

DES HOMMES ET DES PUCES

Chroniques d'un autre monde

PAR THIERRY PICQ ET PASCAL LANGEVIN

Professeurs, E.M. LYON

*Comment les pratiques de G.R.H. évoluent-elles dans le contexte Hight Tech de la Silicon Valley ? *. Quelles sont les évolutions en matière de positionnement de la fonction, de partage des rôles, d'utilisation massive des nouvelles technologies, de développement du knowledge management ?*

Ces pratiques émergentes, parfois extrêmes, constituent-elles les prémisses d'un nouveau modèle de management susceptible de s'appliquer, de façon plus large, à d'autres secteurs et d'autres contextes ou restent-elles spécifiques au monde très particulier de la haute technologie informatique ? Thierry Picq et Pascal Langevin nous emmènent à la découverte du futur possible (?) de nos entreprises.

La réputation de la Silicon Valley n'est plus à faire. Des milliers d'entreprises à la pointe de la technologie ont envahi les environs de San José, Palo Alto et Menlo Park, jusqu'aux frontières sud de San Francisco, supplantant en trois décennies les maisons bleues accrochées à la colline des communautés hippies.

Le nom de Silicon Valley fait surgir instantanément un certain nombre de clichés, cor-

respondant d'ailleurs, pour la plupart, à une réalité rigoureusement exacte. On pense, bien sûr, à la concentration des entreprises de haute technologie, avec notamment le développement fulgurant d'internet : vingt-cinq des cents premières entre-

(*) Cet article se base sur une série d'interviews menées auprès des responsables R.H. de dix entreprises de la Silicon Valley.

prises mondiale du secteur informatique ont leur siège dans cette petite bande de terre de 70 km de long, (et d'autres comme Microsoft ou Sony ont des unités présentes dans la région). On pense également à l'esprit entrepreneurial, qui n'est pas sans rappeler celui des pionniers de la conquête de l'Ouest. Cette ruée vers l'or contemporaine, qui se concrétise par l'apparition d'environ vingt-cinq entreprises par jour (et, d'ailleurs, par autant de disparitions) exerce un attrait universel : un habitant sur trois est d'origine asiatique et les cinquante mille Français qui travaillent dans la région côtoient une infinité d'autres communautés ethniques (pour une population totale estimée entre deux et trois millions de personnes, selon les choix effectués pour délimiter précisément la région). Il est vrai que le profil des immigrés modernes est très différent de celui des aventuriers du 19^{ème} siècle : impliqués dans des activités liées directement ou indirectement aux nouvelles technologies de l'information, ils sont porteurs de compétences rares et donc très bien rémunérés (un jeune ingénieur sortant de Stanford peut exiger un salaire de 80.000 \$ plus une prime à l'embauche de 40 000 \$). Le niveau de vie de la région est d'ailleurs un des plus élevés des États-Unis. Enfin, la Silicon Valley renvoie à la douceur du climat, au soleil, à la décontraction, à l'accueil Californien excessivement chaleureux (bien que très utilitariste !) (1).

Bref, quand on évoque la Silicon Valley dans la littérature des affaires, c'est davantage pour parler d'entrepreneuriat, de *start-up* innovantes, de haute technologie ou de *business angels* que de gestion des ressources humaines et de management des hommes. C'est pourtant sur ce thème que va se centrer cet article.

Pourquoi ce choix ? Les thèmes liés à la gestion de la connaissance et du capital immatériel sont particulièrement d'actualité [Quinn, 1992, Edvinson/Malone, 1998] : « *l'homme est au centre de la création de valeur* », proclame-t-on un peu partout. Le management des ressources humaines apparaît donc, d'autant plus, comme un facteur stratégique que l'activité de l'entreprise repose sur le savoir et le savoir faire de ses membres (*Knowledge-based organizations*). Cependant, quelles démarches les entreprises à fort contenu technologique mettent-elles en place pour acquérir, mobiliser et développer les ressources intellectuelles individuelles et collectives qu'elles possèdent ? Quelles pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques peut-on observer ?

Les éléments de réponse que cet article apporte à ces interrogations sont issues d'une étude, menée pendant plusieurs mois auprès de dix entreprises du secteur informatique localisées dans la région mais à l'envergure résolument mondiale :

Hewlett Packard (H.P.), Intel, Sun Microsystems, National Semiconductor, Quantum, Cisco, 3Com, Peoplesoft, Silicon Graphics (S.G.I.), Adobe systems. Une rencontre systématique avec le dirigeant en charge des ressources humaines niveau corporate de ces sociétés (leur titre exact est : *Vice President of H.R.* et ils siègent tous au comité exécutif de leurs entreprises) a initié le processus et a ensuite permis d'autres rencontres au sein des fonctions ressources humaines, à divers niveaux de ces entreprises (D.R.H. de branches, de divisions, de lignes de produits...) ainsi que de consultants internes spécialisés dans le développement des organisations. Au total, plus de cinquante entretiens individuels semi-directifs ont été menés.

Cette méthodologie très inductive présente de nombreuses limites : tout d'abord, les informations recueillies reflètent avant tout des opinions, plus que des faits prouvés et validés. À la fois, le temps assez court des entretiens (entre 1h et 1h30) et le fait de ne pas toujours pouvoir observer dans la durée des comportements réels ne permettent pas d'aller au fond des choses et réduisent la possibilité de confronter les discours à la réalité.

De même, notre panel est limité à des représentants de la fonction ressources humaines ou développement des organisations, qui partagent peu ou prou une certaine sensibilité et qui, en plus, ont tous accepté d'en parler (qu'en est-il de la position de ceux qui n'ont pas voulu nous recevoir ?). Il aurait fallu confronter ce regard à celui de managers opérationnels (chefs de projet, responsables de produits, de centres de profits, etc.) ou représentants de *start-up* porteurs d'autres contraintes et d'autres représentations. Notre échantillon de grosses entreprises ne représente qu'une sous-population très spécifique des acteurs de la haute technologie.

Bref, autant du fait des choix effectués en matière de personnes rencontrées que de la méthodologie utilisée « *d'apprentissage en marchant* », ce travail n'offre qu'une vision parcellaire et incomplète de ce que serait un modèle-type de management des ressources humaines dans la grande entreprise de haute technologie de la Silicon Valley. Néanmoins, nous pouvons émettre l'hypothèse que les propos et opinions de cinquante responsables de haut niveau dans le domaine des R.H. méritent d'être pris en compte en tant que tels et qu'ils offrent un point de vue consistant et original sur le fonctionnement intime d'un univers qui n'est pas habituellement abordé selon cet angle.

La restitution simplifiée de la recherche que nous proposons ici s'articule autour de deux parties principales : dans la première, seront évoquées des tendances générales d'évolution en matière de G.R.H. que l'on peut observer dans les différentes sociétés étudiées, en étayant nos propos de quelques exemples de pratiques innovantes. Nous discuterons, dans une seconde partie, de l'in-

(1) Tous les chiffres mentionnés dans ce paragraphe sont issus d'un numéro spécial de *Business Week* en date du 18-25 août 1997.

contournable question du transfert de ce modèle et des outils qui s'y réfèrent. Même s'il nous paraît dangereux de chercher à transposer directement des pratiques qui n'ont de pertinence que dans un contexte donné, des enseignements utiles pour des entreprises d'autres secteurs et d'autres environnements culturels peuvent néanmoins être avancés et discutés.

HallberstadtPh.Rese@Explorer

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES CLÉS DES PRATIQUES DE G.R.H. DANS LA SILICON VALLEY

L'objet de cette partie est de mettre en évidence quelques principes clés de management des hommes observés dans les entreprises de notre échantillon. Bien sûr, chaque entreprise est unique : par exemple, il est clair qu'Intel ne partage pas le même métier, la même histoire, le même style ou les mêmes pratiques que Hewlett-Packard. Cependant, au-delà des différences, l'observateur attentif est assez vite frappé par l'existence de principes communs fortement partagés, même si leur mise en œuvre concrète diffère d'une organisation à une autre. Sans aucune prétention d'exhaustivité, et sur la base de notre échantillon très partiel, nous avons repéré cinq lignes de force significatives.

La contribution de la G.R.H. à la performance et à la création de valeur

La première caractéristique s'inscrit complètement dans l'image traditionnellement attribuée au management nord-américain. La finalité de l'entreprise est, avant tout, de créer de la valeur pour l'actionnaire. Bien sûr, la satisfaction des autres parties prenantes – clients, personnel, dirigeants, partenaires... – est importante mais demeure considérée comme un moyen plus qu'un but en soi. Des clients satisfaits, un personnel mobilisé et des dirigeants responsabilisés sont indispensables pour garantir un enrichissement de l'actionnaire.

Bien évidemment, cette conception renforce l'importance de la mesure des performances économiques et financière et l'omniprésence des indicateurs basés sur le profit à court terme. Le succès que connaît l'E.V.A. (*Economic Value Added*), est tout à fait révélateur. Toute action, projet ou initiative est très vite confrontée à la valeur créée, à la rentabilité, au retour sur investissement. Cette pression pèse de façon particulièrement forte sur la G.R.H.,

qui est loin d'être considérée comme une fonction clé dans les firmes de la Silicon Valley.

Les grandes entreprises du monde de l'informatique sont issues d'une culture de start-up techniques, peu sensibles naturellement (à quelques exceptions près, dont Hewlett Packard) à la dimension humaine ou peu à l'aise pour l'appréhender.

Dans ce contexte, la fonction R.H. doit constamment faire ses preuves et s'appuyer sur des indicateurs pour mesurer sa contribution au développement du business. « *Si je ne peux pas prouver exactement la plus-value quantifiable d'un projet H.R., il ne sera pas accepté* » nous a-t-il été plusieurs fois confié.

Le secteur de la haute technologie informatique semble confronté, un peu plus tôt et un peu plus vite que les autres, à la nécessité d'imaginer de nouveaux modes de management et d'organisation. On voit alors émerger, au sein de la Silicon Valley, un modèle cohérent et dominant, qui pourrait être amené à s'imposer à terme comme modèle de la performance pour l'entreprise du XXI^e siècle.

Parmi ces indicateurs, le temps occupe une place à part dans le secteur de la haute technologie [Meyer, 1993]. Toute action, tout projet est immédiatement soumis à la question la plus populaire dans la région : « *Comment faire plus vite ?* »

L'accélération croissante des performances technologiques, la réduction des cycles de conception (par exemple, Adobe system, leader des éditeurs de logiciels graphiques, est passé en deux ans d'un cycle de développement de dix-huit mois à moins de trois aujourd'hui), des cycles de vie des produits ainsi que l'extrême volatilité des connaissances dans l'informatique militent pour l'emploi de systèmes de gestion à très court terme.

Cette logique implacable de la performance par la vitesse de réaction pousse à l'innovation permanente. Bien souvent, les gains de temps, substantiels, nécessitent des solutions en rupture totale avec des modes de fonctionnement antérieurs. [Tushman & O'Reilly, 1997]. « *La question de la réduction du temps et des cycles pousse à la créativité. Il ne suffit plus d'améliorer marginalement un système donné, mais d'inventer un nouveau système qui transforme radicalement l'espace-temps* ».

La gestion des ressources humaines n'échappe pas à cet impératif de vitesse. Les responsables rencontrés plaident pour une G.R.H. rapide et souple (*fast H.R.*). Mieux vaut répondre

vite à une demande et réajuster en cas d'inadéquation de la réponse. Il en va de la crédibilité de la fonction. Dans le cas de la formation, par exemple, le *just in time training* se développe de façon importante.

Il s'agit de mettre à disposition une panoplie d'outils de formation, accessibles directement sur chaque station de travail personnelle et disponible au gré des besoins individuels.

L'objectif est de permettre à chacun d'accéder aux connaissances nécessaires pour atteindre ses objectifs, au moment où il en a besoin. L'évaluation des dispositifs proposés est simple et sans ambiguïté : l'apport de connaissance via différents médias apporte-t-il une contribution significative et immédiate aux projets du moment ?

L'avènement du modèle de la compétence

Un autre facteur essentiel à la performance est la compétence. « *Dans les organisations basées sur le savoir, ce sont les expertises, compétences, comportements, qualités personnels et potentiels des hommes et des femmes qui font la différence* ».

Le manque de compétences sur place représente aujourd'hui un problème majeur. À ce titre, les D.R.H., y compris aux niveaux les plus élevés, assurent une veille externe de tous les instants. Ils sont très présents sur les campus universitaires pour repérer et recruter, le plus tôt possible, les étudiants les plus brillants.

Dans ce contexte, il ne sert plus à rien de passer du temps à rédiger des descriptions de fonctions : elles seront obsolètes avant même l'édition du document censé les décrire.

Il vaut mieux concentrer ses efforts à chercher et recruter des talents : charge à eux de trouver leur place dans des projets existants... ou d'en créer d'autres. La notion de poste est donc remplacée par celle de compétence, la notion de tâche, par celle de rôle, et la notion de qualification par celle de contribution.

Ce modèle de la compétence entraîne une contingence, une individualisation et une contractualisation fortes de la relation entre l'individu et l'entreprise.

La contingence s'exprime par le fait qu'on est compétent ici et maintenant, et non de façon absolue. C'est l'application d'un adage célèbre, quelque peu adapté : *The right man at the right place... at the right moment*. Cette adéquation doit se manifester par le seul indicateur jugé valable pour mesurer la compétence : la réalisation d'un objectif, dans un espace temps limité et connu.

L'accent mis sur les compétences, expertises et capacités démontrées se manifeste également par le fait que le statut et la position hiérarchique importent moins que le rôle joué dans un projet ou que la contribution attendue à un résultat.

L'individualisation se réfère à un modèle poussé de management par objectifs individuels, formulés à l'aide d'indicateurs quantitatifs précis. La logique méritocratique [Hamel, 1999] constitue un instrument privilégié pour mettre en œuvre une dynamique de remise en cause continue. En effet, l'évaluation des résultats n'est pas seulement absolue (l'objectif est atteint ou non), elle est aussi relative (vis-à-vis des autres ayant des objectifs comparables). L'objectif de ces systèmes dits de *ranking* est de repérer, récompenser et fidéliser les meilleurs *performers* (pas plus de 10 % d'une population donnée) et d'alerter, voire de sanctionner, les moins performants. Ce dispositif engendre un mouvement perpétuel, une course sans fin : contre soi, contre les autres, contre les concurrents, contre le temps. Toujours plus, toujours plus vite.

En contrepartie du travail demandé, les individus attendent une rémunération, basée sur un contrôle et une évaluation de performance qu'ils considèrent comme légitimes. Pour éviter toute ambiguïté, le système d'évaluation de performance repose sur des critères jugés vérifiables, c'est-à-dire mesurables. L'ensemble de ce dispositif de relation constitue bien un contrat qui définit les « *droits et devoirs* » respectifs des deux parties que constituent l'entreprise et le salarié [D'Iribarne, 1989].

Dans un tel système, se pose alors la difficulté de réactualiser, et même de renouveler, les compétences, obsolètes tous les six mois dans certains métiers liés à l'internet. Ainsi, des entreprises comme Hewlett Packard ont traduit cette exigence d'ultra-flexibilité en considérant que le « *savoir - apprendre* » est encore plus important que le savoir. Le potentiel de reconversion rapide des employés devient donc une compétence en tant que telle [Brasseur & Picq, 1999]. Charge ensuite à chacun de consacrer du temps pour découvrir les savoir et les savoir-faire requis par l'évolution de l'organisation, au fur et à mesure de ses transformations, et d'anticiper son propre parcours de développement personnel.

Un partage des rôles et des responsabilités clairement délimité

La tendance à la responsabilisation de l'individu est donc ici poussée à l'extrême. L'employabilité (appelée *self-reliance*) repose claire-

ment sur les épaules de chacun. La fonction Ressource Humaine passe donc d'un paradigme de prise en charge et de gestion d'un collectif humain (« le personnel ») à un paradigme de soutien et d'apports de ressources « en libre service » à des individus ou groupes autonomes et tous différents. On retrouve bien-là une logique de G.R.H. à géométrie variable.

Dans ce cadre, le partage des rôles entre la DRH, le management opérationnel et l'employé est, là aussi, fortement marqué.

L'individu est responsable de son développement (formation, carrière, mobilité,...) mais aussi de sa gestion administrative (2) (état civil, changement de statut, fiscale, maladie, assurances et mutuelles, de formules de retraites...) Celle-ci est complètement automatisée et prise en charge directement par chaque employé depuis son poste informatique. La fonction R.H. propose des services *hot-line* ou *call centers*, accessibles 24h/24, en cas de besoin d'assistance.

Les managers (chefs de produits, responsables de projets, managers d'équipes ou d'unités), à tous les niveaux, sont les vrais décideurs en matière de ressources humaines : ils recrutent, évaluent, récompensent ou sanctionnent, gèrent les compétences... Pour cela, ils ont besoin d'outils et de techniques expertes que les experts R.H. doivent être capable d'apporter au plus vite et avec une qualité de service optimale, comme par exemple un outil de *feed-back* à 360° complètement automatisé et adaptable rapidement à toute équipe de projet, utilisé chez SGI.

Est-ce à dire, pour autant, que la fonction R.H. est vue seulement comme un support logistique et pourrait, à ce titre, être aisément externalisée ? (ce qui est, en fait, déjà le cas pour certaines activités comme le traitement des salaires ou pour des formations techniques standards). Pas seulement. L'idée qui domine, derrière l'automatisation poussée et le transfert de responsabilité est justement de permettre aux experts de la G.R.H. de se consacrer à des missions dites stratégiques, c'est-à-dire directement liées au développement de l'entreprise et de sa compétitivité [Ulrich, 1996]. Selon nos interlocuteurs, la mise en œuvre effective de cette mission s'avère encore imparfaite et le reengineering de la fonction dans ce sens constitue, pour la majorité, un chantier majeur.

Créer un contexte propre à l'expression des talents

Il est courant de postuler que l'entreprise repose avant tout sur la compétence des hommes qui la composent. « *Disposer des meilleures compétences ne sert à rien* », procla-

ment pourtant les responsables que nous avons interrogés. « *Ce qui compte, c'est la volonté de les mobiliser de façon totale, de les remettre en cause, de les faire évoluer et d'en apprendre de nouvelles* ». Le carburant du succès de ces entreprises ne seraient donc pas seulement leur capital de compétences disponibles, mais bien l'énergie active que les individus développent pour les mobiliser dans l'action. « *Les gens chez nous recherchent des challenges permanents* » nous dit ce responsable R.H. chez S.G.I. « *Nos collaborateurs ont tous en commun le fait d'être passionnés par ce qu'ils font* », nous confie un représentant de chez Quantum. « *La performance d'une société comme la nôtre dépend de sa capacité à susciter, développer et maintenir la capacité d'engagement de ses employés* », poursuit-il. Cette énergie humaine peut même prendre des formes étonnantes : « *Je crois beaucoup à l'implication issue du plaisir* », évoque Dave Duffield, CEO de Peoplesoft [Picq, 1999], « *le fun est une expression de l'énergie humaine, tout comme l'est la créativité, la prise de risque, la passion... et notre entreprise repose sur une forte intensité d'énergie humaine* ».

La création d'un environnement de qualité, apte à attirer les meilleurs, à les garder et à leur permettre d'exprimer au mieux leur talent, devient une priorité pour la fonction R.H. Tous les ans, un classement des cent meilleurs employeurs du pays est réalisé, auquel les entreprises attachent la plus haute importance. [Levering & Moskowitz, 1994]. Les critères pris en compte sont multiples et englobent aussi bien les politiques de rétribution, le développement du management, la qualité des infrastructures, l'étendue de la gamme des services qu'on y trouve pour faciliter la vie des employés (garderies, salles de sports, coiffeurs, magasins...) et le soutien que peut apporter l'entreprise pour améliorer la vie quotidienne et le bien-être de la famille des employés (soutien aux études, logement, aides ménagères...).

Les nouvelles technologies de l'information jouent également dans ce domaine un rôle essentiel. Par exemple, tous les aspects de la gestion administrative du personnel sont désormais accessibles *on-line*, directement, par chaque employé. Au-delà de l'objectif évident de réduction des coûts (par exemple, Adobe Systems a réalisé 65 000 \$ d'économie par an, uniquement par substitution de l'intranet au courrier classique pour adresser la fiche de paie de ses mille trois cents employés aux USA), il s'agit surtout de permettre à chacun de se concentrer de façon plus efficace sur ses domaines d'expertise.

Selon Larry Butler, vice-président des R.H. chez Peoplesoft : « *Notre système d'embauche automatique permet à un nouveau collabo-*

(2) Composante de l'activité des ressources humaines, très importante aux USA car très complexe.

Les nouveaux outils hybrides, en combinant les connaissances explicites et les savoirs tacites, en reliant les bases de connaissances et les opportunités de connections humaines, suscitent une dynamique continue de création de savoirs nouveaux.

rateur, en quelques minutes et sans l'aide de qui-conque, de remplir tous les formulaires légaux et démarches administratives liées à un nouvel emploi. Notre volonté est de créer des systèmes qui permettent aux gens d'être brillants dans leur domaines d'excellence et de s'y consacrer au maximum ».

Ces systèmes permettent également d'organiser la flexibilité, c'est-à-dire permettent à chacun de travailler plus, quand il le souhaite et où il le souhaite ! Ainsi, chez Peoplesoft, chaque nouvel employé reçoit une station de travail très performante, avec un ordinateur portable, un téléphone cellulaire, un pager et un assistant électronique. Comme le commente Larry Butler : « *C'est de l'information portable. Notre station de travail représente le point d'entrée dans une énorme infrastructure d'information et de connaissances sans frontières, ni contraintes horaires* ».

Enfin, le développement d'une culture commune et de valeurs partagées est, partout, un élément facteur d'engagement et d'implication. Les petits badges rappelant les valeurs de l'entreprise, que porte chaque employé à la ceinture, ne sont que la partie émergée de l'iceberg culturel. Ces représentations symboliques donnent du sens, au quotidien, à l'action collective, soit en référence à des comportements privilégiés (comme par

exemple chez SGI, où la valeur de l'anti-conformisme débouche sur l'emploi permanent de la question « *Comment faire autrement ?* ») soit par rapport à la position concurrentielle de la firme : « *être les meilleurs sur les technologies réseaux* » pour Cisco Systems, ou de nature plus sociétale : « *transformer la manière dont les gens vivent, travaillent, communiquent et apprennent, grâce aux technologies de l'information* » pour 3Com. Le plus frappant, pour un observateur européen, est de voir le fort degré d'appropriation de ces valeurs, à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, la culture de chaque communauté repose aussi sur des mythes, des histoires de projets passés, d'innovations marquantes, des personnalités hors du commun, dont l'impact est d'autant plus fort qu'elles sont, pour la plupart, encore présentes dans l'entreprise et qu'ils façonnent des modèles de rôles qui deviennent des exemples à suivre.

Chaque entreprise possède donc une culture forte aux ingrédients divers et à chaque fois spécifiques mais qui, partout, présentent la caractéristique de marquer une empreinte très visible sur les comportements individuels et collectifs. Le management de cette dimension particulièrement immatérielle apparaît donc comme un facteur essentiel de performance dans le monde de la haute technologie. Quel beau paradoxe !

Le développement de l'organisation apprenante

Notre dernière observation s'inscrit dans le domaine de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Légitimée par un contexte de globalisation et de dispersion croissante des opérations, la notion de *knowledge management* représente une réponse aux exigences de synergie et de partage des connaissances complexes. Par exemple, il devient de plus en plus difficile d'identifier « *qui sait quoi* » dans une entreprise comme Intel, dont les effectifs ont augmenté de plus de trente cinq mille personnes en trois ans. « *If only we knew what we know* » est une célèbre phrase de Lew Platt, ex-CEO de Hewlett Packard [O'Dell & Grayson, 1998]. De plus, la capitalisation et la transmission des savoir-faire est stratégique pour des organisations au turn-over élevé et en s'appuyant sur des expertises rares qui constituent la principale source d'avantage concurrentiel. La technologie est, ici encore, omniprésente. De nombreuses bases de connaissances (plus de quatre mille chez Peoplesoft), logiciels interactifs ou catalogues d'expériences permettent désormais d'accéder en un « clic de souris » à une connaissance formalisée et facilement accessible.

Quant au savoir-faire tacite, impossible à « encapsuler » dans une base de données, son accès et son transfert passent par le développement de nombreux réseaux d'échange, représentant des espaces ouverts de fertilisation mutuelle, culturellement bien acceptés car ils reproduisent les modes de travail des communautés scientifiques qu'on trouve sur les campus universitaires. Composés d'acteurs qui partagent des intérêts et des champs d'expertise proches, ils s'auto-organisent de façon très autonome, la plupart du temps sur des forums électroniques.

Chez S.G.I., l'*engineering village* – un système de *groupware* qui simule une place de village ou des membres d'une communauté technique peuvent se rendre, se rencontrer virtuellement et échanger de l'information et des expériences, formalisées et mises à jours dans des magasins spécialisés et autres banques de données – en est l'illustration. Un des intérêts majeurs de cet *engineering village* est de créer des connexions humaines, de favoriser des interactions entre des individus plus qu'entre des documents. Ces réseaux d'échanges informels s'affranchissent du temps et de l'espace pour impulser un mouvement perpétuel de maillage des connaissances et d'apprentissage continu (*life long learning*).

Le concept générique de T.E.R.M. (*Technology-enabled relationship management*) est fréquemment employé pour désigner la philoso-

phie d'ensemble dans laquelle s'inscrivent ces nouveaux outils hybrides, qui, en combinant les connaissances explicites et les savoirs tacites, en reliant les bases de connaissances et les opportunités de connexions humaines, suscitent une dynamique continue de création de savoirs nouveaux [Nonaka et Takeuchi 1990].

L'existence de nombreux réseaux électroniques, organisationnels ou sociaux démontre également l'émergence d'une approche complètement nouvelle de la relation entre savoir et pouvoir. Dans le monde en mouvement de l'informatique, où toute connaissance devient obsolète en l'espace de six mois, le pouvoir ne réside plus dans l'accumulation et la rétention de savoir mais, au contraire, dans sa diffusion et dans sa capacité à jouer un rôle actif dans des réseaux de transmission. Paradoxalement, plus on transmet son savoir, plus on devient un acteur-clé incontournable.

Voilà bien une idée réellement révolutionnaire !

CE MODÈLE DE MANAGEMENT BIEN PARTICULIER EST-IL TRANSFÉRABLE ?

Avant tout, il est important de rappeler que le profil de la population sur laquelle porte nos observations est très spécifique. Dans les activités à forte intensité intellectuelle, on trouve une population multi-ethnique, plutôt jeune et masculine, au niveau de formation élevé, dotée d'une forte culture scientifique et qui se réfère à des modèles de personnalité bien particuliers : non conventionnels, autonomes, passionnés, hyper-actifs, peu soucieux des statuts établis et très impatient. « *People are technoliterate : they want answers at a mouse-click, they need buttons to push* » [Caudron, 1997]. Sans oublier le cliché du port obligatoire du jean, du T-shirt et des baskets, rites indispensables pour affirmer leur appartenance à cette tribu ! [Riveline, 1993].

Comme l'ont déjà montré d'autres recherches [Jolly/Roche, 1999], il est donc important d'avoir à l'esprit que les analyses rapportées dans cet article ne sont pas de portée universelle, mais doivent se comprendre dans le cadre de ce contexte humain bien particulier.

Ceci étant dit, les entreprises que nous avons visitées partagent les fondements d'une dynamique humaine et sociale bien typée. L'ascension fulgurante y est certes possible, mais les exclusions sont fréquentes et brutales. L'appartenance à des communautés informelles et l'apprentissage en continu existent réellement, mais dans un contexte d'utilité et de productivité exacerbées. La passion, le plaisir, le dépassement de soi s'expriment dans un contexte professionnel très

exigeant : la compétition y est permanente, les objectifs difficiles à atteindre, les journées de travail sans limites horaires... Les règles du jeu de la performance sont dures, mais elles sont claires et connues à l'avance. Le système repose sur leur acceptation sans réserve et une discipline collective pour les respecter : on est dans le système et on se plie à ses règles du jeu ou bien on est dehors ; il n'y a pas de zones médianes.

On peut adhérer personnellement à ces principes ou, au contraire, les fuir. Le système, dans son ensemble, reste néanmoins fascinant à observer car très marqué et très visible dans ses manifestations.

Ceci dit, la question qui vient immédiatement à l'esprit est celle de sa diffusion progressive à d'autres entreprises, dans d'autres industries et contextes culturels. Le management des hommes et le modèle social de la Silicon Valley forment-ils un corpus de pratiques isolées et marginales ou, au contraire, un modèle amené à s'étendre plus largement, dans un environnement en voie de globalisation, structuré par des technologies de l'information ?

Bien sûr, il est impossible de répondre de façon définitive à cette question. Deux apports contradictoires peuvent, néanmoins, donner matière à un fructueux débat.

Des enjeux et des évolutions de nature globale

Par un certain côté, de nombreux thèmes évoqués dans cet article ne nous sont finalement pas si étrangers que cela. Nous avons parlé de création de valeur, de management par objectif et de performance individuelle, de capacité de réaction, de vitesse d'adaptation, de gestion par les compétences, de *knowledge management*, de flexibilité de l'emploi et de responsabilité des individus, de partage des rôles entre D.R.H., management et employés... Rien de tout cela n'est vraiment nouveau et la tendance à une évolution vers la mise en œuvre de tout ou partie de ces principes est déjà observable dans de nombreuses entreprises françaises et européennes relevant de différents secteurs d'activité.

L'originalité du modèle de management de la Silicon Valley tient plutôt à la mise en œuvre, conjointe et simultanée, de l'ensemble de ces principes, de façon parfois excessive. Pour beaucoup de nos interlocuteurs, tous les secteurs d'activités sont déjà, ou seront dans un avenir proche, confrontés peu ou prou aux mêmes contraintes : réduction des cycles de vie des produits, réactivité et capacité d'adaptation, qualité de service, part croissante de l'immatériel dans la création de valeur, globalisa-

tion... Le secteur de la haute technologie informatique, particulièrement représentatif de ces changements, semble confronté, un peu plus tôt et un peu plus vite que les autres, à la nécessité d'imaginer de nouveaux modes de management et d'organisation. Ce point de vue universaliste plaide pour l'émergence d'un modèle cohérent et dominant, amené à s'imposer à terme comme modèle de la performance pour l'entreprise du XXI^e siècle.

Il serait très intéressant d'approfondir ce point de vue en prolongeant cette étude dans des secteurs d'activité très différents de l'informatique ou de l'électronique, mais qui présentent certaines caractéristiques de fonctionnement assez proches : contraintes de vitesse de réaction (grande distribution), d'innovation (bio-technologies) ou de gestion de ressources intellectuelles (sociétés de conseil). On pourrait également établir une mise en perspective de nos observations avec des entreprises situées dans la Silicon Valley, mais dont le métier n'est pas l'informatique.

L'écosystème très localisé de la Silicon Valley

D'un autre côté, il faut prendre en compte la réalité tout à fait particulière de la région de la Silicon Valley. Cette spécificité locale, qui nous rend très sceptique sur toute possibilité de transfert en l'état du modèle, s'exprime de deux façons complémentaires.

Tout d'abord, la Silicon Valley forme un éco-système constitué d'un tissu d'acteurs diversifiés : universités et centres de recherche (la région comporte plus de vingt-cinq universités dont deux des plus prestigieuses aux USA : Berkeley et Stanford), de nombreux *venture capitalists*, des grandes et petites entreprises innovantes, un réseau de services de soutien aux affaires (consultants, avocats, services spécialisés...). Bien loin d'être seulement complémentaires, ces acteurs sont interconnectés et interchangeableables. [Bahrami & Evans, 1995]. Il est courant de rencontrer, au sein des entreprises, des universitaires en congé sabbatique ou proches conseillers de sociétés de *venture capital*. De même, les professionnels interviennent en permanence dans les universités. Les frontières entre ces différentes populations sont donc très perméables. Cette dynamique existe aussi entre entreprises. Les pratiques d'essaimage, de *spin-off*, la forte mortalité d'entreprise, ainsi qu'un *turn-over* important des employés d'une entreprise à une autre (il est courant de traverser la rue pour changer d'entreprise) développent une dynamique de « recyclage » interne et externe, enrichie par un afflux croissant d'immigrés de haut niveau venant du monde entier. De plus, la très petite taille

du territoire (75 km de long et 20 km de large) accentue la visibilité du phénomène.

L'explication culturelle prend également ici un sens tout particulier. Les comportements collectifs observés semblent s'inscrire dans un modèle culturel tout-à-fait unique, produit d'une combinaison d'au moins quatre sous-cultures : la culture nord-américaine (efficacité, orientation vers le business, individualisme, performance et pragmatisme...), la culture propre à la haute technologie (vitesse de réaction, capacité d'innovation, anticonformisme, esprit scientifique...), la culture californienne (style décontracté, communication directe, tolérance, esprit pionnier...) et enfin une culture très locale (esprit de communauté, réseaux interpersonnels, comportement entrepreneurial, droit à l'erreur...)

Cette combinaison donne un résultat très différent de celui qu'on peut observer dans d'autres régions du monde, également orientés vers la technologie. Par exemple, une recherche [Saxenian, 1994] a mis en évidence le contraste entre la Silicon Valley et la région de Boston, qui partagent pourtant la même orientation technologique, la même concentration de petites et grandes entreprises ainsi que des universités prestigieuses (Harvard et le M.I.T. pour Boston). Ce serait la structure de la société et des relations sociales qui expliquerait ces différences.

On le voit, au-delà des différences juridiques, législatives, économiques, sociologiques... évidentes qui ne permettent pas un transfert à l'identique des pratiques de la Silicon Valley, la compréhension fine de la culture spécifique et de l'écosystème en place, qui soutient le modèle, doit être prise en compte. L'application des travaux de Porter [1993] sur l'avantage concurrentiel de nations à la Silicon Valley montre que la combinaison unique de facteurs et d'acteurs locaux qu'offre cette région rend illusoire toute imitation.

Quels enseignements et leçons en retirer ?

Les propos précédents ainsi que de nombreux exemples de tentatives récentes de « clonage » [Bahrami & Evans, 1995] aux USA (Silicon Hills à Austin, Technology Corridor à Seattle, Silicon Prairie dans l'Illinois, Software Valley dans l'Utah) ou ailleurs (à Taïwan, Singapour, en Angleterre ou encore à Sophia Antipolis) amènent donc à rejeter l'idée d'une imitation pure et simple de la Silicon Valley.

L'intérêt de la confrontation avec des modèles très typés comme celui-là est plutôt de tirer des leçons et enseignements utiles pour l'action, voie qu'emprunte par exemple G. Hamel

[1999] dans un article récent : *Bringing Silicon Valley inside*. Nous proposons, pour conclure, quatre axes de réflexion qui s'inscrivent dans cette perspective.

- *Se référer le plus possible à la création de valeur*

Il nous semble que des progrès importants restent à mener dans le domaine de la gestion et de la mesure de la performance. En effet, il est courant de rencontrer dans les entreprises européennes de nombreuses règles, procédures, modalités d'organisation et habitudes de travail issues du passé, inscrites dans les routines partagées et qui ne sont plus questionnées sous l'angle de leur contribution directe à la performance. L'approche observée dans la Silicon Valley est, certes, à l'opposé, puisque tout programme ou tout projet doit pouvoir être décliné en terme de retour sur investissement et directement corrélé à la création de valeur. Sans tomber dans cette extrémité du « productif, sinon rien », il serait néanmoins pertinent d'interroger plus souvent la valeur ajoutée réelle de certaines pratiques organisationnelles et actions personnelles. Le simple fait de se poser la question permet de fixer des priorités, d'établir des arbitrages, de mieux se concentrer sur quelques objectifs stratégiques et de se donner les moyens de pouvoir les atteindre. Dans un environnement de plus en plus complexe, la rigueur de l'approche par la valeur a le mérite d'introduire de la simplicité, du pragmatisme et de donner du sens à l'action tant individuelle que collective.

- *Savoir apprendre et progresser par essais-erreurs*

Une leçon importante doit être tirée, nous semble-t-il, de la grande culture d'expérimentation que pratiquent les entreprises et les individus interrogés dans notre étude. Dans un monde où les technologies, produits et besoins des clients évoluent à un rythme élevé, il n'est plus possible d'attendre d'avoir une maîtrise totale de tous les paramètres d'une situation pour agir. À un paradigme privilégiant l'analyse, la conception, la théorisation, s'oppose une approche pragmatique, ouverte aux incertitudes et apte à les intégrer, basée sur l'action, l'essai-erreur, l'ajustement permanent. L'apprentissage devient alors le facteur critique : on peut se tromper, du moment qu'on a appris quelque chose. « *This empiristic approach of trial and error captures the essence of learning-by-doing and failing in high-technology companies* » [Bahrami & Evans, 1995]. L'enjeu est aujourd'hui, pour beaucoup d'entreprises, d'accélérer les rythmes d'apprentissage individuels et collectifs. L'organisation de l'expérimentation continue, la capitalisation et la circulation de la connaissance deviennent les enjeux majeurs. Voilà bien encore une piste de progrès immense pour nous, dans un contexte socio-culturel français qui reste encore profondément marqué par un système d'éducation élitiste et individuel, qui nous a surtout appris à « *faire juste et bien du premier coup* », où « *l'er-*



reur n'est pas admise », où il faut « travailler seul, sans copier sur son voisin », etc.

- Faire reposer la flexibilité sur des pôles de stabilité

Ce point particulier repose sur un paradoxe. Les entreprises étudiées mettent la flexibilité au cœur de leur mode d'organisation.

Pourtant, on constate simultanément l'existence de cultures et valeurs internes fortes mais surtout relativement stables (le « HP way », par exemple, a été créé par ses deux fondateurs et ses principes sont restés les mêmes depuis). C'est justement ce paradoxe qui est à la base du succès de ces entreprises. C'est parce qu'elles ont su identifier et promouvoir des points d'appui stables (culture commune, valeurs et vision partagées, compétences clés, leader historique...) que ces organisations peuvent aisément s'adapter, évoluer et changer. [Collins & Porras, 1997]. Cette idée de flexibilité s'appuyant sur des points de stabilité s'avère également précieuse au niveau individuel. Un individu pourra d'autant mieux répondre à l'impératif d'employabilité et de mobilité professionnelle qu'il disposera de points d'ancrage personnels forts : compétences distinctives, expertise, savoir-faire propre, projet professionnel, objectifs personnels clairs, etc.

- Un changement de modèle de management

L'utilisation massive des technologies de l'information, couplée à des modes d'organisation qui privilégient la responsabilisation au niveau le plus bas, modifie le rôle du management de proximité.

Une analogie est fréquemment utilisée aux USA pour illustrer ce changement de paradigme : le *gardening management*. L'analogie est la suivante : au même titre que le jardinier, qui ne peut pas maîtriser la nature (la pluie, le soleil, la sécheresse), le manager est soumis à de nombreux aléas extérieurs. Tout ce que peuvent faire ces deux personnages, c'est se faire une idée de ce que sera leur jardin dans un futur proche et d'intervenir du mieux possible pour faire en sorte que cette idée se réalise : semer des graines ici, arroser un peu mais pas trop, protéger telle plantation, laisser se développer telle autre, couper les mauvaises herbes, retourner la terre, jouer du sécateur s'il le faut, remettre du terreau... Le jardinier (comme le manager) doit créer un environnement, mettre en place les conditions pour que le jardin (ou son projet, ses objectifs) se réalise selon ses souhaits, pour que les graines (et les équipes dont il a la charge) se développent et donnent le meilleur d'elles-mêmes.

Cette analogie avec le jardinier nous propose donc une conception radicalement différente de celle du management hiérarchique traditionnel, basé sur le commandement et l'obéissance. Le manager n'est plus au-dessus : il est à côté de ses équipes et collaborateurs. Cela change toute la dynamique. Il possède autant de compétences

d'analyse, de diagnostic, d'écoute et de veille que de capacité à agir, intervenir ou produire. Il sait gérer autant un processus (la manière dont se font les choses) qu'un contenu (qu'il ne maîtrisera de toute façon jamais complètement). Enfin, il est capable de s'appuyer sur la force d'une équipe, au-delà des apports individuels de ses membres.

Plus que représenter l'homme idéal, multi-compétent, le « nouveau » manager-jardinier incarne tout simplement une autre manière d'exercer le management, ni bonne, ni mauvaise en soi, mais qui semble plus adaptée, dans des situations complexes, transversales, où l'autorité hiérarchique ne peut pas s'exercer, où il s'agit de fédérer, de dynamiser, de créer un environnement... bref, de « jardiner ».

CONCLUSION

Au même titre que les pionniers de la conquête de l'Ouest à la recherche de pépites d'or, les dirigeants de cette fin de siècle recherchent le secret de l'excellence managériale. Y a-t-il donc un facteur-clé de succès à rapporter de la Silicon Valley et qui pourrait garantir le même succès fulgurant aux entreprises susceptibles de le capturer et de le maîtriser ? La réponse qui ressort de notre recherche est, bien évidemment, négative. En fait, les organisations rencontrées n'ont pas de recette miracle : elles présentent tout simplement une plus grande capacité à s'appuyer sur ce qu'elles sont vraiment, à jouer à fond leurs atouts et points forts, à tirer profit des spécificités de leur environnement et à maximiser l'engagement potentiel des hommes qui les composent, et cela sans état d'âme. Mieux se connaître soi-même et s'appuyer sur ce qu'on est vraiment, n'est-ce pas la finalité ultime d'une démarche interculturelle ?

Plutôt que de vouloir copier ou transférer à l'identique, la confrontation à d'autres logiques ouvre la voie à une véritable investigation de ce qui fonde l'identité et la raison d'être d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne. Paradoxalement, le message que nous livre le modèle hypertechnologique et utilitariste de la Silicon Valley est celui du respect de l'écologie des organisations et des hommes.

Bien sûr, il s'agit de relativiser et d'être prudent sur l'idéalisme de certains propos de nos interlocuteurs, notamment sur le « *gardening management* », le droit à l'erreur, le respect de l'écologie des organisations et des hommes ou encore la place de l'entreprise dans la création d'un monde meilleur.

La réalité brutale du capitalisme *high-tech*, ponctuée par l'évolution des courbes du

Nasdaq, est encore souvent bien loin de cet « idéal type ». Cependant, les propos de nos interlocuteurs, porteurs d'une sensibilité R.H., ne sont-ils pas précurseurs et ne projettent-ils pas une certaine image de la place que le management des ressources humaines pourrait occuper dans l'entrepr-

se performante du XXI^e siècle, dont la Silicon Valley constitue, à bien des égards, un laboratoire ? [Weil, 1997].

Cet article s'est voulu le porte parole de ce point de vue qui mérite, au même titre que d'autres, d'être entendu et d'être défendu. ●

La Silicon Valley forme un éco-système constitué d'un tissu d'acteurs diversifiés : universités et centres de recherche (ici, l'Université de Berkeley), de nombreux venture capitalists, des grandes et petites entreprises innovantes et un réseau de services de soutien aux affaires.

BIBLIOGRAPHIE

- BAHRAMI H., The emerging flexible organization : perspectives from Silicon Valley, *California Management Review*, vol.34, n.4, summer 1992
- BAHRAMI H., EVANS S. Flexible re-cycling and high-technology entrepreneurship, *California Management Review*, vol.37, n°3, Spring 1995
- BOUNFOUR A. *Le management des ressources immatérielles*, Dunod, 1999
- BRASSEUR M., PICQ T., Les gestionnaires des ressources humaines dans la Silicon Valley : précurseurs ou marginaux ?, *Working Paper* n° 541, IAE Aix en Provence, 1999
- CAUDRON S., Can generation Xers be trained ?, *Training and development*, March 1997
- COLLINS J.C., PORRAS J.I., *Built to last : successful habits of visionary companies*, Harperbusiness, 1997
- ELTON B., SHERWIN J., *The Silicon Valley way : discover the secret of America's fastest growing companies*, Prima Publishing, 1998.
- GROVE A. *Seuls les paranoïaques survivent*, ed. Village mondial, 1997
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. *Competing for the future*, Harvard business school Press, 1994
- HAMEL G., DOZ Y. *Alliance advantage : the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998
- HAMEL G. Bringing Silicon Valley inside, *Harvard Business Review*, September-october, 1999
- HALL E.T. *La dimension cachée*, Ed. du seuil, 1971
- d'IRIBARNE P. *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989
- JAMES G., *Success secrets from Silicon Valley*, Times books, 1998
- JOLLY D., ROCHE L., Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique, *Management et Conjoncture Sociale*, n°556, 1999
- LEVERING R., MOSKOWITZ M., *The 100 best companies to work for in America*, Ed. Plume, 1994
- NONAKA I., TAKEUCHI H. *The knowledge creating company*, Oxford university press, 1995
- MEYER C. *Fast cycle time*, The Free Press, New York, 1993
- MEYER C. *Relentless Growth : how Silicon Valley innovative strategies can work in your business*, The Free Press, 1997
- O'DELL C., GRAYSON C.J., If only we knew what we know : identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, vol.40, n° 3, spring 1998
- PICQ T. Le management des hommes au siècle des technologies de l'information : le cas Peoplesoft, *Management et conjoncture sociale*, n°556, 1999
- PORTER M., *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993
- QUINN J.B. *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York, 1992
- RIVELINE C. La gestion et les rites, *Annales des mines, Gérer & Comprendre*, décembre 1993
- SAXENIAN A.L. *Regional advantage : culture and competition in Silicon Valley and route 128*, Harvard University, Cambridge, 1994
- TUSHMAN M., O'REILLY C.A. *Winning through innovation*, Harvard Business Press, 1997
- ULRICH D. H.R. *Champions*, Harvard Business Press, 1996
- WEILL T. Comment puiser des technologies dans la Silicon Valley ?, *Les Annales de l'École de Paris du Management*, vol. IV, 1997