

Les entreprises de création de sites web face à la rareté des compétences

Yan Dalla Pria (*)

La rareté et la faible visibilité des compétences sur le marché du travail du secteur émergent de la création de sites web ont exercé une contrainte forte sur le fonctionnement des organisations qui se sont spécialisées dans ces activités à la fin des années 1990. L'article décrit les spécificités de ce type de situation : pénurie de main-d'œuvre qualifiée, forte rotation du personnel, absence des signaux classiques de la compétence, marché faiblement régulé, faible implantation syndicale. Puis, en s'appuyant sur le cas de la start-up parisienne Babylone Connection, il met en évidence la richesse et l'originalité des stratégies développées par cette organisation pionnière en matière de recrutement, de fidélisation du personnel et d'organisation interne des activités productives. Le modèle babylonien est caractérisé par une sélectivité forte, avec des accents « libertaires » et communautaires qui tendent à fidéliser les salariés ; des organisations spécifiques, comme le travail en binômes, ou le staffing, permettent de cerner les niveaux individuels de compétence, renforcées ensuite par un double système de réseaux d'excellence pour les meilleurs et de formation pour les autres, de façon à pallier les contraintes du marché et à faire face à la double problématique de rareté des ressources humaines et d'incertitude de départ sur leur qualité.

Nouveau savoir-faire, nouveau procédé, nouvelle technologie : ces petites révolutions sont autant d'occasions de remise en question des compétences valorisées précédemment. Parfois, les nouvelles compétences requises sont aisées à acquérir et l'ajustement est rapide. D'autres fois, l'émergence de nouvelles compétences clés est anticipée et préparée par les acteurs du secteur. Cependant, il arrive que les évolutions en question soient émergentes, peu prévisibles, et qu'elles impliquent la maîtrise de compétences radicalement nouvelles, difficiles à acquérir sur le marché du travail dans les premiers temps (introduction de la Production et Conception Assistée par Ordinateur – PAO et CAO – dans l'industrie automobile, du Personal Computer – PC – dans les organisations, etc.). Ces situations ne sont certes pas fréquentes puisqu'elles sont initiées par des changements de savoir-faire ou de technologie majeurs et donc peu communs. Mais en dépit de leur marginalité, elles soulèvent une problématique plus large : comment les entreprises réagissent-elles lorsque le marché du travail de leur secteur d'activité est caractérisé par des compétences à la fois rares et difficilement identifiables ? Nous nous proposons d'étudier cette question dans le cas des entreprises de création de site web.

Si elle n'est pas nouvelle en sciences économiques (théorie du signal : SPENCE, 1973 ; phénomènes de sélection adverse : AKERLOF 1970, WEISS, 1980 ; règle du *up or out* : O'FLAHERTY, SIOW, 1995) cette problématique n'a jamais été traitée en profondeur par la sociologie. En dépit de son abondance, la littérature sociologique relative au concept de compétence s'est en effet organisée autour de deux thématiques majeures, négligeant de ce fait l'étude de situations et de problématiques plus marginales. La première, assurément la plus pertinente dans le cas qui nous intéresse, est relative à l'évaluation des compétences lors des procédures de recrutement (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1997, 2000 ; BUREAU, MARCHAL, 2005). À partir de l'étude de situations empiriques diverses, ces travaux d'inspiration institutionnaliste visent à appréhender les dispositifs permettant la formation des jugements portés sur la compétence des candidats à un recrutement. Ils montrent notamment pour ce faire que les modes de jugement sur les compétences peuvent varier selon les conventions retenues par les recruteurs, variables d'une entreprise à l'autre. Mais si ces travaux apportent un éclairage intéressant sur les dispositifs de recrutement, ils n'abordent pas explicitement la question des conséquences d'une conjoncture du marché du travail aussi atypique que celle que nous proposons d'étudier sur les pratiques de recrutement, et encore moins sur l'organisation ultérieure des activités productives en interne.

La deuxième thématique majeure a trait à la gestion des compétences et à l'émergence postulée

* Maître de conférence à l'Université Paris-Nanterre, e-mail : y.dallapria@cso.cnrs.fr

Je remercie vivement Christine Musselin, Pierre François, Denis Segrestin, Erhard Friedberg et Michel Lallement pour l'aide précieuse qu'ils m'ont apportée lors de la réalisation de cet article.

d'un «modèle de la compétence» (ZARIFIAN, 1988)(1). Si une partie des travaux rattachés à ce courant thématique a abordé la notion de compétence dans sa globalité (ZARIFIAN, 2001 ; Le BOTERF, 2000), de nombreux autres se sont focalisés sur la question de la filiation et des similitudes éventuelles existant entre le modèle de la compétence et celui de la qualification (PARADEISE, LICHTENBERGER, 2001 ; OIRY, D'IRIBARNE, 2001). Parallèlement, la notion de compétence a également donné lieu à diverses approches critiques amenant par exemple à considérer le modèle de la compétence comme un instrument de domination managériale (DUGUÉ, 1994) ou aboutissant à une individualisation croissante en matière de gestion des ressources humaines et à un isolement du salarié désormais seul face à l'entreprise (COURPASSON, LIVIAN, 1991)(2). On soulignera enfin que le concept de compétence est désigné par BOLTANSKI, CHIAPELLO (1999) comme l'une des caractéristiques marquantes du «nouvel esprit du capitalisme» en ce sens qu'il confère une valeur économique aux individus eux-mêmes et non plus seulement à leur travail. Mais en dépit de son abondance, ce deuxième courant de littérature sociologique demeure cantonné à des problématiques postulant l'existence d'une compétence et la possibilité de l'identifier.

Qu'en est-il alors des situations évoquées précédemment dans lesquelles la compétence est tout à la fois rare et difficilement identifiable pour une entreprise en phase de recrutement ? Nous nous proposons dans cet article de traiter cette problématique en nous appuyant sur le cas du secteur économique de la création de sites web, né entre 1994 et 1997 aux États-Unis puis entre 1996 et 1999 en France consécutivement à l'émergence d'une innovation technologique : l'Internet. Nous nous intéresserons pour ce faire au cas de la première génération d'entreprises qui s'est lancée sur ce secteur d'activité : les *web agencies*. Nous montrerons plus précisément comment ces *start-up* ont géré leur recrutement et leur fonctionnement interne dans un contexte économique de rareté de la main-d'œuvre qualifiée.

(1) Le concept sociologique de compétence a émergé à la fin des années 1980 en réaction à celui de qualification. Alors que le concept de qualification repose sur l'idée d'un poste défini pour lequel une personne posséderait ou non les aptitudes nécessaires, celui de compétence amène à considérer l'ensemble des connaissances, pratiques et attitudes, éventuellement évolutives et extensibles à d'autres métiers, d'un individu afin de définir la fonction qu'il pourrait occuper.

(2) Cette polémique autour de la signification du passage au modèle de la compétence a été mise en exergue par la revue *Gérer et Comprendre* (décembre 2000), qui a invité deux sociologues à confronter leurs vues sur la question : là où J-P. DURAND dénonce «le dernier avatar en date du capitalisme le plus classique», P. ZARIFIAN entrevoit une rupture avec le taylorisme et un «retour du travail dans le travailleur».

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la situation du marché du travail du secteur de l'Internet à Paris («Silicon Sentier») et à New York («Silicon Alley») à l'époque où sont apparues les premières *web agencies*. Nous montrerons notamment que ces *start-up* ont dû faire face au milieu des années 1990 à une situation aussi délicate qu'inhabituelle sur le marché du travail : rareté des compétences, absence de signaux clairs (pas de formations, de diplômes, etc.), abus en tous genres, absence de régulations collectives... Ces constats nous permettront de justifier l'utilisation du terme de «compétence» plutôt que celui de «qualification» pour le secteur d'activité considéré. Dans un deuxième temps, nous étudierons les stratégies développées à cette période par les *web agencies* pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et à la difficile identification des compétences. Nous évoquerons pour ce faire le cas d'une *web agency*, nommée *Babylone Connection* pour des raisons de confidentialité, dont nous présenterons les stratégies de recrutement, de fidélisation du personnel puis d'organisation interne du travail.

Encadré 1

Méthodologie

L'analyse des marchés du travail du Silicon Sentier parisien et de la Silicon Alley new-yorkaise se fonde sur des données collectées par entretiens auprès d'un échantillon représentatif des acteurs de ces districts (dirigeants de *start-up* et de grandes entreprises, capitaux-risqueurs, recruteurs, journalistes, pouvoirs publics, etc.). Ces entretiens individuels semi-directifs (une centaine environ) ont été réalisés pour moitié dans le Silicon Sentier de mars à septembre 2001 et pour moitié dans la Silicon Alley de novembre 2002 à février 2003. L'ouvrage de KAIT et WEISS (2001), qui rassemble de nombreux témoignages portant sur l'histoire de la Silicon Alley, a constitué une source complémentaire de données secondaires.

L'étude du fonctionnement des entreprises de création de site web repose sur une monographie d'entreprise rédigée à partir d'une soixantaine d'entretiens individuels semi-directifs réalisés dans une *web agency* parisienne (désignée par le pseudonyme de *Babylone Connection* pour des raisons d'anonymat). Ces entretiens ont été effectués de mai à septembre 2000 dans le cadre d'un mémoire de DEA de sociologie des organisations (IEP de Paris) et ont ensuite été analysés selon la méthode de l'analyse stratégique des organisations (CROZIER, FRIEDBERG, 1977). La représentativité des constats issus de cette monographie a été validée grâce aux entretiens réalisés ultérieurement dans d'autres *start-up* du Silicon Sentier et de la Silicon Alley.

Un marché du travail émergent

L'apparition puis la médiatisation de l'Internet a incité un nombre croissant d'entreprises traditionnelles à se doter d'un site web, dans un contexte d'insuffisance de main-d'œuvre, d'opacité des niveaux de compétence et d'absence de régulation. Ne maîtrisant pas les compétences nécessaires, elles se sont tournées vers de jeunes *start-up* spécialisées dans cette activité: les *web agencies*. Ainsi, à partir de 1994 aux États-Unis et de 1996 en France, l'industrie du site web a profité de cette manne financière pour s'épanouir.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée

Mais, en dépit de cette conjoncture économique exceptionnellement favorable, l'expansion des *web agencies* a été freinée par une contrainte forte: la rareté de la main-d'œuvre maîtrisant les compétences nécessaires à la réalisation d'un site web (web design, codage HTML, développement informatique, etc.). Ainsi, dans le Silicon Sentier, «il y a eu un boom extraordinaire de création de *start-up* au début, d'où un fort besoin de main-d'œuvre compétente dans un contexte où la force de travail était faible» (journaliste, Paris). Aussi, «à cette période, quand des profils techniciens se présentaient, on ne faisait pas trop la fine bouche car ils étaient rares» (dirigeant de *start-up*, Paris). En outre, cette conjoncture particulière a amené les *web agencies* et bien d'autres *start-up* à se trouver en situation de concurrence pour le recrutement: «Les PDG ne voulaient pas envoyer leurs employés représenter l'entreprise dans les *First Tuesday* (3), car ils étaient débauchés par d'autres PDG. C'était l'aspect volatil de la main-d'œuvre d'ingénieurs en développement, de développeurs, de *web designers* et de programmeurs» (journaliste, Paris).

À la même période, la situation du marché du travail de l'Internet dans la Silicon Alley new-yorkaise présente des caractéristiques similaires: «Quand on a commencé à croître, on a dû accepter des CV pas terribles car tous les profils étaient difficiles à trouver» (dirigeant de *start-up*, New York). Les entreprises doivent faire face à l'existence d'un fort taux de rotation du personnel: «Le marché du travail était tellement tendu: les gens passaient d'une entreprise à l'autre!» (journaliste, New York), ainsi qu'à des comportements déloyaux de la part de *start-up* concurrentes: «Les dirigeants d'entreprises étaient consternés car il n'y avait pas de loyauté. Les entreprises tentaient de débaucher les gens d'autres entreprises. Il y avait tellement de soirées que la proximité était grande: c'était très facile d'être présenté à d'autres CEO» (recruteur, New York).

(3) Rencontres entre financeurs et porteurs de projet organisées tous les premiers mardis du mois pendant les années fastes de la net économie.

L'absence des signaux classiques de la compétence

Pour certains postes, la pénurie évoquée précédemment est simplement liée à l'explosion des besoins des entreprises (informaticiens notamment). Pour d'autres, un autre phénomène complique les choses: l'absence de «signaux (4)» (SPENCE, 1973) crédibles permettant d'identifier la compétence. Ainsi, les postes de codeur HTML ou de *web designer* par exemple requièrent des aptitudes nouvelles et ne correspondent à cette période à aucune formation reconnue (5). À cet égard, FONDEUR et SAUVIAT (2002) ont montré qu'aujourd'hui encore, 44 % des individus évoluant dans le secteur de l'Internet ne possédaient pas de diplôme ou avaient un niveau d'étude inférieur à Bac + 2, à la différence de ceux évoluant dans les autres métiers tertiaires des NTIC (conseil, édition ou SSII), très fortement qualifiés. De même, les sources d'information internes au secteur sont très rares ou imparfaites: à l'époque, les associations professionnelles du type Syntec informatique n'ont encore que peu développé leurs activités multimédias, les magazines en ligne ou portails spécialisés sur l'Internet naissent à peine (*0Inet*. a été lancé en 1998 et le *Journal du Net* en 1999), etc.

Dans ce contexte, confrontés à la difficulté de devoir évaluer par eux-mêmes les talents d'auto-didactes prétendant maîtriser telle ou telle compétence, les recruteurs ont dû se rabattre sur d'autres signaux. L'ancienneté relative dans le secteur d'activité est alors devenue le principal critère pris en compte: «C'était incontrôlé, si quelqu'un avait un an d'expérience on line, sa valeur sur le marché était énorme!» (recruteur, New York). Mais de manière générale, chaque dirigeant a géré son recrutement à sa manière avec plus ou moins de succès: «Je demandais simplement aux gens quel genre de musique ils aimaient, je ne faisais pas de test de personnalité» (dirigeant de *start-up*, New York), «j'ai d'abord recruté mon cousin, puis ça s'est fait par cooptation: c'est un moyen de créer une valeur de confiance partagée.» (dirigeant de *start-up*, Paris), «on en a recruté deux par une annonce dans [Magazine]. L'annonce disait: "fatigués, cheveux gras, rejoignez [notre *start-up*]" car il y avait une pub pour un shampoing qui disait la même chose à côté. On a eu des réponses de *game designers* passionnés: ils sont délirants et excellents.» (dirigeant de *start-up*, Paris).

(4) «Un signal est un attribut manipulable ou une activité qui transmet de l'information» (SPENCE, 1974).

(5) Cette absence de signaux fiables ne concerne pas les ingénieurs et informaticiens issus d'écoles anciennes dont le niveau des formations est bien connu. À cette époque, les *start-up* ont recruté nombre de ces jeunes diplômés et la difficulté qu'elles ont rencontrée a résidé dans leur rareté et non dans l'incertitude sur leur niveau de compétence.

Mais en dépit de ces «recettes» personnelles, cette période a donné lieu à bien des abus, à Paris comme à New York, dont les jeunes *start-up* ont eu à assumer les conséquences(6). La conjoncture a d'abord permis à des gens peu compétents d'être recrutés : «Tu ne montrais même pas un CV, tu n'avais rien à prouver ! Je demandais à être directeur de création associé avec seulement un ou deux ans d'expérience !!! Il fallait juste que tu sois très sûr de toi» (employée de *start-up*, New York), «notre chef de projet n'était pas un king d'Internet. On a galéré pour le trouver. Mais il crédibilisait ce projet et était indispensable pour lever des fonds car les financeurs rencontrés n'étaient pas assez bons pour voir qu'il n'était pas top» (dirigeant de *start-up*, Paris). D'autre part, on a assisté à une inflation des salaires, dont ont bénéficié les employés mais qui a nui au développement des *start-up* elles-mêmes : «On ne pouvait pas faire grand-chose : des gens normalement payés 50 000 \$ voulaient 70 000 \$.» (dirigeant de *start-up*, New York), «mon salaire a beaucoup augmenté en quelques mois en 1995-1996. Tu n'avais qu'à faire savoir que tu savais faire les choses.» (employée de *start-up*, New York), «il y avait des types qui disaient OK pendant l'entretien puis demandaient 40 % de plus de salaire ensuite» (dirigeant de *start-up*, Paris).

Des marchés du travail « faiblement régulés »

On ne s'étonnera pas de trouver à New York un marché du travail des NTIC caractérisé par une très faible implantation des syndicats, une souplesse extrême du droit du travail et des salaires fluctuant librement au gré de l'offre et de la demande. En revanche, la même faiblesse des régulations sur le marché du travail des NTIC à Paris est plus surprenante dans un pays où le droit du travail est sensiblement plus développé. Cette situation se manifeste d'abord par la très faible implantation des syndicats dans les entreprises NTIC. Selon FONDEUR et SAUVIAT (2002), près de 85 % des employés du secteur n'ont jamais eu de contact autre qu'anecdotique avec un syndicat. D'autre part, les métiers et le fonctionnement des entreprises de la net économie s'avèrent particulièrement inadaptés aux modes d'action d'organisations professionnelles telles que la fédération Syntec, à laquelle sont rattachées les *web agencies* : «La convention Syntec Informatique régit les trois quarts du chiffre d'affaires de l'informatique français mais n'est pas adaptée à la nouvelle économie en raison des 35 heures et de la diversité des métiers» (association parisienne de *start-up*) ou encore «Syntec est une approche sectorielle alors que dans les métiers d'Internet, il y a de grandes différences. Du coup, on nomme des choses nouvelles de la net économie avec des

termes anciens et c'est problématique car les statistiques rament.» (agent du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie). Cette idée est illustrée par LALLEMENT (2003) qui montre comment il a fallu attendre 1999 en France et les négociations sur la réduction du temps de travail (lois Aubry) pour que la fédération Syntec reprenne la main en proposant des éclaircissements sur les métiers du secteur NTIC : redéfinition du statut de cadre, distinction entre «vrais» et «faux» ingénieurs, etc.

Dans ces conditions, le marché du travail des *web agencies* (et des *start-up* Internet en général) à Paris comme à New York peut être considéré pendant la période qui nous intéresse comme «externe» (KERR, 1954), c'est-à-dire très faiblement organisé et proche du modèle économique classique de la concurrence pure et parfaite. L'absence de syndicalisme, le faible niveau de qualification de nombreux salariés, la libre circulation des individus au gré de l'évolution des salaires sont en effet caractéristiques de ce type de marché. En ce sens, le marché du travail de l'Internet se distinguait à cette période des autres marchés du travail du secteur high tech, caractérisés par l'existence de niveaux de qualification élevés et standardisés et donc plus proches du marché «professionnel», voire «interne» lorsque des compétences spécifiques entravent la mobilité externe. Certes, cette distinction, surtout adaptée au monde industriel, est aujourd'hui quelque peu datée et artificielle (LEFRESNE, 2002). Toutefois, elle conserve le mérite de caractériser les marchés du travail qui nous intéressent et de mettre en exergue l'existence dans le secteur tertiaire des NTIC d'employés faiblement qualifiés, évoluant sur des postes à faible qualification (HTMListes et infographistes notamment).

En conclusion, les marchés du travail parisien et new-yorkais de l'industrie du site web étaient relativement comparables dans la seconde moitié des années 1990. Ils étaient caractérisés par une pénurie de main-d'œuvre, une difficulté à identifier les niveaux de compétence et une absence de régulations collectives. Autant d'éléments qui ont contraint les recruteurs et dirigeants des *web agencies* et autres *start-up* à imaginer des stratégies originales de recrutement, de fidélisation du personnel et d'organisation interne du travail. Nous allons maintenant entrer dans le détail de ces stratégies au travers du cas d'une web agency parisienne.

Le cas de Babylone Connection

Nous étudierons cette entreprise sous l'angle de ses stratégies de recrutement et d'organisation du travail et confronterons ses pratiques avec celles d'autres cas de *web agencies* traités dans la littérature.

(6) Cf. RIOU (2001) sur ce thème.

Présentation de l'entreprise

Depuis sa création en 1995, la *web agency* Babylone Connection s'est développée lentement jusqu'en 1999 avant de connaître une augmentation importante de son chiffre d'affaires (27 millions de francs en 1999) et de son personnel (130 personnes en juillet 2000). Financièrement indépendante, l'entreprise prépare lors de la réalisation de l'étude son introduction en Bourse afin de disposer des capitaux nécessaires à son expansion. À terme, son objectif est de développer ses activités à l'étranger afin de devenir un leader européen dans son secteur. Ces ambitions de développement international rapide soutenu par une levée de fonds sur le marché boursier constituaient, avant l'éclatement de la « bulle Internet », une norme plus ou moins explicite de croissance pour les *start-up*.

L'organisation interne de Babylone Connection est structurée autour de départements fonctionnels appelés « studios ». Chaque studio est dirigé par un manager de studio et regroupe des individus ayant des métiers proches. Le rôle du manager de studio est de gérer l'évolution de carrière des individus de son studio et de décider sur quel projet ils seront affectés (*staffing*).

La procédure standard de réalisation d'un site compte six étapes (proposition, conseil, définition, conception, production et mise à jour) impliquant chacune des studios différents. Les observations mobilisées dans ce papier pour décrire l'organisation interne du travail sont toutes tirées de la phase de production, riche en enseignements en raison de la densité des relations auxquelles elle donne lieu. Cette étape, généralement la plus longue (jusqu'à plusieurs mois), est marquée par la réalisation concrète du site (passage du papier à l'informatique) et implique un nombre important de personnes. Elle voit la création d'équipes projet constituées d'un chef de projet et de représentants de trois corps de métier techniques (« professionnels ») : infographistes, HTMListes et codeurs informatique. Ces derniers travaillent généralement beaucoup, pour un salaire parfois modéré, et effectuent des tâches relativement répétitives requérant peu de créativité. À l'exception de quelques « stars locales », ils peuvent donc être considérés comme les « ouvriers spécialisés (OS) du web ». On soulignera enfin que les infographistes et les codeurs informatiques sont supervisés par le directeur artistique et le concepteur informatique ayant précédemment réalisé l'identité visuelle et l'architecture informatique du site respectivement.

Babylone Connection présente donc sur le papier une structure fonctionnelle relativement classique. Pour autant, cette structure ne dit rien du fonctionnement interne de l'entreprise. Dans la suite de cet article, nous chercherons à appréhender plus spécifiquement ce fonctionnement interne en mettant au jour les stratégies développées par l'entreprise pour répondre aux contraintes imposées par la conjoncture particulière de son marché du travail.

Comment recruter des gens compétents sur un marché du travail émergent et les garder ?

La période de réalisation de l'étude (Printemps 2000) a coïncidé avec l'explosion de la bulle Internet. Pour autant, le retournement de l'activité économique de l'entreprise a été moins brutal que celui des marchés financiers et celle-ci était encore en pleine croissance à cette époque. Dans le contexte de main-d'œuvre rare évoqué précédemment et en l'absence de formations clairement reconnues aux nouveaux métiers du web (7), Babylone Connection, à l'image de la majorité des entreprises de l'Internet, connaissait des difficultés pour recruter des individus compétents mais également pour conserver les individus précédemment recrutés et formés, fortement sollicités par la concurrence. La variété des stratégies déployées autour de ces deux problématiques atteste de l'importance de cet enjeu pour l'entreprise.

Les méthodes de recrutement : pénurie de main-d'œuvre et sélection adverse

En réaction à la pénurie de main-d'œuvre, Babylone Connection a tout d'abord mis en place un système de cooptation en plus des offres d'emplois diffusées dans la presse et sur le web. Ce système prévoit l'octroi d'une prime de 5 000 FF à tout individu de Babylone étant à l'origine d'un recrutement. Cette pratique, qui incite les « babyloniens » à diffuser activement les offres d'emploi dans leur réseau personnel, est de nature à accroître les opportunités de recrutement pour l'entreprise : les contacts personnels constituent en effet pour un individu en recherche d'emploi le vecteur d'information le plus efficace sur les emplois nouvellement créés (GRANOVETTER, 1974). Ce système assure en outre une certaine homogénéité dans la population babylonienne.

Ensuite, la *start-up* recourt à diverses recettes classiques visant à limiter les problèmes de sélection adverse (8) (AKERLOF, 1970) liés à la difficulté à évaluer le niveau de compétence des personnes recrutées. En premier lieu, Babylone recourt fréquemment aux stages et aux contrats à durée déterminée et procède à un renouvellement quasi systématique voire abusif de la période d'essai : « [Direction] m'a proposé une troisième période d'essai. » (HTMListe).

(7) À cette période, les formations universitaires ou professionnelles aux métiers du web se développaient mais leur émergence récente ne permettait pas d'avoir une bonne visibilité sur leur qualité.

(8) Le problème de la sélection adverse apparaît lorsque l'une des parties possède une information privée ou cachée. Cf. l'exemple classique du marché des voitures d'occasion, *lemons*, étudié par AKERLOF (1970).

Parallèlement, les épreuves de recrutement sont assorties lorsque cela est possible d'une validation des compétences techniques des candidats. Un test a par exemple été créé par un HTMListe expérimenté et reconnu afin de s'assurer des aptitudes des candidats à un recrutement dans ce métier : « Je m'occupe de l'embauche des nouveaux HTMListes après l'entretien avec les ressources humaines. Le test que j'ai élaboré consiste à leur donner une page à monter. On est obligé de faire ça car il y a des formations mais on ne sait pas ce qu'il y a derrière » (HTMListe « star »).

Enfin, tant en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée que de la faible lisibilité des compétences, les aspects techniques sont parfois relégués au second rang et les critères de recrutement reposent souvent sur l'adéquation de la personnalité des individus aux valeurs affichées comme étant importantes par l'entreprise et sur leurs expériences professionnelles antérieures dans des secteurs d'activité autres que le web (MARTY, 2002). Ainsi, nombreux sont les babyloniens ayant pris part à des projets professionnels requérant sens de l'initiative et autonomie : « Vu que j'ai monté une boîte avec un pote, j'étais dans l'esprit Babylone » (communication interne). Cette recherche d'individus autonomes s'explique en outre par le fait que la forte croissance de Babylone ne permet pas aux ressources humaines d'encadrer les nouveaux venus qui doivent donc s'intégrer par eux-mêmes : « L'intégration est très dure. On te dit : "bonjour, bienvenu". Et hop, on te lâche dans la nature. On est un peu paumés. Il y a tellement de nouveaux qu'il n'y a pas de stabilité. Au bout de deux trois mois, on nous prend pour un ancien » (concepteur informatique). À tel point que Babylone compte dans ses rangs de nombreux « autodidactes du web » ayant fait la preuve de leur capacité à évoluer de façon autonome dans un cadre organisationnel lâche voire inexistant : « Avant, j'étais musicien. Mon père composant, il avait un ordinateur. J'ai appris comme ça » (HTMListe). À cet égard, ces constats tendent à corroborer l'hypothèse émise par FONDEUR et SAUVIAT (2002) selon laquelle une évolution rapide de la technologie dans un secteur rend impossible l'existence de qualifications standardisées et confère dès lors une importance capitale à une compétence particulière : la capacité d'adaptation.

Comment limiter le taux de rotation du personnel ?

Pour compenser la pénurie de main-d'œuvre compétente, nombre de *start-up* ont cherché à fidéliser leurs employés en élaborant des politiques de ressources humaines susceptibles de les dissuader de se laisser séduire par les offres financières de la concurrence. De telles pratiques, similaires à celles observées dans les cabinets de conseil (BENAMOUZIG, 1994), étaient en effet particulièrement fréquentes à cette époque.

Chez Babylone Connection, l'argument le plus visible de cette politique a résidé dans l'octroi de bons de souscription d'actions (BSA) promettant des espoirs de gain importants aux salariés disposés à rester assez longtemps dans l'entreprise pour pouvoir légalement les exercer (cinq ans). En outre, les BSA confèrent aux individus une double casquette de salariés actionnaires (DESBRIÈRES, 1997) et sont pour cette raison supposés susciter chez eux un surcroît de motivation.

La stratégie salariale de l'entreprise est elle aussi orientée vers la fidélisation des employés : si les salaires d'embauche sont légèrement inférieurs à ceux du marché, les augmentations sont rapides et substantielles. En ce sens, cette stratégie peut être rapprochée de l'un des modèles de LAZEAR (1993), dans lequel les salaires sont déconnectés de la productivité des salariés sur le court terme afin de les inciter à ne pas quitter l'entreprise (9).

Parallèlement, la direction de Babylone Connection s'est appuyée sur la qualité de l'ambiance de travail pour prévenir d'éventuels départs en soutenant l'idée d'une conception nouvelle de la vie en entreprise. Cette perspective exerçait un attrait certain sur les jeunes employés de la *start-up*, beaucoup d'entre eux retrouvant dans cet environnement professionnel certains repères du monde étudiant qu'ils venaient de quitter. On observe ainsi dans l'entreprise nombre des clichés concernant la culture du web évoqués avec humour par ICHBIAH (1998).

Cette ambiance est tout d'abord caractérisée par la grande liberté laissée aux babyloniens en matière de « look » (tatouages, piercings, excentricités vestimentaires), d'horaires ou de comportements : « Tes horaires, tout le monde s'en fout : tu peux arriver à 9 heures ou 11 heures, partir à 19 heures ou 23 heures, jouer aux jeux vidéos, bosser avec un casque, venir habillé comme tu veux. L'essentiel, c'est que tu aies fait ton boulot. À partir de 20 heures, les locaux sont « fumeur » et tu peux rouler des joints » (chef de projet). De même, les échanges interpersonnels relèvent plus de la camaraderie que de la relation professionnelle classique (tutoiement généralisé, usage fréquent de pseudonymes, etc.).

Pour beaucoup d'individus, notamment les jeunes originaires de province et ayant un réseau relationnel peu développé à Paris, Babylone représente une seconde maison : « On travaille en s'amusant. C'est une boîte top, pas comme les autres. Certains viennent même le week-end mais pour jouer » (graphiste). Ce fort sentiment d'appartenance s'explique notamment par les efforts de la direction qui a mis diverses infrastructures à la disposition des

(9) À ce « détail » près que l'échelle de temps envisagée par LAZEAR est longue alors qu'elle n'est que de quelques années voire mois chez Babylone Connection.

membres du personnel (machine à laver, cuisine et sauna) et organise des fêtes tous les vendredis soir au Babylone Café à l'occasion desquelles « le boss paie à boire à tout le monde ». Mais il puise également ses origines dans les multiples divertissements disponibles dans l'entreprise. Au premier rang de ces divertissements, on trouve les jeux en réseau (Quake, Ever Quest), qui semblent constituer un véritable « principe de socialisation professionnelle » (LALLEMENT, 2003). Mais on y inclura également les « mailing lists » qui jouent un rôle crucial dans la cohésion de la communauté babylonienne et constituent une forme de la « communication numérique (10) » caractéristique de la « cyberculture » (LÉVY, 1997). En effet, si certaines ont un contenu purement professionnel (informations par métier ou administratives), d'autres ont un contenu plus ludique : URL de sites, blagues, vie politique, activités sportives, images « porno » et « gore ». En ce sens, leur fonction chez Babylone semble proche de celle des forums de discussion étudiés chez France Télécom par BEAUDOIN, CARDON et MALLARD (2001). Au passage, ces derniers éléments ont motivé des critiques acerbes à l'égard des *start-up*. Jérémie LEFEBVRE (11) (2000) (12) notamment, compare cet univers à celui de *l'Île aux Enfants* (13) dans la mesure où la culture communautaire infantilise selon lui les individus afin de les rendre dociles.

Enfin, la culture de Babylone Connection est considérée par le personnel comme un motif essentiel de fidélité à l'entreprise. Elle s'inscrit en effet en rupture avec la culture classique des grandes entreprises bureaucratiques pour promouvoir des normes de fonctionnement aux accents libertaires, respectueuses de la culture originelle du web.

La première norme réside dans le refus de l'idée de contrôle. Ce rejet se manifeste d'abord par l'absence de contrôle des comportements : la consommation de cannabis et la circulation d'images pornographiques sont monnaie courante. Il se traduit ensuite par le refus d'un contrôle formel dans le travail. À titre d'exemple, le directeur financier préfère parler de « comptabilité analytique » que de « contrôle de gestion » lorsqu'il décrit son travail et les *web timesheets* (14) restent à ce jour inutilisables car mal

remplies. La politique de la direction consiste donc à responsabiliser les babyloniens et pratiquement tout est permis tant que le travail est fait : « Il faut un temps pour s'adapter à cette structure où on n'oblige à rien. On recrute surtout des gens autonomes, à même de s'intégrer dans une structure souple. Si quelqu'un n'est pas là une journée, personne ne s'inquiète » (manager de studio).

Deuxièmement, les individus de la communauté sont considérés comme égaux et l'idée de hiérarchie est rejetée. Cette valeur a un impact direct sur les relations de travail dans la mesure où l'autorité n'est pas une ressource acceptable pour contraindre un individu à réaliser une tâche : « Il ne faut pas jouer au chef, surtout avec le HTMListe, même si tu es son chef. Sinon, il va dire que tu le prends de haut. La relation doit être d'égal à égal même s'il y a une différence de salaire, de statut. Dans chef de projet, il y a chef et ça ne plaît pas » (chef de projet).

La dernière norme est le refus affiché de l'individualisme et du carriérisme. Les babyloniens disent exercer leur métier par passion et non dans le but de s'assurer une carrière fulgurante : « J'ai des propositions de job à 800 KF. Mais l'argent n'est pas un but en soi pour moi. Je me plais bien ici. Il n'y a pas beaucoup de place pour l'évolution en terme de titre et je ne veux pas prendre la place de quelqu'un » (concepteur expert).

Finalement, les pratiques originales développées par l'entreprise ainsi que la revendication d'une culture de type communautaire aux accents « libertaires » peuvent être appréhendées comme autant de tentatives de s'adapter aux contraintes du marché du travail. Mais loin de se limiter au recrutement et à l'ambiance dans l'entreprise, nous allons voir que les spécificités de ce marché du travail pèsent également sur le fonctionnement interne de l'entreprise.

Des modes de régulation interne répondant aux spécificités du marché du travail

Nous avons vu que Babylone Connection, comme beaucoup de *start-up* à cette période, a recruté de nombreux individus dont le niveau de compétence était parfois incertain. Nous allons maintenant voir comment l'organisation du travail et la politique de gestion des hommes en interne permettent de faire face à cette incertitude afin de ne pas mettre l'entreprise en péril.

Le travail en binômes : un processus autonome d'identification et de contrôle des compétences

Le premier enjeu du processus interne d'organisation du travail consiste à compenser les imperfections du marché du travail en levant le voile d'ignorance dissimulant les niveaux individuels de compétence à l'entrée (problématique de la sélection adverse). Dans le contexte culturel de l'entre-

(10) Moyens de communication transportant l'information par paquets sous la forme de séquences de 0 et de 1. Il s'agit ici de la communication via Internet mais cette expression englobe aussi la télévision numérique, etc.

(11) Cet ex-employé de l'éditeur de jeux Ubi Soft a été le premier à tenter de créer une représentation syndicale dans une entreprise du secteur des NTIC en lançant en 1998 le site contestataire Ubi Free visant à dénoncer la gestion des ressources humaines d'Ubi Soft (<http://membres.lycos.fr/ubifree/>).

(12) Cf. WASER, A.-M. (2001) pour un compte rendu de lecture.

(13) Emission télévisée de divertissement diffusée entre 1974 et 1982 et devenue très populaire grâce à la marionnette de Casimir.

(14) Fiches de gestion du temps destinées à facturer la prestation au client.

prise (refus du contrôle), c'est le travail en binôme qui permet de faire face à ce premier enjeu.

On observe d'abord la formation de binômes composés d'un professionnel et de son «supérieur hiérarchique» direct : développeur informatique/concepteur informatique et graphiste/directeur artistique. Les deux individus d'un binôme ayant la même formation et les mêmes objectifs, les relations sont en général bonnes. Mais ces binômes n'en demeurent pas moins des lieux de révélation des niveaux individuels de compétence : «[Concepteurs X et Y] ont des façons différentes de gérer les gens : X a de l'expérience, c'est une grande valeur ajoutée, alors que Y est moins technique et m'a aidée en faisant le découpage des images» (développeur informatique).

Parallèlement, on notera l'existence de binômes composés de deux professionnels et formant une chaîne : graphiste/HTMListe puis HTMListe/développeur informatique. Ainsi, chacun doit avancer le travail de son prédécesseur tout en anticipant les contraintes de son successeur. Comme dans les binômes précédents, cette forme d'organisation du travail en chaîne permet à chaque individu d'évaluer le travail de son prédécesseur. Ce phénomène aboutit à une mise au jour de fait du niveau de compétence de chacun : «On avait des modifications à faire sur un site. Le chef de projet a contacté un HTMListe. Mais cette personne a fait du travail pourri et j'ai dû passer derrière : c'est un problème que j'ai eu plusieurs fois chez Babylone» (développeur informatique).

Le travail en binôme constitue ainsi un excellent exemple des «arrangements informels» observés par GIRARD et STARK (2002) dans une web agency de la Silicon Alley new-yorkaise. Ces arrangements, destinés selon eux à simplifier le travail de chacun afin de rendre possible la production d'un site web, constituent un trait dominant d'un nouvel idéal-type d'organisation situé entre la hiérarchie et le marché : «l'hétéarchie». Mais plus pragmatiquement, le travail en binôme s'avère être un moyen de surveillance et de contrôle en ce sens qu'il rend possible un processus émergent d'évaluation de la qualité du travail individuel et une canalisation des comportements non conformes aux attentes de l'entreprise. Notamment, les binômes de professionnels donnent naissance à une forme moins visible mais non moins réelle de contrôle : le contrôle par les pairs (*peers pressure*). On retrouve d'ailleurs dans ce mode d'organisation une forme classique du concept de «contrôle croisé» développé par REYNAUD (1989).

Finalement, l'analyse de l'organisation du travail rend illusoire l'idée d'une absence de contrôle chez Babylone. Si le contrôle officiel et personnalisé est quasi inexistant, ce sont en fait des mécanismes de contrôle social émergents, moins visibles, moins habituels et souvent non hiérarchiques qui permet-

tent de révéler les niveaux individuels de performance. Nous allons maintenant voir comment cette information est diffusée et traitée afin d'assurer le bon fonctionnement du système.

Un système de gestion des carrières peu formalisé : effets de réputation et récompenses implicites

Le second enjeu majeur consiste à faire remonter et à traiter les informations précédemment obtenues sur les niveaux individuels de compétence sans heurter une culture d'entreprise prônant le refus du carriérisme et l'égalité entre les individus. Pour ce faire, effets de réputation et récompenses implicites doublent efficacement un système officiel de gestion des ressources humaines fondé sur des évaluations formelles et des récompenses classiques.

À l'issue d'un projet, la règle veut que l'équipe soit évaluée par le chef de projet mais également par le manager de studio. Toutefois, cette règle ne s'applique dans les faits que de manière partielle et ne suffit pas à rendre compte des inégalités de compétences. L'évaluation effectuée par le manager de studio n'a que peu de valeur car celui-ci ne suit pas le travail des employés pendant les projets et celle réalisée par le chef de projet reste souvent informelle (grilles prévues non remplies) voire inexistante. Ainsi, de manière générale, les évaluations prévues et formelles n'ont qu'un intérêt limité et pas de répercussions concrètes : «Une évaluation ? Je ne sais pas... Ça serait plutôt le chef de projet avec l'aide de mon manager de studio. L'évaluation est informelle : je m'auto-évalue, il m'évalue et on compare. Mon dernier entretien a eu lieu il y a un an et n'a eu aucun impact. C'était du vent» (HTMListe).

Dans ces conditions, l'opinion portée sur les individus semble faiblement liée aux évaluations et repose plutôt sur l'existence de forts effets de réputation. Le personnel de l'entreprise est classé de manière informelle en catégories liées au niveau de compétence : les «bons», «cadors», «*top guns*» s'opposent ainsi aux «mauvais», «incompétents». À tel point que chaque individu semble avoir une cote au sein de l'entreprise attestant de sa compétence : «Il y a un mec qui porte la chtouille : il transforme en merde tout ce qu'il touche. Et puis il y a [X] qui a des doigts de fée. T'as les bons graphistes et les mauvais. Il y a dix nuisibles qui tirent tout vers le bas et il y a vingt personnes très compétentes» (chef de projet). Cette mise en concurrence des employés est identifiée par BERREBI-HOFFMANN (2002) comme un mécanisme de contrôle fréquemment rencontré dans les *start-up* de même que dans les entreprises informatiques.

Ainsi, les effets de réputation ont une telle ampleur chez Babylone Connection qu'ils se substituent dans les faits au système officiel des évaluations traditionnelles pour devenir «l'indicateur prégnant» (BOUSSARD, 2001) sur lequel repose l'ordre social

dans l'entreprise. Le seul mécanisme d'évaluation efficient est l'opinion des pairs, fondée sur les informations obtenues lors du travail en binômes puis diffusées par le bouche à oreille. Ce phénomène de diffusion des réputations au sein de l'entreprise relève très exactement de «l'effet-réseau» considéré par COURPASSON (2000) dans son étude sur le management par les compétences comme une source de domination : les individus n'ont plus aucun contrôle sur la manière dont ils sont perçus alors même qu'ils sont en théorie censés détenir le pouvoir de construire seuls leurs propres compétences.

Parallèlement, la gestion des hommes chez Babylone Connection comprend un système de «récompenses» destiné à inciter les individus à travailler au maximum de leur productivité.

Tout d'abord, l'entreprise a développé un système classique de récompenses financières et statutaires. Les individus méritants peuvent se voir accorder une prime de fin de projet, une augmentation et/ou une promotion, parfois même sans avoir à la demander, sur décision du chef de projet, du manager de studio ou de la direction. Les salaires d'embauche étant relativement bas, la direction possède une marge de manœuvre importante en termes de politique salariale : «Depuis mon arrivée, j'ai été augmentée une fois sans demander. [Direction] est venu me voir après un mois et m'a dit que j'étais augmentée de 2 000 FF» (chef de projet). De même, une évolution statutaire est possible par le biais d'un changement de métier (intégration au sein du studio valorisé des «concepteurs/experts»⁽¹⁵⁾). Ces promotions demeurent cependant rares en raison de la structure hiérarchique plate de l'entreprise et l'essentiel des promotions correspond au passage très symbolique de «junior» à «confirmé» puis à «senior».

Toutefois, ici encore, ce système officiel de promotion est doublé d'un volet informel et implicite qui se matérialise par l'importance économique des projets dans lesquels les individus sont impliqués. À défaut de leur octroyer une promotion statutaire, ce processus permet de valoriser les meilleurs éléments en les affectant sur des projets de plus en plus importants, tout en garantissant la réussite des projets prioritaires de l'entreprise (gros budgets, enjeux d'image, perspectives de collaborations futures avec le client...). Dès lors, il apparaît que la procédure de *staffing* ⁽¹⁶⁾ constitue la clé de voûte de l'organisation du travail chez Babylone Connection en ce sens qu'elle permet de concilier récompenses implicites destinées à motiver les salariés et intérêts de l'entreprise.

Le staffing : deux poids, deux mesures selon l'importance du projet...

La procédure de *staffing* à laquelle donne lieu la phase de production concerne toutes les catégories de professionnels. Elle constitue un enjeu majeur pour les chefs de projet dont l'objectif est d'obtenir des individus travaillant vite et bien afin de respecter les délais et le budget fixés pour un projet. Toutefois, leurs aspirations sont soumises au bon vouloir des managers de studios multimédia et informatique, responsables du *staffing*, dont le rôle consiste notamment à éviter l'exclusion et la marginalisation des mauvais éléments alors que la *start-up* est en phase de croissance. Pour ce faire, les managers de studios identifient ces éléments faibles, leur proposent des formations ponctuelles, et surtout les affectent sur des projets en dépit des réticences des chefs de projet.

Cependant, cette procédure officielle donne souvent lieu à des ajustements officieux, les chefs de projet négociant pour obtenir des managers de studio un bon *staffing*. Et cette négociation peut s'avérer payante : «Le manager de studio connaît les gens : si je demande un *top gun*, il me le trouve. Mais il ne faut pas abuser» (chef de projet). Ce «contournement» de la procédure officielle de *staffing* peut avoir divers fondements : assurer la réussite d'un projet prioritaire, prévenir les conflits au sein d'une équipe, respecter le principe d'équité entre chefs de projet («tournante» des mauvais éléments). Mais il semble en fait que la trajectoire du chef de projet (expérience, crédibilité) et surtout l'importance du projet (les deux étant toutefois liés) soient des arguments majeurs : «S'il y a conflit sur le *staffing*, ça dépend du chef de projet et du projet. Il y a des chefs de projet à qui on ne refuse rien. Ceux qui ont une grande expérience, on leur fait confiance. Si ton projet est moins important, tu te fais piquer les ressources ou t'as les gens moins bons» (chef de projet).

En revanche, la marge de négociation des professionnels eux-mêmes est quasi-nulle dans la mesure où le *staffing* fait partie du système de récompense officieux. Tout au plus, ils peuvent émettre des préférences thématiques (secteur ou technologie) ou exprimer leur insatisfaction en modérant leur ardeur au travail : «Ils font la gueule mais ne peuvent pas faire plus» (chef de projet).

De manière générale, on retrouve donc durant cette phase de *staffing* des professionnels les arrangements ainsi que les enchevêtrements de relations marchandes et hiérarchiques décrits par GIRARD et STARK (2002). À tel point que deux tendances lourdes se dégagent selon l'importance du projet considéré :

(15) Ce studio récent rassemble six personnes expérimentées supposées assurer un soutien technique en interne et représenter l'expertise de Babylone auprès des clients.

(16) Terme anglais désignant le processus d'affectation des individus sur les projets.

- Les projets prioritaires :
la dynamique des « réseaux d'excellence »

Sur les projets prioritaires, les processus officiels de négociation chefs de projet/managers de studio évoqués précédemment jouent à plein. En effet, ces projets sont en général confiés à des chefs de projet expérimentés disposant d'un « capital crédibilité » et d'un pouvoir de négociation fort face aux managers de studio en termes de *staffing*. Aussi, les équipes projet regroupent majoritairement de très bons éléments : à la période de l'étude, les deux « stars du HTML » étaient staffés sur les deux projets prioritaires de l'entreprise, et l'ancien chef de projet de l'un de ces projets venait d'être promu directeur des opérations internationales, signe de la confiance que lui accordait la direction. Ainsi, une logique d'appariement (MENGER, 1994) par niveau de compétence préside à la composition des équipes travaillant sur les projets prioritaires. Cette logique de « réseaux d'excellence » répond à des impératifs économiques : elle optimise les chances de réussite des projets capitaux pour l'entreprise.

- Les autres projets :
l'application de la règle officielle

Les projets non prioritaires sont soumis à la « règle de droit commun » : les chefs de projet ne choisissent pas les professionnels et sont dépendants des managers de studio qui maîtrisent les incertitudes du *staffing*. Certes, des négociations existent ici encore, mais qui jouent à la marge et n'aboutissent qu'à des ajustements ponctuels (éviter les conflits par exemple) : ni l'importance des projets ni la légitimité des chefs de projet ne contraignent les managers de studio à transgresser de manière flagrante la règle. Ainsi, la majorité de l'effectif de Babylone, à l'exception des meilleurs éléments (et de quelques autres affectés aléatoirement sur les projets prioritaires), est soumise à la règle officielle. Cette règle garantit notamment le principe d'équité : les chefs de projet doivent accepter de travailler avec tous les professionnels, y compris les « mauvais », et réciproquement. Dans ces conditions, un objectif fondamental est atteint : les moins bons éléments ne sont pas exclus de l'organisation babylonienne. Ils peuvent alors progresser au contact des autres éléments ou en bénéficiant de périodes sans *staffing* : « J'ai proposé de dire aux gens moins bons pourquoi on rechigne à travailler avec eux. Bien sûr, ils se retranchent mais je leur fais remarquer qu'ils ne maîtrisent pas tel logiciel [...]. Je leur propose alors de changer les choses et je leur donne quinze jours sans *staffing* pour apprendre tel truc [...] » (manager de studio).

Finalement, les observations formulées convergent vers une même conclusion : le modèle organisationnel babylonien est caractérisé par une sélectivité indéniable permettant de compenser les imperfections d'un recrutement rendu complexe par le phénomène de sélection adverse. En effet,

le fonctionnement interne de la *start-up* permet de lever le voile sur les niveaux individuels de compétence, de les diffuser par le système des réputations et enfin, d'organiser le travail de façon à prendre en compte ces inégalités. Cette sélectivité est toutefois rarement ouverte et personnalisée et ne donne pas lieu à des phénomènes d'exclusion : les éléments moins compétents sont généralement formés plutôt que licenciés. Globalement, ces procédés permettent donc à Babylone Connection de faire face à la double problématique de rareté des ressources humaines et d'incertitude initiale sur leur qualité. Ils s'avèrent donc adaptés à l'environnement instable de l'entreprise (17).

À cet égard, on s'étonnera de trouver à l'œuvre dans une organisation capitaliste moderne un système de récompense de type « bureaucratique » fondé avant tout sur l'intérêt et l'importance du travail qu'un individu se voit confier. À la différence que cet état de fait découle de la prééminence des règles impersonnelles dans les bureaucraties alors qu'il est lié pour Babylone Connection à une structure particulière du marché du travail qui rend impossible la motivation des individus par la perspective d'une évolution de carrière rapide ou d'un licenciement. Dans ces conditions, le cas Babylone Connection propose un paradoxe inattendu : alors que cette *start-up* constitue une figure emblématique du capitalisme actuel, sa marge de manœuvre en matière de gestion des ressources humaines est singulièrement entravée par la structure de son marché du travail.

*
* *

Dans cet article, nous avons montré qu'une pénurie et une absence de « signal » des compétences sur le marché du travail impliquaient des ajustements organisationnels significatifs de la part des organisations du secteur d'activité concerné. Pour ce faire, nous avons évoqué l'émergence récente d'une innovation technologique majeure, l'Internet, qui a conféré une valeur précieuse à des compétences nouvelles, rares et difficilement identifiables. Nous avons illustré notre propos en donnant à voir les stratégies de recrutement et d'organisation interne du travail développées par la *web agency* Babylone Connection en réaction à cette conjoncture exceptionnelle du marché du travail. À la lueur des résultats obtenus, trois éléments principaux de conclusion seront proposés.

(17) La structure du marché du travail du secteur de l'Internet s'étant depuis inversée (abondance de compétences clairement identifiables), les mêmes appariements sélectifs déboucheraient probablement aujourd'hui sur une exclusion plus directe des individus moins compétents (licenciement pur et simple), comme décrit par MENGER (1994) dans le monde artistique (inactivité des artistes les moins réputés).

En premier lieu, on se demandera si les résultats présentés dans ce papier peuvent être étendus à d'autres *web agencies* et *start-up high-tech* en général. De fait, des similarités existent entre les observations portant sur le fonctionnement de Babylone Connection et les cas comparables rapportés par la littérature: recrutement fondé sur l'adéquation aux valeurs de la *start-up* et sur la personnalité des candidats plus que sur leurs compétences (MARTY, 2002), fonctionnement reposant sur des arrangements et sur un enchevêtrement de relations marchandes et hiérarchiques dans les *web agencies* (GIRARD, STARK, 2002), contrôle exercé dans les *start-up* par la mise en concurrence des employés (BERREBI-HOFFMANN, 2002), etc. De même, le fonctionnement de Babylone Connection est étonnamment proche de l'un des cinq modèles de fonctionnement des entreprises *high-tech* répertoriés par BARON, BURTON, HANNAN (1999): celui du *commitment*, caractérisé par un fort attachement des employés à l'entreprise «love», une sélection à l'entrée ciblant des profils adaptés à la culture de l'entreprise (*cultural fit*), et l'existence d'un contrôle exercé par la culture et les pairs (*peer/cultural*).

En admettant qu'elle soit validée, cette généralisation porte en outre en germe une question intéressante: la structure du marché du travail de l'Internet au milieu des années 1990, dont l'impact organisationnel a été décrit, peut-elle contribuer à expliquer l'originalité du fonctionnement des *start-up*, au même titre que la culture spécifique du web généralement mise en avant? Force est de constater que le choix d'une majorité de *start-up* de renoncer à partir de 2001 à leurs excentricités pour devenir des «entreprises comme les autres», s'il participe d'une quête de légitimité liée à la crise de la net économie, coïncide curieusement aussi avec le retournement du marché du travail (abondance de main-d'œuvre, émergence de formations reconnues, etc.).

En second lieu, les résultats de cet article conduisent à se demander si une pénurie de main-d'œuvre ou un flou sur les compétences ont un impact similaire sur une jeune *start-up* et sur une entreprise plus établie. AUTIER et PICQ (2002) ont apporté des éléments de réponse à cette interrogation: ils ont montré que, contrairement aux prédictions des modèles classiques fondant l'avantage comparatif d'une entreprise sur ses ressources rares et spécifiques, les entreprises du secteur du jeu vidéo tendent en se développant à se séparer de leurs ressources humaines irremplaçables au profit de ressources génériques, moins rares et plus aisées à repérer. Leurs résultats semblent donc inviter à considérer le fonctionnement de Babylone Connection et d'autres *start-up* comme lié à un effet de taille et d'âge plus que comme une réponse à la conjoncture du marché du travail. Pourtant, à y regarder de plus près, leurs conclusions sont doublement problématiques. Tout d'abord, VERNARDET (1999) a montré dans son étude sur l'industrie du jeu vidéo que si les bons

créatifs, ressource rare et précieuse, quittent effectivement les studios lorsque ceux-ci atteignent une taille critique les amenant à privilégier les impératifs économiques aux considérations artistiques, ils y reviennent par la suite dans la mesure où les studios de grande taille ou rattachés à des éditeurs leur assurent des revenus stables et conséquents. D'autre part, la pertinence d'une ressource ne doit pas être décontextualisée et on peut opposer à F. AUTIER et T. PICQ que la ressource humaine stratégique change peut être lorsqu'une *start-up* se développe: incarnée d'abord par le créatif génial capable d'imaginer un jeu innovant pour lancer l'entreprise, pourquoi ne serait-elle pas représentée ensuite par l'habile stratège qui saura optimiser les ventes du même jeu?

En troisième et dernier lieu, on peut se demander si d'autres organisations n'auraient pas pu apporter au milieu des années 1990 des réponses organisationnelles différentes de celle de Babylone Connection à la conjoncture du marché du travail. On aurait par exemple pu s'attendre à observer chez Babylone Connection un fonctionnement de type *up or out* (18) (O'FLAHERTY, SIOW, 1995), fréquent dans les entreprises confrontées à des problèmes de sélection adverse lors du recrutement comme les cabinets de conseil (FONDEUR, SAUVIAT, 2002), d'audit ou d'avocats. Or tel n'est pas le cas dans la mesure où ces modèles, bien qu'adaptés aux cas de sélection adverse, ne constituent pas une réponse satisfaisante à une pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, chez Babylone Connection, les individus incompetents sont identifiés puis formés plutôt que licenciés: il est en effet plus judicieux de former un individu peu compétent partageant les valeurs de l'entreprise que de lancer une nouvelle procédure de recrutement comportant inéluctablement les mêmes incertitudes.

Trois éléments de conclusion qui constituent autant de nouvelles pistes de recherche à explorer pour mieux comprendre l'impact réel d'un marché du travail tendu sur le fonctionnement des organisations du secteur.

(18) Selon la règle du *up or out* («être promu ou partir»), les collaborateurs jugés capables par leur hiérarchie d'occuper un poste plus important sont promus, les autres sont invités à quitter l'entreprise.

Bibliographie

- AKERLOF G.A. (1970), "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), pp. 488 - 500.
- AUTIER F., PICQ T. (2002), «Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo: une situation paradoxale», *Actes du XIII^e congrès de l'AGRH*, Nantes.
- BARON J.N., BURTON M.D., HANNAN M.T. (1999), "Building the iron cage: determinants of managerial intensity in the early years of organizations", *American Sociological Review*, 64, pp. 527-547.
- BEAUDOIN V., CARDON D., MALLARD A. (2001), «De clic en clic - Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise», *Sociologie du Travail*, 43 (3), pp. 309-326.
- BENAMOUZIG D. (1994), «Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil», *Sociologie du Travail*, 36 (3), pp. 293-314.
- BERREBI-HOFMANN I. (2002), «Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs?», *Sciences Humaines*, 125, pp. 32-35.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, nrf Essais, Paris.
- BOUSSARD V. (2001), «Quand les règles s'incarnent - L'exemple des indicateurs prégnants», *Sociologie du Travail*, 43 (4), pp. 533-551.
- BUREAU M.-C., MARCHAL E. (eds) (2005), *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve-d'Ascq.
- COURPASSON D. (2000), *L'Action contrainte. Organisation libérales et domination*, PUF, Paris.
- COURPASSON D., LIVIAN Y.-F. (1991), «Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie?», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1, pp. 3-9.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système*, Seuil, Paris.
- DESBRIÈRES P. (1997), «La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise». In: Charreaux G. (ed.), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- DUGUÉ E. (1994), «La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté», *Sociologie du travail*, 36 (3), pp. 273-291.
- DURAND J.-P. (2000), «Les enjeux de la logique compétence», *Gérer et Comprendre*, 62, pp. 16-24.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter*, Paris, Métailié.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (2000), «Qui calcule trop finit par déraisonner: les experts du marché du travail», *Sociologie du travail*, 42, pp. 411-432.
- FONDEUR Y., SAUVIAT C. (2002), *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, document d'études Dares, 63.
- GIRARD M., STARK D. (2002), "Distributing Intelligence and Organizing Diversity in New Media Projects", *Environment and Planning A*, 34 (11).
- GRANOVETTER M.S. (1974), *Getting a job; a study of contacts and careers*, University of Chicago Press.
- ICHBIAH D. (1998), *Cyberculture*, Anne Carrière, Paris.
- KAIT, C., WEISS, S. (2001), *Digital Hustlers: Living Large and Falling Hard in Silicon Alley*, Harper Collins, New York.
- KERR C. (1954), "The Balkanisation of Labor Markets". In Bakke E.W. (ed.), *Labor Market Mobility and Economic Opportunity*, MIT Press, Cambridge, pp. 92-110.
- LALLEMENT M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, PUF, Paris.
- LAZEAR E.P. (1993), *Personnel Economics*. "Chap. 4: Work-Life Incentives Schemes" (p 39 - 46), Editions Wicksell Lectures, Stockholm.
- LE BOTERF G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, Paris (3^e édition).
- LEFEBVRE J. (2000), *La Société de consolation, Sens et Tonka*, Paris.
- LEFRESNE F. (2002), «Vers un renouvellement de l'analyse segmentationniste», *Économie et société - série Socio-économie du travail*, 22, pp. 1241-1268.
- LEVY P. (1997), *Cyberculture - rapport au Conseil de l'Europe*, Odile Jacob, Paris.
- LICHTENBERGER Y., PARADEISE C. (2001), «Compétences, compétences», *Sociologie du travail*, 43 (1), p. 33-48.
- MARTY O. (2002), «La vie de start-up. (S')investir dans les entreprises innovantes», *Gérer et Comprendre*, 67, pp.4-15.
- MENGER P.-M. (1994), *Appariement, risque et capital humain: l'emploi et la carrière dans les professions artistiques. L'art de la recherche*. Essais en l'honneur de Raymonde Moulin, La Documentation française, Paris, pp. 219-238.
- O'FLAHERTY B., SIOW A. (1992), "On the job screening, up or out rules, and firm growth", *Canadian Journal of Economics*, 25 (2), pp. 346-368.
- OIRY E., D'IRIBARNE A. (2001), «La Notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification», *Sociologie du travail*, 43 (1), pp. 49-66.
- REYNAUD J.-D. (1997), *Les Règles du jeu*, Armand Colin/Masson (1^{re} édition: 1989), Paris.
- RIOU N. (2001), *Comment j'ai foiré ma start-up*, Éditions d'Organisation, Paris.
- SPENCE M.A. (1973), "Job Market Signaling", *Quarterly Journal of Economics*, 87, pp. 355-379.
- VERNET J. (1999), *Les Nouveaux maîtres du jeu. Une étude de la filière logiciels de loisirs*, mémoire présenté pour le DEA de sociologie de l'IEP de Paris.
- WASER A.-M. (2001), «Vous êtes libres?», *Gérer et Comprendre*, 64, pp. 54-55.
- ZARIFIAN P. (1988), «Le modèle de la compétence». In Stankiewicz, F. (dir.), *Les Stratégies d'entreprises face aux ressources humaines: l'après-taylorisme*, Economica, Paris.
- ZARIFIAN P. (2000), «Sur la question de la compétence, réponse à Jean-Pierre Durand», *Gérer et Comprendre*, 62, pp. 25-28.
- ZARIFIAN P. (2001), *Le Modèle de la compétence: trajectoires historiques, enjeux actuels et propositions*, Liaisons, Paris.