

CRÉATIVITE, KNOWLEDGE MANAGEMENT ET GESTION STRATÉGIQUE DES HOMMES

LE CAS DES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE MULTIMÉDIA

Jean-Michel PLANE

*Professeur agrégé des Universités
Université Paul Valéry - Montpellier III*

Introduction

Révolution socioculturelle ou effet de mode ? La croissance rapide de l'équipement de toutes les entreprises puis des ménages écarte la première hypothèse. L'acquisition d'un équipement de moins en moins coûteux peut difficilement s'expliquer par un simple engouement passager. Les nouvelles technologies évoluent très rapidement, la simplicité d'emploi, la convivialité et la puissance des microprocesseurs augmentent simultanément. C'est à partir des effets de cette nouvelle informatisation des organisations et des ménages que l'émergence puis le développement des entreprises du secteur du multimédia se réalisent. La vague numérique submerge le monde, le compact disque s'impose comme un format universel et Internet relie tous les jours un peu plus tous les ordinateurs. Il s'agit bien d'une réelle révolution technologique qui bouleverse la communication, l'organisation des entreprises, modifie les habitudes d'achat et de paiement. D'ici quelques années, l'accès à la connaissance et au savoir sera enrichi par des outils simples mais dont la puissance n'a rien de commun avec les outils traditionnels issus de l'industrie informatique. En effet, l'avènement de l'informatique n'a concerné finalement qu'une partie de la population concentrée sur le monde du travail. Le multimédia bien que cousin de l'informatique mêle communication, divertissement, information, culture, formation, travail et consommation. Cette révolution multimédia soulève toutefois beaucoup de questions et d'interrogations. De la tertiarisation de l'économie et des entreprises, va-t-on passer progressivement à leur virtualisation ? Quelles seront alors les qualifications et les compétences à développer au sein de ce type d'organisation ? Quel mode de gestion des ressources humaines faudra-t-il inventer ? Il est probable que la dématérialisation de l'information et de la communication accompagnera à terme celle du commerce : travail à distance, commerce électronique, etc. Lorsque l'on s'intéresse à ce secteur en pleine émergence, on est d'abord confronté à une première difficulté : l'appréhension d'une mutation invisible, d'un univers un peu inédit. La dimension virtuelle de ce nouvel univers est complexe à analyser d'autant plus que l'on peut avancer la thèse selon laquelle les entreprises multimédia d'aujourd'hui ne sont pas nécessairement significatives de celles de demain. Certaines organisations semblent apprendre mieux et davantage que d'autres comme l'a récemment souligné Tarondeau (1998). Dans le cadre d'une économie de l'immatériel en pleine expansion, ces organisations apprenantes se développent à partir de structure d'entreprise fondée sur des projets et des processus favorisant ainsi l'accumulation et le stockage de savoirs fondamentaux. Ce mode d'organisation est bien en rupture avec la conception taylorienne du travail puisque l'on trouve un nouveau processus d'apprentissage et d'acquisition de compétences (Nonaka, 1994) fondé sur les coopérations et le mimétisme, l'explicitation et la codification des connaissances informelles, la combinaison de savoirs de nature différentes et l'appropriation de connaissances pratiques par tous les acteurs de l'entreprise. Cette nouvelle approche des organisations est très exigeante en termes de compétences. À partir de récents débats aboutissant à une conception renouvelée de la compétence, plusieurs auteurs considèrent qu'elle relève d'une théorie de l'action (Le Boterf, 1994 ; Sanchez et al., 1996 ; Perez, 1998 ; Tarondeau, 1998 ; Zarifian, 1996) suivant laquelle elle désigne une réalité dynamique, un processus et donc une réalité dans l'action.

À partir de l'analyse approfondie d'un cas, nous souhaitons discuter la thèse selon laquelle la crise ouverte des organisations dites prescriptives conduit à un renouvellement de la conception des compétences, fondée sur davantage d'autonomie au travail, et sur une nouvelle source de création de valeur qui repose sur la gestion des savoirs dans les organisations. Pour étudier les questions relatives aux qualifications et aux compétences dans ce secteur et en maîtriser un peu les effets, une période d'apprentissage s'est avérée nécessaire. Celle-ci s'est accompagnée tout au long de cette investigation auprès de ces entreprises en Languedoc-Roussillon du sentiment d'une certaine confusion dans le secteur encore émergent. **Le mode d'organisation adhocratique fondé sur des logiques de projets temporaires et évolutifs s'imposera-t-il comme un ensemble de principes organisationnels et de GRH créatifs ?** En définitive, nous nous interrogerons sur les capacités de créativité de ces organisations. C'est à partir de telles interrogations que l'on a effectué des investigations et des entretiens approfondis au sein de ces nouvelles entreprises au devenir encore incertain.

1. Questionnement de recherche et analyse du secteur des entreprises multimédia en Languedoc-Roussillon

1.1 Les questions de recherche

Le programme de recherche que nous développons depuis plusieurs années peut être décliné et explicité en questions de recherche et valorisé à partir de l'identification des apports pour la gestion des ressources humaines. De plus, il nous semble intéressant de présenter les résultats obtenus à partir de l'étude d'organisations complexes et dynamiques particulières : les entreprises du secteur multimédia. Notre programme de recherche présente un caractère intégrateur dans la mesure où il traite, à l'intérieur d'un même questionnement, des problématiques de GRH et des problématiques propres à la théorie des organisations. Il est axé sur un questionnement de recherche et sur la mise en évidence de résultats de recherche constituant des apports pour la GRH.

Dans le contexte de la mondialisation des économies, nombreuses sont les entreprises qui se sont orientées vers des stratégies de différenciation et de segmentation des marchés. Parallèlement, des mutations dans les modes de production sont intervenues. Prenant progressivement le pas sur un système de production fordiste, caractérisé par la production en grandes séries de produits standards, un nouveau mode de production, basé sur la fabrication en petites séries de produits variés, différenciés selon les segments de clientèle, tend peu à peu à s'imposer. Ces changements stratégiques et technologiques s'accompagnent d'innovations organisationnelles et managériales : logiques de qualité totale, amélioration continue, juste à temps, etc. ; organisation qualifiante ou apprenante, favorisant un management plus participatif, le développement des compétences par apprentissage, l'autonomie et l'implication des acteurs ; organisations transversales reposant sur la qualité des coordinations entre unités interdépendantes dans les processus de création de valeur. Dans un tel contexte, les objectifs de qualité, délais, maîtrise des coûts et d'innovation supposent la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation d'entreprise et la revalorisation de l'implication des hommes. Les organisations cherchent à développer l'autonomie, l'initiative et la prise de responsabilité dans une logique de compétitivité et de performance. À partir de l'observation d'organisations complexes et dynamiques, nos travaux cherchent à interroger la nature même de la production de la fonction ressources humaines. Que produit cette fonction puisqu'il s'agit d'une production immatérielle ? De la confiance ? De l'autonomie ? De la coopération ? Pour quels acteurs ? Quelle est sa contribution à la création de valeur ?

Le développement organisationnel, l'implication des acteurs, l'acquisition de connaissances et de compétences ainsi que la prise en charge de nouveaux outils décentralisés de management sont aujourd'hui au cœur des problématiques de GRH. C'est dans cette perspective d'une gestion des ressources humaines mettant en jeu des problématiques organisationnelles, que se positionne actuellement le thème central de nos recherches : l'étude des relations entre GRH et innovations organisationnelles. Un tel projet constitue un programme de recherche intégrateur, dans la mesure où il rassemble dans sa problématique des questions de recherche sur lesquelles nous travaillons depuis quelques années : la gestion des compétences, l'implémentation d'outils de management innovants dans les organisations ou de manière très récente la perspective d'un management des

connaissances. Mais surtout, il repose sur une interrogation fondamentale qui fonde toute sa cohérence : *quel système de gestion des ressources humaines dans les formes d'organisation complexes et dynamiques ?* C'est dans ce contexte que nous conduisons nos travaux selon deux orientations que nous cherchons à mettre en tension : l'étude des conditions de la production de compétences dans un contexte organisationnel dynamique et l'analyse des modes de valorisation et de légitimation des facteurs immatériels, sources de compétitivité (compétences individuelles ou collectives, acquises par apprentissage et communication intersubjective, modes de coordination informels dans lesquels ils s'expriment, implication des acteurs, etc.).

1.2 Analyse du secteur des entreprises multimédias du Languedoc-Roussillon

Le secteur des entreprises multimédias du Languedoc-Roussillon apparaît comme un ensemble de domaines d'activités hétérogènes et fondamentalement immatures. Dans ce sens, les grandes filières de circulation de la valeur ne sont pas encore très bien stabilisées. Cela signifie aussi que l'on ne sait pas encore comment ce secteur va se structurer dans les années à venir. Cela signifie aussi que ces entreprises sont pour la plupart de très petite taille (moins de 3 salariés). On peut les caractériser par une forte instabilité liée essentiellement à l'immaturation de leurs marchés. Pour aller plus loin, on peut aussi considérer que les entreprises multimédias d'aujourd'hui ne sont pas nécessairement significatives des entreprises de demain. Les entreprises les plus performantes semblent être celles qui ont une vision et un regard large dans un horizon géographique et temporel. Elles reposent sur la mise en œuvre d'un processus d'innovation quant à leur métier et la nature de leur production matérielle et immatérielle. Concernant les grandes caractéristiques du secteur multimédia, on élaborera une typologie de ces entreprises compte tenu de leur métier et des qualifications de leurs salariés. Dans cette perspective, il est possible de distinguer quatre types d'entreprises :

1) Les entreprises à forte composante technologique (High tech)

Ce sont des entreprises assez voisines des sociétés de services en ingénierie informatique (SSI) quant aux qualifications et aux emplois qu'elles proposent. Pour l'essentiel, les salariés sont des ingénieurs informaticiens et des commerciaux. Par exemple, l'entreprise MNET correspond à ce profil dans la mesure où son métier de base est celui de fournisseur d'accès à l'Internet ;

2) Les entreprises orientées communication

Ce sont des organisations qui se rapprochent davantage des qualifications et des emplois que l'on peut trouver au sein d'agences de communication et de marketing. Au niveau des salariés, on va trouver pour l'essentiel des scénaristes, des graphistes ou encore des rédacteurs. Ces métiers sont somme toute assez éloignés des qualifications plus traditionnelles issues du monde de l'informatique. Par exemple, la société Mélodie produit des sites Web pour l'industrie pharmaceutique. On peut aussi trouver des salariés qui relèvent des métiers du spectacle comme des ingénieurs du son, des musiciens, des dessinateurs, etc. ;

3) Les entreprises orientées vers l'édition et l'imprimerie

Ces organisations sont généralement structurées à partir de véritables projets d'édition. Cela consiste à concevoir et à réaliser des projets d'édition le plus souvent à partir de la fabrication de CD-ROM. Cette activité est proche de ce que l'on peut trouver dans l'édition ou encore dans le cinéma. À titre d'exemples, on peut trouver des directeurs de collection, des scénaristes, des salariés spécialisés en publication assistée par ordinateur (PAO), etc. ;

4) Les entreprises évoluant dans le Middleware

Il s'agit pour l'essentiel d'entreprises qui produisent des logiciels, des utilitaires ou encore des jeux informatiques. On parle du secteur middleware pour désigner des entreprises qui ne relèvent pas des systèmes informatiques et des applications classiques. L'une des plus connue en Languedoc-Roussillon est la société Smartcode. Généralement, le middleware implique des qualifications et des compétences très pointues en informatique. Au niveau des salariés, on peut trouver des concepteurs et des designers informaticiens ainsi que des développeurs de projets. Ils vont produire des logiciels de navigation sur l'Internet, des outils de communication sur le net, etc.

Malgré la grande diversité des entreprises du secteurs multimédia en Languedoc-Roussillon, on peut identifier au plan organisationnel un certain nombre de traits caractéristiques du secteur. En premier lieu, on trouve beaucoup de structures de type adhocratique. Il s'agit d'un mode d'organisation fondé sur des logiques de projets temporaires, multidisciplinaires et regroupant des qualifications et des compétences adaptées aux circonstances et à la demande des clients. Le mode de coordination principal n'est généralement pas la supervision directe mais plutôt l'ajustement mutuel entre spécialistes de domaines de compétences précis. En matière de gestion des ressources humaines, la difficulté principale réside dans le fait qu'il s'agit de trouver des compétences spécifiques, souvent très pointues, en fonction du projet en cours.

Au total, on trouve beaucoup d'intermittents du spectacle dans le secteur du multimédia. L'enjeu pour un chef de projet est de trouver les ressources spécifiques pour des chantiers donnés. Le marché du travail dans ce secteur est donc assez instable par nature puisqu'il s'agit souvent de trouver des personnes spécialisées et créatives pour participer à un projet d'édition ou encore à la réalisation d'un dessin animé par exemple. Finalement, on se rend compte que les entreprises du secteur du multimédia ont des métiers de rattachement diversifiés qui relèvent de conventions collectives différentes.

2. L'organisation et la gestion des ressources humaines des entreprises multimédia

À partir des investigations réalisées au sein de ce type d'entreprises, on peut tenter de clarifier leurs spécificités fonctionnelles, leurs attributs organisationnels et leur mode de gestion des ressources humaines.

2.1 L'impact de la vision stratégique du dirigeant

L'histoire de ces entreprises commence souvent par une vision du futur. Dans un contexte très concurrentiel, ces entreprises ne sont pas poussées par leur passé mais plutôt tirées par une vision exprimant une représentation de l'avenir désirable avec parfois des changements de cap radicaux. Le cheminement stratégique de ces entreprises bifurque ainsi vers un avenir virtuel qui reste encore largement à concrétiser au plan du potentiel de marché. Si l'on prend par exemple le cas de l'entreprise MNET, on se rend compte que son potentiel de marché est considérable. En ce sens, on peut parler d'une première forme d'innovation liée à un management par la vision.

« Notre marché est aujourd'hui national pour devenir international demain. »

« On ne fait pas une offre de logiciel, on fait une offre marketing. »

« On existe depuis 1994, cela fait 5 ans que l'on est sur les nouvelles technologies »

« Il y a un an, on a racheté une société pour étendre notre champ d'activité. On a une stratégie de communication mais on travaille beaucoup sur le contenu des sites web que l'on propose. On met en place une gestion des contenus. »

2.2 Des innovations organisationnelles

La diffusion de la notion de chaîne de valeur proposée par M. Porter a conduit progressivement les entreprises à se poser la question de ce qu'elles sont capables de faire mieux que d'autres, des savoir-faire qui leur apportent une différenciation concurrentielle significative ainsi que de ce que d'autres pourraient mieux faire. Elles en tirent comme conséquence une logique d'externalisation progressive de certaines activités. On élargit ainsi dans les activités fonctionnelles ce qui conduit à alléger le ratio entre productifs et non productifs. Ce qui semble nouveau, c'est que l'on observe un décrochage entre le capital investi et la valeur, créée par la capacité d'attraction sur des entreprises clientes ou des consommateurs de services, de marques... C'est-à-dire par de l'immatériel.

Cette création de valeur est aussi rendue possible par une recherche d'optimisation d'une organisation dont le centre va produire de la valeur et la différenciation par la coordination de compétences externes. C'est bien dans cette logique de dématérialisation de l'économie qu'évoluent les entreprises multimédia. On observe bien que le poids des investissements immatériels (communication, formation, savoir, recherche-développement, marketing, image, etc.)

est plus important que celui des investissements matériels classiques. Ces observations conduisent à considérer que la frontière entre l'entreprise et son environnement tend à s'estomper puisque par exemple la frontière entre le "dedans" et le "dehors" a de moins en moins de sens socialement perceptible. Par exemple, la réalisation d'un CD-ROM conduit à mobiliser des compétences artistiques qui se trouvent sur le marché du travail, ce qui pousse à avoir recours à des intermittents du spectacle ou de l'audiovisuel. L'activité de travail se réalise à partir de projets temporaires, les compétences humaines sont utilisées en fonction de la contribution de ce qui est attendu dans le processus de création de valeur, la nature du contrat de travail étant largement secondaire du point de vue des dirigeants.

Ce qui semble déterminant, c'est davantage le partage de la vision qui constitue le support à une collaboration plus ou moins durable. Dans ce nouveau modèle d'organisation et de production, ces entreprises cherchent à développer des capacités de gestion des relations aux frontières. Par exemple, certains dirigeants d'entreprises multimédia du secteur artistique nous ont parlé d'une "chasse aux divas".

« On essaye d'établir un vivier de ressources avec des développeurs qui ont des compétences spécifiques, c'est la même chose avec les graphistes. »

« Les gens sont très jeunes, ils sont généralement entrés chez nous par des stages. C'est très relationnel, on cherche des personnes très compétentes. »

« Être curieux, c'est essentiel. Les gens doivent pouvoir passer d'un programme à un autre dans une journée sur des sujets très différents. »

2.3 Entreprises en réseau et technologies de l'information

L'organisation en réseau de ces entreprises leur permet de limiter les coûts fixes et de bénéficier de davantage de flexibilité. Cette recherche de déséconomies d'échelle est essentielle au plan de leur compétitivité. Le développement de ces réseaux d'entreprises crée de nouvelles formes de relations de travail. Il s'agit de véritables réseaux de compétences largement facilités aujourd'hui par l'utilisation massive d'un nouveau média : l'Internet. Ce qui est frappant lorsque l'on observe le fonctionnement de ces entreprises, c'est qu'elles peuvent gagner de l'argent sur un produit immatériel, acquis par téléchargement sans échange physique.

« Vingt-cinq personnes, c'est lourd à gérer. Soit on continue à embaucher, soit on externalise, on va vers cela... On cherche à mettre en place des satellites. »

« Ce qui nous intéresse, ce sont des rapprochements avec des structures délocalisées comme la DRIRE, l'ANVAR... »

2.4 Vers une virtualisation des entreprises multimédias

Les attraits de cette économie dématérialisée sont en train de modifier dans ce secteur le marché du travail et en particulier la notion d'emploi. Cette virtualisation repose sur des principes organisationnels émergents et parfois complexes à appréhender. L'exemple de la réalisation d'un film peut illustrer une telle idée. À partir de la vision d'un scénariste, il s'agit de réaliser un produit commun par l'agrégation de compétences portées par des individus de statuts divers. La nouveauté réside dans le fait que l'on va assister progressivement à l'extension de ce mode d'organisation, par projets virtuels, à des champs nouveaux de l'économie comme la culture, la formation, l'information, le divertissement, etc.

Ce développement massif est aujourd'hui rendu possible par le changement d'échelle qu'introduit l'informatisation des échanges à un niveau mondial.

« Le travail est de plus en plus précis. Il y a une forte part d'ingénierie. »

« On trouve beaucoup d'adhocratie puisque l'on est dans de l'innovation. On va trouver des organisations où le patron est parfois le moins bien payé. On trouve beaucoup d'ajustement mutuel, c'est du travail découpé en petits morceaux, petits projets... Par exemple, le dessin animé, c'est très hyperstructuré, très organisé. »

« La difficulté c'est de trouver des ressources spécifiques pour des chantiers. Ce sont des métiers qui génèrent beaucoup de turbulence. Il n'y a pas de stabilité de marché. »

2.5 Une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines ?

Au plan de la gestion des ressources humaines, ce nouveau modèle d'organisation a des conséquences importantes. On assiste à un changement de la représentation du sens du travail et à une perte de repères identitaires. La gestion par processus est en train de s'imposer et modifie sensiblement la représentation de l'organisation, des missions et des métiers par l'introduction de deux questions : « *Qu'est-ce que le client est en droit d'attendre du processus et du projet ?* » et « *Pourrions-nous produire davantage de valeur perçue par lui ?* » Ce questionnement conduit à repenser la finalité de l'activité de travail. Le travail consiste pour l'essentiel à assurer la fiabilité de la production réalisée et à assurer une qualité de service et de maintenance. Cela induit une responsabilité d'auto-contrôle chez les salariés qui doivent rendre des comptes aux entreprises clientes même s'ils ne les voient que très rarement. Cette gestion par processus ou par projet fait éclater les identités professionnelles, de sorte qu'il est de plus en plus difficile à un nombre croissant de personnes de dire ce qu'elles sont en terme de métier quand on les interroge sur le sujet. Néanmoins, les qualifications et les systèmes de classification d'emploi restent liés à des conventions collectives identifiant des niveaux de compétences techniques calées généralement sur des niveaux de diplômes comme par exemple dans l'informatique. Ces systèmes de classification semblent coexister aujourd'hui avec des critères plus difficilement objectivables qui sont de l'ordre de la compétence au sens de Zarifian et qui relève des capacités d'adaptation voire de métamorphose, de la prise en compte de la qualité des relations de travail avec des partenaires. Dans cette perspective, on passe d'une relation homme/poste à une relation équipe/mission fondée sur le niveau de compétence collective permettant de développer un processus générateur de valeur ajoutée. Cette nouvelle donne quant au travail dans ce secteur n'est probablement pas sans dommage au plan humain car l'identification à l'entreprise comme collectif de travail est en train d'éclater avec de nouvelles formes de précarisation de l'emploi, en particulier pour les salariés les moins qualifiés. En même temps, les ressources rares sont la compétence et la capacité d'innovation considérées comme de véritables sources de création de valeur. Dans un contexte où la ressource rare est la compétence, les ressources humaines sont un élément objectif d'actif. Les systèmes d'organisation par projet et processus qui se développent à grande vitesse dans le multimédia cherchent à valoriser au maximum cette ressource. Le succès du marché des informaticiens montre clairement que les entreprises cherchent à attirer et à conserver des informaticiens qualifiés, ce qui devient un facteur stratégique primordial.

« On est en train de se structurer comme toute société en plein développement. Il y a une très forte implication du personnel. C'est du personnel qui doit toujours être compétent. On a besoin de jeunes à forte personnalité, on a besoin de matière grise, d'intellect. »

« C'est une fourmière, on est toujours sur tension, il y a beaucoup de boulots. »

« Beaucoup de personnes sont là pour des ambitions personnelles. En restant ici, on va pouvoir évoluer, prendre de l'importance car la société est en pleine phase de croissance. Ils accompagnent la société en se disant qu'il y a un potentiel de développement intéressant. La moyenne d'âge est de 25, 26 ans... »

Les entreprises du secteur du multimédia semblent avoir besoin plus que jamais de l'implication de leur personnel, de leur intelligence dans l'action. Néanmoins on peut penser qu'un personnel qui ne sait plus où il est, pour qui et pour quoi il travaille, inquiet de son avenir, voyant les projets changer avec les équipes peut éprouver quelques réticences à s'impliquer. Ces entreprises sont donc confrontées à un défi : renforcer l'implication de personnes qui sentent, d'une certaine manière, que plus elles jouent le jeu, plus elles risquent de précariser leur propre situation. C'est le paradoxe de l'implication dans ce type d'organisation. Par ailleurs, les politiques de communication interne sur la vision compensent bien faiblement l'expérience au quotidien de la gestion à court terme. Enfin, les systèmes d'intéressement par distribution de stock-options, qui sont l'une des clés discutables de la réponse américaine à la question, restent très limités en France.

En pratique, les systèmes de gestion des personnes fondés sur des classifications sont remis en cause par une recherche de gestion des compétences individuelles. Pour autant, encore peu d'entreprises sont allées jusqu'à mettre leur système de gestion des hommes en cohérence avec cette approche,

en définissant clairement le rapport entre compétences, rémunération et carrière. Dans le secteur du multimédia, cette approche reste encore largement implicite, elle est émergente mais elle coexiste en quelque sorte avec le poids encore considérable des qualifications des personnes constituant ainsi un gage de stabilité et de confiance acquise à priori pour le salarié. Enfin, l'usage de technologies nouvelles multimédia apportent à la gestion des compétences des possibilités nouvelles d'acquisition des compétences. Ainsi se créent des réseaux apprenants par l'utilisation de forums électroniques sans limites de localisation et à faible coût.

En définitive, il semble que le mode d'organisation des entreprises multimédia observées, malgré leur diversité, se rapproche plutôt de l'entreprise apprenante. Cette notion exprime la capacité de l'entreprise à se placer dans un processus d'apprentissage collectif. Cela implique trois changements majeurs au plan des principes organisationnels et de la gestion des ressources humaines. En premier lieu, l'erreur est considérée comme étant source d'apprentissage à l'inverse de la sanction. En second lieu, le management a pour rôle de faciliter cet apprentissage collectif, ce qui bouleverse le mode de commandement dans l'entreprise. Enfin, l'apprentissage est le résultat de principes d'organisation, ce qui remet en particulier en cause la croyance en le rôle central d'une formation décontextualisée.

3. Le secteur du multimédia : une industrie émergente qui s'inscrit dans une nouvelle logique d'action

Le secteur multimédia est actuellement en plein essor dans la région. Actuellement, on peut considérer qu'il est dans une phase d'émergence et de structuration. Par exemple, l'AFPA a créé sous l'impulsion du Groupement des entreprises multimédia (GEM) du L-R, un diplôme de conception en multimédia de niveau BTS. Aux États-Unis, ce secteur d'activité principalement constitué par des entreprises de haute technologie explique en grande partie la croissance américaine de ces dernières années. L'objectif de cette troisième section est d'explicitier les conditions d'émergence de ce secteur en Languedoc-Roussillon à partir de principes d'actions qui se développent au sein de ces entreprises. Pour ce faire, on explicitera brièvement dans un premier temps le cas américain de la Silicon Valley qui semble présenter des traits communs avec ce qui semble se produire en France dans ce secteur. Enfin, on développera le principe et les conditions de l'émergence ainsi que la recherche d'un management des savoirs dans une économie en phase de recomposition.

3.1 Le cas américain : l'exemple des entreprises de la Silicon Valley

Les investigations réalisées auprès des entreprises multimédia du L-R conduisent à identifier des traits communs avec les entreprises de haute technologie que l'on peut trouver à San Francisco et plus particulièrement sur la Silicon Valley. En sortant de San Francisco par le sud, il suffit de vingt minutes de route sur l'autoroute 101 pour atteindre le cœur de la Silicon Valley. La Silicon Valley est d'abord une zone géographique située entre San Francisco et San José et constitue une sorte de district industriel comme on peut en trouver notamment en Italie. Cette zone regroupe la plupart des entreprises américaines de haute technologie telles que Apple, Hewlett Packard, Intel, Netscape, Yahoo, etc. En réalité, l'analyse du comportement des entreprises et des acteurs indique que la Silicon Valley n'est pas seulement une zone géographique, c'est surtout un concept qui explique la très forte croissance de ces entreprises américaines durant les dernières années. C'est à partir de 1958 avec l'apparition de Hewlett Packard à Palo Alto que l'on assiste véritablement à la naissance de la Silicon Valley. Le concept général repose sur une philosophie ouverte fondée sur la mobilité des personnes, des capitaux et des idées. La mobilité des capitaux correspond à l'existence d'un système de capital-risque constitué par ce que les nord-américains appellent les "angels" qui sont en fait des individus très fortunés qui soutiennent des entreprises naissantes, à forte composantes technologiques : les "start up". Le système est biologique : sur dix entreprises émergentes, sept échouent, deux réussissent correctement et une seule connaîtra une très forte croissance et un rendement cumulatif. L'un des exemples les plus significatifs est le cas de l'entreprise Yahoo spécialisée dans les moteurs d'accès à l'Internet. Cette mobilité financière constitue bien l'un des fondements de la vallée du côté du Pacifique. La mobilité des idées correspond au second principe d'action. Les acteurs de la vallée sont davantage motivés par leurs

idées que par leur entreprise. Même si cela peut apparaître trivial, ils sont là pour réussir dans le sens d'un enrichissement financier et patrimonial. Enfin, le troisième principe d'action est constitué par la mobilité des hommes. Les gens ont une mentalité de joueurs, ils sont particulièrement intéressés par des systèmes de stock-options qui garantissent une très forte implication dans l'entreprise. Ce système managérial conduit inévitablement à des drames humains. En effet, ce capitalisme ultra-libéral conduit à des normes hebdomadaires de l'ordre de cent heures pour les acteurs locaux. Au total, les facteurs clés de succès au sein de la vallée correspondent à la fois au talent et au temps de disponibilité pour le travail. Le milieu de la Silicon Valley est néanmoins un milieu très personnalisé, très relationnel. La mobilité des hommes signifie que les salariés sont davantage fidèles à la vallée et à leur métier qu'à leur entreprise. « *Personne dans la vallée n'est à plus de trois coups-de-fil de quelqu'un d'autre.* » L'attitude générale est d'abord de dire oui. Les universités de Berkeley et Stanford principalement sont au centre du développement de la région. La liaison universités-entreprise est ainsi très forte. Mais ce système fondé sur une évolution darwinienne des hommes et des entreprises est assez impitoyable au plan humain.

3.2 Les principes d'actions des entreprises multimédias en Languedoc-Roussillon

Le fonctionnement et le management des hommes repose sur plusieurs principes fondamentaux. En premier lieu, l'idée de vitesse est essentielle à comprendre pour étudier le comportement des acteurs du multimédia. La rapidité d'action est un des piliers du management de projet : il faut faire du "juste à temps". Dans une optique commerciale et dans un contexte concurrentiel important, le client est bien la finalité de l'entreprise. En gestion des ressources humaines, l'attention est davantage portée sur les résultats plutôt que sur les individus. En ce sens, on ne rémunère pas des rapports humains mais des résultats. Les concepts d'engagement et d'implication sont le plus souvent érigés en véritables principes d'action. L'esprit d'innovativité est bien présent et le marketing est considérée comme une fonction d'entreprise très importante. En situation de travail, les relations sont rapides, assez directes. Au niveau des qualifications, on observe qu'il existe une légitimité acquise par des titres et des statuts.

Néanmoins, le système managérial est de plus en plus fondé sur les compétences et le talent des individus. L'esprit d'innovativité correspond à l'idée qui conduit les acteurs à essayer quelque chose, à procéder par essai-erreur de manière émergente. La concurrence force ainsi les entreprises à être innovantes dans leur offre commerciale et à rechercher des niches (segments spécifiques de marché).

On peut tenter d'expliquer la croissance économique de ces entreprises dans la région à partir de la théorie de l'émergence. En économie, on parle de rendement décroissant. Le prix converge petit à petit avec le coût donc on va vers zéro profit. Selon cette approche, on assiste à un nouveau type d'économie. Une économie de rendement croissant : plus cela marche, plus cela marche ! Le phénomène de l'émergence correspond au mécanisme selon lequel la première unité coûte très cher (par exemple un moteur d'accès à l'Internet ou un navigateur) et puis le reste ne vaut rien. Dans cette économie de l'immatériel, on trouve des rendements croissants. Selon une telle logique, on peut donc dire que le gagnant gagne tout dans le sens où une entreprise occupe à elle seule un segment du marché souvent national voire mondial. Le cas de l'entreprise Smartcode est tout à fait significatif de ce point de vue. On peut distinguer quatre conditions qui doivent probablement être réunies pour qu'il y ait émergence. La première condition implique la présence sur la zone géographique d'une forte densité d'agents. Cela nécessite, et c'est la seconde condition, beaucoup de communication, de réseaux relationnels. Il faut aussi qu'il y ait un certain degré de diversité, c'est la troisième condition. On trouve ainsi des origines de métiers différentes : des informaticiens, des graphistes, des artistes, des publicitaires, etc.

Bref, cette diversité correspond un peu à un esprit pionnier. La quatrième condition nécessaire pour qu'il y ait émergence économique est l'intensité de l'engagement et de l'implication au travail. Les acteurs sont généralement très motivés par les projets sur lesquels ils sont engagés même si paradoxalement ce mode d'organisation crée de l'incertitude et donc des problèmes identitaires au travail. En définitive, l'émergence comme le montre les cas des entreprises Smartcode ou Mélodie, c'est un système de "winner take all".

3.3 Vers un management des savoirs au sein des entreprises multimédias

Aux États-Unis, le mouvement du *Knowledge Management* est en plein essor comme l'indique le célèbre article de Peter Drucker publié en 1999 dans *California Management Review* consacré au management des savoirs. Il développe l'idée que les travailleurs hautement qualifiés doivent être traités comme des actifs de l'organisation à entretenir et à développer, puisqu'ils possèdent les moyens de production grâce à leur savoir et leur expérience. En France, on parle également de plus en plus d'une nouvelle productivité par le savoir et les connaissances, dans le cadre d'une économie de l'immatériel en pleine croissance. Suivant cette logique d'action, le travail est repensé et certaines directions des ressources humaines cherchent à introduire un mode de gestion visant le management des savoirs. Pour ce faire, cela suppose le développement des capacités conceptives des salariés de l'organisation. Ces capacités conceptives sont constituées par l'ensemble des pratiques visant la détection d'invariants de fonctionnement, à partir de l'accumulation formalisée et structurée des enseignements tirés des multiples expériences. Ces leçons tirées d'expériences professionnelles riches se manifestent par des conceptualisations de principes d'action efficaces et susceptibles d'être mis en œuvre lorsqu'un événement donné se produit. Ces actes de gestion conceptifs peuvent constituer des leviers d'actions considérables, puisque ce sont des connaissances éprouvées et mises en œuvre régulièrement par les salariés. Dans cette optique, il est important de redéfinir le mode de management de l'entreprise et les instruments de mesure des performances. Cela passe aussi par l'introduction de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles connaissances en management dans les entreprises. Cette logique de diffusion de connaissances dans les organisations intéresse les acteurs souvent en quête de nouveaux savoirs. Selon cette logique d'apprentissage, il apparaît fondamental que les salariés se penchent sur des connaissances tacites et sur des connaissances explicites existantes dans l'organisation. Les connaissances tacites s'acquièrent par apprentissage informel et par socialisation de l'individu dans un groupe. Elles pourront faire l'objet d'une formalisation qui permettra de les objectiver et de les diffuser. Les connaissances explicites, à l'inverse, peuvent être intériorisées par des individus, qui les partageront au sein de leur groupe d'appartenance. L'organisation taylorienne classique bloque généralement le passage des savoirs explicites de l'individu au groupe puisqu'elle ne favorise pas l'expression individuelle et les communications. Elle empêche également la transmission de savoirs tacites en savoirs explicites car le salarié n'y a pas nécessairement intérêt et préfère garder sa zone d'autonomie. Dans ce cadre organisationnel, la transmission des savoirs collectifs se fait principalement sur le mode de l'imposition dans la mesure où l'on standardise les savoirs et on les impose autoritairement. À partir d'une démarche visant un changement organisationnel par de nouveaux apports en GRH, plusieurs activités innovantes vont se développer par des actes de gestion conceptifs. En premier lieu, la résolution de problèmes en groupe à partir d'équipes de travail est encouragée. En second lieu, l'organisation favorise une logique d'expérimentation visant à lancer des expériences pilotes, des projets innovants. Ce qui est fondamental, c'est de conduire les acteurs à tirer les leçons des expériences, ce qui suppose qu'ils acceptent d'examiner les succès mais aussi les échecs en consacrant du temps à cela. En troisième lieu, le changement organisationnel doit favoriser l'apprentissage des salariés avec leurs principaux partenaires (clients, fournisseurs, prestataires de services, etc.). Enfin, il s'agit de stimuler le transfert des connaissances par une nécessaire explicitation favorisant cette transmission des savoirs. Cela conduit à développer la formalisation par de la formation, des documents, des systèmes experts mais aussi par une politique de gestion des ressources humaines plus dynamique, considérant par exemple la mobilité des personnes comme un moyen de transfert de connaissances. Cette approche du management des savoirs suppose qu'il est important d'impliquer chaque personne afin qu'elle puisse expliciter des représentations telles que, par exemple, la manière dont elle perçoit son activité de travail, ses connaissances ou encore sa position dans l'entreprise. Finalement, il semble essentiel que l'acteur prenne conscience des problèmes et des enjeux auxquels il est confronté et qu'il soit en mesure de déboucher sur des axes de développements majeurs. Dans le même ordre d'idée on peut souligner, par exemple, que l'effort de connaissances accompli par un groupe de travail ayant pris en charge la créativité a permis d'accroître sensiblement l'efficacité productive et commerciale d'une entreprise. Il montre donc que le savoir acquis par les différents acteurs a permis d'envisager de

nouvelles pratiques, ce qui a eu pour principal effet de rendre plus pertinentes les orientations retenues par ce groupe de travail. Ces considérations montrent bien qu'un changement organisationnel conduit les acteurs à prendre conscience d'une série de problèmes majeurs (introspection) et à imaginer des transformations durables (conceptualisation) conduisant à une amélioration de la performance globale. Au total, l'évolution des concepts de la GRH participe à l'évolution des possibles au sein des organisations. Concrètement, l'analyse de plusieurs expériences montre qu'une logique de développement organisationnel s'articule autour des axes suivants : la mise en place de principes organisationnels fondés sur l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail, l'enrichissement du travail humain et le développement du potentiel humain par des actions de formation, de nouvelles connaissances en gestion et une plus grande polyvalence, le développement du pilotage par la mise en place de tableaux de bord et d'instruments de gestion des compétences, la mise en place de dispositifs de communication et l'amélioration de la qualité du dialogue professionnel par des entretiens d'évaluation.

Conclusion

Comme le notent Hamel et Prahalad (1990), « *dans les années 90... les cadres dirigeants seront jugés sur leur aptitude à identifier, à cultiver et à exploiter les compétences-clés qui rendent la croissance possible* ». De telles compétences clés sont constituées par « *l'acquis collectif de l'organisation, et qui concernent particulièrement la coordination de diverses capacités de production et l'intégration de lignes de technologie* ». Par ailleurs, les contraintes internationales de compétitivité et de rentabilité financière obligent les entreprises à rechercher toujours plus de productivité. Cette **recherche de compétitivité** et de productivité ne peut être discutée sans tenir compte de mutations cruciales à nos yeux. En guise de conclusion, il nous semble important d'insister sur l'idée que **l'internationalisation** constitue un réel levier qualifiant au plan du management des hommes et conduit inévitablement à repenser la *gestion des compétences*¹. En effet, le contexte international caractérisé par la montée de la complexité et de l'incertitude rend indispensable la maîtrise de compétences clés telles que des capacités de discernement des managers internationaux, d'organisation de réseaux relationnels, de conduites de projets émergents, de mise en synergie d'activités différentes, d'interculturalité... **Les limites de ce travail** sont celles propres aux méthodologies inductives de la recherche en gestion puisque les propositions élaborées s'appuient essentiellement sur l'analyse en profondeur d'un cas d'entreprise que nous suivons depuis plusieurs années. Au total, la finalité de cette recherche est de montrer **les conditions de production de la compétence** dans le contexte d'une économie de savoir et d'une dématérialisation de l'entreprise. Ces investigations visent également à montrer dans quelle mesure le développement du travail collectif et de nouvelles formes de coopération dans les entreprises résultent d'**innovations organisationnelles** qui conduisent à une approche renouvelée de la **gestion des compétences et des connaissances**. Ce travail de recherche s'articule principalement autour de deux idées centrales : d'une part, il semble que les nouvelles formes d'organisation redéfinissent la compétence au sein de l'entreprise et déplacent la source de valeur ajoutée vers la communication active (Zarifian, 1996) et le management des savoirs (Tarondeau, 1998) ; d'autre part, la gestion des ressources humaines face à cette complexité nouvelle développe de nouveaux cadres d'actions, comme le développement de l'autonomie de l'acteur ou encore la gestion des compétences, ce qui contribue à la transformation même de la fonction (Huault, 1998). À partir de ces deux idées, nous poursuivons actuellement nos investigations en direction d'entreprises émergentes et spécialisées dans le secteur du multimédia.

1. Les travaux de F. Bournois et S. Roussillon (1998) montrent notamment l'idée que le DRH international est progressivement amené à s'éloigner des outils et à mobiliser une ingénierie de l'équilibre dans la "*div-harmonisation*" sans compliquer les rouages avec le siège et ceux des filiales. Au total, les auteurs proposent de piloter simultanément une plus grande diversité et harmonisation par des modes de maillage adaptés aux différents contextes. L'approche de Bournois et Roussillon incite à se centrer davantage sur les compétences individuelles et suggère une ingénierie de l'organisation réticulaire en lien avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Bibliographie

- Allouche J., Sire B.**, éd. (1998), "Ressources Humaines. Une gestion éclatée", *Economica*, 412 pages.
- Allouche J., Huault I.** (1998), "Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles", *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, juin, n° 2, p. 5-31.
- Amadiou J-F., Cadin L.** (1996), "Compétences et organisation qualifiante", *Economica*, 110 pages.
- Aoki M.** (1986), "Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, september, p. 971-983.
- Argyris C.** (1995), "Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel", Paris, InterÉditions, 330 pages.
- Baumard P.** (1995), "Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité", *Revue Française de Gestion*, n° 105, septembre-octobre, p. 49-57.
- Berger P., Luckmann T.** (1986), "La construction sociale de la réalité", Paris, Méridiens Klincksieck (première édition américaine 1967), 285 pages.
- Bournois F., Roussillon S.** (1998), "Préparer les dirigeants de demain", *Les Éditions d'Organisation, Collection Personnel ANDCP*, 432 pages.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F.** (1997), "Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie", Dunod, 334 pages.
- Courpasson D., Livian Y.F.** (1991), "Le développement récent de la notion de compétence", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, octobre, p. 3-10.
- Desreumaux A.** (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 107, p. 86-108.
- Giard V.** (1998), "Gestion et management de projet - Management et organisation des entreprises", *Les Cahiers Français, La documentation française*, juillet-septembre, n° 287, p. 30-37.
- Giordano Y.** (1998), "Communication et organisation : une reconsidération par la théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26/27 - mai-juin, p. 20-35.
- Hammel G., Prahalad C.K.** (1990), "The core competencies of the corporation Harvard", *Business Review*, p. 79-91.
- Huault I.** (1998), "La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations - Management et organisation des entreprises", *Les Cahiers Français, La documentation française*, juillet-septembre, n° 287, p. 73-78.
- Koenig G.** (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.
- Landry M.** (1995), "L'ambiguïté comme outil de gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 105, Septembre-Octobre, p. 110-126.
- Le Boterf G.** (1994), "De la compétence : essai sur un attracteur étrange", *Les Éditions d'Organisation*, 176 pages.
- Lorino P.** (1995), "Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n° 104, p. 55-71.
- Meignan A.** (1997), "Manager la formation", *Éditions Liaisons*, 4^e édition, 435 pages.
- Moisdon J.C.** (1998), "Vers des modélisations apprenantes ?", *Revue Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, numéro spécial XX^e anniversaire coordonné par H. Savall*, n° 8-9, p. 569-582.
- Morin P.** (1988), "Pratique du changement organisationnel", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 68, p. 60-66.
- Nonaka I.** (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, février, p. 14-37.
- Nonaka I., Takeuchi H.** (1997), "La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante", Paris : De Boek Université, Coll. Management, 303 pages.
- Perez R.** (1998), "Présentation du projet Stratégies de Compétivité et Emploi", note de recherche *ERFI*, programme de recherche *MCE*, note n° 1, janvier 1998, 6 pages.
- Perez R.** (1998), "Management de crise ou crise du management ? L'affaire Perrier-Nestlé", 14^{es} journées des IAE, Nantes, avril, actes édités par J.P. Brechet (1998) tome 1 : "Valeur, Marché et Organisation", Nantes-PAO, p. 557-576.

- Plane J.M.** (2000), "La gestion des ressources humaines", *Flammarion, Coll. Dominos, n° 211, 128 pages.*
- Plane J.M.** (2001), "Théorie des organisations", *Dunod, Coll. Les Topos, 126 pages.*
- Reix R.** (1995), "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion, septembre-octobre, n° 105, p. 17-28.*
- Rojot J.** (1997), "Théorie des organisations", *Encyclopédie de Gestion, Economica - nouvelle édition - p. 3337-3370.*
- Romelaer P.** (1998), "Innovation, performances et organisation", *Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, n° 118, p. 92-101.*
- Sanchez R., Heene A.** (éd.) (1997), "Strategic Learning and Knowledge Management", *John Wiley & Sons, Chichester, 252 pages.*
- Sanchez R., Heene A., Thomas H.** (éd.) (1996), "Dynamics of competence-based competition. Theory and Practice in the New Strategic Management", *Elsevier Science, 356 pages.*
- Savall H., Zardet V.** (1987), "Maîtriser les coûts et les performances cachés", *Economica, 351 pages.*
- Schein E.H.** (1987), "Process Consultation", volume II, "Lessons for managers and consultants", *Addition Wesley, OD Series, Reading, 212 pages.*
- Simon H. A.** (1991), "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science, vol. 2, n° 1, février, p. 125-134.*
- Sire B.** (1994), "La gestion des rémunérations au service de la flexibilité", *Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, n° 98, p. 104-114.*
- Tarondeau J. C.** (1998), "Le management des savoirs", *PUF, Collection QSJ, n° 3407, 127 pages.*
- Tarondeau J. C.** (1998), "La gestion par les processus - Management et organisation des entreprises", *Les Cahiers Français, La documentation française, juillet-septembre, n° 287, p. 39-46.*
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A.** (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal, vol. 18:7, p. 509-533.*
- Thietart R. A.** et coll. (1999), "Méthodes de recherche en management", *Dunod, 535 pages.*
- Wacheux F.** (1998), "Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action", *Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 26-27, mai-juin, p. 36-50.*
- Weiss D.** (1994), "Nouvelles formes d'entreprise et relation de travail", *Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, n° 98, p. 95-103.*
- Zarifian P.** (1993), "Quel modèle d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopérative", *Paris, L'Harmattan, 288 pages.*
- Zarifian P.** (1999), "Objectif compétence. Pour une nouvelle logique", *Les Éditions Liaisons, 229 pages.*