

DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET STRATÉGIES D'EMPLOI DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE ? LES CARRIÈRES NOMADES DANS LE SECTEUR DU MULTIMÉDIA

Diane-Gabrielle TREMBLAY

*Professeure, Télé-université
Montréal, Canada*

Résumé

Au cours des dernières décennies, le Canada, comme nombre d'autres pays, s'est retrouvé dans un contexte caractérisé par ce que plusieurs appellent l'économie de la connaissance. Ceci renvoie à une transformation importante du marché du travail, particulièrement en ce qui concerne l'apprentissage, la mobilité et le développement de carrière. Les carrières sont de plus en plus fragmentées, les gens ayant à passer par un nombre de plus en plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie, en particulier dans des secteurs comme le multimédia.

Ceci représente un défi important pour le développement des connaissances et des carrières dans les entreprises, puisque les deux éléments sont moins étroitement reliés qu'ils ne l'étaient auparavant, dans une économie "traditionnelle" caractérisée par des marchés internes du travail. Aujourd'hui, surtout dans des secteurs comme le multimédia, caractérisé par des carrières nomades et une grande mobilité entre les entreprises, mais par ailleurs par un besoin permanent de développer les compétences et l'innovation, le défi pour les entreprises est très important en cette matière.

Au cours de la dernière année, nous avons mené une recherche centrée sur les personnes travaillant dans le secteur du multimédia, notamment la Cité du multimédia de Montréal. Notre présentation décrira les nouvelles carrières et réseaux que l'on observe dans ce secteur, ce qui nous conduit à traiter du concept de compétences, ainsi que des carrières nomades. Nous avons mené des entrevues avec une cinquantaine de travailleurs du multimédia dans 18 entreprises, ainsi qu'avec une douzaine d'employeurs ou chefs d'entreprises, et c'est sur cette base que repose notre article.

Nous développons sur le concept de compétences collectives à partir des résultats, ceci permettant d'envisager le développement des compétences dans ce type de secteur de la nouvelle économie caractérisé par des carrières nomades et une forte mobilité. Nous montrons aussi que les réseaux professionnels et personnels sont importants dans le processus de développement de compétences et des nouvelles carrières dans ce qu'il est convenu d'appeler la nouvelle économie ; ces réseaux semblent dans une certaine mesure remplacer les syndicats comme régulateur du système d'emploi du secteur. Tout ceci conduit à remettre en question certaines stratégies de RH déployées dans le secteur et les éléments évoqués ici (accent sur les défis, etc.) doivent certes être pris en compte dans la gestion stratégique du secteur du multimédia.

Introduction

Récemment, le Canada s'est retrouvé dans un contexte caractérisé par ce que plusieurs appellent l'économie de la connaissance. Ceci renvoie à une transformation importante du marché du travail, particulièrement en ce qui concerne l'apprentissage, la mobilité et le développement de carrière. Les carrières sont de plus en plus fragmentées, les gens ayant à passer par un nombre de plus en plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie, en particulier dans des secteurs comme le multimédia.

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressés aux transformations que cela pouvait engendrer dans les carrières des individus ainsi que dans leurs modes d'apprentissage et de formation. En effet, la formation et l'apprentissage paraissent cruciaux dans les secteurs de la nouvelle économie qui doivent innover de manière continue (Beck, 1992 ; CST, 1998 a et b).

La nouvelle économie des connaissances, dans laquelle s'inscrit le multimédia, a des impacts importants sur la façon d'envisager le développement des compétences de l'organisation, surtout pour le secteur du multimédia, un secteur très "project-based" (De Fillippi et Arthur, 1998), impliquant une forte mobilité des employés. En effet, dans ces secteurs fondés sur les "projets", l'intelligence de l'entreprise est fonction de la qualité des "réseaux de compétences" qui la constituent et non pas des compétences de chacun des employés (Le Boterf, 1994, p. 140). Dans un tel contexte, *« la qualification et l'efficacité collective de l'entreprise dépendent largement de sa capacité à mettre en commun des savoir-faire différents, à gérer la complexité et l'hétérogénéité du savoir qui y est distribué »* (Le Boterf, 1994, p. 140).

Dans cette recherche, nous avons voulu tenter de voir comment les compétences et l'efficacité collectives de l'entreprise peuvent se développer, comment les salariés peuvent apprendre dans le contexte non syndiqué dans lequel ils travaillent et avec la mobilité qui les caractérise (Brown et Duguid, 1991; Rabasse, 1999). Du côté de l'entreprise, on peut se demander comment elle peut mieux gérer la complexité et l'hétérogénéité des savoirs nécessaires à la production multimédia, comment certaines entreprises peuvent arriver, malgré la forte mobilité présente dans le secteur, à se constituer un capital de compétences et à être régulièrement - sinon perpétuellement - innovatrices. Du côté des syndicats, on peut se demander si ces nouveaux modes de carrières nomades, de développement de portefeuilles de compétences constituent un modèle appelé à dominer le marché du travail et à s'interroger sur le rôle des syndicats dans ce contexte.

1. Problématique globale de la recherche

Les entreprises du multimédia, par leur accent sur les projets (Le Diberdier, 1998 ; Leslé et Macarez, 1998), questionnent un bon nombre des principes et théories dominantes en matière de management (De Fillippi et Arthur, 1998), comme en économie du travail, notamment en ce qui concerne les avantages des marchés internes fermés pour la constitution et l'exclusivité d'avantages concurrentiels (Tremblay et Rolland, 1998). Ainsi, les théories d'économie de l'innovation comme de management stratégique reposent sur l'idée que les entreprises développent des "compétences clés" ou ressources-clés au fil des ans. Comment développer ces compétences clés dans un contexte de forte mobilité du personnel et d'échanges importants d'informations entre les informaticiens et autres personnels du multimédia ? Comment s'assurer des transferts de connaissances tacites, informelles sans un noyau de personnel stable et expérimenté ? Cette question apparaît d'autant plus importante que l'entraide et la coopération dans le travail sont des facteurs économiques de première importance pour assurer l'efficacité productive dans le contexte actuel. (Soete, 1996 ; Stern, 1995 ; Vickery, 1999)

Un deuxième postulat de la théorie de la firme et de celle du management stratégique affirme que les entreprises créent leur avantage compétitif par la possession exclusive et l'utilisation de ressources non imitables ou non reproductibles. Comment se créer un avantage concurrentiel lorsque les ressources en connaissances sont intégrées dans des personnes très mobiles participant à des projets d'entreprise, puis quittant pour d'autres projets dirigés par d'autres organisations ?

Un troisième postulat de ces théories veut que les compétences s'accumulent par la concurrence entre les entreprises en vue de recruter et de développer le capital humain nécessaire à leurs projets. Comment réunir ce capital humain, quels processus sociaux et de marché permettent d'en faciliter l'identification, l'évaluation, la sélection et, surtout, la conservation de ce capital en vue de la réalisation de projets donnés?¹

Enfin, une bonne part de l'apprentissage des "trucs du métier" se fait par l'observation dans ce type de secteur (Jones, 1993, 1996 ; Jones et De Fillippi, 1996). Dans les théories de management

1. Ces différentes questions s'inspirent du texte de De Fillippi et Arthur (1996).

stratégique, on postule que ce "temps improductif ou perdu" (apparemment perdu en fait !) se traduira par un rendement sur les apprentissages qui revient à l'employeur. Cependant, dans le contexte d'entreprises basées sur des projets, ces bénéfices tirés de l'apprentissage profiteront souvent à d'autres projets et d'autres employeurs ou entreprises. C'est donc là un autre défi sur lequel nous souhaitons nous pencher dans cette recherche.

Les nouvelles carrières nomades s'opposent au modèle de la carrière verticale ascendante, que l'on retrouvait dans le modèles des marchés internes du travail, plus précisément du modèle des marchés internes fermés (Tremblay, 1997 ; Vernières 1982), et qui était bien encadré par une entreprise unique et, souvent, par un syndicat unique. Ceci peut questionner les stratégies de RH déployées dans le secteur du multimédia.

2. Objectifs et méthodes de recherche

Dans la perspective de ce que nous avons énoncé plus haut, nous avons voulu connaître les parcours individuels des employés du multimédia pour déterminer s'ils sont effectivement aussi mobiles qu'on le dit, puisque certains affirment que cette mobilité des travailleurs de la nouvelle économie pourrait n'être qu'un mythe. Nous nous sommes ainsi penchés sur les sources et modes d'échange et d'apprentissage, les modes de travail collaboratif en vigueur dans le milieu de travail, ainsi que les facteurs qui favorisent le travail collaboratif, la gestion et le développement des savoirs collectifs, de même que l'appropriation et la création de techniques nouvelles ou de produits innovateurs.

Nous avons aussi voulu identifier les sources d'apprentissage individuel et organisationnel ou collectif (du groupe) et le mode de gestion des connaissances de chacun grâce à une certaine étude du processus de travail.

Enfin, nous avons voulu tenter de déterminer comment l'organisation peut s'assurer de développer au maximum l'apprentissage individuel et collectif, en vue d'innovations et d'une meilleure performance ou efficacité productive de l'organisation, ainsi que d'une meilleure gestion et appropriation des connaissances des individus, dans le contexte de la nouvelle économie des connaissances (Storper, 1995 ; Stern, 1995). Nous considérons que les liens entre la gestion des connaissances et les interactions sociales déterminent largement l'efficacité productive ou la performance et, de ce fait, la survie des organisations; l'analyse de ces deux dimensions ainsi que des éléments évoqués plus haut constitue donc notre programme de recherche.

Notre recherche repose ainsi sur deux dimensions fondamentales, à savoir les carrières nomades (Cadin et al., 2000), d'une part, et le développement des compétences collectives d'autre part (Amherdt et al., 2000).

Dans le présent article, nous traiterons de la première dimension². Nous ferons d'abord une présentation de ce concept de carrière nomade et le situerons dans la théorie des nouvelles carrières, puis nous exposerons les liens que l'on peut faire avec l'autre dimension de la recherche, avant de passer aux résultats observés sur ce plan, soit l'existence de carrières nomades dans le secteur du multimédia, mais la mise en évidence d'autres modèles de carrière, et nous présenterons le mode de fonctionnement de ces nouvelles carrières qui se distinguent de celles des marchés internes fermés qui étaient largement régulés par les syndicats.

Mais d'abord, mentionnons que sur le plan méthodologique, nous avons réalisé des études de cas dans 18 entreprises, où nous avons réalisé des entrevues avec des travailleurs du multimédia, mais aussi avec des chefs d'entreprises ou gestionnaires dans la mesure du possible (ce fut possible dans 12 cas). Dans la majorité des entreprises, nous avons fait des entrevues avec 3 ou 4 employés ; dans deux cas, nous n'avons pu faire qu'une entrevue, l'un parce qu'il s'agissait d'une très petite entreprise (2 personnes), l'autre parce que des difficultés internes à l'organisation ont empêché la poursuite des entrevues. Notons qu'il s'agit ici d'entrevues auprès d'individus sur leur parcours d'emploi, leurs modes et leurs sources d'apprentissage, leurs interactions sociales, leur mode de travail et de développement des connaissances, leur appréciation du travail collaboratif ou en équipe. Au total, nous avons réalisé une soixantaine d'entrevues à ce jour, ceci incluant toutefois les entrevues de 12 gestionnaires³.

2. Au sujet du deuxième concept et de l'analyse qui y est associée, voir notre rapport publié comme note de recherche (Tremblay, 2001).

3. Nous tenons à remercier le programme des Centres d'excellence canadiens (donc le CRSH et le CRSNG) qui a permis le financement de cette recherche.

Dans le cas des entrevues auprès des responsables des organisations, il s'agissait de tracer le profil de ces organisations, de connaître leur propre profil de carrière, leur mode de gestion des connaissances et des ressources humaines, ainsi que les résultats attendus de leurs employés sur le plan de la performance, des apprentissages et de la mobilité

3. Les carrières nomades

Les carrières ont traditionnellement été analysées davantage dans le contexte du marché interne du travail (Tremblay, 1997). Les mobilités horizontales ont fait l'objet de moins d'attention, entre autres parce qu'elles sont traditionnellement vues comme une absence de promotion et donc de carrière, et aussi peut-être parce que les organisations syndicales ont fortement imposé le modèle de l'échelle ou du marché interne fermé comme exemple type de la carrière (Tremblay et Rolland, 1998). Au cours des dernières années toutefois, le concept de carrière a évolué (Amherdt, C.H. & Dejean, K, 1998 ; Cadin, 1998). Ainsi, certains auteurs ont commencé à mettre en évidence une vision différente des carrières, qui vient contester le paradigme dominant de la carrière hiérarchique ascendante; il s'agit du courant des "boundaryless careers" (Arthur et Rousseau, 1996), que l'on a traduit par les carrières "nomades" (Cadin et al., 1999).

La réflexion sur la transformation des organisations est à l'origine des nouvelles visions des carrières. Divers auteurs se sont penchés sur les formes des organisations, au premier rang Chandler, mais peu d'auteurs s'étaient penchés sur l'évolution des formes d'emploi et des carrières dans ce contexte. Du côté des économistes et des sociologues, on avait bien sûr mis en évidence la montée de la précarité d'emploi associée aux nouvelles réalités du marché du travail, mais encore là, peu d'auteurs avaient fait le lien entre forme de l'organisation et type de carrière, d'où l'intérêt des travaux de Miles et Snow (1996), cités dans Cadin et al. (2000), qui font ce lien.

Comme le notent Cadin et al. (2000 : 77), Miles et Snow (1996) montrent « *qu'à chaque forme organisationnelle correspondent des caractéristiques de carrières spécifiques et pour renverser le déterminisme dominant des carrières par les organisations, ils mettent en place un au-delà de la forme "réseau" (la forme cellulaire) où c'est la carrière qui détermine l'organisation ou plutôt les exigences d'intensification des apprentissages qui conduisent à redessiner l'organisation* ». Ceci semble bien pouvoir s'appliquer au secteur du multimédia, comme nous le verrons plus loin.

Dans le courant des carrières nomades, les compétences sont vues sous un angle particulier et largement redéfinies. Ainsi, selon Cadin et al. (2000), trois composantes seront distinguées pour rendre compte des conditions de carrière dans un contexte d'économie de la connaissance. À l'instar du courant dit "Resource Based Strategy", qui identifie trois composantes de la firme (les "core competencies", les réseaux de partenaires et l'identité organisationnelle), le courant des carrières nomades distingue trois composantes de la compétence, qui sont continuellement en interaction :

- 1 - *Knowing how*, qui correspond aux connaissances, aux capacités, voire aux routines acquises ;
- 2 - *Knowing whom*, qui fait intervenir les relations privilégiées, réseaux sociaux et contacts ;
- 3 - *Knowing why*, qui prend en compte les intérêts, les passions, les valeurs et la construction identitaire. (Cadin et al. 2000)

Un autre aspect important de ce courant mis en relief par Cadin et al. (2000), c'est qu'il envisage les carrières à partir de divers espaces sociaux, communautés de pratiques (Sharp, 1997 ; Lueg, 1999) ou communautés informelles, alors que les chercheurs en gestion et en relations industrielles ont toujours eu tendance à analyser les carrières en fonction des intérêts et des impératifs des organisations. Cela est peut-être normal puisque l'on qualifiait généralement de "carrière" les mobilités ascendantes dans de grandes hiérarchies et que celles-ci étaient généralement régies par un ensemble de règles négociées par les syndicats et patrons, qui avaient tendance à limiter leur analyse au cadre de l'organisation.

La nouvelle vision dépasse donc ce centrage sur l'organisation, pour ouvrir la compréhension des carrières, mais aussi des apprentissages et des constructions d'identités notamment, à bien d'autres communautés informelles auxquelles les individus sont associés et dans lesquelles se transmettent des informations, des façons de voir, des manières de penser, des trucs du métier, ou encore des possibilités d'emploi (Cadin et al. 2000).

Les théoriciens des carrières nomades divisent les divers acquis tel que mentionné précédemment en "*Knowing how, whom and why*". Le capital de carrière résultera ensuite d'une accumulation de compétences de carrières, telles que nous venons de les définir. Le concept de capital humain est bien connu des économistes (Tremblay, 1997 ; Tremblay et Rolland, 1998), mais les théoriciens des carrières nomades le voient dans un sens plus large. Plusieurs utilisent la métaphore du portefeuille de compétences pour souligner la liberté de l'acteur, le fait que celui-ci fait sans cesse des choix, que ceux-ci soient conscients ou non. Ces choix se traduisent ensuite en des "effets compétences" issus des expériences vécues. (Cadin et al., 2000). On le constate donc, il s'agit d'un flux circulaire partant de l'expérience, pour constituer des compétences de carrière, qui donneront lieu à un capital de carrière, qui prendra sens dans des arènes institutionnelles données.

Voilà l'essentiel des éléments théoriques concernant les carrières nomades dont nous nous sommes inspirés dans la recherche et sur lesquels nous pourrions apporter quelques résultats issus de l'analyse de nos entretiens avec des travailleurs du secteur du multimédia.

4. La typologie

Comme le notent Cadin et al. (2000), le courant des carrières nomades renvoie à un paradigme interactionniste constructiviste. De ce fait, on considère les deux dimensions, objective et subjective de la carrière. On tente ainsi de mettre l'accent sur les représentations, la construction de sens, les motivations des gens dans leur parcours de carrière, ce qui conduit à retenir une méthode qualitative et des entretiens semi-directifs. Compte tenu de notre objet de recherche, nous avons adopté une démarche d'entretiens semi-dirigés, et pour notre questionnaire, nous nous sommes inspiré de celui utilisé par Cadin et al. (2000), à la suite d'échanges que nous avons eus avec l'auteur à ce sujet, en vue de développer une étude comparative Québec-France sur le secteur du multimédia. Nous avons ajouté au questionnaire initial de Cadin et al. (2000) des éléments touchant nos intérêts propres, principalement en ce qui concerne l'apprentissage et le développement des compétences⁴.

En ce qui concerne plus spécifiquement les carrières, les travaux passés de Cadin et al. (2000), qui portaient sur une population plus large et non seulement un secteur, ont conduit à une taxonomie regroupant cinq catégories de carrières, constituées par la méthode des tas (Dubar et Demazière, 1997, cité in Cadin et al., 2000). Nous nous sommes aussi inspirés de cette méthode pour analyser nos propres entretiens, certains de nos cas servant ainsi d'"attracteurs", ou d'idéal-type pour une catégorie. Chacune des catégories définies se définit à la fois par des facteurs objectifs (le nombre de changements d'emplois et d'entreprises, la nature des changements, etc.) et par des facteurs subjectifs (les identités professionnelles, la relation au travail et à l'entreprise), toujours selon Cadin et al. (2000).

Nous présentons rapidement les différents groupes de cette taxonomie pour ensuite décrire les résultats de nos entretiens dans le secteur du multimédia et classer nos divers interviewés selon leur type de carrière et leur identité professionnelle. (selon Cadin et al., 2000)

Le premier groupe est constitué des *carrières organisationnelles classiques* que l'on qualifie de *sédentaires* : leur carrière se déroule en majorité dans une même organisation, avec une alternance de mobilités verticales et horizontales dans des domaines apparentés, en fonction des occasions qui se présentent (nous verrons que certains directeurs de PME du multimédia ont d'abord eu ce type de carrière avant de rapidement décider de "se lancer en affaires").

Le deuxième groupe réunit les *migrants*, ou ceux qui se promènent dans un périmètre organisationnel. Ils ont toujours travaillé dans la même entreprise, mais ont vécu des changements d'environnement ou de métier plutôt radicaux.

Le troisième groupe réunit les *itinérants*, ou ceux qui sont dans la logique de métier. En économie du travail, on parle aussi des sous-systèmes d'emplois de métiers (ou Craft employment systems ; voir Tremblay, 1997; Osterman, 1987). La carrière de ces personnes est axée sur un métier ou un secteur d'activité défini; ces personnes changent fréquemment d'employeur pour pouvoir gagner en responsabilités. Il s'agit souvent de professionnels, informaticiens en particulier, mais il pourrait aussi s'agir d'ouvriers.

4. Que nous abordons un peu dans cet article, mais qui sont développés plus en détail ailleurs : voir Tremblay (2002).

Le quatrième groupe est constitué des frontaliers ou ceux qui font l'aller-retour entre l'organisation et le marché, c'est-à-dire qu'ils vont entre le statut de salarié et d'indépendant. Ils présentent une autonomie plus grande par rapport à l'employeur que les catégories précédentes. Ces personnes s'appuient sur des ressources organisationnelles (relations, clients, etc.) dans la construction de leur carrière. Cadin et al. (2000) mettent aussi les compétences techniques au nombre des ressources organisationnelles, mais dans le multimédia, étant donné le mode de développement des compétences, il nous est apparu préférable de les considérer comme des ressources personnelles. De ce fait, nous considérerons les personnes qui utilisent des ressources personnelles comme les compétences techniques dans leur carrière comme faisant plutôt partie du groupe des nomades, dans la mesure où elles ne sont pas très attachées aux organisations et se déplacent sur le marché du travail avec leur portefeuille de compétences personnelles.

Enfin, le cinquième groupe se compose des *nomades* ou ceux qui s'affranchissent des frontières organisationnelles. Dans l'étude de Cadin et al., il pouvait s'agir de personnes qui avaient longtemps été en chômage, qui ont des appartenances organisationnelles de courte durée et sont souvent en statut de travailleur autonome.

Nous verrons que nos travailleurs du multimédia se trouvent plutôt dans les trois dernières catégories et nous avons voulu élargir la catégorie des nomades pour tenir compte des personnes qui se trouvent dans une organisation à un moment donné, mais qui sont prêtes à bouger facilement et rapidement si le poste actuel ne présente plus de défis.

5. Les résultats

Ayant présenté notre cadre théorique, voyons maintenant les résultats de la recherche sur cette dimension particulière des carrières nomades⁵.

5.1 Des carrières de nomades ou de frontaliers

Nous avons constaté que la majorité des travailleurs du multimédia se trouvent effectivement dans les groupes des nomades ou des frontaliers. Ce sont pour la plupart des personnes qui sont peu attachées aux organisations, et encore moins intéressées par la représentation syndicale, mais davantage préoccupées par les défis que présente leur travail. Ainsi, les projets et les expériences professionnelles servent à développer des compétences de carrière et des réseaux professionnels (*knowing how, whom and why*) qui leur permettent de disposer d'un capital de carrière qui les rend largement "indépendants" sur le marché du travail, ou du moins le croient-ils. Il faut noter qu'au moment de nos entrevues, fin 2000-début 2001, on était à la veille des grandes difficultés des secteurs des télécommunications et e-business en général (les "dot.com"), de sorte que la plupart des travailleurs du domaine étaient assez optimistes face à leur avenir⁶.

Dans ce contexte, nous avons rencontré peu de travailleurs autonomes, mais le nombre de ceux-ci pourrait croître suite aux difficultés du secteur. Or, si peu de ceux que nous avons rencontré sont des travailleurs autonomes, en raison même du choix que nous avons fait de faire des études de cas de PME et TPE, forme dominante d'entreprise dans le secteur (Leslé et Macarez, 1998 ; Price Waterhouse Coopers, 1998) ils ont tout de même le profil qui leur permettrait de l'être. De plus, certains l'ont été ou projettent de le devenir si jamais leur poste ne fournit plus les défis recherchés... ou s'ils perdent leur emploi.

Nous considérons les personnes qui utilisent des ressources personnelles comme les compétences techniques dans leur carrière comme faisant plutôt partie du groupe des nomades, dans la mesure où elles ne sont pas très attachées aux organisations et se déplacent sur le marché du travail avec leur portefeuille de compétences personnelles.

5. Sur la question des compétences, on peut lire Tremblay (2002) ; par ailleurs, les résultats présentés ici viennent d'être acceptés pour publication dans la *Revue de carriérologie*, dans une version légèrement remaniée.

6. Nous ferons de nouvelles enquêtes à compter de mars 2003 et il sera intéressant de comparer la situation ; nous ne pensons pas qu'il y aura un changement majeur de perspective, puisque certains travailleurs du secteur ont déjà connu des difficultés d'emploi par le passé, et tout dépendra de l'évolution du secteur et de l'économie en général.

Au-delà de la classification des individus dans un groupe ou un autre, et pour permettre de mieux comprendre cette classification, il convient de se pencher sur un certain nombre d'éléments sur lesquels nous avons interrogé les individus. Cela nous donne aussi une vision intéressante des nouvelles carrières qui émergent dans les nouveaux secteurs économiques. Notons par ailleurs que certains syndicats s'intéressent à la syndicalisation de ces groupes, apparentés au secteur du cinéma et de la vidéo, regroupant des travailleurs autonomes récemment syndiqués ou regroupés dans des associations. Notre enquête jette un éclairage sur les intérêts de ces travailleurs et, par conséquent sur les objets auxquels doivent s'intéresser les syndicats qui souhaiteraient éventuellement le syndiquer, objets qui sont relativement différents des objets traditionnels de négociation (classifications, salaires, etc.).

Précisons que nous avons choisi de "laisser parler les acteurs", considérant qu'il était ici préférable de laisser une large place aux interviewés eux-mêmes pour raconter leur histoire, plutôt que de résumer l'ensemble des éléments entendus en un ensemble d'informations et d'arguments que nous aurions entièrement reconstruits. (Hill et Meagher, 1999)⁷.

5.1.1 Les nomades et leurs réseaux d'insertion

Comme de nombreux jeunes qui sont entrés sur le marché du travail dans les années 80 et 90, les jeunes du multimédia ont souvent fait quelques emplois précaires, dans divers secteurs parfois, avant de se réorienter vers les emplois du multimédia (Price Waterhouse Coopers, 1998) et de décider d'y faire carrière.

Ainsi, une jeune femme de 23 ans (A), a vécu une reconversion radicale, à l'image des nomades :

« J'ai d'abord fait une formation dans le domaine de la restauration, après mon certificat du secondaire, puis j'ai travaillé deux ans dans le secteur de la restauration. En 1999, je suis allée faire un stage au gouvernement fédéral - un stage pour les personnes qui désirent changer de carrière et qui n'ont pas de formation spécifique. C'est une amie qui m'en a parlé. C'était principalement des tâches de bureau, mais j'ai fait beaucoup d'informatique (bureautique). Je ne savais même pas comment ouvrir et fermer un ordinateur avant d'arriver dans mon stage. En 2000, j'ai obtenu mon emploi ici... et je n'ai aucune intention de partir ! »⁸

Un autre, jeune homme de 32 ans (T), indique : *« J'ai commencé dans la construction, à cause de contacts personnels, mais j'ai lâché la construction car je n'aimais pas ça du tout. Ensuite, j'ai fait de la musique et j'ai changé encore car c'était trop difficile de percer dans le milieu artistique. J'avais des responsabilités (une femme, un enfant), j'avais donc besoin, pour eux, de plus de sécurité et de plus de stabilité. Ma blonde m'a encouragé dans mes démarches de changement de carrière, j'ai pris un certain temps de réflexion pour voir ce que j'aimais, ce que je voulais faire, et j'ai plongé en informatique. Ici, je suis entré par un stage dans l'entreprise. »*

De fait un certain nombre de personnes ont fait des détours par d'autres métiers (mécanicien, coopération internationale, enseignement, etc.) ou par des petits boulots avant d'entrer dans le domaine de l'informatique. La reconversion a généralement exigé une formation supplémentaire, puis un stage, et ce stage est souvent source d'insertion dans le domaine de l'informatique. Les contacts personnels jouent aussi souvent et, un peu moins souvent, les contacts proprement professionnels.

Un nombre plus limité est entré sur le marché du travail en créant son emploi de travailleur autonome, et deux personnes conservent le statut de travailleur autonome à contrat dans l'entreprise où ils sont actuellement, tout en se considérant "employés". Cependant, cette

7. En effet, le matériel qualitatif peut être traité de deux manières. Les chercheurs peuvent résumer les éléments entendus en un ensemble d'arguments, ou ils peuvent conserver les mots des interviewés pour raconter leur histoire. Ici, nous utilisons les deux méthodes, mais en laissant une place importante aux interviewés. Cela permet de conserver une forme de transparence méthodologique entre les divers niveaux de ce qui est avancé, soit "l'histoire racontée par les chercheurs" et "celle des interviewés" (Hill et Meagher, 1999).

8. Nous avons parfois, comme ici, procédé à de très légères reformulation du texte, mais sans jamais en modifier le sens, ni même l'allure générale.

combinaison de travail autonome tout en étant considéré comme employé pour l'entreprise est plutôt rare (2 cas). Par ailleurs, certains conservent des petits contrats par ailleurs, surtout lorsque l'entreprise actuelle ne leur fournit pas du travail à plein temps. Le passage par le travail autonome, après une situation de chômage notamment, est toutefois relativement fréquent, même si ce n'est pas majoritaire.

Si la majorité des travailleurs interviewés se classe dans le groupe des nomades, parce qu'ils ont fait des petits boulots, des reconversions radicales, sont passés par le travail autonome et recherchent souvent plus d'autonomie et de défis dans leur travail, un certain nombre doivent être considérés plutôt comme des itinérants, leur logique d'action étant largement fondée sur une logique de métier.

Ainsi, une femme de 36 ans serait classée dans le groupe des itinérants, puisque ses changements d'emploi sont fondés sur la logique de métier. Elle a occupé quatre emplois en informatique, avant de trouver celui-ci grâce à son réseau professionnel, alors que son emploi précédent avait été trouvé par un contact personnel:

« Par un contact, dans l'autre entreprise où je travaillais avant, je travaillais avec B., le fondateur et président de l'entreprise ; lorsqu'il a acheté cette compagnie, il est venu me chercher pour m'offrir de travailler avec lui dans son entreprise ; j'ai tout de suite accepté... »

Un jeune homme dans la trentaine, C, serait aussi dans la catégorie des itinérants du métier : *« J'ai terminé ma formation initiale en 1991, puis j'ai eu un travail de recherche et d'analyse en ergonomie du logiciel de 1993 à 1999, et j'ai obtenu cet emploi en 1999. »*

Deux autres hommes âgés de 36 et 37 ans (S et R) sont aussi itinérants. Ils ont eu des mobilités dans le secteur de l'informatique, essentiellement à partir de contacts personnels et sur la base d'une logique de métier. Ils cherchent plus de responsabilités, des projets nouveaux, du travail en équipe. S est passé par le travail autonome après une période de chômage et pourrait donc se classer parmi les nomades, mais sa logique d'action est fortement teintée de la vision professionnelle.

5.1.2 Une mobilité souhaitée pour aller chercher des défis

Les travailleurs du multimédia et de l'informatique cherchent des défis, des projets créatifs, stimulants. Si certains sont venus à l'informatique par suite d'une période de chômage, ou de difficultés de percer dans d'autres domaines (la musique, le cinéma), ou encore pour y rechercher une plus grande stabilité financière et professionnelle (plus rare), une petite majorité a choisi ce secteur dès la formation initiale. Les mobilités ultérieures dans le secteur ont été motivées en très grande majorité par la recherche de défis, d'autonomie, de liberté, de valorisation dans le travail, de marge d'autonomie, d'initiative, autant de mots employés fréquemment par les personnes interviewées.

Comme le dit C (homme dans la trentaine) : *« Il faut que j'aie des défis intellectuels, que je puisse m'amuser dans mon travail. Pour que je reste dans un emploi, il faut que je puisse satisfaire ces deux conditions ; sinon, je change illico ! »*

Pour sa part, B (femme, 36 ans) nous a dit : *« Pour le moment je cherche surtout à me réaliser plutôt que d'insister sur l'aspect pécunier. »*

Quelques-uns ont connu le chômage ou une entrée difficile dans un secteur (musique, cinéma) et recherchent alors plus de stabilité financière, mais c'est une minorité, puisque la plupart sont entrés sur le marché du travail sans chômage ou grandes difficultés, bien que cela se soit parfois traduit par des petits boulots et des reconversions radicales dans certains cas.

Quelques-uns disent avoir souhaité un travail plus collectif, un travail d'équipe, une organisation moins hiérarchique ; ils veulent *« s'affranchir de la grande organisation »* pour reprendre les mots de K et L. Pour G, outre les défis à rechercher, c'est la hiérarchie de l'entreprise traditionnelle qu'il faut fuir : *« J'ai quitté mon emploi car c'était ennuyant ; l'entreprise était très hiérarchisée, il y avait peu de possibilités de communication entre les membres de l'organisation »*

(les employés) et l'employeur, chacun travaillait à sa petite affaire, individuellement, c'était l'inverse de l'entreprise dans laquelle je travaille présentement... J'ai maintenant l'impression d'être reconnu comme un vrai professionnel dans mon domaine. Savoir que j'ai une influence à l'interne, qu'on tient compte de mes idées et de mes suggestions. J'ai l'impression de participer au développement professionnel des autres personnes de l'entreprise. »

La plupart des personnes interviewées sont jeunes et sont entrées directement dans une PME, mais quelques-uns ont parfois quitté une grande entreprise, comme K : *« Le moment le plus important de mon parcours c'est lorsque j'ai décidé de quitter l'entreprise X. Il y avait une mentalité là-bas ; je pense qu'ils n'ont pas nécessairement compris que les gens n'entrent plus chez X pour passer toute leur vie dans la boîte comme ça se faisait auparavant. Mais parce que c'est une entreprise de prestige, les boss sont restés dans cette mentalité là... Quand j'étais chez X, j'ai eu des discussions avec mon boss, je lui disais : écoute, ce que je ne veux pas dans ma carrière, je ne veux pas m'en aller par là, je veux aller de l'autre côté. Il me répondait que je devais me conformer à la façon de faire de X... Moi, je le sais, aussitôt que quelqu'un trouve un job plus intéressant, surtout en informatique, on ne peut pas le retenir. Il met son CV sur internet et ça lui prend deux semaines pur trouver un job ailleurs. »*

L est aussi critique de la grande entreprise hiérarchique : *« Ce sont de grosses machines, de vieux trucs. On m'envoyait des interfaces en mainframe que je devais convertir en Windows : ça n'avait pas d'allure et je ne pouvais rien dire. Quand je finissais le travail, il fallait convaincre le premier boss et lui fait la même chose avec le sien. Ça passait par d'innombrables paliers avant d'arriver au client final et à chaque étape, on risquait de me renvoyer le produit pour que je le retravaille. Ça, je n'ai pas aimé, de ne pas avoir de contacts, loin de mon client comme ça. J'étais trop jeune pour supporter ça... Ah ! Oui, je préfère les petites entreprises aux grosses... »*

Si les individus ne recherchent pas nécessairement le travail autonome, la majorité souhaite donc s'affranchir des frontières ou hiérarchies organisationnelles et trouver des défis importants dans son travail. Comme la plupart des entreprises étudiées sont des PME où le travail collectif est valorisé et la hiérarchie plutôt absente, les motifs de mobilité qui ont amené les gens dans ces organisations et font qu'ils y restent ont trait à la présence de projets et de défis intéressants, à la souplesse de l'organisation et à la flexibilité des horaires de travail.

5.1.3 Le recours aux réseaux de mobilité (knowing whom)

Nous avons pu constater que la mobilité professionnelle est généralement recherchée lorsque les individus sentent que leur développement personnel et technique est bloqué, que les projets qui leur sont confiés manquent de défis, que leur désir d'autonomie est étouffé.

La mobilité se réalise souvent par l'utilisation de réseaux personnels, qui l'emportent un peu sur les réseaux professionnels, quoique les deux se fondent parfois dans certains cas. Ainsi, P. nous dit : *« J'avais surtout un réseau personnel, plus que professionnel, mais beaucoup de mon réseau personnel datant de cet emploi se retrouve dans mon emploi actuel. Avec le temps, les études et le travail ont fini par se mélanger, le réseau personnel et professionnel aussi. »*

Une jeune femme de 28 ans souligne ainsi l'importance du réseau personnel, malgré l'insertion dans un réseau professionnel, entre autres par les études en informatique, passage obligé pour tous : *« J'avais envie de faire autre chose, après la comptabilité, le travail de réceptionniste, une formation en sociologie... et j'ai décidé d'aller en informatique. J'en ai parlé beaucoup avec mon chum avant de faire le saut et il m'a toujours encouragé à continuer. J'ai choisi le domaine informatique par intérêt personnel. Ensuite, j'ai obtenu un poste comme programmeur dans cette entreprise, par un contact personnel. »*

Un jeune homme dans la trentaine (C), nous indique que les chasseurs de tête peuvent se substituer au "knowing whom" dans le secteur du multimédia : *« J'ai quitté mon emploi précédent parce que je m'ennuyais, je n'avais plus de challenge et je voulais du changement. J'ai fait affaires avec une compagnie de chasseurs de têtes. Ce nouvel emploi jusqu'à maintenant semble m'apporter ce que je cherchais alors, soit des défis intéressants à relever... »*

Une femme de 30 ans (F), récemment sortie de HEC, s'est intégrée sur le marché du travail en créant son emploi comme travailleuse autonome, puis s'est intégrée dans un poste salarié par contact personnel. Elle dit que le marché et la circulation de l'information poussent à la mobilité : « *Tout le monde se connaît dans ce secteur d'activité. Il y a de plus beaucoup de mobilité du personnel, plusieurs personnes changent d'emploi pour d'autres entreprises, donc il est important de conserver ses contacts. Un jour nous pourrions vouloir également changer d'emploi. Il y a plus d'offres que de demandes.* »

Le site personnel apparaît comme une autre source de mobilité et plusieurs affirment qu'ils utiliseraient internet s'ils devaient à nouveau changer d'emploi. Ainsi, plutôt que de chercher l'entreprise idéale, G. a créé son site et c'est l'entreprise qui est venue à lui : « *C'est la compagnie qui m'a découvert par mon site personnel et qui m'a fait venir en entrevue ; je travaillais encore à ce moment dans l'autre compagnie.* »

La plupart des travailleurs du multimédia interviewés sont jeunes, de sorte qu'ils n'ont pas nécessairement subi de nombreux blocages à ce jour, mais cette crainte est présente dans toutes les têtes et c'est le premier motif mis de l'avant pour les changements d'emploi passés ou pour l'avenir. La plupart jugent que la mobilité est facile après quelques années dans le métier, puisque tout le monde se connaît, que tous connaissent les entreprises, que l'information peut circuler rapidement (entre autres via internet). Bref, le "*knowing whom*" est assez développé dans le domaine.

Conclusion : sur les carrières et les réseaux de mobilité

Il ressort de nos entrevues que les travailleurs du multimédia sont essentiellement des nomades, mais il y a aussi des itinérants. Comme nous avons procédé par entrevues dans des PME et non auprès des travailleurs autonomes, ces derniers ne sont pas nombreux, mais on voit malgré tout que cette réalité est présente dans le milieu, puisque plusieurs sont passés par ce statut et certains combinent ce statut et un contrat dominant dans l'entreprise où ils se trouvent, si celle-ci n'arrive pas à leur fournir un emploi à plein temps : c'est parfois le cas en début d'insertion dans le domaine ou en période de difficultés de l'entreprise. Il reste que si l'on étudiait l'ensemble des travailleurs du multimédia, le nombre de frontaliers, qui passent du statut de salarié au statut d'indépendant et inversement, serait plus élevé. Cela doit être gardé à l'esprit dans le portrait du domaine et pris en compte dans la gestion stratégique du secteur du multimédia.

Nous avons vu que nombre de personnes sont passées par d'autres activités, fort variées (mécanique, musique, cinéma, restauration, comptabilité, enseignement, etc.) et ont fait une reconversion radicale vers le secteur de l'informatique. Il faut dire que les possibilités d'emploi dans le domaine et le chômage élevé au Québec en général dans les années 90 ont certes fait de ce secteur de l'informatique et plus particulièrement du multimédia, en développement, un secteur "attracteur" sur le marché du travail.

Plusieurs ont occupé de petits boulots, surtout lorsqu'ils sont passés par d'autres secteurs, et malgré l'âge moyen assez jeune des personnes du domaine, on peut considérer que la majorité des gens se classeraient parmi les nomades, du fait de ces petits boulots, des reconversions radicales et de la présence du travail autonome dans les parcours.

Les quelques itinérants, par contre, sont entrés dans le domaine de l'informatique et n'ont bougé qu'en fonction de leur logique de métier, c'est-à-dire pour rechercher de meilleures conditions de travail, plus de responsabilités, d'autonomie, de défis.

Les motifs à l'origine des mobilités professionnelles dans le domaine du multimédia ou de l'informatique sont par ailleurs essentiellement les mêmes pour tous : recherche de défis, d'autonomie, de liberté, de valorisation, etc., comme l'indiquent des études sur d'autres secteurs "project based", (De Fillippi et Arthur, 1998 ; Jones et De Fillippi, 1996 ; Hendry, Arthur et Jones, 1995).

L'entrepreneuriat est attirant pour certains, mais comme nous ne traitons ici que des employés (et non des responsables d'entreprises, que nous avons interviewés par ailleurs), nous ne pouvons développer longuement sur cette dimension; notons cependant que l'entrepreneuriat en attire plusieurs, surtout ceux qui ont eu une certaine expérience dans la grande entreprise et ont été déçus de celle-ci.

Nous avons évoqué le fait que le chômage était élevé au Québec dans les années 90 et avant les années de reprise et les programmes de soutien à la création d'emplois dans la Cité du multimédia, l'environnement était plutôt incertain, y compris pour les personnes dans le domaine de l'informatique, même si ce secteur est parmi ceux qui ont le moins souffert des années de récession et de chômage. Il faut noter par ailleurs qu'outre les nombreux "success stories" du multimédia et de l'informatique, ces secteurs de la nouvelle économie sont des secteurs volatils et la dépendance de certaines entreprises à l'égard de la Bourse se traduit parfois par des problèmes de financement et des problèmes d'emploi ou de licenciements. Dans cet environnement économique incertain donc, les réseaux (*Knowing whom*) apparaissent importants pour les gens du multimédia, comme pour ceux du film (Jones, 1996 ; De Fillippi et Arthur, 1996). Les réseaux de relations personnelles sont fortement sollicités pour fournir des informations sur les emplois disponibles, et c'est souvent par ce biais que se fait l'intégration en emploi. Par ailleurs, on note la présence du réseau personnel plus immédiat, voire familial, dans le soutien aux reconversions radicales qu'ont vécues certains vers le secteur de l'informatique.

En ce qui concerne le *Knowing why*, ou la mise en sens de ses expériences de travail, on peut dire que la plupart des travailleurs du domaine sont centrés sur les défis de l'emploi. On note un fort désir d'autonomie et de responsabilisation dans le travail, un désir de pouvoir exprimer sa créativité et son esprit d'initiative chez les travailleurs du multimédia. Le noyau identitaire est donc largement centré sur cette autonomie et ces défis professionnels, bien que plusieurs soulignent l'importance de la vie personnelle et familiale, lorsque nous leur demandons de s'exprimer sur ce qui est plus important pour eux, dans leur vie. Leur image de soi repose malgré tout largement sur les possibilités de réalisation et de développement dans le travail⁹.

On constate par ailleurs que les réseaux personnels et professionnels comptent aussi beaucoup pour le développement des compétences, qui est bien sûr étroitement lié au développement des carrières. La diversité des expériences des travailleurs nomades du multimédia favorise chez eux l'acquisition de compétences de carrière multiples, qui se transformeront en capital de carrière (humain, social et culturel) que ces personnes feront valoir sur le marché du travail et dans leurs réseaux professionnels, à l'instar de ce qu'observaient Cadin et al. (2000) pour les nomades français. Tout ceci conduit à remettre en question certaines stratégies de RH déployées dans le secteur et les éléments évoqués ici (accent sur les défis, etc.) doivent certes être pris en compte dans la gestion stratégique du secteur du multimédia.

Bibliographie

- Amherdt C.H. & Dejean K. (1998), "Le concept de carrière : identification et évolution des représentations collectives à l'aide de la cartographie cognitive", *actes du 10^e congrès international de psychologie du travail de langue française, université de Bordeaux*.
- Amherdt C.H., Dupuich-Rabasse et al. (2001), "Les compétences collectives", Québec, *Presses de l'université Laval*.
- Amherdt C.H. & Su Z. (1997), "Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles", *Revue de gestion des ressources humaines*, 23, p. 14-26.
- Arthur Claman et De Fillippi (1995), "Intelligent enterprise, intelligent careers", *Academy of Management Executive*, vol. 9, p 7-20.
- Beck N. (1992), "Shifting Gears ; Thriving in the New Economy", Toronto, *Harper Ed.*, 192 p.
- Bidet J. et Texier J. (1995), "La crise du travail", Paris, *PUF*, 264 p.
- Brown J.S. et Duguid P. (1991), "Organizational Learning and Communities of Practice ; towards a unified view of working, learning and organization", *Organizational Science*, 2/1, 40-57.
- Cadin L. Bender AF, Saint-Giniez V. Pringle J. (2000), "Carrières nomades et contextes nationaux", *Revue de gestion des ressources humaines, Paris, AGRH*, p. 76 96.
- Cadin L. (1998), "Les carrières nomades dans les industries de l'audio-visuel et des médias", *document non publié. Paris*, 12 p.
- Cadin L. (1997), "Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?" In "Dedans-Dehors", Besson, P. (eds), Paris, *Vuibert*.

9. Dans un autre article sur cette recherche (2001), nous développons davantage sur le *Knowing how*, qui renvoie davantage à l'acquisition de compétences professionnelles.

- CST (Conseil de la science et de la technologie, 1998), "L'innovation, une exploration sectorielle" Québec: Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec.
- CST (Conseil de la science et de la technologie, 1998), "Les emplois dans l'économie de l'innovation" Québec, Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec (document de suivi au Sommet sur l'économie et l'emploi, tiré du site Web du CST).
- CST (Conseil de la science et de la technologie-1998), "Des formations pour une société de l'innovation.", Québec, Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec.
- De Fillippi et Arthur (1996), "Boundaryless Contexts and Careers : a Competency-Based Perspective" In "The Boundaryless Career : A New Principle for a New Organizational Era", Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (eds), New York, Oxford University Press.
- De Fillippi et Arthur (1998), "Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film-Making", *California Management Review*, vol. 40, p 125-139.
- Degenne A. et Forsé M. (1994), "Les réseaux sociaux ; une analyse structurale en sociologie", Paris, Armand Colin, Collection U.
- Demoustier D. (1999), "Le rôle des organisations privées d'économie sociale dans la régulation de l'offre de services sur le marché du travail", dans Gazier B., J.L. Outin, F. Audier (1999), "L'économie sociale. Formes d'organisations et institutions", p. 49-66.
- Doeringer P.B. et Piore M.J. (1971), "Internal Labour Markets and Manpower Analysis". Lexington, DC Heath and co.
- Dubar C. (1991), "La socialisation", Paris, Armand Collin.
- Feutrie M. et Verdier E. (1993), "Entreprises et formations qualifiantes. Une construction sociale inachevée", *Sociologie du travail*, vol. XXXV, no. 4.
- Fitoussi J.P. et P. Rosanvallon (1996), "Le nouvel âge des inégalités", Paris, Seuil, 232 p.
- Foray D. et Lundvall B.A. (1995), "The Knowledge-based Economy : From the Economics of Knowledge to the Learning Economy". In OCDE (1995), "Employment and Growth in the Knowledge-based Economy", Paris: OCDE. 11-32.
- Gibbons, Limoges C., Schwartzman S., Scott P. and Trow M. (1994), "The new Production of Knowledge. The dynamics of science and reserach in contempory societies", London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications.
- Guérin G. & Wils T. (1992), "Sept tendances-clés de la nouvelle GRH", *Gestion*, 18(1), p. 22-33.
- Guilhon B. Huard P. Orillard M. Zimmerman J.B. (1997), "Économie de la connaissance et organisations", *Entreprises, territoires, réseaux*, Paris, L'Harmattan.
- Hendry, Arthur et Jones (1995), "Strategy through People : Adaptation and Learning in the small-medium enterprise", *Routledge*.
- Hendry et Jenkins (1996), "The new psychological work contract : antecedents and consequences", *journal of Managerial Psychology*, vol 11, p. 4-8.
- Hendry et Jenkins (1997), "Psychological contracts and new deals", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, p. 38-45.
- Hill E. et G. Meagher (1999), "Doing 'Qualitative Research' in Economics : Two Examples and some Reflections", *Milton Keynes, Open University Discussion Papers in Economics*, n° 16.
- Jones L. et Moore, R. (1993), "Education, Competence and the Control of Expertise", *British Jouranal of Sociology of Education*, vol. 14, n° 4.
- Jones C. (1993), "Toward an understanding and theory of network organizations", *Ph. D. Dissertation, University of Utah*.
- Jones C. (1996), "Careers in Project Network : The Case of the Film Industry", In "The Boundaryless Career, A New Employment Principle for a New Organizational Era", Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (eds), New York, Oxford University Press.
- Jones et De Fillippi (1996) "Back to the Future in Film : Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century", *The Academy of Management Executive*, vol. X n° 4, p. 89-103.
- Jones et Lichtenstein Peiperl M. (1998), "Careers as Strategy in Professional Services : Evidence from Architects", *Career Realities Conference, London Business School*.
- KPMG (1999), "Gestion de la transition à la nouvelle économie" Montréal, KPM. 23 p.
- Le Diberdier A. et F. (1998), "L'univers des jeux vidéos", Paris, La Découverte.
- Leslé F. et N. Macarez (1998), "Le multimédia", Paris, PUF, Coll. Que Sais-je ? 126 p.

- Lueg C. (1999) "Where is the Action in Virtual Communities of Practice ?"
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économique, 1996), "Transitions to Learning Economies and Societies", Paris, OCDE.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économique, 1996), "L'économie fondée sur le savoir", Paris, OCDE.
- Price Waterhouse Coopers (1999), "Profils de compétences de huit professions stratégiques dans le domaine du multimédia", 70 pages.
- Rabasse F. (1999), "Production de compétences collectives dans les entreprises de traitement et de diffusion de l'information", *document de recherche*, Paris, Centre national des arts et métiers, 22 p.
- Rabasse F. (1998), "Influences des nouvelles technologies de la communication sur les organisations", *communication au congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH)*, 23 p.
- Shart J. (1997), "Communities of Practice : A Review of the literature", 12 mars 1997.
- Soete L. (1996), "Economic and Social Implications fo Knowledge-based Society", in Hewit P., "The Implications of knowledge based growth for micro-economic policies", Calgary, University of Calgary Press.
- Stern D. (1995), "Human Resource Development in the Knowledge-based Economy ; Roles of Firms, Schools and Governments", in OCDE (1995), "Employment and Growth in the Knowledge-based Economy", Paris, OCDE, 189-203.
- Storpe M. (1995), "Institutions of the Knowledge-Based Economy", in OCDE (1995), "Employment and Growth in the Knowledge-based Economy", Paris, OCDE, 255-283.
- Tremblay D.G. (2002), "Informal Learning Communities in the Knowledge Economy" *Proceedings of the 2002 World Computer Congress*, Elsevier Press, International Federation for Information Processing, Montréal, le 27-29 août 2002.
- Tremblay D.G. (2002), "Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail et la conciliation emploi-famille", *Recherches féministes*, Québec, Presses de l'université Laval. Vol. 14, n° 2.
- Tremblay D.G. (2001), "Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines", *Revue de gestion des ressources humaines*, Paris, septembre 2001, p. 1-14.
- Tremblay D.G. (2001a), "L'aménagement et la réduction du temps de travail au Québec : l'état des programmes et des débats, ainsi que les positions syndicales et patronales", dans *chroniques internationales de l'IRES*, Paris, Institut de recherches économiques et sociales, n° 68, janvier 2001, p. 40-46.
- Tremblay D.G. et D. Rolland (2000), "Labour regime and industrialisation in the knowledge economy ; the Japanese model and its possible hybridisation in other countries" *Labour and Management in Development Journal*, n° 7, Brisbane, The Australian National University. <http://www.ncdsnet.anu.edu.au>
- Tremblay D.G. et D. Rolland (2000a), "L'organisation à la japonaise : ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon", dans "Organisation et Territoires, Réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneursip", été 2000, p. 29-44.
- Tremblay D.G. et D. Rolland (1998), "Modèles de gestion de main-d'oeuvre ; typologies et comparaisons internationales", Québec, Presses de l'université du Québec, 415 p.
- Tremblay D.G. (1997), "Économie du travail ; les réalités et les approches théoriques", Montréal, Éditions St-Martin, 586 p.
- Vickery (1999), "Économies du savoir : les politiques pour les entreprises et l'industrie", *L'observateur de l'OCDE*. n° 215, janvier.

