

Rétention de compétences volatiles :

la GRH à l'heure des Techniciens de l'Information

Frédéric SCHOENAERS et Marc ZUNE

Les techniciens de l'Information (TI) sont, depuis quelques années, devenus une ressource rare évoluant sur un marché du travail fortement ouvert. Afin d'attirer, mais également de retenir ces individus aux compétences rares, certaines entreprises tentent actuellement de leur appliquer des modes de GRH davantage individualisants, sans nécessairement étendre ces pratiques aux autres catégories de personnel. Au travers de deux études de cas, nous tentons de mettre en évidence quelques impacts socio-organisationnels liés à cette hybridation de politiques de GRH. Le raisonnement est ensuite étoffé par l'introduction d'une analyse de nature plus politique permettant de comprendre les enjeux stratégiques liés à la relation TI - entreprise. Une conclusion sous la forme d'une ouverture vers de nouveaux champs d'investigation est proposée.

Les développements récents de la diffusion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) entraînent de nombreuses conséquences sur les métiers qui leurs sont liés. Traditionnellement bâtis sur le savoir informatique, ceux-ci tendent de plus en plus à être marqués par la convergence de savoir-faire autrefois indépendants : ingénierie des télécommunications, informatique et audiovisuel. Cette nouvelle catégorie professionnelle, dénommée par les anglo-saxons sous le large terme d'*Information Technologists*, est en plein développement et a comme principale caractéristique d'évoluer sur un marché fortement ouvert. On parle à ce sujet d'une véritable pénurie généralisée de "Techniciens de l'Information" (TI).

Ce manque de ressources humaines qualifiées en TIC sur le marché du travail résulte, selon les analystes, de la combinaison de différents facteurs : avènement de la Société de l'Information et développement spectaculaire du multimédia, problème du "bug" de l'an 2000 qui nécessite un fastidieux travail de correction de programmes écrits dans des langages devenus vétustes, conversion de programmes comptables en vue du passage à la monnaie unique européenne, etc. Ces mêmes analystes tendent également, à partir de méthodologies souvent différentes, de quantifier ce déficit de compétences humaines. En Belgique, l'INSEA (1997) estime à 15 000 le nombre de TI nécessaires d'ici à l'an 2000 alors que les structures de formation n'en produisent que 3000 en moyenne par an. En France, les 15000 jeunes diplômés de l'enseignement supérieur par an suffisent à peine, selon les organisations professionnelles, à couvrir les flux sortants (Cottin et Lambel, 1998). Aux Etats-Unis, on évalue à 137000 le nombre d'informaticiens nécessaires par an pour les 10 prochaines années, alors que le nombre de diplômés par an a chuté de près de 42% de 1986 (41889) à 1996 (24404) (Hoffman, 1998).

Peu de gouvernements ont réagi à cette situation aux impacts économiques potentiellement très préoccupants¹. En Belgique, les quelques initiatives de sensibilisation sont venues des associations professionnelles d'ingénieurs (Fabrimétal, 1997), ou de constructeurs informatiques privés qui, en association avec des organismes de formation publics, ont mis sur pied quelques initiatives de formation. Ce n'est que très récemment que les gouvernements français et américains ont décidé de trouver des

¹ En France, le bureau de conseil Cap Gemini estime à 10% le nombre d'entreprises qui, faute de RH compétentes en suffisance, ne parviendront pas à surmonter le problème du "bug" de l'an 2000.

solutions à ce problème (formations accélérées de chômeurs en France, assouplissement des quotas de visa de travail pour des diplômés étrangers aux Etats-Unis).

En réalité, la gravité de cette situation est perçue différemment selon qu'elle est considérée comme spécifiquement liée au problème de l'an 2000 (auquel cas une situation d'équilibre devrait se rétablir dès le début du prochain millénaire, avant même qu'une sensibilisation n'ait le temps de porter ses fruits), ou selon qu'elle est envisagée comme préfigurant un mouvement plus large qui subsistera bien au-delà. Faute d'indicateurs prévisionnels stables sur le développement des activités liées aux NTIC, ces deux thèses ont un impact direct sur la représentation des parcours professionnels et éducatifs des TI, comme nous le verrons plus loin.

Au niveau des entreprises, cette situation actuelle de rareté des RH compétentes en TIC met en cause un certain nombre de pratiques que le marché du travail surabondant avait contribué à stabiliser. On voit apparaître à ce propos de nouvelles modalités spécifiques de GRH : nouveaux critères de recrutement face à la pénurie de candidats, exigence de formations continuées pour contrer la volatilité des connaissances et la capitalisation interne des savoirs, élaboration de politiques de rémunération innovantes (fidélisation du personnel et contrôle de l'inflation des salaires), mise en place de nouveaux modes de gestion stratégique des carrières et des départs, nouvelles pratiques de socialisation organisationnelles, etc.

Peu d'études récentes ont entrepris d'étudier les implications spécifiques de la rareté de RH compétentes en TIC sur les modes de gestion des entreprises. Notre contribution vise à rendre compte des impacts que le marché du travail (variable contextuelle) peut avoir sur les modes de GRH et sur les impacts politiques que cette situation entraîne. Bien qu'encore largement exploratoire, notre recherche propose une analyse contextuelle et politique de deux cas d'entreprises particulièrement soumises à cette problématique. Des pistes de recherches futures sont également proposées.

1. METHODOLOGIE

Notre contribution prend appui sur la présentation de deux études empiriques effectuées dans le cadre de deux recherches distinctes menées pour l'une sur le thème de la socialisation organisationnelle de personnels volatiles dans quatre entreprises belges du secteur des télécommunications (Zune, 1997) et l'autre sur une analyse organisationnelle et stratégique d'un Institut de recherche français (1996). Le premier cas présente une organisation du secteur des télécommunications dont le métier de base nécessite des savoirs relativement spécialisés en TIC. La seconde organisation opère quant à elle sur un marché non directement lié aux TIC. Une cinquantaine de TI composent une division et peuvent être considérés dans ce cas comme un support logistique aux activités de production.

Pour appréhender au mieux notre thème de recherche, nous avons opté pour une méthode de recherche strictement qualitative au moyen d'observations et d'entretiens approfondis. Les résultats obtenus, bien que peu généralisables et peu représentatifs de l'ensemble des organisations confrontées à notre problématique, ont le mérite de permettre une analyse fine à la fois des contextes organisationnels et des politiques de GRH en vigueur, mais également des jeux d'acteurs induits par cette situation.

Les deux cas présentés ont fait l'objet de multiples entretiens de type semi-directifs (N=32 pour le premier cas et N=60 pour le second) d'une durée variant entre 45 et 90 minutes. Ces entretiens ont été répartis sur plusieurs mois (6 mois pour le premier cas, 2,5 mois pour le second). Un guide d'entretien

bâti autour de deux axes structurait ces entretiens. Un premier axe, celui des faits visait à mieux comprendre la structure organisationnelle, les pratiques de GRH et les types de relations existantes entre les acteurs. Un second axe, biographique, visait quant à lui à cerner les parcours professionnels des acteurs par l'identification d'un avant (passé éducatif, expériences professionnelles antérieures, etc.), un pendant (situation actuelle, caractéristiques du poste occupé, motivations, etc.) et un après (intérêts futurs, mobilité intra ou extra-organisationnelle, perspectives d'avenir de la profession, évolution des motivations, etc.). Pour chaque entretien, le chercheur veillait à questionner à la fois les faits objectifs et les impressions subjectives des acteurs. Des observations et des entretiens de groupe ont également été effectués en fin de recherche.

Le caractère exploratoire de cette recherche ne nous permet pas réellement de proposer d'hypothèses de recherche vérifiables. Toutefois, les deux cas diffèrent quant aux contextes organisationnels et les politiques de GRH mises en oeuvre. La masse critique du personnel concerné varie également selon les deux cas et celle-ci pourrait faire l'objet d'une première hypothèse : l'adaptation des politiques de GRH pourrait en effet varier selon l'importance et la localisation organisationnelle du personnel rare.

Figure 1 : Différences structurelles des deux cas

	Localisation organisationnelle	Effectifs concernés
Cas 1	Centre opérationnel	200 / 500
Cas 2	Support logistique	50 / 500

2. ETUDES DE CAS

- *Téléfinance*²

Née il y a bientôt 10 ans de la fusion de deux sociétés belges concurrentes sur le marché des transactions électroniques, Téléfinance a implanté ses quartiers à la périphérie de Bruxelles. Fille d'un actionnariat composé des grandes banques du pays, l'entreprise bénéficie d'une situation quasi monopolistique sur le marché. Téléfinance garde de plus une longueur d'avance sur ses concurrents potentiels qui commencent à se manifester suite à la dérégulation du secteur des télécommunications et à l'essor du commerce électronique via l'inter-réseau: son savoir-faire est loué aux quatre coins du globe et des licences de son système d'exploitation sont vendues un peu partout.

L'entreprise s'articule autour de trois grandes divisions. La division Informatique et Développement (environ 100 personnes) est chargée de créer et de programmer de nouveaux produits et de nouvelles applications. Chaque secteur du marché fait l'objet d'un département spécifique, auxquels s'ajoutent des départements de projets externes (à l'étranger), de R&D, de hardware, de sécurité du réseau, etc. Le personnel de cette division est généralement fort qualifié dans le domaine des TIC et est réparti selon différents projets. La division Exploitation (100 personnes) s'occupe, quant à elle, du

² Pour garantir la confidentialité des données, tous les noms utilisés dans les études de cas sont fictives.

fonctionnement opérationnel du réseau. On y retrouve le help-desk interne, un département système et des départements de tests. A l'intérieur de ces départements, des petits groupes, organisés souvent par produits, s'occupent de l'exploitation de différentes parties du système. Cette division est relativement hétérogène sur le plan des qualifications, regroupant ingénieurs, licenciés universitaires et gradués. Enfin, la division Technique est la plus peuplée (230 personnes). Celle-ci comprend en majorité des techniciens chargés de la maintenance et du fonctionnement général du réseau des terminaux. Ils sont répartis à la fois par type de marché et par région géographique. On y trouve également un help-desk interne et un centre de réparation. Moins qualifiées, ces personnes sont également moins recherchées sur le marché du travail.

Le développement de l'entreprise et le départ fréquent de membres du personnel des RH vont de pair avec une embauche permanente de TI (environ 70 par an). Les stratégies de recrutement mises en place par les deux départements qui nécessitent des savoirs en TIC divergent (départements Informatique et Développement et Exploitation). Dans la division Informatique et Développement, où il s'agit d'innover et de mettre au point de nouveaux produits, les profils recherchés sont généralement des personnes expérimentées dans la conduite de projets (qualifications élevées et expérience). Le recrutement se fait moins par voie d'annonces que par recherche directe et par le recours à des cabinets de sélection. La situation de pénurie ne permet pas une formalisation stricte des critères de recrutement : celui-ci se déroule sur base d'entretiens successifs avec les différents responsables qui évaluent alors les potentialités des candidats et leurs motivations à postuler chez Téléfinance. En ce qui concerne la division Exploitation, dont le travail consiste à veiller au bon fonctionnement journalier du réseau et des applications informatiques, les sources de recrutement ont été élargies à de nombreux titulaires de diplômes universitaires scientifiques (physiciens, mathématiciens, architectes, biologistes). Sensibilisés à l'informatique lors de leurs études, ceux-ci peuvent très bien s'accommoder du système informatique interne (par ailleurs peu enseigné et peu courant dans d'autres entreprises) et des techniques de télécommunication utilisées. Le recrutement est davantage formalisé dans ce cas-ci : batterie de tests psychologiques et techniques, critère du bilinguisme requis, diplôme minimal, etc.

Comme dans les autres entreprises qui nécessitent des TI en nombre, l'aspect le plus critique de la GRH réside généralement dans la rétention du personnel. L'entreprise a dû mettre en place à cet effet des politiques de GRH spécifiques et assouplir quelque peu ses modes de gestion fortement influencés par le modèle organisationnel bureaucratique de ses actionnaires bancaires. Ces assouplissements, qui vont dans le sens d'une plus grande individualisation des politiques de GRH pour les personnels les plus rares ne va pas sans poser quelques problèmes de cohérence.

Ainsi, la division Informatique et Développement, où le personnel qualifié est en position de force par rapport à l'organisation, doit faire face à un taux de roulement élevé qui, à ce stade, ne peut plus être perçu comme un gage du renouvellement des connaissances et d'apport d'idées neuves dans la division : avec 4 à 6 départs de collaborateurs par mois, c'est la capitalisation interne des connaissances qui est en jeu. La relation du personnel à la division est en fait très utilitariste : ceux-ci restent et s'impliquent tant que l'échange avec l'entreprise leur est favorable, tant sur le plan de la rémunération, que sur le plan du développement personnel. Contrairement aux autres divisions, le modèle de GRH, jusqu'alors très collectiviste, a été modifié pour tenter de personnaliser la relation des TI à l'organisation et accroître par là leur fidélité : négociation des packages salariaux à l'entrée et évolution rapide de la rémunération les trois premières années, programme de formation individualisé en fonction des projets auxquels le collaborateur participe, implication dans de multiples projets concomitants à échéances décalées pour accroître le sentiment d'accomplissement, etc. Cette stratégie de personnalisation, menée par l'organisation pour fidéliser le personnel, est assez mal ressentie par les membres de la division. La stratégie de formation par exemple va clairement dans le sens d'une spécialisation accrue du personnel

dans les activités spécifiques de l'entreprise, ce qui a pour conséquence de limiter petit à petit leur employabilité et leur mobilité sur le marché du travail. Cette privation d'une certaine polyvalence, bien que mise en balance avec les arguments de stabilité et de progression à terme dans la ligne hiérarchique, provoque de nombreuses contestations et de nombreux départs. Il apparaît de surcroît qu'un certain idéal de mobilité soit communément partagé. "On dit souvent qu'il est idéal de contribuer à trois grands projets différents dans les 5 premières années de carrière, ce qui fait souvent trois organisations différentes aussi. Après seulement on peut penser à se spécialiser", nous rapporte un informaticien interviewé.

Pour faire face aux manques de RH qualifiées, l'entreprise recourt également à des bureaux de consultants (environ 20 % de la division Informatique). La cohabitation au jour le jour entre ce personnel externe (souvent engagé à temps plein sur de longues périodes) et le personnel interne effectuant des tâches similaires n'est guère aisée. Les consultants, souvent indépendants, gagnent en moyenne 1,5 fois le salaire du personnel interne et bénéficient de politiques de formation, d'appréciation, de temps de travail et de rapports hiérarchiques différents. Le coût élevé de ce personnel loué (*bodyshoppé*) est critiqué par le personnel de la division, argumentant qu'il pourrait être plus justement investi dans des initiatives de formation et de développement. De son côté, la direction rétorque que ce personnel est gage d'une certaine stabilité des savoir-faire nécessaires et qu'une politique aveugle de formation d'un personnel qui ne donne aucune garantie de fidélité, et donc de rentabilisation de ces investissements, est intenable à moyen terme.

La division Exploitation offre quant à elle une situation quelque peu différente. L'aspect novateur du travail est ici moins prégnant et le roulement du personnel plus faible que dans la division Informatique et Développement. Les entrées dans la division se font toujours à dates fixes et très vite une socialisation de groupe est mise en oeuvre (réunions d'accueil, visite en groupe de l'entreprise et d'installations extérieures, formations comportementales en groupe). La direction souhaite par là favoriser les liens d'interdépendance et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les nouveaux engagés passent généralement par différentes périodes de formation aux systèmes informatiques propres à l'entreprise. L'hétérogénéité des qualifications et la relative fermeture de leur marché du travail initial entraînent des politiques de GRH sensiblement différentes de la division Informatique et Développement. Les rémunérations sont barémisées et rarement négociées, les parcours de formation sont relativement standardisés (formations techniques mais également comportementales en groupe). Les perspectives de carrière sont valorisées par le personnel qui trouve en Téléfinance une entreprise moderne opérant sur un marché stable et qui offre une certaine sécurité d'emploi. Certains, qualifiés en TIC, bien que "mobilisables sur d'autres fronts", choisissent résolument de rester dans cet environnement et de viser une carrière chez Téléfinance. A l'inverse de la majorité de leurs collègues de la division Informatique et Développement, ils pensent que l'ouverture du marché du travail n'est que temporaire et que l'après an 2000 risque bien de donner quelques surprises à ceux qui auront usé d'une mobilité extrême.

A vrai dire, le problème de cette division découle surtout du choc lié à l'arrivée massive des nouveaux par rapport aux "anciens" (pas forcément âgés mais entrés chez Téléfinance avant le "boom" du marché) qui provoque des changements dans les structures des qualifications et dans la pyramide des âges : les nouvelles recrues sont en majorité jeunes (moins de 28 ans) et diplômées de l'enseignement supérieur de type long (4 à 5 ans d'études), alors que le personnel "ancien" est plus âgé et ventilé sur le plan des qualifications. Les différences culturelles de ces deux types de personnel doivent également être prises en compte. Les nouveaux pointent souvent le manque de flexibilité et de dynamisme de l'entreprise, les anciens critiquent le manque d'expérience des jeunes placés sur des projets importants. L'ensemble du personnel de la division est cependant unanime dans la contestation des politiques avantageuses mises en place dans la division Informatique et Développement ...

La direction de l'entreprise appréhende mal les bouleversements du marché du travail et les politiques agressives d'entreprises concurrentes sur le marché des télécommunications qui, pour attirer des candidats, dopent les niveaux de rémunération. Téléfinance riposte en tentant de vendre "autre chose que le salaire" aux candidats : une bonne ambiance, un cadre de travail agréable, des politiques de formation, la participation à des projets internationaux, ... Mais le rapport de force entre RH volatiles et l'organisation semble inégal et force est de constater que ces arguments n'arrivent guère à contrer la mobilité des individus.

- L'Institut de recherche

L'Institut de recherche est une institution européenne qui met à la disposition de scientifiques issus de divers champs disciplinaires des installations leur permettant de réaliser des expériences sur la composition atomique des matières vivantes ou non. L'Institut est en fin de construction. Il est composé d'une source de rayonnement et de lignes expérimentales. La source de rayonnement (ou "machine") a vu le début de sa construction en 1989. Celle-ci se termina en 1992 alors que dans le même temps, les premières lignes expérimentales ("lignes de lumière") avaient été construites et commençaient à faire l'objet des tests. Le personnel chargé de construire l'installation est extrêmement qualifié (il est composé de scientifiques issus de filières de la recherche fondamentale ou appliquée et originaires pour une grande majorité des pays membres de la CE). Il en va de même en ce qui concerne les effectifs (techniciens, personnel administratif, informaticiens) qui ont rejoint la structure par la suite et qui ont été chargés de veiller au support logistique lors des premières étapes d'opérationnalisation des installations. En outre, la qualité du travail fourni lors de la construction de la machine et des lignes de lumière a donné naissance à un Institut qui pour l'heure jouit d'une grande notoriété et dont la qualité de la production de connaissance scientifique nouvelle ne peut être obtenue par ailleurs.

L'Institut s'organise autour de cinq divisions chapeautées par un directeur. Le flux de production de l'entreprise est constitué de deux divisions. La première, la "machine" est la plus ancienne et est chargée de fournir un faisceau de rayon X le plus intense possible. La seconde, composée des "lignes de lumière", a pour tâche d'affiner ce rayon selon diverses modalités pour permettre la réalisation d'expériences par les scientifiques extérieurs. Les trois autres divisions représentent les services de support. La division administrative, la division des services techniques et la division informatique sont ainsi chargées de fournir divers services aux divisions productives afin que celles-ci mènent à bien leur mission.

A sa naissance, l'Institut était une petite structure composée d'une trentaine de scientifiques pionniers. L'entreprise s'est rapidement développée et compte pour l'heure 500 personnes. Les employés jouissent d'une marge de manoeuvre appréciable pour réaliser leurs tâches. Cependant tout travail est soumis à la réalisation préalable d'un budget devant être accepté par le directeur. L'étendue des tâches est assez limitée car les domaines abordés par les divers départements et services nécessitent une spécialisation pointue des personnes qui en ont la responsabilité. Les activités de reporting sont de plus en plus nombreuses et, de l'avis des employés, de plus en plus contraignantes. Depuis quelques temps en effet, la nécessité de rationaliser les modes de fonctionnement se fait sentir (les financements des états membres qui composent le conseil étant régulièrement revus à la baisse). Ce travail de détermination de critères communs de fonctionnement a été confié à la division administrative. Les procédures de travail sont de plus en plus précises pour tout ce qui concerne l'obtention et la mise en oeuvre des moyens nécessaires à la réalisation de tâches. En ce sens, l'opérationnalisation de la structure a été suivie par la mise sur pied de diverses règles visant à régir le fonctionnement, celles-ci ayant pris le pas sur le mode de fonctionnement largement informel et intuitif qui régnait lors de la construction de la machine et des lignes de lumière. Les relations inter-divisions font l'objet d'une codification précise stipulant que chaque

service désireux de recevoir un soutien d'une autre unité doit en faire la demande au directeur de la division compétente qui en avisera le service concerné.

Pour l'Institut, 1994 et 1995 furent deux années charnières. C'est depuis cette époque que diverses dimensions de la gestion du personnel ont été formalisées. Ainsi, l'enrôlement des nouveaux membres du personnel est soumise à des critères stricts. Ouverture du poste, dégagement d'un profil précis, publication de l'offre d'emploi dans des revues spécialisées et sélection du personnel au prorata de la participation financière des états membres, sont les diverses étapes prescrites pour recruter de nouveaux effectifs. Ainsi, si tel pays fournit 10% des ressources financières de l'Institut, il sera indispensable que 10% du personnel embauché soit de la même nationalité. Avant chaque recrutement, le service responsable tente donc de voir vers quelles nationalités il doit orienter sa publication de l'offre d'emploi afin de respecter le paramètre de la représentativité des pays donateurs. Chaque personne engagée se voit offrir un contrat à durée déterminée pour une période de cinq ans renouvelable une fois ainsi qu'un salaire suivant une grille barémique prédéterminée. Les modalités d'évaluation du personnel (déterminantes pour la prolongation du contrat ou sa transformation éventuelle en un contrat à durée indéterminée, promotion très prise en compte de la nature du travail et des statuts des "permanents") sont également très standardisées. Chaque année, les responsables de service rencontrent leurs subordonnés et remplissent une grille d'évaluation qui fixe des objectifs et sert de base à la détermination des plans de formation de chacun. Les critères d'accès aux diverses formations sont le fruit des éléments retenus dans l'entretien annuel d'évaluation. Les possibilités de promotions sont peu nombreuses. Une première opportunité est de voir le CDD transformé en CDI. Une autre voie envisageable est le remplacement d'un CDD laissé vacant par un employé ayant quitté la structure. Le premier point est hypothétique car le taux de transformation des contrats est faible, l'Institut privilégiant largement un turn-over élevé garant d'injection permanente de sang neuf dans les structures.

Uniformiser les critères de gestion du personnel fut relativement aisé pour 90% du personnel. Une seule catégorie d'employés posait en effet problème. Il s'agit des informaticiens de la division des services informatiques pour qui diverses modalités de gestion ont dû faire l'objet d'aménagements substantiels. L'Institut recèle deux catégories d'informaticiens, l'une que l'on peut qualifier d'"officielle" (le personnel employé dans la division informatique) et la seconde d'"officieuse" (dont les membres sont "éclatés" dans les divers services des autres divisions). Ces derniers ont été engagés pour mettre en oeuvre certains aspects informatiques (principalement la réalisation d'applications basées sur les éléments de hardware élaborés par les membres des services informatiques) en "vase clos" au sein de leur service sans faire appel aux informaticiens officiels. L'embauche de ce personnel "underground" s'est fait sur le budget propre de certains services qui se sont débrouillés pour dégager une marge financière leur permettant d'attirer dans leur sein un informaticien "maison" ou de former à cette fonction une personne déjà dans la place. L'enjeu informatique a toujours été central dans l'Institut ce qui explique les manœuvres des responsables des divisions pour garder la main mise sur cette dimension. Tous ces professionnels ont été engagés avant les réformes de 94-95 et sont soumis entièrement aux critères de gestion nés de la rationalisation puisqu'ils sont officieusement informaticiens et officiellement techniciens.

Le directorat de l'Institut est actuellement confronté à des difficultés de plus en plus marquées afin de remplir son contingent de personnel de la division informatique (peu de candidats valables lors des offres d'emplois, départs de certains membres du personnels,...). A la différence des précédents, les employés des services informatiques sont officiellement versés dans un statut "informaticiens" qui au départ devait être régi par les mêmes règles que celles appliquées aux quatre autres divisions. Cependant quelques dimensions de la gestion du personnel ont été aménagées afin de palier le manque d'informaticiens "officiels". Les critères de recrutement des employés ont été sensiblement assouplis. La

sélection par approche opportuniste a été valorisée (activation des réseaux personnels des effectifs en place) et le critère de nationalité abandonné. L'évaluation des informaticiens est également aménagée et il ne leur est pas nécessaire d'attendre l'entretien annuel pour déterminer les formations à suivre. Celles-ci sont continuellement accessibles, voire même encouragées, si elles permettent un élargissement des compétences et connaissances de l'intéressé. Enfin, les possibilités de promotion sont plus aisées et très vite il est proposé à cette catégorie de personnel peu renouvelable une transformation du CDD en CDI. Des postes de la catégorie cadre ont même été créés afin d'augmenter encore les opportunités de mobilité ascendante.

L'Institut dénote de la sorte d'une politique de gestion du personnel à deux vitesses, l'une concernant le personnel aisément remplaçable et l'autre visant des professionnels rares sur le marché. Ceci ne va pas sans causer quelques problèmes entre les diverses catégories de personnels. De manière générale, la division informatique est isolée et mal perçue du reste de la structure. Ce sentiment est d'autant renforcé plus que la plupart des services des autres divisions disposent d'informaticiens non statutaires qui voient leurs possibilités d'évolution bloquées du fait du surinvestissement (formation, octroi de CDI) de moyens alloués aux statutaires.

3. ANALYSE

Les deux cas que nous venons de parcourir témoignent de changements structurels et politiques dus à la variation d'une variable contextuelle de l'organisation, à savoir la rareté de RH nécessaires à la bonne exécution du métier de base. Dans un premier temps, notre analyse des cas s'attachera à décrire, à l'aide d'outils analytiques, les modes d'organisation et de GRH en présence et de questionner leurs relations. Nous compléterons cette analyse par l'examen des facteurs plus politiques.

- configurations organisationnelles et politiques de GRH

Pour caractériser les modes d'organisation du travail en présence, inspirons-nous des travaux de Mintzberg (1982, 1986, 1991) et notamment de la synthèse critique proposée par Nizet et Pichault (1995). Ceux-ci conviennent en effet de distinguer cinq formes "idéales typiques" d'organisations à partir de variables contingentes (caractéristiques de marché) et structurelles (division du travail, coordination des opérateurs, mécanismes de liaison entre unités) :

- la *configuration entrepreneuriale* correspond à la structure d'une entreprise jeune et de petite taille dont le pouvoir est centralisé dans les mains du patron. La coordination du travail s'effectue généralement sur le mode de la supervision directe. Ce type d'entreprise évolue généralement dans un environnement instable, simple et hostile;
- la *configuration bureaucratique* est typique des organisations pour lesquelles les modes de coordination du travail entre les opérateurs, ainsi que les liaisons entre les unités sont formalisés. La division verticale et horizontale du travail sont fortes et les tâches standardisées. De taille importante et âgée, cette entreprise évolue sur un marché stable, peu complexe et peu hostile;
- la *configuration professionnelle* fait appel à des savoirs complexes et spécialisés (centre opérationnel qualifié). Les opérateurs jouissent d'un degré de spécialisation et d'autonomie élevé et le pouvoir est décentralisé à leur niveau. Les mécanismes de liens entre les opérateurs se font sur le mode de la standardisation des qualifications. Les liaisons entre les unités reposent sur les relations interpersonnelles. L'environnement est relativement stable;
- l'*adhocratie* présente des opérateurs très qualifiés et des mécanismes de liaison qui sont basés sur les relations interpersonnelles (ajustement mutuel entre opérateurs et groupes de projet interdépartementaux).

Le travail est organisé autour de groupes de spécialistes multidisciplinaires travaillant sur des projets communs complexes et sujets à des changements rapides. Le marché révèle des caractéristiques d'instabilité, d'hétérogénéité de la demande, de complexité et d'hostilité;

- la *configuration missionnaire* est caractérisée par une prédominance des buts de mission sur les buts de système. L'adhésion à une ou plusieurs valeurs centrales communes régit le fonctionnement de l'organisation. Le mécanisme de coordination entre les opérateurs est la standardisation des normes et les mécanismes de liaison entre les unités reposent sur les représentations mentales.

Il est en réalité assez rare de se trouver face à des formes pures de configurations organisationnelles. Généralement, en effet, les organisations sont davantage caractérisées par des formes hybrides, marquées par la juxtaposition ou la superposition d'attributs relatifs à différentes configurations organisationnelles (Nizet et Pichault, 1995, pp. 235-253).

Les deux cas que nous venons de parcourir n'échappent pas à ce phénomène d'hybridation. Ils sont en effet caractérisés par la coexistence de configurations bureaucratiques et professionnelles (hybridation par juxtaposition dans le cas Téléfinance et par superposition dans le cas de l'Institut), comme le montre le tableau récapitulatif suivant :

Figure 2 : Analyse des variables organisationnelles des deux cas étudiés

	Téléfinance		Institut de recherche
	Divisions Informatique & Développement et Exploitation	Division Technique	
Marché	Stable, peu hostile, homogène		Stable, peu hostile, homogène
Taille	Elevée		Elevée
Complexité des savoir-faire	Forte	Moyenne	Forte
Division du travail	Verticale faible et horizontale plus ou moins forte	Verticale forte et horizontale faible	Verticale plus ou moins faible et horizontale forte
Mécanismes de coordination entre opérateurs	Standardisation des qualifications	Standardisation des procédés	Standardisation des qualifications et des procédés
Modes de liaison entre unités	Formalisation		Formalisation
Configuration	Professionnelle	Bureaucratique	Superposition de professionnelle et bureaucratique

Sur le plan de l'analyse des politiques de GRH, la littérature scientifique (Pichault, 1995; Vanhaelen et Warnotte, 1988) s'accorde depuis quelques temps à distinguer différents modèles qui se répartissent selon deux pôles plus ou moins extrêmes. Un premier pôle, qualifié d'*objectivant*, est caractérisé par des politiques impersonnelles et correspond à une volonté de "rationaliser le social" (Henriet, 1979) et d'éviter l'arbitraire : fixation *a priori* des niveaux et barèmes de rémunération, importance de l'adéquation des candidats aux critères de compétences professionnelles lors du

recrutement³, formations centrées sur l'apprentissage technique directement lié à la tâche à accomplir, rigidité des horaires de travail, distinction nette entre vie privée et vie professionnelle, évaluations formelles, règles de promotion impersonnelles (ancienneté), présence de relais officiels d'expression des salariés, etc.

A l'opposé de ce premier modèle, le modèle *individualisant* vise à favoriser le développement individuel des salariés en personnalisant leur rapport à l'organisation. Il ne s'agit plus dans ce cas de se prémunir de règles contre toute tentative de gestion arbitraire, mais de garantir une certaine flexibilité des pratiques de GRH selon les spécificités individuelles : importance de la sélection dans les processus d'embauche⁴, formation orientée vers l'acquisition d'un certain savoir-être⁵, part variable de la rémunération réservée au verdict d'une évaluation du travail à posteriori (cas du salaire au mérite ou des formules d'intéressement), négociation de plans de carrière individualisés liés à la réalisation d'objectifs personnels, non-réglementation des temps de travail, prévalence de l'expression directe sur le principe de représentation.

De Coster (1993) distingue également l'existence d'un troisième pôle identifié d'*arbitraire*. Les politiques de GRH sont ici plus soumises à l'arbitraire du leader de l'entreprise que négociées par les employés : la formation est dispensée sur le tas, l'embauche et les licenciements se font sur base de critères arbitraires, les promotions et les variations de rémunération ne sont pas soumises à des critères objectifs, etc.

Nizet et Pichault (1995) proposent actuellement de considérer une continuité "idéale-typique" entre les types de configuration organisationnelles et les modes de GRH en vigueur. Ceux-ci rapprochent les configurations entrepreneuriales (caractérisées par l'existence d'un leader fort) des modes de GRH arbitraires, les configurations bureaucratiques (caractérisées par la standardisation de l'exécution des tâches) et des modes de GRH objectivants, et finalement les configurations adocratiques (caractérisées par l'autonomie des opérateurs) et les modes de GRH individualisants (Pichault, 1995).

³ "Tout se passe comme si l'entreprise, cherchant à minimiser tout risque d'erreur, tentait de trouver le collaborateur dont les capacités correspondent le plus précisément possible au profil du poste" (Vanhaelen et Warnotte, 1988, p. 43).

⁴ "A côté d'un savoir-faire technique, c'est une compétence sociale qui est également recherchée : l'adaptation à l'entreprise, l'acceptation du système de valeurs de celle-ci" (Morville, 1985, p. 102).

⁵ "D'une certaine façon, on peut considérer que la formation vise à faire évoluer les attitudes des personnes (...) (elle) constitue une réponse personnalisée qui se veut thérapeutique par rapport à certains manques de motivation professionnelle" (Vanhaelen et Warnotte, 1988, p. 43).

Figure 3 : Relations entre configurations et modèles de GRH

Configuration		Modèle de GRH	
Entrepreneuriale	Leader fort, travail simple, forte division verticale, situation de démarrage d'entreprise	Arbitraire	Soumission au bon vouloir du leader, omniprésence sur les décisions
Bureaucratique	Standardisation des tâches et des procédés, opérateurs peu qualifiés, divisions verticale et horizontale fortes, formalisation	Objectivant	Règles de GRH définies à priori qui s'appliquent uniformément à l'ensemble du personnel
Adhocratique	Organisation du travail par projets, forte compétence et autonomie des opérateurs, marché instable, hostile	Individualisant	Accent placé sur le développement individuel, l'apprentissage de savoirs nouveaux
Professionnelle	Standardisation des qualifications, spécialisation	Individualisant et objectivant	Clivages professionnels, leadership orienté vers la tâche, plans de carrière possibles

A partir de ce cadre analytique, nous pouvons tenter de caractériser les deux cas sur lesquels nous basons. Dans le cas Téléfinance, nous pouvons observer la présence de deux modèles opposés. Alors que les divisions Exploitation et Technique font l'objet de politiques plutôt collectives et formalisées (rémunération barémique, formalisation des parcours de formation, socialisation institutionnalisée, recrutement formalisé), la division Informatique et Développement a modifié ses politiques de GRH dans le sens d'une plus grande individualisation (négociation des packages salariaux à l'entrée, programme de développement individualisé, importance de la sélection lors du recrutement). Dans le deuxième cas, la situation est assez similaire. Depuis 1994-1995, l'Institut a réformé sa politique de GRH dans le sens d'une plus grande objectivation : recrutement selon des critères impersonnels (ouverture de poste, détermination du profil, respect de la qualification requise et respect des quotas de représentation nationale), évaluation formalisée, rémunération barémisée, critères de promotion standardisés. Cependant, un important bémol doit être formulé à ce constat. L'analyse de la catégorie de personnel informaticiens "officiels" (ceux émanant de la division informatique) et de la politique de GRH qui les concerne, permet de voir que cette dernière relève essentiellement du modèle individualisant, voire arbitraire. L'Institut a été confronté à divers écueils pour recruter ce personnel rare sur le marché. C'est pour cette raison que diverses stratégies ont été déployées par le directeur afin d'attirer puis de retenir de manière plus aisée des informaticiens experts dont le rôle est indispensable à la pérennité de l'Institut : le recrutement ne nécessite dorénavant plus de respecter les critères de sélection (assouplissement du critère de nationalité), l'accès à la formation est facilité et ne dépend plus directement de l'évaluation, et le taux de transformation des CDD en CDI est plus élevé que pour le reste du personnel.

Cette analyse peut être synthétisée dans le tableau suivant :

Figure 4 : Liens entre configurations et politiques de GRH dans les deux cas étudiés

Divisions	Téléfinance			Institut de recherche	
	Informatique et Développement	Exploitation	Technique	Informatique	Reste de l'organisation
Configurations	Professionnelle	Professionnelle	Bureaucratique	Professionnelle + bureaucratique	
Modes de GRH	Individualisant	Objectivant	Objectivant	Individualisant / arbitraire	Objectivant

On remarque dans ces deux cas que la pénurie de RH entraîne la mise en place de politiques de GRH *ad hoc* spécifiquement dédiées à ces personnels, à savoir des politiques davantage individualisantes ou même arbitraires pour les personnels les plus rares, alors que le reste de l'organisation fonctionne majoritairement sur un mode objectivant. Nous avons donc affaire dans ce cas à une hybridation par juxtaposition de politiques de GRH. Pareille situation est loin d'être exceptionnelle : bon nombre d'organisations fonctionnent traditionnellement sur ces différents modes (ex. secteur hospitalier, universités, etc.). Dans notre cas cependant, il est intéressant de constater que ces politiques de GRH différenciées s'appliquent à des personnels dont la seule différence réside dans le degré de rareté de leurs qualifications et non dans leur différence de niveau éducatif. Par ailleurs, nous constatons également que l'hypothèse de l'influence de la masse critique à considérer se trouve infirmée et ne constitue pas une variable discriminante du phénomène d'hybridation.

Cette GRH à deux vitesses, éclatée entre différents modes, questionne directement le postulat d'une continuité des modèles de configurations organisationnelle et des politiques de GRH, et pose de manière problématique la question de la cohabitation de personnels soumis à des régimes différents. De cette situation hybride, caractérisée par un entrecroisement de modèles jugés *a priori* incompatibles, résulte une situation de tension et de conflits, ce dont témoigne l'analyse politique.

- analyse politique : rareté et incertitude comme enjeux stratégiques

Il est nécessaire de compléter cette première analyse par l'examen de la variable politique. Convenons à cet effet de considérer les deux organisations étudiées comme le terrain d'une opposition entre ce que Alter (1990, 1993, 1995) dénomme les logiques de l'innovation et de l'organisation. Pour cet auteur, la *logique de l'innovation* est portée par des *Pionniers* qui, au travers du désordre constitutif de toute organisation, entendent s'approprier les incertitudes créatrices qui s'offrent à eux dans le but d'asseoir leur conquête d'autonomie et la défense de leurs savoir-faire. Les ressources stratégiques dont disposent ces acteurs sont liées à leur compétence technique rare et à leur appartenance à différents réseaux d'interdépendance. A la fois animés d'une entraide communautaire, ceux-ci mettent en jeu également des comportements "sociétaires" :

"La communauté des innovateurs a ainsi deux dimensions contradictoires : elle se fonde sur des valeurs et des normes de relations structurantes, elle est investie de relations affectives, chaleureuses, et même de rites spécifiques à l'esprit pionnier (petites fêtes, rencontres hors travail). Mais elle est aussi trivialement instrumentale et utilitaire : elle n'a rien d'une communauté reposant sur une éthique égalitariste" (1993, p. 459).

A l'inverse, la *logique de l'organisation* vise à contrôler les tendances centrifuges des innovateurs en canalisant leurs savoirs et en reprécisant les rôles et les fonctions de chacun. L'enjeu est ici de récupérer le pouvoir lié à la définition et à l'application des règles. Les ressources stratégiques de ces individus défenseurs de l'organisé (appelés les *Légalistes*) sont liées principalement à la collaboration directe qu'ils entretiennent avec la direction et, selon les cas, au contrôle des ressources financières, administratives, ... Ils ne sont pas nécessairement contre l'innovation en tant que telle, mais bien plus contre les conséquences chaotiques qu'elle représente en termes de bouleversement du système social déjà établi.

Notre hypothèse de recherche actuelle est que l'arrivée massive dans les organisations de personnels rares détenteurs de savoirs liés aux NTIC peut être assimilée à l'opposition entre les acteurs du désordre qui, quelques fois malgré eux, perturbent le système social en place, et les pratiques de GRH que les acteurs de l'ordre avaient contribué à stabiliser. Cette vision conflictuelle de l'organisation se voit encore complétée lorsque des acteurs extérieurs participent de manière active à la vie de la société. Dans le cas Téléfinance, nous avons vu que le département Informatique et Développement était constitué pour 20% de consultants externes. Temporaires mais détenteurs de savoirs-clés, ceux-ci constituent également une menace pour les TI de la division.

Les enjeux stratégiques à défendre, ainsi que les modalités de réaction face à la situation varient selon les types d'acteurs en présence. Hirschman (1995), dans sa célèbre analyse des comportements des consommateurs face aux entreprises productrices de produits ou services, distingue trois modalités de réactions au mécontentement : la défection, la protestation et la loyauté. A la suite des travaux de Bagozzi (1988) qui restructure cette typologie en croisant la variable du contrôle social et de la coopération, nous pouvons considérer quatre modes de réaction :

Figure 5 : Typologie des réactions individuelles au mécontentement de Bagozzi (1988)

	Contrôle social	Consolidé ou reproduit	Mis en cause ou supprimé
Coopération			
Conservée ou améliorée		<i>Loyauté</i>	<i>Protestation</i>
Détériorée ou supprimée		<i>Apathie</i>	<i>Défection</i>

Pour cet auteur, les réactions au mécontentement sont utilisées par des individus mécontents dans le but de rétablir une balance gains/coûts satisfaisante en agissant sur des relations sociales de leur système d'interdépendance. Ces relations sociales peuvent être caractérisées par une double dimension : la coopération et un certain degré de contrôle social (autorité, influence, pouvoir). La *loyauté* a pour but de conserver la coopération et de consolider le lien social de l'individu à son système social. Son opposé, la *défection*, a pour but de supprimer à la fois le contrôle social et la coopération. La *protestation* consiste quant à elle à mettre en cause le contrôle social, en espérant rétablir les conditions d'une coopération meilleure. Enfin, l'*apathie* contribue à reproduire le contrôle social mais entraîne une détérioration de la coopération.

En adaptant ces distinctions à notre situation, nous pouvons avancer l'hypothèse d'une corrélation entre les types d'acteurs en présence (acteurs du désordre *versus* tenants de l'organisation), les enjeux stratégiques sous-tendant leur action, les modalités de réaction qu'ils mettent en oeuvre face à l'organisation et les modes de GRH pratiqués par l'organisation.

Figure 6 : Liens entre types d'acteurs, enjeux stratégiques, modalités de réaction et modèles de GRH

Acteurs	Tenants de l'innovation	Tenants de l'organisation
Enjeux stratégiques de la relation	Défense du savoir-faire, mobilité, rareté des compétences	Stabilité de la relation, progression, défense des acquis sociaux
Modalités de réaction	Menace de défection, défection et protestation	Protestation, loyauté voire apathie
Modèles de GRH	Modèle individualisant	Modèle objectivant

Les deux cas que nous avons exposés peuvent en partie être lus selon cette dichotomie. Chez Téléfinance, les TI aux savoir-faire rares ont comme principale revendication la défense et le développement de leurs compétences professionnelles et de leur employabilité. Ceci se traduit dans les faits par une forte demande de formations non uniquement spécialisantes. En cas de désaccord sur les politiques de GRH auxquelles ils sont soumis, les modalités de réactions sont très vives : la défection est facile et permet de ne pas devoir s'engager dans un processus de correction au moyen de la prise de parole (remise en cause du contrôle social). Face à cette situation, l'organisation tente de caractériser le plus possible son lien à l'employé en mettant en place des politiques de GRH individualisantes. Par ailleurs, les personnels aux qualifications et savoir-faire moins recherchés sur le marché du travail ont un autre rapport à l'organisation. Celle-ci est davantage perçue dans un objectif de stabilisation du parcours professionnel et de progression à moyen terme. La loyauté est de mise et la prise de parole est utilisée en cas de désaccord (consolidation ou mise en cause du contrôle social mais volonté de conserver la coopération). La défection représente ici un risque important. De son côté, l'organisation peut mettre en place des politiques de GRH objectivantes et collectives. Dans l'Institut de recherche, la situation est similaire, bien que, une fois engagés, les TI visent manifestement une carrière au sein de l'Institut. Il n'empêche que leur arrivée entraîne des dérogations spécifiques des modes de GRH.

Les deux cas font ressortir les conséquences négatives de cette situation d'incertitude sur le climat de l'entreprise. Tout semble indiquer en effet que les politiques mises en place pour favoriser la rétention résultent plus d'un arrangement temporaire au problème posé que d'un engagement dans un processus d'institutionnalisation. En ce sens, les représentations différenciées de l'évolution du marché du travail du prochain millénaire constituent un facteur supplémentaire qui renforce cette situation d'incertitude. Comme indiqué dans l'introduction, deux thèses s'opposent sur la question de la pérennité de la situation actuelle de pénurie. Selon que celle-ci est perçue comme temporaire ou comme augurant d'un mouvement plus durable, des stratégies de politiques de GRH différentes seront menées. Dans un premier cas, l'organisation tentera de piloter la situation difficile par l'application de politiques *ad hoc* qui devraient être reconverties par la suite dans des politiques unifiées. Dans un deuxième cas, la problématique de l'hybridation de politiques de GRH différentes se pose avec une certaine acuité et devrait s'avérer problématique à l'avenir.

Au niveau des TI, l'impact du problème de l'an 2000 entraîne différentes représentations de leur propres parcours professionnels et éducatifs, ainsi que des atouts stratégiques dont ils disposent dans leur relation à l'organisation. Dans le cas Téléfinance, nous avons vu que certains membres de la division Exploitation dotés de qualifications en TIC avaient choisi délibérément de ne pas prendre part à l'idéal de mobilité prôné par la majorité de leurs pairs de la division Informatique et Développement, argumentant un retour de situation dans les prochaines années et une situation inverse de surplus de RH sur le marché

du travail. Une logique de stabilisation et de loyauté était alors privilégiée. Par contre, d'autres individus, plus confiants à la fois dans le développement des activités liées aux TIC et dans leurs compétences, appréhendent positivement l'avenir et leur valeur marchande sur le marché du travail. Le résultat de ces représentations implique donc des stratégies et des enjeux différents.

CONCLUSION

Notre analyse met en lumière différents enjeux socio-organisationnels liés à la raréfaction des RH compétentes en TIC. Les deux cas que nous avons présentés montrent que cette situation entraîne des pratiques d'hybridation de politiques de GRH qui vont dans le sens d'une juxtaposition de modes individualisants pour la catégorie de personnel la plus critique et objectivants pour le reste du personnel. Celles-ci posent par ce fait un certain nombre de questions en termes de cohérence et d'équité interne des traitements. Ces deux cas montrent également que toutes les organisations qui nécessitent ces savoirs sont potentiellement visées, indépendamment de la masse critique du personnel concernés, ce qui infirme notre première hypothèse de recherche. Nous sommes toutefois conscients que nos conclusions se basent sur des résultats de recherche provisoires qui mériteraient d'être confrontés à d'autres cas illustratifs de configurations organisationnelles basées davantage sur des relations interpersonnelles ou des représentations mentales que sur la formalisation (cas des configurations adhocratiques et entrepreneuriales).

La question de la viabilité de l'hybridation des modèles de GRH comme modèle managérial est une interrogation centrale dans notre raisonnement. L'investigation de ce terrain de recherche nécessiterait cependant des modalités d'observation particulières au moyen d'études processuelles et longitudinales dans une perspective à long terme. Trois questions de recherche nous semblent intéressantes à poser dans la continuité de nos travaux. La première porte sur le thème de la socialisation organisationnelle et sur le questionnement des nombreuses théories psycho-sociales dédiées à cette question (Wanous, 1992; Van Maanen et Schein, 1979; Schein, 1978; Feldman, 1976; Buchanan, 1974). Quelle est l'influence des pratiques de socialisation organisationnelle face à ce contexte d'extrême mobilité ? Notre seconde question induite par cette recherche porte sur les trajectoires professionnelles de ces personnels face aux enjeux qui sous-tendent la profession. Le passage à l'an 2000 semble être une occasion relativement rare en sciences sociales d'étudier de manière quasi-expérimentale l'influence d'un événement structurant d'une profession sur les représentations de ses membres. Finalement, et parallèlement aux deux premières réflexions, se pose la question de la professionnalisation des TI et de l'absence d'organes de régulation classiques pour ces personnels dont les savoirs répondent de plus en plus, à l'image des juristes et comptables, à un besoin et un risque majeur de nos entreprises.

Bibliographie

- ALTER, N. (1990), *La Gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, col. "Logiques sociales".
- ALTER, N. (1993), "Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence", *Revue française de Sociologie*, vol. XXXIV, pp. 175-197.
- ALTER, N. (1995), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, col. 2^e cycle.
- BAJOIT, G. (1988), "Exit, voice, loyalty ... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement", *Revue française de Sociologie*, vol. XXIX, pp. 325-345.
- BUCHANAN, B. (1974), "Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 533-546.
- COTTIN, A. et LAMBEL, F. (1998), "Alerte à la pénurie d'informaticiens", *Le Monde Informatique*, n°750.
- DE COSTER, M. (1993), *Sociologie du travail et Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, Labor, 2^e éd., col. "Horizon/Humanisme".
- FABRIMETAL (1997), *Livre blanc Ingénieur & Industrie*, Bruxelles.
- FELDMAN, D.C. (1976), "A contingency theory of socialization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 433-452.
- HENRIET, B. (1979), *La fonction personnel dans l'entreprise : évolution et signification*, Paris, C.R.E.S.S.T.
- HIRSCHMAN, A. O. (1995), *Défection et Prise de parole*, Fayard, col. "L'espace du politique".
- HOFFMAN, T. (1998), "U.S. Facing IT Skill Shortage", *Computerworld*, 9 janvier.
- INSEA (1997), *Rapport sur l'informatisation des entreprises*, Bruxelles.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, E.O.
- MINTZBERG, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, E.O.
- MINTZBERG, H. (1991), "The Effective Organization : Forces and Forms", *Sloan Management Review*, pp. 54-67.
- MORVILLE, P. (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris, Ed. La Découverte, col. "Repères".
- NIZET, J. et PICHULT, F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin, Europe.
- PICHULT, F. (1995), "La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable", *Actes du colloque de l'AGRH*, pp. 594-605.
- SCHEIN, E.H. (1978), *Career Dynamics : Matching individual and organizational needs*, Reading, MA Addison-Wesley.
- VANHAELEN, E. et WARNOTTE, G. (1988), *Approche des politiques sociales en entreprise*, Presses Universitaires de Namur, série "Documents et points de vue".
- VAN MAANEN, J. et SCHEIN, E.H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", in Staw, B.M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, Greenwich, JAI Press, pp. 209-266.
- WANOUS, J. (1992), *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*, Addison Wesley, 2^e éd., HRM series.
- ZUNE, M. (1997), "Implication versus mobilité ? Etude de la socialisation organisationnelle dans le secteur des télécommunications", Université de Liège, 134 pp.