

A quoi sert la gestion des compétences ?

De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles

François PICHAULT, Professeur
HEC - Ecole de gestion de l'Université de Liège
f.pichault@ulg.ac.be

Anne DEPREZ
IWEPS

Introduction

La gestion des compétences est souvent présentée comme un moyen d'articuler les préoccupations de développement personnel et les impératifs de flexibilité de l'organisation ; on est donc logiquement en droit d'attendre un certain « effet » des démarches de gestion de compétences sur les trajectoires professionnelles des personnes concernées. Cependant, la recherche empirique a montré combien la gestion des compétences constitue dans les faits une réalité multiforme, la diversité des formes concrètes dépendant de la manière dont l'équipe dirigeante fait face aux tensions principales que suscite l'introduction d'un mode de gestion des compétences dans l'entreprise (voir à ce sujet Estellat, 2003 ; Lozière, 2006).

Notre réflexion sur les possibilités d'articulation entre gestion des compétences et trajectoires individuelles se décline en quatre temps. Dans un premier temps, un rappel tiré de la littérature normative nous permettra de tracer les contours de ce qui pourrait constituer un idéal-type de la démarche de gestion des compétences. Dans un deuxième temps, une typologie des dispositifs de gestion des compétences sera proposée, sur la base de travaux empiriques antérieurs. Dans un troisième temps, notre propos sera d'élaborer des hypothèses de recherche relatives à l'impact que chaque type de démarche est susceptible d'avoir sur le devenir professionnel des individus concernés. Dans un quatrième temps, nos hypothèses seront testées à l'aide d'une trentaine d'entretiens approfondis au sein de trois entreprises présentant des traits contrastés en matière de gestion des compétences. La discussion des résultats nous permettra, dans un cinquième temps, d'effectuer un retour nuancé aux hypothèses de départ et d'avancer, en lieu et place de celles-ci, la proposition générale d'une dynamique de co-construction des trajectoires par l'interaction évolutive entre dispositif de gestion des compétences, variables individuelles et variables organisationnelles. Nous proposerons, en guise de conclusion, plusieurs pistes de recherche susceptibles d'expliquer le poids respectif de ces variables dans la dynamique de co-construction.

1. La gestion des compétences comme rhétorique managériale

La démarche compétences fait désormais partie du paysage quotidien de la GRH dans un nombre croissant d'entreprises. Il est en effet devenu banal de dire que la simple possession d'une qualification initiale par les collaborateurs ne confère plus aux entreprises les moyens d'assurer leur compétitivité. Elles doivent désormais recevoir la garantie qu'une fois en situation, les salariés pourront mobiliser une série de savoirs nécessaires à la qualité de leurs prestations, notamment face à l'imprévu et dans des situations critiques.

Il est donc entendu que les compétences constituent « un savoir-faire opérationnel validé » (Meignant, 1995) et que la démarche compétence s'inscrit dans la perspective d'une organisation qualifiante (Zarifian, 2001), qui permet d'articuler harmonieusement les ambitions de développement personnel des individus et le progrès de l'organisation dans son ensemble. La théorie de la dépendance des ressources (Lawler & Ledford, 1992 ; Beatty & Schneider, 1997; Guest, 1997) vient à point nommé pour affirmer que le développement du potentiel des collaborateurs peut directement influencer la performance de l'entreprise. Une sorte d'image d'Epinal de la démarche compétences se dégage de cette littérature normative, dans laquelle il s'agit de « capturer » les ressources propres de chaque collaborateur pour les soumettre à un ensemble articulé d'actions managériales (depuis l'embauche jusqu'à la mobilité, en passant par l'évaluation, voire la rémunération), reposant sur des dispositifs de gestion de plus en plus élaborés (bilans, référentiels, *assessment centres*, etc.). Ces ressources mobilisables en situation concrète sont définies par des qualités génériques de savoir-être telles que le sens de l'initiative, l'autonomie, la prise de risque, la capacité de réaction, d'innovation, l'écoute, etc.

Quatre variables peuvent nous aider à cerner cette image d'Epinal :

- le primat d'une logique de développement individuel sur la logique poste ;
- le caractère intégré de la démarche (plusieurs variables de GRH sont concernées simultanément, telles que l'évaluation, la formation et la carrière);
- sa formalisation, c'est-à-dire le recours à des outils et des dispositifs de gestion précis, parmi lesquels le référentiel de compétences ;
- la priorité accordée aux compétences génériques transposables d'une situation professionnelle à l'autre.

Un rapide survol des travaux empiriques existant en la matière permet de relever un étonnant paradoxe entre, d'une part, la quasi-omniprésence de la thématique des compétences dans les réflexions entourant l'avenir du travail, et, d'autre part, le faible degré d'intégration des pratiques de management par les compétences au sein des politiques de GRH des entreprises. Selon l'étude de Colin et Grasser (2007), exploitant les données de l'enquête REPONSE 2005 (2978 interviews de DRH ou assimilés), seuls 11% des établissements français présentent des pratiques de gestion des compétences intégrées¹, alors que la majorité de leurs responsables RH affirment mettre en oeuvre, d'une manière ou d'une autre, la gestion des compétences. La même étude relève qu'à peine 29% des établissements français disposent d'un référentiel de compétences, révélant ainsi le faible niveau de formalisation des démarches. Le degré d'intégration et le degré de formalisation varient très fortement d'un secteur à l'autre ainsi qu'en fonction de la taille des établissements.

¹ Les auteurs considèrent comme intégrée une démarche de gestion des compétences reposant sur des entretiens d'évaluation réguliers, ces derniers conditionnant les décisions de promotion et de formation, avec un effort financier significatif en matière de formation.

En Belgique, une enquête sur les pratiques de GRH dans une centaine d'entreprises (Berenschot, 2006) montre que parmi les établissements s'étant lancés dans une démarche compétences, seuls 10% d'entre eux le font dans la perspective d'un développement de l'employabilité individuelle et que 46% d'entre eux restent dominés par des pratiques de GRH informelles.

2. Une typologie des dispositifs de gestion des compétences

Lors d'une recherche précédente (Antoine *et al.*, 2006) nous avons dégagé, sur la base d'études de cas approfondies dans les secteurs de la sidérurgie, de la banque et des call-centers, 3 configurations types de gestion des compétences². Nous les proposons à titre exploratoire, sans prétendre avoir ainsi épuisé la diversité des situations possibles. Dans une perspective contextualiste (Pettigrew, 1987, Brouwers *et al.*, 1997), ces configurations se caractérisent non seulement par des *contenus* différents (degré inégal d'intégration et de formalisation, primauté variable des logiques de développement individuel et des compétences génériques), mais également par des *contextes* d'émergence spécifiques et par des *processus* (c'est-à-dire des manières de conduire le projet de changement) diversifiés.

1. la *machine modernisée*, où démarche est très formalisée et intégrée, centrée sur des compétences spécifiques, privilégiant une logique de poste et non de développement individuel, dans un contexte d'organisation mécaniste (Mintzberg, 1982) en profonde restructuration, avec une régulation sociale très forte impliquant un style de management « politique » (Pichault, 1996) marqué par d'intenses activités de négociation ;
2. la *croisade*, où la démarche est à la fois formalisée, relativement intégrée et orientée vers le développement individuel, basée sur des compétences génériques, dans un contexte de marché interne du travail assez large et de marché économique stable, où il est possible de mener une stratégie de différenciation (Porter, 1980), une fois que celle-ci est portée par un style de management « visionnaire » ou encore « transformationnel » (Bryman, 1992).
3. le *chaos management*, où la démarche est peu formalisée, peu intégrée, centrée sur le poste de travail et la possession de compétences génériques, dans un contexte de marché instable et de faible régulation sociale, marqué par l'intervention massive des partenaires d'affaires (fournisseurs, clients) dans la gestion quotidienne —situation que l'on peut qualifier avec Hedlund (1986) d'hétérarchie— et la multiplication d'initiatives émergentes en matière de gestion des compétences.

² Les cas qui constitueront le contexte d'observation des trajectoires individuelles au cœur de cet article sont issus de deux études commanditées par l'Institut wallon d'évaluation, de prospective et de statistique et ont été sélectionnés de manière à diversifier les variables de contexte externe les plus faciles à appréhender *a priori* : l'appartenance sectorielle (renvoyant au degré de régulation sociale, à la prégnance des instances de négociation collective et à l'état du marché du travail propre à ce secteur, cf. Zimmerman, 2000) et le degré « d'ouverture » de la structure organisationnelle, reflétant le degré de soumission aux interventions des donneurs d'ordres. Trois techniques ont été utilisées de manière complémentaire : de 15 à 20 entretiens semi-directifs auprès de responsables de la DRH, des membres de la ligne hiérarchique, des travailleurs concernés, des partenaires sociaux et d'acteurs historiques ayant participé à la conception et la mise en place de la démarche compétences, complétés par de l'analyse documentaire (conventions, outils, dispositifs, enquête de satisfaction, normes qualité, etc.), et de l'observation participante des situations de travail.

On trouvera ci-après une brève présentation des cas ayant servi à dégager les 3 configurations types. Ces cas constitueront le contexte d'observation des trajectoires individuelles au cœur du présent article.

Le cas Lamino (machine modernisée)

Lamino est une unité d'exploitation sidérurgique composée de 200 ouvriers faiblement qualifiés. L'entreprise fait partie de la société Fabricock, intégrée au groupe Acer. Elle occupe une place charnière dans l'ensemble de la composante belge du groupe Acer, en préparant les productions issues du chaud pour les différents traitements de l'acier en produits finaux.

La démarche de gestion des compétences est introduite par la direction dans un contexte de rationalisation (plusieurs plans de restructuration successifs). Dans un marché particulièrement hostile, face à une forte baisse de la demande, la démarche a pour premier objectif l'amélioration de la productivité et de la rentabilité par le décloisonnement des métiers (équipes mixtes production – maintenance, fusionnant deux métiers jusqu'ici clairement distincts) et l'augmentation de la polyvalence du personnel. Pour les ouvriers, elle ouvre des perspectives d'évolution de carrière, des possibilités d'enrichissement professionnel et de progression salariale.

La démarche est caractérisée par un contenu très structuré qu'atteste la mise au point d'une panoplie d'outils et de procédures (carnet de développement, tableau de rémunération des compétences, référentiel de compétences, ...)

Bien que développée à l'initiative du groupe, la démarche est fondée sur un processus négocié entre les parties patronale et syndicale. Un groupe de travail, piloté par le groupe du site, conçoit une première ébauche du système à mettre en place. Dès le départ, il estime indispensable de valoriser l'acquisition des compétences par la rémunération en vue de favoriser l'adhésion du personnel au projet, ce qui va inévitablement conduire à une forte croissance des coûts salariaux. Cependant, en anticipant d'éventuelles difficultés avec la délégation syndicale, il convient très vite de ne pas lier la rémunération au savoir-être, considéré comme difficilement évaluable. Les compétences prises en compte sont donc essentiellement d'ordre technique.

Les résultats de la négociation avec la partie syndicale sont fixés dans un accord global, qui consacre notamment le principe d'une participation volontaire des travailleurs à la démarche. Toutefois, début 2002, une nouvelle restructuration imposée par le groupe ainsi que les écueils constatés dans l'application du système compétences (flambée de la masse salariale) rendent nécessaire l'élaboration d'un second accord. Désormais, le périmètre d'application de la démarche s'étend à l'ensemble des travailleurs et ne se limite plus aux seuls volontaires. Les négociations entre les partenaires sociaux durent plus d'un an et demi. Les syndicats cherchent alors à imposer des garde-fous au dispositif en évitant les exclusions, en objectivant les procédures... tout en jouant un rôle de défense et de protection des situations individuelles (reconnaissance des compétences initiales) et en intervenant en cas de litige.

Il faut noter que durant l'ensemble du processus, malgré certaines revendications syndicales non satisfaites, la démarche compétences n'a entraîné aucune grève au sein de Lamino, ni au sein de la société Fabricock.

Le cas Telebank (croisade)

Telebank est un centre d'appels d'une grande société bancaire, qui compte environ 150 collaborateurs. La démarche de gestion des compétences y est développée dans un contexte de fusion entre deux grandes banques aboutissant à la création de Banco Group, devenu un leaders sur le marché des produits financiers. Avant fusion, chaque banque recourait à son propre centre d'appels, l'un interne, l'autre externe à la banque. Lors de la fusion, il fut décidé d'intégrer le centre d'appels à l'intérieur de Banco Group, étant donné le caractère commercialement sensible de l'activité de « banquier à distance ».

Télébank est structuré autour de deux activités principales : le *Daily Banking* et le *Competence Center*. Le *Daily Banking* est le département le plus important en termes d'effectifs. Il compte environ 90 travailleurs, la majorité d'entre eux disposant d'un diplôme d'études supérieures. Ses conseillers sont chargés de donner des informations sur les produits et services et de réaliser les opérations courantes. Leur rôle se situe donc au niveau du *front-office*. Le *Competence Center* compte quant à lui 60 travailleurs dont 40 sont spécialisés en placements/invest et 20 en assurances/crédits. Ils réalisent des transactions boursières, donnent des conseils en placement, réalisent des

contrats d'assurance, répondent à des questions pointues, ... Leur travail, à plus haute valeur ajoutée, s'apparente à celui du *back-office* d'une agence.

Le contenu de la démarche de gestion des compétences initiée par la direction du centre d'appels peut être qualifié d'individualisant. Il s'agit de renforcer le développement de la polyvalence et la proactivité des opérateurs. Concrètement, le *coaching* est renforcé (trois entretiens de fonctionnement par an et un monitoring continu des appels débouchant sur des actions de remédiation) et une base de données enregistre les données relatives aux formations et aux évaluations des travailleurs. La formation est développée en interne et la mobilité encouragée.

La démarche de gestion des compétences de Telebank constitue essentiellement un processus piloté par la direction, sans guère d'implication de la hiérarchie ou des partenaires sociaux. Le centre d'appels fonctionne de manière assez souple, avec une prédominance des relations interpersonnelles entre juniors et seniors, contrastant avec le contexte plus rigide et procédurier de Banco Group. Si le taux de syndicalisation est très élevé au sein de Banco Group, il est quasiment insignifiant au sein du centre d'appels (en raison notamment du fait qu'une partie importante du personnel provient du centre d'appels antérieurement externe). Néanmoins, une fois que les syndicats de Banco Group apprennent l'existence du programme *Evaluation Manager* (outil spécifique au call center), ils exigent d'être davantage informés sur ses finalités. Il s'agit donc de les convaincre que le dispositif n'a pas pour objectif l'évaluation des prestations individuelles —le système d'appréciation existant faisant partie d'une convention collective— mais bien le suivi du développement des collaborateurs. La direction de Telebank parvient à faire preuve en la matière d'une grande force de conviction.

Depuis son intégration à la banque, Telebank est amenée à se coordonner avec les services de gestion des ressources humaines de Banco Group. En outre, la banque dispose sur son intranet d'un *open-job market* où tous les collaborateurs peuvent consulter les fonctions vacantes et présenter leur candidature. L'existence de ce marché interne du travail pose un sérieux problème au management du centre d'appels puisqu'elle se traduit par une augmentation significative du turnover, la migration d'opérateurs n'étant pas compensée par l'arrivée de travailleurs issus d'autres entités de la banque. L'intranet du groupe permet par ailleurs à chaque collaborateur d'avoir accès à l'offre de formations du groupe et de composer ainsi son propre « panier » de cours en ligne, pas toujours en phase avec les préoccupations stratégiques du centre d'appels.

La direction de Telebank, en promouvant qualité et proactivité, affiche sa volonté de se positionner comme partenaire à part entière du réseau d'agences. Elle poursuit une stratégie de différenciation, autour de la notion de banque à distance. Elle justifie ainsi l'existence du call center et montre que celui-ci ne doit pas être considéré comme un simple centre de coût. Elle parvient ainsi, malgré deux années de suite de baisse de l'activité, à négocier avec Banco Group —entré depuis peu dans une phase de rationalisation et de compression des coûts— le maintien du volume de l'emploi et surtout la possibilité, exclusive au sein de la banque, de proposer des contrats à durée indéterminée dès l'embauche. L'argumentaire utilisé repose sur la nécessité de lutter contre le turnover afin de développer la qualité du service à la clientèle.

Le cas Contact4U (chaos management)

Contact4U est un centre d'appels externe, comptant une cinquantaine de postes à faible qualification, sans présence syndicale. Les variations d'activité de la société sont très importantes. A certains moments, ses locaux sont saturés, ce qui freine la signature de nouveaux contrats. Mais à d'autres moments, elle est obligée de diminuer drastiquement sa force de travail. Il s'agit donc d'un contexte de forte instabilité. La société tente de se distinguer des autres centres d'appels en mettant en évidence la relation de proximité qu'elle entretient avec ses clients. Sa taille relativement réduite et sa situation géographique permettent aux donneurs d'ordre d'être beaucoup plus investis dans la gestion de la mission. L'entreprise a également élargi la gamme de services offerts et met à disposition des opérateurs *insourcés*, c'est-à-dire travaillant dans les locaux du donneur d'ordres.

Il n'existe pas de service des ressources humaines chez Contact4U. La gestion des ressources humaines est assurée conjointement par l'ensemble de l'encadrement et la direction du centre d'appels. En termes de contenu, aucune définition explicite de la notion de compétence n'existe dans la société.

Composée d'initiatives juxtaposées et issues de protagonistes différents, la gestion des compétences est, jusqu'à présent, très informelle et caractérisées par des processus émergents assez disparates.

En effet, plusieurs acteurs influents opèrent en matière de gestion des compétences. Tout d'abord, mentionnons le Comité de Direction qui élabore la stratégie de l'entreprise. En son sein, certains sont partisans du développement

d'une véritable politique de gestion des compétences qui devrait porter à la fois sur le développement des compétences linguistiques et orthographiques, des compétences comportementales et des compétences spécialisées du personnel. Cette politique permettrait de stabiliser l'équipe et de conserver en son sein les meilleurs éléments. Toutefois, les représentants des actionnaires au sein du Comité de direction ne soutiennent guère cette politique de *mass-customization*, synonyme d'élévation des frais. Le discours sur la gestion des compétences n'est, jusqu'à présent, appuyé que par une seule action tangible : la cellule formation, composée de deux membres du personnel, un superviseur et un junior, et responsable à la fois de formation initiale et de la formation continue.

Ensuite, on peut observer des pratiques de gestion des compétences communes aux superviseurs et d'autres spécifiques à chacun d'eux. A cet égard, ils développent notamment des outils d'évaluation quantitative (statistiques individuelles) et qualitative (informelle) de l'activité de leurs collaborateurs. Leur principal objectif est de respecter le contrat établi avec le client, centré soit sur la qualité du service, soit sur le coût. Les compétences à mobiliser diffèrent selon ces critères. Le travailleur n'est jamais au courant de l'existence de ce processus d'évaluation : il n'en est averti qu'en cas de résultats négatifs.

Par ailleurs, la création récente d'un nouveau site commercial et de production ayant peu de contacts avec la maison-mère a entraîné le recrutement d'un nouveau manager qui développe une organisation du travail et une gestion des ressources humaines spécifiques (axées tantôt sur la rapidité d'exécution, tantôt sur la qualité du service et les compétences rédactionnelles), non coordonnées avec le reste de l'entreprise.

L'agence d'intérim qui vient d'obtenir la gestion complète et exclusive du processus de recrutement, définit, au cas par cas, les compétences requises en fonction du type de mission demandée.

Enfin, on peut considérer qu'une dernière démarche de gestion des compétences est portée par chaque donneur d'ordres pour lequel la société travaille. On constate, en effet, une ingérence variable mais souvent importante de ce dernier sur plusieurs pratiques clés telles que la formation ou l'évaluation. Les mécanismes de contrôle varient également d'un donneur d'ordres à l'autre : certains se contentent d'une lecture sporadique des rapports d'activités alors que d'autres se rendent fréquemment sur le lieux d'activité et vont, dans certains cas, jusqu'à auditer régulièrement l'organisation du centre d'appels afin de s'assurer, selon leurs propres critères, de la qualité du service fourni.

A l'heure actuelle, la société connaît une forte baisse de ses activités, surtout au niveau du département *outbound*, en raison de l'arrivée massive de centres d'appels en provenance de pays à bas salaires. Les missions *outbound* sont désormais réalisées soit par le personnel en charge des missions *inbound*, soit par des intérimaires recrutés pour la cause. Le département *inbound* accuse également une perte importante d'activités. L'entreprise entre dans une période de restructuration avec son lot de licenciements (fin de tous les contrats à durée déterminée et intérimaires et licenciement de 15 CDI). Les deux types d'activités sont regroupés dans une cellule *In/Out*.

Simultanément, un nouveau contrat est signé avec une grande société de téléphonie, Télécom. Il s'agit d'une mission *inbound* qui consiste à prendre en charge une partie des appels clients vers le *helpdesk* ADSL. Cette mission nécessite des profils plus techniques que le profil d'opérateurs « classiques » et prévoit des salaires supérieurs. Elle donne lieu à la création d'une cellule *ad hoc*. Le contrat se caractérise par la présence très régulière du donneur d'ordres dans les bureaux de Contact4U. La fonction de superviseur au sein de la cellule se professionnalise. Le donneur d'ordres coache de manière régulière les responsables en place (atteinte des résultats, motivation des équipes, évaluation des opérateurs, etc). Ces derniers ont également la possibilité de participer aux formations prévues à leur intention chez Télécom. Le volume d'activité de la cellule va sans cesse croissant et représente, en un an à peine, plus de 80 % du personnel et du chiffre d'affaires de Contact4U.

3. L'hypothèse du modelage des trajectoires individuelles

L'objet de recherche envisagée dans le présent article consiste à explorer l'influence potentielle des démarches de gestion des compétences sur les trajectoires individuelles. En d'autres termes, la question est de savoir si les diverses configurations que peut prendre la démarche de gestion des compétences sont susceptibles de « modeler », dans une certaine mesure, les trajectoires effectives des individus concernés par cette même démarche.

Pour rappel, la notion de configuration type recouvre ici non seulement le *contenu* de la démarche de gestion des compétences, mais également le *contexte* dans lequel elle s'inscrit (rationalisation, fusion, instabilité, etc.) et le *processus* par lequel elle se déploie (négocié, piloté, émergent, etc.). Il s'agit donc d'explorer les interactions entre ces trois catégories de variables et l'évolution des trajectoires individuelles.

3.1. Carrières traditionnelles et carrières « nomades »

Dans l'ouvrage collectif "*Handbook of career theory*" (Arthur *et al.*, 1989), Moss-Kanter élabore une distinction entre trois modèles de carrière : la carrière *organisationnelle* (ou bureaucratique), articulée autour d'une logique de stabilisation dans l'organisation et/ou d'avancement (hiérarchique), la carrière *professionnelle*, articulée autour d'une logique d'accomplissement d'un projet professionnel personnel, et la carrière *marchande* (ou entrepreneuriale), correspondant à une logique d'optimisation des investissements consentis en vue de valoriser sa force de travail. Ces trois modèles de carrière trouvent leurs origines dans la distinction de trois espaces particuliers caractéristiques de tout rapport salarial : le salarié se définit effectivement en fonction d'une organisation qui l'emploie, d'un métier ou d'une spécialité qui l'insère dans la division sociale du travail et la circulation du travail est organisée à partir d'un marché du travail. Plusieurs auteurs (Arthur *et al.*, 1996 ; Cadin *et al.*, 2003) défendent l'idée selon laquelle le modèle marchand serait en train de devenir le nouveau modèle de référence, au détriment des deux autres.

Le travail conceptuel réalisé par Cadin *et al.* (2003) aboutit à distinguer cinq grandes catégories d'individus poursuivant des formes de carrière diversifiées, dont deux seulement s'apparentent à la figure de la carrière organisationnelle. Les auteurs proposent ainsi de différencier :

- les *sédentaires* ou les *carrières organisationnelles classiques*. Ces carrières se déroulent en majorité dans une même organisation, avec une alternance de mobilités verticales et horizontales dans des domaines d'activité proches, en fonction des opportunités offertes par la structure.
- les *migrants* ou la *navigation dans un périmètre organisationnel*. Ces carrières s'effectuent au sein d'un même périmètre organisationnel, mais se basent sur des mobilités internes fréquentes, impliquant des réorientations en termes de métier et des ajustements face à des changements d'environnement importants. On met en évidence ici des transitions originales, moins organisées et sécurisantes que dans la carrière sédentaire.
- les *itinérants* ou la *logique de métier*. Cette catégorie regroupe des salariés dont la carrière est centrée autour d'un métier ou d'un secteur d'activité bien défini, et qui changent fréquemment d'employeurs afin de renforcer leur expérience et gagner en responsabilité. Ces parcours ne se dérouleraient pas sans difficultés, notamment au travers de l'accumulation de contrats à durée déterminée dans des domaines peu qualifiés.
- les *frontaliers* ou l'*aller-retour organisation-marché*. Pour les auteurs, ce groupe rassemble des personnes naviguant entre plusieurs statuts, salarié ou indépendant, que ce soit de façon successive ou cumulative. Ils manifestent une forte autonomie vis-à-vis de leurs employeurs, mais s'identifient à une industrie ou un métier. Chaque mobilité tire avantage des inscriptions organisationnelles précédentes qui confèrent des ressources (en termes de compétences techniques, de relations, de portefeuilles de clients, etc.) qui sont réutilisées.
- les *nomades* ou une *carrière sans filet*. Cette dernière catégorie désigne des individus et des formes de carrière les plus « risquées » et les plus proches de l'idée d'une indépendance des

individus vis-à-vis des organisations. Ce groupe s'affranchit en effet des frontières organisationnelles, soit en par une volonté de privilégier l'auto-emploi, soit par un effet de contexte les ayant mené à vivre plusieurs reconversions radicales. Ces parcours s'effectuent en marge des organisations : l'implication ne peut y être qu'éphémère.

Nous proposons d'articuler, dans le tableau ci-dessous, la typologie des modèles de carrière et celle des trajectoires.

Tableau 1 : Modèles de carrière

	Modèle organisationnel	Modèle professionnel	Modèle marchand
Espace de référence	L'entreprise	Le groupe professionnel	Le marché du travail
Logique de progression	Evolution hiérarchique et/ou intégration à long terme	Augmentation de la « professionnalité »	Opportunités salariales, maximisation du profit personnel
Lien à l'employeur	Fort, grande loyauté, mobilité réduite	Faible, mobilité conditionnée à l'acquisition de compétences	Faible, mobilité importante
Intérêt pour le contenu du travail	Modéré, intérêt pour les conséquences indirectes (niveau hiérarchique, prises de responsabilité, appartenance, stabilité contractuelle, etc.)	Fort, moindre intérêt pour les conséquences indirectes (salaire, horaire, grade, etc.)	Faible, intérêt pour le salaire permettant, le cas échéant, de réaliser des projets hors travail
Formes de trajectoire	Sédentaires ou migrantes	Itinérantes ou frontalières	Nomades ou sans filet

3.2. Configurations de gestion de compétence et présupposés trajectoriels

Ces différents modèles sont-ils susceptibles d'être plus ou moins favorisés par certaines configurations de gestion des compétences ? Nous proposons d'établir l'existence théorique d'une telle relation en recourant, par analogie, à l'analyse développée par Gilbert (1998) sur les présupposés organisationnels inscrits dans tout instrument de gestion. Nous pouvons en effet observer que chacune des trois démarches compétences que nous avons distinguées se caractérise par une façon spécifique d'envisager la carrière de ses employés. En d'autres termes, ces démarches sont porteuses de *présupposés trajectoriels* implicites, en fonction de la combinaison contenu-contexte-processus qui définit chacune d'elles.

Dans le cas la Machine Modernisée, la démarche compétences est porteuse d'un fort présupposé organisationnel. Spéculant sur un haut degré d'attachement institutionnel, celui-ci se traduit par la nécessité, pour le collaborateur, d'accumuler des compétences en vue de se constituer un « portefeuille » valorisable sur le marché interne du travail, et de connaître ainsi une progression hiérarchique.

Dans le cas de la Croisade, la démarche fait explicitement référence au développement de l'employabilité. Elle est présentée aux collaborateurs comme un tremplin vers le marché du travail interne et/ou externe. Elle privilégie donc, cette fois, un présupposé professionnel.

Enfin, dans le cas du Chaos Management, il n'y a aucun investissement de la part de l'organisation sur l'avenir professionnel des individus. La démarche ne vise en rien l'attachement institutionnel des collaborateurs, ce qui conduit à accepter comme « normal » un taux élevé de rotation du personnel. Il y a ici absence de présupposé trajectoriel.

On pourrait être tenté de penser que ces présupposés trajectoriels ont un rôle structurant sur les modèles de carrières auxquels se réfèrent les individus et sur les trajectoires effectives qu'ils sont susceptibles de connaître. Nous dégageons ainsi trois hypothèses.

- H1 : Le présupposé organisationnel typique de la Machine Modernisée conduirait logiquement au modèle de carrière organisationnel et aux trajectoires de type sédentaire, voire migrant (si les conditions de l'accomplissement organisationnel ne sont plus remplies dans une unité particulière).
- H2 : Le présupposé professionnel sous-jacent à la Croisade serait quant à lui associé à la quête d'amélioration de l'employabilité caractéristique du modèle de carrière professionnel et déboucherait sur des trajectoires de type itinérant ou frontalier, dans lesquelles la logique du métier ou du secteur tend à prévaloir sur l'attachement institutionnel.
- H3 : L'absence de présupposé, caractéristique du Chaos Management, favoriserait ainsi le modèle de carrière marchand, la recherche du gain à court terme, et les trajectoires de type nomade ou sans frontières.

La relation hypothétique entre configurations de gestion des compétences et modèles de carrières se présenterait dès lors comme suit :

Tableau 2 : Relations hypothétiques entre les configurations de gestion des compétences et les modèles de carrière

CONFIGURATION-TYPE	PRESUPPOSE TRAJECTORIEL	MODELES DE CARRIERE ET ESPACES DE PROJECTION	FORMES DE TRAJECTOIRES
Machine Modernisée	Présupposé organisationnel	Prévalence des carrières internes à long terme / espace de progression normé d'après les «compétences acquises» (<i>modèle organisationnel</i>)	Sédentaire Migrante
Croisade	Présupposé professionnel	Intérêt pour le contenu du travail et l'acquisition de compétences/ espace de progression individualisant (<i>modèle professionnel</i>)	Itinérante Frontalière
Chaos Management	Pas de présupposé	Espace de progression à court terme avec optimisation du compromis contribution/rétribution (<i>modèle marchand</i>)	Nomade

4. Présentation des données

4.1. Méthodologie

Dans chacun des trois cas présentés plus haut, nous avons sélectionné au hasard, sur des listes de collaborateurs fournies par l'entreprise, une dizaine de collaborateurs (certains toujours sous contrat, d'autres ayant quitté l'organisation). La méthodologie utilisée pour ces entretiens s'inspire des principes du « récit de vie » (Bertaux, 1997) : c'est l'interviewé qui parle librement de sa vie et lui donne du sens. Le rôle de l'analyste est de parvenir à une certaine modélisation des récits grâce à leur comparaison et à l'identification de situations récurrentes au sein de ceux-ci. Cette méthode très riche de récolte de données souffre cependant de plusieurs biais : sélection subjective des informations pertinentes, non prise en compte d'éléments objectifs, fonctionnement par associations d'idées donnant lieu à un récit par allusions, non chronologique, etc. Nous avons donc choisi de la compléter en tentant de reconstituer, par une grille d'entretien semi-directive, la structure temporelle des événements *via* des questions ciblées sur la ligne du temps « objectif » (description détaillée des postes occupés en termes d'emploi et de conditions de travail, évolutions parallèles du groupe familial, de la trajectoire résidentielle, etc.), les attitudes professionnelles actuelles et les perspectives professionnelles futures ainsi que le profil socio-démographique de l'interviewé (état civil, âge, ancienneté, diplômes obtenus, etc.).

4.2. La diversité des carrières effectives

Sur la base de ce matériau empirique constitué d'une trentaine de trajectoires, nous allons donc repérer les traits dominants des modèles de carrière dans les différents cas. Rappelons que chacun d'eux est représentatif d'une configuration particulière de gestion des compétences.

4.2.1. *L'évolution des carrières dans le cas de la Machine Modernisée (Lamino)*

Nous avons rencontré neuf personnes travaillant ou ayant travaillé chez Lamino. Afin d'être les plus représentatifs possibles de la variété des contrats (CDI, CDD, intérim) et des différents départements, l'échantillon s'est composé de cinq personnes toujours sous contrat et de quatre personnes ayant quitté Lamino.

L'adhésion

Un premier groupe de cinq personnes se caractérise par des trajectoires relativement similaires. Dotés d'un diplôme d'études secondaires à orientation technique (électricité, mécanique ou électromécanique), ils recherchaient avant tout un emploi stable en entrant dans le périmètre de Fabricock. Ils seront affectés directement ou ultérieurement – sous l'effet des mutations liées aux restructurations d'entités – chez Lamino. Tous ces individus « jouent le jeu » du dispositif, en acquérant progressivement des compétences supplémentaires et des évolutions salariales conséquentes. La politique en la matière est que tout nouvel entrant, même en provenance d'une autre unité du groupe, débute son parcours au sein de Lamino à partir des postes les plus simples, situés au bas de la hiérarchie. Les mobilités entre postes sont fréquentes étant donné l'abandon du principe d'ancienneté, et la plus grande polyvalence des travailleurs. Les évolutions hiérarchiques sont plus rapides.

Le dispositif permet de trouver une solution à la situation des travailleurs réaffectés, provenant d'autres entités du groupe en restructuration. Ceux-ci ont la garantie d'un maintien du niveau de salaire antérieur, en échange d'une promesse d'un développement continu des compétences. A terme défini, une adéquation doit être atteinte entre le niveau de salaire garanti et le niveau de compétence y correspondant dans l'échelle barémique de Lamino. Certains vont accepter de jouer un jeu conforme à ce contrat, ce qui ne manque pas de produire des réponses organisationnelles encourageantes. D'autres optent pour une stratégie de détournement du dispositif et de temporisation : les garde-fous mis en place à la demande des syndicats sont pleinement utilisés, comme la possibilité d'exercer plusieurs « jokers » lors de mobilités imposées. Se sentant victime de la restructuration, leur stratégie vise à « faire payer le prix » d'une mutation forcée chez Lamino. Les métiers occupés sont marqués par une grande spécificité technique. Ils sont, en effet, liés à la fois à des étapes du processus de production et à des machines particulières. De ce fait, les compétences acquises sont difficilement transférables en dehors de l'entreprise, étant donné le resserrement du secteur de la sidérurgie autour de quelques acteurs dominants.

Un certain nombre de ces parcours se caractérisent par une sortie du travail posté, intervenant tantôt dans le cadre d'une promotion proposée par l'entreprise, tantôt à la demande des individus. Dans le second cas, ce sont des facteurs personnels qui sont évoqués : difficulté d'accommodement avec le travail de nuit, évolutions de la sphère familiale, etc. Suivant les capacités de négociation avec l'entreprise, cette sortie du travail posté entraîne des diminutions salariales, souvent conséquentes. De telles mutations amènent les individus concernés vers le département de *Maintenance*, qui propose des horaires de jour, voire vers d'autres entités du groupe Acer. Ce faisant, ils sortent néanmoins du périmètre d'application du dispositif de gestion des compétences ; ici, l'évolution salariale suit des règles différentes, de même que la mobilité au sein des fonctions. Pour les autres travailleurs, le maintien dans les conditions de travail pénibles de la production est surtout associé à un salaire supérieur dont ils ont besoin à ce moment-là dans leur vie privée (achat d'une maison, etc). Ils n'hésitent pas alors à accumuler les compétences en vue d'une progression rapide dans l'échelle salariale.

Le dépassement

Un deuxième groupe rassemble deux individus qui présentent une ambition professionnelle prenant appui sur le cadre organisationnel mais en tentant de le dépasser : ils finiront d'ailleurs par quitter le périmètre de Lamino. Ils débutent leur parcours sur un fond de frustration, celle de n'avoir pas pu terminer des études supérieures et de se trouver dans des contextes de travail peu stimulants desquels ils entendent se distancer au travers d'une mobilité ascendante. Leur ambition de progression hiérarchique vise à prendre des distances vis-à-vis du monde ouvrier. Ceci se traduit, d'une part, par un investissement dans le dispositif de gestion de compétences, et par l'acquisition – rapide – de compétences spécifiques. Mais cette ambition d'évolution ne rencontre pas d'écho satisfaisant de la part de Lamino, ce qui provoque chez eux un sentiment de frustration. D'autre part, l'obtention d'un diplôme d'études supérieures en cours du soir leur permet de se constituer un « bagage » de compétences génériques, valorisables, le cas échéant, à l'extérieur. A leurs yeux, il s'agit de s'armer pour faire face aux changements potentiellement menaçants du contexte qui marquent depuis longtemps la société Acer. Dans un tel contexte, la simple acquisition de compétences spécifiques à l'entreprise ne leur apparaît plus comme une arme protectrice suffisante.

Des éléments familiaux entrent ici en ligne de compte : l'un parle du soutien financier de son épouse, l'autre fait souvent référence à la situation de son père, anciennement employé dans le

service administratif, et qui l'encourage à poursuivre son projet de formation. Leur volonté de dépassement de leur situation actuelle est envisagée en quelque sorte comme un « rattrapage social » par rapport à leurs normes familiales. En résumé, ce type de trajectoire met en évidence des individus pour qui le dispositif de gestion des compétences mis en place par Lamino constitue certes un instrument d'évolution de carrière, mais qui s'avère non suffisant. Le fait qu'ils recourent à une formation extérieure reflète leur quête d'un avenir professionnel plus stable, que ce soit à l'intérieur du périmètre d'Acer, voire à l'extérieur.

L'exclusion

Un troisième groupe, composé de deux personnes, met en évidence des trajectoires professionnelles qui demeurent en marge du dispositif de gestion des compétences. Faiblement armés du point de vue de leur scolarité ou de leur expérience professionnelle passée, ils occupent des postes très spécifiques chez Lamino, et se révèlent rapidement exclus du dispositif de gestion des compétences. L'un de ces travailleurs dispose d'un diplôme en électromécanique ; il rejoint Lamino à la suite d'une restructuration, après avoir cumulé des périodes d'intérim et de salarié sous CDD. L'autre, sans diplôme, ne manifeste aucun intérêt à quitter le poste de pontier, qui se situe en bas de l'échelle dans la hiérarchie des fonctions de Lamino. Ce poste permet un certain isolement qui cadre sans doute avec les difficultés qu'il éprouve à entretenir des relations de travail avec sa hiérarchie et ses collègues. Il finira par être licencié.

Travailler chez Lamino prend essentiellement pour eux la signification d'occuper un poste, spécialisé et répétitif, sans perspective d'évolution de carrière. Leur fragilité sociale de départ, liée aux conditions d'entrée dans l'entreprise ou à leurs difficultés relationnelles personnelles, ne les stimule pas vraiment dans ce sens. Parallèlement, l'organisation ne leur ouvre guère de perspectives, en les maintenant à l'écart du dispositif de gestion des compétences, vu la nature de leurs contrats (CDD, intérim),

Les discours de ces travailleurs font état du milieu ouvrier dans lequel ils ont grandi et qui a influencé leur entrée précoce sur le marché du travail. Après une succession de contrats précaires, c'est désormais la stabilité d'emploi et de revenus qui constitue leur préoccupation majeure, l'épanouissement personnel étant réservé aux hobbies et contextes privés. Leur attachement à l'organisation se limite donc au fait de disposer d'un emploi et de ne pas devoir se battre pour en trouver un autre. Il est intéressant de noter, à travers l'analyse de ces deux profils, à quel point un dispositif de gestion des compétences ne permet pas nécessairement d'échapper aux déterminations sociales qui peuvent marquer une histoire personnelle. Alors même que ce dispositif repose sur une logique de progression dans l'espace organisationnel, certains travailleurs restent « marqués » par leur milieu d'origine. En ce sens, on peut même penser qu'un tel dispositif, loin d'être émancipateur, contribue à la reproduction des inégalités sociales.

4.2.2. L'évolution des carrières dans le cas de la Croisade (Telebank)

Nous avons rencontré treize personnes travaillant ou ayant travaillé chez Télébank : neuf d'entre elles étaient toujours sous contrat et quatre ont quitté Telebank.

La recherche de l'équilibre vie privée/vie professionnelle

Un premier groupe de sept personnes met surtout en évidence des trajectoires de femmes (six cas sur sept), issues le plus souvent de filières d'études extérieures au domaine bancaire (éducation physique, médecine, marketing, gestion en logistique, etc.). Pour partie, ces personnes n'ont pas mené à terme ce parcours éducatif, et, dans la majorité des cas, les

emplois qu'elles ont occupés précédemment n'ont guère eu de rapport avec le contenu de leurs études. Ces personnes recherchent au sein du centre d'appels un environnement de travail stable qui permette le déploiement d'une vie privée et familiale. Banco group se présente ainsi comme une grande entreprise, issue d'un secteur attractif, susceptible de fournir des conditions d'emploi et de travail favorables. Le contenu du travail proposé est accepté sans réserve par ces personnes qui mettent en évidence une certaine variété. Des facteurs d'ambiance sont également soulignés, tels que l'entraide, la bonne humeur, une certaine souplesse organisationnelle, la valorisation par la hiérarchie, etc., pour compenser la pénibilité du travail.

Ces personnes ne cherchent pas spécialement à se spécialiser dans un domaine particulier, à développer une expertise bancaire particulière, mais démontrent plutôt un intérêt pour les fonctions polyvalentes. D'une manière générale, elles ambitionnent des rôles d'encadrement ou de support, au sein de Banco Group ou dans la structure-même du call center. L'évolution la plus recherchée est celle qui permet de s'affranchir de la cadence des appels, soit la fonction de *team coach*. Il faut cependant noter que le dispositif de gestion des compétences, décliné individuellement au travers du plan de développement personnel, ne s'applique qu'à la marge à ces personnes. D'une part, parce qu'une partie d'entre elles en sont exclues en raison de leur statut (CDD, intérim) ; d'autre part, parce que leur ambition de développement personnel se limite à l'acquisition de compétences généralistes.

Le centre d'appels constitue incontestablement, pour ces travailleurs, le périmètre de projection de leur carrière. La progression au sein du centre d'appels peut provenir de leurs préoccupations en matière de préservation de leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Une employée déclare : « Je suis restée 19 ans dans la même agence, en passant quelques examens pour progresser, notamment pour devenir directrice adjoint. J'aurais pu changer d'agence mais je ne voulais pas (...) ». Elle peut également émaner de la hiérarchie, qui organise la mobilité en fonction de ses propres contraintes organisationnelles, notamment en matière d'horaires ou de contrats. A cet égard, la problématique du passage au contrat à durée indéterminée (CDI) s'avère très délicate : elle est ardemment souhaitée par les travailleurs concernés, mais n'est pas toujours accordée, malgré le fait que la direction de Telebank ait obtenu la possibilité de proposer des CDI dès l'embauche. Pour certains de ces travailleurs, la seule solution qui s'impose est alors celle de « l'exit », dans un autre centre d'appels ou dans des fonctions de support au sein de Banco Goup.

Ce premier type de trajectoire correspond à une logique de recherche d'emploi et de statut, sans que cela ne s'accompagne d'un intérêt ou d'un souhait professionnel particulier. La stabilité (acquise ou souhaitée) se cristallise ici autour de l'obtention d'un CDI. La progression au sein du centre d'appels s'effectue autour des fonctions les plus liées aux tâches de routine peu spécialisées (traitement des appels du Daily Banking, rédaction de mails, etc.) ou au rôle de *team coach*. Les compétences acquises par ces personnes sont par conséquent relativement spécifiques au travail d'un centre d'appels. De ce fait, l'horizon de projection reste circonscrit, dans un avenir proche, par la sphère organisationnelle.

L'évolution vers la professionnalité bancaire

Un deuxième groupe rassemble, à l'inverse du précédent, six personnes disposant d'un diplôme ou d'une expérience significative en lien avec la finance. Ces personnes expriment, au moment de leur entrée dans l'entreprise, un projet professionnel en lien direct avec le métier qu'ils occupent déjà ou ambitionnent à court ou moyen terme.

L'entrée dans le centre d'appels ne se réduit pas, comme dans le premier cas, à la recherche d'un emploi stable ou agréable, permettant une conciliation acceptable avec les contingences de la vie privée. Le choix de rejoindre l'organisation bancaire, au départ du centre d'appels, constitue une stratégie professionnelle qui prend racine dans un intérêt personnel quasi passionnel vis-à-vis de domaines particuliers de la finance. L'un d'eux déclare : « Je voudrais aller à court terme vers l'*invest*, puis évoluer vers des fonctions telles que conseiller *private* »; un autre ajoute: « J'adore les chiffres », etc. Entrer dans le monde bancaire par la voie du centre d'appels se compare à une seconde voie d'entrée possible, par les réseaux d'agences. Ce choix est justifié par le sentiment qu'ils pourront, chez Telebank, améliorer rapidement leur professionnalité au travers de la diversité des situations rencontrées quotidiennement ; à l'avant-scène lors du lancement de tout nouveau produit, ces conseillers apprécient l'actualisation fréquente de leurs compétences dans des domaines marqués par des rythmes de renouvellement élevés.

A l'inverse de la première catégorie qui envisage l'espace de progression dans les frontières organisationnelles du centre d'appels, ces personnes considèrent d'emblée une mobilité vers d'autres départements du groupe. L'implication dans le centre d'appels est réduite, dans leur stratégie professionnelle, à une transition professionnalisante, devant mener à la pleine expression de l'expertise acquise dans d'autres cadres. Car l'intérêt pour le contenu du travail est ici doublé d'une frustration quant aux conditions d'exercice de l'activité : la relation de conseil aux clients s'effectue toujours dans un cadre rationalisé, limitée par des arguments de volume d'opérations à effectuer, circonscrite dans des canevas prédéterminés. En d'autres termes, l'expertise professionnelle acquise ne s'accompagne pas d'une autonomie professionnelle acceptable. C'est précisément l'absence de ce dernier aspect qui renforce la conviction que l'emploi au sein du centre d'appels doit rester transitionnel et que les fonctions qui seront investies par la suite au sein de la banque permettront la réconciliation de ces deux pôles de la professionnalité. Telle est d'ores et déjà la voie suivie par l'un des membres du groupe, qui a rejoint Banco Group.

La recherche de compétences s'organise ici au travers du dispositif de *plan de développement personnel*, que ces personnes s'approprient particulièrement. Leur quête de spécialisation les mène assez directement vers le Competence Center. Ils essayent de se tenir à l'écart des tâches qui ne présentent pas de plus value à leurs yeux. De la même manière, ils n'aspirent pas à des fonctions managériales : gérer une équipe reviendrait à « perdre la main » en matière bancaire et à se condamner à « rester » dans le centre d'appels. Les compétences acquises au sein du Competence Center sont à la fois spécifiques et transversales, étant donné qu'elles conduisent d'un côté à une bonne connaissance des produits de la banque et des demandes de la clientèle, mais également, à une expérience accrue des diverses matières bancaires. Si une mobilité vers d'autres banques n'est donc pas exclue, c'est actuellement au sein de Banco Group qu'elle peut le plus facilement se réaliser. Certes, l'existence d'un pool de professionnels prêts à quitter le centre d'appels pour rejoindre d'autres départements de la banque constitue pour cette dernière un vivier permanent de personnel qualifié. Toutefois, il contrarie fortement les gestionnaires du centre d'appels qui tentent de temporiser le flux sortant en régulant l'accès aux formations et à l'*open-job-market* du groupe.

4.2.3. L'évolution des carrières dans le cas du Chaos Management (Contact4U)

Nous avons rencontré dix personnes travaillant ou ayant travaillé chez Contact4U : six toujours sous contrat et quatre ayant quitté l'entreprise. Il nous a malheureusement été très difficile d'obtenir des entretiens auprès des personnes licenciées lors de la dernière phase de restructuration. Elles ont systématiquement refusé notre demande d'entretien. Ceci constitue

un important biais méthodologique et conduit vraisemblablement notre analyse à sous-représenter les trajectoires « subies ».

La stabilisation dans l'emploi

Nous dégagons tout d'abord un premier groupe de six personnes. Il s'agit surtout de femmes, âgées d'une trentaine d'années, vivant en couple, avec ou sans enfants, mais sans grandes contraintes extra-professionnelles. Le seul homme du groupe est célibataire et s'assume financièrement. Tous ont un parcours antérieur relativement chaotique : deux types d'expériences s'en dégagent. Le premier consiste en une succession d'emplois occupés pendant des durées plus ou moins courtes (5 à 12 mois maximum) et quittés assez rapidement pour des raisons de contenu et/ou de conditions de travail. Le second est marqué par une suite d'échecs scolaires et/ou professionnels. Pour chacun d'eux, l'arrivée chez Contact4U va permettre de rompre le principe du cercle vicieux.

Leur ancienneté dans l'entreprise est élevée, voire très élevée en regard du secteur (de 5 à 8 ans). Ces personnes s'inscrivent dans le moyen ou le long terme, sans envisager de prime abord leur départ du centre d'appels. Elles s'accrochent à ce que leur offre Contact4U (la variété du travail, le contact avec les collègues, avec les donneurs d'ordre, etc.) en négligeant le fait qu'aucune promesse de carrière ne leur est présentée et que le système de valorisation, de reconnaissance interne est minimal, voire quasi inexistant, même pour les fonctions de superviseur. Elles s'accommodent apparemment plutôt bien de ce (dés)équilibre car elles ne revendiquent pas de projet professionnel particulier. Elles sont toutes affectées à des missions Inbound, qui leur garantissent une certaine stabilité que l'on ne retrouve guère dans les missions d'Outbound ponctuelles de type télémarketing. Elles attendent avant tout que des opportunités se libèrent pour évoluer. Elles estiment néanmoins avoir un sentiment de maîtrise de leur trajectoire professionnelle, même si elles acceptent le fait que les compétences qu'elles ont acquises ont le plus souvent été fonction des besoins de leur employeur.

La plupart des personnes rencontrées sont porteuses d'un diplôme d'études secondaires ou supérieures non universitaires. Elles considèrent la fonction qu'elles occupent comme satisfaisante au regard de leur qualification de départ, d'autant plus que la majorité des diplômés de l'enseignement supérieur ont pu accéder à un poste de superviseur. Seule une personne est détentrice d'une maîtrise universitaire. Elle ambitionne un poste de superviseur mais l'entreprise ne le lui accorde pas. Au fil du temps, elle va ressentir de manière de plus en plus forte le décalage entre le poste qu'elle occupe par rapport à son niveau de qualification. Elle finira par rejoindre une entreprise qui lui offre de meilleures perspectives de progression.

Pour toutes ces personnes, ce sont les facteurs d'ambiance, de bonne entente, de progression hiérarchique, de facilités horaires, voire de plaisir au travail qui constituent les éléments critiques de la relation d'emploi. Le paradoxe est qu'elles en viennent à s'attacher à une organisation qui ne peut reconnaître et valoriser leur attachement. Aucune promesse de carrière et de développement des compétences ne leur est faite. Par conséquent, c'est l'attachement à un emploi stable —et la crainte d'un retour à des situations précaires sur le marché du travail— qui constitue le principe de base de leur trajectoire, malgré la frustration qui s'exprime chez certaines d'entre elles, due au manque de reconnaissance de la part de l'organisation.

Le rebond

Trois personnes se retrouvent dans un deuxième groupe. A l'inverse des profils précédents, il s'agit exclusivement d'hommes, relativement jeunes (en dessous de 25 ans). Ils sont majoritairement porteurs d'un diplôme qui représente une certaine valeur marchande sur le marché du travail (maîtrises universitaires, diplôme commercial). Ils sont tous les trois au début de leur carrière professionnelle et, pour deux d'entre eux, l'expérience professionnelle antérieure est plutôt chaotique, faite d'une succession d'emplois desquels ils se retirent volontairement, frustrés devant le contenu du travail proposé. Ce dernier ne correspond pas du tout à ce qu'ils se voient faire à plus long terme. L'arrivée chez Contact4U va constituer pour eux un véritable « déclencheur professionnel ». Le troisième individu va y trouver une occasion de se confronter à une première expérience de terrain. Ils vont tous les trois considérer l'opportunité qui leur est offerte de développer un projet professionnel, sans envisager la fonction d'opérateur ou de superviseur comme une fin en soi. Ils vont plutôt considérer leur passage chez Contact4U comme une période de formation-tremplin, en ayant pleinement conscience que les compétences acquises dans ces fonctions (vente, informatique, gestion d'équipe, de projet, etc.) pourront se déployer à l'extérieur de Contact4U. Ils n'ont pas le sentiment de subir le dispositif RH en place dans l'organisation qui les occupe, mais plutôt de l'utiliser à leurs propres fins. Ainsi, le fait d'être attaché à la cellule Télécom ou au département *In/Out* n'a guère d'importance à leurs yeux, sinon en termes de contenu (vente ou technique).

Contrairement au groupe précédent, les difficultés d'emploi connues avant l'engagement chez Contact4U ne constituent pas un « handicap cumulatif » qu'une mobilité future risquerait de brusquement faire revivre : sortir de l'organisation, armé de nouvelles compétences et d'un réseau de relations étendu ouvre la possibilité d'une mobilité gagnante. Deux d'entre eux finissent par quitter Contact4U afin de réaliser leur projet, l'un comme indépendant dans le secteur de l'immobilier, l'autre comme professionnel de la relation clientèle dans un autre centre d'appels. Le troisième a développé un réseau relationnel dans le domaine technique et a démarré une activité de réparateur informatique après ses journées de travail chez Contact4U : « Je sais beaucoup mieux maintenant dans quelles entreprises je dois aller travailler si je veux percer dans le domaine des technologies de l'information et comment y rentrer. Je connais mieux ma valeur, mes capacités, ... et sais quel job est à ma portée ».

La temporisation

Reste un cas isolé. Cet individu entreprend des études supérieures non universitaires en tourisme, travaille dans le secteur des « hôtels-restaurants-cafés ». Après plusieurs mois de vie nocturne intense, il désire retrouver un équilibre personnel et financier et se présente chez Contact4U. Il est finalement engagé, sous contrat d'intérim, comme opérateur *outbound*. Il souhaite conserver ce statut : « La garantie d'emploi n'est pas essentielle pour moi pour l'instant. Je refuserais un CDI car c'est plus intéressant pour moi l'intérim (...). Sous intérim, je perçois mon pécule de vacances toutes les semaines. Je gagne plus. Et puis, je pourrai partir quand je veux, d'une semaine à l'autre ». Son projet personnel se réalise entièrement à l'extérieur de l'entreprise et n'a pas de lien avec les compétences qu'il acquiert dans la fonction d'opérateur de centre d'appels. Son objectif est clair : accumuler de l'argent pour pouvoir ouvrir, avec son amie, un restaurant. Il ne s'investit nullement dans les activités sociales de l'entreprise.

Toutefois, son objectif personnel ne peut se réaliser à n'importe quel prix. Le contenu limité des missions *outbound* le fruste et le pousse à demander des changements d'affectation. Son passage dans la cellule Télécom lui permet de rétablir un meilleur équilibre entre son

investissement dans la fonction et ce qu'il obtient en échange, sans pour autant le faire changer d'horizon personnel.

5. Discussion des résultats et retour aux hypothèses

Selon notre hypothèse H1, le cas de la Machine Modernisée, marqué par un contexte de rationalisation et de forte régulation sociale, pourrait être considéré comme présentant les traits d'un *marché du travail interne* et serait, par conséquent, susceptible de produire des trajectoires dont l'espace pertinent de projection est fortement associé aux spécificités de l'organisation concernée. En dehors des licenciements liés aux restructurations successives, un tel présumé organisationnel devrait conduire à un *turnover* plutôt faible, à une ancienneté élevée ainsi qu'à un attachement institutionnel relativement solide. Les conditions semblent donc réunies pour voir apparaître dans ce cadre des trajectoires relevant du modèle de carrière organisationnel.

Les observations collectées chez Lamino, certes relatives à un nombre limité de trajectoires individuelles, semblent confirmer cette hypothèse de départ. Cependant, l'analyse détaillée des trajectoires conduit à mettre en évidence au moins trois modalités de mise en œuvre particulières, structurées par le rapport différencié des individus à l'acquisition de compétences :

- l'adhésion, qui concerne les individus jouant pleinement le jeu du dispositif (trajectoires sédentaires ou migrantes);
- le dépassement, qui concerne les individus cherchant à compléter le dispositif par des actions externes en vue d'augmenter leurs chances de progression (trajectoires migrantes);
- l'exclusion, qui concerne les individus « subissant » le dispositif, sans bénéficier de ses avantages en termes de progression, mais sans non plus chercher à le mettre en cause (trajectoires sédentaires).

Les deux dernières modalités paraissent avant tout marquées par des variables individuelles :

- Les stratégies de dépassement sont le fait de travailleurs pour qui l'ambition d'évolution se nourrit d'un réseau social porteur et compréhensif, qui leur permet de compléter l'acquisition de compétences spécifiques proposée par l'organisation. On retrouve ici une référence très directe au concept de capital social (Lin, 2001).
- A l'inverse, le processus d'exclusion met en scène des personnes faiblement qualifiées, qui ne sont guère en position de revendiquer une progression hiérarchique au sein de Lamino, d'autant plus que le dispositif de gestion des compétences ne s'applique qu'aux travailleurs en CDI, ce qui n'est pas leur cas.

Selon notre hypothèse H2, la Croisade peut être associée à l'idée d'un *marché du travail « professionnel »*. Ce terme correspond à la structuration, par une équipe managériale proactive, d'un espace de mobilité permettant l'acquisition de compétences professionnelles spécialisées susceptibles de s'exprimer dans des contextes organisationnels différents, dans un contexte de marché économique relativement stable. En ce sens, un centre d'appels bancaire comme Telebank, dont la direction entend afficher des prestations de conseil équivalentes à celles délivrées par les agences et parvient à négocier des conditions de travail avantageuses pour son personnel, devrait permettre aux collaborateurs de développer à la fois des

compétences techniques spécialisées tout en acquérant, petit à petit, une pratique transversale du métier au travers d'un rapport incessant à la clientèle. Il semble que soient réunies ici les conditions idéales de développement de la professionnalité bancaire.

Les résultats obtenus ne nous permettent cependant pas de valider entièrement cette hypothèse. L'examen des trajectoires chez Telebank nous montre la coexistence de deux types de logiques : l'une professionnelle, validant ainsi bel et bien notre hypothèse, l'autre davantage organisationnelle, centrée sur l'attachement au centre d'appels, contraire à l'hypothèse de départ.

L'effet le plus marquant distinguant ces deux catégories est sans doute le diplôme de départ. Il ne s'agit pas d'une différence liée au type, à la durée ou au niveau du diplôme, mais bien à son orientation disciplinaire (« bancable » ou non). L'investissement dans la professionnalité est observé chez ceux qui ont déjà manifesté, avant leur entrée dans le centre d'appels, un intérêt pour les métiers de la finance. En ce sens, le dispositif de gestion des compétences leur est en quelque sorte réservé. Quant aux individus entrant dans le centre d'appels avec comme seule ambition l'obtention d'un emploi stable, ils ne sont guère insérés dans le cercle vertueux de la professionnalité. Le parcours qu'ils suivront sera davantage cantonné aux fonctions de management caractéristiques du fonctionnement de tout centre d'appels (trajectoire migrante).

Si le dispositif de gestion des compétences a pour mission de former des professionnels « bancables » aux fins d'une redistribution ultérieure dans les départements du groupe, cet objectif se voit mûri de préoccupations organisationnelles. Autrement dit, un centre d'appels ne peut fonctionner seulement comme une rampe de lancement ou comme un organe de formation au service de la banque. Des considérations de fonctionnement propres au centre d'appels nécessitent d'adapter le dispositif, ou plutôt d'infléchir, en cours de route, le projet professionnel proposé à l'entrée. On le voit donc : le présupposé professionnel initial n'est pas remis en cause —une mobilité future est bien acceptée— mais il est tempéré en fonction des contraintes organisationnelles du centre d'appels.

Ce premier mécanisme consistant à former des spécialistes tout en retardant leur mobilité dans le groupe n'est cependant pas suffisant pour garantir la continuité du service. Un deuxième mécanisme, visant à stabiliser durablement les personnes dans le centre d'appels est nécessaire. Ce mécanisme s'adresse à une population dotée de compétences initiales différentes : non « bancables », elles sont plus enclines à accepter la polyvalence des activités. Le développement des compétences répond alors avant tout à un présupposé organisationnel, distillé au gré des besoins de l'entreprise, et non centré sur l'acquisition d'une professionnalité bancaire. Il n'est nullement maîtrisé par les individus.

Le resserrement des conditions d'accès des « bancables » aux dispositifs de formation du groupe ainsi que le développement d'une carrière managériale pour les « non bancables » montrent combien les réponses organisationnelles aux types de qualification et aux aspirations des collaborateurs sont ici prégnantes : elles témoignent de cette « vision » managériale forte caractéristique du processus de changement au sein de la Croisade.

Selon notre hypothèse H3, le Chaos Management, qui se développe dans un contexte économique très instable, marqué par la forte influence des partenaires d'affaires dans la gestion des compétences (hétéarchie), peut être associé à *un marché du travail transitionnel*. L'absence d'initiatives managériales en vue de retenir le personnel et d'accroître ses compétences —en d'autres termes, l'absence de tout présupposé trajectorien— doit

logiquement conduire à un *turnover* élevé et à un faible attachement organisationnel. Dans ces conditions, il ne serait donc pas étonnant de voir apparaître des modèles de carrière dominés par l'univers marchand et des trajectoires de type nomade ou « sans frontières ».

Nos résultats sont loin de confirmer cette hypothèse de départ. Si la logique d'entrée dans un centre d'appels comme Contact4U est bel et bien « marchande », la plupart des travailleurs ont sur cette base développé des espaces de projection très différents.

Il est frappant en effet de constater la grande diversité des parcours professionnels individuels. Seule une des personnes de l'échantillon continue à développer un argumentaire relatif à l'espace marchand alors que les autres se positionnent sur des registres différents. Leur espace de projection est soit organisationnel (l'individu a projeté un investissement à plus long terme dans l'organisation), soit professionnel (l'individu a perçu, dans le contenu du travail qui lui était proposé, l'occasion de développer sa professionnalité). Plusieurs facteurs explicatifs nous paraissent devoir être mis en évidence.

Dans le cas Contact 4U, il faut tout d'abord mentionner la croissance foudroyante de l'activité et des possibilités d'emploi au sein de la cellule Télécom. A côté des trajectoires articulées autour de l'espace « marchand », des trajectoires centrées davantage sur l'idée d'implication organisationnelle se développent, qui ne sont pas sans rappeler le dispositif de type « Machine Modernisée »³. Si la plupart des employés entrent chez Contact4U après avoir expérimenté des situations de rupture et d'emploi instable, l'implication de certains d'entre eux dans l'espace organisationnel peut s'interpréter comme un rempart contre la précarité, même si celui-ci est considéré davantage comme contraignant qu'habilitant. Ces personnes —en majorité des femmes— semblent redouter une nouvelle confrontation au marché du travail, potentiellement menaçante. Elles ne se sentent guère en mesure de maîtriser leur destin (*locus of control*⁴ externe) mais acceptent, de manière résignée, leur condition. On peut ici parler d'une articulation entre des caractéristiques individuelles (genre, parcours antérieur) et organisationnelles (croissance providentielle de la cellule Télécom) conduisant à des trajectoires de type sédentaire.

Toutefois, l'analyse montre qu'un antécédent de carrière chaotique ne conduit pas forcément à des stratégies de « refuge » organisationnel. Ce sont alors principalement des variables d'ordre individuel qui vont s'avérer déterminantes : *locus of control* interne, constitution d'un réseau social parallèle à l'acquisition de nouvelles compétences. Une telle conjonction de facteurs permet d'envisager une sortie positive du call-center, et de rompre avec un effet de « dépendance de l'état » (Granovetter, 2000) qui, en l'occurrence, les entraînerait dans une spirale négative. A nouveau, le concept de capital social (Lin, 2001) apparaît ici particulièrement fécond. Dans ce cadre, les trajectoires peuvent s'avérer itinérantes, voire frontalières, certains interviewés parvenant finalement à réaliser leur projet professionnel en évoluant vers un statut indépendant.

Le marché transitionnel peut donc être investi de plusieurs manières : soit en jouant le jeu d'une relation strictement mercantile et utilitariste, soit en s'investissant dans un attachement organisationnel de moyen terme, qui constitue pour eux une sorte de rempart contre la

³ On observera en effet que la démarche de gestion des compétences se formalise et devient plus intégrée au sein de la Cellule Télécom, que le contexte général de l'entreprise est de plus en plus marqué par la rationalisation, etc.

⁴ Utilisé en psychologie, le terme de *locus of control* définit la tendance des individus à attribuer les événements heureux ou malheureux de leur existence à des causes internes ou externes.

précarité, soit encore en mobilisant l'expérience accumulée jusqu'à présent dans l'optique d'une mobilité externe gagnante.

En synthèse, si la Machine Modernisée semble bien conduire au primat du modèle de carrière organisationnel, il n'en va pas de même pour la Croisade (où l'on découvre aussi bien des modèles professionnels qu'organisationnels) ni pour le Chaos Management (où le modèle de carrière marchand s'avère marginal, au profit de modèles plus organisationnels ou professionnels). En d'autres termes, l'hypothèse H1 est globalement confirmée, l'hypothèse H2 est partiellement invalidée et l'hypothèse H3 l'est totalement.

L'analyse approfondie de notre matériau empirique révèle le rôle central joué par l'interaction entre variables individuelles (sexe, qualification préalable, expériences professionnelles antérieures, *locus of control*, capital social, etc.) et réponses organisationnelles apportées (formation, mobilité, stabilisation ou ouverture de postes, etc.) face aux évolutions du contexte, celles-ci pouvant être à l'origine d'évolutions plus ou moins radicales dans les politiques de gestion des compétences en vigueur (cf le cas de la cellule Télécom chez Contact4U, plus proche de la Machine Modernisée que du Chaos Management). *La trajectoire concrète se construit donc dans l'interaction permanente entre un dispositif de gestion de compétences, des caractéristiques individuelles à l'origine de multiples aspirations et des réponses organisationnelles reflétant en la matière certaines philosophies de gestion.* Une telle dynamique de co-construction évolue au fil du temps, comme évoluent et se transforment les dispositifs de gestion des compétences eux-mêmes, ce qui invalide concrètement l'hypothèse d'un impact unilatéral du type de démarche compétences sur la trajectoire des individus. L'ensemble de ces relations est synthétisé dans le tableau suivant, où les lettres O, P et M renvoient respectivement aux modèles de carrière de type organisationnel, professionnel et marchand.

Tableau 3: Relations entre configurations types de gestion des compétences, variables individuelles et variables organisationnelles dans la formation des trajectoires

Configurations types	Description	Présupposé trajectorien	Modèles de carrières	Prédominance des variables individuelles	Prédominance des variables organisationnelles
Chaos Management	<p><i>A. Contenu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible formalisation • Faible intégration • Faible spécificité • Faible individualisation <p><i>B. Contexte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marché instable • Pas de régulation sociale 	Inexistant	<p>Forte diversité</p> <p>M-O-O M-O-P M-M-M</p>	Forte	Faible

	<ul style="list-style-type: none"> • Hétérarchie 				
	C. <i>Processus</i>				
	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplication d'initiatives 				
Machine Modernisée	<p>A. <i>Contenu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Forte formalisation</i> - <i>Forte intégration</i> - <i>Forte spécificité</i> - <i>Faible individualisation</i> <p>B. <i>Contexte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisation mécaniste</i> • <i>Forte régulation sociale</i> • <i>Rationalisation</i> <p>C. <i>Processus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Primat des négociations</i> 	Organisationnel	Faible diversité O-O-O	Faible, conduisant à 3 modalités d'appropriation : Exclusion Adhésion Dépassement	Forte
Croisade	<p>A. <i>Contenu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Forte formalisation</i> - <i>Intégration modérée</i> - <i>Spécificité modérée</i> - <i>Individualisation modérée</i> <p>B. <i>Contexte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Fusion et marché en croissance</i> - <i>Stratégie de différenciation</i> - <i>Large marché interne du travail</i> <p>C. <i>Processus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Primat de la « vision » portée par un leader charismatique</i> 	Professionnel	Diversité modérée O-O-O P-P-P	Intermédiaire	Intermédiaire

Conclusion

Après avoir dégagé trois grands types de démarche de gestion des compétences, nous avons souligné que chacune d'entre elles reposait sur un présupposé trajectoriel spécifique. Nous avons sur cette base avancé trois hypothèses de recherche.

Au terme de notre recherche qualitative, seule l'hypothèse H1 trouve un début de confirmation. Le présupposé organisationnel lié à la Machine Modernisée paraît conduire, après les vagues de restructuration, à une relative homogénéité des trajectoires, relevant du modèle de carrière organisationnel. Cependant, il s'agit surtout de profils sédentaires. Les profils migrants y semblent assez rares.

Quant à l'hypothèse selon laquelle le présupposé professionnel associé à la Croisade s'exprimerait par des espaces de référence professionnels et favoriserait les trajectoires de type itinérant ou frontalier, elle ne peut être que partiellement validée. Les résultats montrent effectivement qu'une partie de la population concernée y correspond mais ils mettent également en évidence l'existence de modèles de carrière de type purement organisationnel. De plus, le postulat de mobilité externe sous-jacent aux figures de l'itinérant et du frontalier n'est guère rencontré de manière significative.

Enfin, l'hypothèse selon laquelle une absence de présupposé trajectoriel, associée au Chaos Management, donnerait lieu à la prégnance d'espaces de référence marchands et conduirait à des trajectoires de type nomade ou sans frontières ne peut être validée en tant que telle. Les résultats montrent au contraire une grande diversité de trajectoires et laissent d'ailleurs apparaître le type nomade comme minoritaire.

Par conséquent, nous ne pouvons conclure à l'existence d'un impact linéaire spécifique de chaque type de démarche sur les trajectoires des individus. D'autres variables de type individuel sont vraisemblablement à prendre en compte, ce qui nous conduit à la proposition suivante : les trajectoires concrètes semblent marquées par une dynamique de co-construction marquée par l'interaction évolutive entre dispositif de gestion des compétences, variables individuelles et variables organisationnelles. La question est maintenant de savoir quelle est l'importance respective des variables individuelles et organisationnelles dans la dynamique de co-construction des trajectoires pour chaque type de démarche de gestion des compétences.

Au regard des résultats obtenus au travers de l'analyse des trois cas, nous pouvons esquisser une première réponse à cette question en dégageant un certain nombre de pistes qui seront évidemment à valider dans le cadre d'études ultérieures.

Il est tout d'abord intéressant d'observer *l'influence du degré de formalisation* de la démarche de gestion des compétences. Moins celle-ci est formalisée, moins elle semble structurante du point de vue des trajectoires et plus la prégnance des variables individuelles paraît importante (cas Contact4U). A l'inverse, on peut raisonnablement penser que plus le dispositif de gestion des compétences est formalisé, plus il serait structurant du point de vue des trajectoires et plus la prégnance des variables individuelles se verrait diminuée au profit des variables organisationnelles (cas Lamino).

De la même manière, *plus le dispositif de gestion des compétences est centré sur le poste*, plus il est susceptible de donner lieu à des trajectoires relevant du modèle de carrière

organisationnel (cas Lamino). A l'inverse, plus il est centré sur l'individu, plus grande est la probabilité d'apparition de trajectoires liées au modèle de carrière professionnel (cas Telebank).

Une autre perspective de recherche intéressante concerne *la nature des compétences valorisées par la démarche*. Moins les compétences visées par la démarche sont critiques — c'est-à-dire qu'elles représentent une valeur aisément remplaçable— et plus elles s'inscrivent dans un dispositif dont le périmètre d'application est limité, moins elles semblent contribuer à l'employabilité des personnes. Ce seraient alors principalement des variables individuelles qui seraient à l'origine de progressions dans les trajectoires (cas Contact4U). A l'inverse, plus les compétences visées sont critiques et plus elles s'inscrivent dans un dispositif à large couverture, plus elles contribueraient à renforcer l'employabilité, même en étant spécifiques : les trajectoires ne seraient plus alors seulement marquées par des variables individuelles mais également par des impératifs organisationnels (cas Telebank).

Enfin, il n'est pas inintéressant de repérer les effets liés au *degré d'intégration du dispositif de gestion des compétences*. Plus celui-ci est élevé, plus il reflète une quête de transparence organisationnelle susceptible de donner lieu à des appropriations imprévues par ses concepteurs. Dans le cas Lamino, ces modalités d'appropriation, reflétant l'influence de certaines variables individuelles (dépendance de l'état, capital social), conduisent à des « détournements » du système à des fins d'amélioration des conditions de travail (sortie du travail de nuit, refus de mobilité) ou des conditions matérielles d'existence (accumulation de compétences pour grimper dans l'échelle salariale), qui marquent concrètement les trajectoires individuelles.

En d'autres termes, il se pourrait donc que les éléments constitutifs du *contenu* de la démarche compétence (degré de formalisation, focalisation sur le poste ou sur l'individu, nature des compétences valorisées, degré d'intégration) jouent un rôle clé pour expliquer, dans la co-construction des trajectoires, le poids respectif des variables individuelles et organisationnelles. Mais pour disposer d'une vision plus complète de l'ensemble de la dynamique de co-construction il faudrait encore y adjoindre les variables de *contexte* et de *processus*. Le chantier reste donc largement ouvert...

Bibliographique

- ANTOINE, M., DEFLANDRE, D., NAEDENOEN, F. & RENIER, N., sous la direction de F.PICHAULT (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, De Boeck, coll. "Economie, Société, Région".
- ARTHUR, M.B., HALL, D.T. & LAWRENCE, B.S. (sous la direction de) (1989), *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press.
- ARTHUR, M.B. & ROUSSEAU, D.M. (eds.) (1996), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York, Oxford University Press.
- BEATTY, R.W. & SCHNEIDER, C.E. (1997), "New HR Roles to Impact Organizational Performance: From 'Partners' to 'Players' ", *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.29-37.
- BERENSCHOT (2006), *Enquête sur la pratique de la GRH en Belgique*.
- BERTAUX, D. (1997), *Les récits de vie, perspectives ethnosociologiques*, Paris, Nathan Université.
- BROUWERS, I., CORNET, A., GUTTIEREZ, L., PICHAULT, F., ROUSSEAU, A. & WARNOTTE, G. (1997), *Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck, 1997.
- BRYMAN A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, London/Newbury/New Delhi, Sage.
- CADIN, L., BENDER, A.-F. & DE SAINT GINIEZ, V. (2003), *Carrières nomades*, Paris Vuibert.
- COLIN, T. & GRASSER, B. (2007), « La gestion des compétences en pratique : de la diffusion des pratiques et des outils au modèles ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, pp.18-29.
- ESTELLAT, N. (2003), « L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux », in Klarsfeld, A. et al., *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert, coll. «Recherche» de l'AGRH.
- GILBERT, P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine*, Paris, Economica, coll. « Gestion ».
- GRANOVETTER, M (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. "Sociologie économique"
- GUEST, D.E. (1997), "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No. 3, pp.263-276.
- HEDLUND, G. (1986), « The Hypermodern MNC - A Heterarchy? », *Human Resources Management*, vol.25, n°1, pp.9-35
- LAWLER, E. & LEDFORD, G. (1992), « A Skill-based Approach to Human Resource Management », *European Management Journal*, Volume 10, Issue 4, December, pp.383-391
- LIN, N. (2001), *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge, Cambridge University Press, coll. « Structural Analysis in the Social Sciences ».
- LOZIERE, F., « Compétences individuelles, collectives et stratégiques. Une articulation problématique pour les managers de premier niveau » in DEFELIX, C., KLARSFELD, A. et OIRY, E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, col. « AGRH/GRACCO CNRS », pp. 33-45.
- MEIGNANT, A. (1995), *Les compétences de la fonction ressources humaines. Diagnostic et action*, Paris, Liaisons.

- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (1ère édition américaine en 1979), traduit de l'anglais par P.Sager, Paris/Montréal, Editions d'Organisation/Agence d'Arc.
- PETTIGREW, A. (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, pp. 649-670.
- PICHAULT, F. (1996), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck, 1^{ère} édition en 1993, coll. «Management».
- ZARIFIAN, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Liaisons.
- ZIMMERMANN, B. (2000), « Logique de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, pp. 5-18.