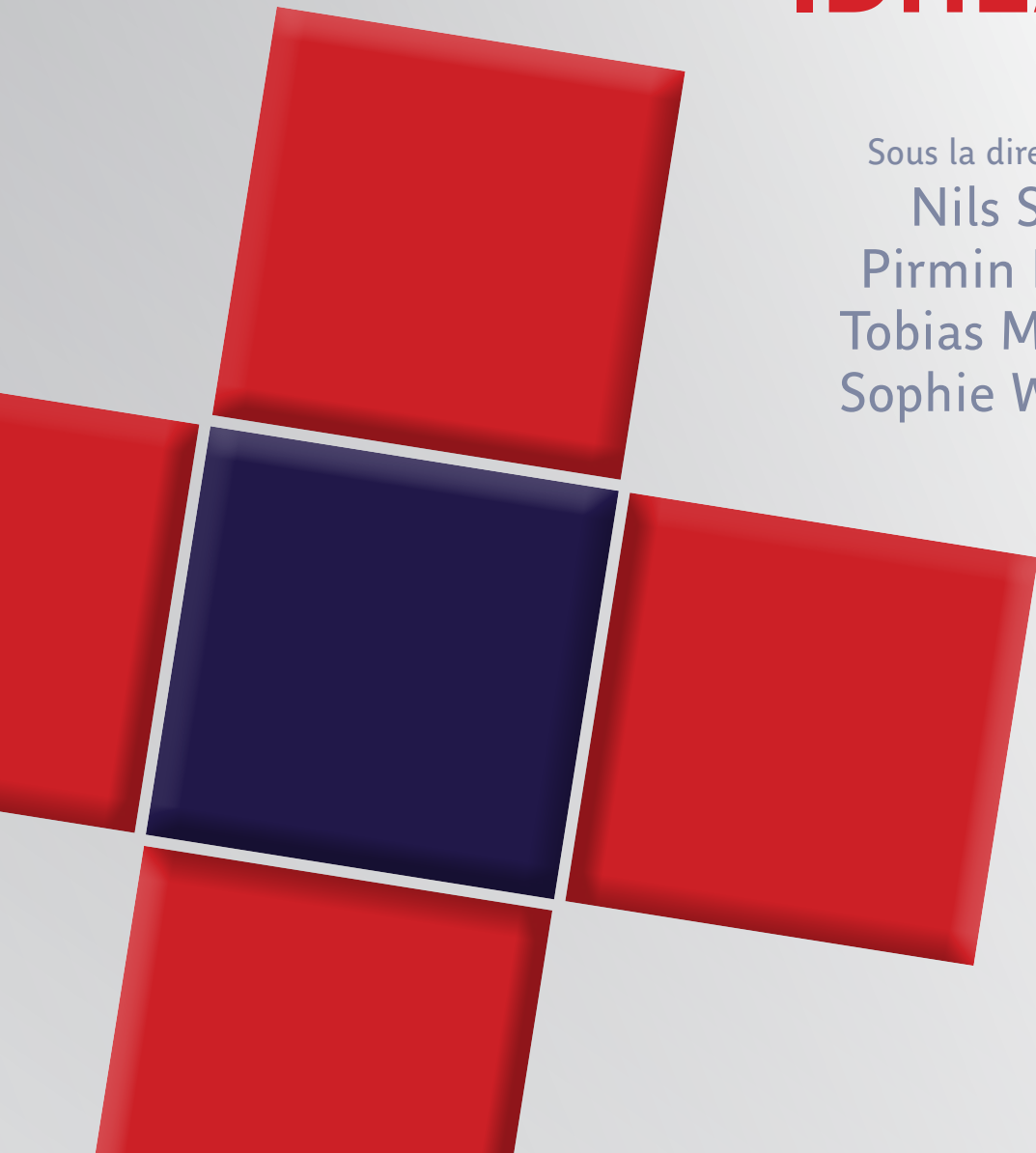


Comprendre et concevoir l'administration publique

Le modèle IDHEAP

Sous la direction de
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



12 Gestion des ressources humaines

Yves Emery et David Giaouque

12.1 Importance de la gestion des ressources humaines pour l'administration publique

La gestion des ressources humaines (GRH) est depuis toujours une responsabilité essentielle dévolue à tout·e manager. Bien avant la création de « services du personnel », durant les années 1970 en Suisse, il était déjà attendu que les responsables hiérarchiques motivent leurs équipes et assurent une réalisation efficace du travail. Et ce, même si cette responsabilité n'était pas clairement formalisée, puisque les aspects techniques (être expert·e dans son domaine professionnel) étaient au centre de leur mission (et souvent la raison de leur promotion à un poste de cadre).

Nous entendons par GRH « l'ensemble des processus, procédures et outils nécessaires au traitement des questions de personnel. Ces processus peuvent se limiter aux aspects administratifs ou inclure des aspects de *ressources humaines* » (Emery & Gonin 2009: 10). Quant à l'appellation « ressources humaines », elle a progressivement remplacé celle de « personnel ». Elle désigne l'ensemble des personnes actives au sein d'une organisation publique, qu'elles bénéficient d'un statut permanent (CDI, anciennement: *nomination*) ou non. Ainsi, selon l'Office fédéral de la statistique²⁴, plus de 318 000 personnes sont actives dans le secteur public suisse (au sens étroit, Confédération, cantons et communes).

Parmi les différents domaines de modernisation publique, celui de la GRH est sans conteste un de ceux qui ont le plus évolué au cours des vingt-cinq dernières années, tout particulièrement en Suisse (Emery *et al.* 2019). Manifestement, les responsables politiques ont compris que la modernisation publique ne peut se faire sans une réforme en profondeur de la GRH. Les chef·fes de service ont souvent insisté pour disposer d'une plus grande marge de manœuvre dans la gestion RH.

24 Statistique STATEMENT, 2015.

Même la population a plébiscité ces réformes, puisque le nouveau statut du personnel de l'administration fédérale, soumis à votation à la suite d'un référendum, a été accepté par près de deux tiers des votant-es²⁵. D'une simple gestion administrative des dossiers du personnel, la GRH publique s'oriente désormais vers une gestion stratégique visant la valorisation du potentiel humain, qui place les responsables d'entité, mais également d'unité administrative, devant d'importantes responsabilités (► 9 Leadership).

12.2 Points clés de la GRH

Avant de présenter les points clés de la GRH sous l'angle spécifique des cadres, soulignons quelques particularités du contexte public helvétique.

12.2.1 Spécificités liées au contexte suisse

La Suisse est allée très loin dans la transformation du statut des agent-es public-ques, autrefois appelé-es « fonctionnaires ». Elle a ainsi opéré un alignement des conditions d'emploi sur le secteur privé, et cela au niveau de la Confédération et dans une majorité des cantons (Bellanger & Roy 2013). C'est pourquoi le système suisse de la fonction publique peut être qualifié d'hybride, mariant des valeurs et des pratiques issues des deux univers public et privé. Après plus de vingt ans de « nouvelle gestion publique », les dispositifs de GRH en vigueur dans l'administration mélangent ainsi allègrement des spécificités publiques (p. ex. la mise au concours obligatoire des postes à pourvoir²⁶) et des pratiques typiques du secteur privé (p. ex. la rémunération à la performance).

L'évolution en profondeur du cadre légal illustre à elle seule le caractère hybride de l'après-fonctionariat. Ce cadre prévoit le plus souvent le *contrat de droit public*, une forme juridique considérée pendant longtemps par la doctrine comme une hérésie. Ce contrat offre ainsi une souplesse accrue dans la gestion RH, notamment pour le processus de fin des rapports de travail. La très grande autonomie dont bénéficient les employeurs publics pour définir leur statut du personnel est une autre marque de fabrique de la modernisation helvétique. Ce qui donne une hétérogénéité tout à fait remarquable aux statuts publics suisses (► 5 Droit). On se trouve donc à l'opposé des systèmes de carrière unifiés, avec un seul cadre légal s'appliquant à l'ensemble des fonctionnaires.

25 <https://www.admin.ch/ch/f/pore/va/20001126/det473.html> (consulté le 24.11.2022).

26 Cette règle a cependant été assouplie, puisque nombre de statuts du personnel prévoient des recrutements « sur appel », contournant ainsi cette sacro-sainte règle émanant du fonctionariat.

Enfin, rappelons que la Suisse dispose d'un système de fonction publique dite « ouverte », autorisant une importante perméabilité entre le privé et le public. Cela place *de facto* l'employeur public en compétition sur le marché de l'emploi.

12.2.2 Facteurs de succès de la GRH publique contemporaine

Les responsables d'unité : acteurs et actrices clés de la GRH

Donnons d'emblée le ton : les responsables hiérarchiques sont des acteurs et des actrices clés du dispositif de GRH au sein des entités publiques. Certes, il revient au service RH, l'unité spécialisée au plan technique, d'édicter des politiques, puis de définir les processus et outils de GRH applicables. Toutefois, les cadres sont les acteurs et actrices centraux·ales, puisque la GRH se développe avant tout sur le terrain, dans les relations quotidiennes entre la hiérarchie et le personnel subordonné. Ce *moment de vérité* de la GRH (Emery & Gonin 2009) est d'autant plus évident que depuis de nombreuses années, beaucoup d'administrations suisses ont défini les chef·fes de service comme *autorité d'engagement*. Ce qui signifie que toutes les décisions relevant de la GRH leur reviennent, depuis l'engagement jusqu'au licenciement²⁷. Cette responsabilisation des cadres supérieur·es en matière de GRH est un point décisif pour les femmes et les hommes assumant des responsabilités de direction. Il implique que ces personnes disposent de compétences en ressources humaines (RH) élevées, mais également de la motivation (et du temps !) pour prendre en charge toutes les questions de RH de leur unité. Un point d'autant plus important qu'ils ou elles seront évalué·es sur leur capacité à gérer leur personnel, que ce soit dans le cadre du processus régulier d'évaluation ou lors d'enquêtes de satisfaction internes²⁸. Par conséquent, il revient aux responsables d'unité de se former régulièrement aux questions de RH afin d'acquérir les habilités nécessaires à l'exercice de ce rôle complexe. La plupart des employeurs publics offrent à leurs cadres des programmes de formation en RH, plus ou moins développés, avec des modules obligatoires pour les nouveaux et nouvelles cadres.

Mobiliser l'appui professionnel des spécialistes RH

Dans l'exercice de cette responsabilité, les cadres peuvent s'appuyer sur des « répondant·es RH », appelé·es dans le privé *business partners*. Il s'agit de spécialistes des questions de RH dont la mission consiste à conseiller la hiérarchie, en intégrant au mieux les exigences de base liées au statut du personnel et les attentes ou besoins spécifiques des services. Dans les grandes unités administratives, ces répondant·es RH peuvent être intégré·es à la direction, ce qui lui permettra de développer des solutions « sur mesure ». Cette optimisation de la GRH « locale » implique toutefois un rapport de

27 Voir par exemple la nouvelle loi sur le personnel de l'État de Vaud, entrée en vigueur en 2012. Lpers-VD (172.31).

28 L'administration fédérale réalise une telle enquête annuellement depuis de nombreuses années.

confiance entre la direction et la personne assumant le rôle de répondant-e RH. C'est important pour que cette dernière bénéficie d'une réelle marge de manœuvre.

Si la marge de manœuvre locale en matière de RH est accrue, il est important que les responsables d'unité agissent dans le sens de la politique (ou de la stratégie) RH définie pour toute l'entité (► 7 Stratégie). Et ce, qu'il s'agisse de la Confédération, d'un canton ou d'une commune. Voulu par le législatif, qui cède ici une partie de son pouvoir à l'exécutif, et par délégation au service des RH, la détermination d'une politique de RH force l'employeur à définir ses priorités et à mettre en avant ses atouts spécifiques. Ainsi, la nouvelle stratégie du personnel de la Confédération fixe des grands axes de travail pour la période 2020-2023. Ces axes consistent en particulier à préparer les collaboratrices et les collaborateurs, les supérieur-es et les spécialistes RH aux changements profonds qu'entraîne la digitalisation²⁹.

Recruter les meilleur·es candidat·es

Les défis actuels nécessitent de pouvoir compter sur un personnel hautement qualifié. Pour ce faire, il convient tout d'abord d'identifier les besoins en RH de l'unité gérée : c'est le processus de *gestion prévisionnelle* des RH, qui s'est considérablement développé ces dernières années. En lien avec les grands axes de développement stratégique de l'ensemble de l'entité et plus spécifiquement de l'unité dirigée, il appartient à la personne responsable de cette unité (appuyée en cela par les spécialistes RH) de projeter les effectifs en place sur les deux ou trois prochaines années. Cela se fera en intégrant les mouvements de personnel connus à ce jour ainsi que les départs probables, pour ensuite confronter ces effectifs avec les besoins futurs. Après avoir procédé à cette analyse, les profils des postes à pourvoir peuvent être définis, en termes de compétences, de personnalité et de motivations. Compte tenu de l'environnement hybride actuel, il est important de trouver des personnes motivées autant par les missions et valeurs publiques (Giauque *et al.* 2011) que par les nouvelles exigences de productivité et d'innovation, et d'activer, pour ce faire, non seulement les canaux classiques de recrutement, mais également les sites spécialisés ainsi que les réseaux sociaux. Le tout doit être porté par une stratégie de promotion de l'employeur public positionnant ce dernier comme un employeur de premier choix sur le marché de l'emploi.

La professionnalisation du recrutement pose des exigences accrues pour toutes les fonctions amenées à engager du personnel. L'évaluation de ces compétences nécessite le recours, de plus en plus fréquent, à des outils d'évaluation de la personnalité, voire des styles de *leadership*, outils basés sur des simulations (assessment psychologique). Aussi, les qualités humaines des cadres sont dorénavant décisives pour assurer leur succès professionnel et leur progression de carrière, et non plus seulement l'ancienneté et la compétence technique. Il est attendu qu'ils ou elles pratiquent un style de *leadership* coopératif, responsabilisant et motivant (► 9 *Leadership*).

29 https://www.epa.admin.ch/epa/fr/home/themes/personalstrategie_bundesverwaltung.html (consulté le 24.11.2022).

Optimiser les performances des équipes dirigées

La gestion des performances du personnel est sans conteste un des grands thèmes de modernisation de la GRH publique (suisse). Ce thème est directement en lien avec l'orientation vers la performance prônée par les réformes contemporaines. Pendant longtemps, en dehors du respect des règles définies et des principes généraux de l'action publique (égalité de traitement, proportionnalité, etc.), aucun critère spécifique permettant d'évaluer le travail des agent-es public-ques n'existait, ni aucune évaluation du travail, hormis dans des cas particuliers (p. ex. en cas de conflits ou de manquements graves).

La définition des performances à fournir ainsi que les objectifs et les critères permettant leur appréciation sont les prérequis à une optimisation de la performance des agent-es public-ques. Nombreuses sont les administrations publiques à demander formellement à tous-tes les cadres de fixer les objectifs de leur personnel, puis d'en suivre la réalisation au cours de l'année. Cela mobilise un savoir-faire qui n'est pas évident et fait l'objet de nombreuses formations internes. Si la fixation d'objectifs n'est déjà pas simple (voir l'acronyme SMART+³⁰, maintenant bien connu), encore faut-il que ceux-ci soient en cohérence avec les grands défis de l'organisation et du service dirigé et qu'ils ne soient pas contradictoires entre eux. Cet alignement stratégique des objectifs est l'un des grands défis posés aux cadres public-ques. Il met parfois en exergue l'incohérence, voire l'inexistence, des objectifs politiques de niveau supérieur.

Valoriser et développer le potentiel humain de l'entité dirigée

La valorisation du potentiel humain passe d'abord par une appréciation du travail effectué (à la fois *comment* le travail a été fourni et les *résultats atteints* [Brun & Laval 2018]). Aujourd'hui, une majorité des administrations publiques ont introduit un outil d'évaluation des performances, basé sur des critères communs à tout le personnel ainsi que, fréquemment, des objectifs spécifiques à la personne évaluée. Cette pratique est généralement bien acceptée, même si elle ne se déroule pas toujours de manière optimale. Il s'agit en effet d'un processus complexe tant du point de vue technique qu'humain.

Les retours fournis à travers l'évaluation (qui inclut l'auto-évaluation, importante pour que la personne concernée s'approprie les conclusions de l'évaluation) permettent d'apprécier le niveau de performance atteint et de déterminer les objectifs pour la période future. C'est également un élément central de l'apprentissage, tant individuel que collectif, c'est pourquoi il est essentiel que l'évaluation fournisse de manière équilibrée autant des éléments positifs (réussites) que des points d'amélioration (► 15 Apprentissage organisationnel). Malheureusement, nombre de cadres estiment que leur rôle revient avant tout à identifier les problèmes et points faibles de leur personnel, ce qui est néfaste à la motivation.

30 Spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini. Le « + » étant ajouté pour la dimension éthique de l'objectif.

Valoriser les performances réalisées passe également par des signes tangibles de reconnaissance, financiers et/ou non financiers. Cette reconnaissance du personnel est décisive pour la motivation et l'implication au travail. L'administration suisse a été pionnière dans l'introduction de la rémunération à la performance. En particulier, l'administration fédérale a introduit cette pratique depuis longtemps, de même que la plupart des cantons suisses alémaniques (beaucoup moins en Suisse romande) (Bellanger & Roy 2013). C'est dire que l'expérience et le recul sur de telles pratiques sont déjà très importants, ce qui a permis d'y apporter les correctifs nécessaires (Atkinson *et al.* 2014).

Ainsi, la reconnaissance financière des agent-es public-ques est un chantier important de modernisation, même si les budgets mis à disposition pour le faire n'ont pas été toujours à la hauteur des attentes. Pour maintenir une perception élevée de justice organisationnelle (sentiment d'équité), il est essentiel que toutes et tous les responsables d'entité évaluent aussi précisément que possible les prestations fournies par les personnes encadrées. Car cela constitue le facteur déterminant de la progression salariale ainsi que d'éventuelles primes attribuées en fin d'année. Cela montre que le répertoire de ce type de reconnaissance est souvent large, même si leur ampleur (sommes attribuées) est limitée par les directives internes (elles excèdent rarement 5 % du montant de la rémunération).

D'autres formes de reconnaissance devraient être mobilisées par les responsables d'unité, en particulier les possibilités de formation continue, l'attribution de rôles spécifiques et de projets motivants, la souplesse dans la gestion des horaires de travail et, *last but not least*, différentes façons de dire « merci » pour le travail réalisé ! Un acte primordial de management, bien souvent négligé.

Pour la plupart des employé-es, l'acquisition de nouvelles compétences et l'évolution professionnelle sont des motivations essentielles. L'environnement de travail actuel est très évolutif et la garantie de l'emploi a disparu. Rappelons aussi que les possibilités offertes au sein de l'administration en matière d'évolution professionnelle sont bien plus diversifiées que la très classique promotion hiérarchique. En effet, les organigrammes ont été aplatis, diminuant par là le nombre de postes de cadres à pourvoir. D'autre part, l'envie d'assumer des responsabilités hiérarchiques est en diminution. Les personnes cherchent aujourd'hui davantage un travail intéressant et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, rendant l'objectif de progression hiérarchique moins prioritaire.

Grâce à des dispositifs de mobilité interne, la transversalité des parcours professionnels est favorisée, afin de décloisonner les unités organisationnelles (services, départements, etc.). Mais la mobilité entre les corps professionnels est également encouragée, autorisant une dynamique professionnelle. Les filières d'évolution professionnelle les plus pertinentes sont mises en exergue et communiquées au niveau interne.

Affronter les problèmes de RH et en tirer les conséquences

Finalement, les responsabilités en RH des cadres impliquent, même si cela est nettement moins populaire, d'affronter et de résoudre tous les problèmes de RH survenant dans leur unité. Parmi ceux-ci, la gestion des conflits de tout type (mésentente durable au sein d'une équipe, comportements dits « toxiques » de personnes démotivées, harcèlement psychologique ou sexuel, etc.) et la gestion des performances insuffisantes sont deux éléments centraux.

La gestion de ces problèmes nécessite que les responsables d'unité nomment les problèmes sur la base d'éléments factuels établis, puis rappellent les exigences professionnelles qui doivent être remplies (tant pour le travail à réaliser que pour les relations avec les partenaires de travail). Ce recadrage a souvent lieu lors d'un « entretien de service », posant les problèmes de manière factuelle et offrant ainsi aux personnes concernées la possibilité d'y remédier. Parfois, des ressources spécifiques, telles qu'un appui de la part de spécialistes RH internes ou externes³¹, ou une formation *ad hoc*, sont proposées. Un soutien que la littérature a identifié comme décisif dans l'engagement au travail (Kim *et al.* 2016). Malgré ces différents outils, il est parfois nécessaire d'agir de façon plus disciplinaire, *via* un avertissement, voire un licenciement³², mais dans tous les cas avec professionnalisme et éthique (► 6 Éthique).

12.3 Perspectives et défis futurs

La digitalisation constitue certainement un des défis les plus importants liés à la GRH de l'administration publique, aux côtés des défis technologiques et organisationnels qui lui sont associés (► 14 Transformation digitale). En effet, l'avènement de l'administration digitale (e-gouvernement, e-administration), que la littérature évoque depuis de nombreuses années (Dunleavy *et al.* 2005) a pris un coup d'accélérateur à la faveur de la pandémie 2020-2021, et cela en particulier dans le domaine des RH où le télétravail a dû, du jour au lendemain, devenir une réalité pour une majorité des employé-es public-ques. Repenser le fonctionnement de l'administration en digitalisant les services offerts aux citoyen.nes implique des efforts conséquents en matière de GRH. Le projet *Justitia 4.0* est très édifiant en la matière, puisqu'il consiste à dématérialiser tous les dossiers traités par l'appareil judiciaire, modifiant ainsi en profondeur le travail de tous les acteurs de la justice, à commencer par les juges qui voient leurs habitudes de travail bouleversées. Des questions

31 Les personnes ressources à disposition pour résoudre les conflits sont souvent externes, afin d'offrir une forme de neutralité nécessaire à la résolution du conflit ou à la médiation.

32 En cas de suppression de poste, il revient à l'employeur public de proposer un poste comparable s'il existe, au sein de l'administration concernée

triviales, telles que les savoir-faire liés à l'utilisation des nouvelles technologies, jusqu'aux questions plus complexes touchant l'éthique de l'action publique, cette digitalisation impacte la quasi-totalité des processus de GRH, notamment l'acquisition ou le développement de compétences, passant par un recrutement des profils idoines sur un marché fortement concurrentiel.

Mais les défis les plus importants sont liés aux nouvelles possibilités de contrôle que la digitalisation offre désormais aux organismes employeurs et à leurs responsables hiérarchiques. Intégrer des capteurs sur les outils de travail, voire directement aux bras des employé-es pour monitorer leurs données biologiques, pose des problèmes éthiques dont on commence seulement à percevoir l'ampleur. De même, travailler partout et n'importe quand, pour beaucoup de professionnel·les, est devenu une réalité. Cela paraît très séduisant au premier abord, mais beaucoup de gens ne parviennent plus à délimiter clairement leur travail, qui empiète alors sur leur vie privée. Cette frontière de plus en plus floue peut aboutir à des situations de *burn-out*, tout en générant des problèmes relationnels avec les proches.

Par rapport à tous ces changements, le rôle de « modèle » des cadres implique que celles et ceux qui exercent ces responsabilités soient à l'aise avec les nouvelles technologies et contribuent à diffuser les innovations pertinentes dans leurs entités, et cela tout en étant attentif·ves aux implications éthiques qui leur sont liées. Car la digitalisation n'est pas que l'affaire des spécialistes en nouvelles technologies; elle met en exergue la capacité d'innovation des cadres à tous les niveaux de la hiérarchie, leur ouverture à l'expérimentation, à la prise de risques (raisonnables) (Boukamel & Emery 2018).

En définitive, l'employeur public est de plus en plus en compétition sur le marché de l'emploi. Devenir un employeur de premier choix n'est pas acquis, malgré les conditions d'emploi très favorables au sein des administrations publiques suisses. En ce sens, celles-ci doivent améliorer leur image sur le marché, en développant un véritable *marketing de l'employeur*, en vue d'un positionnement clair, offensif et positif sur le marché de l'emploi (Emery & Kouadio 2017). Il ne suffit pas de publier une politique de RH pleine de promesses alléchantes. Encore faut-il que celles-ci puissent être accessibles au personnel en place. Et ici, le rôle des responsables d'entité est crucial: ils et elles doivent pouvoir offrir un travail motivant par le sens des missions poursuivies (contribuer à l'évolution de la société et au bien-être collectif), par la dynamique et la richesse des projets conduits en son sein, et par un style de management mariant esprit d'innovation et respect du personnel. En sollicitant les conseils avisés des professionnel·les RH, qu'il importe de ne pas confiner à un rôle purement administratif, c'est possible! Alors... passez à l'action.

Concepts clés

- Gestion des performances (*Leistungsmanagement, gestione dei risultati, performance management*): processus par lequel les performances du personnel sont définies, évaluées et améliorées.
- Gestion des ressources humaines (*Personalmanagement, gestione delle risorse umane, human resources management*): appellation large englobant l'ensemble des processus, procédures et outils nécessaires au traitement des questions de personnel (ou questions RH).
- Promotion de l'employeur public (*öffentliches Personalmarketing, promozione del datore di lavoro pubblico, public employer branding*): processus par lequel une entité administrative définit et valorise ses atouts, en tant qu'employeur, sur le marché de l'emploi.
- Reconnaissance du personnel (*Personalthonorierung, riconoscenza del personale, HR rewarding system*): processus regroupant l'ensemble des marques de reconnaissances formelles gérées au sein d'une entité administrative, tant financières que non financières.
- Valorisation du potentiel humain (*Personalentwicklung, valorizzazione del potenziale umano, development of humal capital*): ensemble de processus (bouquet) destinés à mettre en valeur les compétences du personnel au service de l'organisation.

Références

- Atkinson, M. M., Fulton, M. & Kim, B. (2014). Why do governments use pay for performance? Contrasting theories and interview evidence. *Canadian Public Administration*, 57(3), 436-458.
- Bellanger, F., & Roy, C. (2013). Évolution du cadre légal et réglementaire de la fonction publique suisse. In: Ladner, A., Emery, Y., Chappelet, J.-L., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. & Varone F. (éds.). *Hanbuch öffentliche Verwaltung*. Zurich: NZZ Verlag, 461-480.
- Boukamel, O. & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique: spécificités helvétiques. *Gestion et management public*, 6(4), 25-44.
- Brun, J.-P. & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail: 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Paris: Eyrolles.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2005). New public management is dead. Long life digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Emery, Y., Giauque, D. & Gonin, F. (2019). *Gestion des ressources humaines. Pour le meilleur et pour le pire* (vol. 137). Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

- Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2017). Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois. *Management international*, 21(2), 47-59.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context : a balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253. <https://doi.org/10.1177/0020852311399232> (consulté le 24.11.2022)
- Kim, K. Y., Eisenberger, R. & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583. <https://doi.org/10.1002/job.2081> (consulté le 24.11.2022).

Références pour aller plus loin

- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. London : CQ Press.
- Martory, B. & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Paris : Dunod
- Pichault, F. & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris : Points.