

# POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : LA SPÉCIFICITÉ DES CONTEXTES ORGANISATIONNELS DISSOCIÉS

Giseline RONDEAUX

*LENTIC, université de Liège*

Virginie XHAUFLAIR

*LENTIC, université de Liège*

## Introduction

La thématique de la formation est au centre des préoccupations de nombreux responsables en gestion des ressources humaines, et suscite l'intérêt de nombreux chercheurs. Déclinée en des problématiques plus vastes comme le développement des compétences ou la gestion de celles-ci, l'entreprise apprenante ou créatrice de savoir, l'émergence de nouvelles compétences, etc., elle fait l'objet de nombreuses investigations dans des disciplines aussi variées que la gestion, la sociologie ou encore la psychologie.

De la même manière, l'apparition de nouvelles formes d'organisation, dont l'analyse a engendré un vaste champ d'étude, soulève de nombreux enjeux et remet en question les politiques de GRH généralement en vigueur dans les entreprises plus traditionnelles.

Au cours de l'année 2001, nous avons mené une recherche faisant le lien entre ces deux problématiques. Les questions au cœur de ce travail étaient multiples : comment la formation s'organise-t-elle dans les nouvelles formes d'organisation ? Quelle place y est laissée au développement des compétences ? Y a-t-il des variables spécifiques aux NFO qui influent sur le mode de développement des compétences ? La situation de pénurie de main-d'œuvre, notamment, a-t-elle un impact sur le développement des compétences dans ces contextes particuliers ?

Cette communication a pour objectif de présenter une partie des résultats de cette recherche, au moyen de deux études de cas. Celles-ci ont toutes deux été menées dans le secteur tertiaire : l'une dans le secteur des assurances, l'autre dans celui du service administrativo-comptable aux entreprises.

Nos résultats indiquent que, contrairement à ce que la littérature affirme, dans des organisations marquées par la dissociation des enveloppes juridique et organisationnelle, le développement des compétences ne serait, semble-t-il, pas directement tributaire d'un contexte de tension sur le marché du travail. Ainsi la formation, entre autres pratiques de développement des compétences, n'est pas utilisée comme outil de rétention de la main-d'œuvre. Nous verrons que la variable qui semble émerger comme déterminant la mise en oeuvre d'une politique de développement des compétences est l'orientation stratégique adoptée par l'organisation dans ses relations avec son personnel et ses clients.

## 1. Cadre théorique

Traditionnellement, la littérature présente le développement des compétences comme un facteur de mobilisation, de satisfaction, ou encore comme un outil de rétention du personnel. Nous situons cette réflexion dans la perspective de la théorie du capital humain, pour laquelle les ressources internes d'une organisation sont appréhendées comme les déterminants majeurs de sa compétitivité (Becker G.S., 1975). Les ressources humaines d'une entreprise sont considérées comme un élément central de sa performance, qu'il convient de développer et de retenir.

De ce courant de pensée en découlent de nombreux autres comme l'approche des compétences fondamentales (Prahalad C.K. et Hamel G., 1990), l'approche basée sur les compétences (Lado A.A., Boyd N.G. et Wright P., 1992) et l'approche des ressources humaines (Wright P.M., Mc Mahan G.C. et al., 1994). Plus précisément, ces derniers présentent un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines, qui suppose que les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestion efficaces sont mises en œuvre pour les encadrer. Parmi ces moyens, la formation occupe une place importante comme outil de développement des compétences, mais aussi de rétention du personnel. L'approche de la firme en termes de compétences s'est développée au cours des années 90, bien que les premiers travaux remontent déjà à quarante ans (Penrose E.T., 1959).

Ainsi, de nombreux auteurs considèrent que les pratiques de GRH sont une source d'avantage concurrentiel durable (Schuler R.S. et Mac Millan I.C., 1984 ; Ulrich D., 1991 ; Huselid M., 1995 ; Mac Duffie J., 1995 ; Pfeffer J., 1995). Selon ces auteurs, la formation constitue une dimension essentielle pour l'organisation. De manière générale, ce sont les économistes qui ont montré l'importance des investissements dans le capital humain au moyen de diverses formations, initiales et professionnelles, au cours desquelles l'individu accumule des compétences qui lui permettront d'accéder à des emplois mieux rémunérés. Dans la théorie du capital humain, les individus sont les principaux acteurs de leurs carrières mais leurs choix sont conditionnés par la demande de travail des entreprises, et appuyés par les pratiques de développement des compétences qu'elles mettent en place (Gazier B., 1993)

Dans le même ordre d'idées, Morin observe une évolution de la relation d'emploi : d'une relation à long terme fondée sur l'apport de travail et de loyauté contre des perspectives d'évolution, cette relation évolue vers un échange ponctuel de travail contre salaire et acquisition de compétences (Morin P., 1995). La formation se confirme, dans cette perspective, comme un outil de rétention du personnel. Alma Nafiou se fait l'écho de ce constat, à la suite de Karpik (1996) remarquant que la stabilisation des jeunes diplômés s'effectue notamment par le biais du développement des compétences (Alma Nafiou M., 2001). En d'autres termes, le dirigeant se propose de maintenir, d'entretenir et de développer les compétences du jeune diplômé à la fois pour son usage et, dans l'éventualité d'une séparation, pour préserver les chances d'une reconversion ailleurs.

De cet ensemble de réflexions théoriques sur le caractère crucial du développement des compétences du personnel de l'entreprise ont été tirés de nombreux ouvrages à visée prescriptive, voire normative. Ces écrits ont exercé une profonde influence sur les pratiques managériales en conseillant aux responsables d'entreprises de prêter la plus grande attention à leurs ressources humaines, outil stratégique incontestable. Ainsi, les managers ont découvert que lors d'une situation de tension sur le marché du travail, il était capital de mettre l'accent sur la politique de gestion des ressources humaines, en favorisant le développement des compétences des travailleurs. Cette politique de formation par l'entreprise recruteuse permet à cette dernière d'assouplir ses processus de sélection et d'atténuer par conséquent les effets négatifs d'une situation de faible disponibilité de main-d'œuvre, comme l'ont exposé Sparrow et Hiltrop (Sparrow P.R. et Hiltrop J. M., 1994), ainsi que Bunt et al. (Bunt N., Blum T.C. et Roman P.M., 1990).

De même, Tannenbaum et Dupurée-Bruno (Tannenbaum S. I. et Dupurée-Bruno L.M., 1994) ont montré que lorsque les responsables des ressources humaines d'organismes publics appréhendent d'être confrontés à un contexte de skill shortages, ils tendent à favoriser des innovations au niveau de leurs politiques de recrutement et de formation.

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer, avec Gilbert et Schmidt (Gilbert P. et Schmidt G., 1999), qu'il n'y a pas de réel accord sur les termes "gestion des compétences", et que leur acception varie fortement d'une entreprise à l'autre, recouvrant des domaines aussi variés que la formation, la promotion, la mobilité professionnelle et l'organisation du travail.

En bref, s'inscrivant dans la lignée des travaux précédemment cités, les responsables des ressources humaines ont fréquemment privilégié le développement de leurs politiques de formation continue des travailleurs lorsque le contexte du marché du travail était marqué par une - relative - pénurie, et

ce afin d'attirer, et surtout de retenir, les ressources humaines nécessaires au maintien de l'activité de leur organisation. On peut dès lors légitimement s'interroger sur la validité de ces pratiques de *retention management* dans un contexte économique marqué par de nombreuses et diverses évolutions organisationnelles.

Notre objectif, dans cette communication, est d'examiner comment et à quelles fins s'organise le développement des compétences dans le contexte actuel de développement de nouvelles formes d'organisation. Plus précisément, nous pointerons notre regard sur des entreprises qui, pour des motifs stratégiques, s'orientent vers une dissociation de leurs enveloppes juridique et organisationnelle.

L'analyse de la vie économique de ces deux dernières décennies nous permet d'observer l'émergence de nouvelles formes structurelles d'organisation ainsi qu'une redéfinition progressive des frontières entre les différentes unités de l'entreprise. La conception territoriale de l'entreprise a vécu. Le modèle traditionnel de l'entreprise intégrée et hiérarchisée est peu à peu remplacé par des organisations éclatées aux pratiques managériales se situant parfois à cent lieues des principes de management prônés par les théoriciens de l'organisation scientifique du travail.

Plusieurs auteurs envisagent cette évolution comme un passage de l'unité vers la dissociation. De nombreuses entreprises traditionnelles, caractérisées par une unité de temps, de lieu et d'action, ont éclaté (Donnadieu G., 2000). On assiste à une recomposition de la durée du travail associée à une différenciation des temps prestés dans l'entreprise. En effet, les impératifs de rentabilité maximale des investissements, de même que la flexibilité exigée de la part du personnel, ont conduit à un étalement des plages de travail et à une nouvelle segmentation des temps prestés. Le lieu même de prestation de l'activité est également touché par ces évolutions. Le développement du recours à la sous-traitance pour des activités de moins en moins périphériques par rapport au cœur de métier de l'entreprise est l'une des principales raisons de cet éclatement. Toutefois, l'augmentation constante du nombre des télétravailleurs ainsi que les pratiques toujours plus fréquentes de mise à disposition de personnel concourent aussi à multiplier les lieux de l'activité professionnelle. On note enfin la disparition de l'unité d'action suite à la remise en cause des modes de management classiques : la décentralisation de la prise de décision, associée à un aplatissement des structures hiérarchiques, la réorganisation de l'activité autour du processus de production ou encore le fonctionnement en groupes projets composés de personnels polyvalents et autonomes, ébranlent les modes d'action traditionnels.

Confrontés à de nouveaux contextes économiques caractérisés par une exigence de flexibilité et de réactivité et une concurrence globale exacerbées par le développement de technologies de l'information et de la communication sans cesse plus performantes, les responsables d'entreprises ont été conduits à recentrer l'activité de leur organisation sur son métier de base, en abandonnant ou en confiant à d'autres des activités jugées moins stratégiques ou moins rentables (Boyer L., 1996 ; Pichault F. et Grosjean S., 1998). Les raisons qui poussent les managers à conduire, au sein de leur organisation, ce double mouvement de recentrage et d'externalisation sont diverses. Dans une perspective économique, la réduction des coûts de production constitue un premier argument. En effet, dès lors qu'une part plus ou moins importante des investissements en hommes et en matériel est prise en charge par les partenaires, le recours à l'externalisation de certaines tâches via des relations de sous-traitance ou de partenariat peut permettre à l'entreprise donneuse d'ordre de réaliser une économie substantielle. Un autre avantage de cette reconfiguration - mis en évidence par Boyer - est qu'elle permet à l'entreprise d'obtenir une taille critique sur son (ses) métier(s) de base. Avec Boyer, on peut également noter le monopole d'un processus de production ou encore la simplification de la prise des décisions stratégiques. Outre ces aspects économiques, le travail sur la structure de l'organisation traduit aussi une recherche accrue de flexibilité. Il est en effet aujourd'hui impératif d'être capable d'anticiper, assimiler et accompagner le dynamisme de l'environnement, et ce à tous niveaux - technique, organisationnel et culturel. Enfin, un dernier élément - dans une liste qui n'a pas la prétention d'être exhaustive - à porter au crédit de ces nouvelles configurations est le bénéfice apporté à l'entreprise en termes d'image et de visibilité. Cet objectif de marketing a pour

but de susciter l'intérêt et l'enthousiasme du plus grand nombre et surtout, en promouvant une image de spécialiste, de plaire à l'ensemble des acteurs et décideurs économiques.

Ce processus de dissociation organisationnelle conduit généralement à la reconfiguration des structures organisationnelles classiques en réseaux, ces derniers apparaissant comme une alternative entre marché et hiérarchie. (Miles R. et Snow C., 1986 ; Powell W.W., 1990 ; Nohria N. et Eccles R.G., 1992 ; Nohria N. et Berkley J. D., 1994 ; Monge P. R. et Fulk J., 1995). De nombreuses expressions ont été élaborées pour qualifier ce processus de transformation de l'entreprise traditionnelle par lequel des entités productives distinctes collaborent au sein d'une même chaîne de valeur en recourant fréquemment aux technologies de l'information et de la communication. Les dénominations suivantes ont été avancées : organisation réticulaire (Paché G. et Paraponaris C., 1993), entreprise virtuelle (Byrne J.A., 1993 ; Nohria N. et Berkley J.D., 1994), réseau dynamique (Miles R. et Snow C., 1986), entreprise modulaire (Brilman J., 1995), firme solaire (Piore M.J. et Sabel C. F., 1984), "network organization" (Goshal S. et Bartlett C. A., 1990 ; Powell W.W., 1990 ; Charan R., 1991 ; Rockart J.F. et Short J.E., 1991 ; Biggart N.W. et Hamilton G.G., 1992 ; Drucker P. F., 1992 ; Hirschorn L. et Gilmore T., 1992 ; Stewart T., 1992 ; Galbraith J.R., Lawler E.E. et al., 1993 ; Tully S., 1993 ; Galbraith J.R., 1994 ; Monge P.R. et Fulk J., 1995), organisation postbureaucratique (Heckscher C., 1994 ; Heckscher C. et Donnellon A., 1994), ou encore hétérarchie (Hedlund G., 1986).

## 2. Questions de recherche

Nous nous sommes interrogées sur les pratiques de GRH en vigueur dans ces nouveaux contextes de dissociation des périmètres organisationnels et juridiques des entreprises. Plus précisément, nous nous sommes centrées sur les politiques de formation continue adoptées par de semblables organisations. Que se passe-t-il en matière de développement des compétences lorsque, pour des raisons stratégiques d'efficacité économique, l'entreprise s'oriente vers une dissociation des enveloppes organisationnelle et juridique ? Observe-t-on une perpétuation des prescrits managériaux qui associent l'offre de formation continue à une stratégie d'attraction et de rétention de compétences peu abondantes sur le marché du travail ? Ou rencontre-t-on d'autres modes de management des compétences du personnel ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons analysé deux cas d'entreprises présentant une configuration organisationnelle s'inscrivant dans le cadre de ces nouvelles formes d'organisation ou entreprises réseaux.

La dissociation des périmètres organisationnels et juridiques de l'organisation peut revêtir plusieurs formes selon le type de relations et les modes de fonctionnement, tant techniques qu'organisationnels, qui caractérisent l'entreprise réseau. Sur base de ce constat, plusieurs auteurs se sont efforcés d'établir une classification présentant les divers modes possibles de configuration d'une entreprise réseau. La typologie élaborée par Reix (Reix R., 1992) et revue par Pichault et Grosjean (Pichault F. et Grosjean S., 1998) nous permet de distinguer trois configurations organisationnelles d'entreprises réseaux : les modes partagé ou coopératif, externalisé, et centralisé. Ces trois modes sont différenciés sur base de plusieurs caractéristiques, à savoir l'objectif de la mise en réseau, le type d'intégration qui caractérise les relations, les modes de coopération privilégiés entre les membres et les unités constitutives du réseau, et la mobilité des frontières au sein de l'organisation réseau.

## 3. Données empiriques

Nous proposons d'examiner deux cas d'entreprises issues du secteur tertiaire. Ces deux entreprises analysées s'inscrivent dans deux modes différents d'entreprises réseaux. Le premier cas, que nous nommerons Comptapro, correspond à une entreprise réseau en mode externalisé. Il s'agit effectivement d'une firme prestataire de services prenant en charge la réalisation d'une part de la production d'entreprises donneuses d'ordres. L'objectif d'une telle configuration est de pouvoir répondre à toute demande des donneurs d'ordres dans les délais les plus courts : la flexibilité de ses structures est par conséquent fondamentale (Reix R., 1992 ; Pichault F. et Grosjean S., 1998). Le fonctionnement de Comptapro est donc caractérisé par une prédominance de la relation de marché : le cœur même de l'activité de Comptapro réside dans la qualité du service rendu au client (ou donneur d'ordre). Le deuxième cas d'entreprise analysé relève quant à lui du mode centralisé de type interne.

Pour cette société d'assurances, que nous nommerons Assurvie, il importe de renforcer les relations entre le siège central et les unités locales décentralisées. Ces dernières continuent d'être fortement dépendantes du centre en terme de stratégie d'action (Reix R., 1992 ; Pichault F., et Grosjean S., 1998). L'objectif de réduction des coûts reste prioritaire : il s'agit, pour la société mère, de se servir des unités décentralisées pour élargir ses parts de marché et atteindre ainsi un nombre maximum de clients. On se trouve dans ce cas face à une forme structurelle à dominante hiérarchique dans laquelle le siège central de l'organisation joue un rôle important au niveau de la coopération entre les membres indépendants et concurrents du réseau.

Nous allons dans un premier temps procéder à la description des deux cas précédemment cités.

## 4. Méthodologie

### 4.1 Le cas Comptapro

La collecte des données qualitatives a été réalisée au cours de quatre phases auprès de différents acteurs :

- Afin de comprendre les enjeux stratégiques de l'activité Comptapro et la politique de gestion des ressources humaines actuelle, nous avons tout d'abord rencontré les responsables de la business line
- Quinze employés Comptapro ont ensuite été interviewés. L'échantillon a été construit de façon représentative selon les critères de grade, d'ancienneté, de sexe et de la formation initiale. Les entretiens de type semi-directif se sont déroulés dans les bureaux de la direction. Étant donné la charge de travail des employés, la durée moyenne des entretiens a été réduite à une petite heure, sur le temps de midi ou après les heures de travail ;
- Le point de vue des employés a été complété par celui de cinq clients choisis par la direction Comptapro<sup>1</sup>;
- Enfin, à deux reprises, nous avons eu recours à l'expertise de la responsable de la gestion des ressources humaines, qui a apporté un éclairage supplémentaire sur l'ensemble de ces données.

### 4.2 Le cas Assurvie

La collecte des données est articulée autour de trois démarches auprès de différents acteurs :

#### *Observation participante*

Afin de nous familiariser avec la culture de l'entreprise, nous avons, dans un premier temps, réalisé une observation participante par le biais d'une mise en situation d'un entretien de recrutement<sup>2</sup>. Cette démarche a été couplée avec un entretien exploratoire destiné à mieux cibler nos questions lors des entretiens.

#### *Analyse de documents internes*

Nous avons exploré nombre de documents internes tels que brochures et syllabi distribués soit par le siège central soit par la structure étudiée, ainsi que la revue de presse et un reportage vidéo.

#### *Entretiens semi-directifs*

Nous avons ensuite réalisé des entretiens semi-directifs auprès de collaborateurs des trois premiers grades. Les entretiens se sont déroulés généralement lors de deux entrevues dans les bureaux de la filiale. La durée moyenne des entretiens était de deux heures.

Nous avons interviewé une conseillère qui après avoir travaillé en structure de vente, a opté pour une carrière en agence. Cet entretien nous a permis de cerner davantage les différences de fonctionnement entre la filiale structure et les agences. Nous avons également rencontré deux personnes qui ont mis un terme à leur parcours professionnel au sein d'Assurvie.

---

1. Conformément au contexte luxembourgeois, leurs activités relèvent essentiellement du secteur bancaire, à l'exception d'un seul client rencontré, issu du secteur industriel.

2. Notre interlocuteur connaissait nos objectifs.

Afin de cerner davantage les enjeux stratégiques de l'organisation Assurvie, le point de vue de ces vendeurs a été complété par celui de quatre cadres (de Liège et de Bruxelles), dont le directeur de la structure de vente.

Dans le but de récolter le point de vue du siège central, nous avons interviewé le directeur des structures de vente pour l'ensemble de la Belgique et du Luxembourg, basé au siège central, et les président et vice-président du centre de formation interne à Assurvie.

## 5. Études de cas

### 5.1 Le cas Comptapro

Comptapro est une business line d'un grand cabinet de conseil - ProConsult - que nous avons étudiée indépendamment du groupe dont elle fait partie. Elle est en effet gérée en marge des autres branches d'activité de ProConsult, et intervient dans des domaines différents, avec un personnel recruté selon des critères et des modalités spécifiques. L'activité principale de cette organisation basée au Luxembourg consiste en la fourniture de services administratifs et comptables aux entreprises principalement issues du secteur bancaire. Exceptionnellement, elle preste également des missions d'intérim management. Le contexte luxembourgeois se caractérise par une pénurie de main d'œuvre endémique alliée à d'intenses et récurrents pics d'activité, ce qui entraîne inévitablement des surcharges de travail et des retards administratifs dans les établissements bancaires luxembourgeois. Dans un environnement aussi propice, les activités de Comptapro ont rapidement pris de l'ampleur et son effectif - en constante évolution - est passé de 10 à 125 personnes en trois ans. Comptapro recrute essentiellement des profils de diplômés en comptabilité, bien que quelques licenciés en économie ou en administration des affaires fassent également partie du personnel. La structure hiérarchique de l'organisation compte quatre niveaux de carrière : junior, senior, manager et senior manager. La société est dirigée par un associé de ProConsult et un gérant Comptapro, épaulés par une structure d'encadrement administratif réduite.

L'entreprise offre des prestations très variées et sa forte expansion accroît davantage la variété des missions en termes de durée, de complexité et d'importance. La grande variété et le découpage du travail en missions impliquent une mobilité extrême des employés. Le travail chez le client nécessite de la part de ceux-ci de grandes capacités d'adaptation aux divers contextes organisationnels qu'ils intègrent. Ainsi, ils doivent adopter l'ensemble des règles d'organisation du travail en vigueur chez le client. Ils se conforment aux horaires, aux normes d'application pour les pauses, etc. Une grande "flexibilité culturelle et comportementale" est requise pour effectuer ce type de travail. Avertie des desiderata de l'entreprise cliente, Comptapro transmet à cette dernière les curriculum vitae de plusieurs de ses employés. Sur base d'un entretien individuel, le client sélectionne l'employé Comptapro qui correspond au profil souhaité. Celui-ci s'acquitte alors de sa mission chez le client en se conformant aux horaires et aux modes de fonctionnement de ce dernier. Enfin, au terme de ces missions, dont la durée moyenne est de quatre à six mois, le client est chargé d'évaluer la prestation réalisée par l'employé Comptapro.

On observe chez Comptapro une prééminence du caractère informel dans la mise en oeuvre de la GRH. Le gérant est plénipotentiaire : il détermine seul les critères de recrutement, de rémunération et d'attribution des missions, mais il n'existe aucune règle formellement explicitée. L'évaluation des employés Comptapro suit le même schéma : le seul critère de progression officiellement reconnu est l'ancienneté. Il importe par ailleurs de noter que la multiplicité des missions des employés ainsi que la distance physique présente entre eux et Comptapro complexifient intensément les procédures d'évaluation. Dans ce contexte, la responsable de la gestion des ressources humaines joue essentiellement un rôle de relais entre le gérant et les employés. Sa tâche principale consiste en la mise en oeuvre des politiques déterminées par le gérant.

Le client de Comptapro participe également à l'évaluation du personnel mis à sa disposition : l'évaluation réalisée au terme de la mission par l'entreprise cliente constitue le fondement unique de l'appréciation par Comptapro des prestations réalisées par ses employés. Ce mode d'évaluation

pose néanmoins certaines difficultés car le résultat peut être biaisé par la nature de la relation qui unit les parties.

Le recrutement des employés Comptapro s'opère essentiellement "à la sortie" des écoles de comptabilité et les nouvelles recrues sont en conséquence majoritairement dépourvues d'expérience. Il arrive que le client prodigue directement une formation à l'employé Comptapro mis à disposition, mais il est néanmoins relativement peu désireux d'investir du temps et de l'argent sur du personnel temporaire. En réalité, le principal dispositif de formation mis en œuvre chez Comptapro repose sur le principe de rotation des missions. Comptapro propose à ses employés des missions présentant un intérêt et un niveau de complexité variables :

- des missions de support, destinées à aider le client à faire face à une augmentation ponctuelle du volume de travail,
- des missions de collaboration, s'apparentant à des missions de conseil ou d'intervention qualifiée,
- des missions d'intérim management ou de coaching,
- des missions de prospection.

Les différentes missions sont attribuées sur base de la disponibilité des employés, faute de procédures d'évaluation et de développement des compétences formalisées. Ce mode d'apprentissage sur le terrain est néanmoins valorisé par les employés Comptapro, car il constitue pour eux l'opportunité de s'essayer à diverses disciplines, diverses tâches et divers contextes de travail. Cette situation présente également le double avantage de la stabilité (contrat à durée indéterminée) alliée au changement (variabilité des missions). Toutefois, l'ancienneté allant croissant, la valeur accordée à la notion de polyvalence s'atténue peu à peu et la diversification des missions semble perdre de son attrait. Après quelques années de pratique, les employés entament une quête de spécialisation, d'excellence dans un domaine d'élection.

En matière de développement des compétences, Comptapro ne dispose pas d'une politique de formation cohérente, formalisée et officialisée. Outre l'apprentissage "sur le tas", l'entreprise propose à ses employés des modules de formation indépendants et axés essentiellement sur des questions d'ordre théorique. Le processus d'apprentissage est néanmoins considéré comme secondaire par rapport à l'activité opérationnelle car il arrive fréquemment que ces formations de type "one shot" soient interrompues en cours de déroulement parce que l'employé est attendu sur une nouvelle mission. Il repose d'ailleurs principalement sur une base volontaire, car la majorité des formations proposées est dispensée en-dehors des heures de travail et est rémunérée en tant qu'heures supplémentaires.

Alors que nous menons notre étude de cas, l'environnement concurrentiel de Comptapro se modifie en la défaveur de cette dernière. D'autres entreprises développent une offre similaire à celle de Comptapro et menacent sa position de leader sur le marché. Comptapro appréhende dès lors une baisse de son activité et se voit contrainte de mener une réflexion sur sa stratégie. D'autres éléments poussent également Comptapro à remettre en question ses pratiques managériales. En effet, le taux de rotation de son personnel est en nette augmentation et de nombreux employés commencent à manifester leur mécontentement par rapport à la politique de GRH informelle en vigueur dans l'entreprise. Ces employés, en quête d'une structuration manifeste de cette dimension, aspirent à une formalisation et une individualisation accrues de la gestion du personnel. Ils souhaitent une plus grande reconnaissance des compétences acquises et de leurs spécificités individuelles.

Par ailleurs, les employés, comme les clients, font état de nombreuses lacunes en matière de formation. Ils expriment la nécessité de l'acquisition d'un background théorique plus important et d'une meilleure connaissance du contexte bancaire, afin de permettre une compréhension globale des tâches réalisées.

Pour ces raisons, il importe de se démarquer de la concurrence en offrant les services d'une main d'œuvre plus qualifiée, intervenant sur des missions plus complexes et procurant davantage de valeur ajoutée. Comptapro, désireux de se réapproprié les dimensions de gestion qui étaient

auparavant en partie prises en charge par ses clients, choisit alors d'adapter sa politique de gestion des ressources humaines dans laquelle le développement des compétences tiendra désormais une place de première importance.

Après une analyse des besoins du personnel en matière de formation, Comptapro opte pour une formalisation accrue des pratiques en vigueur et une institutionnalisation des modalités de formation et d'acquisition des compétences.

La formation des travailleurs fait l'objet d'une réflexion approfondie : ses objectifs sont précisément définis, et ses modalités clairement déterminées. Une offre de formation, aux modalités et contenus divers, apparaît : les contenus - centrés principalement sur la finance, les langues étrangères, l'informatique et les "soft skills" (compétences managériales et de savoir-être) - seront davantage en adéquation avec les missions prestées, tandis que les supports pédagogiques seront diversifiés et adaptés au public visé. Par ailleurs, la formation sera dorénavant conçue comme un processus continu composé de matières organisées en modules interconnectés, et présentera un caractère évolutif, comportant plusieurs niveaux progressifs de difficulté et de détail. Comptapro prend conscience qu'il est primordial que la formation ne subisse pas d'interruption en cours de cycle. En effet, qu'il s'agisse de la maîtrise des contenus ou de la portée symbolique de la démarche, la continuité au sein d'un module de formation est la condition sine qua non d'une formation efficace.

Comptapro se lance également dans le développement d'un projet d'e-learning, cette modalité étant pressentie comme s'adaptant le mieux aux contraintes de lieu et de temps rencontrées par ses employés. Cet apprentissage à distance s'organise sous différentes formes, ces dernières variant selon l'expérience des publics concernés et les contenus proposés.

Enfin, l'entreprise mène une réflexion sur la pertinence de l'adoption de formules de parrainage ou de tutorat des juniors par les seniors plus expérimentés. Si cette modalité fait presque l'unanimité auprès des employés Comptapro, les clients présentent des avis partagés. Certains parmi ces derniers perçoivent négativement un tutorat qui serait réalisé par une personne extérieure à l'entreprise cliente, car cela serait considéré comme une forme d'ingérence. Ce dispositif est à l'étude au moment où nous rédigeons cette communication.

## **5.2 Le cas Assurvie**

Assurvie est une composante d'un grand holding couvrant l'entièreté du champ de l'assurance, dont la maison-mère est située en Allemagne. En Belgique, le siège central se situe à Bruxelles, tandis que des filiales et des agences sont implantées sur l'ensemble du territoire. Le siège central, qui compte environ 120 employés, est en relation incessante avec les structures de vente composées d'environ 2000 collaborateurs indépendants. Ces structures ont un rôle commercial et de prospection, alors que les agences ont davantage un rôle de fidélisation des clients. Ce réseau se développe et fonctionne dans une relative autonomie : il recrute et sélectionne les nouveaux collaborateurs mais doit cependant respecter les règles édictées par la maison-mère et par le siège central de Bruxelles. Les relations entre les structures de vente (composées de "faux indépendants") et le siège central de l'entreprise sont caractérisées par un système décisionnel d'autonomie contrôlée.

Le fonctionnement de l'organisation repose sur une structure réseau "multi-niveaux", c'est-à-dire basée sur un système de plusieurs niveaux de distribution. Les vendeurs indépendants, qui détiennent un contrat d'exclusivité avec l'organisation, sont d'abord amenés à vendre le produit à leurs proches et ensuite à développer leur réseau, en recrutant et parrainant de nouveaux collaborateurs. Les prestations de ces derniers alimentent leurs revenus et contribuent à faire évoluer leur position au sein de la structure.

Même si les vendeurs entretiennent des contacts quotidiens avec la structure, leur lieu de travail est principalement le domicile du client. Un travail principalement presté chez les clients et l'absence d'un bureau attribué à chaque vendeur indiquent un contexte de travail de nature centrifuge. Toutefois, Assurvie tente de pallier cet inconvénient par le maintien de contacts étroits de chaque

collaborateur avec sa structure. Ne possédant pas de bureau propre au sein de la filiale<sup>3</sup>, ils peuvent cependant bénéficier des infrastructures de celle-ci (téléphone, fax, espace de travail, etc.).

Afin de faire converger buts organisationnels et individuels, Assurvie a fait de sa politique de GRH la pierre angulaire de son organisation. Véritable outil stratégique, celle-ci se décline autour de la gestion du parcours professionnel (recrutement, contractualisation, promotion), de la rémunération, de la formation, et de la culture d'entreprise, fondée principalement sur la mobilisation et la reconnaissance. Principes fondamentaux de l'organisation, les opportunités et le cheminement de la carrière sont les principaux arguments dans le processus de recrutement. La carrière est structurée en trois étapes, la phase ultime étant l'accès au management. Le plan de carrière fait l'objet d'un exposé lors du séminaire de base où sont invités les futurs candidats-conseillers. Le recrutement s'opère à la fois suivant des principes de centralisation et de décentralisation :

#### **Centralisation**

En Belgique, la loi Cauwenberghs impose au secteur des assurances un certain nombre de critères objectifs de recrutement, dont le respect est contrôlé et garanti par la filiale nationale d'Assurvie à Bruxelles. Ces critères sont :

- un diplôme de niveau A2 minimum,
- un certificat de bonne vie et mœurs,
- un âge minimum de 21 ans,
- la réussite de l'examen de l'Office de contrôle des assurances (test OCA).

#### **Décentralisation**

Les structures de vente ont une implantation régionale. La sélection subjective des candidats retenus appelés à être formés en vue de ce test OCA est laissée à l'appréciation des responsables de structure, et se base sur un dialogue de recrutement classique.

La présentation du système de rémunération, de plan de carrière, de formation et de suivi sont interdépendants, et fortement liés à cette étape de recrutement. Ainsi, la rémunération et l'avancement sont directement corrélés à la capacité du vendeur de développer son réseau de vente. La position du vendeur est directement liée au nombre d'unités (c'est-à-dire de contrats d'assurance, les unités représentant les tranches de capital épargnées par le client) que ce dernier a vendues ou a fait vendre par les personnes qu'il a recrutées. De même, le salaire du vendeur et son avancement ne dépendront pas uniquement de ses propres prestations mais également de celles de ses recrues. Le plan de carrière est directement corrélé à la capacité qu'a le vendeur à créer et ensuite à développer, animer et motiver son réseau.

Le développement interne des compétences est une dimension centrale chez Assurvie, qui propose notamment une importante politique de formation. Cette activité représente un investissement considérable pour la société qui inscrit ses collaborateurs dans un contexte de formation continue. Cet investissement apparaît aux yeux des collaborateurs comme un choix délibéré et stratégique. La politique de formation est présentée comme un facteur contribuant au succès du groupe et comme argument important lors de la recherche de nouveaux vendeurs.

Le dispositif de formation d'Assurvie repose sur la coexistence de deux filières de formation. Une première filière a été instaurée au sein des structures régionales de vente ; une seconde filière émane du siège de Bruxelles qui, en droite ligne des directives de la maison-mère, s'est muni de son propre centre de formation. Ce centre d'étude et de formation coordonne la formation de toutes les structures et agences du Benelux. Les deux filières sont complémentaires en termes de contenu, d'approche pédagogique... Les formations dispensées s'articulent autour de trois axes : les formations imposées par la loi, les formations de management et les formations technico-commerciales. Ces formations sont progressives et proposent un contenu adapté au niveau de

3. Les cadres des grades 4,5,6 possèdent un bureau au sein de l'organisme.

chaque collaborateur. Les formations organisées par le centre de formation sont subdivisées en deux ensembles : les formations de base ("techniques" relatives aux produits de l'assurance) et les séminaires de perfectionnement articulés autour de deux thématiques : la communication et le management. Ces séminaires se déroulent dans des endroits perçus par les collaborateurs indépendants d'Assurvie comme extrêmement prestigieux (hôtels 5 étoiles, etc.). Outre le développement de nouvelles compétences, ils sont destinés à alimenter l'attachement à l'entreprise et à éviter le sentiment de maîtriser parfaitement l'ensemble du processus de vente.

Dès leur entrée dans l'organisation, les collaborateurs bénéficient d'une offre de formation destinée à faciliter leur adaptation à la structure, au statut d'indépendant. Ainsi, ils reçoivent un module de formation intitulé "Bonne route" qui vise à expliquer les droits et les devoirs de l'indépendant. Plus précisément, être membre d'Assurvie comporte l'obligation d'une formation que le futur agent doit financer lui-même. Ainsi, dès le recrutement, le candidat fait un premier pas vers son engagement dans le système.

Tous les séminaires de formation, jusqu'à un certain niveau, sont animés par plusieurs vendeurs "agrés" par le centre de formation<sup>4</sup> qui témoignent de leur expérience et informent sur les produits, les techniques de vente, etc. Chaque nouvelle recrue est accompagnée de son parrain, c'est-à-dire de son recruteur. Selon le discours officiel, les formateurs « viennent faire profiter les autres de leurs connaissances, de leur agrégation »<sup>5</sup>. Par ailleurs, donner cours aux nouvelles recrues est perçu comme une marque de reconnaissance et de prestige. La possibilité d'être orateur aux séminaires de base et lors des séances hebdomadaires de formation organisées par la structure requiert une formation préalable en matière de pédagogie. Cette formation est accessible à partir de la position 2, sous réserve de l'accord du responsable hiérarchique, et est dispensée par le centre. La notion du transfert de l'expérience, des connaissances et des compétences est essentielle.

Dans le cadre de la seconde filière, les pairs se forment entre eux. Les plus anciens transmettent leurs connaissances aux moins expérimentés.

Précisons enfin que le service d'études et de formation est directement lié à la direction générale d'Assurvie, et non à son service de GRH. Cette institutionnalisation est motivée par la volonté affichée par Assurvie d'intégrer la formation dans sa stratégie globale, et non d'en faire un aspect périphérique en charge du service de GRH. Ce service, constate le responsable national, est également le vivier des cadres d'Assurvie.

## 6. Discussion

Des deux cas que nous avons présenté, un constat émerge : le développement des compétences n'est visiblement pas utilisé comme outil de rétention du personnel. En effet, Comptapro ne se soucie visiblement pas, dans un premier temps, de prodiguer à son personnel une formation intégrée à ses modes de fonctionnement, lui permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans sa carrière. Par ailleurs, on notera que chez Assurvie, la rétention du personnel ne constitue pas, a priori, une dimension stratégique : le type de personnel employé par les structures de vente est largement disponible sur le marché du travail, n'étant pas doté de compétences recherchées très spécifiques ou malaisées à trouver. On peut d'ores et déjà se demander si la spécificité organisationnelle de ces deux entreprises ne représente pas la variable influant sur les pratiques de développement des compétences. Le caractère a priori centrifuge de ces organisations se répercuterait-il jusqu'au niveau des politiques de GRH, au point d'annihiler toute préoccupation de rétention du personnel au moyen de la formation ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la pénurie de compétences spécifiques nécessaire au maintien de l'activité de base de l'entreprise (ou *skill shortage*) accentue généralement la volonté managériale de retenir ses ressources-clés internes. Dans nos cas, on remarque au contraire que la situation de

4. Ces derniers passent des épreuves pour obtenir l'autorisation de donner cours aux séminaires de base et lors des séances de formation hebdomadaires.

5. Notons que les vendeurs dispensent ces formations à leurs propres

tension, loin de stimuler les efforts managériaux en termes de *retention management* au moyen du développement des compétences, semble repousser cette problématique au second plan des préoccupations de l'entreprise. Une telle situation s'inscrit ainsi en opposition avec la théorie du capital humain, et interpelle assurément.

En effet, dans le cas Assurvie, le développement des compétences se présente comme une problématique centrale, fortement intégrée dans les modes de fonctionnement et la stratégie de l'organisation. Cet investissement dans le capital humain apparaît comme très important en regard de la faible tension. En revanche, le cas Comptapro présente une entreprise en situation de forte tension : d'une part, la demande des clients excède l'offre proposée et d'autre part, le recrutement rapide de personnel qualifié présente des aspects problématiques. Or, dans ce second cas, le développement des compétences est très peu développé, et cède le pas aux exigences des clients, en quête de main-d'oeuvre rapidement disponible.

Il nous apparaît essentiel de distinguer la notion de tension de celle de pénurie. En effet, les profils recrutés par Comptapro, ainsi que par Assurvie, ne se caractérisent pas par leur rareté. Ce qui distingue ces deux cas tient plutôt dans la construction stratégique de l'environnement en ce qui concerne la disponibilité de la main-d'oeuvre. Se distinguant de la majorité des entreprises du secteur, Assurvie se montre peu sélectif "à l'entrée", lors du recrutement, et choisit de développer ultérieurement, en interne, les compétences spécifiques de ses jeunes recrues. Cette manière d'appréhender le recrutement a pour corollaire une gestion aisée des effectifs. Quant à Comptapro, c'est le fondement même de son activité qui entraîne de facto une situation de tension. En effet, le placement rapide du personnel chez des clients dans le but d'absorber des pics d'activités ponctuels constitue le coeur de métier de cette entreprise. Dans ce second cas, c'est le déséquilibre entre offre disponible et demande croissante qui est à l'origine de cette tension à la fois construite et consentie.

L'analyse des cas nous permet de suggérer que c'est le mode de gouvernance de ces entreprises, marquées par la dissociation des enveloppes organisationnelle et juridique, qui constitue l'élément "copernicien", renversant la perspective du développement des compétences comme outil de rétention du personnel. Par mode de gouvernance, nous entendons l'opposition introduite par Williamson (Williamson O.E., 1975, 1979, 1994, 1995) entre hiérarchie et marché. Cette distinction, basée sur l'analyse des modes de coordination des entreprises, distinguent les relations basées sur un rapport hiérarchique "classique" de celles dominées par une forte médiation du marché.

À cette distinction vient s'ajouter la notion de quasi-hiérarchie, introduite par Humphrey et Schmitz (Humphrey J. et Schmitz H., 2000) afin de caractériser plus finement ces modes de coordination. Cette notion se définit comme le type de relations unissant des entités dont l'une est clairement subordonnée à l'autre (rapports de pouvoir asymétriques), comme dans le cas de réseaux de sous-traitance. Par analogie avec ces théories, nous distinguons les deux cas que nous avons présenté suivant le type de relation dominante à l'oeuvre dans ces entreprises.

Ainsi, le cas Assurvie se trouve à l'intersection du binôme relation hiérarchique dominante et relation marché dominante : d'une part, le client intervient fortement dans l'organisation du travail des vendeurs : ceux-ci se rendent au domicile des clients et aux heures déterminées par ces derniers. D'autre part, les réseaux constituent des structures ancrées au sein de lignes hiérarchiques fortes. C'est la raison pour laquelle nous qualifierons cette relation de "quasi-hiérarchie".

Le principal outil d'intégration du personnel est la politique de GRH, déclinée autour de la gestion du parcours professionnel (recrutement, contractualisation, promotion), de la rémunération, de la formation, et de la culture d'entreprise, fondée principalement sur la mobilisation et la reconnaissance. Le développement des compétences est une dimension centrale, stratégique, intégrée dans les modes de fonctionnement de l'organisation. En ce qui concerne le contenu, l'intitulé de certains modules de formation est révélateur de la recherche de convergence entre les objectifs poursuivis par l'entreprise et les objectifs individuels des employés. Citons, à titre d'exemple, les modules "Assurer à long terme l'existence d'Assurvie" ou encore "Notre contrat- votre avenir", qui apparaissent, nous semble-t-il, comme révélateurs de la production idéologique assurée par l'entreprise. On constate également la place centrale accordée à la culture d'entreprise, que l'on

observe dans les structures de vente. Autant que ses compétences techniques et managériales, c'est un esprit-maison que le collaborateur va acquérir, s'approprier et ensuite transmettre au sein de son équipe. Cette mobilisation idéologique, qui transite presque exclusivement par la ligne hiérarchique, relève de compétences de savoir-être, également très présentes dans les programmes de formation dispensés par l'organisation.

À notre sens, dans ce premier cas, le développement des compétences a pour principale fonction de créer et de maintenir une cohésion culturelle entre les membres de l'organisation. Cette fonction de "corporate glue" vise à contrer la distanciation induite dans le réseau par la dissociation organisationnelle. La culture organisationnelle est utilisée comme un véritable outil d'intégration. (Reitter R. et al., 1991 ; Louart P. 1994). Le développement des compétences est, dans cette perspective, au service des relations de quasi-hiérarchie unissant la maison-mère et les structures de vente.

Le cas Comptapro illustre pour sa part la prédominance d'une relation de marché, c'est-à-dire l'importante médiation que le client introduit dans l'organisation. Dans ce contexte, les besoins du client surpassent de loin le développement des compétences du personnel. *Le retention management* n'est pas une priorité de l'organisation. Inscrite dans une logique de marché, axée sur le court terme, Comptapro n'investit nullement dans le capital humain. Toute initiative en matière de formation suppose en effet de dégager les employés d'un certain nombre d'heures de travail. Or, l'utilisation du temps de travail à des fins de formation est assimilée à une "perte sèche" et non un investissement, puisqu'il s'agit d'heures qui ne pourront être facturées aux clients. En outre, les employés perdraient, aux yeux de ces mêmes clients, leur principal intérêt : leur disponibilité immédiate et inconditionnelle.

Cette situation est toutefois amenée à évoluer sous l'influence même du marché. En effet, Comptapro était jusqu'il y a peu la seule société à proposer ses services spécifiques. Peu à peu, ses concurrents ont, eux aussi, perçu les opportunités du marché et la demande existante. Ces autres entreprises développent une offre similaire à celle de Comptapro, menaçant sa position de leader sur le marché. La société appréhende ainsi une baisse d'activité, puisque les clients recourent désormais à différents prestataires de services. En conséquence, la tension à laquelle Comptapro était confrontée étant la demande excédait l'offre de services est en phase de tassement.

Anticipant cette évolution, Comptapro tente alors, par le développement en interne d'une politique de gestion des compétences, de se réapproprier cette dimension auparavant prise en charge par le client. Ce revirement prend source, notamment, dans la perception de la nécessité de développer une offre de services à plus haute valeur ajoutée. L'orientation stratégique de cette société se voit ainsi modifiée par l'évolution de la situation de tension, qui apparaît elle-même, en partie tout au moins, comme le résultat d'une stratégie commerciale. C'est précisément ce qu'illustre le cas Comptapro, dans lequel la stratégie de réponse prioritaire aux exigences du marché (c'est-à-dire le choix de la prédominance de la relation de marché) se voit modifiée dans le sens d'une réappropriation de cette relation par la hiérarchie, produisant par là même un impact sur la tension.

## 7. Modélisation

De l'analyse des deux cas décrits dans cette communication, un modèle semble émerger, qui met en évidence une transformation de la relation unissant traditionnellement la notion de tension sur le marché du travail et une politique élaborée de développement des compétences. En effet, de manière classique, on présuppose qu'une entreprise confrontée à une situation de pénurie sur le marché des compétences nécessaires au bon fonctionnement de son activité va chercher d'une part, à retenir le personnel compétent dont elle dispose et d'autre part, à attirer, malgré le contexte de rareté, d'autres profils recherchés. Pour mettre en œuvre cette politique d'attraction et de rétention des compétences, elle utilise, parmi d'autres solutions, l'outil "développement des compétences et formation continue".

Or les deux cas que nous avons présentés font apparaître que, dans des organisations marquées par la dissociation des enveloppes juridique et organisationnelle, ce raisonnement subordonnant l'élaboration d'une politique de gestion des compétences à un contexte de marché du travail en tension n'est pas valide. Assurvie évolue dans un environnement qui n'est pas marqué par une

difficulté de recrutement du personnel désiré, et la rétention des membres de son personnel ne fait clairement pas partie de ses objectifs. Si l'on adopte une perspective contingente, et si l'on se réfère au raisonnement classique que nous avons exposé au début de cette communication, Assurvie ne devrait pas faire du développement des compétences une de ses politiques phares. À l'évidence néanmoins, l'entreprise ne rentre pas dans ce schéma, et a fait de la formation de ses membres son cheval de bataille. En ce qui concerne Comptapro, elle affronte, de par la nature même de son activité, un marché du travail en tension. Toutefois, cette tension n'est pas à l'origine d'une quelconque tentative de préserver le capital humain dont dispose l'entreprise. Dans cette optique, le développement des compétences des travailleurs n'apparaît pas aux yeux des managers comme une dimension à privilégier, et les possibilités d'accéder à la formation sont donc relativement faibles.

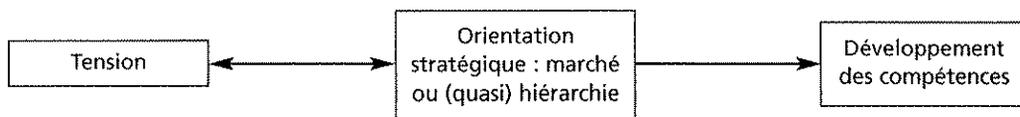
Sur la base des constats effectués dans ces deux cas, nous pouvons présager que la volonté de retenir les compétences internes spécifiques à l'entreprise ne semble pas constituer un élément explicatif de la mise en place (ou non) de politiques de développement des compétences comme corollaire d'une tension sur le marché du travail. Il nous est alors apparu que l'élément expliquant cette remise en cause de la relation classique :

"tension sur le marché du travail objectif → de rétention du personnel  
→ politique de développement des compétences"

pourrait être l'orientation stratégique de l'entreprise. En effet, selon que l'entreprise est inscrite dans une logique de marché - où l'intermédiation du client est forte - ou qu'elle privilégie une relation de (quasi-)hiérarchie avec ses partenaires, elle accordera une importance et un statut différents à la problématique du développement des compétences. Cette problématique sera subordonnée, dans le premier cas, aux desiderata des clients, tandis qu'elle sera utilisée comme outil de cohésion dans le second. Dans ce contexte, les fonctions assignées au développement des compétences se situent aux antipodes de la perspective traditionnelle.

Nous pensons toutefois que la variable "tension" ne doit pas être totalement évincée du présent raisonnement, mais plutôt précisée et nuancée. En réalité, tension et orientation stratégique de l'organisation nous apparaissent comme deux dimensions unies dans une relation d'interdépendance. Notre hypothèse est que la tension ne constitue pas un élément de contexte, une donnée s'imposant de facto à l'entreprise, mais qu'elle résulte pour une bonne part d'une construction stratégique, par l'entreprise elle-même, de son contexte de marché. En effet, la contrainte initiale liée à la (non) disponibilité de main-d'œuvre est, dans les cas qui nous intéressent, transformée par l'entreprise. La tension du marché du travail influe sur le type d'orientation stratégique privilégié par l'organisation, mais cette dernière construit également la relation qu'entretient l'entreprise avec le marché. En d'autres termes, la stratégie de l'entreprise crée à la fois la tension et le filtre par lequel cette tension va influencer sur le développement des compétences. Nous en voulons pour preuve le changement d'orientation stratégique qu'opère Comptapro, anticipant l'évolution probable de la tension dans ses activités de base.

Nous modélisons notre raisonnement par le schéma suivant :



## Conclusion

Le modèle que nous proposons dans cette communication, induit de nos deux études de cas, se distancie nettement de la littérature traditionnelle consacrée au développement des compétences. L'approche que nous avons adoptée abandonne la perspective strictement contingente liant tension et développement des compétences. Se centrant sur les facteurs stratégiques de son émergence, elle montre l'intérêt de se placer dans une optique constructiviste.

En outre, notre analyse fait preuve d'une certaine originalité dans la mesure où elle permet d'appréhender les nouvelles formes d'organisation sous un jour nouveau : celui du développement des compétences. Il conviendrait néanmoins de tester les hypothèses que nous suggèrent nos résultats sur d'autres cas de nouvelles configurations organisationnelles, afin d'en valider la pertinence à plus grande échelle. Nos deux cas ont donné le jour à une intuition, qui sera, nous l'espérons, testée par d'autres chercheurs afin de la conforter, de l'affiner, ou peut-être, de la contredire. Le débat issu de ces confrontations d'idées ne manquera pas d'être enrichissant, et permettra certainement de faire avancer la réflexion que suscitent les enjeux soulevés par ces nouvelles formes d'organisation.

Le modèle proposé n'a pas la prétention d'être universel, mais il a l'avantage de croiser deux champs d'étude dont l'intersection n'a encore guère été investiguée. Différentes pistes de recherches semblent ainsi émerger, dont l'intérêt potentiel pour la GRH nous paraît incontestable.

## Bibliographie

- Alma Nafiou M.** (2001), "Stabilisation des JD dans les PEHT", *actes du XII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Liège*.
- Becker G.S.** (1975), "Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education", *New York, National Bureau of Economic Research : distributed by Columbia University Press*.
- Biggart N.W. et Hamilton G.G.** (1992), "On the limits of a firm based theory to explain business networks : the western bias of neoclassical economics", in *N. e. E. Nohria R.G.*, "Networks and organizations : structure, form and action", *Boston, Harvard Business School Press*, p. 471-490.
- Boyer L.** (1996), "La stratégie de recentrage des firmes", *Gestion 2000, vol. 2*, p. 105-116.
- Brilman J.** (1995), "L'entreprise réinventée", *Paris, Les Éditions d'Organisation*.
- Bunt N., Blum T.C. et Roman P.M.** (1990), "Labor market characteristics and the presence of pre-employment drug screening and employee assistance programs", in *C.E. cité dans Schwoerer, Mai, D.R. et Rosen B.*, p. 535.
- Byrne J.A.** (1993), "The virtual corporation", *Business Week, vol. 3303*, p. 98-103.
- Charan R.** (1991), "How networks reshape organizations - For results", *Harvard business review*, p. 104-115.
- Donnadieu G.** (2000). "Réguler le social dans les nouvelles organisations", *Entreprise et personnel*.
- Drucker P.F.** (1992), "The new society of organizations", *Harvard business review*, p. 95-104.
- Galbraith J.R.** (1994), "Competing with flexible lateral organizations", *Addison-Wesley*.
- Galbraith J.R., Lawler E.E. et al.** (1993), "Organizing for the future", *San Francisco, Jossey-Bass*.
- Gazier B.** (1993), "Les stratégies des ressources humaine", *Paris, La Découverte*.
- Gilbert P. et Schmidt G.** (1999), "Évaluation des compétences et situations de gestion", *Paris, Economica*.
- Goshal S. et Bartlett C.A.** (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of management review, n° 15*, p. 603-625.
- Heckscher C.** (1994), "Defining the postbureaucratic type", in *C. e. D. Heckscher A.*, "The postbureaucratic organization : new perspectives on organizational change", *Thousand Oaks, Sage*, p. 14-62.
- Heckscher C. et Donnellon A.** (1994), "The postbureaucratic organization", *Thousand Oaks, Sage*.
- Hedlund G.** (1986), "The hypermodern MNC - A heterarchy?" *Human resource management, vol. 25, n° 1*, p. 9-35.
- Hirschorn L. et Gilmore T.** (1992), "The new boundaries for the boundaryless company", *Harvard business review, vol., n°*, p. 104-115.
- Humphrey J. et Schmitz H.** (2000). "Governance and Upgrading in Global Value Chain," *Rockefeller Foundation Meeting on Global Value Chains, Bellagio, Italy*.
- Huselid M.** (1995), "The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal, vol. 38*, p. 636-672.
- Lado A.A., Boyd N.G. et Wright P.** (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management, vol. 18*, p. 77-91.
- Louart P.** (1994), "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes." *Revue Française de Gestion, n° avril-mai-juin*, p. 79-94.
- MacDuffie J.** (1995), "Human Resources Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *International and Labor Relations Review, vol. 48*, p. 197-221.

- Miles R. et Snow C.** (1986), "Network organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 62-73.
- Monge P.R. et Fulk J.** (1995), "Global network organizations", *International Communication Association, Albuquerque*.
- Morin P.** (1995), "La notion de carrière dans une économie post-industrielle", *Gestion 2000*, vol. 6, n°, p. 85-95.
- Nohria N. et Berkley J.D.** (1994), "The virtual organization: bureaucracy, technology, and the implosion of control", in C. e. D. Heckscher A., "The post-bureaucratic organization : new perspectives on organizational change", *Thousand Oaks, Sage*, p. 108-128.
- Nohria, N. et Eccles, R.G.** (1992), "Networks and organizations", *Boston, Harvard Business School Press*.
- Paché G. et Paraponaris C.** (1993), "L'entreprise en réseau", *Paris, PUF*.
- Penrose E.T.** (1959), "The Theory of the Growth of the Firm", *Oxford, Basil Blackwell*.
- Pfeffer J.** (1995), "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1, p. 55-72.
- Pichault F. et Grosjean S.** (1998), "Du télétravail au travail à distance. Les modèles contingent et politique en question", *Bruxelles, Fonds National de la Recherche Collective*.
- Piore M.J. et Sabel C.F.** (1984), "The second industrial divide : possibilities for prosperity", *New York, Basic Books*.
- Powell W.W.** (1990), "Neither markets nor hierarchies: network forms of organizations", *Research in organizational behaviour*, vol. 12, n°, p. 295-336.
- Prahalad C.K. et Hamel, G.** (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, n° mai-juin, p. 79-91.
- Reitter R. et al.** (1991), "Cultures d'entreprise. Étude sur les conditions de réussite du changement", *Paris, Vuibert*.
- Reix R.** (1992), "Technologies de l'information et stratégies de partenariat", in A. Labourdette, *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot, Paris, Economica Gestion*, p. 545-557.
- Rockart J.F. et Short J.E.** (1991), "The networked organization and the management of independence", in S. M. Scott Morton, *The corporation of the 1990's: information technology and organizational transformation*, *New York, Oxford University Press*.
- Schuler R.S. et Mac Millan I.C.** (1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, vol. 23, p. 241-255.
- Sparrow P.R. et Hiltrop J.M.** (1994), "European human resource management in transition", *New-York, Prentice Hall*.
- Stewart T.** (1992), "The search for the organization of tomorrow", *Fortune magazine*.
- Tannenbaum S.I. et Dupuree-Bruno L.M.** (1994), "The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices", *Group and organization management*, vol. 19, n° 2, p. 171-202.
- Tully S.** (1993), "The modular corporation", *Fortune magazine* : 29.
- Ulrich D.** (1991), "Using Human Resources for Competitive Advantage", in K. I. e. a. Kilmann R., "Making Organizations Competitive", *San Francisco, Jossey-Bass*, p. 129-155.
- Williamson O.E.** (1975), "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications", *New York, The Free Press*.
- Williamson O.E.** (1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° October, p. 233-262.
- Williamson O.E.** (1994), "Les Institutions de l'Economie", *Paris, InterÉditions*.
- Williamson O.E.** (1995), "Hierarchies, Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective", *Industrial and Corporate Change*, vol. 4, n° 1, p. 21-49.
- Wright P.M., Mc Mahan G.C., et al.** (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, p. 301-326.

