



Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences »¹

Par Yannick Fondeur et Catherine Sauviat

Les jeunes diplômés travaillant pour les sociétés de services informatiques multiplient les missions et les emplois. Ils acquièrent sur le tas des compétences transférables. Mais la rémunération de ces compétences dépend de leurs capacités « à se vendre » et à risquer la mobilité. Apparaît ainsi un nouveau mode de régulation, le « marché de compétences ».

Les Sociétés de service et d'ingénierie informatique (SSII) sont aujourd'hui au cœur du système d'emploi informatique. D'une part, bien qu'elles traversent actuellement une crise conjoncturelle, elles ont été massivement créatrices d'emplois au cours des vingt dernières années, tirant la croissance de l'ensemble de l'emploi informatique, notamment à la fin des années 1990, au moment où l'attention du grand public était accaparée par le phénomène *start-up*. D'autre part, le secteur des services informatiques

aux entreprises fonctionne comme un véritable « sas » où les jeunes informaticiens font leurs armes avant de se diriger vers les « entreprises utilisatrices »², lesquelles constituent, globalement, le principal employeur d'informaticiens.

Dans ce secteur, la question de la relation formation-emploi est fondamentale. En effet, les SSII présentent la particularité de privilégier l'embauche de personnes sans expérience professionnelle en informatique, qu'il s'agisse de jeunes diplômés informaticiens de formation, de jeunes diplômés non informaticiens ou encore de personnes expérimentées mais dans un tout autre domaine. C'est cette particularité qui leur vaut de jouer ce rôle de « sas » du système d'emploi informatique : les « entreprises utilisatrices » n'embauchent que très rarement ce type

¹ Cet article est issu d'une étude plus générale réalisée pour le compte de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique) sur le thème *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information* (étude complète : Fondeur et Sauviat, 2002 ; synthèse de l'étude : Fondeur et Sauviat, 2003-a – ces deux publications sont disponibles sur le site de la Dares). Le présent texte propose une synthèse de la monographie consacrée aux SSII. Cette dernière a été rédigée à partir d'une série d'entretiens avec des salariés du secteur, des DRH et des représentants syndicaux et patronaux. Compte tenu des contraintes de volume, les larges extraits d'entretiens présents dans le rapport n'ont pas été repris ici, ainsi que certains développements. Nous renvoyons donc le lecteur audit rapport pour plus de détails.

Une version préliminaire de ce texte a été discutée le 12 avril 2002 dans le cadre du séminaire du pôle ETE de Marne-la-Vallée « La compétence, nouvelles approches disciplinaires ». Nous remercions les participants pour leurs remarques.

² Entreprises dont l'activité n'est pas centrée sur les technologies de l'information et qui ne sont donc qu'*utilisatrices* de ces dernières.

Yannick Fondeur et Catherine Sauviat sont économistes à l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales).

de profil. Elles préfèrent recruter des personnes ayant acquis une forte expérience professionnelle... en SSII.

Le présent article analyse comment s'acquièrent les compétences en SSII, et comment elles sont valorisées. L'idée centrale développée ici est que la mobilité joue un rôle majeur dans ces processus. L'acquisition des compétences s'appuie sur une mobilité à la fois interne et externe, et sur un mode d'apprentissage de type *learning by doing*³ où l'accumulation des expériences est primordiale. La valorisation des compétences passe quant à elle, dans la plupart des cas, par la mobilité externe ; de fait, il existe très peu de possibilités de carrière à long terme au sein du secteur ; ainsi, les SSII ont vocation à voir partir vers les entreprises utilisatrices la main-d'œuvre qu'elles ont contribué à former. Ces processus se démarquent des schémas traditionnels de l'économie du travail et invitent à repenser l'articulation entre mobilité et acquisition / valorisation des qualités professionnelles. Nous nous proposons de contribuer à cette réflexion en introduisant le concept de « marché de compétences ».

UN DÉVELOPPEMENT RAPIDE, MAIS UNE GESTION DE L'EMPLOI COURT-TERMISTE

Qu'est-ce qu'une société de services et d'ingénierie informatique ?

Comme leur nom l'indique, les SSII rendent des services informatiques aux entreprises. Si l'on décompose analytiquement leur activité de l'amont vers l'aval, leurs prestations consistent à :

- conseiller leurs clients en matière de système d'information ;
- concevoir des solutions informatiques (ingénierie) ;
- mettre en œuvre (intégration et paramétrage) des solutions informatiques, conçues ou non par la SSII (cas de nombreux progiciels) ;
- assurer une assistance dans l'utilisation quotidienne des outils informatiques ;

³ Que l'on peut traduire par « apprentissage par la pratique ».

– voire prendre en charge l'ensemble ou partie de la fonction informatique d'une entreprise⁴ (infogérance).

À l'origine, les SSII n'offraient pas une gamme de services aussi étendue : leur activité était centrée sur la réalisation et l'assistance technique. Bien que s'élargissant progressivement, leur activité est restée très liée à ce type de prestation jusqu'à la fin des années 1980. Dans les années 1990, en revanche, une transformation assez profonde est intervenue, avec un déplacement très net à la fois vers l'amont et l'aval.

Vers l'amont parce que les SSII ont développé les prestations de conseil qui présentent l'avantage de stimuler les autres activités. En effet, le conseil a souvent une forte dimension commerciale, dans la mesure où il permet de proposer ensuite au client de mettre en œuvre les solutions préconisées. Il permet en outre aux SSII d'accéder aux directions générales, donc à des missions plus globales et d'un volume plus important que celles apportées par les directions de l'informatique, cantonnées à des choix techniques et non stratégiques.

Vers l'aval parce que les SSII ont également développé les prestations d'infogérance, qui présentent l'avantage de créer du « *business récurrent* » (activité régulière), moins sensible à la conjoncture que les autres activités (les contrats portent sur de très longues périodes, de trois à cinq ans en France, parfois bien plus aux États-Unis et au Royaume-Uni). Le succès de ces services s'inscrit dans le cadre de la tendance plus générale à l'externalisation observée dans les grandes entreprises. L'infogérance, qui représente aujourd'hui le quart du chiffre d'affaires des SSII, constitue en France un marché en très forte croissance, y compris dans la période actuelle de crise du secteur des technologies de l'information.

Non seulement la gamme de services offerts par les SSII s'est élargie, mais les prestations rendues ont également changé de nature : elles relèvent de moins en moins d'une obligation de moyens et de plus en plus d'une obligation de résultats. Ce phénomène est lié au développement de services davantage intégrés, englobant plusieurs aspects, voire la totalité d'un projet.

⁴ Dans ce cadre, la SSII peut reprendre, avec ou sans délocalisation, tout ou partie des ressources informatiques (ordinateurs, logiciels, équipes, locaux d'une entreprise) pour assurer la gestion de l'activité informatique correspondante.

Les SSII délivrent leurs prestations selon deux modalités distinctes : régie et forfait.

- Dans les prestations en régie, le (ou les) salarié(s) de la SSII est (ou sont) intégré(s) à un service de l'entreprise cliente et travaille(nt) sous l'autorité directe de cette dernière, qui reste maître d'œuvre. La SSII a une obligation de *moyens* : elle doit fournir un certain nombre de collaborateurs pendant un certain temps. On est donc très proche de l'intérim, d'où des prestations parfois aux marges du prêt de main-d'œuvre illicite⁵.
- Dans les prestations au forfait, au contraire, c'est la SSII qui est maître d'œuvre ; elle doit réaliser le projet selon un cahier des charges, un budget et un calendrier définis au départ. Elle a donc cette fois une obligation de *résultats*. Ce sont des prestations plus onéreuses, mais plus risquées pour la SSII en cas de mauvaise estimation des ressources nécessaires pour réaliser le projet. Aujourd'hui, le forfait est surtout développé dans les grandes SSII : d'une part, parce que ce type de prestation suppose de compter un nombre important de clients différents (il faut disposer de suffisamment de projets pour mutualiser les risques) ; d'autre part, parce que ce sont les « grands comptes » qui ont plus tendance à « forfaitiser » les prestations qu'ils demandent (à l'exception des grandes banques, qui fonctionnent plutôt en régie).

Un rôle central dans l'évolution de l'emploi des technologies de l'information et de la communication

Si l'on retient la définition proposée par l'OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques), les Technologies de l'information et de la communication (TIC) correspondent à « l'ensemble des secteurs d'activité économique qui contribuent à la visualisation, au traitement, au

⁵ L'article L.125-3 du Code du travail interdit toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre, dès lors qu'elle n'est pas effectuée dans le cadre des dispositions légales régissant le travail temporaire. Une opération de sous-traitance peut ainsi être requalifiée en prêt de main-d'œuvre illicite si elle ne concerne pas l'exécution d'une tâche précisément définie dans le contrat, nécessitant l'apport d'un savoir-faire spécifique dont l'entreprise utilisatrice ne dispose pas, et pour laquelle le prestataire de service conserve son autorité sur le personnel détaché.

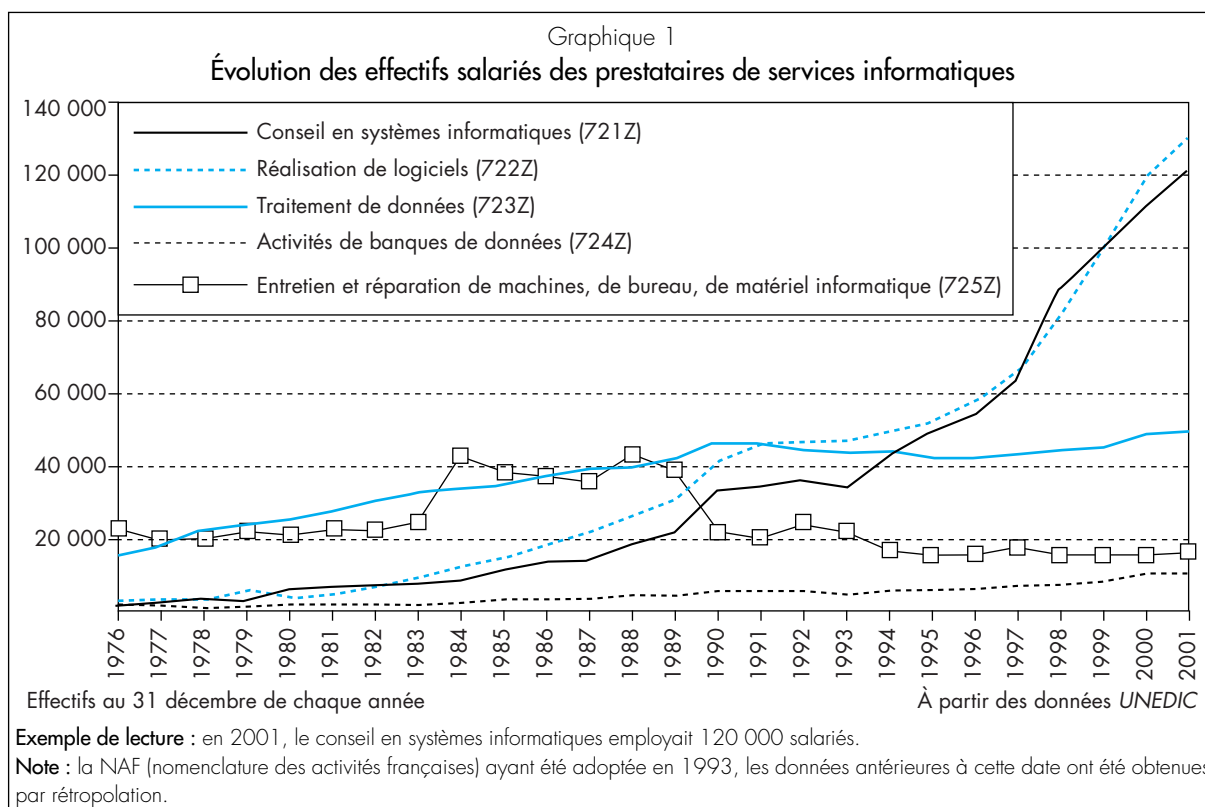
stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques ». Selon cette définition, fin 2001, les TIC employaient en France dans le secteur privé (champ UNEDIC – Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) plus de 730 000 salariés, contre moins de 400 000 dix ans auparavant. À ce chiffre s'ajoutent les 140 000 salariés de France Télécom.

La croissance de l'emploi n'a cependant pas été homogène dans le secteur : les effectifs du pôle industriel (fabrication de matériel) ont légèrement diminué, tandis que ceux du pôle tertiaire (commerce, logiciels et services aux entreprises) se sont développés très rapidement, notamment à la fin des années 1990 (Cancé, 2001). La croissance du pôle tertiaire des TIC est essentiellement due aux prestataires de services informatiques, que la nomenclature des activités française (NAF) regroupe sous le code 72⁶. Et au sein de la NAF 72, deux secteurs, le conseil en systèmes informatiques (NAF 721Z) et la réalisation de logiciels (NAF 722Z), sont à l'origine de ce dynamisme (cf. **graphique 1**). Anecdotes au début des années 1980, ces deux secteurs ont connu en vingt ans une croissance fulgurante de leurs effectifs, prenant au cours de la décennie 1990 une part déterminante dans la croissance du secteur des TIC. À eux seuls, ils représentent près de 70 % des 250 000 emplois salariés créés dans les TIC entre 1993 et 2001 (dans le champ UNEDIC).

Les SSII ne correspondent à aucune catégorie statistique précise et leurs activités de plus en plus diversifiées en rendent le repérage difficile. La NAF 721Z (conseil en systèmes informatiques) est la plus représentative de ce type d'entreprises : toutes les entreprises regroupées dans cette catégorie peuvent être considérées comme des SSII ; *a contrario*, toutes les SSII n'y sont pas recensées (même si on estime que la majorité des SSII au sens strict le sont), un grand nombre d'entre elles étant présentes dans la NAF 722Z (réalisation de logiciels⁷) et dans la NAF 723Z

⁶ cf. Simula et Roualdes (2002) pour une analyse globale de l'emploi des prestataires de service.

⁷ La révision 2003 de la NAF permettra de distinguer deux sous-ensembles dans cette catégorie : l'édition de logiciels non personnalisés (722A) et le développement de solutions logicielles personnalisées (722C). Les entreprises de la première catégorie sont des éditeurs de logiciels *stricto sensu* et celles de la seconde catégorie des SSII.



(traitement de données⁸). Les SSII constituent donc le cœur des catégories statistiques concernées par l'essor de l'emploi dans les TIC entre 1993 et 2001.

Cette croissance très rapide des effectifs a suscité d'importantes tensions sur le marché du travail à la fin des années 1990, la profession se plaignant de manière récurrente d'une « pénurie de main-d'œuvre ». Durant cette période, s'est ajoutée au développement structurellement très rapide du secteur, une dimension conjoncturelle liée à la concomitance de nombreux chantiers : *bug* de l'an 2000, passage à l'euro, refontes de systèmes d'information liées aux nombreuses opérations de fusions-acquisitions, montée en puissance des ERP⁹, dérégulation des Télécoms, et enfin, bien sûr, avènement d'Internet. Alors que les besoins des clients culminaient, les SSII ont souffert de la forte attraction exercée par les *start-up* sur la main-d'œuvre.

⁸ Les SSII faisant principalement de l'infogérance sont classées dans cette catégorie.

⁹ *Enterprise Resource Planning*. Il s'agit de progiciels de gestion intégrés, c'est-à-dire de logiciels d'entreprise composés de différents modules (production, suivi des commandes, comptabilité, ressources humaines, etc.) assurant de manière intégrée la gestion de l'information dans l'entreprise.

L'augmentation exceptionnelle de l'emploi dans les SSII s'est aussi accompagnée d'un très net mouvement de concentration, comme l'illustre l'analyse de la répartition des effectifs du conseil en systèmes informatiques selon la taille de l'établissement en 1993 et 2001 (cf. **graphique 2**). En 2001, les établissements de 100 salariés et plus représentaient 50 % des effectifs, contre seulement 30 % en 1993 ; et parmi les petits établissements, très nombreux sont maintenant ceux qui appartiennent à un groupe.

Depuis 2001, les SSII rencontrent d'importantes difficultés économiques en raison d'un ralentissement brutal des dépenses informatiques. Il s'agit de la deuxième crise de l'histoire de ce jeune secteur : la première avait eu lieu en 1992-93 et avait marqué une courte pause dans la croissance des effectifs (on estime qu'en 1993 l'emploi total des SSII a diminué). Pour 2002, Syntec-informatique¹⁰ a annoncé une baisse de 3 % du chiffre d'affaires du secteur logiciels et services, plus importante que lors de la précédente crise (- 2 % en 1993), et d'autant plus brutale que le

¹⁰ Syntec-informatique est la chambre patronale des SSII et éditeurs de logiciels.

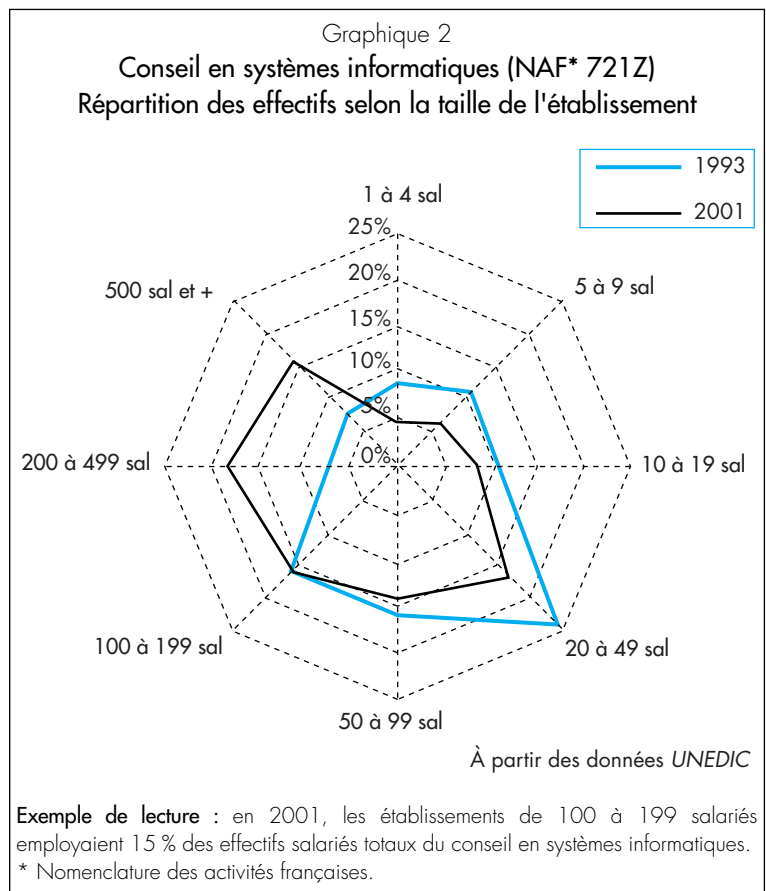
secteur avait enregistré une croissance à deux chiffres entre 1997 et 2001. Les conséquences sur l'emploi sont difficiles à mesurer, les statistiques UNEDIC 2002 n'étant pas disponibles au moment de la rédaction de cet article. En tout état de cause, plusieurs milliers d'emplois ont été supprimés.

Une gestion de l'emploi happée par le court terme

La gestion de l'emploi à court terme demeure une préoccupation constante pour les SSII. En effet, l'essentiel des coûts est constitué par des coûts de main-d'œuvre et un salarié qui n'est pas placé chez un client n'est pas facturable. Or, la concurrence exacerbée réduit les marges, et l'activité est en général fortement dépendante de la conjoncture.

Les SSII sont peu enclines à recourir aux plans sociaux, pour deux types de raisons. Du point de vue des directions d'entreprises, les contraintes qui pèsent sur l'activité imposent des ajustements précis et rapides, incompatibles avec un plan social : la procédure est longue et elle ne permet pas de choisir précisément les salariés licenciés (les SSII souhaitent avant tout se séparer des salariés pour lesquels elles n'ont pas de missions). Mais, plus fondamentalement, les plans sociaux ne font pas partie de la « culture » des SSII. Celles-ci sont très soucieuses de leur image tant auprès de leurs clients qu'auprès des jeunes diplômés qui constituent leur cible privilégiée pour le recrutement (cf. partie II). Et la croissance tendancielle du secteur leur a jusqu'à maintenant permis de ne procéder qu'à des ajustements de l'emploi limités et discrets.

En cas de sureffectif, l'ajustement s'opère traditionnellement de deux manières : d'une part, au plan qualitatif, en orientant les salariés vers les missions disponibles, mêmes si celles-ci ne correspondent pas à leurs attentes ou à leurs compétences ; d'autre part, au plan quantitatif, en gelant les embauches et en comptant sur le fort taux de démission « naturel » (lequel a néanmoins tendance à baisser très fortement en période difficile) pour éroder les effectifs. À l'inverse, lorsque l'activité s'emballe, le problème consiste à recruter une main-d'œuvre à la fois peu



onéreuse et très qualifiée, et de limiter au maximum les départs (qui, cette fois, ont tendance à s'accroître très fortement en raison de la multiplication des opportunités externes pour les salariés).

Cette gestion de l'emploi par à-coups explique que la pyramide des âges et la structure hiérarchique posent d'importants problèmes. Les postes de seniors avec six à dix années d'expérience sont les plus difficiles à pourvoir du fait de la forte rotation de la main-d'œuvre. La situation est d'autant plus délicate qu'il s'agit d'une génération que les SSII auraient dû embaucher en 1992-93 et qu'elles n'ont pas recrutée, en raison des difficultés économiques qu'elles rencontraient à l'époque. Le gel actuel des embauches, qui fait suite à une période où la profession s'est largement plainte de la « pénurie de main-d'œuvre », risque donc de soulever le même type de difficultés dans quelques années.

En outre, l'ampleur inédite de la crise actuelle suscite un infléchissement très dommageable des pratiques d'ajustement de l'emploi. De nombreux témoignages indiquent que les SSII n'hésitent pas à affecter les

« Les SSII constituent [...] le principal débouché des sortants des différentes formations informatiques »

salariés qu'elles souhaitent voir partir sur des missions démotivantes et/ou éloignées de leur domicile, dans le seul but de les inciter à la démission ou de les licencier pour refus de mission. Par ailleurs, les premiers plans sociaux ont fait leur apparition dans le secteur, même s'ils constituent

pour le moment des exceptions.

UN SECTEUR TRÈS OUVERT AUX JEUNES DIPLOMÉS, INFORMATIENS OU NON

D'après l'APEC (Association pour l'emploi des cadres), en 2001, les jeunes diplômés représentaient un peu plus de la moitié des embauches cadres réalisées chaque année par les sociétés de services et d'ingénierie informatique, contre moins du tiers pour les autres secteurs¹¹. Les services informatiques constituent en effet un débouché majeur pour les sortants de formations informatiques, mais également pour un certain nombre de jeunes diplômés non informaticiens. En revanche, les recrutements de travailleurs confirmés en provenance d'autres métiers ou secteurs concernent des cas très spécifiques.

Un débouché majeur pour les sortants des formations informatiques

Les SSII constituent indéniablement le principal débouché des sortants des différentes formations informatiques, si bien que les entrants sur le marché du travail ont souvent l'impression que « dans l'informatique, il n'y a qu'elles qui embauchent des débutants ». Cependant, bien qu'effectivement très ouvertes à ces profils, les SSII tendent de plus en plus à privilégier deux cibles.

D'une part, **les diplômés de niveau bac + 4 / bac + 5**. Aujourd'hui, les SSII cherchent à recruter leurs informaticiens au niveau de formation le plus élevé

possible, moins pour disposer de spécialistes pointus que pour recruter des profils à fort potentiel ; le niveau de diplôme est alors considéré comme un indicateur de l'aptitude à intégrer de nouvelles connaissances.

D'autre part, **les profils à double compétence**. Afin de mettre en relation des clients avec des salariés susceptibles de comprendre leur métier, les SSII apprécient particulièrement les jeunes diplômés en informatique qui ont suivi un double cursus leur permettant de connaître un « métier client ». Cette tendance a d'ailleurs été soulignée par Gallouj et Djellal (2001) pour l'ensemble des services aux entreprises.

Jeunes diplômés non informaticiens : logique de pénurie ou orientation plus structurelle ?

Dans la période de forte croissance de la seconde moitié des années 1990, les SSII ont également recruté un grand nombre de jeunes diplômés non informaticiens. Ces derniers possèdent majoritairement des diplômes de haut niveau (bac + 4 minimum, les bac + 5 formant l'essentiel des recrutés). Deux grands types de population ont été concernés : d'une part, les ingénieurs généralistes ou issus d'autres spécialités et, d'autre part, les diplômés d'école de commerce.

- Parmi les ingénieurs, les généralistes semblent paradoxalement moins nombreux que les diplômés d'autres spécialités que l'informatique : depuis des années, les profils de chimistes et d'agronomes, en particulier, sont très fréquents en SSII ; le décalage entre le nombre élevé de diplômés de ces spécialités et les faibles débouchés qui leur sont offerts dans leur secteur naturel d'insertion explique cette situation. Cette tendance est relativement ancienne : dans les années 1980, les SSII recrutaient déjà ce type de profil. Ces ingénieurs sont généralement formés à l'informatique en deux mois, sous contrat de qualification.
- Si l'origine du recrutement, par les SSII, d'ingénieurs non informaticiens est ancienne, l'embauche de diplômés d'écoles de commerce semble être une tendance beaucoup plus récente, liée en particulier au développement des ERP (*entreprise resource planning*). La mise en place d'un progiciel de gestion intégré nécessite en effet une connaissance globale de l'entreprise que les informaticiens

¹¹ Dans les SSII, on compte environ 80 % de cadres.

« *stricto sensu* » ne possèdent pas. Les diplômés d'école de commerce ne reçoivent pas de formation aussi lourde et technique que les ingénieurs non informaticiens (par exemple, un consultant SAP¹² est formé en deux semaines) car ils sont destinés à exercer des activités plus en amont de la réalisation.

Le recrutement de non-informaticiens a en partie répondu à une logique par « défaut » dans un contexte de « pénurie de main-d'œuvre ». Cependant, selon les responsables patronaux de la profession, une bonne partie de ces recrutements correspond à une tendance lourde, qui n'est pas prête de s'infléchir. C'est en particulier le cas des recrutements de jeunes diplômés d'école de commerce, qui participent du mouvement d'intégration par les SSII de la fonction conseil, en amont de la réalisation. Ces non-informaticiens auraient souvent une vision plus stratégique, plus globale de l'entreprise et possèderaient des capacités d'adaptation supérieures.

Une autre dimension corollaire réside dans la nécessité de recruter des personnes susceptibles de faire office d'interface entre le client, qui exprime ses besoins en termes de « métier », et les informaticiens chargés de la réalisation concrète du projet, qui ne répondent que sur un registre technique. Il est donc indispensable de disposer de professionnels susceptibles de comprendre les besoins du client, de les structurer de manière cohérente, de concevoir l'architecture fonctionnelle qui leur correspond et d'arbitrer efficacement entre les attentes du client et les contraintes techniques pointées par les développeurs. Le besoin de professionnels croît naturellement avec le déplacement de l'activité des SSII vers des prestations de plus en plus globales, donc de moins en moins strictement techniques.

En revanche, les « vrais reconvertis », c'est-à-dire les personnes ayant totalement délaissé le champ de leur formation initiale, sont particulièrement fragilisés par la crise actuelle : leurs emplois sont souvent les premiers menacés et, lorsqu'ils se retrouvent sur le marché du travail, la concurrence des informaticiens de formation les place en queue de la file d'attente vers l'emploi.

¹² *Systeme, Anwendungen und Produkte* - Systèmes, Applications et Produits (de traitement de données). SAP est l'éditeur allemand de l'ERP le plus répandu dans le monde.

Travailleurs expérimentés issus d'autres métiers ou secteurs : des cas spécifiques

Pour les rares recrutements de travailleurs confirmés non informaticiens, la logique est quelque peu différente : c'est leur forte « compétence métier » qui intéresse les SSII, lesquelles les orientent vers le conseil. Cela permet de montrer au client que l'on dispose de professionnels reconnus dans son secteur, qui connaissent parfaitement son activité et sont donc davantage susceptibles de comprendre ses besoins qu'un informaticien « *stricto sensu* », plus enclin à proposer des solutions génériques. Les rares flux entreprises utilisatrices → SSII se concentrent donc largement sur ce type de profils de haut niveau.

En revanche, les SSII recrutent peu d'informaticiens « techniques » en provenance des entreprises utilisatrices. Les DRH (Directions des ressources humaines) allèguent souvent leur manque de « culture service », notamment en termes de rythme de travail et d'adaptabilité. Les informaticiens des entreprises utilisatrices sont parfaitement conscients du fossé qui sépare les normes de travail de leur entreprise de celles qui caractérisent les SSII. Ils savent également que leur qualification est souvent en partie obsolète et/ou spécifique à un environnement particulier et qu'ils risquent donc d'éprouver des difficultés à la valoriser. Ainsi, lorsque l'on observe des mobilités d'informaticiens d'entreprises utilisatrices vers les SSII, *a fortiori* pour les plus de 35 ans, il ne s'agit pas de mobilités *spontanées*, mais de mobilités *provoquées*, voire *contraintes*. C'est le cas lorsque la personne a été victime d'un licenciement ou lorsque son entreprise a externalisé son service en ayant recours à une prestation d'infogérance.

Ce dernier cas est particulièrement intéressant parce qu'on le rencontre de plus en plus avec l'essor du marché de l'infogérance. En effet, dans 15 à 20 % des cas, généralement sur des grands projets, les SSII récupèrent le personnel de leur client. Il s'agit d'une population en moyenne plus âgée que celle des SSII, peu accoutumée au respect de délais stricts et serrés, souvent autodidacte en informatique ou peu diplômée, détenant assez fréquemment des compétences peu valorisables à l'extérieur. En outre, les centres d'infogérance à distance des grandes SSII sont généralement basés à Paris ; cela contraint

fréquemment le personnel « externalisé » à accepter une mobilité géographique s'il souhaite continuer à travailler dans son service. Cette situation est d'autant plus mal vécue qu'il s'agit très souvent de personnes « installées » (famille à charge, logement acheté...).

UNE MOBILITÉ FONCTIONNELLE SOURCE DE COMPÉTENCES

Massivement recruteur de jeunes diplômés sans expérience et de non-informaticiens, le secteur des SSII est pour eux le lieu d'acquisition de compétences opérationnelles qu'ils pourront facilement valoriser par la suite. Mais comment ces compétences s'acquièrent-elles ?

Apprentissage sur le tas plutôt que formation continue

Selon le Céreq, qui se fonde sur l'exploitation des déclarations fiscales 24-83, le taux de participation financière à la formation du secteur « activités informatiques » (code NAF 72) serait de 4 % en 2000¹³ contre 3,2 % pour l'ensemble des secteurs¹⁴. D'après Syntec-informatique, selon leur taille, les SSII consacraient entre 3,5 et 10 % de leur masse salariale à la formation, la moyenne se situant à 5,5 %¹⁵. Les salariés des SSII n'ont pourtant pas l'impression que leurs employeurs les forment autant qu'ils le devraient. Ceci s'explique sans doute en partie par des attentes fortes liées aux spécificités du secteur : dans des entreprises dont le métier consiste à implanter des technologies chez un client qui fait généralement appel à elles parce qu'il ne les maîtrise pas, on imagine que la formation continue occupe une place importante. Force est de constater que, eu égard à cet impératif technologique d'une part, et au coût élevé d'une journée de formation sur les nouvelles technologies d'autre part, l'écart à la moyenne du taux de participation finan-

cière à la formation continue du secteur paraît finalement relativement faible.

L'enquête « mobilité » de l'Apec apporte quelques précisions supplémentaires (Apec, 2002). Ainsi, en 2001, 43 % des cadres du secteur informatique auraient bénéficié d'une formation financée par leur employeur, contre 37 % pour l'ensemble des cadres. Mais paradoxalement, au sein du secteur informatique, ce sont les entreprises utilisatrices qui forment le plus : 44 % de leurs informaticiens ont bénéficié d'une formation, contre seulement 36 % des salariés de SSII, soit pour ces derniers un taux légèrement inférieur à la moyenne des cadres. Le décalage entre le taux de participation financière à la formation – apparemment plus élevé dans les SSII que dans les autres secteurs – et le pourcentage de salariés formés – équivalent à la moyenne de l'ensemble des cadres – s'explique probablement par le coût supérieur des formations aux nouvelles technologies. Cependant, l'indicateur le plus significatif, et qui correspond le mieux à la perception des salariés quant aux formations offertes par leur employeur, est indubitablement le pourcentage de personnes formées ; et,

*« c'est essentiellement
sur le tas [...] que les
salariés des SSII
acquièrent les
compétences dont ils
ont besoin chez le
client »*

de ce point de vue, les SSII ne se distinguent guère.

En outre, s'agissant des contenus, si l'on excepte certaines formations de base dispensées aux non-informaticiens à leur entrée dans l'entreprise, les formations prises en charge par les SSII sont presque systématiquement liées à des besoins à court terme, voire à très court terme (liées à un projet spécifique). Il s'agit souvent de formations de très courte durée, qui permettent

d'acquérir les bases minimales, à charge ensuite pour le salarié de compléter ses connaissances de manière autonome en fonction des besoins de la mission.

Dès lors, c'est essentiellement sur le tas, selon une logique de *learning by doing*, que les salariés des SSII acquièrent les compétences dont ils ont besoin chez le client. La politique des SSII consiste à envoyer le plus rapidement possible le nouvel embauché en mission et à le laisser acquérir les compétences nécessaires par des processus informels au sein du collectif de travail. Souvent, pour les jeunes diplômés, un stage de pré-

¹³ Pas de données plus récentes publiées.

¹⁴ <http://www.cereq.fr/cereq/2483/annee2000.htm#SECTORIELS>.

¹⁵ Cité dans Gallouj et Djellal, 2001, p. 75.

embauche sert de sas, la moindre productivité induite par cette situation étant alors compensée par un coût du travail bien moindre. Néanmoins, en l'absence de facturation particulière de cette main-d'œuvre, on peut considérer que cette formation informelle est indirectement payée par les clients des SSII.

Les SSII comptent donc fortement sur les facultés d'adaptation de leurs salariés ; c'est pourquoi elles privilégient l'embauche d'individus d'une part *très jeunes* et d'autre part *très diplômés*.

Jeunes parce qu'ils sont dans une phase de leur cycle de vie personnel (faibles responsabilités familiales) où il leur est possible d'investir très fortement dans leur travail en jouant sur la perméabilité entre temps professionnel et vie privée.

Diplômés parce que, comme cela a déjà été souligné, un haut niveau de diplôme est censé indiquer d'importantes capacités cognitives et/ou une forte capacité de travail, et donc une certaine facilité à acquérir de nouvelles connaissances.

Chaque mission est une occasion d'apprendre

Dans cette logique de *learning by doing*, chaque mission est potentiellement l'occasion d'acquérir des connaissances concrètes. On retrouve là une idée évoquée par Nicole May (1993) qui, à propos des ingénieurs logiciels, souligne le rapport entre mobilité horizontale et acquisition de la professionnalité. Pour les salariés, il y a à la fois une contrainte forte, celle de devoir se remettre en question et de s'adapter tout en étant pour une grande part livré à soi-même, et une chance, celle de découvrir *in situ* des techniques et des problématiques très variées.

Syntec-informatique présente ainsi les SSII comme « une sorte d'école d'application » : les jeunes ont l'occasion d'y travailler sur divers projets et dans différents secteurs d'activité ; ainsi, ils peuvent acquérir des compétences dans de multiples domaines et affiner leur orientation, prendre le temps de choisir. « Les jeunes sont conscients de cela, même s'ils savent aussi que les utilisateurs paient mieux »¹⁶. Les jeunes feraient donc preuve d'une logique d'in-

¹⁶ Entretien avec Pierre Dellis, délégué général de Syntec-Informatique.

vestissement : ils accepteraient un salaire plus faible (et une charge de travail très importante) en échange de possibilités d'apprentissage.

Pour l'individu, l'enjeu consiste alors à diversifier au maximum les projets sur lesquels il est amené à travailler et à ne pas se laisser enfermer dans un segment sur lequel il est certes devenu très performant mais qui n'a que peu d'avenir. Ceci le conduit parfois à tenter de résister à la pression de son employeur ; chez ce dernier, les besoins immédiats des clients primant parfois sur les possibilités de valorisation à moyen et long terme des compétences acquises par le salarié. Le passage à l'Euro en est un exemple récent : afin de répondre à une demande massive et pressante de leur clients, les SSII ont très largement incité leurs salariés à acquérir des compétences dans ce domaine et à multiplier les missions de ce type ; mais les possibilités de valorisation de ce savoir-faire ont par définition disparu après 2002... Au-delà de cet exemple très spécifique, toute mission de longue durée chez un client sans perspective d'embauche par ce dernier constitue un risque pour le salarié.

LE RÔLE DÉTERMINANT DU MARCHÉ EXTERNE DANS LES CARRIÈRES

Les sociétés de services et d'ingénierie informatique offrent la possibilité d'acquérir en interne un large éventail de compétences opérationnelles grâce à la variété des missions confiées ; mais force est de constater que la reconnaissance et la valorisation de ces compétences dépendent largement du marché externe.

De faibles perspectives de carrière en interne

Le parcours classique au sein d'une grande SSII consiste à commencer par du développement et de l'intégration (programmation et implantation des solutions informatiques) puis à s'orienter vers des fonctions moins techniques : encadrement (chef de projet), conseil, commercial. Pour des problèmes de coût, les SSII doivent impérativement faire évoluer leurs salariés expérimentés vers des fonctions moins

techniques : un salarié expérimenté, donc mieux rémunéré qu'un débutant, doit également être plus rentable ; or, les fonctions les plus techniques sont généralement celles pour lesquelles la valeur ajoutée est la plus faible. Mais dans les SSII, les emplois à responsabilité sont rares. En effet, leur mode de fonctionnement implique une structure hiérarchique dont la base est surdimensionnée : les activités qui constituent la majeure partie de leur chiffre d'affaires nécessitent une main-d'œuvre jeune et relativement bon marché.

Certes, dans les toutes premières années de la carrière, la progression hiérarchique peut apparaître relativement rapide. Mais, d'une part, cela concerne uniquement les plus diplômés – pour les personnes embauchées à un niveau de diplôme inférieur à bac + 4 (voire bac + 5), les perspectives d'évolution, même à court terme, sont très faibles. D'autre part, l'accroissement du niveau de responsabilité est parfois en partie factice : un ingénieur peut assez facilement se retrouver chef de projet en trois ou quatre ans, mais il est fréquent que son titre ne corresponde pas au contenu réel de l'emploi occupé. Limitées à la fois par des contraintes de coûts et par le nombre restreint de postes à forte valeur ajoutée, les grandes SSII sont ainsi parfois tentées de retenir leurs salariés en leur faisant miroiter des évolutions de carrière fondées sur la seule modification des intitulés de leurs postes.

Au sein des petites SSII, les opportunités de carrière en interne sont encore plus restreintes, les projets qui leur sont confiés étant de moindre envergure. De surcroît, elles ont tendance à travailler davantage en régie ; or, dans ce type de prestation, les postes à responsabilité sont naturellement moins nombreux et en général occupés par des salariés de l'entreprise cliente.

Compte tenu de la faiblesse des possibilités de carrière interne, les augmentations salariales sont réservées aux salariés qui savent « se vendre ». Mais encore faut-il avoir des arguments et, de ce point de vue, la référence au marché externe est primordiale : pour être crédibles, les prétentions salariales doivent s'appuyer sur des références au marché pour le même type de poste ; et pour bénéficier d'une augmentation réellement substantielle, il est courant de pratiquer le « chantage à la démission » sur la base d'une proposition extérieure. Les informaticiens des SSII sont en général très bien informés des possibilités offertes par le marché externe : par la nature même de leur métier,

ils sont capables de mobiliser de façon optimale les outils d'information qu'Internet leur propose ; ils sont ainsi au fait des compétences les plus recherchées et des salaires correspondants.

Attendre que les salariés réclament avec force la reconnaissance de leurs compétences permet aux SSII de les rémunérer au plus juste. D'une part, la crainte de certains de mettre leur démission en jeu peut les conduire à accepter d'être sous-rémunérés : les SSII ne cèdent au « chantage salarial » que si le salarié leur est indispensable, et ce dernier prend donc un risque important s'il met en jeu sa démission. D'autre part, s'aligner si besoin est sur les propositions externes permet de ne pas payer les compétences au-dessus du prix du marché. Cette stratégie n'est d'ailleurs pas sans rappeler certaines pratiques commerciales à destination des consommateurs (« si vous trouvez moins cher ailleurs, le magasin vous rembourse la différence »).

Les spécificités du marché interne préparent les salariés à la mobilité externe

Cependant, il existe également un risque important pour les SSII, car, pour leurs salariés, la mobilité externe n'est pas aussi traumatisante qu'elle peut l'être dans d'autres secteurs. En effet, elle n'est pas d'une nature très différente de la mobilité interne d'une mission à une autre. À l'exception de certaines prestations (notamment dans l'infogérance), la plupart des missions se déroulent chez le client et seules les personnes ayant un niveau hiérarchique très élevé disposent d'un bureau dans les locaux de la SSII. Les salariés ne se rendent au siège que pour des réunions ponctuelles, certaines formations, et lors des périodes d'intercontrat¹⁷. Ils n'éprouvent donc souvent qu'un faible sentiment d'attachement à l'égard de leur entreprise. Quand leurs missions sont de courte durée, ils ont l'impression d'être des « mercenaires » ; quand elles sont de longue durée, le sentiment d'attachement se développe essentiellement vis-à-vis de l'entreprise cliente.

¹⁷ Mais les salariés en intercontrat restent fréquemment chez eux, en étant simplement joignables. Ils ne passent au siège que très ponctuellement.

En conséquence, le départ de la SSII ne suscite pas de réticences eu égard à la faiblesse de l'investissement personnel consenti dans la structure. Cet investissement peut par contre être relativement fort chez le client, d'où une transition facilitée dans le cas d'un départ chez ce dernier. En outre, dans le cas où le nouvel employeur n'est pas un ancien client, les informaticiens des SSII sont capables de s'adapter rapidement à un nouvel environnement de travail puisqu'il s'agit là de l'essence même de leur métier. Ainsi, il est tout à fait significatif que, dans le secteur, on emploie l'expression « passer en fixe » lorsqu'on est embauché par une entreprise utilisatrice : les individus ont réellement l'impression de changer d'employeur à chaque mission.

La rotation de main-d'œuvre, mode de régulation de l'emploi ou dysfonctionnement ?

Le taux de rotation de la main-d'œuvre est très élevé dans le secteur. C'est la conséquence à la fois des faibles perspectives de carrière interne offertes par les SSII, et de la bonne connaissance que possèdent les salariés des opportunités externes. Ce taux de rotation est néanmoins difficile à évaluer avec précision. On dispose de deux sources différentes : d'une part, l'enquête « mobilité » de l'Apec, qui est une enquête générale sur la mobilité des cadres fondée sur un sondage auprès de 3 000 individus, dont un peu plus de 300 informaticiens d'entreprises utilisatrices et de SSII ; d'autre part, l'enquête Oberthur¹⁸, qui utilise un panel de 80 SSII¹⁹, ne se limite pas aux cadres (mais, rappelons-le, 80 % des effectifs des SSII sont cadres) et traite à la fois des rémunérations et de la rotation de la main-d'œuvre.

Selon les deux enquêtes, la rotation de la main-d'œuvre dans les SSII a culminé au premier trimestre 2001. D'après l'enquête « mobilité » de l'Apec, la proportion de cadres de SSII « ayant changé d'entreprise » était à cette date de 18 %, soit le double de la population cadre dans son ensemble (Apec, 2002). L'enquête Oberthur indiquait quant à elle un « taux de

démission » de 19,6 %²⁰.

Le taux de rotation de la main-d'œuvre revêt une forte dimension conjoncturelle : il augmente

lorsque le marché du travail se tend et diminue quand les opportunités d'emploi se raréfient. Ainsi, depuis le premier trimestre 2001, la mobilité a très fortement chuté : les enquêtes 2002 de l'Apec et d'Oberthur indiquent respectivement un taux de « changement d'entreprise » de 14 % et un « taux de démission » de 8,6 %²¹. Néanmoins, la fluctuation conjoncturelle s'opère autour d'une tendance haute : dans tous les cas, le taux de rotation de la main-d'œuvre des SSII reste au moins deux fois supérieur à la moyenne cadre, tous secteurs confondus.

Le taux de rotation de la main-d'œuvre décroît nettement avec le niveau d'expérience et de responsabilité. Il est « tiré » vers le haut par les salariés les plus jeunes, même s'il reste relativement élevé pour les autres catégories. L'essentiel de la rotation de main-d'œuvre se situe en-deçà de quatre à cinq ans d'ancienneté en emploi. Une fois ce « cap » franchi, elle décroît très fortement.

Conjuguée à l'embauche massive de jeunes diplômés, la tendance à « passer en fixe » au bout de quelques années explique que le secteur soit majoritairement constitué de jeunes, malgré un développement qui date de plus de vingt ans. Ainsi, dans les SSII, la moyenne d'âge est de trente-deux ans, alors qu'elle est de presque quarante ans pour les informaticiens des entreprises utilisatrices.

Les SSII acceptent relativement facilement la « fuite » de leurs salariés vers les entreprises utilisatrices. Lorsque l'entreprise qui débauche le salarié est un client de la SSII, cette dernière a la possibilité de faire jouer la clause de non-sollicitation de son personnel, souvent incluse dans les contrats. Dans la pratique, des accords interviennent très fréquemment, la société de service bénéficiant alors d'indemnités

« 80 % des effectifs
des SSII sont cadres »

¹⁸ Oberthur Consultants est un cabinet de conseil en rémunération.

¹⁹ On fournit ici les échantillons des enquêtes 2002.

²⁰ Ce chiffre doit couvrir la quasi-totalité des « changements d'entreprise » puisque, en SSII, 84 % de ceux-ci sont à l'initiative du salarié (cf. Fondeur et Sauviat, 2002, p. 16).

²¹ On le voit aussi bien en niveau qu'en évolution, les résultats des deux enquêtes ne sont guère cohérents entre eux. Pour les SSII, la source la plus fiable est probablement l'enquête Oberthur qui sert de référence à la profession.

financières ou de contrats commerciaux de « compensation ».

Les SSII ne cherchent pas non plus à retenir les salariés par des voies indirectes, et notamment par des systèmes de fidélisation de la main-d'œuvre fondés par exemple sur l'épargne salariale ou l'octroi de *stock-options* : ce type de dispositifs y est très peu répandu.

La mobilité vers les entreprises utilisatrices est considérée comme normale par Syntec-informatique, qui reconnaît que le rythme de travail est très élevé dans la profession et que « *c'est un métier de jeune* ». Les sociétés de service savent également qu'elles forment la majorité des professionnels du secteur informatique ; elles jouent largement sur l'identité ainsi créée à des fins commerciales : un ancien salarié en poste dans une entreprise utilisatrice est un prescripteur potentiel. Enfin, les SSII sont très attentives à la structure de leur coûts ; en effet, rares sont les missions qui nécessitent le niveau d'expertise de salariés très expérimentés et permettent de dégager une marge sur cette main-d'œuvre, par définition bien mieux rémunérée que les jeunes recrues.

Cependant, avec la montée en gamme des prestations offertes par les grandes SSII, une tension apparaît entre un modèle économique « traditionnel » de l'assistance technique, qui repose sur une main-d'œuvre jeune et bon marché, et un modèle économique à plus haute valeur ajoutée (conseil notamment), qui requiert au contraire une main-d'œuvre expérimentée. Pour les SSII, l'enjeu consiste donc, d'une part, à détecter rapidement les « talents » qu'elle souhaite conserver et, d'autre part, à instaurer un système permettant de fidéliser ces hauts potentiels tout en maintenant une rotation importante sur les profils moins intéressants. Mais, compte tenu de leur taille et des très fortes pressions de court terme qui pèsent sur leur gestion de l'emploi, les SSII sont rarement en mesure de mettre en place des processus de détection efficaces et d'appliquer la règle du « *up or out* »²² chère aux sociétés de conseil en management.

²² Que l'on peut traduire par « être promu ou sortir ». Dans les grandes entreprises de conseil, la gestion des ressources humaines est fondée sur la culture de la performance à tous les niveaux. Elle consiste d'une part à sélectionner et à faire progresser les meilleurs (« *up* »), et d'autre part à pousser les autres de manière plus ou moins « douce » vers la sortie (« *out* »). Cette pratique s'appuie sur une évaluation constante du consultant par ses pairs et sur un système de tutorat qui n'est pas sans rappeler le compagnonnage (Fondeur et Sauviat, 2003-b).

UN MARCHÉ DU TRAVAIL ATYPIQUE AU REGARD DES THÉORIES TRADITIONNELLES

Les processus de mobilité décrits dérogent largement aux schémas théoriques traditionnels et invitent à se référer à un « marché de compétences » plutôt qu'à un « marché professionnel ».

Mobilité et qualification dans les théories traditionnelles du marché du travail

En France, l'une des références centrales de l'économie du travail est la typologie ternaire distinguant « marché interne », « marché professionnel » et « marché non organisé »²³. L'intérêt de cette typologie réside davantage dans sa fonction heuristique que dans sa capacité de catégorisation. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'essayer de faire rentrer les observations empiriques dans l'une des trois « cases », mais d'analyser le marché du travail à travers le prisme de cette modélisation théorique. Cette dernière permet en effet de synthétiser la façon dont les économistes ont jusqu'ici pensé l'articulation entre la *nature de la qualification* et le *type de mobilité* des travailleurs qui lui est associée. Trois idéaux-types sont ainsi traditionnellement distingués.

Lorsque la *qualification est spécifique* à l'entreprise dans laquelle elle est utilisée, aussi bien le salarié que l'employeur ont intérêt à stabiliser la relation d'emploi. La mobilité *externe*, qu'elle soit volontaire ou non, est donc réduite pour les travailleurs détenant ce type de qualification. En effet, d'une part le salarié a peu de chances de trouver un emploi de niveau comparable à l'extérieur et, d'autre part, l'employeur ne souhaite pas perdre l'investissement qu'il a concédé en formant le salarié²⁴. La forme de mobilité

²³ L'histoire de cette typologie est complexe : il s'agit d'une synthèse de travaux très divers (en particulier Kerr, 1995 ; Becker, 1964 ; Doeringer et Piore, 1971 ; Maurice, Sellier et Silvestre, 1982 ; Eyraud, Marsden et Silvestre, 1990 ; Marsden, 1991). Sa structuration est analysée en détail dans Fondeur, 2001, chapitre 3.

²⁴ Cet investissement peut correspondre à un coût direct dans le cas d'une formation formalisée ou à un coût indirect dans celui d'une formation sur le tas (pendant cette période, la productivité du travailleur est inférieure à son taux de salaire et/ou les processus informels d'apprentissage font baisser la productivité du collectif dans lequel il est intégré).

privilegiée est donc la mobilité *interne verticale*. Le « marché » du travail est alors limité à l'entreprise elle-même, d'où le terme de « **marché interne** ».

Lorsque *la qualification est générale*, c'est-à-dire susceptible d'être valorisée dans plusieurs entreprises, la relation d'emploi n'est pas caractérisée par une inertie aussi forte. Dès lors, deux cas de figure se présentent :

– Si le niveau de qualification est élevé, le bon fonctionnement du marché du travail suppose qu'il soit organisé autour de *professions* garantissant la qualité et la transférabilité de la qualification, d'où le terme de « **marché professionnel** » ;

– Si le niveau de qualification est faible, le marché du travail n'a pas besoin de système de régulation pour fonctionner, d'où le terme de « **marché non organisé** ».

Ces trois types de marché du travail sont caractérisés par des modes de formation de la main-d'œuvre et des enjeux syndicaux très différents.

- Dans un marché interne, la formation de la main-d'œuvre est propre à l'entreprise et peut se réaliser sur le tas ou selon un processus formalisé. À l'embauche, la *spécialité* du diplôme des travailleurs n'a qu'une importance relative ; en revanche, le *niveau* de diplôme peut être perçu comme le signal de l'aptitude à intégrer des connaissances nouvelles et être retenu comme un critère d'embauche essentiel, surtout dans les entreprises où la polyvalence fonctionnelle est valorisée. Durant la période de formation interne, le salaire ne subit pas de décrochage particulier, malgré la moindre productivité du salarié, l'entreprise récupérant cet investissement par la suite *via* des augmentations salariales inférieures aux gains de productivité.

Le syndicalisme est très présent au sein de l'entreprise, en raison de la stabilisation des collectifs et de la limitation de l'espace de mobilité. La grille de classification des emplois et les règles collectives régissant les augmentations salariales et les carrières constituent un enjeu essentiel de la négociation.

- Dans un marché professionnel, la standardisation de la qualification des individus est essentielle, ce qui implique la mise en place d'un tronc commun suivi par tous les travailleurs avant leur entrée dans la vie professionnelle. La standardisation des emplois étant le corollaire de celle des qualifications, les

savoirs et techniques acquis sur le tas sont transférables. Dès lors, le mode de formation le plus efficient est un système d'apprentissage fondé sur l'alternance de formations dispensées dans un cadre scolaire et de situations de travail en entreprise. Durant cette période de formation, un décrochage salarial permet de compenser la moindre productivité des apprentis ; ces derniers participant ainsi indirectement au financement de leur formation.

Le niveau pertinent de présence syndicale est la profession (syndicalisme de métier). Le rôle de la régulation par les partenaires sociaux est essentiel pour garantir la qualité de la formation et éviter que les apprentis, moins rémunérés, ne soient utilisés comme main-d'œuvre bon marché : individuellement les entreprises ont intérêt à lésiner sur la formation (en comptant sur l'effort de formation des autres) ; cependant, elles ont collectivement intérêt à disposer d'une main-d'œuvre à qualification élevée et standardisée.

- Dans un marché non organisé, la qualification des emplois est faible ; en conséquence, celle des travailleurs est également faible ou non valorisée. Ni les entreprises ni les travailleurs n'ont intérêt à investir dans la formation.

Le syndicalisme est très peu développé, les travailleurs ne disposant d'aucun pouvoir de négociation lié à leur qualification. Il n'existe pas de règles collectives régissant le marché ; ce dernier se rapproche donc de l'idéal de « concurrence parfaite » véhiculé par la théorie économique néoclassique.

Des processus qui dérogent aux schémas traditionnels

La typologie ternaire classique repose sur la notion de « qualification » ; en effet, sur les marchés qualifiés, les qualités professionnelles²⁵ requises en emploi font l'objet de régulations collectives, soit au niveau de l'entreprise (marchés internes), soit au niveau de la profession (marchés professionnels).

²⁵ « Qualités professionnelles » est ici un terme générique recouvrant aussi bien les « qualifications » que les « compétences ». Nous l'utilisons quand nous souhaitons maintenir une certaine indétermination dans l'exposé.

Dans le secteur des SSII, les qualités professionnelles sont accumulées au cours du parcours que chaque individu construit de manière plus ou moins chaotique en fonction d'une part de sa stratégie personnelle et d'autre part des opportunités de missions et d'emplois. Les individus sont en position d'être les architectes de leur propre carrière et n'hésitent pas à quitter une entreprise pour une autre, persuadés que cette mobilité est « payante » en termes de carrière. Par définition, les qualités professionnelles ainsi acquises n'ont pas un caractère systémique : elles ne forment pas un tout cohérent ; il s'agit davantage d'un panel de compétences diverses tirées d'expériences ponctuelles. En l'absence d'organisation professionnelle de type syndicat de métier, seule la réputation des entreprises où elles ont été acquises garantit la valeur de ces compétences. Ainsi, le processus d'accumulation des savoirs ne s'apparente en rien à l'apprentissage – très encadré et débouchant sur une certification – tel qu'on le rencontre dans les marchés professionnels. La notion de « qualification », qui suppose une standardisation des qualités professionnelles, n'est donc pas adaptée.

« les SSII placent les carrières de leurs salariés sous le règne de la concurrence et des rivalités internes »

Certes, il existe un pré-requis très important en termes de niveau de diplôme. Mais il valide moins une qualification professionnelle qu'il ne sert de filtre pour le recrutement. Il est gage non seulement d'une importante capacité de travail, mais aussi de grandes facultés d'ap-

prentissage. On retrouve donc là un trait des marchés internes, où le diplôme sert à mesurer l'aptitude à être formé et à évoluer en interne. L'autre caractéristique commune réside dans la nature externe de cette certification, délivrée par le système éducatif général.

En revanche, il n'existe aucune régulation collective qui assure la sécurité de l'emploi, voire protège les professionnels des SSII des fluctuations du marché. Les marchés internes ont été organisés pour soustraire les salariés à la concurrence et aux ajustements marchands dans le contexte de la croissance fordiste ; au contraire, les SSII placent les carrières de leurs salariés sous le règne de la concurrence et des rivalités internes. Les possibilités de carrière y sont très

restreintes, et pour progresser, il faut non seulement être bon, mais aussi savoir « se vendre », voire utiliser à bon escient la menace d'une démission.

Toutefois, les SSII compensent l'absence de garantie d'emploi et de carrière en offrant au salarié qui s'engage totalement à leur service la possibilité de se constituer un « portefeuille de compétences » aisément transférables et valorisables sur le marché externe, lui permettant ainsi de développer sa propre « employabilité ». Les SSII sont donc toujours en position d'attirer les jeunes diplômés sans pour autant avoir à assumer le coût de leur formation initiale : les salaires d'embauche des débutants sont relativement faibles ; cela peut s'interpréter, à l'instar de l'apprentissage, comme une contribution indirecte au financement de leur formation sur le tas.

On pourrait considérer les marchés du travail des SSII comme des « marchés non organisés » *qualifiés* du fait de la très forte mobilité externe et de l'absence de régulation collective de l'acquisition et de la valorisation des qualités professionnelles. Ainsi, il est frappant de constater l'existence d'une *professionnalité* très forte, fondée sur des compétences de haut niveau, reconnues et aisément transférables, et l'absence de *profession* au sens fort du terme, c'est-à-dire d'organisation corporative des métiers visant d'une part à codifier les savoirs requis et à garantir leur détention par un système de qualification et d'autre part à faire valoir collectivement les intérêts de la communauté professionnelle. Cependant, les régularités observées dans les pratiques des entreprises et les parcours des individus génèrent des règles qui, bien qu'informelles, sont connues de tous, et particulièrement bien intériorisées. On serait donc davantage porté à évoquer des « marchés professionnels » *informels* que des « marchés non organisés » *qualifiés*.

Toutefois, par rapport à l'idéal du marché professionnel, l'articulation entre mobilité et qualités professionnelles se présente différemment.

– Sur un marché professionnel, la standardisation de la qualification des individus d'une part et des emplois d'autre part, permet la forte mobilité horizontale. On a donc une relation qualification → mobilité.

– Sur le marché du travail des SSII, on observe en quelque sorte le contraire puisque la compétence se forme *via* la polyvalence liée à la mobilité. La confrontation des individus à des situations de travail

non standardisées crée la compétence. On a donc une relation mobilité → compétence.

Finalement, le marché observé présente trop de spécificités pour être rapproché d'une des catégories usuelles. Nous préférons donc introduire le concept de « **marché de compétences** », en définissant ce dernier à partir des deux éléments suivants :

1. Les qualités professionnelles parce qu'intrinsèquement liées à la personne, multiformes et évolutives, ne forment pas un corpus de connaissances stabilisé. Elles doivent donc être acquises sur le marché même, sur le tas, par la multiplication des expériences professionnelles.
2. La reconnaissance et la valorisation des qualités ainsi acquises dépend largement de la capacité des individus à « se vendre » soit au sein du marché interne de leur entreprise, soit sur le marché externe.

L'existence d'un marché professionnel repose sur une certaine permanence des savoirs, pour permettre la formalisation et la standardisation des qualifications correspondantes. Un tel marché ne s'est pas formé dans le service informatique, probablement en l'absence de cette permanence relative. Cette carence peut faire l'objet de deux hypothèses aux enjeux très différents. La première met l'accent sur le rôle moteur de la technologie, la seconde relativise au contraire son impact. Toutes deux mettent néanmoins en évidence la nécessité de penser la polyvalence ou, plus précisément, l'adaptabilité, comme étant le cœur même de la compétence.

Hypothèse 1 : déterminisme technologique. L'évolution technologique très rapide aurait pour conséquence d'une part de rendre très difficile la mise en place de qualifications standardisées et stables²⁶ et d'autre part de faire de la faculté d'adaptation aux nouvelles technologies une variable essentielle de la professionnalité des salariés des SSII.

Hypothèse 2 : degré de diffusion de l'informatique dans le système productif. L'informatique se serait

²⁶ Cette hypothèse renvoie à l'argument avancé par Syntec-informatique pour justifier l'absence d'emplois repères dans la convention collective du secteur, dont la grille est fondée sur des critères classants ayant trait à l'expérience, à l'autonomie et au degré de responsabilité, mais elle ne fait aucune référence à des compétences techniques. Selon Syntec, la mise en place d'emplois repères impliquerait une renégociation annuelle pour tenir compte de l'évolution technologique.

tellement banalisée que l'on aurait de moins en moins besoin de techniciens et de plus en plus besoin de personnes susceptibles de comprendre les besoins spécifiques de clients très divers. En d'autres termes, l'adaptabilité à des « besoins client » très hétérogènes serait ici en jeu, davantage que l'adaptabilité à des techniques mouvantes.

Ces hypothèses sont plus complémentaires qu'exclusives mais notre étude nous conduit à accorder plus d'importance à la seconde. Traiter ici de métiers liés aux technologies de l'information ne doit pas pour autant nous enfermer dans une vision techniciste de la question. Dans de nombreux cas, les savoirs acquis sont transférables dans la mesure où ils relèvent moins de savoirs techniques ou spécialisés que de savoirs transversaux, de compétences génériques ou comportementales. Les savoirs techniques évoluent très vite et sont donc rapidement obsolètes ; en revanche, les éléments de personnalité, les qualités de communication, d'écoute, d'adaptabilité, de même que les capacités d'encadrer une équipe, de transmettre son savoir et de mener un projet à terme sont autant d'atouts mobilisables à l'extérieur, soit dans des entreprises similaires, soit dans des entreprises clientes.

* *
*

Dans les services informatiques aux entreprises, la mobilité est un élément clé dans l'acquisition et la valorisation des compétences. D'une part, la multiplication des missions et des emplois joue, grâce à l'apprentissage sur le tas, un rôle majeur dans la constitution de la professionnalité. D'autre part, changer d'employeur – ou menacer de le faire – est souvent le seul moyen efficace pour faire reconnaître les compétences développées au sein d'une SSII. Pour beaucoup de jeunes diplômés, ce secteur constitue une étape importante de leur carrière avant d'intégrer une entreprise utilisatrice. Grâce à la variété

« Grâce à la variété
des missions
proposées, ils [les
jeunes] peuvent à la
fois affiner leur
orientation et
constituer un important
portefeuille de
compétences »

des missions proposées, ils peuvent à la fois affiner leur orientation et constituer un important portefeuille de compétences. Nous introduisons donc le concept de « marché de compétences » pour décrire ce fonctionnement particulier où la mobilité d'une part engendre des compétences et d'autre part permet de les faire reconnaître. Loin de se cantonner aux seules SSII, les « marchés de compétences » s'étendent probablement à un vaste ensemble de prestataires de services qualifiés aux entreprises. En effet,

nombre de ces structures s'appuient sur une main-d'œuvre jeune et sans cesse renouvelée ; celle-ci cherchant, par la multiplication des expériences, à développer un panel de compétences valorisables ensuite dans un espace de mobilité très large. L'identification des mécanismes qui régissent ces marchés du travail représente un enjeu d'autant plus important que ces secteurs sont en fort développement et sont souvent considérés comme les laboratoires des nouvelles normes d'emploi des cadres. ■

Bibliographie

Apec (2002), *Enquête Mobilité 2002*, 60 p.

Becker G. S. (1964), *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York, 186 p.

Cancé R. (2001), « Les technologies de l'information et de la communication : emploi en forte hausse », *Premières Synthèses*, n° 28.2, 11 p.

Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, seconde édition avec nouvelle introduction, 1985, M.E. Sharpe, New York, XXXV + 212 p.

Eyraud F., Marsden D., Silvestre J.-J. (1990), « Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France », *Revue Internationale du Travail*, vol. 129, n° 4, pp. 551-569.

Fondeur Y. (2001), *Insertion professionnelle des jeunes et cycle économique. Réflexion sur les temporalités pertinentes dans l'analyse de l'emploi des jeunes*, Thèse de sciences économiques, université Paris I, 451 p.

Fondeur Y., Sauviat C. (2002), *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux TIC*, Document d'étude Dares, 116 p.

Fondeur Y., Sauviat C. (2003-a), « Technologies de

l'information : normes d'emploi et marché du travail », *Premières Synthèses*, n° 13.2, 8 p.

Fondeur Y., Sauviat C. (2003-b), « Le conseil en management : un secteur "école" ? », *Travail et Emploi*.

Gallouj C., Djellal F. (2001), *Emploi, formation et qualification dans les services aux entreprises*, Rapport pour le secrétariat d'État aux PME, au Commerce et à l'Artisanat, pagination multiple.

Kerr C. (1954), « The Balkanisation of Labor Markets », in Bakke E. W. ed., *Labor Market Mobility and Economic Opportunity*, MIT Press, Cambridge (Mass.), pp. 92-110.

Marsden D. (1991), « Action syndicale et structure des marchés du travail », *CFDT-Aujourd'hui*, n° 102, pp. 43-56.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 382 p.

May N. (1993), « La mobilité professionnelle des ingénieurs logiciels », *Cahiers du GIP-MI*, n° 64, 84 p.

Simula P., Roualdes D. (2002), « Les prestataires de services informatiques », *Céreq-Bref*, n° 189, 4 p.

Résumé

Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences »

Par Yannick Fondeur et Catherine Sauviat

Dans les sociétés de service et d'ingénierie informatique (SSI), les jeunes diplômés font leurs armes avant de se diriger, pour la majorité d'entre eux, vers les « entreprises utilisatrices ». En multipliant les missions et les emplois dans les services informatiques, ils acquièrent sur le tas des compétences qu'ils savent largement transférables. Mais la reconnaissance et la valorisation de celles-ci dépendent de leurs capacités à « se vendre » et à risquer la mobilité. Ces caractéristiques, combinées à l'absence de régulation formelle du marché du travail, conduisent à qualifier ce système de mobilité de « marché de compétences » plutôt que de « marché professionnel ».

Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA

Dirección: Juan J. Castillo, Santiago Castillo.

Consejo de Redacción: Arnaldo Bagnasco, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Daniel Cornfield, Michel Freyssenet, Enrique de la Garza, Juan Manuel Iranzo, Ilona Kovács, Marcia de P. Leite, Ruth Milkman, Alfonso Ortí, Andrés Pedreño, Ludger Pries, Helen Rainbird, José M.^a Sierra, Agnes Simony, Jorge Uría, Fernando Valdés Dal-Re, Imanol Zubero.

Número 47 (invierno de 2002/2003)

Mujeres al final de la cadena

Juan José Castillo y Pablo López Calle, Mujeres al final de la cadena. El entorno productivo de VW-Navarra

Julio A. Fernández Gómez, El peonaje femenino en la industria de material eléctrico y electrónico durante el franquismo

Josep Banyuls, Ernest Cano, Jose Vicent Picher y Amat Sánchez, Empleo informal y precariedad laboral: las empleadas de hogar

J. P. Pérez Sanz, Exclusión laboral en América Latina: viejas y nuevas tendencias

Ramón Alós Moner, Empleo y relaciones laborales en las empresas españolas en Marruecos

Redacción: Revista *Sociología del Trabajo*
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Universidad Complutense
Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Edición y administración: Siglo XXI de España Editores, S. A.
Príncipe de Vergara, 78 - 2.ª dcha. 28006 Madrid
Teléfs. 91 562 37 23 - 91 561 77 48. Fax: 91 561 58 19
E-mail: sigloxxi@sigloxxieditores.com

Suscripciones

Mundi-Prensa Libros, S. A.
Castelló, 37. 28001 Madrid
Telf.: 91 436 37 01
Fax: 91 575 39 98
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es

Anual (3 números)

España: 31 € (5.158 ptas.);
(núm. suelto: 12 €) (1.997 ptas.)
Europa: 35 € (5.824 ptas.);
Resto del mundo: 46,25 € (7.695 ptas.)
Correo aéreo: 87,51 € (14.560 ptas.)