

PRATIQUES D'EXTERNALISATION ET APPRENTISSAGES ORGANISATIONNELS

Ilia TAKTAK KALLEL

Docteur en sciences de gestion

Enseignante à l'École supérieure de commerce de Tunis (E S C T)

Résumé

L'externalisation par les entreprises de certaines de leurs activités est une pratique qui convertit officiellement un rapport d'emploi en un rapport commercial avec des prestataires externes. Mais certains analystes ne s'y trompent pas et voient dans ce genre de pratiques l'une des formes atypiques de l'emploi actuel et une manière subtile de plus en plus privilégiée par les entreprises pour gagner en flexibilité tout en gardant "sous réserve" ou dans leur giron les individus dont elles ne souhaitent pas se défaire définitivement. Or, ce gain de flexibilité se fait au prix de l'effritement des collectifs de travail, collectifs scellés pour la plupart dans l'idée de la continuité dans le cadre du travail à durée indéterminée. Dans ces conditions, comment l'entreprise peut-elle encore favoriser les apprentissages organisationnels et collectifs, autre atout de flexibilité dans un contexte où innovation et savoir sont devenus les maîtres-mots ?

Mots clés : *externalisation, flexibilité, travail atypique, structure en réseau, apprentissage organisationnel, apprentissage collectif, apprentissage relationnel, essaimage, valeur.*

Les processus d'apprentissage organisationnel et d'externalisation constituent aujourd'hui des enjeux stratégiques importants dans la vie des organisations et ont en commun de pouvoir beaucoup apporter à l'entreprise en termes de valeur (de flexibilité, de compétence, d'innovation, etc.). Ils obligent pourtant à une redéfinition de la GRH, parce que, si le premier processus, censé être une constante dans la vie des organisations, est intégrateur, le second, qui a de plus en plus la faveur des entreprises, est désintégrateur voire précarisant. Autrement dit, si les entreprises poussent à l'extrême la logique de l'externalisation, qui sera dorénavant le dépositaire de leurs mémoires et leur permettra d'avancer en reliant leur passé (ce qu'elles ont fait) à leur avenir (ce qu'elle veulent faire) ? La problématique que nous posons ici est alors celle de savoir si externalisation et apprentissages organisationnels sont conciliables dans une optique globale de création de valeur et, dans l'affirmative, dans quelles mesures et sous quelles conditions ?

1. L'externalisation

1.1 Définition

L'externalisation est définie par Koenig comme « la décision consistant à faire réaliser par des tiers des tâches jusqu'alors assumées par l'entreprise et qui vont donc devenir un objet de transaction entre des entités juridiques autonomes »¹. Il s'agit de confier à un tiers, personne physique ou morale, l'exécution d'une fonction, d'une activité ou d'un secteur d'exploitation jusque là accomplis en interne. L'externalisation ne signifie pas pour autant qu'une entreprise se détache totalement d'une activité. En effet, elle continue à faire appel aux ressources externalisées, par l'intermédiaire du prestataire et il est même courant que l'activité externalisée soit assurée par d'anciens salariés de l'entreprise. Cette activité constituera en tout cas l'activité principale de l'entreprise intervenante qui prend désormais la responsabilité totale de son management et s'engage sur les performances. L'entreprise externalisatrice, qui devient cliente, ne se préoccupe pas des moyens mis en œuvre par le prestataire ni de leur gestion mais des résultats.

1. Koenig G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.

Cette pratique trouve de plus en plus de terrains favorables, que ce soit dans l'industrie (à cause des progrès technologiques, reconversions, réorganisations...) ou le tertiaire (production et consommation simultanées des services, nécessité croissante de proximité géographique et temporelle des activités de services et volatilité de ces activités)² et a incontestablement été facilitée par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui minimisent les coûts de transaction et accélèrent les interconnexions entre les entreprises externalisatrices et les prestataires, à travers essentiellement l'intranet et les échanges de données informatisées (EDI). Aujourd'hui, les entreprises ont tendance à se concentrer de plus en plus sur ce qui constitue le "noyau dur" de leur activité et le champ des activités ouvertes à l'externalisation a été progressivement étendu d'activités fonctionnelles ou périphériques telles que la comptabilité, la paye, le service juridique, l'entretien, le nettoyage, la restauration pour atteindre des activités suffisamment stratégiques ou susceptibles de le devenir telles que les relations publiques et la communication, les études de marché, les télécommunications, l'informatique et la logistique, les achats, etc. Si ce genre de pratiques se généralisait, on aboutirait à terme à des configurations organisationnelles de plus en plus transactionnelles, c'est-à-dire caractérisées par l'existence d'une élite professionnelle ou noyau dur dans l'entreprise (managers, encadrement, certains experts) autour duquel graviteraient des salariés externalisés et des salariés temporaires à moindre coût³.

L'externalisation touche même la gestion des ressources humaines aujourd'hui et l'on a pu observer dans certains secteurs des entreprises qui tendaient à n'engager de personnel fixe que pour alimenter son noyau dur et qui se déchargeaient auprès de prestataires externes de tâches telles que le recrutement et la sélection, la formation, la communication interne, le calcul des salaires. En l'occurrence, le travail intérimaire répond à cette tendance, et ce en procurant aux entreprises des travailleurs qualifiés pour une durée déterminée et/ou en prenant en charge tout ou partie des tâches du service personnel, à savoir le recrutement et le suivi de personnels temporaires ou fixes.

Beaucoup d'auteurs parlent indifféremment d'externalisation et de sous-traitance, alors que certains établissent des critères distinctifs entre les deux pratiques : dans le cadre de l'externalisation, l'activité déléguée était préalablement réalisée au sein de l'organisation, ce qui n'est pas forcément le cas lorsqu'il s'agit de sous-traitance (Barthélémy, 1999), l'externalisation induit souvent le transfert du personnel de la fonction externalisée dans les effectifs du prestataire (Lacity et Hirschheim, 1993), elle s'inscrit généralement dans la durée et implique la notion de partenariat.

Le processus d'externalisation est censé être une démarche créatrice de valeur dans la mesure où, prise en charge par un prestataire externe, la fonction ou activité externalisée coûterait sensiblement moins cher et/ou le processus permettrait à l'entreprise de se concentrer sur ses métiers de base.

1.2 L'externalisation, une démarche de plus en plus stratégique

Sur la base de quels critères une entreprise doit-elle décider d'externaliser ou d'internaliser ses activités ? D'abord, selon Reynaud, l'externalisation n'est pas forcément une pratique systématique, progressive et irréversible : les entreprises auraient tendance à alterner des phases d'internalisation et d'externalisation des salariés, selon leurs cycles (ascendants, descendants)⁴.

Ensuite, les arbitrages qu'une entreprise aura à faire entre externalisation et internalisation trouvent leur soubassement dans la théorie des coûts de transaction telle que développée par Williamson et Coase (la décision d'externaliser la fonction contribuera-t-elle à une meilleure maîtrise de l'évolution des coûts de ladite fonction ou générera-t-elle plus de coûts ? S'il y a une réduction significative des coûts visibles, il y a-t-il parallèlement accroissement des coûts cachés liés à la mise en place d'un dispositif de gestion, coordination, suivi, surveillance et contrôle des

2. Ducatte J.C. (1995), *Après la crise. L'entreprise post-taylorienne*, Les Éditions d'Organisation.

3. Handy Ch. (1996), *L'âge de déraison*, Village Mondial.

4. Reynaud J.D. et Morin M.L. (1996), *L'entreprise dans la tourmente : que fait-elle de ses salariés ?* École de Paris du management, lundi 5 décembre, compte-rendu rédigé par Chevrier S.

activités externalisées ? Permettra-t-elle de transformer des coûts fixes en coûts variables ?), ainsi que dans la théorie des ressources et compétences⁵.

En effet, l'externalisation des activités périphériques est essentiellement justifiée par la nécessité ressentie par les entreprises de se consacrer à ce qu'elles savent faire de mieux, c'est-à-dire au cœur de leur métier. Il s'agit donc d'une conséquence de la tendance stratégique observée depuis quelques années au recentrage sur les métiers et au rejet de l'intégration ou plutôt passage de l'intégration verticale à l'intégration "virtuelle"⁶. Or, envisagée sous cet angle, l'externalisation pose le problème d'identification des compétences clés à garder en interne et des compétences secondaires à externaliser, d'autant plus que la distinction n'est pas toujours évidente à faire (les compétences secondaires ne sont pas à négliger et peuvent devenir dans un futur plus ou moins proche stratégiques et il y a une réflexion essentielle à mener en termes de valeur future des compétences de base de l'entreprise, d'économie de compétences, etc.).

Certains auteurs tels Quélin et Barthélémy opèrent une distinction entre externalisation d'activité et externalisation stratégique. Pour les auteurs, l'externalisation stratégique concerne des activités qui contribuent substantiellement à la création d'une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise, ou bien des activités qui contribuent fortement à la qualité du service ou du produit, et donc à la création de valeur pour le client, à condition que ces activités n'appartiennent pas tout à fait au cœur du métier de l'entreprise. Par ailleurs, dans l'externalisation stratégique, le suivi opéré par l'entreprise externalisatrice est beaucoup plus central⁷.

Or, à notre sens, cette distinction n'a plus vraiment lieu d'être. En effet, d'une part, l'entreprise place aujourd'hui au centre de ses préoccupations le concept de création de valeur pour le client. Il s'ensuit que c'est ce concept qui sera désormais décisif en matière d'arbitrage entre externalisation et intégration car les moindres dysfonctionnement ou négligence susceptibles de survenir suite à une opération d'externalisation risquent d'altérer négativement la perception que le client a de l'entreprise. D'autre part, lorsqu'on parle d'externalisation, on s'inscrit forcément dans une optique de gestion des ressources humaines lesquelles sont devenues incontestablement un enjeu stratégique. On peut donc considérer que, quelles que soient les finalités et les modalités selon lesquelles est menée aujourd'hui une opération d'externalisation, la pratique en elle-même relève du domaine stratégique. D'ailleurs, le fait que certaines entreprises réinternalisent certaines activités périphériques précédemment externalisées, nonobstant une sensible baisse des coûts, pour pallier aux problèmes de forte dépendance vis-à-vis des prestataires, d'insatisfaction des clients, de détérioration de la qualité... ne peut que plaider en faveur de ce caractère désormais stratégique des pratiques d'externalisation.

1.3 Implications organisationnelles et sociales de l'externalisation

L'externalisation est donc un choix sinon stratégique (et il l'est de plus en plus comme nous venons de l'établir), du moins organisationnel et qui va forcément avoir des répercussions sur les autres paramètres organisationnels. En effet, l'externalisation induit des changements organisationnels et une nouvelle forme organisationnelle : la relation client-fournisseur vient côtoyer la relation hiérarchique et, aux relations de travail employeurs-salariés, s'ajoutent graduellement des rapports employeur-employeur. Le contenu même des professionnalités est forcément touché⁸. Il s'agit, dans ce nouveau contexte, de passer d'un niveau d'organisation à un autre à travers une rupture épistémologique que les théories de la complexité permettent de mieux appréhender⁹.

Du point de vue juridique, l'externalisation va convertir un rapport de travail en rapport commercial ou de prestataires : « Le contrat d'achat s'apparente désormais au contrat de travail :

5. Sargis C. (2000), *Les processus d'identification des compétences clés : proposition d'un mode opératoire*, Les Cahiers de Recherche CLAREE.

6. Id.

7. Quélin B. et Barthélémy J. (2001), *L'externalisation stratégique*, in "L'art de la gestion des risques", Les Échos, Financial Times, Village Mondial.

8. Gosse B., Sargis C. et Sprimont P.A. (2000), *Les stratégies d'externalisation : opérationnalisation et changements organisationnels*, Les Cahiers de La Recherche CLAREE, avril.

9. Clergue G. (1997), *L'apprentissage de la complexité*, éd. Hermès, Paris.

l'employeur s'allie sur la base d'engagements contractualisés (contrat d'achat) un ensemble de compétences spécifiques (l'employé-fournisseur) qu'il rémunère (parts de marché) en fonction de la qualité de sa performance (respect des engagements et des objectifs) »¹⁰. L'entreprise ou la partie d'entreprise externalisée devra désormais répondre à la définition d'entité économique autonome (activité spécifique ou distincte de l'activité principale de l'entreprise externalisatrice, disposant de moyens humains propres, existence d'éléments d'actifs corporels ou incorporels nécessaires à l'exercice de cette activité). En cas de transfert de certains des salariés de l'activité externalisée auprès du prestataire, ce que l'on appelle aussi "gestion déléguée", les liens juridiques existant entre les salariés transférés et la société externalisante doivent cesser définitivement. Quant au personnel de la fonction externalisée qui n'a pas été transféré, s'il n'est pas requalifié, il va être purement et simplement licencié pour motif économique.

Cependant, la pratique montre que, souvent, cette technique va donner lieu à ce que l'on pourrait qualifier de circuit parallèle d'employés, notamment lorsque les prestataires sont d'anciens salariés ou que ces derniers ont été transférés auprès de prestataires extérieurs. Dans ce cas, les rapports maintenus entre l'entreprise et les prestataires s'apparentent plus souvent à un rapport d'emploi rendu plus flexible par la volonté de l'entreprise (conditions de rémunération et de fréquence d'emploi variables). De même, l'entreprise peut placer son prestataire extérieur dans un lien de subordination juridique permanent et mettre ainsi à disposition du personnel ou une partie de ce dernier. Même si ce genre de pratiques est susceptible de revêtir la qualification pénale de prêt de main d'œuvre illicite et peut entraîner des conséquences extrêmement graves pour l'entreprise (requalification du contrat de prestation en contrat de travail, versement des cotisations sociales au régime général de la sécurité sociale, poursuites pénales pour travail dissimulé, amendes, interdiction de gestion de société pour le dirigeant, etc.), il est d'une part très difficile à démontrer en pratique et d'autre part, le phénomène a pris tellement d'ampleur dans la réalité qu'il mérite qu'on s'y intéresse.

1.4 Externalisation et travail atypique : le débat social

Malgré le dispositif juridique qui entoure les pratiques d'externalisation et vu le développement croissant de ces pratiques, le circuit parallèle de personnels qu'elles génèrent est une réalité qui mérite qu'on s'y intéresse à plus d'un titre. En effet, la recherche de flexibilité a eu pour effet, entre autres, la précarité de l'emploi. Il y a aujourd'hui crise du travail salarié, du fait de cet impératif de flexibilité et de la fluctuation de la demande, crise que les entreprises ont répercuté sur l'emploi en favorisant ce que l'on appelle aujourd'hui l'emploi atypique qui est parfois analysé comme une stratégie des entreprises visant à contourner la réglementation sociale¹¹. Les formes de cet emploi atypique sont diverses (emplois à temps partiel, travail intérimaire, travail autonome et à domicile, télétravail, multi-emploi, etc.) et leur dénominateur commun est la dérogation au modèle de l'emploi type de salarié régulier à temps plein.

Les entreprises cherchent désormais à substituer au lien d'emploi "classique", avec tout ce que ce lien véhiculait comme valeurs de stabilité, de continuité et de cohésion sociale, un lien de marché et cette tendance n'est ni une réalité marginale ni un phénomène passager. Dans le cadre des pratiques d'externalisation, en l'occurrence, les prestataires obtiennent souvent des contrats d'une seule entreprise et en sont dépendants de fait, tant financièrement que sur le plan de l'organisation même de leur travail. Ce sont en fait des salariés sans le titre, que les lois du travail couvrent difficilement.

Le débat, très d'actualité du reste, sur la légitimité et l'éthique de ce genre de pratiques, sur les plans économique et social, ne fait pas partie de notre questionnement majeur à travers cette recherche, mais il convient, néanmoins, de présenter succinctement les argumentaires essentiellement développés autour de la question.

10. Neuville J.Ph. (1998), *Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel*, Revue française de gestion, n° 119, juin-juillet-août, p. 15-24.

11. Grozeller A.M. (1998), *Pour en finir avec la fin du travail*, Éditions de L'Atelier.

Certains insistent sur la nécessaire adaptation aux nouvelles formes de travail et plaident pour la relativisation du travail dans l'ensemble de la vie sociale ; ils invitent les individus à interroger d'autres activités (politique, culturelle, amicale, familiale, etc.) qui leur permettraient de s'épanouir et de former d'autres lieux d'ancrage et de sociabilités. C'est ainsi que Paysant et Batty, par exemple, invitent à une nouvelle réflexion sur le statut du travail pris dans son ensemble, indépendamment des "connotations sociales et morales". Ainsi, les auteurs montrent que les nouvelles formes de l'emploi peuvent requérir certaines qualités humaines et offrir de nouvelles libertés aux salariés, alors que le travail salarié, si bien intériorisé et fortement valorisé parce qu'il protège les salariés, repose essentiellement sur la subordination¹².

Pour d'autres, délégitimer le travail revient à valoriser de manière inconsidérée les marchés, glorifier les "gagneurs", légitimer l'exclusion des moins compétents et la perte d'efficacité des règles. Cela revient à imaginer une société où le travail salarié aurait perdu toute sa centralité. L'économie serait réduite à une simple et unique recherche du profit à court terme avec le moins de salariés possible. Les salaires ne seraient appréhendés que comme des coûts et la productivité serait réduite à la rentabilité financière immédiate.

En tout cas, malgré l'intérêt du débat mené autour du travail atypique, force est de constater que les formes de ce dernier se généralisent de plus en plus dans la pratique et ont des conséquences indéniables : elles rompent avec les collectifs de travail et induisent une perte de repères identitaires (professionnels et individuels). Ainsi, comme le montre Morin, les groupes de travail qui se forment désormais dans l'entreprise ne correspondent plus à des catégories professionnelles ni même à des métiers bien identifiés. Les statuts d'emploi sont diversifiés et le personnel fragmenté. Cet effritement des collectifs de travail et des repères socio-professionnels et la précarisation sociale conséquente de l'employé et de son statut induisent logiquement un désinvestissement grandissant de sa part dans les processus collectifs.

Ces facteurs, combinés aux crises sociales successives et aux nouvelles technologies qui dématérialisent les rapports et constituent un obstacle à la rencontre physique, sont à l'origine d'un individualisme croissant, c'est-à-dire d'une intention de plus en plus prononcée de privilégier des projets et choix personnels.

Il s'en est suivi un accroissement des investissements de l'individu dans le hors-travail, dans d'autres réseaux de relations et avec d'autres groupes (la famille, les amis, le cercle associatif), en quête de nouveaux moyens d'affirmation de soi. Pour certains même, travail et hors-travail deviendront aussi importants. Ainsi, Rochefort constate l'interpénétration de la vie privée et de la vie professionnelle, ce que facilitent les NTIC¹³. De même, d'après Handy, chacun devra s'inventer son écosystème temporel, naviguer entre les cercles productif (alterné avec des périodes de formation, d'adaptation et de mise à jour), associatif, social, civique et les activités individuelles, créatives, ludiques ou autres¹⁴. Par ailleurs, l'individualisme généré dans une large mesure par ces nouvelles formes d'emploi dites atypiques et précaires et l'allongement conséquent du temps hors-travail conduiront à voir dans le travail surtout un échange économique et/ou le moyen d'exercice d'une spécialité ou expertise personnelle. Ce rééquilibrage travail/hors travail est nécessaire pour minimiser les effets des crises identitaires que vivront ceux qui sont sommés de s'adapter aux évolutions de l'emploi.

Désormais, et à l'image de la grande diversité de statuts qui les caractérise et de leurs présences variées et variables dans l'entreprise, les individus seront amenés à faire des choix divers et à développer des stratégies (personnelles, sociales, professionnelles...) différentes, à différents moments de leur vie. Les entreprises et leurs départements de gestion des ressources humaines devront composer avec cette réalité et ces personnels fragmentés, qu'ils ont, du reste, contribué à créer : « Dans un contexte en quête continue de flexibilité, où - entre autres - recherche d'implication et exclusion cohabitent, où paradoxalement l'organisation collective du travail est

12. Paysant M. et Batty F. (1995), *Travail salarié, travail indépendant*, Dominos Flammarion.

13. Rochefort R. (1997), *Le consommateur entrepreneur*, Éditions Odile Jacob.

14. Handy Ch. (1996), *L'âge de déraison*, village Mondial.

associée à une gestion des salariés de plus en plus individualisante, la GRH se voit contrainte d'élaborer des compromis et de gérer des dilemmes. »¹⁵.

Compromis et dilemmes d'autant plus difficiles à mettre en œuvre dans un contexte où les maîtres-mots sont flexibilité, innovation, création de valeur, savoir, compétence et apprentissage, enjeux qui nécessitent une certaine constance et continuité, dans le temps, des efforts à entreprendre.

1.5 Flexibilité et compétence, les maîtres-mots de l'externalisation

La recherche de flexibilité a eu pour effet une élévation des exigences à l'embauche (formation, expérience), tout en faisant porter le fardeau de l'adaptation sur les individus, sans engagement en contrepartie des employeurs : « Les entreprises n'achètent plus de la force de travail (c'est-à-dire des capacités et un lien de subordination), mais des compétences telles que du zèle, des capacités d'apprentissage voire d'initiative et d'innovation, autant de qualités qui étaient autrefois l'apanage de l'entrepreneur. »¹⁶ Les formes de travail dites atypiques exigent une souplesse et une adaptabilité redoutables parce que précarisantes : l'individu devient personnellement responsable de l'entretien de sa compétence ; il est appelé à être individuellement motivé, efficace et adaptatif, à se former en permanence et à alterner les cycles d'emploi et de formation. Dans un contexte de prééminence de la logique de marché, il est invité à vendre ses capacités et à prouver en permanence que, loin de représenter un coût pour l'entreprise, il peut lui apporter des bénéfices.

Et si le problème de l'individualisme croissant que nous avons souligné plus haut est déploré par l'entreprise, cette dernière n'en est pas moins l'instigatrice directe ou indirecte : en sacrant le concept de flexibilité, elle exige des individus de plus en plus d'autonomie et de responsabilité. Le contrat de travail n'est plus d'adhésion et l'embauche se fait pour une compétence plus que pour un emploi bien déterminé, ce qui remet en cause les qualifications collectives et les collectifs de travail en général. L'entreprise se pose ainsi comme ultime juge de la compétence en soumettant les individus à une évaluation suivie de leurs performances qui doivent être optimales et démontrées en permanence. Le salarié doit s'auto-évaluer voire s'auto-exploiter et porter tout le temps la responsabilité de ses compétences (intérieurisation des modes de contrôle) et, au final, de son employabilité, mais en référence obligatoire à des normes d'évaluation arrêtées par l'entreprise, ce qui n'est pas sans évoquer une conception instrumentaliste du travail, proche d'une nouvelle forme de taylorisme¹⁷ et peut être vécu par beaucoup d'individus comme un insoutenable stress permanent.

Les exigences de flexibilité et de compétence induisent donc une gestion des personnels (aussi bien du circuit principal que du circuit parallèle) de plus en plus individualisante. Mais il est admis que, si les savoir-faire individuels seront toujours précieux pour l'entreprise, la valeur ajoutée que cette dernière peut réellement en tirer réside surtout dans la confrontation, la capitalisation collective et la mise en synergie de ces compétences individuelles. Ces dernières sont certes importantes, mais elles doivent surtout être mises au service d'un collectif de travail pour favoriser la compétence organisationnelle qui, elle, sera garante de la pérennité de l'entreprise puisqu'elle permettra l'adaptation et l'innovation. La flexibilité des organisations passe également aujourd'hui par la gestion collective des compétences et c'est là l'un des nombreux paradoxes que l'entreprise doit gérer (individuel/collectif ; instant/durée ; stabilité/flexibilité).

Cette confrontation des compétences individuelles en vue de favoriser la compétence organisationnelle amène à (re)mettre l'accent sur le concept d'apprentissage organisationnel, ou plutôt à revisiter le concept au vu de la réalité des nouvelles formes de travail atypiques. Notamment, dans le cadre des pratiques d'externalisation (externalisation en général, où l'entreprise a désormais affaire à des prestataires de service ou dans le cadre spécifique où

15. Huault I. (1998), *Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations*, Cahiers Français n° 287, Management et organisation des entreprises, juillet-septembre, p. 73-78.

16. Reynaud J.D. et Morin M.L. (1996), *L'entreprise dans la tourmente : Que fait-elle de ses salariés ?* École de Paris du management, lundi 5 décembre, compte-rendu rédigé par Chevrier S.

17. D'après Le Goff J.P. (1999), *La barbarie douce*, Éditions La Découverte, Sur le vif.

l'entreprise a recours à du personnel intérimaire et aux prestataires de service qui les fournissent), un besoin pressant se fait ressentir de nouvelles méthodes de création et de capitalisation collective des connaissances.

2. L'apprentissage organisationnel

2.1 Définition

Dans un paysage socio-économique désormais fait de mondialisation, d'information et de turbulence, la production et la gestion de connaissances et l'innovation deviennent des enjeux majeurs. La thématique de l'apprentissage organisationnel s'en trouve réactualisée car la vitesse d'adaptation, d'acquisition et de maîtrise du savoir et la flexibilité deviennent des enjeux fondamentaux pour la survie des entreprises. Il s'agit de trouver des modèles pour gérer la matière grise spécialisée et les connaissances qui constituent désormais l'actif principal des entreprises¹⁸.

Ce regain d'intérêt, particulièrement aiguë par l'expérience japonaise¹⁹, trouve son explication, selon Dodgson, en ce que l'apprentissage organisationnel est autant un concept dynamique permettant la compréhension et la gestion du changement dans les organisations, qu'un concept fédérateur qui unifie les différents niveaux d'analyse dans l'organisation (individu / groupes / organisation) et permet de saisir la nature des organisations (une communauté en coopération)²⁰.

Sur le plan conceptuel, ce thème trouve son soubassement dans un paradigme stratégique fondé sur l'analyse des ressources de l'entreprise, notamment avec Hamel et Prahalad (1989, 1990). La démarche est essentiellement fondée sur la valorisation des compétences internes et la mise en valeur de la notion de pôle ou cœur de compétences. L'entreprise est ici appréhendée comme un creuset de compétences individuelles et organisationnelles, un assemblage de compétences et de savoirs qui constituent le patrimoine de l'organisation et qu'il faut pérenniser et enrichir.

Ce processus, qui se traduit par la capacité de l'entreprise d'acquérir, transférer et exploiter en permanence de nouveaux savoirs et savoir-faire, implique également un processus continu de désactivation et de destruction de savoirs²¹, et un souci permanent de faire en sorte que les choix d'innovation et leurs conséquences en termes de routines organisationnelles préservent les capacités de l'entreprise à exploiter les opportunités d'innovation futures.

La qualité des compétences de l'entreprise dépend alors de sa capacité à valoriser au plan collectif les compétences individuelles, c'est-à-dire de la qualité de l'apprentissage organisationnel, lequel va générer un répertoire de réponses dans lequel elle pourra puiser dans des situations non prévisibles ex ante. En fait, il s'agit autant d'un processus de maîtrise collective d'un processus nouveau que d'un processus d'innovation et de renouvellement collectif. C'est en tout cas un processus intégré et intégrateur qui relie les individus et les différents sous-systèmes de l'organisation et qui implique la circulation et le partage de l'information. Pour Senge, l'organisation apprenante, "intelligente", est une organisation « (...) où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble »²².

Il est donc généralement entendu que l'apprentissage organisationnel implique la dimension collective. En effet, le groupe est le lieu privilégié du partage des savoirs et expériences individuels pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles et de modèles mentaux innovants, que ce soit par la transmission des savoirs individuels aux autres membres organisationnels, ou par la création collective de savoirs. Lorsque l'entreprise met tout en œuvre pour inciter les individus à révéler leurs savoirs individuels, elle peut apprendre et se modifier elle-même²³. On voit donc que l'apprentissage organisationnel offre un fort potentiel de valeur ajoutée puisqu'il est susceptible de permettre à l'entreprise de gérer le changement, d'innover et d'être flexible.

18. Quinn J.B. (1994), *L'entreprise intelligente : savoirs, services et technologie*, Dunod.

19. Cf. Veltz P. et Zarifian P. (1993), *Vers de nouveaux modèles d'organisation ?* Sociologie du travail, n° 1/93, p. 44-67.

20. Dogson M. (1993), *Organizational learning : a review of some literature*, Organization Studies, vol. 14, n° 3, p. 375-394.

21. Tampoe M. (1994), *Exploiting the core competences of your organization*, Long Range Planning, vol. 27, n° 2, p. 66-77.

22. Senge P. (1991), *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First, Paris.

23. Weiss D. (1994), *Les nouvelles frontières de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, sept.-oct., p. 38-49.

Or, cette forme de flexibilité va difficilement de pair avec celle induite par l'externalisation et les nouvelles formes de travail atypiques en général, en ce que ces dernières induisent un effritement des collectifs de travail, une individualisation de plus en plus marquée des situations de travail et un désengagement social progressif de l'entreprise.

Pour Favereau, l'organisation peut être vue comme «un marché interne du travail, protégeant ses membres du marché externe afin de rendre possible un apprentissage organisationnel»²⁴. Il est en effet généralement admis que l'apprentissage organisationnel ne peut se faire dans un contexte de précarisation sociale des travailleurs. «Les personnes dont l'identité est profondément engagée dans le travail attendent de leur entreprise une certaine permanence incarnée par la sécurité d'un contrat et des perspectives de carrière (...). En privilégiant l'éphémère et la mobilité, on expose les personnes à une grande précarité. Ce manque de perspective risque de décourager progressivement les personnes de prendre de l'initiative.»²⁵ Comment alors des pratiques telles que l'externalisation peuvent-elles être compatibles avec l'apprentissage organisationnel ? Ce dernier est-il encore concevable dans ce cadre précis et, dans l'affirmative, aura-t-il les mêmes modalités ou faut-il trouver de nouvelles voies pour l'appréhender ?

2.2 L'apprentissage organisationnel dans un contexte d'externalisation : les réponses théoriques

Les réponses théoriques à ces questionnements existent dans la littérature et pourraient être jugées a priori encourageantes. En effet, beaucoup d'auteurs admettent que le partage des savoirs, moteur de l'apprentissage organisationnel, ne se limite pas à l'intérieur de l'organisation. Plus encore, l'organisation du travail en réseau est récemment devenue fortement prescrite. Kogut avance même que l'apprentissage peut constituer une motivation propre à la réalisation d'alliances ou d'accords inter-entreprises, surtout dans les secteurs où les changements technologiques sont rapides, afin de permettre aux entreprises d'apprendre plus vite et de rester dans la course concurrentielle. Les voies externes de l'apprentissage (par imitation, par greffe) permettent alors l'observation et l'imitation des compétences du partenaire et, une fois l'accord fini, leur mise en œuvre afin de concurrencer l'ancien partenaire²⁶.

Dans le même ordre d'idées, Weiss souligne la fin de "l'autosuffisance économique" des entreprises et la nécessité de recourir à des ressources et compétences externes. Dans ce cadre, l'auteur préconise l'horizontalité des structures, c'est-à-dire le travail en équipes transfonctionnelles auxquelles peuvent être associés les partenaires extérieurs de l'entreprise tels que les prestataires des fonctions externalisées²⁷.

L'apprentissage est d'autant plus indiqué dans le cadre de l'externalisation qu'il est possible que des fonctions exercées par l'entreprise et qui sont considérées comme non stratégiques à un moment donné le deviennent au regard de leur propre évolution, de l'évolution de l'activité, de l'organisation et du marché. Dans ce cas, l'externalisation de ces fonctions peut s'accompagner de transferts d'équipements spécifiques, de personnels et de technologie parfois irrévocables et de perte de savoir-faire (compétences individuelles et organisationnelles), d'adaptabilité et de capacités d'innovation, car elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée.

Par ailleurs, l'apprentissage permettrait de limiter ou de réduire l'étendue de l'état de dépendance dans lequel l'entreprise pourrait se trouver vis-à-vis de ses prestataires, surtout s'ils ne sont pas nombreux (concentration de l'offre) et/ou s'ils développent des comportements opportunistes post-contractuels. L'apprentissage collectif dans le cadre d'une externalisation peut donc être envisagé en référence à la littérature sur les apprentissages dans les organisations réticulaires.

24. Favereau O. (1989), *Marchés internes, marchés externes*, Revue Économique, vol. 40, n° 2, p. 273-328.

25. Reynaud J.D. et Morin M.L. (1996), *L'entreprise dans la tourmente : Que fait-elle de ses salariés ?* École de Paris du management, lundi 5 décembre, compte-rendu rédigé par Chevrier S.

26. Kogut B. (1998), *Joint ventures : theoretical and empirical perspectives*, Strategic Management Journal, vol. 9, n° 4, p. 319-332.

27. Weiss D. (1994), *Les nouvelles frontières de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, sept.-oct., p. 38-49.

2.3 Apports et limites de la littérature sur l'apprentissage dans les structures en réseau

L'organisation en réseau (ou modulaire, ou réticulaire) est «un regroupement d'entreprises ou d'unités spécialisées et coordonnées par des mécanismes de marché plutôt que par une chaîne hiérarchique classique»²⁸. Cette configuration permet de multiplier entre les individus les connexions informationnelles, non hiérarchisées, auto-régulées, évolutives et ouvertes et le "maillage des compétences". Par ailleurs, l'expérimentation dans le cadre des réseaux d'entreprises permet la confrontation et la réciprocité entre savoir et action et favorise la construction d'un référentiel commun pour l'action, le partage et le transfert des savoirs²⁹, mais aussi un désapprentissage plus aisé de savoirs devenus obsolètes, par la référence au partenaire extérieur qui peut apporter plus de souplesse.

Les relations résiliantes supposent une démarche cumulative (assimilation, augmentation, modification, correction, destruction et recréation de connaissances et de savoir-faire au fur et à mesure du travail). La diffusion des connaissances entre partenaires dans un réseau augmente l'expérience, et la performance moyenne des organisations qui échangent des connaissances tend à être meilleure que celle des organisations qui apprennent isolément³⁰.

Ces liens sont censés être régis par la coopération. On pose ici l'hypothèse d'un partenariat durable caractérisé par un fort degré d'interaction et non d'une simple relation de fourniture : la relation est formalisée à travers des engagements contractualisés, les efforts sont coordonnés et l'engagement est réciproque. Le réseau permet alors un circuit d'apprentissage nouveau (intra et interorganisationnel), liant le système interne à l'externe par l'existence d'un langage partagé et d'une culture commune. Mais ce sont à chaque fois des actions individuelles qui vont reforge en continu les relations avec les autres acteurs et être garantes de la durabilité de cette coopération³¹.

On évoque d'ailleurs de plus en plus, dans le cadre des relations résiliantes, le concept d'apprentissage relationnel qui présente l'avantage de dépasser l'hypothèse de cumulativité des connaissances (un processus linéaire) préconisée par l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage relationnel suppose interaction, transversalité et flexibilité relationnelles entre les partenaires et met le doigt sur l'importance de la dimension sociale qui unifie dans le temps ces relations et leur permet de durer³². On parle ici d'"espace convergent d'autonomie"³³, d'"appartenances productives" plutôt que d'appartenance totale, autre forme de lien social conciliant interconnaissance et engagement, vécus de façon personnalisée³⁴, ce qui suppose une "conscience politique" de la part des acteurs³⁵.

Néanmoins, il faut souligner que ce type d'apprentissage est en réalité très complexe et difficilement maîtrisable et que le caractère souvent tacite des compétences en limite la portée, à moins que la durée de l'alliance soit suffisamment longue pour permettre à l'une des parties de codifier progressivement les savoirs tacites de l'autre, que les attributs organisationnels internes favorisent l'apprentissage (notamment, existence d'une culture de l'apprentissage) et que les parties ne résistent pas à la diffusion de leur savoir collectif. Notons d'ailleurs que si la codification d'une connaissance (son utilité) contribue à augmenter sa valeur économique, sa rareté y contribue également, ce qui peut en soi constituer un facteur inhibitif de diffusion des connaissances entre partenaires dans un réseau³⁶.

28. Lauriol J. (1994), *Management stratégique : repères pour une fin de siècle*, Gestion, vol. 4, décembre, p. 59-71.

29. Landier H (1991), *Vers l'entreprise intelligente*, Calmann-Lévy.

30. Divry Ch, Debuissson S. et Torre A. (1998), *Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation*, Revue Française de Gestion n° 118, mars-avril-mai, p. 115-127.

31. Weiss D. (1994), *Les nouvelles frontières de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p. 38-49.

32. Favereau O. et Thevenot L. (1991), *Règles, coordination et apprentissage : relecture de trois théories institutionnalistes de L'entreprise*, Colloque C GUIDE, Marseille, 19-20 septembre.

33. Coudert I. et Leyronas Ch. (1996), *L'apprentissage relationnel comme élément de genèse et de dynamique de l'organisation en réseau*, Aix-en-Provence, 14-15 septembre.

34. Casto J.L, Guerin F. et Lauriol J (1998), *Le modèle des 3 C en question*, Revue Française de Gestion n° 118, mars-avril-mai, p. 75-89.

35. Jaco J.H. (1994), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, PUL.

36. Boisoit M. et Mack M. (1995), *Stratégie technologique et destruction créatrice*, Revue Française de Gestion mars-avril-mai, p. 4-19.

Le questionnement demeure donc entier concernant les modalités pratiques de cette forme d'apprentissage. Par ailleurs, est-ce que les préconisations sur les apprentissages dans le cadre des partenariats inter-entreprises en général, tiennent la route dans le cadre des liens entre entreprises externalisatrices et prestataires de services ?

3. Pistes à explorer en vue de favoriser les apprentissages intra et inter-organisationnels dans un contexte d'externalisation

En fait, le questionnement sur l'apprentissage organisationnel dans le cadre d'une opération d'externalisation est double :

- Quelles seront les modalités de l'apprentissage intraorganisationnel, suite à l'interaction entre les employés externalisés et la compétence interne de l'organisation ? Quelles sont les capacités d'absorption et les aptitudes des différents membres organisationnels à assimiler et à transmettre les éventuels savoirs provenant de l'extérieur, en admettant que les employés externalisés acceptent de transmettre ce savoir ? L'hypothèse ici est que l'apprentissage organisationnel repose surtout sur les capacités internes ;
- Un processus d'apprentissage interorganisationnel, dans le cadre de rapports d'organisation à organisation (sous-traitant, fournisseur, collectif intérimaire, collectif professionnel). Le questionnement est alors : comment apprendre ensemble, dans un cadre inter-organisationnel spécifique ?

Toujours est-il que le premier obstacle à cet apprentissage réside dans un problème identitaire et sécuritaire : les prestataires, souvent des employés externalisés et devenus autonomes, ne sont souvent ni entièrement salariés ni réellement autonomes, pas toujours dans l'entreprise ni carrément à l'extérieur. On parle d'ailleurs de plus en plus des faux autonomes ou autonomes dépendants.

Par ailleurs, les opérations d'externalisation sont très fréquemment accompagnées de transferts de personnel et de licenciements. De ce fait, elles rencontrent souvent une opposition ouverte ou larvée lorsque l'entreprise externalisatrice et le prestataire n'ont pas réfléchi sur le redéploiement des salariés. Le personnel transféré chez le prestataire ou les salariés restés à l'intérieur de l'entreprise externalisatrice peuvent contribuer de façon insidieuse à faire échouer l'opération (baisse de la productivité, phénomènes de démotivation...) et à inhiber les apprentissages escomptés³⁷. Tout dépendra donc des modalités selon lesquelles s'est effectuée l'externalisation des employés (est-ce qu'elle a été subie ou voulue, c'est-à-dire le degré de contrainte imposée aux individus par l'opération d'externalisation).

Ensuite, si l'on envisage l'externalisation dans un cadre résiliaire, la coopération dans ce contexte n'est possible que s'il existe des relations de confiance entre les individus.

3.1 Réflexion sur la confiance et la coopération dans un contexte d'externalisation

Dans un cadre résiliaire, la confiance est basée essentiellement sur l'observation mutuelle des actions des partenaires et sur leur réputation. Pour Neuville, c'est dans la phase postcontractuelle de la coopération interentreprises que la confiance devient un processus adaptatif, un apprentissage interorganisationnel. Elle se construit entre individus des organisations : il s'agit alors de transformer une confiance institutionnelle (interorganisationnelle) imposée d'emblée en une confiance interindividuelle élaborée bilatéralement et basée sur la qualité des relations. Cette confiance implique, entre autres, le droit à l'erreur pour qu'un apprentissage mutuel et réciproque puisse être envisageable³⁸. La question qui se pose est alors de savoir si ce droit à l'erreur est toléré par les entreprises en pratique, dès lors qu'il va à l'encontre des impératifs de compétence et de flexibilité qui régissent et justifient la relation même.

37. Quélin B. et Barthélémy J. (2001), *L'externalisation stratégique*, in *L'art de la gestion des risques*, Les échos, Financial Times, Village Mondial.

38. Neuville J.-Ph. (1998), *Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel*, Revue Française de Gestion n° 119, juin-juillet-août, p. 15-24.

Selon Dejours³⁹, la confiance renvoie, non pas à des caractéristiques psychologiques des individus mais à des conditions éthiques ; elle tient à la visibilité que chacun offre de son comportement et des arrangements quotidiens qu'il met en œuvre ; à l'existence de règles morales communes qui assurent la prévisibilité et la régularité des comportements. Deux éléments complémentaires à la confiance sont l'équité et la réciprocité⁴⁰. Néanmoins, certains auteurs doutent de l'applicabilité de ces conditions dans le cadre de la relation spécifique de travail externalisé. Ainsi, pour Reynaud, la relation de travail est un jeu de coopération qui recouvre des échanges complexes rarement équilibrés, cette relation est empreinte d'une grande méfiance : ce jeu de coopération permet des stratégies opportunistes dans lesquelles les uns et les autres ne tiennent pas leurs engagements et, du fait de ces tentations opportunistes, la relation d'emploi est particulièrement difficile⁴¹. Une solution préconisée alors par Ducatte pour pallier ce problème est "l'indépendance en réseaux structurés", c'est-à-dire la réunion d'entrepreneurs indépendants en des réseaux structurés pour contrebalancer le pouvoir des donneurs d'ordre⁴². Cette solution permet d'envisager de façon plus réaliste une relation résiliaire bénéfique aux deux parties.

En réponse à cette problématique de la confiance, Ingham et Mothe ajoutent que les déterminants de l'apprentissage organisationnel dans les coopérations ne sont pas seulement de nature comportementale, mais aussi de nature structurelle : nature du savoir (tacite ou articulable, enseignable ou non, complexe ou simple, observable dans l'utilisation ou non...), expérience (capacité d'absorber l'information, structure de savoir préexistante) et mode de distribution des tâches entre partenaires dans la coopération⁴³. Soulignons à ce propos l'importance du rôle que peuvent jouer les NTIC dans la mémorisation et la transmission rapide, réciproque et pertinente des savoirs entre les partenaires dans un réseau, si tant est que les aspects humains et comportementaux de la relation soient satisfaisants pour les parties.

Nous voyons donc que, si le cadre coopératif présente un intérêt théorique évident pour favoriser flexibilité et apprentissage, sa mise en pratique est entachée de plusieurs conditions (comportementales, éthiques, structurelles) et son succès dans le cadre de relations de travail reste très hypothétique. Une piste de solution qui pourrait être explorée pour gérer le dilemme externalisation-apprentissage organisationnel est l'essaimage.

3.2 L'essaimage, apports et limites

« L'essaimage est un processus de création d'entreprises qui se caractérise par le développement d'une entité nouvelle par un salarié, qui quitte alors son entreprise, aidé dans sa démarche par son ancien employeur. »⁴⁴ Même si la réalité des pratiques d'essaimage sur le terrain montre une grande diversité, nous nous intéressons, dans le cadre qui nous préoccupe, à l'essaimage comme processus d'externalisation d'activités (développement stratégique de projets ayant une activité proche de celle de l'entreprise externalisatrice, développement d'un réseau, ce qui suppose la valorisation par l'entreprise des compétences détenues par les individus). Dans ce sens, l'essaimage est utilisé en externe pour développer des relations basées sur les synergies inter-entreprises, des éléments fédérateurs de futurs réseaux.

Notamment dans le cas d'essaimage d'activités (extrapreneuriat), les deux parties optent pour un partenariat de long terme, afin de bénéficier mutuellement de synergies complémentaires, que ce soit dans le cas d'une création spontanée, de sous-traitance par satellisation, d'abandon d'activités non rentables ou non stratégiques ou d'externalisation. Cette pratique est censée donner lieu au

39. Dejours Ch. (1993), *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, Futur Antérieur vol.16, n° 2, p. 41-52.

40. Capul J.Y. (1998), *Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise*, Cahiers Français n° 287, Management et Organisation des entreprises, juillet-septembre, p. 57-65.

41. Reynaud J.D. et Morin M.L. (1996), *L'entreprise dans la tourmente : que fait-elle de ses salariés ?* École de Paris du Management, lundi 5 décembre, compte rendu rédigé par Chevrier S.

42. Ducatte J.C. (1995), *Après la crise. L'entreprise post-taylorienne*, Les Éditions d'Organisation.

43. Ingham M. et Mothe C. (2000), *La coopération en recherche et développement. Les déterminants de l'apprentissage organisationnel*, Revue Française de Gestion n° 127, janvier-février, p. 71-80.

44. Daval H. (2000), *La valorisation des compétences au sein des PMI essaïmées : le cas du C.E.A.*, 5^e congrès international de la PME, 25, 26 et 27 octobre à Lille (AIREPME).

développement d'activités novatrices par l'entreprise essayée dans le cadre d'un partenariat stratégique, ce qui suppose le développement d'une stratégie de type gagnant-gagnant et l'élaboration par l'entreprise essayante d'un dispositif relativement souple pour mieux répondre aux besoins des essayés.

L'intérêt de cette pratique est que les essayés sont familiers avec la culture de l'entreprise essayante, cette dernière apporte à l'essayé son réseau de connaissances et lui permet d'apprendre chez et avec les autres. Les compétences acquises par les salariés au sein de l'entreprise essayante seront désormais exploitées par ceux qui les détiennent dans des structures plus flexibles et réactives. L'essaiage permet alors de conserver ces compétences et de les enrichir dans le cadre d'un réseau de proximité. Par ailleurs, les essayés vont généralement bénéficier indirectement de l'entreprise essayante dans le cadre d'un partenariat technologique. L'entreprise essayante pourra ainsi suivre à distance l'exploitation des compétences de l'essayé. De plus, lorsque la culture de l'entreprise est partagée, les relations personnelles et professionnelles s'en trouveront facilitées et il sera possible de développer une forme proche du mode réseau⁴⁵.

L'essaiage permettra donc la mise en place de stratégies relationnelles et de relations durables, surtout lorsque l'essayé ne fait pas bénéficier la concurrence de ses compétences. Seulement, avec le temps, l'essaiage annexe de l'organisation va être de plus en plus autonome et indépendant de l'entreprise essayante, surtout lorsque son activité connaît une forte croissance : de liens de sous-traitance, on va passer à une forme de co-traitance et de partenariat industriel, puis éventuellement à des relations ponctuelles. À terme, l'évolution des employés externalisés de l'état d'indépendance en précarité (lien commercial unique avec l'entreprise), à l'indépendance socialisée (liens commerciaux multiples)⁴⁶, si elle fortifie ces employés-entrepreneurs, elle diminue la pertinence des apprentissages inter-organisationnels et intra-organisationnels. L'essaiage ne peut donc constituer qu'une solution temporaire en termes d'apprentissages inter-organisationnels et de flexibilité. De même, cette solution ne peut être envisagée à l'infini puisqu'il arrivera forcément un moment où il n'y aura plus dans l'organisation d'employés à essayer (il ne restera que le noyau dur de dirigeants-décideurs, d'experts). Néanmoins, il faut garder à l'esprit que toute solution préconisée dans le paysage socio-économique actuel ne peut être que provisoire.

D'ailleurs, si les équilibres obtenus grâce à ces configurations et dans le cadre des configurations résilientes en général sont éphémères, c'est peut-être tant mieux, parce que les relations risquent de devenir si fortes et si ancrées dans un nouveau collectif de travail qu'elles remettraient en cause les motivations profondes qui les ont générés : si l'intention première de ces relations d'externalisation était la recherche de flexibilité, le collectif reconstruit en externe peut devenir fort au point d'inhiber cette flexibilité.

3.3 Synthèse et recommandations

En définitive, pour favoriser les apprentissages organisationnels dans un contexte d'externalisation, les pistes à explorer en raisonnant aussi bien en termes de gestion des ressources humaines qu'en termes de relations résilientes, passent nécessairement par des solutions personnalisées. Dans le premier cas, l'entreprise devrait dorénavant faire preuve d'une grande "proximité psychologique" vis-à-vis des employés et trouver des solutions et des moyens de motivation personnalisés pour les amener à s'impliquer dans des apprentissages payants pour l'entreprise et pour eux-mêmes⁴⁷. Le concept d'"employabilité" est d'ailleurs un exemple très parlant sur cette individualisation des rapports entreprise-employé. L'employabilité est l'engagement de l'entreprise dans la formation de l'employé, dans sa "mise en acceptabilité", à défaut d'une garantie d'emploi stable. Elle suppose une symétrie dans la relation entre un employé pris isolément et un employeur, sans passer nécessairement par un collectif intermédiaire⁴⁸.

45. Id.

46. Ducatte J.C. (1995), *Après la crise. L'entreprise post-taylorienne*, Les Éditions d'Organisation.

47. Morin P. (1995), *La grande mutation du travail et de l'emploi*, Les Éditions d'Organisation, 2^e édition.

48. Reynaud J.D. et Morin M.L. (1996), *L'entreprise dans la tourmente : que fait-elle de ses salariés ?* École de Paris du Management, lundi 5 décembre, compte rendu rédigé par Chevrier S.

L'entreprise peut aussi offrir aux individus des trajectoires professionnelles intéressantes, à défaut de carrières, car ces nouvelles relations instables ne sont pas forcément instantanées. Et d'ailleurs, à ce propos, on peut émettre l'hypothèse que l'entreprise devra paradoxalement miser sur les compétences et apprentissages individuels pour favoriser les apprentissages organisationnels. C'est d'une autre modalité d'apprentissage qu'il s'agira, sélective avant d'être collective et collective dans le sens transférable à la mémoire organisationnelle plutôt que dans le sens généralisable à tous les acteurs organisationnels. On peut d'ailleurs faire le constat qu'une littérature assez récente cautionne de plus en plus ces modalités individualisantes de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, Baumard appelle au respect de la singularité des individus et des groupes, véritable compétence distinctive lorsqu'on veut promouvoir le changement, au lieu de s'acharner à construire systématiquement une vision commune et donc, souvent, de substituer un cadre normatif à un autre⁴⁹. De même, Huber montre qu'un seul individu peut être à lui seul le moteur de l'apprentissage organisationnel lorsqu'il acquiert de nouveaux savoirs qui modifient le comportement de l'organisation⁵⁰.

Dans le second cas, c'est-à-dire dans le cadre d'une approche résiliale, nous avons vu que c'est essentiellement la qualité des interconnexions individuelles entre partenaires (responsables des unités externalisées et prestataires) qui est déterminante pour les apprentissages dans les relations résiliales. Mais si les rapports demeurent aussi cloisonnés entre personnes, il y a peu de chances que se développent des apprentissages pertinents dans le cadre de ces relations, à moins que les responsables d'unités voient l'utilité de diffuser leurs savoirs à toute l'organisation et acceptent de le faire, mais aussi que les autres membres organisationnels acceptent des apprentissages provenant de partenaires externes. Autrement dit, cette qualité relationnelle doit d'abord être diffusée et impulsée à tout le niveau intra-organisationnel, auprès du noyau dur d'employés stables dans l'entreprise, en favorisant des attitudes d'ouverture, de tolérance, de confiance et de coopération.

Par ailleurs, l'entreprise pourrait être amenée à investir dans des formes d'apprentissage locales, industrielles, sectorielles, dans la branche et/ou en partenariat avec d'autres employeurs, éventuellement de concert avec des établissements d'enseignement et de formation, les collectivités territoriales et l'État, et élargir ainsi le cercle du collectif, pour que les apprentissages successifs ou simultanés des individus rejaillissent sur l'organisation dans ce contexte de l'emploi atypique. Mais, nous y revenons, les chances que cet apprentissage se transmette à l'organisation dépendra aussi et dans une large mesure des structures organisationnelles internes et des dispositifs mis en place (à l'intention du noyau dur stable de l'entreprise) pour favoriser les apprentissages et les désapprentissage collectifs.

Mais n'oublions pas que, puisque ce développement des formes atypique de l'emploi semble irréversible, tout un travail de socialisation devra être mené en profondeur par les différents acteurs socio-économiques (l'État, les entreprises, les médias, etc.) dans le sens d'une reconnaissance sociale des nouvelles formes de l'emploi, mais aussi du hors-travail : plus les individus trouveront une légitimité sociale dans leurs investissements hors-travail et feront partie d'autres collectifs, plus ces activités leur donneront la compensation sociale et émotionnelle nécessaire pour trouver un équilibre social et envisager le collectif autrement. Cela exige notamment de la part des entreprises un effort considérable et de longue haleine et suppose qu'elles investissent plus activement, dans les années à venir, le domaine social et citoyen dans le sens large. De même, dans ces conditions, il semble indiqué pour les individus de faire l'apprentissage d'un autre rapport au travail et au temps : ils devraient accepter l'idée de contribuer à forger des apprentissages organisationnels durables, tout en tolérant l'idée de leur propre non-durabilité dans l'entreprise. Mais cela suppose la démonstration permanente, par cette dernière, aux salariés, de leur intérêt à jouer positivement le jeu d'une carrière à rebonds⁵¹ et la mise en œuvre d'incitations telles que la réciprocité des apprentissages, des garanties d'employabilité auprès d'autres entreprises, etc.

49. Baumard Ph. (1995), *Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, numéro spécial *Les Chemins du Savoir de l'Entreprise*, p. 49-57.

50. Huber G.P. (1991), *Organizational Learning : The Contributing Processes and The Literatures*, Organization Science, vol. 2, n° 1, p. 88-115.

51. Gélihier O. et Pateyron E. (2000), *La Nouvelle Économie du 21^e siècle, les 28 règles du jeu*, Economica.

Conclusion

En conclusion, nous pensons qu'à l'avenir, il faudra interroger de nouveaux modes d'acquisition et de transmission des savoirs individuels et collectifs dans ce nouveau contexte de l'externalisation et du travail atypique en général, en gardant à l'esprit que :

- l'apprentissage, quelle que soit sa nature, implique toujours le droit à l'erreur et le bénéfice du doute pour les employés externalisés, pour que le concept de confiance puisse être opératoire dans ce type de relations ;
- l'externalisation n'est pas nécessairement négative, elle peut apporter la cassure culturelle nécessaire pour activer les processus d'apprentissage et de désapprentissage organisationnels, en introduisant des situations de tensions créatives telles que l'exposition à d'autres contextes culturels ou l'introduction de profils déviants⁵². Néanmoins, le poids des facteurs culturels nationaux sera déterminant dans la mise en œuvre de cette pratique d'externalisation et, surtout, dans l'opérationnalité du concept de confiance ;
- le sens du mot "collectif" lui-même doit être revisité. Il pourrait s'entendre désormais comme "à plusieurs" et non comme "ensemble" et la nuance, fondamentale, souligne tout le poids que les individualités pourront être amenées à jouer dans ce processus⁵³. Par ailleurs, on ne peut plus parler d'un collectif de travail, mais de collectifs multiples, pluriels, volatiles, qui se constituent et se reconstituent en permanence ;
- les nouveaux contextes de travail appellent à une révision du contenu des enseignements et des formations individuelles qui, jusque-là, ne font que socialiser les individus pour une bonne intégration dans le milieu de l'entreprise, alors que les collectifs pour lesquelles elles les socialisent risquent de ne plus être là ou d'avoir dorénavant un entendement différent.

Pour finir, nous dirons que nos sociétés sont aujourd'hui de plus en plus individualistes et individualisantes. Mais cela n'empêche pas les individus qui en font partie de toujours vouloir faire et construire des choses ensemble. Si l'entreprise est une réalité différenciée ou distincte de la société globale, les hommes qui en font partie sont les mêmes : ils tendront, presque spontanément, au retour à des formes d'intelligence collective. Et c'est surtout sur cela qu'il faut gager pour que le concept d'apprentissage organisationnel puisse encore tenir la route. Mais pour pouvoir tenir ce pari, il nous semble nécessaire que les entreprises reviennent sur des modes de gestion des individus moins déshumanisants (moins précarisants, moins marginalisants, moins aliénants), ce qui exige une réflexion fondamentale à mener par les dirigeants d'entreprises quant aux "modèles" de base qui guident leurs décisions. Toute la question est justement de savoir si les dirigeants sont prêts à prendre ce genre de recul.

Ce travail nous a permis, en nous plaçant dans une optique de création de valeur pour l'entreprise, d'explorer les possibilités d'apprentissages organisationnels dans un contexte d'externalisation. Mais à l'issue de ce travail, nous pensons être justement en droit d'interroger l'opérationnalité du concept de valeur utilisé de façon partielle. En l'occurrence, faut-il parler de stratégie ou de stratégies GRH ? Dès lors que les stratégies se multiplient, certaines cherchant à réduire les coûts afférents aux hommes et à assurer la flexibilité numérique, d'autres cherchant à motiver pour obtenir le meilleur du salarié, d'autres encore cherchant à capitaliser les savoirs des uns et des autres et à en dégager des synergies, peut-il y avoir création de valeur globale et significative pour l'entreprise ? Peut-on échapper à la contradiction ? D'un autre côté, si l'on ne cherche pas à créer de la valeur pour les employés aussi (au même titre que pour les actionnaires, les clients, etc.), y a-t-il vraiment création de valeur ? Enfin, cette problématique rappelle, s'il en était encore besoin, que la stratégie GRH est (ou doit être) l'une des facettes de la stratégie d'entreprise, non une sous-stratégie ou une stratégie "secondaire" fonctionnant par a-coups à la traîne des autres décisions stratégiques.

52. (de) La Ville V.I. (1998), *Les nouvelles dimensions du management*, Cahiers Français n° 287, " Management et Organisation des entreprises ", juillet-septembre, p. 96-104.

53. Cf. Ducatte J.C. (1995), *Après la crise. L'entreprise post-taylorienne*, Les Éditions d'Organisation.

Bibliographie

- Baumard Ph.** (1995), "Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, numéro spécial, *Les Chemins du Savoir de l'Entreprise*, p. 49-57.
- Boisot M. et Mack M.** (1995), "Stratégie technologique et destruction créatrice", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 4 -19.
- Capul J.-Y.** (1998), "Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise", *Cahiers Français n° 287*, "Management et Organisation des entreprises", juillet-septembre, p. 57-65.
- Castro J.L., Guerin F. et Lauriol J.** (1998), "Le 'modèle des 3 C' en question", *Revue Française de Gestion n° 118*, mars-avril-mai, p. 75-89.
- Clergue G.** (1997), "L'apprentissage de la complexité", *Éd. Hermès, Paris*.
- Coudert I. et Leyronas Ch.** (1996), "L'apprentissage relationnel comme élément de genèse et de dynamique de l'organisation en réseau", Aix-en-provence, 14-15 septembre.
- Daval H.** (2000), "La valorisation des compétences au sein des PMI essayées : le cas du C.E.A.", *5^e congrès international de la PME*, 25, 26 et 27 octobre à Lille (AIREPME).
- Dejours Ch.** (1993), "Coopération et construction de l'identité en situation de travail", *Futur Antérieur* vol. 16, n° 2, p. 41-52.
- Divry Ch., Debuissou S. et Torre A.** (1998), "Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation", *Revue Française de Gestion N° 118*, mars-avril-mai, p. 115-127.
- Dodgson M.** (1993), "Organizational Learning : A Review of Some Literature", *Organization Studies*, vol.14, n° 3, p. 375-394.
- Ducatte J.C.** (1995), "Après la crise. L'entreprise post-taylorienne", *Les Éditions d'Organisation*.
- Favereau O.** (1989), "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, p. 273-328.
- Favereau O. et Thevenot L.** (1991), "Règles, coordination et apprentissage : relecture de trois théories institutionnalistes de l'entreprise", colloque C. GUIDE, Marseille, 19-20 septembre
- Gélinier O. et Pateyron E.** (2000), "La nouvelle économie du 21^e siècle, les 28 règles du jeu", *Economica*.
- Gosse B., Sargis C. et Sprimont P.A.** (2000), "Les stratégies d'externalisation : opérationnalisation et changements organisationnels", *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, avril.
- Grozellier A.M.** (1998), "Pour en finir avec la fin du travail", *Édition de L'Atelier*.
- Handy Ch.** (1996), "L'âge de déraison", *Village Mondial*.
- Huault I.** (1998), "Les nouvelles dimensions du management. La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations", *Cahiers Français n° 287*, *Management et Organisation des entreprises*", juillet-septembre, p. 73-78.
- Huber G.P.** (1991), "Organizational Learning : The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, vol. 2, n°1, p. 88-115.
- Ingham M. et Mothe C.** (2000), "La coopération en recherche et développement. Les déterminants de l'apprentissage organisationnel", *Revue Française de Gestion n° 127*, janvier-février, p. 71-80.
- Jacot J.H.** (1994), "Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation", *PUL*.
- Koenig G.** (1996), "Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages", *Nathan*.
- Kogut B.** (1988), "Joint Ventures : theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, p. 319-332.
- Landier H.** (1991), "Vers l'entreprise intelligente", *Calmann-Lévy*.
- Lauriol J.** (1994), "Management stratégique : repères pour une fin de siècle", *Gestion*, vol.19,n°4, décembre, p. 59-71.
- (de) La Ville V.I.** (1998), "Les nouvelles dimensions du management", *Cahiers Français n° 287*, "Management et Organisation des entreprises", juillet-septembre, p. 96-104.
- Le Goff J.P.** (1999), "La barbarie douce", *Éditions La Découverte*, "Sur le vif".
- Morin P.** (1995), "La grande mutation du travail et de l'emploi", *Éditions d'Organisation*, 2^e édition.
- Neuville J.Ph.** (1998), "Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion n° 119*, juin-juillet-août, p. 15-24.
- Paysant M. et Batty F.** (1995), "Travail salarié, travail indépendant", *Dominos Flammarion*.

- Quélin B. et Barthélémy J.** (2001), "L'externalisation stratégique" in *L'art de la gestion des risques*, *Les Échos*, *Financial Times*, *Village Mondial*.
- Quinn J.B.** (1994), "L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie", *Dunod*. École de Paris du Management, lundi 5 décembre, compte rendu rédigé par Chevrier S.
- Reynaud J.-D. et Morin M.L.** (1996), "L'entreprise dans la tourmente : que fait-elle de ses salariés ?"
- Rocheffort R.** (1997), "Le consommateur entrepreneur", *Éditions Odile Jacob*.
- Sargis C.** (2000), "Les processus d'identification des compétences clés : proposition d'un mode opératoire", *Les Cahiers de Recherche CLAREE*.
- Senge P.** (1991), "La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent", *First*, Paris.
- Tampoe M.** (1994), "Exploiting the Core Competences of Your organization", *Long Range Planning*, vol.27, n° 2, p. 66-77.
- Veltz P. et Zarifian P.** (1993), "Vers de nouveaux modèles d'organisation ?", *Sociologie du Travail*, n° 1/93, p. 44-67.
- Weiss D.** (1994), "Les nouvelles frontières de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 38-49.