

**NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL ET NOUVELLES MODALITÉS DE FORMATION DES
COMPÉTENCES COLLECTIVES DANS L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE**

Note de recherche réalisée par

Diane-Gabrielle Tremblay
Professeure et directrice de la recherche, Télé-Université

Et

Charles-Henri Amherdt
Professeur, Université de Sherbrooke

Note 2003-1
De la Chaire Bell en Technologies et organisation du travail

Direction de la recherche
Télé-Université

Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans l'économie de la connaissance

Diane-Gabrielle Tremblay,
Professeure, Télé-université
4750 avenue Henri Julien, Montréal, Canada H2T3 E4
tél : 514-843-2015
fax : 514-843-2160
email : dgtrembl@teluq.quebec.ca

&

Charles-Henri Amherdt
Professeur, Université de Sherbrooke
2500, boulevard de l'Université
Sherbrooke J1K 2R1
Tél : 819- 821-8000 poste 1208
Fax : 819-821-6957
Email : chamherd@courrier.usherb.ca

Communication au colloque de l'Association d'économie politique, octobre 2002.

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure et directrice de la recherche à la Télé-université de l'université du Québec. Elle est également cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Auteure de plusieurs ouvrages et articles sur l'emploi, l'organisation du travail, le télétravail notamment, elle mène actuellement des travaux sur les communautés virtuelles de pratique.

Charles-Henri Amherdt est professeur à l'Université de Sherbrooke dans le domaine du développement de carrière au sein des organisations. Il est également codirecteur du CRIEVAT (Centre de recherche interuniversitaire sur la vie au travail), auteur d'ouvrages sur les carrières et les compétences collectives et Président-directeur général de la société Interqualia.

Résumé

Au cours des dernières années, les thèmes comme la disparition de la division traditionnelle du travail, les nouvelles organisations axées sur la “ haute performance ” ou d’autres principes similaires, ont fait l’objet de nombreux écrits. Si l’on reconnaît que tous les secteurs n’ont pas été touchés avec la même intensité, l’un en particulier l’a été. Il s’agit du secteur du multimédia où les technologies d’information et de communication (TIC) occupent une place importante et où le travail semble s’être transformé ainsi que l’apprentissage qui est devenu plus collaboratif. Dans cette perspective, nous nous sommes penchés sur ce nouveau secteur afin de tenter de découvrir s’il était davantage caractérisé par de nouvelles formes de développement des “ compétences collectives ”.

1. Introduction

Au cours des dernières années, les thèmes comme la disparition de la division traditionnelle du travail, les nouvelles organisations axées sur la “ haute performance ” ou d’autres principes similaires, ont fait l’objet de nombreuses thèses, de plusieurs écrits théoriques (Betcherman, 1994; Betcherman et Lowe, 1997; Brown et al., 1993; Kern et Schuman, 1989; Hirata, 1991; Hirata & Rogerat, 1988; Kergoat, 1992, etc.). Tous ces travaux avaient en commun leur critique des pratiques inspirées du “ taylorisme ”, encore fort répandues, caractérisées par la fragmentation et la parcellarisation du travail. Certains auteurs estiment que ces pratiques sont effectivement remises en question et que le travail est moins divisé, plus collectif et plus collaboratif. (Lowe et Schellenberg, 2001 notamment).

Face à ces thèses, il faut se demander jusqu’à quel point les pratiques ont véritablement changé dans le sens des modèles exposés par leurs divers défenseurs. En bref, au terme de notre revue documentaire (voir la bibliographie), la réponse nous paraît être la suivante : beaucoup de choses ont changé dans certaines industries particulières - comme le multimédia que nous étudions ici - et pour des catégories spécifiques de travailleurs, tandis que pour bien d’autres employés et d’autres secteurs de l’économie, on ne constate que peu de changements. Les données dont on dispose actuellement confirment ces conclusions (Tremblay, 1997, 2001). Non seulement les nouveaux modèles de gestion du travail et d’emploi n’ont-ils pas réussi à provoquer une révolution sur le marché du travail canadien en général, mais ils ont eu peu d’impact sur le secteur public ou sur des secteurs d’activité à forte utilisation de main-d’œuvre qui emploient surtout des femmes. (Tremblay, 2001)

Parmi les rares études canadiennes portant sur l’évolution du travail en équipe (Tremblay et Rolland, 2000, 1998, 1996) et sur la division du travail, on compte celles de Betcherman et al. (1994), et de la SQDM-HRDC (Société québécoise de développement de la main-d’œuvre, 1996). Celles-ci montrent que les changements organisationnels, la participation et la collaboration sont bien moins courants que ne le laissent entendre certains manuels de gestion, et que la pénétration de nouvelles formes d’emploi et de relations de travail varient grandement selon le secteur d’activité.

Nombre d’entreprises continuent de se fonder sur la croyance selon laquelle la production en série, à faible coût, est encore le meilleur moyen de réaliser leurs objectifs et d’atteindre leurs marchés cibles, et ce, à l’heure même où d’autres firmes s’orientent vers des innovations en matière de gestion du travail et de la production, notamment vers le travail en équipe et le travail collaboratif (Davel, Rolland, Tremblay, 2001; Lowe et Shelleberg, 2001).

Pour les travailleurs, la stratégie conventionnelle a pour conséquences probables de mauvais emplois, de bas salaires, et peu d’investissement dans la formation de la part de l’entreprise. Par contre, l’approche basée sur les innovations est plus susceptible de produire de bons emplois, des salaires plus élevés, une plus grande participation de la part des travailleurs et plus d’investissement dans la formation. De plus, des recherches – dont les nôtres – (Tremblay et Rolland, 1998) révèlent que les organisations ont en général des pratiques de gestion intégrées dont sont imprégnées l’ensemble de leurs décisions. Ainsi, les firmes qui offrent des choix au niveau de l’horaire de travail offrent également des avantages sociaux intéressants, des congés parentaux (Tremblay et Amherdt; 2000); elles encouragent le travail d’équipe, investissent dans la formation, etc. (Tremblay, Rolland, Davel, 2001). En d’autres mots, comme le disent les anglophones, les pratiques d’entreprises constituent des “ bundles ” ou des ensembles de pratiques cohérentes.

Betcherman et al. (1994) ont tenté d’évaluer le degré d’implantation des nouveaux modèles de gestion des ressources humaines au sein des entreprises canadiennes. Ils ont identifié trois modes distincts:

- 70 % des firmes comprises dans l'échantillon suivaient le mode traditionnel, ne révélant que peu de nouvelles pratiques de gestion.
- 18 % des firmes suivaient un modèle " participatif " de gestion des ressources humaines, incluant le travail en équipe et le développement de " compétences collectives ". Nous reviendrons sur ce concept plus loin dans notre texte.
- Seulement 12 % des firmes avaient recours, dans la gestion de leur personnel, à une forme de modèle basé sur de nouvelles formes de rémunération.

Ces résultats sont semblables aux données recueillies par la SQDM (1996) portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines au Québec, de même qu'aux résultats de nos propres recherches (Tremblay, Rolland, 1998; 2000a,b; Tremblay et De Sève, 1996).

Par ailleurs, d'autres recherches portant sur l'évolution des types d'organisation du travail en lien avec les technologies adoptées dans les entreprises canadiennes révèlent clairement la diversité des pratiques en gestion des ressources humaines et des impacts sur les travailleurs. Les recherches axées particulièrement sur les pratiques de gestion d'inspiration japonaise, dont le " juste à temps " (la production à flux tendus), le " Kaizen " (l'amélioration continue), et le travail d'équipe, ont révélé, par exemple, que toutes les firmes n'avaient pas nécessairement adopté ces nouvelles pratiques de gestion (Tremblay, 2001; Tremblay, Rolland, Davel, 2001; Davel, E., J.R. Gomez da Silva, Rolland, D. et Tremblay, D.-G., 2000).

Les études évoquées ci-haut indiquent aussi que les travailleurs apprécient les pratiques qui impliquent une certaine autonomie dans le travail, de la collaboration, la participation à l'amélioration continue et à la gestion de la qualité, l'engagement et la responsabilisation, et qui nécessitent des communications plus fréquentes entre employeurs et employés. D'autres données indiquent que la plupart des travailleurs veulent des changements qui créent un environnement de travail plus sain, plus sécuritaire, offrant plus de soutien, et caractérisé par des relations de travail centrées sur la participation, le travail collaboratif, l'engagement et la confiance (Lowe et Schellenberg, 2001). Enfin, d'autres travaux encore indiquent que certains travailleurs recherchent des formes d'organisation nouvelles, comme le télétravail, qui permettent au contraire de travailler seul, à distance, grâce à l'aide des nouvelles technologies (Tremblay, 2001a, 2001b).

Dans l'ensemble, ces recherches nous permettent de conclure que l'organisation et la gestion du travail sont importants pour les travailleurs. La performance individuelle et collective à l'échelle d'une entreprise est donc liée à l'engagement, à la confiance, à la communication et à la responsabilité sur les lieux de travail (Lowe et Schellenberg, 2001), bien que cela génère parfois plus de tensions pour les travailleurs (Tremblay, Rolland, Davel, 2001).

En 1994, Betcherman en arrivait à la conclusion que les modèles de gestion et d'emploi traditionnels étaient encore prédominants en dépit du discours très répandu sur les nouveaux types d'organisation du travail et sur les nouvelles relations gestionnaires-employés. Depuis cette date, nous croyons que la situation est demeurée, à peu de choses près, la même, mais nous avons voulu investiguer un secteur dont on dit qu'il présente de nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail, le secteur du multimédia (Leslé et Macarez, 1998), sur lequel nous nous pencherons plus loin, souvent identifié à la nouvelle économie du savoir ou des connaissances (Soete, 1996; Storper, 1995, Stern, 1995).

En ce qui concerne plus particulièrement le travail en équipe et la collaboration, l'écart important entre les attentes reliées aux nouveaux modèles et la réalité dans les lieux de travail donne lieu à un paradoxe intéressant. Tandis que les relations de confiance, l'autonomie des travailleurs et la responsabilisation sont considérés essentiels à l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle (Betcherman et al. 1994; Lowe et Schellenberg, 2001)– et sont perçues, par conséquent, comme étant généralement souhaitables – les emplois présentant ces caractéristiques peuvent aussi être une source de tension dans le cas où les travailleurs sont habitués à des formes de travail plus passives. Ces nouveaux modèles peuvent également donner lieu au ressentiment des travailleurs, dans les cas où l'employé estime que l'employeur s'accapare une part disproportionnée des bénéfices de l'innovation et de la productivité issues de ces nouvelles relations de travail. Ce sont des questions auxquelles nous nous sommes intéressés dans le secteur du multimédia.

Par conséquent, peut-être devrait-on considérer les modèles de travail associés à la " gestion d'entreprise éclairée " et " ouverte à l'apprentissage " comme étant de nouvelles manières d'exploiter l'initiative et l'intelligence des

employés à des coûts relativement bas, et au gré des gestionnaires. Il semble que les syndicats au Québec et dans le reste du Canada aient des attitudes différentes vis-à-vis de ces questions, reflétant sans doute des différences sociétales reliées aux systèmes d'emplois (Cadin et al., 2000; Tremblay, 1997). En effet, les syndicats basés au Québec croient que leurs membres bénéficient du fait de travailler dans un contexte de travail nouveau, alors que les syndicats au Canada anglais semblent moins optimistes face à cette nouvelle autonomie. Pour ce qui est du secteur du multimédia, nous avons observé qu'il est peu syndiqué.

La recherche sur le multimédia, dont nous traiterons plus loin, nous a toutefois permis d'observer que plusieurs employés – principalement, mais pas exclusivement, les plus jeunes et les plus instruits – veulent prendre une plus grande part aux décisions prises au sein de leur firme et s'impliquer de manière plus active dans la production. Cependant, une minorité d'entre eux cependant semble considérer ce type de "pouvoir" comme une nouvelle forme d'exploitation et préférerait ne pas être mise à contribution de cette manière.

Il faut dire que les travailleurs n'ont pas tous accès à des environnements offrant de bonnes relations ou conditions de travail (Lowe et Schellenberg, 2001; Betcherman et al. 1994). Les nouvelles pratiques en gestion et en ressources humaines ne sont pas diffusées également dans tous les secteurs, ni dans toutes les catégories professionnelles, ni également selon le sexe (Tremblay et De Sève, 1996)

Quel que soit le type de processus, il est indéniable que dans les secteurs à utilisation intensive de main-d'œuvre et dans le secteur des services, les nouveaux modèles de gestion du travail sont le moins implantés (SQDM, 1996; Tremblay et De Sève, 1996). Par contre, les nouvelles pratiques semblent davantage implantées dans les secteurs de haute technologie et dans les catégories professionnelles utilisant davantage les technologies de l'information et de communication (Betcherman et al., 1994; Tremblay et Rolland, 2000a,b). C'est à l'un de ces secteurs que nous nous sommes intéressés, pour une recherche de nature qualitative, qui ne prétend bien sûr pas être représentative de l'ensemble du marché du travail, mais illustrer des développements intéressants dans un secteur particulier, où les pratiques tayloristes de division du travail semblent clairement en recul.

Nous étudions ici un secteur particulier, un secteur caractéristique de l'économie de la connaissance ou du savoir. Il ne fait pas de doute, cependant, que beaucoup d'emplois sont encore très parcellarisés, compartimentés, mal rémunérés, et que l'on peut difficilement y voir émerger des "compétences collectives"¹. Cela étant admis, nous avons voulu nous pencher sur un secteur de la nouvelle économie, le multimédia, pour tenter de voir si ce nouveau secteur était davantage caractérisé par de nouvelles formes d'emploi, de formation et de développement des "compétences collectives".

2. Cadre théorique : les compétences collectives

Divers théoriciens du management (Dyer, 1983, Miles & Snow, 1984a, 1984b; Schuler & Jackson, 1987) ont souligné l'importance, dans le contexte de la nouvelle économie du savoir, des compétences détenues par l'entreprise. Ainsi, des auteurs comme Prahalad et Hamel (1990) ont mis de l'avant la notion de "core competencies" alors que Levy-Leboyer (1996) parle du portefeuille de "compétences-clés". La gestion des compétences (Coriat, 1990) s'inscrit dans le contexte d'une gestion basée sur les postes de travail classique à une gestion centrée sur les compétences (Zarifian et Veltz, 1994). Nordhaug (1996) décrit les interrelations entre différents types de compétences : individuelles, collectives et organisationnelles. Selon ces auteurs, ces divers niveaux de compétences s'enrichissent tout au long des tâches à effectuer et à l'intérieur du processus productif dans son ensemble. (Amherdt, Dupuich-Rabasse, Emery et Giauque; 2000)

La notion de compétences collectives est issue de deux concepts, selon Amherdt et al. (2000). Elle émerge d'une part, des analyses associées aux équipes ou collectifs de travail (Tremblay, Rolland et Davel, 2001), et renvoie à des individus qui coopèrent en vue de réaliser des tâches communes ou d'atteindre des objectifs communs et ce, sous la direction d'un leadership commun et par une division du travail (Schein, 1971). Elle émerge d'autre part du concept de compétences, qui s'est progressivement substitué à d'autres notions comme les aptitudes, les capacités, voire même la formation acquise par les individus.

¹ Voir les données sur les travailleurs autonomes et télétravailleurs dans le secteur du multimédia et des technologies de l'information dans Tremblay (2001a,b), qui font état de bas salaires notamment.

L'idée de collectif de travail n'est pas nouvelle. Elle est présente dans les travaux de nombre d'auteurs, dont les œuvres de A. Smith, F.W. Taylor et M. Weber en particulier. Les travaux de divers auteurs, dont Morgan (1989) partent de l'hypothèse cartésienne selon laquelle les performances de l'organisation (collectif de travail) pouvaient être optimisées en améliorant les performances de chacun des membres de l'organisation. (Amherdt et al., 2000). Par contre, au fil des ans, des courants de recherche-action issus du mouvement des Relations humaines (Mayo, 1933; Homans, 1950), puis du management de la qualité (Deming, 1986), soulignent l'importance des groupes de travail. Dans ce contexte, les phénomènes de collaboration et de la performance d'équipe émergent et deviennent de plus en plus dominants dans les approches modernes en matière d'organisation du travail (Tremblay et Rolland, 1998), en théorie tout au moins. Le groupe de travail est défini comme (adapté de Rojot et Bergmann, 1989):

- Un ensemble restreint d'individus
- Qui interagissent directement (" face-to-face ")
- Ont conscience de former un groupe
- Se comportent de manière différente que s'ils étaient seuls.

G. Le Boterf (1994 :17; 1998 : 36-37), un des auteurs ayant le plus travaillé cette notion, définit la compétence au sens large comme " *un savoir-agir responsable et validé, combinant différentes ressources endogènes (capacités, aptitudes, formation, expérience) et exogènes (réseaux relationnels, documentaires, d'expertise, outils de proximité)* ". La compétence permet, dans une situation professionnelle donnée, d'obtenir les résultats attendus (performance). Etymologiquement, compétence vient du latin *competens* qui signifie " *qui va avec*". La compétence, qui a été analysée comme un besoin fondamental de l'être humain, est donc fondamentalement ancrée dans l'action et suppose un processus dynamique d'interaction, comme le souligne le pionnier White qui la définit comme un besoin fondamental " *d'interagir efficacement avec son environnement*" (Deci, 1975 : 55). L'éventail des compétences est très vaste, allant de celles valables dans une situation unique et non-transférable, à un champ professionnel assez large défini par un référentiel de compétences génériques évoquées par Batal (1997) (Amherdt et al., 2000).

La typologie classique des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) (Held, 1997), à laquelle l'on peut ajouter le *savoir-faire-faire*, pour établir le lien avec les *compétences managériales génériques* (Emery, 1996), fait l'objet de typologies plus fines, telles celle proposée par Le Boterf (1998 : 39) " *connaissances générales, spécifiques à l'environnement professionnel, procédurales, savoir-faire opérationnels, expérientiels, relationnels, cognitifs, ainsi qu'aptitudes et qualités*". Il ressort de plus en plus des typologies présentées qu'un noyau de compétences constitue la base sur laquelle l'individu va construire son employabilité (Jolis, 1997).

Les éléments de définition de la compétence collective (CC)

Les compétences collectives peuvent être vues comme la mobilisation des compétences individuelles afin de créer des synergies concourant à la poursuite d'un objectif commun. Cette intelligence collective ou ces compétences collectives peuvent être développées en particulier par les technologies d'information et de communication (TIC). Les TIC favorisent le développement de savoirs inédits dans la mesure où elles mettent en relation, en temps réel, les savoirs des individus ainsi que leurs savoir-faire. Le point de rencontre entre les demandes et les offres de compétences se fait essentiellement par l'intermédiaire de messageries électroniques ou de réseaux spécialisés, comme nous l'avons constaté dans le secteur du multimédia. Les professionnels du multimédia échangent entre eux sur les projets à faire, la résolution de problèmes précis, etc. Cela se traduit généralement par une diffusion de certains savoirs et une participation collective accrue.

Dans cette perspective, il y aurait réalisation de compétences collectives lorsqu'il y a utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus cognitifs individuels et collectifs (Amherdt et al., 2000).

Divers chercheurs se sont penchés sur la notion de compétences collectives (CC).

La vision des compétences collectives s'est complexifiée au fil des ans et rejoint les notions d'experts en réseaux, d'acteurs émergents reprises par Sainsaulieu (1997) et qui sont issues des nombreux changements organisationnels (Amherdt et al. (2000). Soucieux de maîtriser les nouvelles technologies, inquiets de se voir reconnus dans la hiérarchie, ces acteurs collectifs nouent des stratégies d'alliance en quête de " *construction d'une identité professionnelle*" avec d'autres acteurs et opèrent des jeux offensifs et informels " *pour asseoir leur place dans le système*". Un des points essentiels de leur compétence et source de pouvoir est qu'ils détiennent à la fois une

compétence technologique et relationnelle privilégiée avec l'environnement qui les mettent ainsi au devant de la scène productive " en les propulsant dans le champ des acteurs forts ". De plus en plus ces professionnels deviennent acteurs autonome dans leur propre travail. (Amherdt et al., 2000). On peut aussi dire que les compétences collectives relèvent :

" d'intelligence en situation ou d'une capacité dynamique acquise et toujours à acquérir dans et hors les situations de travail, d'appréhender une situation dans un contexte et un moment donné et qui peut s'amoinrir comme se développer en fonction des conditions dans lesquelles elle peut s'exercer (organisation du travail notamment) " (Fouilleul, 1995, cité dans Amherdt et al., 2000)

Le concept des compétences collectives n'est donc pas quelque chose de tout à fait récent, mais on ne peut dire qu'il ait été suffisamment étudié et validé sur le terrain, ni que ses applications actuelles dans le contexte des TIC ait été bien identifiées. Les CC ne se réduisent pas à la somme des compétences individuelles (CI). La majorité des auteurs s'entendent pour dire que les compétences collectives se développent dans le contexte des relations de travail, des liens que tissent les gens entre eux, ainsi que d'interprétations mentales communes des acteurs face aux situations de travail. L'usage des TIC favorise l'émergence et le développement de CC. La mise en commun de compétences individuelles ou d'expertises est possible grâce en particulier à la micro-informatique en réseaux et aux logiciels en groupe appelés " groupeware ", ainsi que dans le contexte du travail collaboratif en groupe (Henri et Lundgren, 2001).

Les connaissances technologiques sont par nature précaires et nécessitent un suivi permanent. Chaque individu résout ses problèmes avec ses capacités personnelles. L'environnement influence l'individu au travail et ce dernier reçoit des informations qu'il va filtrer, leurs donner sens, les utiliser pour prendre des décisions à court, moyen et long terme.

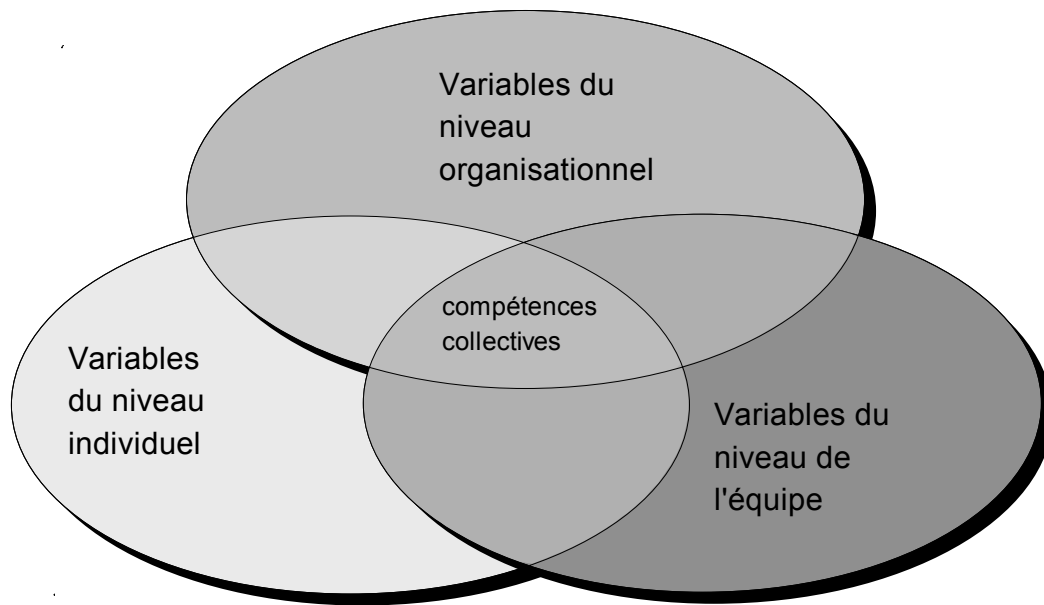
Chaque acteur construit sa propre connaissance et perfectionne celle des autres. La mise en commun de savoir individuels aboutit à la mise en place de réseaux de connaissances et fomentent ainsi des CC autour de projets communs. La CC devient en quelque sorte " une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation autour d'un projet commun d'entreprise. "(Amherdt et al., 2000)

C'est pour cette raison qu'il nous est apparu intéressant de réaliser une première étude exploratoire sur le secteur du multimédia et le travail en collaboration qu'on peut éventuellement y observer.

Amherdt et al. (2000 :102-103) ont proposé le schéma synthétique suivant concernant les conditions d'émergence des compétences collectives.

Conditions d'émergence des compétences collectives

La logique de recherche des auteurs (Amherdt et al., 2000) correspond à une dynamique entre trois niveaux: le niveau individuel, le niveau de l'équipe ou du groupe et le niveau organisationnel ou de l'entreprise. L'émergence et le développement des compétences collectives peuvent être appréhendés, dès lors, en fonction de trois types de variables correspondant aux niveaux susmentionnés. Le graphique ci-dessous permet d'illustrer nos propos.



Les différentes sphères, et surtout leurs enchevêtrements mutuels, indiquent que les variables sélectionnées ne peuvent être comprises qu'en interaction les unes avec les autres. Cependant, pour les besoins de la recherche, les auteurs ont décidé d'enquêter sur deux des trois niveaux identifiés dans le schéma (niveau de l'équipe et niveau organisationnel) de manière séparée, tout en étant conscients de la dynamique systémique de ces trois pôles. A partir de ce point de vue, des variables individuelles, d'équipe, et organisationnelles ont été isolées. Ces variables sont les suivantes:

Niveau:	Variables sélectionnées:
Niveau de l'équipe:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management de l'équipe approprié et coordonné ▪ Résolution collective des problèmes ▪ Anticipation collective des besoins de l'équipe ▪ Formation dans et par les situations de travail ▪ Réseaux de communication interne et externe ▪ Visibilité des contributions individuelles ▪ Organisation qualifiante au niveau de l'équipe ▪ Coordination des savoirs
Niveau organisationnel:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nature du travail ▪ organisation de type transversal (qualifiante, en apprentissage permanent, etc.) ▪ présence de routines organisationnelles ▪ présence d'un principe supérieur commun qui guide l'action du collectif ▪ culture et identité commune ▪ présence de systèmes d'incitation aux CC (matériels et/ou immatériels)

Sur la base de ces définitions autant des collectifs de travail que des compétences individuelles, nous pouvons définir les compétences collectives comme :

“L'ensemble des savoir-agir (hard/soft skills and competences) qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources” (Amherdt et al., 2000: 31).

Passons donc maintenant à la présentation de notre recherche exploratoire et à ses résultats.

3. Le choix du secteur et la méthode de recherche

Les TIC entraînent des changements importants dans le travail de plusieurs groupes et, en particulier, dans le travail des personnes travaillant dans les secteurs où ces technologies sont au centre des tâches, comme c'est le cas dans le secteur du multimédia (conception de contenus, de sites, etc.).

Le développement du secteur du multimédia a une incidence considérable sur les manières d'apprendre, le développement des compétences et la gestion de la connaissance, comme c'est le cas dans d'autres secteurs faisant fortement appel à l'organisation par projets (les secteurs dits "project-based"), et c'est pourquoi nous nous sommes intéressés à ce secteur. En effet, dans ces secteurs fondés sur les "projets", le développement ou 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 : 140). Dans cette perspective, les individus développent leurs compétences et l'industrie semble aussi développer ses compétences à travers les échanges entre employés. De fait, 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 : 140).

Malgré les défis que l'on peut clairement identifier du point de vue de la relation formation-emploi, il nous semblait que ce secteur avait fait l'objet de peu de recherches. Pour cette raison, nous avons voulu nous pencher sur le travail, la collaboration (à savoir si elle existe vraiment ou non) et le développement éventuel de compétences collectives, définies comme nous l'avons fait plus haut. En effet, il y a très peu de formation formelle dans ce secteur, comme nous l'ont rapporté nos interviewés, mais on apprend par des modes d'apprentissage actif et collaboratif qui permettent de maintenir les connaissances à jour dans un secteur où celles-ci évoluent sans cesse. De ce fait, la relation formation-emploi se trouve profondément transformée, puisqu'il faut parler d'autoformation ou d'apprentissage, et encore plus, comme nous le verrons, d'apprentissage dont la source se trouve souvent dans le travail lui-même et en particulier dans le travail en collaboration avec d'autres. Ceci s'inscrit bien dans les nouvelles théories de l'apprentissage (voir Henri et Lundgren, 2001), et c'est pourquoi les résultats de cette recherche nous paraissent particulièrement intéressants.

Nous avons donc choisi le secteur du multimédia pour cette raison. Etant donné qu'il s'agit d'une première recherche exploratoire, nous avons procédé par une démarche qualitative; nous avons mené des entrevues semi-dirigées basées sur un questionnaire d'entrevue comprenant des questions ouvertes, surtout en ce qui concerne cette partie sur le mode de travail et d'apprentissage. Nous avons procédé au choix des entreprises en réalisant une liste des entreprises du secteur (à partir de diverses listes d'entreprises, d'associations de producteurs multimédia, etc.). Nous avons contacté une soixantaine d'entreprises et leur avons demandé de rencontrer la personne responsable de l'organisation, ainsi que 2 à 4 employés par entreprise. Dans la plupart des cas, ce sont de petites entreprises de moins de 10 employés, et dans un cas nous n'avons rencontré qu'un employé puisque l'entreprise n'en comptait que 3. Au total, nous avons interviewé une cinquantaine de travailleurs du multimédia et une douzaine de responsables dans 18 entreprises oeuvrant dans ce secteur. Les entrevues ont duré en moyenne 1 à 2 heures, ont été transcrites puis regroupées par thème et analysées. Les résultats qui suivent sont donc dégagés de cette analyse transversale des organisations, que nous avons préféré à une approche monographique en raison de la petite taille des organisations, de la difficulté de ce fait d'interroger plusieurs personnes d'une même organisation, et, de la relativement forte similitude entre les organisations. Nous avons donc préféré, pour cette première démarche de recherche, nous intéresser aux pratiques des individus dans le contexte du groupe, et obtenir leurs opinions et perceptions sur le travail collaboratif et l'apprentissage par la collaboration avec les pairs.²

Dans la perspective de ce que nous avons énoncé plus haut, 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

² Nous ferons éventuellement une démarche monographique plus approfondie, mais il est très difficile d'obtenir la collaboration de ces individus et entreprises pour une durée plus longue, parce que le milieu est très concurrentiel, les échéances de travail serrées et l'observation que nous avons proposée à certaines organisations leur paraissait source de lourdeur et de temps perdu... Nous avons contacté au moins 60 entreprises pour obtenir l'accès aux 18 qui ont finalement accepté de nous recevoir, ce qui représente malgré tout un bon taux de succès, soit près du tiers.

les sources d'apprentissage individuel et collectif (du groupe) et le mode de gestion des connaissances de chacun grâce à une certaine étude du processus de travail. Nos résultats reposent essentiellement sur les perceptions et opinions des personnes interrogées –ce que l'on pourrait considérer moins pertinent que des résultats d'observation participante – mais quelques observations du travail dans le multimédia réalisées par ailleurs nous permettent de penser que ces opinions et affirmations des travailleurs du multimédia reflètent bien les pratiques réelles, du moins celles que nous avons eu l'occasion d'observer.

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, ainsi que 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.

4. Les résultats

Nous avons voulu nous pencher sur les deux dimensions des compétences, à savoir les dimensions objective et subjective. Nous nous intéressons ainsi aux représentations, à la construction de sens, aux motivations des gens dans leurs comportements. Dans cette perspective, rappelons que nous avons adopté une méthode qualitative et élaboré un guide pour des entretiens semi-directifs; les éléments présentés ici sont le fruit d'une analyse ayant permis de regrouper les énoncés des personnes interviewées autour d'un certain nombre de questionnements identifiés dans notre revue théorique du concept de compétences collectives.

Passons maintenant aux résultats observés en ce qui concerne la nouvelle relation formation-emploi observée dans ce secteur, en nous penchant sur le mode de développement des compétences, le travail collaboratif et ce que nous avons appelé les "compétences collectives", à la suite de nombre d'auteurs évoqués plus haut. Précisons à cet égard que nous avons voulu laisser ici un bon nombre de citations, un choix qui nous paraît justifié par la qualité du matériel et par le caractère exploratoire de la recherche. En effet, on sait que le matériel qualitatif peut être traité de deux manières principales. Les chercheurs peuvent résumer les éléments entendus en un ensemble d'arguments et de documents de divers types. Ils peuvent aussi conserver les mots propres des interviewés pour raconter l'histoire qu'ils souhaitent raconter au public lecteur (Hill et Meagher, 1999 : 13). Dans ce cas-ci, nous utilisons un peu des deux méthodes, mais en laissant une place peut-être un peu plus importante que ce que nous faisons souvent à l'histoire telle que racontée par les 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". Nous compléterons bien sûr cette présentation par certains éléments d'observation issus de notre étude des milieux de travail, ainsi que par notre analyse des énoncés en regard des théories exposées au début, celle-ci étant par ailleurs imprégnée par des observations dans les organisations en question.

Chacun des éléments présentés plus bas résulte ainsi d'une analyse des entrevues menées auprès de la cinquantaine de travailleurs du multimédia (lorsque nous citons les gestionnaires, ce sera indiqué), entrevues que nous avons regroupées par thème, ces thèmes ayant été choisis en fonction des écrits sur les compétences collectives évoqués plus haut et des axes que nous souhaitons développer ici.

4.1) Valorisation des interactions et des échanges par les employeurs et employés

Alors que dans un contexte taylorien, les échanges et les discussions sont fortement découragés par les employeurs, puisque cela contribue à réduire la productivité (Tremblay & Rolland, 1998), la situation est fort différente dans le contexte du multimédia, du travail par projets de développement observé dans tous les cas étudiés. En effet, plusieurs des projets de développement posent des problèmes nouveaux, et la résolution de problèmes, parfois simples, parfois complexes, est une des principales dimensions du travail des programmeurs et concepteurs multimédia.

Dans l'ensemble des 18 organisations étudiées, nous avons pu constater que la collaboration est clairement recherchée par tous, quel que soit leur rôle dans l'organisation. Conscients du fait que des problèmes de conception et de réalisation se présentent sans cesse, tous ont besoin d'avoir recours aux connaissances des autres pour faire avancer les projets. Par ailleurs, comme ils travaillent effectivement en "équipes de projets", ils peuvent rarement faire avancer leur travail de façon individuelle, des éléments d'interdépendance des tâches caractérisant la majorité des projets. De ce fait, aussi bien pour les gestionnaires que les employés, les interactions et les échanges sont clairement essentiels au travail. Ils sont favorisés dans certains cas par la disposition des bureaux, l'organisation des

espaces individuels et collectifs. Les employeurs interrogés indiquent que l'organisation de l'espace et des bureaux est pensée pour faciliter le recours à l'expertise des autres. Plusieurs bureaux sont à aire ouverte, la plupart des organisations sont très actives en ce qui concerne le développement d'activités sociales, certains ont des journaux internes où chaque employé peut s'exprimer sur les sujets qu'il désire. On pourrait penser à l'organisation à la japonaise, qui favorise aussi l'esprit d'équipe par les activités sociales diverses (Tremblay et Rolland, 2000a,b ; 1996). De plus, des rencontres hebdomadaires (au minimum) favorisent le partage des problèmes et la résolution collective de ceux-ci. Voici quelques extraits d'entrevues à l'appui de ce que nous avons dit.

“ oui, on demande l'avis des autres, l'employeur aussi le fait et encourage les employés à échanger, à demander des idées, des suggestions ”

“ oui, tout à fait sauf que les périodes de surcharges de travail rendent difficiles les échanges, nuisent à la communication. La communication est un préalable dans le travail de R&D, il faut dialoguer. L'opinion des autres nous permet d'avancer ”.

“ Oui, tout tourne autour du dialogue et des échanges. Pour l'instant, ce ne peut être les salaires qui vont faire en sorte que les employés vont demeurer dans l'entreprise donc il faut leur laisser un certain pouvoir de décision, une grande place pour les discussions, les échanges et ils ont leur mot à dire. ”

Élément intéressant dans ce dernier cas, la possibilité d'expression paraît constituer un substitut à la rémunération élevée. De fait, dans une autre enquête (Tremblay, 2001a,b), nous avons observé que les jeunes travailleurs du multimédia sont relativement peu rémunérés. Il est vrai qu'un certain nombre de travaux en gestion des ressources humaines ou en sociologie du travail ont mis en relief que les employés recherchent de plus en plus autre chose que les éléments traditionnels que représentent les hausses de salaires et d'avantages sociaux. La capacité d'expression, la responsabilisation, les échanges et l'autonomie constituent des éléments constitutifs d'un bon emploi (Lowe & Schellenberg, 2001), comme nous l'avons aussi constaté auprès de nos interviewés, qui disent en majorité rechercher des défis dans leur travail et être prêts à quitter une entreprise si celle-ci n'offre pas suffisamment de nouveaux défis et de projets intéressants. Ainsi, les problèmes de conception ou de réalisation multimédia sont surtout vus comme des défis intéressants pour les travailleurs interviewés.

Pour reprendre la notion de groupe de travail définie précédemment en fonction des écrits de Rojot et Bergmann (1989), on peut dire que les groupes observés sont effectivement des ensembles restreints d'individus, que ce soit dans des petites entreprises ou des grandes. En effet, cela est inévitable dans les petites entreprises, mais dans les grandes, la structure par projet recrée de petits groupes restreints d'individus. Ces groupes interagissent directement (en face à face), mais en plus de ce qu'indiquent Rojot et Bergmann, ils interagissent aussi par le biais des technologies, sujet sur lequel nous reviendrons plus loin. Toutefois, il faut effectivement qu'ils aient conscience de former un groupe, ce que paraît bien être le cas, pour pouvoir développer les échanges électroniques. Ainsi, la constitution du sentiment d'appartenir à un groupe ou une équipe se fait par les échanges en présentiel d'abord, pour ensuite pouvoir être reportée sur les échanges par courriel, en non présentiel.

4.2) Avantages et inconvénients des échanges et du travail de collaboration

Bien que le travail d'équipe et la collaboration soient présentés par plusieurs auteurs en gestion ou en éducation comme des pratiques exemplaires (Henri et Lundgren, 2001 ; Tremblay et Rolland, 1998), il n'est pas certain que toutes les personnalités s'y adaptent et de fait, une enquête sur le télétravail a révélé que la majorité des personnes en télétravail ne voient aucun inconvénient à n'avoir pas de collègues de travail (Tremblay, 2001a,b). Aussi, voulions-nous vérifier si effectivement les travailleurs du multimédia voient surtout des avantages ou des inconvénients dans le fait de devoir souvent travailler en collaboration.

En réponse à plusieurs de nos questions traitant de ce thème, les interviewés ont majoritairement répondu qu'ils considèrent que le travail de collaboration est utile et qu'ils ne pourraient atteindre les mêmes résultats, la même qualité, en travaillant seul. On pourrait poser l'hypothèse qu'ils reprennent le discours dominant sur la nécessité du travail collaboratif, mais les observations que nous avons pu faire du travail et les explications de diverses situations de résolution de problèmes évoquées dans les transcriptions d'entrevues montrent bien la nécessité – dans de nombreux cas, surtout de résolution de problèmes – du travail en collaboration. On peut faire référence ici à la notion évoquée par Jolis (1997), qui indique qu'un noyau de compétences constitue la base sur laquelle l'individu va construire son employabilité ; nous pourrions dire que ce noyau de compétences constitue la base de l'appartenance

de l'individu au groupe, le socle sur lequel il établit sa légitimité dans le groupe, son " droit de participer " aux échanges.

Les avantages évoqués par les travailleurs du multimédia sont nombreux, et se situent principalement au niveau de l'apprentissage, ou de ce que certains auteurs évoqués plus haut ont appelé l'intelligence " collective ".

Les employés ont le plus souvent mentionné des avantages comme le transfert d'informations essentielles à la résolution d'un problème informatique précis, d'une conception multimédia donnée, ou encore dans les cas de travail plus créatif comme la conception d'un nouveau jeu ou d'une nouvelle page web, la diversité des points de vue et la remise en question d'idées reçues, qui conduisent à une créativité plus importante du groupe. Les mots qui reviennent le plus souvent dans la bouche des employés sont les avantages et les apports pour eux du partage de connaissances, de l'expertise à laquelle on peut avoir accès à travers les collègues de travail (ce qui manque beaucoup aux travailleurs autonomes du multimédia, nous ont dit ceux qui l'ont déjà expérimenté), la stimulation que cela provoque et l'apprentissage (de nouveaux logiciels, de nouvelles façons de faire, de " trucs " du métier) que l'on fait en travaillant avec les autres. A titre d'exemple :

" Chacun a besoin des compétences techniques des autres, il faut qu'il y ait des interactions pour arriver à bout des problèmes complexes. Chacun apprend des autres, c'est stimulant, ils partagent des connaissances, cela permet une meilleure coordination entre les membres de l'équipe. "

" On est beaucoup plus intelligent lorsqu'on travaille ensemble ".

" C'est très utile, je ne pourrais y arriver seul. À deux, il y a beaucoup plus d'idées, de compétences, chacun a des contacts. Nous collaborons également avec d'autres entreprises non concurrentes et ça aussi c'est très important. "

Il est intéressant de noter que la collaboration dépasse le champ de l'entreprise elle-même, d'autant plus que nombre de ces entreprises sont de taille assez réduite. On note toutefois que la collaboration s'arrête lorsque les entreprises peuvent être des concurrentes sur un projet précis, mais ceci est apparemment peu fréquent, les organisations rencontrées ayant souvent une niche particulière de travail.

Quelques-uns y voient par contre certains inconvénients lorsque le travail de collaboration n'est pas structuré, que les gens ne s'impliquent pas ou encore que certains sont plus lents. Ainsi, la vision du travail collaboratif apprécié par tous également ne tient pas la route ; bien que la pratique soit appréciée par la majorité, certains émettent malgré tout des réserves, en particulier sur l'importance de structurer ou d'organiser la collaboration.

" Il faut structurer pour avoir de bons résultats. Cela peut occasionner des difficultés si les membres de l'équipe ne sont pas assez matures, disciplinés. Cela peut également bouleverser les habitudes de travail, car il faut s'adapter aux disponibilités des autres, aux heures différentes de travail. "

" on est parfois limité par le plus lent ou encore par celui qui a une plus grande charge de travail ".

Cette dernière citation montre aussi que la concurrence entre équipes de projet n'est pas disparue dans le contexte d'un développement de la collaboration. Les travailleurs apprécient la collaboration lorsque celle-ci améliore la performance du groupe, mais tous se montrent moins ouverts lorsqu'il s'agit d'une personne plus lente, ou moins disponible pour le projet collectif.

Lorsqu'il y a des différences de performance ou de créativité notables, ou notées par les membres d'une même organisation, on observe effectivement que les acteurs établissent des stratégies d'alliances (ce qui implique parfois des exclusions), qu'ils utilisent ces stratégies d'alliances pour se construire une identité professionnelle avec d'autres acteurs, qu'ils opèrent également des jeux offensifs et informels pour " asseoir leur place dans le système " comme l'évoque Sainsaulieu (1995). Ces jeux d'alliances et d'exclusions conduisent aussi au fait que certains se développent des interprétations communes face à des situations de travail données, alors que les personnes exclues d'une alliance donnée développeront d'autres visions, d'autres interprétations mentales.

4.3) L'effet de la collaboration sur l'efficacité du travail

La citation précédente relativement au fait d'être parfois limité par le plus lent ou la personne ayant une plus grande charge de travail montre bien que l'efficacité du groupe peut être entachée par le fait qu'un membre d'équipe-projet

soit plus lent ou moins disponible pour le projet en question. Cependant, majoritairement, les répondants considèrent qu'une bonne collaboration apporte de meilleurs résultats et qu'il faut tenter de tenir compte des disponibilités variées des uns et des autres. Ils considèrent qu'il est rare que cela puisse nuire à l'avancement du travail.

On note que le secteur du multimédia est un secteur majoritairement jeune, et que la création de pages web ou de jeux est même un secteur majoritairement occupé par de jeunes hommes (Tremblay, 2001a,b), de sorte que les contraintes familiales ne pèsent pas ou peu sur ces individus. De fait, il est plus difficile pour des personnes ayant des familles, ou des femmes avec enfants en particulier, d'être aussi disponibles que l'exigent parfois des projets multimédia. Il ressort clairement que les échéances sont souvent serrées, qu'il faut parfois faire de longues heures et qu'une grande disponibilité est souvent requise pour des projets urgents. Ceci contribue à façonner la main-d'œuvre du secteur et à segmenter les personnels. L'ancienneté dans le secteur et l'accès au financement contribuent bien sûr à faire en sorte que les hommes et femmes plus âgés se retrouvent davantage chefs d'entreprise ou chefs de projet, mais des femmes plus jeunes et certains hommes ont indiqué que le fait d'avoir des enfants peut rendre difficile la conciliation avec un emploi dans le secteur du multimédia.

“ Non au contraire, par exemple, j'avais une idée de produit et les gens me disaient que c'était impossible de la réaliser, chacun pris seul, influencé par sa spécialisation n'y croyait pas, et à un moment donné, tous autour d'une table cela a ouvert ! ”

Par contre, on constate que la collaboration et le travail en équipe peuvent agir comme révélateur de problèmes sous-jacents non résolus (tâches de travail mal équilibrées, problèmes de conflits personnels, gestion inadéquate, etc.). La “chimie” entre les personnes semble importante et plusieurs évoquent l'importance d'avoir confiance en ses collaborateurs ou confiance en la compétence des personnes appelées à travailler sur un projet conjoint.

“ S'il n'y a pas de chimie entre les membres de l'équipe ça peut causer des problèmes, si nous ne sommes pas au même diapason c'est aussi problématique ”

Ceci renvoie dans une certaine mesure à la conscience de former un groupe qu'évoquent Rojot et Bergmann (1989). On peut aussi faire référence à des éléments évoqués plus haut comme constitutifs des compétences collectives, notamment la synergie, la solidarité, l'image opérative collective, que nous avons retrouvés dans les propos de nos interviewés. La synergie paraît effectivement déterminante pour la réussite d'un projet, tout comme le fait de pouvoir imaginer collectivement le produit ou le projet à mener à terme.

4.4) Comment apprend-on le plus : avec un groupe de personnes avec des spécialisations différentes ou semblables ?

L'une des questions au cœur des débats sur l'apprentissage par la collaboration consiste à déterminer si l'on apprend davantage au sein d'une équipe ayant les mêmes compétences ou spécialités, ou au contraire des champs différents, comme le soutient notamment Rabasse (1998, 1999). Nous nous sommes donc intéressés à cette question, puisqu'elle se pose aussi dans divers travaux sur le travail en équipe, et notamment dans le travail en équipe de l'organisation à la japonaise (Tremblay et Rolland, 1996, 2000a,b).

Dans le multimédia, la grande majorité des personnes interrogées considèrent qu'une équipe dont les membres ont des spécialisations diversifiées est plus propice à l'apprentissage et à la résolution de problèmes complexes. Un terme qui revient souvent dans les propos des gestionnaires comme des employés est de s'assurer que les membres ont des compétences complémentaires. Ils désirent que les individus aient au moins des compétences et connaissances de base (ce que certains appellent “noyau de base”) dans un domaine, une spécialité, mais qu'ils demeurent adaptables, flexibles, ouverts à travailler et à innover avec des spécialistes d'autres champs, car les apports les plus importants lorsqu'il y a des problèmes importants à résoudre proviennent souvent de personnes ayant des spécialisations différentes, pas toujours les plus proches du problème traité. Voici quelques citations d'employés en ce sens:

“ ... C'est également important que chacun comprenne ce que son collègue fait. ”

“ De se spécialiser dans un domaine mais il faut pouvoir comprendre le travail des autres afin d'amener des idées, des commentaires pertinents et de pouvoir suivre le déroulement d'un projet ”.

“ Il faut qu’il y ait des gens avec des spécialisations différentes dans une équipe. Par contre, d’ici peu, chaque spécialiste aura son ombre dans l’entreprise ... ”

“ Plein de monde autour d’une table en train de résoudre un problème. Je vois ça comme quelque chose de beaucoup plus mécanique, comme des ingénieurs autour d’un plan en train de régler un problème. Oui ça peut s’appliquer dans ce qu’on fait aussi ... je en peux pas faire les choses tout seul, ça prend des machinistes qui font pas ce que je fais, des gens qui font pas ce que je fais. Je peux comprendre ce qu’ils font, le faire mais je n’ai pas le talent pour le faire aussi bien qu’eux. ”

Les gestionnaires sont du même avis que les employés :

“ ... nous embauchons des employés en fonction de leur passion pour le métier, de leur volonté d’apprendre, les employés doivent se développer, déborder de leurs compétences ”.

“ Les employés ne doivent pas trop être spécialisés, cela leur prend un noyau de connaissances de base, des connaissances et des compétences générales pour pouvoir dealer avec différents problèmes et projets. Ils doivent se spécialiser au niveau macro et non micro. Je tente de plus en plus d’embaucher des employés avec des compétences complémentaires. Ce qui est important, c’est la capacité des employés à apprendre, à se développer car c’est un milieu qui bouge très vite. ”

Cette capacité d’adaptation nous ramène aussi au modèle japonais de gestion ; en effet, dans le modèle japonais type, on embauche en fonction du potentiel et non en fonction des connaissances acquises, et dont témoigne éventuellement le diplôme, puisqu’il est entendu que c’est à l’entreprise de fournir la formation plus pointue et que les salariés continueront à apprendre par le travail même, au sein de l’organisation. (Tremblay et Rolland, 2000a,b).

Comme nous l’indiquions plus haut dans la partie théorique sur les compétences collectives, il semble effectivement que chaque acteur construit sa propre connaissance et, simultanément, perfectionne celle des autres, dans des champs de spécialisation qui lui sont propres et complémentaires à ceux des autres. Ainsi retrouve-t-on cette dimension de la complémentarité des spécialisations qui paraît préférable aux travailleurs du multimédia, étant donné l’importance du nombre de technologies, logiciels et autres éléments à maîtriser et compte tenu également de la nécessité d’un suivi permanent dans ces divers champs

4.5) Disposition à partager ses connaissances

Si l’on considère que le travail collaboratif permet l’apprentissage, encore faut-il que les individus soient disposés à partager leurs connaissances.. Dans l’ancien modèle d’organisation du travail, avec une forte division et spécialisation des tâches, la possession d’une compétence spécifique était souvent vue comme source de pouvoir, assurance de maintenir son emploi grâce à sa compétence exclusive. Les comportements ont-ils changé dans les nouveaux modes d’organisation du travail, et notamment chez nos interviewés du multimédia ? Tous considèrent important de partager leurs connaissances, de diffuser leur savoir et ils affirment le faire avec plaisir ; leur enthousiasme à cet égard ne laisse pas de doute. Il faut dire toutefois qu’en l’an 2000, lorsque nous avons mené l’enquête, le NASDAQ n’avait pas encore été malmené et les emplois de la nouvelle économie semblaient se multiplier sans que l’on puisse en voir la fin. Il faudra donc voir si cela se maintient dans un contexte économique peut-être plus difficile.

Quelques indications laissent penser que les alliances seront d’autant plus importantes et les dimensions relationnelles (les réseaux) prendront de l’importance pour l’accès privilégié au savoir, mais que certaines personnes pourraient se voir exclues de certains réseaux pour toutes sortes de raisons liées essentiellement à la “ chimie ” entre les personnes. Cependant, tous conviennent du fait que les projets du multimédia sont souvent des projets collectifs et qu’il est difficile de travailler individuellement dans nombre de cas, surtout si l’on veut suivre les technologies et innover. De ce fait, tous nos interviewés sont très favorables et témoignent clairement d’une nouvelle culture face à l’apprentissage et au partage des connaissances. Si certains n’attendent rien en retour et partagent spontanément leurs connaissances et savoir-faire avec les autres, d’autres demandent la réciprocité mais n’attendent pas d’être assurés de l’avoir pour commencer à partager ; cela peut toutefois conduire à l’exclusion de certaines personnes d’alliances ou de projets futurs. Pour la majorité, la collaboration constitue un incontournable. Cela permet à chacun d’apprendre et

de se développer, donc à l'entreprise de croître, et aux emplois de se maintenir... dans un secteur où les nouvelles technologies et logiciels sont très rapidement dépassés.

“ Je suis même plus que disposée, j'aime qu'on me demande de l'aide, c'est un plaisir pour moi. Je trouve cela très valorisant. ”

“ Oui (très enthousiaste), oui, bien oui, sauf que j'ose pas aller trop loin, je ne veux pas mettre une personne sur une mauvaise piste non plus ... Mais effectivement je pense que c'est aussi bon de partager ses connaissances, c'est comme donner un cadeau finalement ”.

“ A 110 % ”.

Et un gestionnaire de dire :

“ Oui, cela contribue au développement du personnel, à les stimuler intellectuellement. ”

Les risques du partage des connaissances ?

La plupart des personnes déclarent qu'il n'y a pas de danger à partager ses connaissances à l'interne, que c'est même nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ceci peut paraître surprenant, mais les entrevues témoignent clairement du fait que le travail dans le multimédia repose généralement sur des projets collectifs et que les personnes qui travaillent dans ce secteur se sont souvent habituées à ce mode de travail dans leurs expériences de travail passées, de sorte que le travail en collaboration est devenu une norme pour tous.

Par contre, les avis sont plutôt partagés en ce qui concerne l'extérieur de l'organisation (ce qui rassurera leurs patrons !); certains disent qu'il peut y avoir un certain risque à partager ses savoirs ou savoir-faire avec les concurrents, alors que d'autres considèrent plutôt cela comme un échange et un apport qui fera avancer toutes les organisations qui partagent, comme le posent les théories sur les systèmes locaux d'innovation ou les districts industriels (Fontan, Klein, Tremblay & Bordeleau, 2001). Nous avons surtout interviewé des employés de PME (majoritaires dans le secteur) et ceux-ci considèrent souvent que la collaboration avec des gens d'autres entreprises est nécessaire pour avoir accès à l'information, aux nouvelles connaissances. Pour les chefs d'entreprises ou responsables de PME, le développement de leur entreprise et le “ knowledge management ” passe largement par le réseau qu'ils se sont développé. On admet qu'il y a des risques, mais la majorité considère que la collaboration est souvent nécessaire et conduit à la réciprocité.

Quelques extraits d'entrevues d'employés :

“ Oui, le vol d'idées existe, mais pas dans le cadre d'une PME, cet échange est primordial, c'est nécessaire. ”

“ Non, pas de risques, c'est un gain ! ”

“ Je n'ai jamais pensé cela, autant en ce qui concerne l'interne que le compétiteur. Il est facile d'avoir des idées et d'en faire part aux autres. Ce qui est difficile, c'est de les réaliser. Donc je ne vois pas le danger de faire part de ses idées ou connaissance aux autres ”.

“ ...c'est dommage que certains y voient un risque ! ”.

“ Non, il y en a plein qui me disent ça, mais je ne vois pas de risques ! Moi je me dis en ce moment j'aurais bien besoin de quelqu'un qui pourrait faire ma job ; je veux dire par là que si moi je m'absente, il y a quelqu'un qui peut me remplacer. Donc plus les gens en savent, le mieux c'est ! ”

Et selon un gestionnaire :

“ Oui, il y a toujours des risques. Le marché est très compétitif, il y a une forte mobilité des employés (il existe un certain danger de se faire voler des employés). Cela peut donc parfois être insécurisant, inquiétant. Il faut développer des moyens afin de conserver ses employés (système d'intéressement, partage des profits, les impliquer dans les décisions) mais on ne peut être avare sur le partage des connaissances. ”

4.6) L'aspect relationnel du travail collectif

L'aspect relationnel a été évoqué dans la partie théorique sur les compétences collectives, où nous avons mentionné le fait que la compétence relationnelle est aussi importante que la compétence technologique pour être “ au devant de la scène productive ”. Les réseaux relationnels sont aussi évoqués dans l'ouvrage de Le Boterf (1994), de même que dans Cadin et al. (2000); dans ce dernier cas, cette dimension relationnelle est considérée importante pour se

maintenir en emploi et développer sa carrière dans les secteurs d'emplois "nomades". Nous avons donc interrogé les individus sur ces dimensions relationnelles, sur les réseaux qu'ils avaient dans leur organisation et dans le secteur du multimédia, sur l'importance de cette dimension sur le plan personnel et professionnel.

Il est ressorti des entrevues que les réseaux étaient très importants pour l'insertion et le maintien en emploi, que les réseaux personnels étaient souvent déterminants, mais que dans ce secteur, les réseaux personnels et professionnels se confondaient parfois, surtout dans le cas des jeunes (en majorité dans ce type de travail). Les connaissances et réseaux personnels semblaient toutefois plus déterminants que la dimension professionnelle des réseaux pour l'accès à des emplois et des projets intéressants.

La plupart des employés s'entendent par ailleurs pour affirmer que le travail collectif est important non seulement pour les projets et pour le bon fonctionnement de l'entreprise, mais aussi pour le développement personnel (par ex. confiance en soi, estime de soi, développement de son identité personnelle, etc.) et professionnel des individus (apprentissage de nouveaux trucs, de nouveaux logiciels, développement de l'identité professionnelle, etc.).

Sur le plan personnel, certains affirment même que leur personnalité et leur vie en ont été transformés :

" C'est une façon de vivre. Cela m'a transformé complètement ! "

" Oui...! Cela a complètement transformé ma vie ! Si vous étiez venu faire l'entrevue il y a quelques années, je n'aurais jamais accepté de faire l'entrevue. J'étais beaucoup trop timide et renfermé, j'étais quelqu'un d'extrêmement intrinsèque, toujours replié sur moi-même, la tête basse. A force de travailler avec d'autres, leur soutien, leur confiance m'a permis de me développer, m'extérioriser et je suis maintenant quelqu'un qui vit avec les autres, j'ai dépassé ma timidité. "

" Oui, on change au contact des autres, ça ne peut pas faire autrement "

Sur le plan professionnel, les relations et le capital social semblent aussi importants aux yeux des travailleurs du multimédia, principalement sous l'angle de l'apprentissage. De ce fait, l'apprentissage par la collaboration ou le travail collaboratif semble recevoir un soutien important dans ce secteur, ce qui mérite d'être noté, puisqu'au contraire, dans d'autres secteurs, nous avons observé que des télétravailleurs considéraient que l'absence de collègues ne les gênait pas du tout (Tremblay, 2001a,b) :

" ... le travail collectif est crucial à la bonne santé d'une entreprise. Cela ne peut que transformer les gens, tout le monde en ressort grandi, il en va de même pour moi. J'apprends constamment des autres. "

" Oui, cela permet d'avoir plus d'idées, de trouver de meilleures résolutions de problèmes, on travaille plus vite "

" Oui, quand le travail devient routinier, je m'ennuie et c'est pas long, j'ai toujours besoin d'apprendre et d'être entouré de gens qui me stimulent intellectuellement "

" Oui, surtout quand les personnes sont complémentaires "

On note le rappel important sur la diversité des compétences, et plusieurs affirment effectivement que la dimension relationnelle se développe souvent avec des gens ayant des compétences différentes, complémentaires. Tout en restant prudents, puisqu'il est difficile de juger du degré d'apprentissage et de transformation par les méthodes d'entrevue, il faut reconnaître que la plupart croient que cela peut sûrement avoir un effet positif sur chacun pour peu que les gens s'y investissent.

Pour ce qui est de l'apprentissage professionnel, il est essentiel dans ce secteur et les employeurs considèrent effectivement que la collaboration est essentielle à l'apprentissage continu des salariés, d'où l'importance des attitudes et comportements favorisant la collaboration dans les entrevues de sélection, d'où également l'importance du réseau et des "références personnelles" lorsqu'il y a embauche. Nous avons constaté que ces "références personnelles" jouent beaucoup dans ce secteur, la majorité ayant été embauchée de cette manière. Ainsi, en fonction de la typologie évoquée par Cadin et al. (2000), on peut dire que le "knowing whom" est très développé dans ce secteur. Certes, le savoir-faire ("knowing how") est important, mais les réseaux personnels jouent de toute évidence un rôle important dans l'accès à l'emploi, la participation à des projets plus intéressants, etc.

4.7) Utilisation de logiciels spécifiques (intranet, autre système de partage de l'information)

Dans notre exposé sur les compétences collectives, nous avons évoqué le fait que les technologies informatiques, notamment les "groupeware", favorisent le travail en réseau et en collaboration. Plusieurs auteurs soulignent que l'existence de technologies destinées aux échanges collectifs accentue l'intérêt et le développement du travail en réseau.

À l'origine de notre recherche, nous voulions nous intéresser aux outils d'interaction et d'échange entre les employés, entre autres aux outils qui favorisent le développement de ce qu'il est convenu d'appeler les communautés de pratiques (Knowledge Forum, Lotus notes, Netmeeting et autres logiciels). Nous pensions trouver beaucoup d'outils technologiques de ce type dans le secteur du multimédia, mais cela ne s'est pas révélé être le cas, sans doute parce que les entreprises sont majoritairement de petite taille, peut-être aussi parce que ces outils commençaient à émerger dans les milieux de travail³. Nous avons tout de même interrogé les gens à ce sujet, mais cette dimension a pris une importance moindre par rapport à ce que nous avions prévu initialement.

La plupart des entreprises possèdent un système de partage d'information. La plupart ont un système de communication électronique interne (intranet) et les employés utilisent régulièrement le courriel pour communiquer entre eux (à l'interne, avec les pigistes, travailleurs à domicile, etc.). Ces outils semblent pour le moment convenir tout à fait aux tâches réalisées en collaboration et des rencontres en face à face sont organisées le cas échéant. De fait, les jeunes du multimédia peuvent aussi discuter de projets et de problèmes lors de rencontres sociales en soirée.

Les systèmes d'échanges informatiques sont utilisés à diverses fins telles que le suivi des projets en cours, la diffusion d'information et la formation, les divertissements, le service à la clientèle, etc. Aux dires des employés comme des gestionnaires, ces systèmes facilitent le travail des individus car c'est rapide, accessible et facile d'utilisation, surtout lorsqu'il s'agit de faire le point sur l'avancement d'un projet. On a toutefois peu observé d'utilisation d'outils destinés à créer ou à alimenter les échanges au sein de ce que l'on pourrait considérer comme des "communautés de pratique", comme par exemple Knowledge Forum. Il semble que ces outils commencent à se diffuser, mais qu'ils sont encore à un stade expérimental et assez largement limités aux grandes organisations qui peuvent "se payer" des animateurs pour ces communautés virtuelles, sans quoi il semble qu'elles meurent⁴. Nos petites entreprises du multimédia ont des communautés très vivantes, des échanges par internet très fréquents, mais n'ont pas pour le moment développé des communautés virtuelles à partir des outils prévus spécifiquement à cette fin. Une seule entreprise disposait d'un tel outil visant le partage des connaissances d'une manière plus systématique, mais son installation était récente et les personnes interviewées ne semblaient pas encore le maîtriser parfaitement.

"Oui, il y a un réseau à l'interne qui permet le partage de connaissances, de l'information, des idées et il y a même de la musique. C'est un outil de communication très important".

Pour les autres, c'est l'internet, les courriels, et autres outils plus classiques.

"Oui, l'intranet pour compiler et diffuser des info sur les heures d'un projet, pour les numéros de références, pour des données spécifiques, des codes. Les employés peuvent s'y référer quand ils ont besoin et aussi le Président envoie couramment des mails (diffuse de l'info et de la formation). Les mails sont mieux car c'est plus rapide, plus accessible en tout temps."

"Oui, nous possédons un système d'intranet et un système de boîte à lettre électronique. Nous sommes dotés d'une bonne infrastructure pour les communications. Cela est très utile puisque cela permet de structurer les projets, d'en faire le suivi. Cela permet également aux gens travaillant à distance d'avoir accès à tout ce que l'interne ont, et ce, en tout temps et permet de rapprocher les membres de l'équipe. Ces systèmes servent autant aux communications individuelles que collectives, sociales ou professionnelles."

"Oui, il y en a pour la clientèle afin de leur permettre de suivre le dossier et afin d'offrir un meilleur service "après vente" mais il y en a un également à l'interne, pour la gestion du personnel (feuilles de temps) et nous utilisons notre propre système de GRH".

³ Une autre recherche en démarrage semble indiquer qu'ils se sont diffusés quelque peu depuis deux ans.

⁴ Nous avons d'ailleurs débuté une recherche de 2 ans sur ce sujet des "communautés virtuelles de pratique" en janvier 2002.

“ Oui, cela est très utile pour la transmission de l’information. Les documents relatifs aux différents projets en cours sont sur le serveur, ceux des contrats antérieurs peuvent aussi être en circulation si quelqu’un le demande ou en a besoin. Il y a également des groupes de discussion, un partage d’information. ”

On constate donc que pour le moment, ce sont des outils technologiques relativement traditionnels qui sont utilisés, mais on peut imaginer que les choses évolueront très vite, car le recours à ces outils progresse rapidement et l’habitude de travailler à l’ordinateur, le fait que ces travailleurs y passent l’essentiel de la journée, devrait favoriser encore davantage la diffusion dans ce secteur, contribuant à un usage plus intensif des TIC pour l’apprentissage, éventuellement à un développement de “ communautés apprenantes ” ou de “ communautés de pratique ” (Cefrio, 2000) en ligne.

4.8) Définition des compétences collectives

Pour conclure, nous avons posé aux individus une question ouverte leur demandant s’ils connaissaient le concept de compétences collectives et ce que cela pouvait signifier pour eux. Il s’agit bien sûr d’un concept assez connu dans les écrits et recherches en gestion, comme nous l’avons vu plus haut, mais nos travailleurs du multimédia ne sont pas de fervents lecteurs de ce type d’écrits. La plupart ne connaissaient pas ce concept comme tel, mais ils en ont donné des définitions fort proches, comme on peut le constater dans les définitions données plus bas. Ils affirment aussi que ceci se retrouve dans leur pratique; par ailleurs, les descriptions qu’ils font de leur travail permettent de considérer qu’ils ont des pratiques favorisant le développement des compétences collectives, comme l’ont aussi montré les citations précédentes. Voici quelques éléments de définitions données par les travailleurs du multimédia, définitions qui renvoient à des éléments considérés importants par les théories sur les compétences collectives, évoquées plus haut : travailler ensemble, conscience de former un groupe, complémentarité, synergie, etc.

“ C’est un noyau de compétences (les compétences de base). C’est organiser et travailler ensemble. Chacun a sa place et le partage des tâches se fait selon les compétences, chacun organise leur travail ”.

“ Lorsqu’il y a des compétences dans différents domaines, ça représente l’ensemble des compétences, la complémentarité dans un groupe ”.

“ Tout le monde a un but commun et travaille ensemble pour l’atteindre ”.

Notons encore ici que plusieurs insistent sur la diversité des compétences comme source d’avantages dans le travail en collaboration :

“ Plusieurs personnes avec des compétences collectives, différentes forment une unité. Cela permet à l’entreprise de se créer une image, de se positionner sur le marché. ”

“ Diverses compétences qui font l’efficacité d’un projet ”

“ Ca représente pour moi l’apprentissage organisationnel. La somme des compétences collectives représente plus que la somme des compétences individuelles, il se développe alors de nouvelles compétences, une valeur ajoutée pour l’entreprise. ”

Pour finir, une définition qui résume bien l’essentiel, et correspond bien aux définitions données plus haut par les chercheurs : *“ Ce qu’un groupe peut faire et qu’un individu seul ne pourrait réaliser ”.*

Il ressort clairement que le travail en collaboration et le développement conjoint de connaissances et savoir-faire nouveaux sont importants dans ce secteur, alors qu’au contraire, des recherches sur le télétravail indiquaient que dans nombre d’autres secteurs des individus ne voyaient aucun inconvénient à ne pas avoir de collègues de travail (Tremblay, 2001a,b). Par contraste, on observe ici une attention particulière portée au groupe, au travail collaboratif, comme source de connaissances et d’apprentissages.

5) Conclusion

Cette enquête doit bien sûr être considérée comme exploratoire, bien que nous ayons recueilli un matériel important (60 entrevues touchant des employés et des dirigeants (12) de quelques 18 entreprises du multimédia). Par ailleurs, le degré de convergence dans les réponses permet de considérer que nous avons atteint un seuil critique de validité et nous constatons effectivement que les dernières entrevues apportaient les mêmes éléments et peu de nouveau.

Les données nous autorisent à penser qu'effectivement le travail collaboratif, le travail en équipe et le partage des connaissances sont entrés dans les mœurs dans ce secteur. Autre facteur intéressant, le concept de compétences collectives n'est pas connu dans ce secteur, mais les définitions données par les personnes interviewées rendent très bien compte de ce que l'on retrouve dans les écrits sur ce concept en gestion ou dans le domaine de la formation (Amherdt et al., 2000; Rabasse, 1999; Le Boterf, 1994, entre autres).

Il semble aussi que la perception des travailleurs de ce secteur aille dans un sens opposé de la vision traditionnelle taylorienne et qu'ils considèrent qu'ils ne perdent pas ce qu'ils partagent avec les autres, que leur "avantage concurrentiel" (pour reprendre des termes de gestion d'entreprises) ne s'en trouve pas réduit, pas plus que celui de leur employeur. De fait, la plupart des personnes interrogées se sont montrées prêtes à partager leurs connaissances et ce, souvent même sans attendre la réciprocité. Nous sommes ici loin des comportements traditionnels de protection de son savoir et de ses trucs du métier pour préserver son poste. Dans la vision traditionnelle, le savoir, surtout le savoir exclusif représente une source de pouvoir. Dans la vision qui nous est présentée ici, le savoir et les connaissances se partagent et croissent dans le partage, ce qui correspond bien à la définition des compétences collectives, telle que nous l'avons présentée plus haut. Et ces changements que nous observons remettent inévitablement en question l'évolution traditionnelle du développement de carrière tel que nous l'avons connu ces dernières décennies (Amherdt, 1999; Amherdt & Rabasse, 2000; Amherdt & Su, 1997) et en particulier les représentations que l'on s'en fait (Amherdt & Dejean, 2000).

En ce qui concerne des thèses évoquées en introduction, il semble ici que la très grande majorité des individus travaillant dans le secteur sont concernés par la collaboration et le travail en équipe, contrairement à des observations que nous avons faites dans d'autres recherches, où les nouvelles formes d'organisation ne semblaient concerner que des catégories spécifiques de travailleurs (Tremblay et Rolland, 2002; Tremblay et De Sève, 1996).

Cependant, en regard des thèses sur les ensembles de pratiques de ressources humaines ("bundles"), il semble que l'évolution dans les pratiques d'organisation du travail (travail en équipe, collaboration, apprentissage collaboratif, autonomie, etc.) ne se traduise pas toujours dans les conditions de travail. En effet, des données statistiques et informations sur les horaires de travail indiquent que les jeunes travailleurs du multimédia ont parfois de longues heures et des salaires plutôt faibles (Tremblay, 2001a,b). Par ailleurs, si les entreprises investissent parfois en formation formelle, les travailleurs doivent souvent apprendre "sur le tas" par la pratique et par la collaboration avec d'autres. Ainsi, on trouve un modèle mixte de gestion des ressources humaines (Tremblay et Rolland, 1998), reposant sur de l'autonomie, de la responsabilisation, mais aussi sur de la formation informelle et des conditions de travail variables.

Ceci permet de nuancer ou de compléter les observations de Betcherman et al. (1994) en indiquant surtout que si la majorité des entreprises canadiennes (70 % selon lui) sont restées dans le mode traditionnel de gestion des ressources humaines, alors que moins du cinquième (18%) auraient un modèle participatif, incluant le travail en équipe et le développement de compétences collectives par le travail collaboratif, les conditions de travail ne sont pas toujours ce qu'elles devraient être dans les secteurs présumés avoir une "gestion moderne", puisque la majorité des travailleurs des TI et du multimédia gagnent des salaires relativement faibles (Tremblay, 2001a,b).

Nos entrevues permettent par ailleurs de confirmer les enquêtes et études qui font état du fait que les travailleurs apprécient les pratiques qui impliquent une certaine autonomie dans le travail, de la collaboration et de la participation à l'innovation (Lowe et Schellenberg, 2001 notamment), puisque la très grande majorité se sont montrés favorables à ce type d'organisation et plusieurs ont même indiqué être prêts à quitter leur entreprise si celle-ci ne fournissait plus les défis et l'autonomie attendus. Seuls quelques personnes très minoritaires ont évoqué les risques que peut parfois présenter la collaboration et le travail en équipe, notamment lorsque tous ne sont pas au même diapason ou au même rythme de travail. Ainsi, contrairement à des observations faites dans certains milieux manufacturiers habitués au travail plus individuel, le secteur du multimédia semble plus rarement produire du stress ou des tensions chez les individus appelés à travailler en groupe. Au contraire, la très grande majorité voit dans le groupe une sécurité, une source d'informations et de résolution de problèmes, confirmant ainsi l'essentiel des thèses évoquées plus haut sur les compétences collectives.

Il convient toutefois de rester prudent. Certes, comme pour l'amélioration continue, le juste-à-temps et d'autres nouvelles pratiques de gestion, la vision collectivisante et le travail collaboratif sont devenus des mots à la mode.

C'est d'ailleurs pourquoi nous avons voulu voir si cette vision dépassait le discours des gestionnaires pour toucher l'ensemble des salariés et leur vision du travail. De fait, nous avons bien vu qu'au-delà des gestionnaires, ce sont les travailleurs du secteur, dont bien peu lisent les revues de gestion ou de sciences de l'éducation, qui mettent de l'avant ce discours sur le partage des connaissances et le travail collaboratif. Plusieurs d'entre eux sont jeunes; est-ce un effet de génération ? est-ce le fait que les problèmes de chômage ne sont pas courants dans le secteur, où nombre d'offre d'emplois ne trouvent pas preneur...du moins était-ce le cas jusqu'au début 2001. Nous projetons de retourner faire des entrevues dans un ou deux ans. Nous pourrions peut-être alors voir s'il y a persistance ou changement de comportement.

Pour le moment en tout cas, nous concluons que les nouveaux emplois où l'usage des technologies de l'information est important, comme c'est le cas dans le multimédia, se traduisent par une nouvelle relation formation-emploi. Celle-ci est en perpétuelle reconstruction, les individus se trouvant en contexte d'apprentissage continu et utilisant le travail collaboratif et les échanges pour développer continuellement leurs compétences.

REFERENCES

- Amherdt C.-H., Dupuich-Rabasse F., Emery Y. & Giauque D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations. Émergence, gestion et développement*. Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval, ISBN 2-7637-7748-1, 261 p.
- Amherdt, C. H. (1999). *Le chaos de carrière dans les organisations. A la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*. Éditions Nouvelles, Montréal, ISBN: 2-921696-52-5, 370 p.
- Amherdt C. H. & Dejean K. (2000). Le concept de carrière : identification et évolution des représentations collectives à l'aide de la cartographie cognitive. *Actes du X^e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, l'Harmattan, ISBN : -7384-9645-8.
- Amherdt, C. H. & Rabasse F. (2000). Chaos de carrière et gestion des compétences. Dans Bellier S. *Compétences en action*. Liaisons, Paris, ISBN 2.87880.318.3
- Amherdt C. H. & Su Z. (1997). Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, Paris, Eska, septembre-octobre, pp 14-26.
- Batal C. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public: l'analyse des métiers, des emplois, des compétences*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Betcherman G. and coll. (1994). *The Canadian Workplace in transition. Final Report of the Human Resource Management Project*. Kingston, On: IRC Press, Queen's University.
- Betcherman G. & Lowe G.(1997). *The Future of Work in Canada. A Synthesis Report*. Ottawa: Canadian Policy Research Network.52 p.
- Brown C., Reich M. & Stern D. (1993), Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training. In *The International Journal of Human Resource Management*. 4: 2, May. 247-275.
- Brown, J.S. & 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-Giniey, V. & Pringle, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris : AGRH. pp. 76-96.
- Coriat B. (1990). *L'atelier et le robot*. Paris, Bourgeois.
- Davel, E., J.R. Gomez da Silva, Rolland, D. et Tremblay, D.-G.. (2000). Comunicação e competências no trabalho em equipe. Dans *Arche interdisciplinar*. Vol. 9 no 28. Rio de Janeiro .SBE Universidade Candido Mendes. Pp. 39-59.
- Deci E. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York, Plenum Press.
- Deming E.W. (1986), *Out of the crisis*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Dyer L. (1983). Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process. *Human Resource Management*, vol. 22, 3, pp 257-271.
- Emery Y. (1996). Les compétences du manager public. *Cahier de l'Idheap*, 166.
- Fontan, J.-M., Klein JL, Tremblay D-G & Bordeleau D (2001), La cité du multimédia à Montréal : vers un système local d'innovation ? *Organisation et territoire*. Hiver 2001. Québec : UQAC.
- Fouilleul N. (1995). Compétences. *Performances Humaines et Techniques*, N°75-76, Mai-Juin.

Henri, F. et Lundgren, K. (2001). *Apprentissage collaboratif à distance*. Québec : Presses de l'université du Québec. 181 p.

Held D. (1995). La gestion des compétences. Lausanne, *Revue économique et sociale*, septembre, pp. 189.

Hill, E. et G. Meagher (1999). Doing " Qualitative Research " in Economics : Two Examples and some Reflections. Milton Keynes : Open University Discussion Papers in Economics No. 16

Hirata, H. (1991) "Nouvelles technologies, qualification et division sexuelle du travail", in *Cahiers du GEDDIST, Changements techniques et division sexuelle du travail*.1. IRESO, CNRS.

Hirata H. & Rogerat C. (1988) "Technologie, qualification et division sexuelle du travail", in *Revue française de sociologie*, XXIX.

Homans G. C. (1950). *The human Group*, New York: Harcourt, Brace and Compagny.

Jolis N. (1997). *Piloter les compétences*. Paris, Les Editions. d'Organisation.

Kergoat D. (1992) "Les absentes de l'histoire", in *Autrement*, 126.

Kern H. & Schumann M. (1989) *La fin de la division du travail? La rationalisation dans la production industrielle, l'état actuel, les tendances*. France, Editions des Sciences de l'homme.

Le Boterf, G. (1998). *L'ingénierie des compétences*. Paris, Les Editions d'Organisation.

Le Boterf G. (1994). *De la compétence*. Paris, Les Editions d'Organisation.

Leslé, F. & Macarez N. (1998). *Le multimédia*. Paris: PUF. Coll. Que Sais-je ? 126 p.

Lévy-Leboyer C. (1996) : *Le bilan de compétences*, Paris : Les Editions d'Organisation

Lowe G. & Schellenberg G. (2001). *What's a good job? The Importance of Employment Relationships*. CPRN Research Report. Ottawa : CPRN.

Mayo E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Boston: Division of research Graduate School of business administration Harvard University

Miles R. E & Snow C. C. (1984a). Designing Strategic Human Resources System, *Organizational Dynamics*, été, pp 36-52.

Miles R. E & Snow C. C. (1984b). Fit, Failure and the Hall of Fame, *California Management Review*, vol. 26, 3, pp 10-28.

Morgan G. (1989). *Les images de l'organisation*. Ottawa, Eska.

Nordhaug O. (1996). Collective Competences in Organizations", in J. S. Falkenberg & S. Haugland (ed), *Rethinking the boundaries of strategy*, Copenhagen Business School Press, 1996, pp 193-217.

Prahalad C. K & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Haward Business Review*, mai-juin, 63-76.

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.

Rojot J. & Bergmann A.(1989). *Comportement et organisation*. Paris: Vuibert

Sainsaulieu R. (1997). *Sociologie de l'entreprise*, 2e Edition, PSP et Dalloz.

Schein E. (1971): *Psychologie et organisation*. Paris, Hommes et techniques.

Schuler R. S & Jackson S. E. (1987). Organizational Strategy Organization Level as Determinant of Human Resource Management Practices, *Human Resource Planning*, vol. 10, 3, pp 125-141.

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.

SQDM-DRHC(1996). *Enquête sur les innovations en milieu de travail*. Québec: SQDM

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.

Storper, M. (1995). Institutions of the Knowledge-Based Economy. in OCDE (1995). *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*. Paris: OCDE. 255-283..

Tremblay, Diane-Gabrielle (2001). *New ways of working, new places of Work ?* Texte de la conférence au séminaire fermé " *Futures* " organisé par le Canadian Policy Research Network et le Policy Research Initiative du gouvernement fédéral. Montebello, QC, les 1-2 novembre 2001. 35 pages. Versions en anglais et en français de mon texte sur le site de CPRN : <http://www.cprn.futures>.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2001a). *Le télétravail : concilier qualité de vie et performance des organisations*. Rapport remis au CEFRIO. Janvier 2001. 65 p.

Tremblay, D.-G. (2001b). Le télétravail : .la situation au Québec et ailleurs. Dans collectif Cefrio (2001). *Le télétravail*. Montréal : IQ éditeur. 33-46.

Tremblay, D.-G.(2000). Temps de travail et diversité des temps sociaux: l'importance de la question du genre dans les recherches québécoises et nord-américaines. In De Terssac, G. and Tremblay, D.-G. (2000). *Où va le temps de travail ?* Toulouse: Ed. Octares.

Tremblay, D.-G & Amherdt C. H. (2000). *La vie en double: les obstacles organisationnels et socio-culturels à la participation des pères travailleurs à la conciliation emploi-famille*. Rapport de recherche. 90 p.

Tremblay D.-G. (1997). *Economie du travail: Les réalités et les approches théoriques* Québec: Éditions Saint-Martin.

Tremblay, D.-G., D. Rolland et E. Davel (2001). Team-Based work organization and the devolution of responsibility to employees : results from a survey conducted in Québec. Actes du colloque *Global Human Resources Management*, organisé par CRANET, ESADE, publié sur CD-rom.

Tremblay, D.-G. et D. Rolland (2000a). Labour regime and industrialisation in the knowledge economy; the Japanese model and its possible hybridisation in other countries. *Labour and Management in Development Journal*. Vol. 1. No 7. Brisbane : The Australian National University. Pp. 1-25.

-Tremblay, D.-G. et D. Rolland (2000b). 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'entrepreneurship*. Été 2000. Pp. 29-44.

Tremblay D.-G. et D. Rolland, (1998). *Gestion des ressources humaines: typologies et comparaisons internationales*. Montréal: Editions St-Martin.

Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland (1996). Le système d'emploi japonais et sa contribution à l'innovation et à la qualification des salariés. In Tremblay, Diane-Gabrielle (1996, ed.). *Innovation, technologie et qualification; multidimension et complexité du processus d'innovation*. Québec: Presses de l'université du Québec. Collection Études d'économie politique.

Tremblay, Diane-Gabrielle et M. de Sève (1996). Formes changeantes et persistantes de la division sexuelle du travail; les résultats d'une enquête auprès d'une centaine de salariés dans dix entreprises québécoises. Dans *Recherches féministes*. Vol.9, no 1, 81-104.

Vickery, (1999). Economies du savoir: les politiques pour les entreprises et l'industrie. *L'observateur de l'OCDE*. no 215. janvier.

Zarifian P. & Veltz P. (1994) Travail Collectif et Modèles d'Organisation de la Production. *Le Travail Humain*, Tome N°57, no3.