entreprise avec ses emplois et compétences (Le Boterf, 1988 ; Mallet, *ibid.*) ;
- elles raisonnent à la fois sur un plan quantitatif et qualitatif, alors que la gestion prévisionnelle des effectifs, ancêtre de la GPEC, se centrait sur le volet quantitatif.

Une première génération de travaux est de nature prescriptive et montre une démarche de GPEC devenue classique : analyse des besoins à moyen terme, analyse des ressources à moyen terme et ajustement pour favoriser l'adéquation Besoins/Ressources (Mallet, 1991).

Depuis lors, d'autres travaux ont cherché soit à analyser les contenus des accords de GPEC (Dietrich et Parlier, 2007 ; Rouillault, 2007, Grimand, Malaquin et Oiry, 2012), soit à déconstruire le concept pour en dévoiler les postulats, dont celui d'une fluidité à multiples niveaux.

En montrant les conditions sur lesquelles repose la mise en œuvre d'une GPEC, Cadin, Guérin et Pigeyre (2002) mettent tout d'abord en évidence le postulat d'une fluidité dans la déclinaison stratégie – GRH dont ils notent qu'elle ne se retrouve pas forcément dans les faits. Il faut d'abord supposer que ladite stratégie soit élaborée, ce qui ne se vérifie pas toujours pour les PME, puis qu'elle soit déclinée en besoins en emplois et compétences, permettant ainsi d'organiser les évolutions professionnelles. L'épreuve des faits montre que ce postulat s'affronte à de multiples contraintes dans la concrétisation des transferts de métier, de compétences, de sites. Ceux-ci sont liés par exemple à des décisions individuelles imprévisibles, à des contraintes réglementaires ou à des choix d'organisation visant à privilégier l'externalisation, ce qui restreint les possibilités de mobilité.

Le modèle de la GPEC suppose également une fluidité dans l'enchaînement des séquences du processus. A partir d'une prévision stable, le recours à une instrumentation parfois sophistiquée (cartographie des emplois, référentiels de compétences, matrice de polyvalence...) est censé rationaliser le processus d'anticipation, permettant d'identifier puis d'ajuster les besoins aux ressources de manière opérationnelle. Gilbert considère cette volonté rationalisatrice comme un trait marquant de la « *philosophie gestionnaire* » (2006), quand bien même elle est mise à mal par des contingences aussi bien matérielles (les possibilités concrètes de faire évoluer l'activité d'un établissement dépendent aussi de ses locaux et installations), humaines (les désirs d'évolution, de rester ou de quitter une organisation se prêtent avec difficulté à la modélisation) que liées à l'environnement de l'organisation (loi, financement, concurrence...). Par ailleurs, il est désormais acquis que les instruments de gestion non seulement ne déterminent pas les usages qui en sont faits mais amènent aussi des effets inattendus (Klarsfeld et Oiry, 2003). Gilbert prolonge l'examen des dispositifs de GPEC à cette aune pour montrer qu'ils sont tirés par la philosophie de l'« écart zéro comme idéal normatif », entre besoins et ressources (2006, p. 67). Il en démonte les mécanismes pour en critiquer la philosophie rationaliste.

La fluidité dans le transfert d'informations stratégiques est un troisième postulat du modèle, permettant d'anticiper des ajustements traumatisants. La mise en œuvre de la GPEC suppose également de faire connaître la stratégie aux acteurs de la GRH, censés mettre en œuvre les conséquences des grandes orientations or dans le cas de restructurations lourdes, il peut être jugé opportun par les décideurs de ne pas les annoncer au nom d'une rationalité managériale : le temps de l'inquiétude et d'éventuelles perturbations s'en trouve ainsi raccourci (Beaujolin-Bellet, Cornolti, Kuhn, Moulin, 2007).

La fluidité des parcours est un postulat de la GPEC qui mérite d'être regardé de plus près. En effet, cette fluidité est nécessaire pour faire évoluer les emplois de manière anticipée et ainsi éviter les réactions « à chaud » (Rouillault, 2007). Cela sous-entend une capacité des organisations à se reconfigurer au gré des changements de périmètre d'activité, des opportunités de marché ou des changements technologiques et, partant, une capacité des individus à épouser

les formes d'un objet organisationnel redéfini, parfois même en continuelle recombinaison. La GPEC suppose qu'en anticipant les mutations, les salariés s'adaptent, font évoluer leurs compétences voire changent de métier. Cette fluidité dans les parcours professionnels suggère un certain affranchissement des mécanismes d'attachement à un métier.

## 2. LES LOGIQUES D'ACTION : UNE GRILLE DE LECTURE DES LIMITES DE LA FLUIDITE

Les trois premiers postulats de fluidité ont été contrariés par la réalité et les auteurs ont cherché à mettre en évidence les limites de démarches construites sur ces bases. Le dernier postulat, relatif à la fluidité des transitions professionnelles est relativement peu traité or il s'agit d'un point crucial puisqu'il s'agit de permettre à des salariés de métiers en déclin de s'orienter vers des métiers en croissance. Indépendamment de besoins de formation, cela nécessite un détachement des identités professionnelles précédentes pour s'en construire de nouvelles, des apprentissages culturels et des situations d'action suffisamment mobilisatrices pour enclencher une dynamique favorable au dispositif. A cet égard, deux thèses s'affrontent, l'une permettant de penser la fluidité des transitions professionnelles, l'autre apportant un éclairage aux aspérités dans la mise en œuvre des transitions professionnelles.

Le courant de l'hypermodernité incarne la première thèse. Il propose une vision d'un individu contemporain émancipé des normes sociales et des identités historiques. Selon ce courant, en écho à une société érigeant la flexibilité en vertu, l'individu vivrait ses positions sociales comme des expériences, avec pragmatisme et distanciation. A la fluidité des organisations répondrait en écho la fluidité identitaire (Aubert 2004), celle d'un « *individu liquide* » (Bauman, 2006), prêt à se fondre opportunément dans des identités différentes, elles-mêmes construites dans chacune de ses sphères sociales : salarié, consommateur, parent, électeur, propriétaire ou locataire, membre d'une association ou d'un parti... Selon cette conception, les identités sociale et professionnelle se construisent et s'expriment à travers les communautés de travail or celles-ci se dissolvent avec l'individualisation des rapports de travail, notamment par le jeu des politiques de rémunération, des pratiques d'évaluation, et de l'évolution des modes de communication. Selon Gauchet, il s'agit là d'une « *mutation anthropologique* » (2004) qui bouleverse la façon de penser l'Homme autant que les Hommes entre eux. Le concept de l'hypermodernité présente ainsi une analyse en résonance avec la quête de fluidité exprimée à travers la GPEC dans le cadre plus global d'une économie en mutation.

Cependant, si le concept est managérialement compatible avec la GPEC, il suscite des interrogations : qu'en est-il du poids du collectif dans la construction d'identités durables, de l'impact de la division du travail, de la répartition des rôles et des pouvoirs. Faut-il considérer la force de l'ancrage des identités dans des contextes historiques comme étant un vestige d'une sociologie du passé ? De même, peut-on considérer l'individu comme s'il était sans racine dans des organisations dont les pratiques seraient elles-mêmes nouvelles ? Dans les faits, la tendance à l'individualisation de la GRH coexiste avec des formes de gestion marquées par la persistance de modèles traditionnels (poids du diplôme dans le recrutement et des codes sociaux dans l'exercice d'une profession) et par un encadrement juridique hérité d'un modèle social dont la vigueur peut être contestée mais dont les traces objectives demeurent bien présentes en France : rémunération à l'ancienneté garantie par les conventions collectives, contrat de travail dont la référence reste le Contrat à Durée Indéterminée... De même, Schmidt, Gilbert et Noël (2013)

montrent bien que les identités professionnelles ont une portée explicative de l'usage de dispositifs censés développer l'employabilité des salariés.

Le concept de logiques d'action s'efforce de proposer une autre lecture des comportements des acteurs que celle de l'hypermodernité. En retenant l'idée d'un acteur disposant de marges de manœuvre importantes, les logiques d'action considèrent d'abord l'impact du contexte socio-historique sur les acteurs comme un élément d'explication de mécanismes identitaires contraires à l'idée d'un individu détaché de toute norme. Elles considèrent également l'importance des situations d'action, à l'aune desquelles les représentations des intérêts des acteurs opèrent (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 2005).

Ce concept est fondé sur le constat d'une fragmentation théorique, chaque courant théorique proposant une analyse qui lui est propre, souvent en ignorant les autres. Amblard, Bernoux, Herreros et Livian préconisent de constituer une grille de lecture adaptée aux situations et combinant plusieurs grilles d'analyse. Ils mettent en évidence trois caractéristiques des logiques d'action. Premièrement, la notion d'acteur renvoie à la reconnaissance des capacités stratégiques de l'individu et à sa capacité à trouver son intérêt en jouant dans les zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). Cependant, ils estiment qu'on ne peut comprendre les phénomènes organisationnels en regardant exclusivement les jeux de pouvoir. Les concepteurs des logiques d'action insistent également sur le caractère social-historique de l'acteur. C'est le deuxième trait caractéristique des logiques d'action. Pour eux, il est nécessaire de « *lester l' « acteur » de dimensions historiques, culturelles, qui sont trop rapidement exogénéisées par le raisonnement stratégique* » (p. 188) : l'acteur n'est pas qu'un calculateur individualiste, mû exclusivement par la quête de ses intérêts. Il est aussi construit par son histoire au sein des organisations : « *parcours et expérience renvoient à l'activité antérieure des individus en tant que sommes des apprentissages qui sont autant d'éléments de structuration des manières d'être, de faire, d'analyser, d'investir les situations de travail* ». (Amblard et alii, 2005, p. 207).

L'importance des situations d'action est la troisième caractéristique : l'acteur agit en tenant compte de son interprétation des contraintes et marges de manœuvre des situations et développe une stratégie sur la base de cette interprétation, « *sans jamais être en déconnexion avec l'ensemble des apprentissages antérieurs qui sont les siens.* » (Ibid., p. 208).

Les auteurs des logiques d'action suggèrent d'articuler plusieurs niveaux d'analyse au sein d'une grille de lecture théorique. Ce choix d'une épistémologie « *non poppérienne* » (p. 193) est assumé au regard des bénéfices d'un plus haut « *rendement heuristique* » d'une approche multipolaire (Amblard et alii., p. 188).

Le concept de logique d'action apporte un éclairage là où l'approche fonctionnaliste échoue dans son analyse : il montre que les outils ne créent pas systématiquement les comportements attendus parce que se jouent aussi dans les processus de mobilité professionnelle des stratégies d'acteur et des phénomènes socioculturels que les outils de GPEC sous-estiment or les logiques d'action introduisent dans l'analyse stratégique les dimensions culturelle, historique et psychologique.

### 3. METHODOLOGIE

Pour conduire notre recherche, nous nous appuyons sur un matériau empirique très riche, constitué à l'occasion d'une recherche sur la mise en œuvre des accords GPEC, réalisée dans le cadre d'un appel à projets de la DARES<sup>1</sup>. Cette recherche a fait l'objet d'un travail regroupant quinze chercheurs parmi lesquels des gestionnaires spécialisés sur les questions de compétences et d'outils de gestion, des économistes spécialisés sur les questions de l'emploi et des sociologues préoccupés par les organisations, le travail et la formation.

L'objet de la recherche conduit à privilégier une approche monographique, permettant d'examiner en détail les éléments de contexte, le contenu d'un accord GPEC et les pratiques effectives. Douze entreprises ont fait l'objet de monographies, dont dix ressortent de cinq secteurs d'activités (banque, grande distribution, énergie, hautes technologies, automobile) afin d'examiner les éventuels effets sectoriels sur les résultats des accords, deux autres s'inscrivant dans une étude des pratiques de GPEC territoriale.

Au total, près de 120 entretiens ont été conduits dans douze entreprises. Tout en ayant le recul et la perspective de l'ensemble de la recherche, nous nous appuyons particulièrement sur la monographie d'une entreprise, catégorisée dans le domaine des hautes technologies, d'une part parce que nous y avons directement collecté les informations mises en commun par la suite avec les autres chercheurs, d'autre part parce que cette entreprise a cherché à lier la mobilité professionnelle à la GPEC, en y voyant un gage de maintien dans l'emploi. La GPEC y est identifiée comme « *agent de changement* » (Grimand, Malaquin et Oiry, 2012) : elle vise à faire évoluer les compétences des salariés bien plus qu'à gérer les effectifs et elle est centrée sur l'entreprise plus que tournée vers l'extérieur (externalisation, approche territoriale).

Nous examinons en particulier les intentions et résultats relatifs aux mobilités professionnelles et aux changements de métier, et observons les mécanismes organisationnels favorables à la fluidité ou les aspérités qui l'entravent.

La monographie a nécessité la réalisation de huit entretiens semi-directifs, conduits sur la base d'un guide d'entretien commun à l'ensemble des participants à la recherche. Les entretiens ont été réalisés avec les représentants des organisations syndicales, toutes signataires de l'accord, le DRH et deux membres de la fonction RH du siège. Nous avons également rencontré un DRH de site et deux représentants du personnel de ce site. Les entretiens ont été l'occasion de collecter une abondante documentation. La pluralité des sources nous a permis de croiser et de confirmer les informations reçues.

L'analyse thématique du discours s'est produite sur la base d'un codage des entretiens, lui-même réalisé à partir des thèmes du guide d'entretien : intentions projetées dans l'accord, lien entre la stratégie et la GPEC, impact de l'accord sur les pratiques de GRH d'une part et le système de GRH d'autre part, instrumentation de la GPEC, processus de mise en œuvre de l'accord, acteurs de la GPEC, appropriation de la démarche sur le terrain.

---

<sup>1</sup> Direction de l'Animation de la Recherche et des Etudes Statistiques, ministère français du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

## 4. L'ACCORD GPEC DANS SON CONTEXTE

Après avoir présenté l'entreprise, nous relevons le caractère fortement évolutif des technologies utilisées dans ses activités. Ce contexte d'évolution justifie qu'on s'y intéresse dans le cadre d'une démarche visant à en anticiper les conséquences. Nous livrons ensuite les principaux éléments de l'accord lui-même pour finir cette partie en abordant le dispositif de mise en œuvre de l'accord de GPEC.

### 4.1 Un groupe diversifié

Aéroséc est un groupe composé d'une quinzaine de sociétés. Il comprend 67 000 salariés répartis dans 50 pays, dont environ 35.000 en France. L'accord de GPEC s'applique à la France. Le groupe intervient sur les cinq grands marchés que sont la défense, la sécurité, l'espace, l'aéronautique et le transport terrestre. Représentant 60% du chiffre d'affaires, la sécurité et la défense dépendent en large partie de la demande publique, celle-ci étant caractérisée par des calendriers et des variations beaucoup plus « politiques » que les marchés civils. En revanche, les marchés de l'aéronautique, du transport et de l'espace sont plus soumis aux cycles de l'activité économique mondiale.

### 4.2. « Une révolution technologique tous les 5 ans »

Les basculements technologiques dans les domaines de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications concernent aussi bien les activités militaires que civiles. Les révolutions technologiques s'y présentent à un rythme accéléré. Elles appellent également l'entreprise à maintenir continuellement un effort de formation significatif. *« Aéroséc est une entreprise qui a eu une adaptation permanente du fait de la diversité des métiers d'une part et des fortes transformations technologiques, techniques, qui ont eu lieu dans le secteur de l'électronique, de l'informatique, des télécommunications depuis une quinzaine d'années. 1995, c'est les premiers mobiles. On oublie, mais ça a été très très vite et donc toute cette évolution, ça a eu de l'impact sur nos métiers, nos produits, nos offres aux clients et il a fallu que le personnel s'adapte »* (DRH Groupe).

Par ailleurs, l'accroissement de la complexité de systèmes et de matériels est elle-même créatrice de nouveaux métiers. Enfin et à l'image d'autres secteurs industriels, le groupe a aussi développé son offre en matière de services afin de protéger ses marges. Tous ces changements ont un impact fort sur les produits et les offres aux clients, nécessitant une adaptation constante du personnel, à la fois quantitative et qualitative.

En termes de visibilité, l'hétérogénéité des marchés investis correspond à des contraintes temporelles de l'entreprise elles-mêmes extrêmement variables : pour certaines activités comme l'ingénierie de l'aéronautique, la visibilité dépasse les cinq ans à certains stades de production (conception, développement, tests). Pour certains produits dédiés à l'OTAN, le Groupe peut même compter sur une durée de maintenance comprise entre 20 et 30 ans. En revanche, pour des activités comme celles d'opérations de réparation, la visibilité ne dépasse pas le mois.

### 4.3. Un accord en trois chapitres

L'accord est signé par les syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT, représentant 96,5% des voix exprimées au premier tour des élections professionnelles. L'accord est constitué de trois

chapitres. Le premier est un dispositif assimilable à de la pré-retraite, prévoyant la mise à disposition (MAD) de certains salariés. Concrètement, il s'agit d'une dispense d'activité destinée aux salariés à forte ancienneté dont les métiers sont en forte évolution ou dont les familles professionnelles sont identifiées comme fragiles.

Le deuxième chapitre est l'épine dorsale de l'accord. Intitulé « *l'anticipation par la gestion prospective de l'emploi* », il comprend le dispositif de GPEC à proprement parler. Une « *Commission centrale d'anticipation/formation* », remplit la fonction d'observatoire des métiers au niveau du Groupe. Elle identifie les passerelles entre les métiers et les moyens associés à ces possibles évolutions (actions de formation, mobilité, etc.). Les orientations du groupe en matière de formation y sont aussi discutées. La direction s'engage à présenter annuellement à cette commission un document d'analyse prospective<sup>2</sup> portant sur l'évolution des métiers selon une triple distinction (croissance, stabilité, déclin) puis à y discuter les plans d'action envisagés pour émettre son propre avis sur l'évolution anticipée des emplois. L'accord prévoit également la production d'une analyse spécifique portant sur l'évolution des familles professionnelles et des passerelles possibles entre elles ainsi que des parcours formateurs respectifs.

La troisième partie enfin porte sur la « *Gestion active de l'emploi* » (GAE). Sur la base d'appel au volontariat et sans rupture de contrat de travail, la GAE offre un certain nombre de moyens, parmi lesquels se trouve la mise à disposition sans obligation permanente d'activité (MAD), limitée au tiers des personnes concernées par les opérations de GAE. D'importants moyens sont aussi dédiés au développement de la mobilité externe (congé de mobilité professionnelle extérieure, convention de mutation concertée, avec possibilité de réintégrer la société).

#### **4.4. Les outils de sa mise en œuvre**

Le groupe a mis en place un dispositif d'identification de 15 familles professionnelles génériques, se déclinant en 62 familles professionnelles au niveau des entités juridiques du groupe. A terme, chaque salarié doit être classé dans une famille professionnelle dont il s'agit d'envisager les mouvements à trois horizons (court, moyen et long terme) et de les associer à une tendance en terme d'activité (croissance, stable ou en déclin).

Développé dans deux divisions au moment de l'étude, le dispositif « *Passerelles* » vise à identifier finement les compétences associées à chaque métier, puis à faciliter les passerelles avec des métiers requérant certaines de ces compétences. Il s'agit d'un instrument de la mobilité nécessitant une connaissance fine de chacun des métiers au sein des « *familles de métiers* » identifiées par l'entreprise, comme le souligne le commentaire du RRH groupe, chargé du déploiement de l'outil *Passerelles* : « *Je vais en production, je vais choisir un métier, je vais prendre technicien intégration test. Je vais regarder, je lance la recherche et lui, il me dit, voilà, j'ai trois passerelles. Donc, soit je peux consulter la fiche du métier en correspondance, métier qui correspond à la cible, soit je vais voir la passerelle. Là, je vais retrouver ce que j'ai dit en formation. Et puis, je peux avoir des témoignages. Aujourd'hui, c'est encore très statique mais demain, je pense que ça passera en vidéo. Je raconte mon histoire, sur les points qui ont facilité mon changement, mon parcours initial. Et comment je suis passé d'un métier de départ à un métier d'arrivée* » (RRH Groupe). Comme on le voit, la démarche vise à inscrire les référentiels métiers dans une dynamique de mobilité.

---

<sup>2</sup> Le document d'analyse prospective contient entre autres éléments : une cartographie des effectifs actuels par métiers et catégories socioprofessionnelles, une analyse prospective par familles professionnelles, à la fois quantitative et qualitative, une synthèse des politiques industrielles, une analyse à long terme des évolutions technologiques, la pyramide d'âge par métiers, l'identification des métiers rares et nécessitant un plan d'adaptation.

Le système d'information RH du groupe recense les métiers et en détaille les compétences. Il intervient en support de la démarche, appuyé par une formation intitulée « *passerelles manager* » destinée aux managers, dont le but est de les inciter à apprécier le potentiel de leurs collaborateurs au cours d'un entretien spécifique, dit de développement professionnel. De la même manière, les salariés se voient proposer une formation de quatre heures à la démarche, pour stimuler des vocations.

Enfin l'effort de communication de l'entreprise est manifeste sur le développement de la mobilité. Il passe par les moyens classiques comme l'affichage et la documentation, par la mise à disposition d'informations sur l'intranet et d'un ordinateur pour celles et ceux dont le poste n'en serait pas pourvu et encore par la création d'« *espaces métiers* » ou « *espaces mobilité* » sur les sites. Les DRH des sites sont appelés à présenter les métiers qui y sont présents et les offres d'emplois aux salariés des sites en cours de GAE. L'entretien de développement professionnel intègre enfin les projections d'activité à moyen terme.

## 5. RESULTATS

L'accord de GPEC de l'entreprise montre d'une part une démarche volontariste d'anticipation, marquée par la commission anticipation/formation, d'autre part la mise en œuvre d'une instrumentation forte. Tout ceci peut paraître favorable au développement d'une dynamique de mobilité professionnelle. Pourtant, nous constatons un certain nombre d'inerties, de difficultés et de phénomènes qui limitent le déploiement de la GPEC. Nous nous efforçons à présent de les relever à travers la mise en œuvre de l'accord de GPEC.

### 5.1 Un bilan quantitatif mitigé

Un premier élément de bilan, et non des moindres, permet de noter l'absence de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE - terme réglementaire en France pour désigner les plans de suppression de plus de dix emplois) durant les cinq années de l'accord GPEC. C'est une source de satisfaction à la fois pour le DRH et pour les organisations syndicales. Pour autant, l'absence de mesure des résultats contraste avec l'ampleur des dispositifs mis en place (Passerelles, commission anticipation, système d'information RH...). Plusieurs dizaines de mobilités auraient été réalisées, estime-t-on sans jamais produire de chiffres issus d'indicateurs stabilisés. La difficulté de la mesure s'explique aussi par la difficulté à définir une unité de mesure : aux mobilités professionnelles naturelles s'ajoutent les évolutions de compétences dans les postes existants, ce qui rend délicate la comptabilité des opérations de mobilité proprement issues de la démarche. Quoiqu'il en soit, sur un groupe dont l'effectif est de près de 35 000 salariés, le bilan paraît faible.

A l'inverse, le principe de mutation des métiers en déclin vers les métiers porteurs s'affronte à une série de difficultés dont le point commun est d'être des contre-exemples à une fluidité supposée.

### 5.2 Des aspérités liées aux capacités stratégiques des acteurs

Les bienfaits des transitions professionnelles, tels qu'ils sont perçus par les concepteurs du dispositif de GPEC, sont réinterprétés par les acteurs en fonction des coûts qu'ils représentent. Compte-tenu des métiers fortement spécialisés d'Aéroséc, dans des domaines technologiques pointus, le changement de métier suppose notamment un coût d'apprentissage tout à fait important. Les métiers à pourvoir nécessitent une formation poussée pas toujours compatible avec le rythme souhaité des adaptations. « *On ne change pas le métier de quelqu'un en l'espace d'un an. Ça veut dire qu'il y a une incompatibilité entre l'intention d'anticipation et la capacité*

*de la mettre en œuvre*» (Délégué syndical sur site). Le calcul du coût de l'investissement, sans certitude de sa « rentabilité » constitue alors une barrière à l'entrée pour les transitions professionnelles.

Les salariés ne sont pas les seuls à évaluer les bénéfices et risques de l'opération. La hiérarchie de proximité, loin d'être une simple courroie de transmission, réinterprète également la politique de l'entreprise en fonction de ses propres intérêts : *« Il y a le chef d'atelier qui ne voit pas forcément d'un bon œil quelqu'un disparaître des ressources (...). Alors, là, les EDP [Entretiens de Développement Professionnel] n'ont pas forcément joué leur rôle, c'est-à-dire que le salarié n'était pas demandeur, le chef d'équipe non plus, donc là, il y a un vrai travail de RH »* (Délégué syndical de site).

Enfin, le calcul des acteurs ne se produit pas uniquement en fonction de données propres à l'entreprise. Les choix d'orientation professionnelle sont imbriqués dans des choix de vie de famille. Nos interlocuteurs notent unanimement le frein à la mobilité géographique que constituent les attaches familiales et affectives (travail du/de la conjoint(e), garde alternée nécessitant une proximité du lieu d'habitation principale de l'enfant,..). Ces attaches affaiblissent l'intérêt perçu à la mobilité, que les efforts consentis par Aéroséc ne suffisent pas à contrebalancer (prime à la mobilité, remboursement des frais de déménagement, recours à une filiale de placement d'emplois, pour les conjoints...).

### **5.3 Des aspérités liées aux liens à l'emploi construits dans les histoires individuelles**

Nous constatons également plusieurs mécanismes d'attachement, contraires à l'idée de fluidité. Le premier est relatif au regard sur soi et au regard des autres sur soi. Changer de métier, signifie également un changement de statut, d'expert à quasi-débutant. *« Quand on passe de l'analogique à l'électronique, humainement, c'est difficile à gérer, les gens ont du mal. On n'est pas encore dans la phase où le salarié va gaiement changer de métier, va gaiement changer de lieu de travail. Pour que ce soit possible, il faut valoriser le salarié, lui montrer qu'on lui offre quelque chose de mieux. Ça, on ne sait pas encore le faire, ni côté direction, ni côté syndical. On ne sait pas assez anticiper pour dire à une personne qu'on va lui offrir quelque chose de mieux et, je veux dire, masquer le fait qu'il est dans une voie de garage. Humainement, c'est difficile d'être dans une voie de garage. Il y a toujours un repli sur soi »* (Délégué syndical groupe).

Le deuxième attachement est lié aux attitudes créées par l'appartenance à un métier. Les activités de réparation nécessitent une réactivité et un rapport au temps différent de l'activité de production, davantage planifiée. Les activités de conception sont sous-tendues par la recherche d'un idéal technique de perfection alors que les activités de maintenance nécessitent davantage de compromis avec les contraintes de temps et de coût. Il en est de même avec certains métiers, exposés à la relation avec les clients ou à des relations internes soutenues, alors que d'autres, comme la programmation, sollicitent un travail plus solitaire et parfois concentré sur un domaine. Enfin, certains métiers exigent une connaissance approfondie sur un spectre étroit d'activité (radars par exemple) alors que d'autres, comme l'assemblage, requièrent une vision plus globale, une capacité à saisir les interactions entre l'électronique et la mécanique par exemple. Au-delà des problèmes de qualification, l'attachement à un métier est aussi l'attachement à ses conditions d'exercice, à des manières de faire, de planifier, d'interagir.

Enfin, l'organisation formelle du groupe Aéroséc, découpant son activité en entités juridiques plus ou moins autonomes, avec ses propres règles de fonctionnement aboutit à un troisième attachement, à l'entité cette fois et au statut qu'elle définit puisque chaque entité a, au fil du temps, fait évoluer ses statuts jusqu'à marquer des différences de statuts entre entités (ancienneté, règles de promotion, politique de prime et d'indemnité...). Cette organisation

limite la mobilité à l'entité d'appartenance. Le groupe a engagé une homogénéisation des statuts précisément pour fluidifier les transitions professionnelles. Au moment de notre recherche, ce travail n'est pas achevé.

#### 5.4 Des aspérités liées à des situations ambivalentes

Les outils de GPEC présentés plus haut montrent un dispositif apparemment favorable aux transitions professionnelles, avec une instrumentation consistante de la démarche. Cependant, les acteurs ne se saisissent du dispositif que s'ils jugent les situations suffisamment mobilisatrices. Or nous relevons plusieurs situations où ce n'est pas le cas.

Tout d'abord, nous remarquons qu'Aéroséc se trouve parfois confronté à des situations aux temporalités différentes, entre la démarche d'anticipation, agissant sur le temps long, et les situations de réaction, s'inscrivant dans une réponse rapide aux soubresauts de l'activité, du fait d'évolutions externes imprévues (variations des commandes, pression concurrentielle). *« Vous savez que la division O. a des commandes qui devaient être prises et qui ne le sont pas. Donc, la direction se trouve devant une urgence et dit j'ai 200 personnes en trop, j'ai pas assez de boulot et j'ai pas 1 an pour trouver une solution. Bon, là, typiquement, ils étaient tout près de passer à un PSE [plan de sauvegarde de l'emploi] aussi ou PDV [plan de départs volontaires] aussi bien au niveau de la division qu'au niveau du siège. Et dans les deux cas, les organisations syndicales s'y sont opposées fortement, en disant qu'on dénonce l'accord de GPEC sinon. On a fait pression sur la direction pour dire que ce n'est pas dans l'esprit de l'accord »* (Délégué syndical groupe).

Ainsi, la temporalité des affaires, dont on a dit qu'elle pouvait être de plusieurs années sur certaines activités comme de quelques mois sur d'autres, n'est pas toujours compatible avec celle des changements de parcours professionnels.

De plus, dans le groupe Aéroséc pas plus qu'ailleurs la GPEC ne règle la question de la fiabilité de la prévision, pour deux raisons. Cette question se pose d'abord en raison de l'imprévisibilité fondamentale des évolutions d'activité : *« A l'époque, les métiers d'hyperfréquence étaient rangés en décroissance du fait d'une appréciation un peu trop rapide d'une montée en puissance du numérique sur ces technologies, alors que ce n'est pas ce qui se passe. Ça monte, mais tout doucement »* (Délégué syndical groupe). Elle se pose aussi en raison des ruptures stratégiques choisies par le groupe, en l'occurrence à l'occasion de l'arrivée du nouveau P.-D.G. Les anticipations préalables s'en sont trouvées modifiées, ce qui a entraîné quelques crispations et controverses. *« La direction nous a présenté un projet de délocalisation de l'activité production d'équipements (...) ayant pour conséquence au total 177 emplois, dont 74 délocalisés à Singapour et 103 autres emplois étaient relocalisés en France. (...) Le dossier nous a été présenté sous un angle économique, alors qu'en réalité ça relevait plutôt de la stratégie du groupe »* (un délégué syndical de site).

Les modifications de l'anticipation de l'activité, et donc de l'organisation-cible, qu'elles aient pour fait générateur des retournements conjoncturels ou des ruptures stratégiques, représentent des situations peu propices aux transitions professionnelles. Plutôt qu'à un engagement dans un processus de transition, elles incitent plutôt à l'envisager avec prudence.

Enfin, certaines situations sont plus mobilisatrices que d'autres. Les divisions les plus impliquées dans la mise en œuvre de l'accord sont les plus touchées par les évolutions. *« On s'est aperçu que les secteurs qui avaient le mieux mis en place les démarches de gestion prospective de l'emploi et des compétences, c'était plutôt les secteurs qui avaient des difficultés, parce que celles qui n'ont pas trop de problèmes d'emploi, elles ont du mal à se mobiliser sur ces sujets-là »* (DRH Groupe). *« On a même des réflexions : « ben, pourquoi on mettrait en place ça, alors qu'on n'a pas de problème d'emploi ». Evidemment, c'est en contresens par rapport à l'esprit de l'accord »* (Délégué syndical de site). Ce constat pointe une difficulté

paradoxe dans le déploiement d'un accord de GPEC : alors que les situations les plus urgentes incitent à une action curative et ne permettent pas l'application d'une démarche d'anticipation, les situations les moins exposées n'exercent aucune pression à s'engager dans une démarche préventive. Ainsi, le déploiement de la démarche d'anticipation s'avère difficile dans les deux cas.

## **6. DISCUSSION**

L'étude du cas d'Aéroséc confirme les limites déjà identifiées de la fluidité dans la liaison stratégie-GRH (Cadin, Guérin et Pigeyre, op. cit.), d'une philosophie gestionnaire rationalisatrice (Gilbert op. cit. ; Dietrich, op. cit.), supposant la fluidité dans l'articulation de l'instrumentation de GRH, entre méthodes d'analyse et programme d'actions, celui enfin de la fluidité du transfert d'information, fondamentalement délicat quand il s'agit d'une information relative à l'emploi (Beaujollin et alii, op. cit). La commission centrale d'anticipation y est confrontée régulièrement. Si la GPEC peut être examinée sous l'angle du dispositif mis en œuvre, notre étude confirme également l'intérêt de compléter cette approche d'une compréhension plus fine des dynamiques sociales à l'œuvre. Le concept de logiques d'action permet de penser les aspérités là où les dispositifs promeuvent la fluidité.

### **6.1 L'insuffisance de l'instrumentation**

L'accord de GPEC mis en œuvre à Aéroséc est censé favoriser les transitions professionnelles des salariés. La mise en œuvre de l'accord bénéficie d'un contexte apparemment favorable, pour plusieurs raisons. D'abord, nous notons l'absence de plans sociaux et un consensus des partenaires sociaux autour de l'idée même de GPEC. Nous relevons ensuite des moyens impressionnants mis en œuvre, tant du point de vue des outils de gestion conçus pour la démarche (dispositif Passerelles, système d'information, attribution de moyens) que du point de vue des efforts permettant de créer une dynamique (commission centrale d'anticipation, espaces de communication, entretiens avec les managers). Nous pointons enfin la recherche de l'implication d'une chaîne de managers, du comité exécutif groupe au manager de proximité sur les sites.

Malgré ce contexte favorable, l'intention d'organiser les transitions professionnelles se traduit pourtant dans les faits avec difficulté. A la fluidité d'une GPEC idéale, la réalité d'Aéroséc oppose une organisation aux adhérences et aspérités multiples. Ainsi, la philosophie gestionnaire d'emboîtement fluide de chaque rouage (stratégique, organisationnel, managérial) au sein d'une mécanique de la transition professionnelle ne se voit pas confirmée par les faits. A l'impressionnant dispositif répondent des résultats limités en nombre. Cela montre l'insuffisance des dispositifs à créer eux seuls une dynamique de la mobilité professionnelle.

En étudiant les récits de trajectoires professionnelles dans le secteur des TIC, Zune constate la diversité des manières de considérer le rapport au travail et le déroulement des trajectoires professionnelles (2005). Entre appréciation de l'opportunité ou de la menace liée au changement, il montre que le positionnement par rapport à la mobilité professionnelle répond à diverses logiques mais ne répond pas uniquement et surtout pas mécaniquement aux politiques d'entreprises. Ce sont ces logiques que nous cherchons à éclairer, de manière à contribuer à une compréhension des aspérités dans la mise en œuvre de la GPEC. Le concept de logiques d'action offre une grille de lecture permettant de penser ces aspérités. C'est ce que nous efforçons de montrer en soumettant à la discussion trois éléments.

## 6.2 Les signes d'une stratégie d'acteurs

L'analyse stratégique explique les comportements des acteurs face aux sollicitations des organisations par des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, *op. cit.*). De ce point de vue, l'acceptation de la démarche peut être considérée comme la mise en jeu d'un rapport de pouvoir avec la direction de l'entreprise ou avec la hiérarchie de proximité. Nous le vérifions à travers les calculs de la hiérarchie de proximité, réticente à voir quitter certains de leurs collaborateurs. Nous confirmons également la présence d'un acteur calculant les bénéfices et risques de l'usage de ses marges de manœuvre. La considération des contraintes familiales de l'acteur dans le calcul de ses intérêts témoigne à cet égard d'un décalage entre une instrumentation conçue pour une somme d'individus pris isolément de leurs sphères sociales respectives et une réalité faite d'imbrication des contraintes des différentes sphères, professionnelles et personnelles. Nous voyons dans ces calculs le signe d'une stratégie d'acteur, dont l'élément central est ici le maintien ou l'évolution de son emploi, à défaut de sa carrière. Toutefois, les stratégies d'acteur ne se résument pas à une quête de pouvoir. « *Le pouvoir est donc critiqué pour son insuffisance à expliquer l'ensemble des orientations concrètes des acteurs dans l'entreprise* » (Bernoux, 1995, p. 260).

## 6.3 Les stratégies d'un acteur social-historique

Nos constats contredisent la vision hypermoderne d'un individu émancipé des contraintes sociales, au moins dans un environnement professionnel. Au contraire, ils témoignent de relations organisationnelles faites d'adhérences plus que de fluidité.

En effet, supposer une fluidité des parcours professionnels, adaptée à l'évolution des besoins de l'organisation, c'est sous-estimer non seulement le temps d'acquisition des compétences mais aussi et surtout les mécanismes d'attachement à un métier et à une organisation : d'expert à débutant, l'estime de soi autant que la considération des autres en sont affectées (l'« *identité pour autrui* » selon Dubar, 2002). Un travail produit aussi une manière d'être acteur, un mode de raisonnement, une relation à l'autre, un positionnement dans l'organisation et des liens d'appartenance (Dubar, *op. cit.*). De ce point de vue, s'engager dans une transition professionnelle n'est donc pas uniquement une question de maîtrise de techniques mais comporte aussi une dimension socioculturelle, dans laquelle l'identité prend une place à part entière. « *Les acteurs ont des représentations nées du passé, de l'histoire personnelle, du type de métier exercé, et ils ont transformé ces représentations en guide d'action quotidienne* » (Bernoux, 1995, p. 254). Schmidt, Gilbert et Noël (2013) montrent bien que les identités professionnelles structurent l'usage de dispositifs censés développer l'employabilité des salariés.

La construction des logiques d'action se produit « *à travers le lien entre les actions passées et les enjeux de l'action présente* » (Bernoux, 1995, p. 249). En ce sens, les décisions et comportements de l'acteur ne peuvent être compris qu'en tenant compte de son caractère social-historique.

## 6.4 L'importance du dispositif de la situation.

Considérer l'acteur social-historique ne signifie pas qu'il est enfermé dans des identités définitives. En évaluant ses intérêts et les enjeux des situations, l'acteur peut faire évoluer ses représentations du travail comme des autres. Comme le signale Bernoux, « *une logique d'action naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, dépendant de la situation d'action. Ce sens n'est pas dépendant seulement de la situation mais a été créé à travers les*

*représentations, les images actives que les individus se sont forgés avant d'être dans cette situation* » (1995, p. 250).

La situation a donc son importance. Dans le cas d'Aéroséc, l'ensemble du dispositif de GPEC paraît susceptible de produire les représentations de la transition professionnelle de manière favorable à la GPEC. Cependant, les situations génératrices des appels à la transition professionnelle ne permettent pas ces représentations : d'un côté les différences de temporalités, entre la quête d'ajustements immédiats liée aux fluctuations économiques et l'organisation de transitions professionnelles plus longues, de l'autre l'instabilité de la prévision, liée tant à l'incertitude économique qu'à des choix stratégiques mouvants, finissent par questionner l'intérêt d'engager une reconversion dans un métier dont la pérennité n'est pas assurée. Les coûts cognitifs, psychosociaux voire familiaux sont certains alors que les gains professionnels restent incertains.

Les éléments de la situation forment ici un chaînage, certes impensé par l'organisation, mais porteur de sens pour les acteurs. Voilà pourquoi les auteurs du concept de logiques d'action parlent de « *dispositif* ». En l'occurrence, le dispositif de la situation n'est pas favorable au projet de la GPEC.

## 7. CONCLUSION

Le projet de la GPEC repose sur une vision idéalisée des parcours professionnels, dont la fluidité rend possible l'adéquation besoins/ressources. Pour examiner cette fluidité, nous avons étudié la mise en œuvre d'un accord de GPEC dans une entreprise dont le volontarisme et l'engagement ne peut être contesté. L'étude des faits montre plus d'aspérités que de fluidité. Malgré une instrumentation sophistiquée, la dynamique de mutation d'emplois n'est pas véritablement enclenchée. Nous notons au contraire la présence de fortes aspérités sociales. Elles montrent aussi l'intérêt d'une prise en compte des dimensions socioculturelle du travail, dans la conception même des dispositifs, faute de quoi le projet même de la GPEC risque d'être remis en cause. Encore faut-il une grille de lecture permettant de les discerner et de les comprendre.

Le concept de logiques d'action permet de penser les aspérités. Les logiques d'action proposent une grille de lecture de la manière dont les acteurs vont investir le dispositif de GPEC (Bernoux, 1995 ; Amblard et alii, 2005). Elles considèrent l'acteur comme disposant d'une marge de manœuvre irréductible, orientée par des stratégies dont le but n'est pas uniquement la quête de pouvoir. Elles tiennent compte de l'identité construite par l'acteur au fil de son histoire dans un métier, une position et une organisation sans que cette identité ne le détermine définitivement car ses enjeux et ses intérêts sont évalués et réévalués dans des situations particulières, pensées comme un dispositif. Sans clore le débat épistémologique sur le concept, l'épreuve des faits en montre sa capacité heuristique.

L'analyse de la mise en œuvre de la GPEC par le prisme des logiques d'action ouvre la voie à une compréhension des comportements d'acteurs imprévus par ses initiateurs et à des conceptions de la GPEC autant intéressées par les dimensions humaines du travail que par l'instrumentation de la démarche.

## 8. BIBLIOGRAPHIE

AMBLARD H., BERNOUX P. HERREROS G., LIVIAN Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 2005, 3<sup>e</sup> éd.

AUBERT N. (2004), « Un individu paradoxal », in AUBERT N., (sous la direction de), *L'individu hypermoderne*, Erès, coll. Sociologie clinique, pp 13-24.

BAUMAN Z. (2006), *La vie liquide*, Rodez, Le Rouergue-Chambon.

BEAUJOLIN-BELLET R., CORNOLTI C., KUHN A., MOULIN Y. (2007), «L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Revue Travail et Emploi* n°109, pp.11-23.

BERNOUX P., *La sociologie des entreprises*, Seuil, coll. Points Essais, 1995.

CADIN L., GUERIN et PIGEYRE F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

DIETRICH A. et PARLIER M. (2007), Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°66, pp. 30-42.

DUBAR, C. (2002), *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

GAUCHET M. (2004), « Vers une mutation anthropologique », in AUBERT N., (sous la direction de), *L'individu hypermoderne*, Erès, coll. Sociologie clinique, p.291-301

GILBERT P. (2006), *La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines*, La Découverte.

GRIMAND A., MALAQUIN M., OIRY E. (2012), « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre », rapport à la DARES.

KLARSFLED A., OIRY E. (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert.

LE BOTERF G. (1988), *Le schéma directeur des ressources humaines. Un outil de management stratégique*, Editions d'organisation.

MALLET L. (1989), « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement ? » *Formation Emploi*, n°25, p. 66-77.

MALLET L. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Liaisons, Paris.

ROUILLAULT H. (2007), « Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier », <http://minefi.gouv.fr>

Schmidt G., Gilbert P., Noël F. (2013), « Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles », *Revue de GRH* n°88, pp.3-16,

ZUNE M. (2005), « De l'universalisme managérial à la diversité du réel : le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens », in DE NANTEUIL - MIRIBEL M. et EL AKREMI A., *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*, Erès, p. 267-289.

Oi