

LA CONTRIBUTION DES N.T.I.C. AU DEVELOPPEMENT DES NOUVELLES CARRIERES

Sylvie GUERRERO
Professeur en GRH
Audencia Nantes.Ecole de Management
8 route de la Jonelière
BP 31222
44312 Nantes Cedex 3
sguerrero@escna.fr

Les enquêtes sur l'utilisation des N.T.I.C. et sur leur impact dans la vie organisationnelle sont sans appel. Une étude américaine réalisée par International Data Corporation en 1997 met en évidence l'explosion de la communication via les N.T.I.C. Dans les entreprises, le nombre de courriers électroniques est passé de 776 millions en 1994 à 2,6 milliards en 1997; les systèmes "groupware"²² ont progressé de 62,7 milliers à 24,3 millions d'utilisateurs dans le monde au cours de cette même période. Les revenus de l'industrie de visioconférence sont de l'ordre de 15 billions en 1999, alors qu'ils n'étaient que de 2,29 millions en 1995 (Hasek, 1996). Ces nouveaux outils de communication se développent dans des organisations de plus en plus plates, offrant des frontières fonctionnelles et hiérarchiques plus perméables, au sein desquelles les salariés communiquent directement avec toute personne leur permettant d'effectuer un travail donné (Rockart, 1998). De nombreuses activités professionnelles sont réalisées dans le cadre d'équipes projets temporaires dont les membres sont autonomes et responsables. L'ensemble de ces évolutions a conduit certains chercheurs à parler de l'entreprise post-bureaucratique (Symon, 2000), d'entreprises par réseaux (Miles & Snow, 1986) ou encore de l'organisation virtuelle (Amherdt & Su, 1997; Davidow & Malone, 1992). Quel que soit le terme retenu, de telles structures sont présentées, entre autres, comme directement liées au développement des techniques informatiques et des N.T.I.C.

Le développement des N.T.I.C. conduit naturellement à s'interroger sur la portée des changements provoqués en Gestion des Ressources Humaines. La gestion des carrières n'y échappe pas. Depuis une dizaine d'années, le cadre d'étude traditionnel en matière de carrière s'est effondré. Les recherches se multiplient pour tenter de décrire et d'expliquer les nouvelles logiques d'acteurs, autant du côté des employeurs que des salariés. Bien sûr, les N.T.I.C. ne peuvent à elles seules expliquer le développement de nouvelles formes de carrière. Mais elles peuvent participer à ce développement, comme semble l'indiquer Lévy-Leboyer (1995): *"la globalisation de l'économie, les nouveaux moyens de circulation et de traitement de l'information, la rapidité du progrès technologique, la multiplication des emplois à forte qualification, la culture d'entreprise ... rendent périmés les modèles de réussite sur lesquels nous avons fondé, pendant plus de 30 années, la gestion des carrières"*.

Notre réflexion s'inscrit dans cette logique. Notre objectif est de préciser le rôle joué par les N.T.I.C. sur, d'une part les comportements des individus pour gérer leur carrière, d'autre part les pratiques proposées par les entreprises en matière de carrière et de développement

²² Par groupware, nous évoquons l'ensemble des technologies et méthodes de travail qui, via la communication électronique, permettent le partage de l'information entre les membres d'un groupe engagé dans un travail de collaboration.

personnel. L'objectif poursuivi est donc de décrire un phénomène: les changements (et leur plus ou moins grande ampleur) engendrés par l'utilisation des N.T.I.C. dans la gestion des carrières. Dans une première partie, nous présenterons une analyse de la littérature sur les caractéristiques des nouvelles carrières, à travers l'étude de la relation d'emploi et des nouveaux comportements des salariés dans ce domaine. Bien évidemment, les relations d'emploi peuvent revêtir de multiples formes. Cependant, un consensus tend à se dessiner autour de nouvelles tendances, que nous tenterons de préciser. Dans un deuxième temps, nous étudierons les champs relatifs à la gestion des carrières qui sont transformés par les N.T.I.C. La méthode adoptée relèvera d'une démarche fonctionnaliste (Morgan, 1990), puisque la finalité de cette seconde partie sera descriptive, et non explicative – ce qui supposerait l'étude de liens de causalité -. Dans ce cadre, nous montrerons comment les N.T.I.C. facilitent l'accès au marché du travail (deuxième partie), puis nous détaillerons les évolutions attendues sur le plan des compétences et de la formation professionnelle (troisième partie).

I. LES PARADIGMES EMERGENTS EN GESTION DES CARRIERES

1. De l'approche organisationnelle à l'approche protéenne de la carrière

Nous pensons en général, quand nous évoquons l'idée de carrière, à *"un ensemble d'événements qui décrivent les diverses expériences qu'un individu côtoie tout au long de sa vie professionnelle"* (Schein, 1971). En effet, le concept de carrière est traditionnellement abordé comme un processus longitudinal qui englobe toutes les formes de relations entre une entreprise et ses membres. Il suffit pour s'en convaincre de considérer le sens premier du mot "carrière" - la voie où l'on s'engage -, sens directement issu du latin "carrus" puis "carraria", désignant la lice utilisée pour les courses (Iellatchitch & Mayrhofer, 2000). L'utilisation du terme telle que Schein l'a imposée dans la littérature apparaît relativement tard, vers la fin du 19^{ème} siècle. Dans ce cadre, la carrière se rapportait à une seule entreprise, au sein de laquelle sont ouvertes des opportunités d'ascension progressives, selon des règles strictes établies au préalable. Dans la plupart des cas, la carrière était la combinaison de mouvements sur trois dimensions: progression verticale, expériences dans différents départements de l'entreprise, et évolution vers des postes clés dans la société (Schein, 1971). Dès lors, il était sensé pour tout salarié de planifier sa carrière et de prévoir à l'avance les étapes de sa vie professionnelle. Il était également attendu de l'entreprise qu'elle propose un plan de carrière à ses salariés, en échange de leur attachement à long terme (Kanter, 1996). Puisque la carrière était abordée comme une séquence observable d'emplois occupés par un individu, le critère de réussite professionnelle retenu était lié aux évolutions verticales au sein d'une même entreprise, couplées d'augmentations de salaire (Gunz & Jalland, 1996).

Cette conception de la carrière a largement dominé dans le monde occidental jusqu'au début des années 1990 et a fortement inspiré les recherches antérieures sur la carrière. Elle a ainsi servi de postulat aux approches proposées par Erikson (1980), Levinson (1978) ou Super (1957) sur les étapes de la vie professionnelle. Les travaux en économie confortaient cette approche, en considérant que le salaire est déterminé par des évolutions à long terme, le long de filières de promotion ou de marchés internes (Tolbert, 1996). Certains chiffres sont très évocateurs: Arthur & Rousseau (1996) ont étudié 58 articles sur la carrière parus dans 5 revues de recherche anglo-saxonnes. Ils ont trouvé que 96% d'entre eux postulent la stabilité de l'environnement, 76% se centrent sur une seule entreprise, et 81% prennent pour critère de réussite professionnelle la progression hiérarchique. Ainsi, la vision de la carrière d'un

individu était unanime. Cette vision s'inscrivait parfaitement dans l'entreprise pyramidale, à l'intérieur de laquelle on peut progresser verticalement. Même si les modèles présentés ont pu être discutés et n'ont pas tous été validés, leurs fondements théoriques n'étaient pas remis en cause. Bien évidemment, certains individus ont toujours été hors de ce schéma traditionnel, mais celui-ci dominait dans le monde occidental, notamment parce que la plupart des grandes entreprises le soutenaient et l'ont adopté (Hiltrop, 1995).

Le modèle de carrière traditionnel s'est effondré au cours des 10 dernières années, à tel point que l'on s'est demandé si parler de carrière avait toujours un sens. Les entreprises ont écrasé les structures hiérarchiques pour accroître leur flexibilité, ont procédé à des actions de reengineering pour suivre les évolutions technologiques, ont réduit leurs coûts fixes et leur masse salariale en réponse à la mondialisation des échanges (Miles & Snow, 1996). Au cours de la dernière décennie, les cadres, mais aussi les quinquagénaires, les plus diplômés, et tous ceux qui étaient traditionnellement épargnés par les aléas économiques, ont découvert le chômage et l'emploi atypique. Beaucoup ont vu leurs responsabilités et leur volume horaire de travail s'accroître, alors que les opportunités de promotion se réduisaient et que la précarité de leur emploi augmentait (Aoulou, 1994; Morin, 1995; Murrell et al., 1996). La relation de l'ensemble des salariés à l'entreprise en a été profondément affectée. Des modèles plus flexibles et plus individuels visant à identifier les nouvelles formes de carrière se développent, sans toutefois apporter de cadre explicatif clair. Divers courants de recherche sont apparus, à l'image de ceux concernant les carrières "nomades" (Arthur & Rousseau, 1996), les carrières "protéennes" (Hall, 1996) ou encore les carrières "post-corporate" (Peiperls & Baruch, 1997). Tous mettent en avant l'explosion des frontières qui limitaient la carrière à une seule entreprise. Ces frontières sont tout autant temporelles que technologiques, géographiques, ou liées à un métier. Le lien à l'organisation apparaît de plus en plus à la faveur d'un projet, au terme duquel la relation peut cesser. Le fait d'occuper un emploi ne devient qu'un état temporaire pendant lequel chaque individu doit développer son employabilité.

Ce sont les travaux de Hall (1976) qui ont mis en avant pour la première fois l'idée d'une carrière qui déborderait de l'entreprise et engloberait les différentes expériences de formation et de travail de l'individu. Ce type de carrière a été nommé "carrière protéenne", par opposition à la carrière organisationnelle. L'individu devient alors acteur de sa carrière, selon ses propres valeurs et motivations. Selon Hall et Moss (1998), la carrière protéenne consiste en une série d'expériences individuelles variées, en matière d'éducation, de formation et de contenu d'emploi. Elle se déroule dans plusieurs entreprises et champs organisationnels. Les choix de carrière effectués sont personnels et relèvent d'une quête pour la réalisation de soi. Le critère de succès professionnel qui en découle est donc interne - la réalisation de soi -, et non externe comme dans l'approche classique de la carrière. Plusieurs études ont ainsi démontré que les salariés valorisent davantage la réalisation personnelle que l'avancement ou la promotion, qu'ils soient techniciens ou cadres supérieurs expérimentés (Altman & Post, 1996 et Zabusky & Barley, 1996, in Hall & Moss, 1998).

Les postulats retenus dans l'étude de la carrière protéenne

1. La carrière est gérée par l'individu, et non l'entreprise
2. La carrière peut être définie comme une série d'expériences, de transitions et de changements identitaires tout au long de sa vie professionnelle
3. Le développement individuel s'appuie sur l'apprentissage permanent, sur les capacités à développer des réseaux relationnels et à enrichir le contenu des emplois occupés
4. Les ingrédients du succès professionnel deviennent la capacité à apprendre (et non à savoir comment faire), l'employabilité (et non la sécurité de l'emploi), et l'épanouissement personnel.
5. L'entreprise s'engage en échange à proposer des emplois à responsabilités, un accès privilégié aux sources d'information, et des possibilités de développement personnel.
6. L'objectif final est la réussite psychologique

Source: Hall & Moss, 1998

2. Le contrat psychologique dans la carrière protéenne

L'idée d'un contrat psychologique s'est développée au début des années 1960, quand des auteurs comme Argyris et Levinson ont utilisé ce terme pour décrire la relation subjective qui peut exister entre employeurs et salariés. De par le terme "contrat", ce concept a ensuite été défini comme *"les croyances des salariés sur les obligations réciproques qui existent entre eux et leur employeur, et qui servent de fondements aux relations salariales"* (Rousseau, 1989). La définition du contrat psychologique est en général abordée sous un angle prospectif: quand un individu s'engage dans une relation ou dans un échange, il a des attentes en matière de salaire, de trajectoire professionnelle, d'emploi, etc. En ce sens, l'idée du contrat psychologique conduit à parier sur un avenir plus ou moins long. A la fin des années 1960, faisant suite à ces premiers travaux, Berlew et Hall (1968) ont démontré que si les contrats n'étaient pas remplis par l'une des deux parties, le salarié était susceptible de quitter l'entreprise au cours de l'année suivante. L'incapacité d'un employeur à remplir ses obligations, telles que les perçoit le salarié, peut donc éroder la relation salariale, modifiant ce que le salarié se sent redevable d'offrir en échange (Robinson et al., 1994). L'intérêt du contrat psychologique apparaît clairement à travers ce constat: il permet d'expliquer les comportements des salariés, et notamment leur loyauté et leur implication organisationnelle.

Le contrat psychologique est un concept particulièrement porteur dans les recherches actuelles parce qu'il permet d'apporter un cadre interprétatif aux nouvelles relations d'emploi. Dans l'ancien contrat, les entreprises mettaient en avant la loyauté et l'implication de leurs salariés. Elles promettaient en échange un emploi à vie, une carrière satisfaisante, un salaire généreux, et des perspectives de retraite confortables. La nature de l'échange se voulait avant tout sociale et émotionnelle, centrée sur un engagement de longue durée et sur le développement de compétences spécifiques à l'entreprise employeur (Rousseau & Parks, 1993). Depuis les années 1990, le contrat psychologique évolue tant dans son contenu que dans l'horizon temporel de l'échange. La sécurité de l'emploi a disparu, remplacée par la notion d'employabilité. La nature relationnelle du contrat fait place à des logiques transactionnelles, selon un calcul strict du type "donnant-donnant" (Galunic & Anderson, 2000). On parle dès lors d'engagement calculé et beaucoup moins d'engagement affectif, selon la terminologie d'Allen & Meyer (1990). Les échanges qui en découlent sont monnayables sur une période de temps limitée. Ils incluent une évolution rapide et une rémunération au mérite.

L'horizon temporel de l'échange s'en trouve raccourci et les salariés sont confrontés à des incursions plus fréquentes dans un marché de l'emploi beaucoup plus ouvert et compétitif. C'est donc l'idée d'employabilité qui est au cœur du nouveau contrat psychologique, succédant à celle de sécurité de l'emploi ou d'emploi à vie. Si ce terme - employabilité - est largement utilisé dans la littérature, il a été rarement précisé. Pelosse et al. (1996) sont parmi les rares auteurs à avoir tenté de définir cette notion. Ils l'abordent comme *"l'ensemble des compétences individuelles et des conditions de Gestion des Ressources Humaines nécessaires pour permettre à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables"*. Deux éléments semblent fondamentaux si l'on veut préserver l'employabilité d'un individu: l'accès aux différents marchés du travail, ainsi que la capacité à développer ses compétences.

1. Un accès facilité aux marchés du travail, nécessaire pour faciliter la mobilité.

Chez les salariés, l'évolution du contrat psychologique avec l'entreprise conduit au développement de nouveaux comportements. Ils pilotent eux mêmes leur carrière en accumulant des expériences dans diverses entreprises, et peuvent aller jusqu'à fonder leur entreprise. Les individus attendent de plus en plus des entreprises qu'elles fournissent des informations sur les postes à pourvoir, afin de les aider à explorer les différentes options sur le marché du travail. De leur côté, les employeurs encouragent la mobilité fonctionnelle et géographique, souvent au détriment de la mobilité verticale (Choain, 1994). Ils n'hésitent pas à informer leurs salariés sur les postes vacants, et mettent en ligne des bourses à l'emploi. Afin d'inciter les individus à construire leur projet d'évolution, ils proposent en complément des outils personnalisés d'aide à la carrière, tels que les auto-évaluations, les tests de personnalité, ou encore les bilans de compétences (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998). Ces outils permettent aux salariés de mieux se connaître et d'orienter plus finement leur recherche d'emploi.

2. De plus grandes occasions pour développer ses compétences.

Depuis déjà plusieurs années, les employeurs axent leur Gestion des Ressources Humaines sur la notion de "compétence" et sur le développement par l'apprentissage continu. Mais, chose nouvelle, on constate que ce sont les salariés qui sont désormais demandeurs d'actions de développement personnel, et notamment d'acquisitions de compétences qui peuvent être transférées dans d'autres emplois ou situations professionnelles. Ces compétences renforcent en effet le sentiment de sécurité en donnant l'impression de maintenir son capital humain (Becker, 1983). D'ailleurs, on constate que quand ce type de compétences manque, la probabilité de chômage s'élève (Waterman et al., 1994). Ainsi, Coyle-Shapiro & Kessler (2000) ont montré que les salariés américains placent les pratiques de développement des compétences au cœur du contrat psychologique. A partir d'une étude réalisée auprès de 703 managers et employés aux Etats-Unis, il ressort que ce sont les obligations en matière de formation et d'apprentissage qui sont les plus souvent citées comme importantes, les autres types d'obligations (relationnelles et transactionnelles) étant de niveau moindre. Le développement de réseaux informationnels et relationnels est également mentionné comme un bon moyen pour accéder aux informations, puis pour acquérir de nouvelles connaissances (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998). Par exemple, les collègues représentent une source remarquable d'apprentissage: à travers leurs connaissances, ils transmettent et partagent des habilités et des attitudes qui peuvent stimuler un individu. Dans les équipes de travail, les managers et les subordonnés sont aussi riches d'enseignements. L'étendue de son réseau relationnel peut donc être vécue comme un moyen pour développer son employabilité.

3. Questions de recherche

L'abandon de l'idée traditionnelle de la carrière conduit à un nouveau paradigme, répondant aux caractéristiques bien particulières des carrières dites protéennes. Dans un environnement où le savoir était relativement stabilisé, l'ancienneté avait un certain sens: elle se justifiait par le fait que l'expérience était fortement corrélée au temps passé dans l'entreprise. De nos jours, l'expertise, l'autonomie, l'adaptabilité comptent davantage. Se réaliser devient le critère de réussite professionnelle, et les salariés font de l'entreprise un levier pour leur développement personnel. Leur motivation ne reste intacte que si l'entreprise est capable de répondre à leurs attentes; sinon ils n'hésitent pas à chercher un emploi ailleurs et à se déclarer mobiles. L'ensemble de ces mouvements a instauré un nouveau rapport de force entre employeurs et salariés, notamment pour les plus jeunes. Notre objectif étant de montrer le rôle que peuvent jouer les N.T.I.C. sur l'apparition des nouvelles carrières, nous souhaitons étudier dans quelle mesure ces mutations ont pu être accélérées ou non par les N.T.I.C.

La revue de littérature sur les nouvelles carrières aboutit à la conclusion qu'un contrat psychologique d'une autre nature se dessine entre salariés et employeurs: un contrat centré sur l'employabilité, et non plus sur la sécurité de l'emploi. Il conduit à deux conséquences majeures sur les attentes et les comportements des salariés:

- une gestion individualisée de la carrière, conduisant à la recherche d'informations sur les postes à pourvoir, autant sur les marchés du travail interne qu'externe. Cette quête d'informations permet de vérifier son employabilité et de préciser son projet de carrière;
- un intérêt accru pour toutes les actions formatrices mises en place dans les entreprises, l'accumulation de connaissances étant jugée nécessaire pour développer ses compétences. L'acquisition de compétences peut prendre de multiples formes, le stage de formation ou le développement de réseaux relationnels étant très prisés.

A travers ces deux conséquences, il nous est désormais possible de préciser sous quels angles nous étudierons le lien entre N.T.I.C. et gestion des carrières. Il s'agira en effet de répondre aux questions suivantes:

Question N°1. L'introduction des N.T.I.C. facilite-t-elle l'accès aux marchés de l'emploi ?

Question N°2. L'introduction des N.T.I.C. facilite-t-elle le développement des compétences ?

II. LE ROLE JOUE PAR LES N.T.I.C. DANS L'ACCES AUX MARCHES DU TRAVAIL

Comment les N.T.I.C. peuvent-elles faciliter l'émergence des nouvelles carrières? Tout d'abord, grâce à la fourniture d'informations détaillées et rapides. Les N.T.I.C. permettent de construire un système d'information sociale – "S.I.S." selon la définition de Tannenbaum (1990) – qui peut être utile pour acquérir, stocker et analyser les informations relatives aux emplois des entreprises. Le développement des nouvelles carrières est donc renforcé par les accès à l'information offerts par des technologies telles que le courrier électronique ou les sites Web. Une raison très simple permet de l'expliquer: gérer sa carrière passe par la mise en place de relations interpersonnelles, pour lesquelles la maîtrise de l'information et de la connaissance est fondamentale. L'introduction des N.T.I.C. modifie cette maîtrise de plusieurs manières (Kalika, 2000). Elle améliore, notamment:

- l'accessibilité de l'information, qui devient mobilisable indépendamment de la localisation géographique des utilisateurs, que l'on se trouve à l'intérieur ou à l'extérieur d'une entreprise donnée;
 - la disponibilité de l'information: l'utilisation des sources d'information est libre et gratuite la plupart du temps, ce qui facilite les comparaisons entre différents emplois et différentes entreprises, mais aussi la transparence des marchés;
 - la diversité de l'information: des sources hétérogènes d'informations se développent, dont les sites Intranet et Internet ou le courrier électronique ne sont que quelques exemples;
- la rapidité de transmission de l'information: les N.T.I.C. facilitent une circulation de l'information rapide, multidirectionnelle, et permettent l'échange immédiat de documents multimédia (Straus et al., 1998).

1. Une plus grande transparence des marchés du travail

Internet déstabilise les marchés et l'accès à l'information en changeant les frontières et les règles de fonctionnement. Le pouvoir de négociation des acteurs s'en trouve modifié, du fait des changements liés à la détention d'information ou de l'accès à celle-ci. Donc, le pouvoir du salarié s'est accru grâce à la transparence croissante des marchés du travail et de la réduction du coût d'accès à l'information. Les individus détiennent un "potentiel informationnel" (Zuboff, 1988) élevé grâce aux N.T.I.C., quel que soit leur statut, leur métier ou leur service de rattachement (Rice & Steinfield, 1991). Les coûts de transaction et notamment de coordination, évoqués par Coase (1960) et conceptualisés par Williamson (1981), s'en trouvent profondément réduits. Appliqués à la gestion des carrières, ces coûts résultent du besoin de déterminer les détails de l'échange lors d'un changement d'emploi. A cet effet, ils visent à s'assurer qu'employeurs et salariés se connaissent, savent se localiser mutuellement et peuvent conclure ensemble un contrat de travail (Milgrom & Roberts, 1997). Pour l'entreprise, ces coûts incluent les études de concurrence pour déterminer le salaire du marché, la publication d'annonces d'emploi pour faire connaître les postes vacants, les frais de gestion pour traiter et collecter les candidatures. Du côté de l'individu, ils incluent le temps passé à chercher l'information et à la transmettre. Sur le marché du travail interne, ces coûts sont davantage liés à la transmission des informations depuis les hiérarchies vers l'ensemble des salariés concernés et à la communication auprès des personnes chargées de participer aux décisions.

L'asymétrie d'information sur les marchés du travail était forte jusqu'aux années 1990, et se faisait plutôt au détriment des individus. Elle tend à évoluer à leur avantage sous l'effet des N.T.I.C. En effet, les systèmes d'information relatifs au marché de l'emploi sont longtemps restés fermés, constituant un ciment physique interne à l'organisation. A l'intérieur même des entreprises, les frontières étaient peu perméables entre chaque département et les salariés disposaient de peu d'informations sur les postes vacants. Le manque d'information, la difficulté d'y avoir accès, incitaient les salariés à rester dans leur entreprise, attendant d'éventuelles propositions pour évoluer vers un emploi mieux rémunéré. L'arrivée des N.T.I.C. modifie les règles du jeu. Plus généralement, la distinction interne/externe devient floue et inopérante quand les entreprises mettent en ligne les bourses à l'emploi et les postes à pourvoir. Les frontières organisationnelles tendent à s'effacer pour aboutir à un unique marché du travail, sur lequel l'accès à l'information serait quasiment identique, quelle que soit l'entreprise où l'on travaille (Niederman, 1999). Bien évidemment, la transparence en matière d'information est encore très imparfaite, mais les N.T.I.C. contribuent à l'améliorer, alors que le marché du travail se présentait de manière beaucoup plus opaque il y a quelques années.

Dès lors, les N.T.I.C. correspondent à une demande de plus en plus pressante de la part des salariés, qui souhaitent disposer d'un maximum d'informations sur les opportunités offertes par leur entreprise en matière de carrière, et être davantage acteurs dans leur évolution. En interne, c'est l'intranet qui est le vecteur principal de circulation des informations sur les emplois disponibles. On y trouve en général les bourses à l'emploi, c'est-à-dire la liste des postes vacants dans l'ensemble de l'organisation, quels que soient le niveau de responsabilité et la localisation géographique. Internet est une autre source d'information, mais qui communique directement avec le marché externe du travail. Il incite à développer une attitude de veille par une consultation régulière des sites de recrutement et des sites d'autres entreprises, conduisant à renforcer les comportements opportunistes. S'informer sur les possibilités d'emploi via les sites Internet se révèle être un moyen de plus en plus efficace, et surtout peu coûteux pour l'utilisateur. Pour les employeurs, le recours aux N.T.I.C. présente également de multiples avantages. L'un d'entre eux est lié à la qualité du recrutement. Les premières recherches réalisées à ce sujet arrivent à la conclusion que les outils mis en ligne sont utilisés de manière plus neutre et plus rationnelle par les candidats. Le sentiment d'anonymat accentué par l'outil informatique conduit en outre à réduire les biais des réponses apportées, en limitant les effets de désirabilité sociale par exemple (Strauss et al., 1998). Enfin, on constate que la création d'un site web visant à informer sur les postes à pourvoir tend à augmenter le taux de réponse à une annonce, permettant aux entreprises de recueillir davantage de candidatures (Wyld, 1998). Sachant que les entreprises souhaitent responsabiliser leurs salariés à l'égard de leur carrière, elles disposent grâce aux N.T.I.C. d'excellents outils pour y parvenir. Nombreux sont les exemples d'entreprises proposant des bourses à l'emploi à la fois sur intranet et sur Internet. Nous avons retenu celui de Philips.

La mise en ligne des offres d'emploi chez Philips

La filiale française du groupe hollandais Philips a consacré 300.000 F à la création de son site Web, ouvert en juin 1999. Comme chez bon nombre d'entreprises, en marge des informations institutionnelles, il comporte des rubriques ressources humaines de plus en plus fournies et offre toute la possibilité de faire acte de candidature en ligne. En outre, chez Philips, le recrutement est décentralisé. Le siège alimente un vivier avec les candidatures spontanées qui lui parviennent. Les 20 établissements de l'entreprise gèrent leurs propres recrutements, diffusent leurs offres dans la presse et sur le Net, à commencer par le site maison. Tous les salariés disposent de l'intranet qui rassemble les candidatures reçues ainsi que les candidatures internes.

Source: <http://www.philips.com>

Sans une transparence satisfaisante concernant les offres d'emploi sur le marché du travail, les salariés ne peuvent gérer individuellement un projet de carrière qu'avec difficulté. La diversité des sources d'information et la disponibilité de l'information via les N.T.I.C. confèrent un nouveau rôle à la veille informationnelle. Chaque individu peut être informé de ce que lui offre le marché du travail, permettant ainsi le développement des carrières protéennes.

2. Davantage d'informations sur les perspectives d'évolution dans les entreprises

Au delà des informations liées à l'état des marchés du travail, les N.T.I.C. aident les salariés d'une entreprise donnée à identifier des perspectives d'évolution en interne. Les informations divulguées sont bien souvent beaucoup plus complètes qu'une seule bourse à l'emploi, et incluent des éléments portant sur les orientations stratégiques, sur les programmes de formation et de développement personnel, ou encore sur les parcours d'évolution (pour un même métier, ou d'un métier à l'autre). Les sites d'autoévaluation, la mise en ligne de Curriculum Vitae électroniques, les logiciels de gestion de carrière à l'exemple de People Soft ou de S.I.G.I., sont autant d'outils permettant de recueillir l'information nécessaire à la gestion individualisée de la carrière (Fessard, 2000). De plus, ils apportent une aide non négligeable aux salariés pour mieux définir leurs intérêts professionnels et orienter leurs choix de carrière. C'est dans cette optique que Maaf Assurances a développé le programme Com'Met. Grâce à ce programme, chaque salarié peut identifier ses marges de progression et les métiers qui correspondent le mieux à ses caractéristiques personnelles.

Les outils électroniques d'aide à la gestion des carrières chez Maaf Assurances

Maaf Assurances a développé Com'Met, un site sur lesquels les 150 métiers de l'entreprise sont présentés selon leur objectif, ainsi que le contexte économique et humain dans lequel ils se déploient. Maaf Assurances précise également la mission et les activités propres à chaque métier, leur lieu d'exercice, les compétences requises, et les interlocuteurs qui permettront d'apporter des précisions pour chacun d'entre eux. Sur intranet, les utilisateurs peuvent s'autoévaluer en sélectionnant 3 savoir-faire parmi une liste de 10. Le système affiche les métiers correspondants à la sélection effectuée. Cet outil fut créé pour développer la mobilité des salariés, en les aidant à mieux se situer par rapport aux métiers du groupe, et à réfléchir à leur parcours professionnel.

Source: <http://www.maaf.fr>

Sur le marché du travail externe, les possibilités de représentation de soi par les médias électroniques sont également de plus en plus importantes. Gérer sa carrière peut prendre différentes formes: créer sa page web - consultable dans le monde entier -, chercher via Internet des informations et prendre des contacts, participer à des courriers et à des forums de discussion pour asseoir une stratégie de carrière et développer ses réseaux.

Toutefois, ces tendances doivent être abordées avec précaution, puisque les outils traditionnels de recrutement perdurent. Si l'on consulte les chiffres avancés par l'A.P.E.C. en matière de recrutement via Internet, on constate que le pourcentage d'emplois obtenus grâce aux nouveaux outils de communication reste faible (Carcan, 2000). Seulement 3% des emplois ont été pourvus par ce biais en 1999. Aux Etats-Unis, une enquête réalisée par l'agence Forrester aboutissait, pour la même période, à des résultats similaires: 4% des recrutements ont été pourvus grâce à Internet. L'intrusion des N.T.I.C. dans les procédures de recrutement n'étant qu'à ses débuts, elle devrait cependant s'imposer davantage dans les années à venir.

Une autre limite à l'impact des N.T.I.C. sur les nouvelles carrières est lié aux caractéristiques des utilisateurs. Certes, avec plus de 3.800 sites d'emploi en 2000, totalisant 2 à 4 millions d'utilisateurs et 7.650.000 Curriculum Vitae diffusés, l'accès aux marchés du travail semble clairement facilité par les N.T.I.C (Godat, 2001). Pourtant, cet accès est réservé à un type bien particulier de personnes. Il est plébiscité par les jeunes candidats, les ingénieurs et informaticiens, que ce soit pour la recherche de stages ou d'un emploi. Il attire également les

cadres, diplômés et en activité. Pour ces personnes, les N.T.I.C. ont été un révélateur des nouvelles tendances en matière de carrière, et de leur souci de rester employable. Elles leur permettent de tester leur aptitude à intéresser d'autres entreprises, sans pour autant avoir une réelle volonté de changer d'employeur. Enfin, elles améliorent la transparence des marchés de l'emploi. A l'opposé, se trouvent ceux qui ne possèdent pas d'outil informatique, qui maîtrisent mal les N.T.I.C. ou qui n'y ont pas accès. Pour les salariés moins qualifiés, plus âgés, on pourrait penser que ces évolutions restent lointaines. Selon Arnold (1997), ces nouvelles technologies tendent à s'imposer partout; par exemple, la plupart des ouvriers ont suivi des formations à l'informatique pour pouvoir être efficaces sur leur poste de travail, ainsi que des formations à la communication et à la remontée d'information. Même s'il n'est pas nécessaire d'être extrêmement performant et "à la pointe des nouvelles technologies", chaque salarié doit cependant être familiarisé avec les principes généraux des modes opératoires inhérents aux dernières technologies. En outre, le rythme d'évolution de ces technologies étant extrêmement rapide, il devient aussi indispensable de ne pas être effrayé par la nécessité d'apprendre de nouvelles applications ou de nouveaux logiciels. Tous les salariés sont-ils vraiment armés pour y parvenir?

III. LE ROLE JOUE PAR LES N.T.I.C. DANS LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Dans le cadre des carrières protéennes, tout individu doit pouvoir trouver l'emploi qui lui correspond le mieux, en tenant compte de son évolution personnelle et des limites inhérentes au marché du travail. Quant aux compétences qu'il acquiert au cours de son activité professionnelle, il doit se soucier de poursuivre leur développement selon ses aspirations et ses projets de carrière (Parry, 1996). Dans les deux cas, il se doit d'actualiser ses compétences pour asseoir son employabilité. Les activités formatrices sont au cœur de cet enjeu. La formation est d'ailleurs l'un des éléments liés aux nouvelles formes de carrière qui est le plus prometteur. Se former quand on le souhaite, comme on le souhaite, au rythme qui convient, permet à chacun d'apprendre et de se perfectionner selon ses disponibilités. La formation traditionnelle en classe semble tomber en désuétude et des formes alternatives d'apprentissage se développent grâce aux N.T.I.C. (Gilbert, 1999). Au delà de ces propos enthousiastes, notre réflexion vise à étudier plus précisément la manière dont les N.T.I.C. peuvent modifier les formes d'apprentissage dans l'organisation.

1. De nouvelles possibilités pour la formation continue

Le "e-learning" est souvent présenté comme bousculant les pratiques habituelles en matière de pédagogie. De fait, les applications conçues pour l'autoformation sont multiples : serveurs de didacticiels, bases de documents en ligne, tutorat en ligne, CD-ROM, cassettes vidéo, sont autant d'exemples de nouvelles méthodes d'enseignement et de développement des compétences (Straus et al., 1998). Par exemple, l'enseignement assisté par ordinateur (EAO) est constitué d'outils interactifs comprenant des questions, des tests, une validation des compétences et parfois des simulations (Laval, 2000). Des forums complètent fréquemment ce type de formations en simulant des travaux dirigés et en dialoguant avec les enseignants par courrier électronique. L'autoformation permet de compléter les connaissances manquantes, d'effectuer des auto-tests ou des jeux qui renouvellent l'approche de la formation.

Les solutions offertes sont probantes d'un point de vue économique. Les frais d'hébergement et de transport représentent en moyenne 50% du coût total des séminaires traditionnels. Grâce à l'enseignement à distance, l'entreprise peut être libérée des coûts de localisation (et donc de déplacement) et des coûts de programmation selon la disponibilité des stagiaires. Dans la mesure où le dispositif est souple et facile à intégrer dans les emplois du temps, il est nettement moins coûteux que les séminaires traditionnels. En outre, Internet et surtout l'intranet conduisent à supprimer des tâches administratives comme la gestion de formulaires ou le planning prévisionnel de la formation (Germain, 1998). Les sites sont interactifs: les salariés peuvent consulter les catalogues de formation, choisir une formation, remplir un formulaire de candidature et faire remonter directement les informations.

L'ensemble de ces avantages explique en quoi les N.T.I.C. offrent davantage de possibilités de formation pour les individus. Les salariés ayant une idée plus précise des possibilités d'apprentissage qui leur sont offertes, ainsi qu'un accès plus direct aux connaissances, ils peuvent développer leurs compétences plus facilement. Les contraintes de temps et de géographie s'estompent, à l'image des programmes de formation mis en place chez EDG-GDF et chez Axa Assurances.

La formation à distance chez EDF-GDF et Axa Assurances

Chez EDF-GDF, le centre régional Alpes-Dauphiné utilise un module d'autoformation accessible sur l'intranet, pour sensibiliser l'ensemble des effectifs aux problèmes de qualité totale. L'objectif de cette action était de toucher un public large, hétérogène, dispersé géographiquement, qu'il fallait former dans un délai court. Avec ses 840 agents répartis sur 17 sites, EDF-GDF Alpes-Dauphiné se trouvait dans la configuration idéale pour mettre en place une formation de type e-learning. Pourtant, la majorité des agents était peu familiarisée avec l'ordinateur. A l'aide de tuteurs, EDG-GDF est parvenu à vaincre les barrières psychologiques qui auraient pu se dresser. Finalement, le coût du dispositif - de l'ordre de 170.000 francs -, est deux fois moins élevé que celui d'un séminaire traditionnel qui aurait nécessité de nombreux déplacements et de multiples absences sur le lieu de travail.

Compétences 2001 est le nom du programme de changement qu'Axa Assurances a décidé de lancer en 1998. L'objectif est de dresser l'état des lieux des compétences des quelques 3000 salariés, puis de détailler le savoir nécessaire à une quarantaine de postes stratégiques. Ensuite, Axa Assurances a choisi de recourir à la formation et aux nouvelles formes d'apprentissage pour combler les écarts entre les compétences maîtrisées et celles exigées dans chaque métier. L'idée était de donner les moyens aux salariés de rester employables, sans toutefois engager des programmes d'acquisition de compétences lourds et coûteux. Axa offre désormais à ses salariés la possibilité de suivre des stages en autoformation, ces derniers représentant 20% des actions totales de formation. Mais certains salariés, moins autonomes, se sont sentis délaissés. Pour réduire les incertitudes et les échecs, Axa a affecté deux tuteurs à la formation, pour répondre aux questions des salariés.

Sources: <http://www.edf.fr>; <http://www.axa.ch>; Fessard, 2000

Cependant, il ne s'agit pas d'opposer ces nouvelles formes d'apprentissage aux méthodes traditionnelles. L'utilisation des N.T.I.C. en matière de formation ne peut pas véritablement se substituer aux autres formes d'acquisition de connaissances. Il est plus probable qu'elles contribuent à multiplier les opportunités d'apprentissage. En effet, le e-learning ne supprime pas la nécessité de continuer à utiliser des formateurs classiques; elle permet simplement d'apporter plus de souplesse et de mieux homogénéiser le contenu des formations reçues par

les salariés. D'une part, la formation en ligne se heurte à des barrières psychologiques fortes, comme en témoignent les deux illustrations d'entreprises. D'autre part, l'efficacité de ce type d'outils ne peut être réelle que si le rôle du formateur évolue. Jusqu'alors préposé au cours et aux exposés magistraux plus ou moins participatifs en salle, il devra être capable de diagnostiquer les blocages et les difficultés des apprenants, puis de proposer de nouvelles pistes d'apprentissage (Straus et al., 1998). On peut se demander si les N.T.I.C. ne risquent pas d'aggraver le décalage entre les catégories socioprofessionnelles déjà avantagées et celles qui n'ont ni l'envie ni le niveau d'éducation suffisant pour se former en permanence, en ligne et à distance. Dans un tel contexte, la formation à distance peut devenir réellement permanente et adaptée à chaque individu. Mais il serait dommage qu'elle aggrave les inégalités, déjà fortes, en matière de formation.

2. De nouvelles modalités d'apprentissage

Les N.T.I.C. permettent une communication directe entre tous les salariés. Les personnes qui ne pouvaient habituellement se rencontrer peuvent communiquer entre elles, quelle que soit leur place dans les structures, mais aussi leur situation géographique. Par ce biais, les N.T.I.C. favorisent la transmission de conseils et de soutien, qui étaient jusqu'alors réduits et limités à la proximité physique (Goodman & Darr, 1996). Bon nombre de chercheurs insistent sur l'impact des N.T.I.C. dans le développement de structures hiérarchiques souples et dans l'allègement des pyramides. Mais l'impact va au-delà d'une simple reconfiguration organisationnelle, puisqu'il porte sur les méthodes de management et les nouvelles règles de communication. Grâce aux N.T.I.C., les modes de coordination ont fortement été modifiés et il n'est plus nécessaire d'être présent physiquement pour travailler ensemble (Amherdt & Su, 1997). Les modes de transmission des connaissances s'en trouvent modifiés et étendus. L'apprentissage peut dès lors revêtir de nouvelles formes: conseils, partage d'information, etc. Toutes ces méthodes enrichissent le potentiel de connaissances des salariés. Par exemple, elles les aident à mieux cerner un problème ou à mieux se positionner dans leur environnement de travail. Ainsi, les N.T.I.C. participent au développement des compétences en facilitant les chaînes de communication et les systèmes d'information et de communication. Mais elles ne sont pas pour autant exemptes de critiques.

3. Une efficacité discutée

Une des critiques les plus fortes qui soit faite aux Nouvelles Technologies Educatives – les N.T.E. représentant à notre sens la mise en application des N.T.I.C. à la formation -, porte sur leur efficacité pédagogique. Certes, les recherches débutent à peine dans ce domaine, et la plupart d'entre elles sont effectuées dans des milieux scolaires et universitaires qui mettent en place des programmes de formation à distance. Mais les résultats sont quasiment unanimes. Leidner & Jarvenpaa (1995) sont arrivés à la conclusion que cette méthode ne peut pas se substituer à l'interaction humaine si elle veut être efficace. Une autre étude, conduite par Leidner et Fuller (1997) est arrivée à la conclusion que les étudiants intégrés dans des groupware montrent des scores de motivation plus élevés, mais paradoxalement, obtiennent des performances inférieures à celles d'étudiants d'un groupe de contrôle soumis à un enseignement traditionnel. Il semble donc que l'assimilation des informations soit insuffisante via les N.T.E., et donc que ces techniques soient moins efficaces.

En outre, toutes les méthodes d'apprentissage sur le poste de travail, telles que le coaching, le tutorat, l'internat professionnel, les rotations de poste, nécessitent l'aide et le soutien d'un

expert. Le feed-back, l'interaction et donc la présence physique d'un expert deviennent fondamentaux pour rendre ce type de formations efficace (Goldstein, 1993). Or, l'introduction des N.T.I.C. dans l'entreprise n'apporte pas de solution réellement satisfaisante pour améliorer les apprentissages "sur le tas". La nature asynchrone et impersonnelle des formations à distance peut gêner ce feed-back. De plus, toute formation en salle ou à distance ne peut être efficace que si elle appliquée ou transférée sur le poste de travail. Pour y parvenir, les recherches tendent à montrer que la similarité entre les expériences en formation et celles vécues sur le poste de travail doit être forte (Martocchio & Webster, 1992; Noe, 1986). Certes, les simulations sur ordinateur peuvent être un bon moyen pour rapprocher l'enseignement réalisé à distance de la situation professionnelle réelle. Mais dès que les compétences à acquérir relèvent plus d'un savoir pratique que de connaissances théoriques, les N.T.I.C. se trouvent d'un intérêt limité. De la même manière, un grand nombre d'apprentissages se développent dans les entreprises à travers des méthodes informelles, en prenant exemple sur un collègue ou en observant un supérieur hiérarchique par exemple (Straus et al., 1998). Ce type d'apprentissage a été qualifié de "vicariant" par Bandura, (1977), qui a par la suite démontré son impact sur la réussite en formation et sur le développement des compétences (Bandura et al., 1977). Les N.T.I.C. ne peuvent jouer qu'un rôle mineur dans ce type de situations.

CONCLUSION

En focalisant notre étude sur le nouveau contrat qui se tisse entre employeurs et salariés, nous avons étudié le poids des N.T.I.C. sur seulement deux aspects de la Gestion des Ressources Humaines: l'accès au marché de l'emploi et la formation professionnelle continue. D'autres thèmes, périphériques au champ de la carrière, auraient pu être abordés. Par exemple, les N.T.I.C. abolissent les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée, nécessitant d'acquérir des compétences en matière de gestion du stress et de gestion du temps. Ces exemples de nouvelles compétences, pour la plupart transférables, sont liés à l'apparition de nouvelles formes de carrière.

En outre, les évolutions que nous avons décrites concernant la gestion des carrières doivent être abordées avec précaution. L'approche théorique adoptée s'appuie sur des travaux effectués auprès de jeunes cadres. Tous les salariés ne sont pas concernés par ces changements. Ainsi, Harding (1991) a trouvé que les salariés anglais âgés de plus de 50 ans ont toujours une vision ancienne du contrat psychologique. Seuls les plus jeunes valorisent l'indépendance, l'imagination, le sens des responsabilités, et adhèrent pleinement au nouveau contrat psychologique. De plus, il n'est pas exclu que le contrat psychologique évolue avec l'ancienneté et selon la catégorie socioprofessionnelle. Un point qui mérite d'être discuté concerne donc l'étendue des carrières protéennes. Si de tels schémas de carrière semblent dominer chez les jeunes diplômés et être encouragés par les grands groupes - à l'image de Philips, Maaf Assurances, EDF-GDF et Axa Assurances -, il est difficile d'affirmer qu'ils sont le reflet de la relation d'emploi dans les autres contextes. Mais alors, les N.T.I.C. interviennent-elles dans les logiques non protéennes de la carrière ? Il devient beaucoup plus difficile de répondre dans l'affirmative à cette question.

En revanche, les N.T.I.C. semblent représenter un outil remarquable de développement de l'employabilité, dès que l'on s'inscrit dans l'approche protéenne de la carrière. Notre objectif n'était pas d'établir une relation de cause à effet entre les deux phénomènes. Il visait plutôt à expliquer en quoi les N.T.I.C. constituent un outil révélateur de nouveaux comportements.

Ainsi, parce qu'elles facilitent la mobilité interne et l'utilisation d'outils d'évaluation, parce qu'elles multiplient les informations et développent les activités formatrices en libre accès, les N.T.I.C. devraient considérablement modifier le mode de management des entreprises. La seule crainte qui demeure est d'aboutir à une société à deux vitesses, avec d'un côté les "mordus" d'Internet, mobiles et opportunistes, et d'un autre côté ceux qui subissent les nouvelles règles du jeu en matière de carrière, et qui éprouvent des difficultés à y adhérer.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, N. & MEYER, J. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- AMHERDT, C. & SU, Z. 1997. "Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°23, pp.14-26.
- AOULOU, Y. 1994. "Chômage et cadres: impact sur le statut et la carrière", *Personnel ANDCP*, Août-Septembre 353, pp. 3-40.
- ARNOLD, J. 1997. *Managing Careers into the 21st Century*, Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- ARTHUR, M. & ROUSSEAU, D. 1996. *The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York.
- BANDURA, A. 1977. *L'apprentissage social*, Mardaga, Bruxelles.
- BANDURA, A., ADAMS, N., & BEYER, J. 1977. "Cognitive processes mediating behavioral change", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 3, 125-139.
- BECKER, G. 1983. *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago.
- CARCAN, R. 2000. "Le recrutement en ligne.... Est-ce que ça marche?", *Courrier Cadres*, 1367, 13 octobre, pp.20-30.
- CHOAIN, L. 1994. "Mobilité des cadres: interne, externe, choisie, subie?" *Personnel ANDCP*, Août-Septembre, 353, pp.20-22.
- CLAES, R. & RUIZ-QUINTANILLA, A. 1998. "Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 52, pp. 357-378.
- COASE, R. 1960. "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics*, 3, pp.1-44.
- COYLE-SHAPIRO, J. & KESSLER, I. 2000. "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a large scale survey", *Journal of Management Studies*, 37, 7, pp.903-930.
- DAVIDOW, W. & MALONE, M. 1992. *The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for 21st century*, Harper Collins, New York.
- ERIKSON, H. 1980. *Identity and the Life Cycle: a re-issue*, W. Norton, New York.
- FESSARD, S. 2000. "L'explosion de l'informatique RH", *Liaisons Sociales*, Octobre, pp.95-106.
- GALUNIC, C. & ANDERSON, E. 2000. "From security to mobility: generalized investments in Human Capital and Agent Commitment", *Organization Science*, 11, 1, pp.1-20.
- GERMAIN, M. 1998. *L'intranet*, Economica Poche Gestion, Paris.
- GILBERT, P. 1999. "Système d'Information et Ressources Humaines", in WEISS, D. Eds. *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organization, Paris, pp. 705-737.
- GODAT, S. 2001. "Le recrutement s'industrialise", *Le Monde*, mercredi 07 mars, p.5.

- GOLDSTEIN, I. 1991. "Training in work organizations", IN DUNNETTE, M. & HOUGH, L. Eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 507-619.
- GOODMAN, P. & DARR, E. 1996. "Exchanging best practices through computer-aided systems", *Academy of Management Executive*, 10, pp.7-19.
- GUNZ, H. & JALLAND, M. 1996. "Managerial careers and business strategies", *Academy of Management Review*, 21, 3, pp.718-756.
- HAGE, J. 1995. "Post-industrial lives: recent trends and current issues", *Work, Employment and Society*, December, pp.421-450.
- HALL, T. 1976. *Careers in Organizations*, Glenview, Scott Foresman.
- HALL, D. 1996. "Protean careers of the 21st century", *Academy of Management Executive*, 10, 4, pp.75-93.
- HALL, D. 1996. *The career is dead: long live the career*, San Francisco, Jossey-Bass.
- HALL, D. & MOSS, J. 1998. "The new protean career contract: helping organizations employees adapt", *Organizational Dynamics*, Winter, pp.22-36.
- HARDING, S. 1991. "Employee Attitudes towards their employers: a European Perspective", *International Survey Research*, London.
- HASEK, G. 1996. "Lights, camera, profits?", *Industry Week*, November 18, pp.51-52.
- HILTROP, J-M. 1995. "The changing psychological contract: the Human Resource Challenge of the 1990s", *European Management Journal*, 13, 3, pp.286-294.
- IELLATCHITCH, A. & MAYRHOFFER, W. 2000. "Signification de la formation continue et nouvelles formes de carrière", *Actes du XI^{ème} Congrès de l'AGRH*, ESCP-EAP, Paris.
- KALIKA, M. 2000. "L'émergence du e-management", *Cahier de recherche du CREPA*, 57, Université Paris Dauphine.
- KANTER, M. 1996. "Career and the wealth of nations", in ARTHUR, M., HALL, D. & LAWRENCE, B., *Handbook of career theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- LAVAL, F. 2000. "Gestion des Ressources Humaines et N.T.I.C.: enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, pp.80-90.
- LEIDNER, D. & FULLER, M. 1997. "Improving student learning of conceptual information: GSS supported collaborative learning vs individual constructive learning", *Decision Support System*, 20, pp.149-163.
- LEIDNER, D. & JARVENPAA, S. 1995. "The use of information technology to enhance management school education: a theoretical view", *MIS Quarterly*, 19, pp.265-291.
- LEVINSON, D. 1978. *The seasons of a Man's life*, New York, Knopf.
- LEVY-LEBOYER, C. 1995. "Repenser la gestion des carrières des cadres", *Revue Française de Gestion*, pp.24-29.
- MARTOCCHIO, J. & WEBSTER, J. 1992. "Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer software training", *Personnel Psychology*, 45, pp.553-578.
- MILES, R. & SNOW, C. 1986. "Network organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, 28, pp.62-73.
- MILGROM, P. & ROBERTS, J. 1997. *Economie, organisation et management*, De Boeck Université.
- MORGAN, G. 1990. "Paradigm Diversity in Organizational Research", in HASSARD, J. & PYM, D. Eds. *Theory and Philosophy in Organizational Research*, Routledge, pp.13-29.
- MORIN, P. 1995. "La notion de carrière dans une économie post-industrielle", *Gestion 2000*, pp.6-12.
- MURRELL, A., FRIEZE, I. & OLSON, J. 1996. "Mobility strategies and career outcomes: a longitudinal study of MBAs", *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp.324-335.
- NIEDERMAN, F. 1999. "Global Information System and HRM: a research agenda", *Journal of Global Information Management*, 7, 2, pp.33-39.

- NOE, R. 1986. "Trainee's attributes and attitudes: neglected influence on training effectiveness", *Academy of Management Review*, 11, 4, pp.736-749.
- PARRY, S. 1996. "The quest for competencies", *Training*, July, pp.49-56.
- PEIRPERL, M. & BARUCH, Y. 1997. "Back to square zero: the post-corporate career", *Organizational Dynamics*, 25, 4, pp.7-22.
- PELOSSE, J., SAURET, C. & THIERRY, D. 1996. "Employabilité: définition et enjeux", *Personnel ANDCP*, 369, pp.6-12.
- RICE, R. & STEINFELD, C. 1991. "New forms of organizational communication via electronic mail and voice messaging", in ANDRIESSEN, J. & ROE, R. Eds. *Telematics at work*, Hove, Erlbaum, pp.109-137.
- ROBINSON, S., KRAATZ, M. & ROUSSEAU, D. 1994. "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 37, 1, pp.137-152.
- ROCKART, J. 1998. "Towards survivability of communication-intensive new organization forms", *Journal of Management Studies*, 35, pp.417-420.
- ROUSSEAU, D. 1989. "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp.121-139.
- ROUSSEAU, D. & PARKS, J. 1993. "The contracts and individuals and organizations", in CUMMINGS, L. & STAW, B., Eds., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 15, pp.1-43.
- SCHEIN, E. 1971. "The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 4, pp.401-426.
- STRAUS, S., WEISBAND, S. & WILSON, J. 1998. "Human Resource Management Practices in the Networked Organization: impacts of electronic communication systems", in COOPER, C. & ROUSSEAU, D. Eds. *Trends in Organizational Behavior*, 5, 7, pp.137-154.
- SUPER, D. 1957. *The Psychology of careers*, New York, Harper.
- SYMON, G. 2000. "Information and communication technologies and the network organization: a critical analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp.389-414.
- TANNENBAUM, S. 1990. "Human resource information systems: user group implication", *Journal of System Management*, 41, pp.27-32.
- TOLBERT, P. 1996. "Occupations, organizations, and boundaryless careers", in ARTHUR, M. & ROUSSEAU, D. Eds. *The Boundaryless career: a new employment principle for a New organizational Era*, Oxford University Press, New York.
- WATERMAN, R. Jr, WATERMAN, J., & COLLARD, B. 1994. "Toward a career-resilient workforce", *Harvard Business Review*, 72, 4, pp.87-95.
- WILLIAMSON, O. 1981. "The economics of organization, the transactional costs approach", *American Journal Society*, 87, pp.548-577.
- WYLD, D. 1998. "Bits and paper: the emerging employment market in cyberspace", *American Business Review*, 16, 1, pp.64-70.
- ZUBOFF, S. 1988. *In the age of the smart machine: the future of work and power*, New York, Heinemann.