



GRH ET RELATIONS DE TRAVAIL

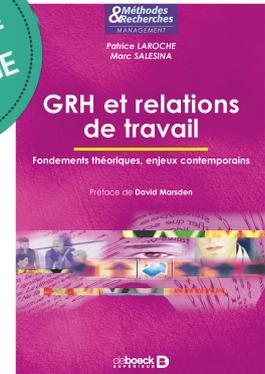
FONDEMENTS THÉORIQUES, ENJEUX CONTEMPORAINS

PATRICE LAROCHE

Professeur des universités en Sciences de gestion
IAE Nancy School of Management, ESCP Europe — CEREFIGE

MARC SALESINA

Maître de conférences en Sciences de gestion
IAE Nancy School of Management — CEREFIGE



Ce court document présente un ouvrage récent, consacré aux propositions théoriques et aux résultats empiriques qui permettent de saisir les principaux enjeux à l'interface de la gestion stratégique des ressources humaines et des relations professionnelles. Nous présentons sa genèse, son positionnement et ses originalités vis-à-vis de la littérature existante, ainsi que quelques suggestions d'utilisation pour la recherche ou à des fins pédagogiques.

Cette synthèse est trop courte pour rendre compte de l'ensemble du contenu de notre ouvrage. Elle fait donc le choix de se concentrer sur la dimension « relations industrielles » et sur les éléments qui, nous l'espérons, pourront être utiles aux enseignants-chercheurs dans le cadre de leurs programmes de recherche et de leurs enseignements et aux responsables d'entreprise qui s'interrogent sur leurs pratiques.

FNEGE dans la catégorie Manuel de l'enseignement supérieur.

GENÈSE ET PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE¹

Le projet est né il y a de nombreuses années, au début de notre collaboration. Il part du constat du faible nombre d'ouvrages contemporains en langue française consacrés à la dimension théorique des relations industrielles (RI) et à leurs apports pour la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, hormis quelques exceptions (e.g., Amadiou & Rojot, 1996 ; Biétry, 2007), les RI sont le plus souvent abordées par la sociologie du travail (e.g., Bévort & Jobert, 2011) ou la sociologie des relations professionnelles (e.g., Lallement, 2003). Ce sont alors principalement les dimensions sociales et processuelles de la dynamique conflit-négociation qui sont exposées.

Plus tard, un premier projet de manuel de GRH (dans lequel nous comptons bien réserver une place de choix aux RI) a été abandonné prématurément, avant de renaître sous sa forme actuelle après la sollicitation d'un nouvel éditeur : De Boeck. La collaboration avec De Boeck s'est faite dans le cadre de leur collection *Méthodes & Recherches*, ce qui nous a permis d'asseoir le plan de l'ouvrage sur une problématique explicite, et de présenter des développements théoriques avancés assortis de synthèses de la littérature empirique.

L'ouvrage bénéficie du soutien de la chaire Dialogue social et compétitivité des entreprises de l'ESCP Europe. Il a récemment obtenu la labellisation de la

POSITIONNEMENT DE L'OUVRAGE

L'orientation retenue est celle d'un manuel proposé par des enseignants-chercheurs en sciences de gestion, à destination de collègues et d'étudiants de niveau master ou doctorat en sciences de gestion (prioritairement), ou de tout autre public averti et intéressé par ces questions. Ce positionnement nous tient à cœur, car nous sommes convaincus de l'intérêt capital des problématiques liées aux relations professionnelles dans le cadre de l'étude et de la gestion des organisations en général et de leurs ressources humaines (RH) en particulier, et que nous partageons le regret de les voir souvent reléguées à l'arrière-plan.

L'originalité de notre ancrage est que nous ne nous intéressons aux relations professionnelles ni comme un sous-ensemble des activités dévolues à la GRH, ni comme un contexte spécifique qui servirait de cadre à l'analyse de processus ou de résultats RH. Nous nous posons, d'emblée, dans la continuité des RI dans leur version originale et considérons comme consubstantielles les problématiques des RH et des relations professionnelles. Nous prenons ainsi pour point de départ le concept de « relation d'emploi », dans le sens anglo-saxon d'*employment relations*.

Sur ces bases, notre ambition est de proposer un développement à la croisée d'un manuel de gestion stratégique des RH (GSRH), d'un *handbook of industrial relations* anglo-saxon (e.g., Blyton & Turnbull, 2004 ; Edwards, 2003 ; Katz & Kochan, 2000 ; Salamon, 2000), d'une revue de littérature empirique des principaux enjeux retenus et d'une approche « grands auteurs » telle qu'en proposent certaines collections (EMS), appliquée à la GSRH et aux RI (encadré 1).

¹ Laroche, P. & Salesina, M. (2018), *GRH et relations de travail. Fondements théoriques, enjeux contemporains*, préface de D. Marsden, Bruxelles : De Boeck, coll. *Méthodes & Recherches*, 320 p.

Encadré 1. Les « grands auteurs » anglo-saxons en relations industrielles (ou ayant contribué au champ) dont les propositions théoriques sont abordées dans l'ouvrage (par ordre alphabétique)

Peter Ackers · Eileen Appelbaum · Jack Barbash · Rosemary Batt · Harry Braverman · John W. Budd · Lars Calmfors · Peter Cappelli · Neil W. Chamberlain · Hugh A. Clegg · John R. Commons · Tony Dundon · John T. Dunlop · John Driffill · Adrienne E. Eaton · Jack Fiorito · Allan Flanders · Alan Fox · Richard B. Freeman · John Godard · David E. Guest · Edmund Heery · Albert O. Hirschman · Richard Hyman · Harry C. Katz · Bruce E. Kaufman · John Kelly · Clark Kerr · Thomas A. Kochan · Robert B. McKersie · James L. Medoff · Noah M. Meltz · Paul Osterman · Arthur M. Ross · Paula B. Voos · Richard E. Walton · Beatrice & Sidney Webb · Adrian Wilkinson

LE CONCEPT DE RELATION D'EMPLOI

Nous adoptons comme définition de la relation d'emploi l'ensemble (1) des interactions dynamiques entre individus liés par un contrat de travail, (2) structurées par la répartition de leurs pouvoirs relatifs, qui dérivent de la subordination et des ressources que les acteurs peuvent mobiliser, (3) médiatisées par d'autres acteurs qui en sont indirectement parties prenantes (organisations syndicales, organisations patronales, État et organisations supra-étatiques) et (4) par un ensemble de dispositifs et de pratiques ayant en commun de prendre la forme de règles (lois, conventions collectives, règles de gestion et pratiques de GRH et d'organisation du travail, etc.) ou de processus de création de règles (en particulier la négociation), (5) lesquelles permettent à la relation d'emploi de produire des effets en dépit de l'existence simultanée d'intérêts convergents et divergents entre les acteurs.²

Une telle définition a l'intérêt de situer la relation d'emploi dans un contexte pluridimensionnel faisant intervenir pouvoir, asymétrie d'information dans le cadre de contrats incomplets, non-homogénéité du facteur travail, et contrat psychologique ; éléments qui sont autant de soubassements théoriques communs aux champs de la GSRH et des RI. Cette approche permet en outre d'incorporer à l'analyse la multiplicité des acteurs et de leurs intérêts.

Il est ici utile de rappeler que les RI sont construites sur la prémisse du caractère inhérent du *conflit* dans la relation d'emploi. L'origine de ce conflit est le déséquilibre des pouvoirs entre employeur et salarié, concrétisé par le lien de subordination. Cependant, il ne s'agit pas de considérer que l'employeur aurait définitivement l'ascendant : les salariés disposent de ressources, qu'ils peuvent activer comme des leviers d'action, pour résorber ce déséquilibre : l'effort, qui crée une dépendance de l'employeur vis-à-vis du salarié pour atteindre ses objectifs et qui varie en fonction de l'importance de la contribution du salarié au processus de

création de valeur ; l'asymétrie d'information ; les activités, conduites directement ou indirectement via des représentants, qui permettent d'alimenter la dynamique conflit-négociation-concession (grève, réclamations et revendications, négociation collective, arbitrages, etc.) ; etc.

LES ENJEUX ABORDÉS : FLEXIBILITÉ, RETOUR SUR INVESTISSEMENT EN CAPITAL HUMAIN, IMPLICATION/ENGAGEMENT ET CONTRÔLE/CONSENTEMENT

Les enjeux que nous retenons sont des enjeux d'interface entre GSRH et relations professionnelles et nous permettent d'appuyer la dimension consubstantielle des champs mentionnée plus haut. Ils prennent appui sur deux composantes essentielles de la GSRH contemporaine : implication/engagement et capital humain. Ces composantes structurent l'évolution des pratiques de GRH et d'organisation du travail : flexibilité, autonomie, responsabilité et participation à la prise de décision en sont les orientations majeures. Ces orientations agissent sur les effets de la relation d'emploi, qui passe « d'une logique de contrôle à une logique d'engagement » (Walton, 1985). Elles créent une attente en matière de performance, qui se joue en termes de « dépassement du contrat » (*beyond contract*) grâce à l'implication et à la substitution d'un rapport moral (l'engagement) à un rapport contractuel (la subordination). Elles requièrent explicitement la mise en œuvre de dispositifs qui permettent une expression substantielle de la part des salariés.

Le premier enjeu articule ainsi flexibilité et implication/engagement des salariés, dans le contexte d'automatisation réglementaire de l'entreprise lié au mouvement de décentralisation de la négociation collective. Cet enjeu naît principalement de l'incompatibilité de principe entre la logique de la flexibilité (externe, elle crée une tension sur la sécurité de l'emploi ; interne, elle interroge le contenu du contrat psychologique ; dans les deux cas, elle nuit à la dimension de long terme de la relation d'emploi) et la fondation implication/engagement de la GSRH (qui nécessite de tisser des liens de confiance dans le long terme pour développer des RH vues comme actifs spécifiques à l'origine de l'avantage concurrentiel de la firme).

Le second enjeu s'intéresse à la recherche d'un retour sur investissement en capital humain d'une part et à l'équilibre consentement-contrôle de l'autre. Le contexte est structuré par les évolutions technologiques récentes et leurs effets sur la frontière de la relation d'emploi ainsi que sur les moyens du contrôle de la main-d'œuvre. Le concept de capital humain est central dans l'architecture théorique de la GSRH (à tout le moins dans sa version RBV/AMO³). La notion de retour sur investissement en capital humain est utile pour comprendre les décisions RH comme stratégiques (de type *make-buy-reduce dependence* ; Winterton, 2007), évaluées par leur contribution à la création de valeur, et qui incorporent un risque. Le capital humain

² Une telle définition peut se lire comme une synthèse des approches pluralistes américaines (Dunlop, 1958 ; Barbash, 1984 ; Kochan, Katz & McKersie, 1986) et britanniques (Clegg, 1975), mais incorpore aussi un élément essentiel du paradigme critique (Hyman, 1975) qui est le caractère dynamique de la relation. Les enjeux abordés par l'ouvrage (*cf. infra*) naissent d'une approche similaire, et s'appuient sur une lecture à la fois pluraliste (qui reconnaît la pluralité des intérêts des acteurs) et critique (qui s'intéresse aux contradictions des systèmes de GSRH et à leurs rapports au contrôle de la relation d'emploi).

³ *Resource-Based View (of the firm)/Abilities, Motivation, Opportunities*. Dans la lignée d'auteurs comme Kaufman (2010), nous utilisons le sigle RBV/AMO pour englober les propositions théoriques proposant d'expliquer les liens entre systèmes de GSRH, comportements individuels et collectifs, et acquisition/conservation de l'avantage concurrentiel de la firme grâce à son capital humain.

est aussi lié aux problématiques d'employabilité, de développement, de carrière, ou encore de « sécurisation » des parcours professionnels. La GSRH par le capital humain superpose ainsi à la logique implication/engagement une évolution des critères d'évaluation de la performance des individus et du rôle de l'évaluation comme composante du système de gestion de la performance (à travers le lien entre évaluation et rétributions). La dynamique consentement–contrôle s'en trouve impactée : il faut, dans le même temps, donner davantage de contrôle aux salariés (en particulier sur leur propre travail) pour assurer le consentement à l'effort et sécuriser le retour sur investissement en capital humain. Cela se traduit par de nombreuses ambiguïtés : implication et engagement n'éliminent pas le contrôle, mais l'intériorisent ; l'évaluation des RH sous la forme d'un retour sur investissement en capital humain devient la modalité centrale des mécanismes de récompense et de contrôle et ce faisant change la nature même du contrôle. De plus, les nouvelles technologies font apparaître des modèles économiques ouvrant la voie à de nouvelles options opérationnelles dans la décision *make-buy-reduce dependence* (e.g., plateformes et *gig economy*) ; et les possibilités techniques qui les accompagnent soulèvent de nombreuses interrogations quant à l'ambivalence d'une instrumentation automatisée et à grande échelle du contrôle.

L'ARGUMENT CENTRAL : L'ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS ENTRE EMPLOYEUR ET SALARIÉ N'ÉLIMINE PAS LE CONFLIT INHÉRENT À LA RELATION D'EMPLOI

La GSRH est construite dans la droite ligne du paradigme *unitariste* d'analyse de la relation d'emploi. Le rouage principal qui permet à la relation d'emploi de se traduire en comportements spécifiques, bénéfiques à la firme et, en retour, bénéfiques au salarié, est l'alignement des intérêts, concept qui trouve son origine dans la pensée utilitariste et libérale⁴ (Vergara, 1992). L'alignement des intérêts est par exemple au centre des propositions de Taylor et (quoique sur un mode différent) de l'École des relations humaines. Il trouve une expression supplémentaire dans les formalisations de problèmes de gouvernance de type principal-agent (e.g., Alchian & Demsetz, 1972) ou encore du concept de contrat psychologique (Rousseau, 1995) et de ses applications (e.g., Rousseau & Shperling, 2003). Si l'on s'en tient à la GSRH à proprement parler, les perspectives *best practices* et *best fit* s'appuient elles aussi sur ce raisonnement : quel que soit le mécanisme explicatif privilégié (universaliste, contingent, ou quelque raffinement de ces versions originelles), l'adoption de certaines pratiques de GRH conduit à une amélioration de la performance des individus car une sélection des comportements s'opère qui oriente l'effort individuel vers la réalisation des objectifs de la firme ; et cet effort est rétribué. Ce faisant, les intérêts de la firme et du salarié s'alignent : les objectifs poursuivis par le salarié sont compatibles avec ceux poursuivis par la firme.

En outre, dans le paradigme unitariste, l'alignement des intérêts équivaut à l'élimination du conflit inhérent à la relation d'emploi. C'est cette élimination qui est mobilisée pour justifier que les conflits individuels ou collectifs soient dus à des erreurs (de gestion par les propriétaires/managers ou de compréhension par les salariés) qui peuvent être résolues en modifiant les pratiques de gestion et particulièrement les pratiques d'organisation du travail et de GRH (plutôt que par la négociation ou le compromis). C'est le même raisonnement qui justifie que l'acteur syndical soit par essence intrusif (il n'est pas partie à la relation d'emploi), inutile (les options de résolution du conflit qu'il propose, coopératives comme conflictuelles, sont incompatibles avec la logique unitariste), voire nuisible (puisque'il peut provoquer le désalignement en introduisant une concurrence de loyautés).

Notre argument central (que nous partageons donc avec les paradigmes *pluraliste* et *critique*) est que le paradigme unitariste fait erreur quant aux conséquences qu'il prête à l'alignement des intérêts. Même s'il peut exister un alignement, ponctuel ou durable, de certains des intérêts de l'employeur et du salarié (et il n'est pas question pour nous de le nier), le conflit inhérent à la relation d'emploi ne disparaît pas pour autant et continue de structurer les rapports entre les parties ; elle articule des intérêts dont certains sont convergents et d'autres sont divergents. Cette permanence du conflit doit être prise en compte pour la compréhension des systèmes de GSRH, conçus et justifiés théoriquement par leur capacité à produire un alignement des intérêts ; c'est l'objectif même de la responsabilisation, des pratiques de rémunération, de promotion ou d'accès à la formation liées à l'évaluation individuelle ou collective, ou encore de l'actionnariat salarié. Nous illustrons ici cet argument par deux exemples.

La participation des salariés est connexe entre GSRH et RI : pour l'une, c'est un outil de gestion qui permet la contribution des salariés aux processus de prise de décision (*empowerment*) ; pour les autres, c'est une forme essentielle de la co-construction de règles (*voice*)⁵. L'intérêt d'une approche de la participation par les RI est une ouverture du champ d'investigation : à la différence de la GSRH qui traite l'*empowerment* comme un moyen (avec l'augmentation de la performance comme finalité), les RI abordent la *voice* comme un moyen et comme une fin en soi (Budd, Gomez & Meltz, 2004).

D'autre part, une des limites de la GSRH est la modélisation des liens de causalité pratiques–performance et à ce titre, nombreux sont les appels à une réflexion sur l'existence de variables manquantes. Parmi celles-ci, la confiance tient une place de choix, car elle est liée à l'inscription dans le long terme de la relation d'emploi. La littérature en RI offre ici des perspectives intéressantes concernant le rôle des organisations syndicales dans la légitimation des pratiques de GSRH (e.g., Eaton & Voos, 1992), à travers leur soutien aux logiques de *commitment* (e.g., Cohen, 2005) ou de *partenariat* (e.g., Guest, Brown, Peccei & Huxley, 2008).

⁴ Elle est ancrée dans un raisonnement qui fait intervenir (1) la définition d'un intérêt « supérieur » et donc désirable (généralement : le « bien-être ») et (2) la primauté des droits de propriété dans la détermination des acteurs ayant la légitimité pour prendre des décisions concernant l'organisation et l'utilisation de ses ressources.

⁵ Voir sur ce point Frege & Godard (2010: 537–8) qui remarquent : « [...] by the late twentieth century, the very term 'industrial democracy' had been replaced by the more sanitized terms 'voice' in industrial relations circles and 'empowerment' in management circles. »

ARTICULATION ET CHAMP DE L'OUVRAGE

L'ouvrage se compose de cinq chapitres (encadré 2). Le professeur David Marsden de la London School of Economics nous a fait le grand honneur d'en rédiger la préface.

Le premier chapitre fait office d'introduction générale et permet d'exposer, outre de brèves introductions à la GRH et aux RI, les enjeux rappelés plus haut. Par la suite, l'articulation retenue permet d'enchaîner des chapitres à connotation davantage théorique et des chapitres qui laissent une place plus importante aux résultats empiriques (avec, évidemment, des logiques de fertilisation croisée entre ces deux approches).

Encadré 2. Plan de l'ouvrage : chapitres et principales sections

Chapitre 1. La relation d'emploi : perspectives croisées.

1. Le constat de départ · 2. Introduction à la GRH · 3. La perspective des relations industrielles · 4. La problématique de l'ouvrage : la connexité des enjeux de la GRH et des relations industrielles · 5. Les principaux paradigmes d'analyse de la relation d'emploi.

Chapitre 2. La gestion stratégique des ressources humaines

1. Introduction · 2. Les modèles fondateurs : lier GRH et stratégie de l'entreprise · 3. Approches contingentes de la GSRH · 4. La perspective RBV et les apports du courant du capital humain · 5. La GRH à haute performance · 6. Focus sur la modélisation : expliquer le lien entre GRH et performance de l'entreprise · 7. Perspectives critiques et prolongements.

Chapitre 3. La mobilisation des ressources humaines

1. Les ressorts de la motivation au travail · 2. Rémunération, promotion, évaluation : une diversité de pratiques mobilisatrices · 3. Participation directe et expression des salariés : un engouement récent qui répond aux besoins d'adaptation des entreprises et d'implication des salariés

Chapitre 4. Les relations industrielles : origines, principaux cadres d'analyse et rapports avec la GSRH

1. En guise de transition : le concept de *voice* comme interface entre GSRH et relations industrielles · 2. Les racines des relations industrielles · 3. Les cadres d'analyse classiques en relations industrielles : les paradigmes pluraliste et critique · 4. Gains mutuels et management à haute performance : un nouveau paradigme à la frontière entre relations industrielles et GSRH.

Chapitre 5. Conflits et négociation collective : processus et effets

1. La dimension conflictuelle des relations de travail · 2. La négociation collective : un processus social de fixation des règles et de résolution des conflits · 3. Les effets de la négociation collective et des autres activités des syndicats.

Le chapitre 2 est consacré à la GSRH, c'est-à-dire une vision où les individus sont des ressources stratégiques permettant à l'entreprise de dégager un avantage concurrentiel. Il poursuit l'objectif d'en présenter les fondements théoriques, en partant des modèles fondateurs (les approches *hard* et *soft HRM*) pour s'orienter vers les propositions les plus contemporaines en matière de systèmes RH à haute performance, qui s'appuient sur la mise en œuvre de pratiques qui font de l'engagement, de l'implication et des opportunités de prise de parole et de participation à la prise de décision les principales sources de motivation — et donc de performance — des individus au travail. Le chapitre 3 présente, dans le prolongement, les principales pratiques de mobilisation des RH et d'importants résultats empiriques concernant les effets de ces pratiques sur les salariés et la performance des entreprises. Le chapitre 4 est organisé autour d'une présentation approfondie des fondations théoriques des RI. Il en rappelle le contexte d'apparition, présente ses concepts et arguments centraux, et aborde les principaux développements issus des paradigmes pluraliste et critique, en particulier à partir de travaux américains et britanniques. Le chapitre 5 se concentre sur la dimension empirique des processus et effets qui portent la dynamique des relations professionnelles dans l'entreprise, au premier rang desquels les conflits et la négociation collective.

Compte tenu du format (environ 280 pages à l'origine et 320 au final), le champ couvert par l'ouvrage est, au final, assez réduit par rapport à nos ambitions de départ, qui visaient à proposer en outre un chapitre consacré aux acteurs des RI (en particulier les organisations syndicales et patronales, l'État et les organisations supra-étatiques). Nous avons aussi été contraints d'écartier plusieurs pans des RI : internationales, comparées, résolution des conflits de type arbitrage, secteur informel de l'économie, etc.

L'UTILITÉ (ESPÉRÉE) DE L'OUVRAGE POUR LA RECHERCHE ET LA PÉDAGOGIE

Nous espérons que l'ouvrage permettra des mobilisations fertiles, tant du point de vue de la recherche que des applications pédagogiques.

Les éléments théoriques et empiriques qui y sont développés ont été choisis de manière à pouvoir soutenir des efforts de recherche visant tout ou partie de thématiques telles que la relation d'emploi, ses composantes et ses caractéristiques ; l'analyse de ses acteurs individuels et collectifs (syndicaux et non-syndicaux), de leurs interactions et stratégies ; les conflits individuels comme collectifs et leurs modes de prévention et de résolution ; les systèmes de management et leur influence sur les individus, les groupes, les conditions de travail et d'emploi, etc.

Sur le plan pédagogique, l'ouvrage pourra être mobilisé dans le cadre de cours sur la GSRH et les relations professionnelles en général, mais aussi lorsqu'on abordera des sujets comme la négociation collective, les conflits collectifs, les systèmes de GSRH, etc. Son contenu peut également servir à des mises en perspectives de l'actualité des relations sociales.

RÉFÉRENCES

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5): 777–95.
- Amadieu, J.-F., & Rojot, J. 1996. *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*. Paris : EMS, coll. Management & Société.
- Barbash, J. 1984. *The Elements of Industrial Relations*. Madison : University of Wisconsin Press.
- Bévort, A., & Jobert, A. 2011. *Sociologie du travail. Les relations professionnelles*. Paris : Armand Colin, 2^e éd.
- Biétry, F. 2007. *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?* Paris : EMS, coll. Management & Société.
- Blyton, P., & Turnbull, P. 2004. *The Dynamics of Employee Relations*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, coll. Management, Work, Organizations, 3^e éd.
- Budd, J. W., Gomez, R., & Meltz, N. M. 2004. Why Balance is Best: The Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interests. In B. E. Kaufman (éd.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*: 195–227. Champaign : IRRA.
- Clegg, H. A. 1975. Pluralism in Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 13(3): 309–16.
- Cohen, A. 2005. Dual Commitment to the Organization and to the Union. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(3): 432–54.
- Dunlop, J. T. 1958 [1993]. *Industrial Relations Systems*. Boston : MIT Press, 2^e éd.
- Eaton, A. E. & Voos, P. B. 1992. Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation. In L. Mishel & P. B. Voos (dir.), *Unions and Economic Competitiveness*: 173–215. Armonk : M. E. Sharpe.
- Edwards, P. K. (éd.) 2003. *Industrial Relations. Theory and Practice*. Oxford : Blackwell, 2^e éd.
- Frege, C., & Godard, J. 2010. Cross-National Variation in Representation Rights and Governance at Work. In A. Wilkinson, P. J. Gollan & M. Marchington (éds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*: 526–51. Oxford : Oxford University Press.
- Guest, D. E., Brown, W., Peccei, R., & Huxley, K. 2008. Does Partnership at Work Increase Trust? An Analysis Based on the 2004 WERS Survey. *Industrial Relations Journal*, 39(2): 124–52.
- Hyman, R. 1975. *Industrial Relations*. Londres : MacMillan.
- Katz, H. C., & Kochan, T. A. 2000. *An Introduction to Collective Bargaining & Industrial Relations*. New York : MacGraw-Hill Higher Education, 2^e éd.
- Kaufman, B. E. 2010. SHRM Theory in the Post-Huselid Era: What is Fundamentally Misspecified. *Industrial Relations*, 49(2): 286–314.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Lallement, M. 2003. *Sociologie des relations professionnelles*. Paris : La Découverte, coll. Repères, 2^e éd.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park : Sage.
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. 2003. Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship. *Academy of Management Review*, 28(4): 553–70.
- Salamon, M. 2000. *Industrial Relations. Theory and Practice*. Harlow : Pearson Education, 4^e éd.
- Vergara, F. 1992. *Les fondements philosophiques du libéralisme. Libéralisme et éthique*. Paris : La Découverte.
- Winterton, J. 2007. Training, Development, and Competence. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (éds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*: 324–43. Oxford: Oxford University Press.

Patrice Laroche (patrice.laroche@univ-lorraine.fr) est professeur des universités à l'IAE de Nancy School of Management et professeur affilié à ESCP Europe où il codirige la chaire Dialogue social et compétitivité des entreprises. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont la gestion des ressources humaines et les relations industrielles. Il est l'auteur et le co-auteur de nombreux articles scientifiques et de plusieurs ouvrages sur les relations sociales en entreprise.

Marc Salesina (marc.salesina@univ-lorraine.fr) est maître de conférences à l'IAE de Nancy School of Management. Ses travaux de recherche portent sur la gestion stratégique des ressources humaines et son influence sur les relations professionnelles dans l'entreprise. Il enseigne la gestion des ressources humaines, la théorie des organisations, la stratégie d'entreprise et les relations professionnelles comparées. Il est responsable de la licence Gestion de l'IAE de Nancy.