

GRH ET INDIVIDU : PARADOXES ET CONTRADICTIONS

LE MODÈLE *LOFT STORY*

Devos Valérie¹ et Taskin Laurent²

¹ Aspirante FNRS / Bernheim, Unité de Gestion Sociale et d'Analyse des Organisations, IAG, UCL, Place des Doyens, 1 – 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. devos@rehu.ucl.ac.be Tél : +32 10 47 85 21

² Assistant d'Enseignement et de Recherche, Unité de Gestion Sociale et d'Analyse des Organisations, IAG, UCL, Place des Doyens, 1 – 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. taskin@rehu.ucl.ac.be Tél : +32 10 47 85 24

Abstract

Le Management des Ressources Humaines, tant dans ses développements théoriques que dans ses pratiques, apparaît comme un vecteur indéniable d'**individuation** dans l'organisation. Pointant les enjeux, les limites et les paradoxes de pareils développements, les auteurs illustrent le phénomène par une étude de la problématique de gestion des compétences comme nouveau mode de gestion des individus et ses relations avec une nouvelle forme d'organisation du travail s'appuyant sur la technologie: le télétravail. Prenant le discours managérial à contre-pied et dénonçant l'application de "*one best ways*", ils font état d'un réel modèle *loft story*, sorte de système légitimé qui servirait autant à exclure les individus des organisations qu'à les intégrer et contribuer à leur épanouissement, en soulignant trois paradoxes : (a) l'agenda caché de telles pratiques, (b) la question de l'autonomie et (c) le dilemme individu-collectif.

Remerciements

Nous tenons à remercier le Professeur Gérard Warnotte pour le soutien constant, les conseils avisés et le temps qu'il nous a consacré et sans lesquels cet article n'aurait pas pu voir le jour.

INTRODUCTION

"La force du régime néo-libéral, sa capacité à faire fonctionner ensemble la contrainte des marchés et la mobilisation subjective des personnes, repose sur des ressorts psychosociologiques réels : une caractéristique profonde de la modernité est l'aspiration à l'individuation" (Coutrot, 2001).

Les fondements de l'économie néo-classique, modèle qui sert de référence dans la quasi-totalité des problématiques traitées en gestion, se basent sur l'individuation. Adam Smith n'a-t-il pas institué l'économie et le marché sur le principe de la recherche de la maximisation de son bien-être individuel ? L'individualisme tend à caractériser un nombre croissant d'échanges sociétaux et l'organisation n'échappe pas à cette tendance. Depuis l'individualisation de la relation salariale, rencontrant l'aspiration des salariés à être responsables de leur destin et à se dégager des identités collectives héritées, la voie de l'individuation est ouverte dans l'organisation.

Aujourd'hui, à coup d'évaluations, de formations, de culture d'entreprise ou de compétences, l'entreprise "moderne" suit ses employés et amasse des informations sur le développement et la progression de chacun. Justifiant ces efforts -ces investissements, devrions-nous dire- par divers credo du style "la richesse d'une organisation, c'est son personnel" ou encore "l'épanouissement de l'individu est au centre de nos préoccupations", l'entreprise -DRH en tête- cristallise la perspective d'une GRH productive et stratégique. En période de bonne conjoncture, on s'attache à augmenter la productivité de chaque salarié, à accroître son implication, sa motivation; lorsque la conjoncture se renverse, les mêmes outils ne déterminent plus les compétences à développer mais bien le manque de compétence qui justifie un licenciement. Ce premier paradoxe est celui que nous avons nommé "agenda caché" et qui justifie le plus la référence à un modèle *Loft Story* où des règles semblent être établies et non contestées, où chaque individu est impersonnellement codifié et analysé et dont la recette est tantôt celle de l'exclusion, tantôt celle du plébiscite. Le télétravail, qui apparaît comme un facteur de *déspécialisation* du travail, constitue à certains égards un leurre à l'accroissement de l'autonomie qu'on lui prête souvent. Lorsque la technologie se met au service d'un management orienté objectifs et résultats, cela amène en réalité à multiplier les canaux de contrôle pour l'employeur. Ce deuxième paradoxe est celui de l'autonomie. Enfin, l'ambivalence entre les dimensions collectives et individuelles est aussi analysée, révélant dans ces ambiguïtés de discours et de pratiques une consécration de l'individuation au sein de l'organisation.

Ainsi, à travers cette réflexion, nous soulignons la complexité de certaines situations de gestion et les paradoxes³ que peut entraîner la coexistence d'un modèle traditionnel formalisé et d'un modèle flexible et globalisé par la mise en lumière d'une tendance contemporaine au développement de l'individuation comme double phénomène de transfert des responsabilités et de différenciation des individus.

Cette tendance ne peut être comprise sans être replacée dans le contexte qui influence le fonctionnement des organisations. Loin de proposer une analyse contextuelle approfondie⁴, nous retraçons quelques évolutions, plus ou moins récentes et d'une ampleur plus ou moins grande, qui affectent le monde organisationnel. A travers ce tableau synoptique du contexte de l'entreprise, il s'agira de comprendre les fondements d'un phénomène et de soulever certaines questions qu'il fait naître, par exemple, quant à ses raisons d'être, ses limites et ses excès possibles.

VERS UNE DISPARITION DE REPERES TRADITIONNELS?

Ces dernières années sont marquées par des transformations de grande ampleur qui affectent différentes sphères de la vie en société parmi lesquelles le monde de l'entreprise. Plus que les changements eux-mêmes, c'est la rapidité avec laquelle ils se succèdent qui semble caractériser cette dernière décennie. Bien plus encore, l'accélération des évolutions observées se double d'une impression de mouvance sans fin car aucune stabilisation ou aucun équilibre ne semble représenter une possible sortie de ce que certains auteurs avaient nommé "la crise" (Clerc *et alii*, 1985) : l'état de mutation est devenu permanent.

Ces évolutions bouleversent un vaste ensemble de domaines⁵ remettant en question une multitude de repères fondamentaux constitutifs du modèle sociétal contemporain, tels que le marché, le travail ou la famille. Le phénomène de globalisation, l'innovation technologique – principalement ses applications dans le domaine de l'information et de la communication – ainsi que la tertiarisation de l'économie sont autant de facteurs des mutations en cours. Dans ce contexte, l'entreprise, soumise à des exigences accrues, se doit de fournir des réponses claires et rapides à un marché mouvant. Et si auparavant les considérations managériales se confondaient avec les impératifs de production, la réussite d'une organisation semble tenir aujourd'hui plus d'autres facteurs tels que la gestion de la qualité, les capacités d'adaptabilité,

³ Ces paradoxes s'expriment à la fois dans les pratiques et dans les discours des acteurs organisationnels.

⁴ Loin aussi d'adopter une approche déterministe.

⁵ L'étendue des domaines touchés par les mutations est telle que nous serions tenté de parler de changement "complet".

l'implication des travailleurs, la recherche de l'excellence ou la gestion des flux de production. Cette évolution, qui se traduit par une remise en cause des principes et des règles qui ont longtemps régi l'organisation, n'est pas dépourvue de conséquences parmi lesquelles la plus notoire est sans conteste un recours de plus en plus massif à des pratiques de flexibilité adaptative et plutôt instrumentale (Boyer, 1986); flexibilité par ailleurs perçue comme inéluctable.

Ces bouleversements à l'œuvre dans les organisations dépassent les problèmes internes de l'entreprise. Le modèle fordiste des relations économiques et sociales qui caractérisait les "trente glorieuses" a fait place à un nouveau système cohérent de régulation que certains auteurs qualifient de "patrimonial" (Aglietta, 1998; Cobbaut, 2000). Cette évolution du régime de croissance va de pair avec la nécessité de redéfinir les modes de gestion dans l'entreprise. Si l'organisation du travail propre au modèle fordiste se basait sur des éléments tels que la stabilité, les normes, la structure ou les qualifications techniques, les transformations aujourd'hui à l'œuvre supposent un mode de gestion flexible, un personnel polyvalent et adaptable, un accent mis sur la qualité, ... Ainsi, nous assistons, malgré une variété importante d'approches en fonction des situations concrètes de chaque organisation, à un renversement de perspective dans la gestion des entreprises.

Si l'homme est bien considéré comme une *ressource* clé pour l'organisation, il faut noter aussi que l'organisation est également devenue centrale pour l'homme. La place du travail n'a cessé d'évoluer pour changer de sens au fil du temps et devenir un facteur d'intégration : l'emploi procure non seulement un revenu mais aussi une sécurité doublée d'une certaine reconnaissance sociale. Le statut d'emploi semble ainsi jouer un rôle déterminant – particulièrement pour les hommes- : plus l'on est éloigné du monde du travail, plus le travail apparaît comme une condition du bonheur (Baudelot & Gollac, 1999); ce que laissent également paraître certaines enquêtes⁶ où "*le travail représente une part très importante de la vie*" (Riffault & Tchernia, 2000, p.85). A tel point que "*le travail structure non seulement l'ensemble des relations dans l'entreprise mais aussi la vie familiale, la formation générale et professionnelle, les modes de consommation et de loisirs*" (Alaluf, 1998, p.168), par le biais du rapport salarial qui scinde les activités entre des périodes de travail rémunéré, d'une part et des périodes d'éducation, de loisirs et de repos, d'autre part⁷.

⁶ Nous faisons notamment référence aux *enquêtes valeurs françaises* ou *Conditions de travail* (MES-Dares, 1998)

⁷ Le débat sur la place du travail dans la société est un débat important dont nous ne rendons ici qu'un rapide aperçu. Le lecteur intéressé se tournera vers des publications de Boissonnat, de Suppiot ou plus largement de la Fondation Roi Baudouin pour faire état de ce débat.

L'identification d'une frontière entre travail et hors-travail est alors rendue quasi-impossible. Cette interrelation entre homme et travail s'inscrit dans un marché du travail marqué par un niveau de chômage élevé⁸. La pression du chômage, véritable outil de précarisation pour les employeurs⁹, participe à la déstabilisation des travailleurs sur un marché où la population active a subi des transformations importantes ces dernières décennies par un double mouvement de soustraction et d'addition: "*soustraction d'abord par le rétrécissement de la pyramide des âges à ses deux extrémités : insertion professionnelle retardée des jeunes par une scolarisation prolongée, d'une part et abaissement de l'âge de la pension par l'extension, en particulier, de systèmes de pré-retraites, d'autre part. L'addition ensuite qui, dans un premier temps résultait de l'immigration est à présent la conséquence de l'activité féminine*" (Alaluf, 1998, pp.185-186).

Les évolutions du marché économique, des modes de gestion dans les entreprises et du marché de l'emploi vont de pair avec de nouvelles manières de gérer les "ressources humaines". D'un système de *gestion des compétences* basé sur l'ajustement de ressources à des choix organisationnels, certaines entreprises, principalement les entreprises du secteur tertiaire et les entreprises basant leurs activités sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (call centers,...), passent à une *gestion par les compétences* où les compétences, vues comme des richesses, sont à la base de l'élaboration des différentes stratégies. Ainsi, la notion de compétence devient le concept central de modèles de gestion nouveaux dans un monde organisationnel en mutation. Avec la notion de compétence, la place même de l'individu au travail est repensée puisque ce sont la créativité, l'autonomie et l'adaptabilité des travailleurs qui constituent les nouvelles sources de richesse pour l'entreprise.

Tel est, en tous cas, le discours énoncé dans certaines entreprises, appuyé par le savoir-faire de consultants-experts de l'organisation. Ce discours se justifie par rapport à une certaine vision des évolutions contextuelles et participe au développement de pratiques qui véhiculent l'individuation dans l'entreprise.

"La "découverte" de la centralité de l'homme se traduit par la "convocation" des ressources humaines et par une interrogation persistante sur les modalités de gestion de cet immense gisement de productivité. L'évolution des modes (...) de management se solde par une

⁸ Le taux de chômage moyen pour les quinze pays européens étant de 7,6 % en mars 2002, atteignant jusque 12,9 % (Espagne). Source : Eurostat – statistiques harmonisées, mars 2002.

⁹ La pression qu'exerce le chômage sur le marché de l'emploi correspond au développement parallèle de formes de travail de plus en plus à la marge: temps partiel fortement réduit, statut d'intérim permanent,... C'est cette pression qui amène certaines personnes à accepter des "petits" boulots, extrêmement précaires.

centration sur l'individu-travailleur et des politiques censées favoriser l'implication personnelle des salariés" (Aubert et alii, 1997, p. 302).

Nous assisterions ainsi à une *"rupture avec une forme traditionnelle de travail jugée trop rigide et peu réactive (le taylorisme) et l'émergence d'une nouvelle forme dont les maîtres mots semblent être flexibilité (fonctionnelle et numérique), compétence, responsabilisation, communication et autonomie"* (Fernex, 2000). Comme le soulignent les rapports de l'OCDE et de la Communauté française, partageant une certaine vision néo-libérale de la société, *"la nouvelle organisation du travail qui se dessine vise à accroître la flexibilité fonctionnelle et numérique et présente les caractéristiques suivantes : plus forte spécialisation des unités, développement des rapports horizontaux, collecte de l'information par voies multiples et déclin des voies hiérarchiques, autonomie renforcée des salariés, progression de la polyvalence et de la rotation des tâches, multiplication des petits groupes de travail autogérés ou autonomes et responsabilisation"* (OCDE, 1996).

Le décor ainsi planté amène quelques interrogations. En particulier, si le travail est une instance forte de socialisation, qu'advient-il des travailleurs lorsqu'ils sont privés de travail ou lorsque le travail socialise moins qu'il n'exclut ? Les mutations observées participeraient à l'exclusion de certains profils de travailleurs moins aptes à répondre aux exigences d'une entreprise flexible. Ces phénomènes posent d'autant plus question que certains collectifs qui représentaient des points d'attache incontournables dans les modèles de gestion antérieurs se voient aujourd'hui mis à mal. Pensons, par exemple, aux organisations syndicales qui ne disparaissent pas, mais dont la légitimité se voit fragilisée dans un contexte de désindustrialisation. En effet, cette évolution s'exprime par une diversification des statuts des travailleurs qui se manifeste notamment à travers la multiplicité des modèles salariaux dans le monde organisationnel. Ainsi, si auparavant, des catégories professionnelles nous permettaient de distinguer les salariés en fonction du type de travail effectué et du degré de responsabilité, les réalités organisationnelles actuelles ne nous invitent plus à utiliser cette catégorisation¹⁰ tant les frontières entre catégories professionnelles deviennent floues (Beffa et alii, 1999).

¹⁰ Cependant, selon Le Boterf (2000), il n'est pas opportun de considérer que la notion de "métier" a disparu pour autant: il s'agirait plutôt d'une évolution.

INDIVIDUATION, STIGMATE D'UNE EVOLUTION?

Une lame de fond semble bien emporter le monde du travail et de l'organisation dans son ensemble, insufflant de nouvelles orientations aux pratiques de gestion du personnel. Avec d'autres, et sans grande originalité, nous pouvons la nommer "individuation". *"Porteuse tout à la fois d'un surplus d'autonomie et de dépendance, une telle dynamique est au cœur de la recomposition du travail-action contemporain : les salariés sont plus que jamais mis en situation d'acteurs responsables de leurs actes productifs (avec ce que cela implique comme stress, comme course à la différenciation...) sans pour autant toujours disposer de toutes les ressources nécessaires aux tâches qui leur incombent ni pouvoir maîtriser les réseaux d'interdépendance dans lesquels ils sont placés"* (Lallement, 2001, p.40).

L'érosion des repères que nous évoquions ci-avant, les mutations des formes d'emploi et certains discours libéraux contribuent à diffuser un message aux nouveaux arrivants sur le marché du travail qui favorise un comportement individualiste : la relation d'emploi n'est plus construite autour des principes du temps plein, du contrat à durée indéterminée ou de la subordination et dépendance à l'égard d'un employeur unique. Certains auteurs voient par là la manifestation, plus anthropologique, de l'individualisation croissante des rapports sociaux (Nanteuil-Miribel (de), 2002; Gauchet, 2002).

Pour Galambaud (2001), le développement de l'individualisme est la conséquence logique de l'ouverture d'un groupe social, qui lui implique un fonctionnement plus complexe et plus abstrait. La GRH a incontestablement joué un rôle majeur dans ce développement, individualisant dès les années quatre-vingts les augmentations de salaire en les liant à la performance individuelle. Une autre contribution a été l'individualisation des qualifications fondées sur les compétences que chacun a su acquérir. Ces deux étapes, instigatrices de nombreux développements tels que la gestion de la performance, le management par objectifs, une nouvelle pratique de l'évaluation ou encore de la gestion des compétences, s'inscrivent dans ce que les managers, appuyés par les consultants et les défenseurs de la pensée néolibérale, semblent attendre de la GRH : une véritable gestion d'un actif spécifique, la main-d'œuvre, qui apparaît comme une variable stratégique caractérisée et valorisée par des compétences individuelles (Cadin, Guérin & Pigeys, 1997). Une dernière phase de développement de l'individualisme semble ne plus favoriser une logique de gestion et cherche plutôt à *"rendre de nombreux salariés responsables de leur devenir professionnel, de leur employabilité, de leur carrière"* (Galambaud, 2001, p. 276). L'entreprise semble donc développer une logique de marché en matière de mobilité qui illustre la volonté d'accroître la

responsabilité individuelle et de reporter sur le travailleur un nombre certain de charges et de problèmes de toute nature (administrative, ...).

"Responsabilité individuelle", "individualisme", "individualisation", "individuation" semblent, comme nous pouvons l'observer, être utilisés indifféremment pour signifier une même réalité que nous nommons "individuation": *"d'une part le fait que la situation de chaque personne (son activité, sa rémunération, sa carrière, etc.) est fonction d'éléments individuels, d'éléments attachés à la personne (le talent, la performance, le mérite, la motivation, la compétence, voire la chance...)" (...)* *d'autre part le fait que chaque personne est largement responsable de sa situation présente ou future"*¹¹ (Galambaud, 2001, p. 276).

Cette tendance à la différenciation et à la responsabilisation s'observe à divers niveaux dans l'organisation. Nous avons choisi d'illustrer le phénomène en nous appuyant sur deux de ces éléments: la **gestion des compétences** et le **télétravail**. En tant que pratique de gestion des individus dans l'organisation, la gestion des compétences appelle à de nouvelles formes d'organisation du travail et s'appuie entre autre sur le développement de formes d'organisation du travail basées sur la technologie telles que le télétravail. En retour, le télétravail est une forme d'organisation nouvelle qui canalise et influence la façon dont est pensée la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, notamment à travers la pratique de gestion des compétences. Télétravail et gestion des compétences sont donc en interaction continue et s'appuient l'un sur l'autre pour la gestion du facteur humain dans l'organisation.

La **gestion des compétences** semble prendre une place de plus en plus importante dans le domaine de la GRH. La notion de compétence recouvre un ensemble articulé de discours, de pratiques et de méthodes, qui sont apparus au milieu des années 80 et qui, depuis lors, ont littéralement envahi le champ de la gestion des ressources humaines. La prolifération du concept dans la littérature managériale pousse certains auteurs à évoquer un *"impérialisme de la compétence"* (Courpasson & Livian, 1991).

Les pratiques organisationnelles témoignent également du caractère incontournable de la gestion des compétences: nombreuses sont les organisations qui développent de nouveaux systèmes de gestion des ressources humaines basés sur la gestion des compétences. Ainsi, les outils de gestion basés sur la notion de compétence se généralisent. *"La compétence devient un outil explicite et transversal de gestion, non plus seulement un outil implicite de gestion pour les spécialistes du recrutement et de la sélection"* (Klarsfeld, *sine dato*).

¹¹ La proximité de cette définition avec ce que nous comprenons sous le vocable "individuation" est telle que nous nous sommes permis d'utiliser cette citation alors même que l'auteur l'applique à l'idée d'"individualisme".

Le **télétravail**, quant à lui, n'est pas –encore- à proprement parler une pratique de GRH. Il constitue davantage une forme nouvelle d'organisation du travail, fruit de la rencontre d'une offre et d'une demande sur le marché interne de chaque entreprise. L'offre des employeurs, d'abord, qui retirent de la pratique du télétravail une réduction des coûts immobiliers, des frais généraux et même des frais de personnel par l'engagement de contractuels (Bailey & Kurland, 2002, p.387); la demande des travailleurs, ensuite, que le télétravail attire par des facteurs liés aux déplacements (réduction du temps de transport, évitement des embouteillages, ...) et par la possibilité de mieux équilibrer, e.a., devoirs professionnels et familiaux.

Apparu dans sa forme actuelle à l'aube des années quatre-vingts, le télétravail a dû attendre la maturité des technologies, l'avènement d'une certaine culture de flexibilité et l'éveil de l'intérêt des travailleurs pour éclore réellement à la fin de la décennie précédente. Si aujourd'hui le télétravail se définit comme une forme d'organisation du travail effectué à distance du lieu de travail conventionnel en ayant recours aux (nouvelles) technologies de l'information et de la communication (Korte & Wynne, 1996; Chapman *et alii*, 1995; Valenduc & Vendramin, 1997), il n'en pose pas moins de grandes questions quant à sa mise en pratique. Il est donc, à notre égard, essentiel de dépasser le *mythe du télétravail* (Taskin, 2002) et de s'attarder quelque peu sur les implications sociales et les questions qu'il génère, tant pour l'organisation que pour l'individu. Dans le cas présent, nous avons tenu à souligner un trait saillant qui permet son développement, comme celui de la gestion des compétences, à savoir l'individuation.

GESTION DES COMPETENCES ET TELETRAVAIL, TEMOINS PRIVILEGIES DE L'INDIVIDUATION

Pour comprendre en quoi la gestion des compétences et le télétravail illustrent le phénomène d'individuation dans l'entreprise, il convient d'explorer quelque peu le contenu de ces pratiques.

On ne peut parler de gestion des compétences sans s'interroger sur la notion même de compétence. En reconnaissant la multiplicité des définitions proposées, Bellier (1999) conclut: "*la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée*". Parmi les éléments qui constituent la compétence on retrouve, à des degrés divers des savoirs c'est-à-dire une base théorique de la compétence, du savoir-faire qui renvoie à la dimension pratique de la compétence exprimée à travers l'action, du savoir-être recouvrant les aspects sociaux et comportementaux de la compétence, et enfin des compétences cognitives.

En s'appuyant sur cette définition, et plus particulièrement sur les éléments qui constituent la compétence, les pratiques de gestion des compétences peuvent être classifiées en fonction de cinq approches (Bellier, 1999): approche par les savoirs; approche par les savoir-faire; approche par les savoir-être; approche par les savoirs, savoir-faire, savoir-être; approche par les éléments cognitifs.

Les pratiques de description de fonction et de gestion des qualifications, que certains considèrent comme les prémisses de la gestion des compétences¹², ainsi que les premières mise en œuvre de la gestion des compétences dans l'entreprise relevaient sans doute d'une approche par les savoirs: des experts du management décrivent une manière optimale et objective de remplir une fonction dans l'organisation, en se basant sur leurs connaissances théoriques, sans consulter les opérateurs de terrain (Oiry & Iribarne (d'), 2001).

Avec le développement de la notion de compétence et son utilisation de plus en plus large dans les pratiques de gestion, apparaissent des modèles basés sur l'approche par les savoir-faire. Il s'agit alors, avec l'aide des opérateurs, de relever les actions nécessaires à la

¹² Nous ne ferons guère part des débats quant aux liens entre qualifications et compétences. Si certains auteurs estiment que la notion de compétence s'inscrit dans la continuité de celle de qualification, d'autres soulignent la rupture entre ces deux concepts.

réalisation efficace d'une tâche (Amadiou & Cadin, 1996). Ce travail de relevé conduit à l'élaboration de référentiels de compétences¹³.

S'appuyant sur des injonctions de plus en plus larges et ambiguës prônant la responsabilisation du salarié, son engagement affectif à l'égard de l'entreprise, sa capacité d'innovation, son adaptabilité au changement et le développement continu de ses compétences, des modèles plus récents de gestion des compétences semblent de plus en plus se centrer sur les comportements des personnes dans l'entreprise et sur leurs capacités cognitives. Autant d'éléments relevant de la subjectivité du travailleur et présentant de ce fait un caractère peu objectivable et standardisable. Bien plus, le contenu attribué à la notion de compétence présente une certaine plasticité en fonction des situations organisationnelles particulières (Le Boterf, 2000). Ainsi, avec l'implication toujours plus importante de la subjectivité du personnel et la perte de définitions objectives et univoques de ce qui constitue la tâche d'un opérateur, le développement des pratiques de gestion des compétences dans les organisations semblent corroborer l'hypothèse du développement de l'individuation.

De même, dans la manière dont le télétravail est proposé aux individus, l'on comprend qu'il s'agisse d'un outil d'individuation. Le télétravail agit en somme comme un levier, plus en ligne avec une perspective d'enrichissement des tâches, de telle sorte que l'autonomie déjà élevée dont jouissent les travailleurs qui se voient proposer de télétravailler croît encore par la pratique du télétravail (Olson & Primps, 1984). Le télétravail semble de nos jours concerner principalement les personnes les plus qualifiées (voir p.ex. Empirica, 2000). De plus, il fait l'objet dans la plupart des cas d'arrangements tacites entre employeur et employé, alors qu'un cadre légal embryonnaire tend à suggérer certaines adaptations du contrat de travail.

En d'autres termes, le télétravail est un arrangement qui peut prendre place dans des organisations véhiculant certaines valeurs (responsabilisation, autonomie, auto-contrôle), basées e.a. sur la confiance mutuelle (Bailey & Kurland, 2002, p.388) et qui se traduisent la plupart du temps dans un style de management orienté résultats (Konradt, Schmook & Mälecke, 2000; Daniels, Lamond & Standen, 2001). L'individuation semble dès lors apparaître plus dans la mise en pratique et dans l'organisation du télétravail que dans le concept même de télétravail.

Ces pratiques de gestion semblent s'inscrire dans une forme d'organisation du travail en "*réseau neuronal*" ou "*biologique*" (Friedlander, 2002, p.320) dans laquelle, par le biais de

¹³ L'accord sur le Conduite de l'Activité Professionnelle (A. CAP 2000) signé en décembre 1990 par les principaux interlocuteurs de la sidérurgie française représente sans doute l'exemple le plus connu de ce type d'approches.

hiérarchies plates et d'une décentralisation totale des fonctions, les initiatives sont laissées aux individus, sensés être réactifs. Une telle structure entièrement construite sur des principes d'individuation, sera dite auto-adaptative et auto-apprenante. Cette tendance à l'individuation qu'illustre les pratiques de gestion des compétences et de télétravail révèle néanmoins différents paradoxes.

"AGENDAS CACHES" DES PRATIQUES ETUDIÉES

Une première interrogation s'appuie sur le constat du caractère polysémique des concepts de compétence et de télétravail. En effet, malgré le recours fréquent à ces notions, leur signification n'en demeure pas moins ambiguë. L'absence de précision sémantique ne pourrait-elle pas, dans ce cas, être associée à diverses fonctions politiques, idéologiques, culturelles ou sociales?

Ainsi, Courpasson et Livian (1991) s'interrogent: l'utilisation de la notion de compétence n'est-elle pas un révélateur d'enjeux plus complexes dépendant de la volonté stratégique de certains acteurs? De même, le télétravail apparaît à certains égards comme *"l'une des entorses les plus radicales aux conditions standard de travail à la suite de pratiques flexibles de travail qui sont aujourd'hui largement diffusées et acceptées"* (Daniels et alii, 2001, p.1151).

Ces enjeux stratégiques transparaîtraient dans un double discours qui naît autour de l'outil de gestion. D'une part, certains acteurs, s'inscrivant dans une optique plus normative, présentent la gestion des compétences et le télétravail comme instruments de gestion qui répondent à des besoins nouveaux de l'entreprise placée dans un contexte changeant. Ce discours managérial semble dominer dans le monde organisationnel. Il explique l'engouement actuel pour les concepts de compétence, de télétravail et les pratiques qui y sont liées.

D'autre part, d'autres acteurs, dans une perspective plus analytique, soulignent le fait que l'outil de gestion des compétences, en particulier, s'inscrit dans la continuité d'autres instruments de gestion mobilisés précédemment (par exemple, les pratiques de description des postes). Le modèle de gestion par les compétences ne représenterait donc pas la *révolution managériale* annoncée par certains directeurs ou consultants.

Ainsi, si pour certains les pratiques de gestion des compétences témoignent d'une **rupture** par rapport à des modèles de gestion ou à des instruments de gestion plus traditionnels, il ne s'agit, pour d'autres, que d'outils s'inscrivant dans la **continuité** de ces derniers. Ce double

discours à l'égard d'une même pratique de gestion des ressources humaines peut expliquer certaines ambiguïtés ou contradictions que contient le concept de compétence.

Dans la pratique, la gestion des compétences peut parfois servir des desseins peu nobles. Il n'est ainsi pas rare que, sous un discours managérial vouant le bénéfice des compétences, l'on instaure un tel système dans le but de trier son personnel, voire de restructurer une entreprise¹⁴!

Comment, pourtant, aller à l'encontre d'une pareille pratique, sensée permettre à chacun de progresser, de développer de nouvelles compétences et d'en transmettre d'autres ? Comment critiquer un système qui met tout en œuvre pour la reconnaissance des capacités des individus et le développement de leur potentiel, traduit en terme d'employabilité ?

De même, si le télétravail paraît être une solution d'appoint à une situation de travail de plus en plus *intense* et à un désir accru de bien-être, n'en constitue-t-il pas moins un arrangement déséquilibré par l'existence d'une asymétrie d'information ?

C'est donc un manque d'équité dans l'arrangement qui est remis en question. Que cache un système de gestion des compétences ou la pratique du télétravail ?

Dans le cas de ce dernier, il fait bien souvent l'objet d'un arrangement au sens où Boltanski et Thévenot l'entendent, où cet "*accord contingent aux deux parties (qui) est rapporté à leur convenance réciproque*¹⁵" se base sur un certain mythe du temps retrouvé. En effet, si l'entreprise sait à peu de choses près ce qu'elle gagne (argent) et ce qu'elle perd (contrôle), il n'en va pas de même du travailleur, qui, au moment de cet arrangement ne dispose d'aucun élément concret pour évaluer les gains et les pertes potentielles qui seront siennes, mais qui se trouve *naturellement* attiré par cette forme d'organisation du travail, sur base d'une *représentation symbolique qui influence la vie sociale* (définition du mythe selon le Larousse) et qui véhicule des avantages en termes de gestion du temps. Cependant, l'écart entre le discours inspiré et porteur d'un mythe –celui du télétravail– que nous décrivons, véhicule non seulement l'illusion d'un *temps libéré* mais aussi d'une technologie toute puissante.

A cet égard, le télétravail, comme la gestion des compétences dans une moindre mesure, pourrait bénéficier d'un certain effet de mode conséquent à ce que d'aucun nomment la société de l'information (Valenduc & Vendramin, 1997, 2000) et qui participe à la diffusion d'une

¹⁴ L'instauration d'un système de gestion des compétences au même instant que l'application d'un plan de restructuration peut en effet apparaître comme une coïncidence pour le moins surprenante. Pensons au plan *BeST* de l'opérateur télécom Belgacom, au plan *Transform 2003* du pourvoyeur énergétique Electrabel, par exemple.

¹⁵ Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, p.408 cité dans Nanteuil (de), M. (2002). *Op.cit*, p.77.

conception du travail flexible et mobile, constituants d'une certaine "*mythologie de la nouvelle économie*" (Gadrey, 2001, p.87).

VERS PLUS D'AUTONOMIE ?

Le moteur de pratiques telles que le télétravail ou la gestion des compétences est souvent associé à un gain de responsabilisation ou d'autonomie. Qu'est-ce qu'un bilan compétence sinon une manière de responsabiliser l'individu en dressant le tableau de ce qu'il apporte à l'organisation par rapport à ce qu'elle attend de lui ? Le fait même de développer des pratiques de ressources humaines individualisées augure un accroissement de responsabilisation. Symétriquement, la possibilité de télétravailler est perçue comme un honneur, une marque de confiance (Bailey & Kurland, 2002) de la part de l'employeur et augure une gestion autonome de son travail. Comme nous l'avons noté dans le cas du télétravail, il s'avère en réalité que ces pratiques soient plutôt des leviers à plus d'autonomie. Pour preuve, notons que la plupart des systèmes de gestion des compétences prennent d'abord place dans les entreprises au niveau des cadres supérieurs, ceux-là même à qui la "solution télétravail" est proposée.

Dépassant ces premières contradictions, il est important de se poser d'autres questions : en transférant des responsabilités organisationnelles sur les travailleurs (gestion des hommes, soutien de proximité, offre d'un espace de travail, ...), le management n'est-il pas en train de démissionner ? Aujourd'hui, c'est l'individu qui gère ses compétences, qui prend les initiatives de formations, qui communique ses résultats et son emploi du temps, qui héberge son bureau, ... Autant de fonctions auparavant assumées par l'organisation et qui entraînent, outre une *intensification du travail*, un accroissement de *la charge mentale* au travail (Gollac & Volkoff, 1996, 2000; Fernex, 1998).

Si les entreprises cherchent toutes à accroître l'implication au travail, en accordant à leurs travailleurs plus d'autonomie et de responsabilités, elles ne mesurent pas toujours les conséquences que ces objectifs, traduits par des pratiques telles que la gestion des compétences ou le télétravail, ont sur les conditions de travail (Freysenet, 1995). Ainsi, l'autonomie apparaît comme ambivalente puisque "*l'individualisation des objectifs et des performances renforce le poids de la charge mentale*" (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000, p.251).

Enfin, si d'ordinaire un accroissement d'autonomie va de pair avec une diminution du contrôle de l'organisation –généralement hiérarchique-, est-ce bien toujours le cas dans les organisations adoptant des pratiques individuantes ? Il apparaît à tout le moins que les

"nouveaux dispositifs de gestion (...) entraînent une formalisation croissante des tâches" (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000, p.248), comme l'illustrent les *démarches qualité* qui obligent à consigner sur papier les processus du travail. De même, si le télétravailleur pense jouir d'une certaine autonomie dans la gestion de son temps, les systèmes de gestion virtuelle (en place dans le secteur IT, par exemple) permettent à l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'au management de consulter son agenda en ligne¹⁶. Le versant de cette autonomie étant une disponibilité sans borne. A en croire ces témoignages et ces pratiques, le contrôle tente à devenir implicite, mais ne disparaît pas du tout. Dans ces conditions, l'autonomie n'apparaît-elle pas comme un leurre ?

QUAND INDIVIDUEL RIME AVEC COLLECTIF

La gestion des compétences tout comme le télétravail posent en outre la question du lien entre individu et collectif dans l'organisation. En particulier, analyser un système de gestion de compétences dans une entreprise nécessite de s'intéresser à la fois aux compétences individuelles et aux compétences collectives. En effet, les compétences individuelles ne semblent prendre sens qu'à travers leur articulation et leur relation au groupe, à l'organisation. La reconnaissance d'une compétence dépend du regard des autres. Bien plus, la valorisation d'une compétence particulière s'appuie sur le contexte dans lequel elle prend place. Une compétence individuelle a donc un caractère "social". En outre, certaines compétences sont détenues par un groupe d'individus dans l'organisation: c'est parce qu'elles sont partagées que de telles compétences deviennent centrales pour la survie de l'organisation.

Bien plus, contrairement au concept de qualification plus stable et formalisé, l'intérêt de la notion de compétence réside dans le fait qu'elle représente une capacité à s'adapter et à apprendre. Plus que les capacités acquises du travailleur, les pratiques de gestion des compétences se tournent vers le développement du potentiel de la personne.

En outre, à travers le système de gestion des compétences, c'est le développement de compétences collectives qui est recherché¹⁷.

Encore faut-il interroger le lien établi entre performance de l'entreprise et compétences des travailleurs.

¹⁶ Tel est le sens du concept *e-place* développé par IBM et de ses petits frères dans d'autres sociétés du secteur : rester en contact, via un Intranet très développé où un concentré d'informations sont rassemblées sur chaque travailleur. Pour d'autres exemples, voir Taskin, L. (2001). Du télétravail, de ses développements et de ses perspectives en Europe. Louvain-la-Neuve: Université catholique de Louvain, BSPO.

¹⁷ Le développement des compétences collectives dans les organisations pose également la question de la **transférabilité** et du renouvellement des compétences. Cette question revêt une importance toute particulière dans un contexte où la population active vieillit rapidement et où les restructurations prévoient souvent la prévisions d'un certain nombre de travailleurs.

Les compétences des travailleurs constituent les bases à la construction de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise. Argyris et Schön définissent l'apprentissage organisationnel comme une capacité accrue d'innover dans le futur tout en demeurant dans le même cadre organisationnel (Argyris & Schön, 1978 cités par Bouwen et Fry, 1991). Dans cette perspective, c'est parce que les travailleurs disposent de compétences et parce qu'ils les partagent que l'apprentissage peut prendre place au niveau de l'organisation. Le rôle de l'apprentissage, aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise, deviendrait ainsi de la plus haute importance dans une société que certains qualifient de "société de la connaissance" ou "société de l'apprentissage" (Ingham, 1997). La création de connaissances et l'apprentissage permanent seraient ainsi des éléments de la compétitivité organisationnelle et des garanties de l'efficacité à long terme.

Comme nous le voyons, ce type d'approche relie dans un rapport d'interdépendance compétences, individuelles ou collectives, apprentissage organisationnel et performance de l'organisation. Ainsi s'établit un lien indissociable entre l'individu et la collectivité de travail dans lequel il s'inscrit, tout comme la collectivité dépend de l'individu pour assurer son avenir.

Pourtant, le lien entre compétences individuelles, apprentissage collectif et performance de l'entreprise est-il loin d'être démontré. Ainsi, Reynaud (2001) conteste une vision de la compétence organisationnelle qui résulterait d'un partage harmonieux des compétences individuelles. Pour lui, la construction de compétences collectives passe par des divergences de vues, des conflits, des rapports de force, des rapports d'autorité et de concurrence : "*Le management par les compétences individuelles peut-il permettre d'améliorer sans heurts la compétence collective ? J'ai quelques doutes (...) Retenons au moins l'idée qu'on ne peut traiter de l'apprentissage collectif sans considérer les structures d'autorité, que ce soit pour comprendre les conditions de l'apprentissage ou pour en apprécier les effets*" (Reynaud, 2001, pp. 22-23).

Cette question des relations entre collectif et individu se pose avec autant de poids lorsque est abordée la pratique du télétravail. En effet, la mise en place d'un système de télétravail suppose la disparition de formes traditionnelles d'échange avec le collectif de travail dont en particulier les contacts physiques et les échanges informels. Il s'agit donc d'établir de nouvelles formes d'interactions basées sur d'autres modes de "vivre ensemble". Ainsi, l'isolement ressenti par les télétravailleurs est le témoin direct d'une individuation de l'organisation du travail.

Thuderoz (1995) relativise cependant l'hypothèse d'une individualisation généralisée des rapports de travail. Pour lui, si les appartenances collectives traditionnelles s'affaiblissent,

cela ne signifie pas que disparaît toute forme de solidarité ou de coopération : "*Que les nouvelles technologies et/ou les restructurations successives aient réduit les équipes ou distendu les liens sociaux et professionnels antérieurs, cela n'évite pas que se reforment en permanence des liens de compréhension et d'échange mutuels dans l'atelier ou le service (...). Cet individualisme sera donc dit coopératif, car il mêle étroitement le souci de l'individu de se réaliser lui-même (...) et sa volonté d'agir, avec d'autres individus, pour réaliser un projet.*" (Thuderoz, 1995, p. 346).

Outre les liens entre compétences collectives et compétences individuelles, la gestion des compétences met également à mal cette communauté de travail comme il transparaît à travers une critique qui lui est adressée: elle met en cause les structures de qualifications traditionnelles, fondées sur une négociation collective, au profit d'une individualisation des relations d'emploi (v. Stroobants, 1994). Les statuts traditionnels semblent en effet disparaître, laissant place à de nouvelles classifications établies en fonction des compétences du travailleur. La valorisation et la négociation individuelle de la relation d'emploi sont dès lors susceptibles de se substituer à l'appartenance à un collectif.

Dans cet ordre d'idée, sur base d'une analyse des évolutions du salariat et du marché du travail au travers de pratiques de gestion des compétences, Beffa, Boyer et Touffut (1999) proposent une classification des travailleurs non pas sur base de statuts traditionnels mais en fonction du type de compétences dont ils disposent. Cette typologie distingue trois modèles de relations salariales : dans un premier modèle de type "stabilité polyvalente", les compétences des travailleurs sont spécifiques à l'organisation ; le deuxième modèle de la "professionnalité" se base sur des compétences transférables à d'autres situations organisationnelles ; enfin, le modèle de "flexibilité du marché" concerne les compétences standardisées et largement transférables. Ainsi, l'appartenance d'un travailleur à un modèle de relations salariales détermine, en quelque sorte, sa valeur sur le marché de l'emploi.

VERS UN MODELE "LOFT STORY"

Cette idée d'individualisme coopératif ouvre la voie à ce que nous avons ironiquement intitulé modèle *Loft Story*, en référence à ce programme de télévision-réalité française où les faits et gestes d'une dizaine de personnes, enfermées dans un loft, sont filmés en permanence. Si des pratiques de GRH telles que la gestion des compétences et le télétravail se rapprochent de ce modèle *Loft Story*, c'est non seulement pour cet aspect de voyeurisme un peu malsain: le travailleur dans l'entreprise voit les recoins les plus intimes de sa personnalité colonisés et mis sur la sellette dans l'organisation. La responsabilisation devient synonyme de perte de liberté. C'est aussi, et surtout, pour les relations particulières qui s'y développent: entre individualisme et coopération. En effet, si les travailleurs collaborent pour la réalisation de projets communs dans un but de survie de l'entreprise, à travers cette coopération, il semble que ce soit avant tout les objectifs de l'individu qui soient recherchés, par exemple, en termes d'avancement, de reconnaissance du travail réalisé. Bien plus, s'il s'avérait nécessaire de "nommer" un collègue de travail comme victime potentielle des écrémages que le marché rend incontournables, les travailleurs restant se remettraient très vite de cette perte en considérant que l'essentiel est qu'ils fassent encore partie du *jeu*. Le collectif n'est que mirage.

Ainsi, comme nous l'avons vu, certaines pratiques de GRH dont la gestion des compétences et le télétravail s'appuient sur des paradoxes et des contradictions résultant de la coexistence d'un modèle traditionnel et formalisé de gestion et d'un modèle de l'entreprise flexible. Cela ne signifie pas pour autant que ces évolutions se font à l'encontre de tous les travailleurs dans l'entreprise. Il semble évident que le rapport salarial est mis à mal, puisque "*En un sens, d'une part, le salarié apporte une performance, il accepte d'ailleurs d'être jugé là-dessus. Plus exactement il contribue à une performance de l'entreprise. De l'autre, il reçoit une employabilité. Cet échange là n'est pas tout à fait l'échange traditionnel, ce n'est pas la définition traditionnelle du contrat de travail*" (Reynaud, 2001, p. 12). Cela ne signifie pas cependant que l'échange est davantage équilibré qu'auparavant : "*Derrière l'affirmation optimiste d'un échange mutuellement avantageux, des problèmes considérables se posent: s'il est relativement facile de mesurer la performance de l'entreprise, pour ce qui est de la contribution du salarié, c'est peut-être plus difficile. En outre et surtout, l'employabilité est une chose beaucoup moins assurée, moins claire et l'échange ici est évidemment assez inégal.*" (ibid.). Si ce déséquilibre participe à l'exclusion de certaines classes de travailleurs qui présentent un profil peu intéressant dans le contexte actuel parce que leurs compétences semblent moins adaptées, il favorise la toute puissance d'autres profils de travailleurs qui profitent des déséquilibres pour appuyer leur propre pouvoir, aux dépens des plus faibles.

Ainsi, derrière des abords conviviaux de coopération pour atteindre les objectifs de l'entreprise prennent place des jeux de dénonciation pour préserver sa position personnelle de gagnant. Une situation peut donc rapidement basculer et l'ombre d'un seul mot –celui de la tv-réalité- semble planer sur le monde du travail : exclusion. La compétence devient un critère d'exclusion ; le télétravail offre un sentiment de "liberté" au prix d'un isolement pesant... Si certains arrivent à tirer parti d'un tel système et à se hisser en finale, d'autres restent sur le carreau. Le vote de repêchage a un prix dans l'organisation : celui de la remise en question, celui des efforts de formation, celui d'une pression incarnée par le chômage, les emplois précaires et les exigences croissantes des rythmes et des tâches, ... Car on ne quitte pas le loft en claquant la porte, dans la réalité. Pas ce loft-ci, en tous cas...puisque l'organisation du travail constitue un pilier fondamental de notre société salariale.

CONCLUSION

L'individuation, porteuse d'autonomie et de dépendance, semble marquer l'organisation du travail en devenant une tendance centrale des nouveaux outils de la Gestion des Ressources Humaines. Individualisation des salaires, culte de la performance individuelle, de la compétence et de l'auto-gestion sont quelques manifestations parmi d'autres que nous avons tenu à évoquer dans ces pages. La perspective adoptée s'est voulue résolument réflexive et ouverte, amenant à déceler dans ce mode de gestion des personnes des contradictions (une autonomie asservissante) voire des paradoxes (compétences collectives versus individuelles). Evitant un jugement manichéen, nous avons tenu à montrer qu'il n'y avait pas de bonne pratique en soi. Il y a simplement, depuis toujours au sein de la GRH, des réflexions à mener, une distance à prendre par rapport à certains réflexes simples qui tiennent plus de l'administration ou du bricolage que de la gestion. La raison d'être de la GRH devrait être de gérer la collectivité que représentent les salariés, en sachant que celle-ci se compose d'individualités dont il faut pouvoir rencontrer les aspirations et les attentes, dans un but de développement et d'épanouissement au sein d'une structure globale, en évitant toutefois de poser les fondations d'un édifice collectif sur des motivations opportunistes d'employabilité.

BIBLIOGRAPHIE

- Aglietta, M. (1998). Le capitalisme de demain. In Notes de la Fondation Saint-Simon, n°101, novembre. Paris.
- Alaluf, M. (1998). Sociologie du travail. Bruxelles: Presses Universitaires de Bruxelles
- Amadiou, J.-F. & Cadin, L. (1996). Compétence et organisation qualifiante. Paris: Editions Economica, Collection Gestion.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. In Harvard Business Review, Sept-Oct.
- Aubert, N. *et alii* (1997). L'aventure psychosociologique. Paris: Desclée de Brouwer
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In Journal of Organizational Behavior, 23, pp. 383-400
- Baruch, Y. (2001). The autistic society. In Information & Management, 38, pp. 129-136
- Baudelot, C. & Gollac, M. (1999). Faut-il travailler pour être heureux ?. In Travail-activité-emploi. Une comparaison France-Allemagne. Paris: La Documentation française, cahier Travail et Emploi, pp.15-23
- Beffa, J.-L., Boyer, R. & Touffut J.-P. (1999). Les relations salariales en France: Etat, entreprises, marchés financiers. In Notes de la Fondation Saint-Simon, n° 107, juin. Paris.
- Bouwen, R. & Fry, R. (1991). Organizational Innovation and Learning. In Int. Studies of Mgt. & Org., 21(4), pp. 37-51.
- Boyer, R., (ed.) (1986). La flexibilité du travail en Europe. Paris: La Découverte.
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L.H., Pichault, F., Rousseau, A. & Warnotte, G. (1997). Management humain et contexte de changement, pour une approche constructiviste. Paris-Bruxelles: De Boeck Université.
- Bué, J. & Rougerie, C. (1999). L'organisation du travail : Entre contraintes et initiative (résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1998). In Premières synthèses, 99-08, 32-1, Paris: Dares

- Cadin, L., Guérin, F. & Pigeyre, F. (1997). Gestion des ressources humaines. Paris : Dunod
- Clerc, D., Lipietz, A. & Satre-Buisson, J. (1985). La crise. Paris: Syros, Alternatives économiques, 4^{ème} édition.
- Cobbaut, R.. Mondialisation, structuration des sociétés et perspectives de l'action sociale. projet d'article remis en lecture.
- Courpasson, D. & Livian, Y.-F. (1991). Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologique?. In Gestion des ressources humaines, n°1, octobre, pp. 3-10.
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. In Journal of Management Studies, 38 (8), pp. 1151-1185
- Devos, V. & Léonard, E. (2002). "Logique compétence": modernisation ou illusion? In Working Papers IAG, Louvain-la-Neuve, n°66.
- Donnadieu, G. & Denimal, Ph. (1993). Classification qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences. Paris: Les Editions Liaisons.
- Empirica (Ed.) (2000). Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe, ECaTT Final Report. Bonn: Empirica
- Fernex, A. (1998). Intensité du travail : définition, mesure évolutions. Premiers repérages. In Etudes et recherches de l'Iseres, n° 169.
- Gadrey, J. (2001). Nouvelle Economie Nouveau Mythe ? Paris: Flammarion
- Galambaud, B. (2001). Si la GRH était de la gestion. Paris: Editions Liaisons.
- Gollac, M. et Volkoff, S. (1996). "Citius, altius, fortius, l'intensification du travail". In Actes de la recherche en sciences sociales, 114.
- Gollac, M. et Volkoff, S. (2000). Les conditions de travail. Paris: La Découverte. Coll. Repères.
- Hatch, M.-J. (2000). Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples. Bruxelles: De Boeck-Université.
- Ingham, M. (1997). Introduction à l'édition française". In Nonaka, I. & Takeuchi, H., La connaissance créatrice, Bruxelles: De Boeck Université, pp. 1-19.

- Klarsfeld, A. Les outils de rémunération explicitement fondés sur la notion de compétence. projet de thèse, programme doctoral ESSEC.
- Konradt, U., Schmook, R. & Mälecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families – A critical review. In Organizational Psychology and Development (pp.339-375), Cooper G et Robertson I (eds). Chichester: John Wiley & sons
- Lallement, M. (2001). Daedalus laborans. In Revue du Mauss semestrielle 18, 2/2001. Paris: La Découverte, pp.29-49
- Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris: Les Editions d'Organisations.
- Nanteuil (de), M. (2002). Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité. In Travail et Emploi n°89 (janvier), pp. 65-80
- Nanteuil (de), M. (2002). Les dilemmes de l'entreprise flexible. In Working Papers IAG, Louvain-la-Neuve, n°61.
- OCDE (1996). La stratégie de l'OCDE pour l'emploi. Technologies, productivité et création d'emplois, vol.2. Rapport analytique. Paris: OCDE.
- Olson, H.M. & Primps, S.B. (1984). Working at home with computers: Work and nonwork issues. In Journal of Social Issues, 40 (3), pp.97-112
- Oiry, E. & Iribarne (d'), A. (2001). La notion de compétence: continuités et changements par rapports à la notion de qualification. In Sociologie du travail, 43, pp. 49-66.
- Pichault, F., Warnotte, G. & Wilkin, L. (1998). La fonction ressources humaines face aux restructurations. Paris: L'Harmattan, coll. Logiques Economiques.
- Riffault, H. & Tchernia, J.-F. (2000). Sens du travail et valeur économique. In Bréchon, P. (dir.). Les valeurs des Français. Evolutions de 1980 à 2000. Paris: Colin-U, pp. 84-104
- Stroobants, M. (1994). La mutation au service du système productif . In Les mutations du système productif, Enjeux des compétences et de la formation, Dossier n° 15, Université catholique de Louvain, Institut des Sciences du Travail, pp. 61-82.
- Taskin, L. (2002). Télétravail : enjeux et perspectives dans les organisations. In Humanisme et Entreprise (à paraître).

- Thuderoz, Chr. (1995). Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif. In Revue française de Sociologie, XXXVI-2, avril-juin 1995, pp. 325-354.
- Valenduc, G. & Vendramin, P. (1997). Le travail à distance dans la société de l'information. Mons: EVO société
- Veltz, P. & Zarifian, P. (1993). "Vers de nouveaux modèles productifs ?". In Sociologie du travail, 93/01, pp.