

LES PRATIQUES DE GRH DANS LES ENTREPRISES INNOVANTES: UNE COMPARAISON ALLEMAGNE / FRANCE / PAYS-BAS

*EVERAERE CHRISTOPHE**, *MÉRIGNAC OLIVIER***

Résumé. Cet article vise à présenter les résultats d'une comparaison internationale destinée à étudier les pratiques de gestion des ressources humaines dans des entreprises soumises à la double contrainte de l'innovation et d'une pénurie de main d'œuvre. La perspective internationale (Allemagne - France - Pays-Bas) permet, quant à elle, de repérer si un problème identique (la performance d'entreprises produisant beaucoup de valeur ajoutée dans un contexte de ressources rares) génère des réponses convergentes ou non. Cinq aspects de la GRH des sociétés de services informatiques sont ici abordés dans une perspective exploratoire et comparative: le recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail et les relations sociales.

INTRODUCTION

La part des activités de services en général, et celle des services intermédiaires aux entreprises en particulier, progresse depuis de nombreuses années dans le tissu économique et social (INSEE, 2000; Blonde et Aguer, 2000; Teboul, 2000). Afin de contribuer à la connaissance dans ce domaine en intégrant les contraintes concurrentielles, les phénomènes d'innovation et la problématique des difficultés de recrutement (Coutrot, 2000), nous avons choisi d'étudier des sociétés de services informatiques à activités complexes et à forte valeur ajoutée que sont les sociétés de conseil en système informa-

* Centre de recherche de l'IAE, Université Lyon 3.

** Centre de recherche de l'IAE, Université Lyon 3, 15, Quai Claude Bernard – 69007 Lyon
Tel: 04 78 78 71 58— e.mail: merignac@univ-lyon3.fr

tique (entreprises classées dans le groupe 721 de la nomenclature des activités françaises), et les sociétés de réalisation de logiciel (NAF 722).

Notre intérêt pour ce secteur d'activités est conforté par d'autres études qui placent le secteur 721 en tête pour la «qualité» des emplois de services (le secteur 722 est aussi bien placé); qualité mesurée par le niveau de qualification, la stabilité des contrats de travail, la mobilité (volontaire) des salariés et le niveau médian des rémunérations (Cases et Missegue, 2000).

L'analyse a porté sur trois pays européens: l'Allemagne, la France et les Pays-Bas. Ceci conformément à la demande émise par le financeur de la recherche (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, dans le cadre du programme «Travail») de comparer les pratiques avec des pays d'Europe du Nord. L'intérêt de cette démarche comparative est de repérer si un problème relativement identique dans un secteur donné génère des réponses semblables ou non au niveau des pratiques de GRH en général et des pratiques de recrutement en particulier dans les entreprises de différents pays. Pour mener à bien cette étude comparative, nous avons noué des collaborations avec des équipes de recherche étrangères implantées dans les pays en question: l'*Institut Arbeit und Technik*, basée à Geselkirchen, pour l'Allemagne; et l'*Economische Instituut / CIAV*, basée à Utrecht, pour les Pays-Bas

L'objectif de cet article est essentiellement exploratoire. Il vise à rendre compte, à expliquer et interpréter certaines pratiques de GRH dans un secteur d'activité quantitativement marginal (un très faible pourcentage de la population active y est employé: 1 % en moyenne dans les trois pays pour l'ensemble du secteur 72: activités de services informatiques), mais qui connaît des particularités fortes susceptibles de se répandre dans d'autres pans de l'économie: actifs humains au cœur de la production de valeur pour l'entreprise, ressources humaines qualifiées et rares, difficultés de recrutement et de fidélisation (20 % de rotation en France selon l'APEC en 2000¹), rapidité d'obsolescence des connaissances en raison de l'innovation permanente que connaissent les techniques informatiques (notamment du fait d'Internet), rémunérations élevées et individualisées en dépit d'un travail souvent collectif.

Méthodologie

Cette étude a été menée en trois temps:

⇒ Etude quantitative du **secteur** des services informatiques dans chaque pays: importance et dynamisme du secteur; nombre et taille des entreprises; profil des salariés: âge, sexe, qualification; types d'emplois.

⇒ Etude par **monographie** du fonctionnement de 12 sociétés de service informa-

1. Le retournement de conjoncture généralisé n'a pas épargné le secteur informatique puisque le turnover est descendu à 10 % dans ce secteur fin 2001. A. Reverchon, «Le *bug* de l'emploi contamine les sociétés d'informatique», *Le Monde Emploi*, 4 décembre 2001.

tique de taille contrastée² (4 par pays) en suivant une trame d'investigation commune : quelle *stratégie* (formes de croissance, avantage concurrentiel, externalisation, etc.); quelle *organisation* de l'entreprise, de la «production» et du travail; quelle *gestion des ressources humaines* (types d'emploi, recrutement, rémunération, formation, conditions de travail, relations sociales)? Dans chaque entreprise, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de la direction, de membres de l'encadrement et de salariés «opérationnels». La grille des entretiens était commune aux trois pays et les entretiens ont été menés par les chercheurs eux-mêmes pendant l'année 2000.

⇒ **Comparaison** des pratiques inter-entreprises et inter-nationales: quelles similitudes et quelles divergences dans les pratiques des entreprises, et comment les interpréter?

PRÉSENTATION DES 12 ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON

PAYS	ACTIVITÉ PRINCIPALE	ANNÉE DE CRÉATION	EFFECTIF
Allemagne	Conception de logiciels	1990	28
	Conseil informatique	1995	35
	Conseil informatique	1969	300
	Conception de logiciels	1986	126
France	Conseil informatique	1980	1300
	Conception de logiciels	2000	13
	Conseil informatique	1992	70
	Conseil informatique	1997	18
Pays-Bas	Conseil informatique	1990	319
	Conseil informatique	1924	4600
	Conseil informatique	1993	317
	Conception de logiciels	1996	8

La divergence des pratiques observées malgré l'unicité du secteur d'activité (entreprises relevant toutes du secteur 72: activités de services informatiques) confirme l'intérêt d'une approche contextualisée de la GRH et des organisations (Nizet et Pichault, 2000; Mintzberg, 1982) et suggère l'intérêt de croiser des analyses pluri-contingentes.

En l'occurrence, trois variables contextuelles apparaissent déterminantes pour comprendre les relations d'emploi et les pratiques de recrutement dans les sociétés de services informatiques étudiées dans les trois pays en question :

2. L'effectif moyen des entreprises du secteur ne dépasse pas 10 personnes dans les trois pays. Cependant, nous avons choisi d'étudier des entreprises à la fois de petite taille (dont des start-up) mais aussi de grandes sociétés (plus de 1 000 personnes) afin de pouvoir étudier des pratiques de GRH plus structurées.

- la variable **nationale** incarnée dans les facteurs institutionnels, juridiques ou culturels propres à chaque pays: formation duale et immigration d'informaticiens étrangers en Allemagne, encouragement du travail à temps partiel aux Pays-Bas, interdiction du prêt de personnel inter-entreprises en France.
- la taille des **entreprises**: recrutement formalisé d'étudiants stagiaires dans les entreprises de grande taille **versus** cooptation, recrutement opportuniste de bouche à oreille ou recours à des **free-lances** pour les entreprises de petite taille.
- l'**activité** des entreprises: activité de conseil en **front office versus** programmation de logiciels en **back office**. Distinction qui conditionne l'affectation des informaticiens étrangers selon leur maîtrise de la langue du pays d'accueil.

Nous allons nous concentrer ici sur cinq dimensions centrales de la GRH: le recrutement (comment attirer des ressources humaines en nombre insuffisant sur le marché de l'emploi, alors qu'elles sont l'actif central des sociétés de services informatiques?), la rémunération (les écarts de pratiques en la matière sont nombreux selon la taille des entreprises, et les Pays-Bas font preuve d'originalité en la matière), la formation (thème consensuel par excellence, mais qui engendre des dilemmes chez les employeurs), les conditions de travail (très dépendantes de l'activité, même si les heures supplémentaires sont le lot commun des informaticiens) et les relations sociales (très inférieures dans les trois pays aux autres secteurs d'activité).

I. – LE RECRUTEMENT: UN ENJEU MAJEUR

« **Le recrutement est le problème central de la GRH** ». Ce propos exprimé par le responsable d'une société informatique allemande résume bien une des problématiques majeures des entreprises de ce secteur d'activité. L'importance de ce recrutement est à la fois quantitative et qualitative.

Quantitative car dans les services, la «production», en l'occurrence la délivrance de services informatiques complexes à des entreprises clientes, passe inévitablement par la prestation humaine. L'actif de l'entreprise, au sens économique du terme, ou son capital, est fondamentalement humain. Grandir ou augmenter son chiffre d'affaires signifie inmanquablement se procurer des ressources humaines supplémentaires.

Qualitative car le niveau d'exigence professionnelle est très élevé dans le secteur des services informatiques. La compétence des informaticiens comporte en effet plusieurs volets distincts qui sont consubstantiels à leur performance: il faut à la fois être un expert des techniques informatiques, et bien connaître les spécificités économiques, logistiques, industrielles et organisationnelles des entreprises clientes. Il faut en même temps être capable de remettre en cause son expertise en adaptant voire en créant des solutions plus ou moins inédites à chaque situation rencontrée. Enfin, le travail exige une aptitude relationnelle à la fois vis-à-vis des collègues avec lesquels les informaticiens

sont amenés à travailler dans le cadre des équipes-projets, et vis-à-vis des clients dont il faut satisfaire les demandes.

Des pratiques de recrutement différentes selon la taille des entreprises

Les pratiques de recrutement sont très diverses notamment en fonction de la taille. Les grandes entreprises (celles qui bénéficient d'une certaine notoriété et dont l'effectif dépasse en général le millier de personnes) semblent ainsi privilégier le recrutement de jeunes diplômés à valeur sûre (Grandes Ecoles d'ingénieurs, ou diplômés des universités les plus connues); lesquels jeunes diplômés privilégiant quant à eux la notoriété des entreprises dans leur choix de carrière.

Les petites entreprises, au contraire, ne peuvent faire valoir l'argument de la notoriété et sont donc amenées à sortir des sentiers battus à la fois en termes de profils recherchés et de modalités de recrutement. Une des petites sociétés allemandes (35 personnes) pratique ainsi le bouche à oreille, se tient au courant des dépôts de bilan d'autres sociétés de services informatiques pour récupérer les salariés disponibles et intéressants, et recourt également à la cooptation, c'est-à-dire que les salariés sont encouragés - primes à l'appui - à chercher des recrues dans leurs cercles de connaissances.

La cooptation

La cooptation a été plusieurs fois évoquée dans les études de cas, particulièrement dans les petites entreprises. Entre 10 et 25 % des salariés de *start-up* seraient ainsi recrutés par ce moyen qui offre plusieurs avantages³:

Même avec une prime qui peut aller jusqu'à 13 000 F., le coût est inférieur au service d'un recruteur professionnel ou à la diffusion d'une offre d'emploi dans un journal spécialisé.

La prime est parfois liée à une durée minimale de fidélité de la nouvelle recrue dans l'entreprise. C'est donc un moyen de limiter le turnover. De plus, un certain contrat moral peut jouer entre le salarié recruteur et le salarié coopté qui peut faire office de pression implicite à la loyauté et à la performance du nouveau venu.

Le recrutement de salariés entre eux favorise l'homogénéité des valeurs et le partage de la culture de la société.

Le revers de la médaille de la cooptation est qu'elle est à double sens: les salariés peuvent se faire débauchés par des connaissances. Ce phénomène contribue donc également à l'intensité du turnover (dans le sens du renouvellement des effectifs) particulièrement important dans ce secteur d'activité (les statistiques vont de 10 % pour les Pays-Bas à 20 % pour la France).

3. E. Thivard, «Les ressources humaines à la mode *start-up*», *Courrier Cadres APEC*, n° 1378, 5 janvier 2001.

Le recrutement des jeunes par le biais des stages

Une caractéristique notoire des salariés des entreprises de services informatiques est leur jeunesse relative. La tranche d'âge 25 - 35 ans y est particulièrement représentée: elle atteint 50 % de l'effectif de ce secteur contre 25 % pour l'ensemble de la population active aux Pays-Bas. Nous avons rencontré des créateurs d'entreprise âgés d'environ 25 ans qui étaient encore en formation au moment de leur projet (cas d'une *start-up* française).

Cette jeunesse se répercute sur les pratiques d'emploi et fait jouer aux stages à vocation scolaire un rôle privilégié dans les processus de recrutement.

Ces pratiques de stage comportent de multiples avantages pour les entreprises:

- elles permettent de rafraîchir les connaissances de l'entreprise en important les savoirs actualisés enseignés en Ecole ou en Université;
- les stagiaires apportent une certaine créativité qui constitue l'un des éléments de la compétence des informaticiens;
- les stagiaires sont très rapidement opérationnels car détenteurs de connaissances significatives et apprécient de travailler dans un environnement stimulant basé sur l'autonomie;
- ces stages sont également l'occasion de mettre à l'épreuve de futures recrues potentielles; et ce pour un coût modique car les stages ne sont rémunérés qu'à un certain pourcentage d'un salarié titulaire (de 30 % du SMIC à 6000 francs ou plus par mois, pour donner un ordre d'idées dans le cas de la France; l'argument du faible coût est également évoqué dans les entreprises allemandes).

Le recrutement de diplômés hors filière informatique

Une tendance originale dans le secteur des services informatiques consiste à recruter des diplômés, mais hors de la filière informatique: « *Plus d'un ingénieur sur deux, quelle que soit sa spécialité d'origine, trouve aujourd'hui son premier emploi dans l'informatique* ». L'exemple d'Unilog, une des grandes SSII confirme ce phénomène: « *Nous avons prévu de recruter près de 1 000 jeunes en l'an 2000, dont plus d'un tiers de non-informaticiens qui seront formés en interne en 6 semaines* », selon le responsable du recrutement⁴.

Nous proposons plusieurs explications à ce phénomène:

Le marché de l'emploi est tendu et les entreprises éprouvent certaines difficultés à recruter des diplômés parfaitement dans la cible de leur qualification requise.

Plusieurs entreprises ont développé des méthodologies d'intervention très spécifiques qui requièrent de fait une formation interne qui compense ou complète une formation scolaire initiale.

Certains diplômés, quelle que soit leur filière d'origine, manifestent une certaine aisance, voire un intérêt réel, pour l'outil informatique. Cette facilité constitue, dans

4. M. Rabiller, « Des jeunes diplômés en or massif », *Le Nouvel Economiste*, n° 1143, 13/01/2000.

une certaine mesure, une sorte de compétence autodidactique que l'entreprise peut valoriser.

Certaines applications informatiques requièrent des profils atypiques, ou à pluri-compétences. L'une des entreprises allemandes, par exemple, conçoit des systèmes d'information géographiques, sur logiciels mais aussi sur Internet. De fait, cette entreprise recrute aussi bien de purs informaticiens, que des géologues ou des géographes, ayant un minimum de connaissances en informatiques. Ce qui est souvent le cas car la plupart des filières de formation à caractère technique, intègre l'informatique dans l'enseignement.

Enfin, certaines compétences sont transférables entre filières scolaires. C'est le cas notamment des disciplines dites scientifiques vers l'informatique. La programmation en particulier est basée sur une capacité d'abstraction et le recours à des algorithmes (qui sont des séquences logiques d'actions). Ce mode de raisonnement est courant notamment en mathématique ou en physique. Des étudiants de ces filières peuvent ainsi trouver des débouchés dans l'informatique.

Internet: un moyen «naturel» de recrutement

Les entreprises qui développent des prestations informatiques et particulièrement avec Internet en profitent pour se faire connaître, non seulement auprès des clients mais aussi des salariés potentiels. Des procédures très formalisées existent consistant à présenter sur leur site les offres d'emploi et à recueillir les CV. «La mise en place de sites Internet dédiés parfois spécifiquement au recrutement permet aux entreprises de recevoir de plus en plus de candidatures spontanées»⁵. L'APEC insiste sur l'adéquation entre ce moyen de recrutement et la cible des salariés visés: «Internet, un média très ciblé jeunes diplômés. L'univers des recruteurs est bouleversé par la révolution Internet: Rapidité, réactivité, faible coût, possibilité de toucher des candidats à l'étranger... Tous les grands groupes ont désormais une vitrine sur le Net. Un Média qui vise en premier lieu les jeunes diplômés habitués à naviguer sur le web pour y glaner des informations sur les entreprises (...) Ce recrutement nomade trouve fort logiquement son aboutissement sur la «Toile»: jeunes diplômés mais aussi cadres expérimentés sont invités à envoyer des messages électroniques avec CV et lettres de motivation. **«La qualité des candidatures qui transitent par le web est supérieure à celle des dossiers parvenus par d'autres vecteurs car cela suppose une démarche plus active»**, selon Nathalie Pieters, chargée de la communication de recrutement chez Cisco »⁶.

Néanmoins, l'une des entreprises allemandes s'est montrée assez critique vis-à-vis de ce moyen de recrutement déplorant être envahie de faux candidats qui ne cherchent

5. C. Manceau, «Recrutements 2000 : les jeunes ont la cote», *La Lettre de l'Etudiant*, 10 avril 2000.

6. B. Berge, «Comment recrutez-vous vos jeunes diplômés? », *Courrier Cadres APEC*, n° 1317, 1^{er} octobre 1999.

qu'à tester rapidement leur valeur marchande ou leur «recrutabilité», implicitement pour faire monter les enchères auprès de leur employeur actuel ou d'autres recruteurs potentiels.

Le recrutement d'informaticiens étrangers : retour d'expérience des « *green cards* » allemandes

Pour faire face à la pénurie d'informaticiens, l'Allemagne s'est distinguée en recourant à l'immigration. Vingt mille « *green cards* » ont ainsi été accordées sur le modèle des permis de travail américains pour le recrutement d'informaticiens étrangers non communautaires (pour une période limitée à 5 ans). Ce dispositif avait déclenché une polémique entre les partenaires sociaux, les représentants des salariés déplorant que les efforts ne soient pas orientés vers la formation des quatre millions de chômeurs allemands. En août 2000, on constatait déjà un décalage important entre le nombre de candidats et le nombre de postes offerts, les entreprises semblant réticentes à embaucher des informaticiens au bagage linguistique et culturel insuffisant.

L'expérience de deux des entreprises allemandes en la matière est donc intéressante. Dans le premier cas, l'entreprise a recruté un informaticien Slovaque (sur un effectif total de 43 personnes). Dans l'autre cas, sur un effectif total de 35 personnes, ce sont 8 salariés parmi lesquels l'un des directeurs, de nationalité Slovène, qui n'ont pas de passeport allemand. Deux paramètres conditionnent le relatif succès du recrutement d'informaticiens étrangers: leur pays d'origine, tout d'abord; le poste confié ensuite.

Au sujet du pays d'origine, les candidatures d'informaticiens d'origine asiatique se sont révélées négatives: leurs connaissances étaient jugées insuffisantes dans les langages dits «orientés objet». En revanche, les contacts se sont révélés meilleurs avec les candidats d'Europe de l'Est. La raison invoquée tient au fait que les européens de l'Est sont plus motivés pour travailler en Allemagne que ne le sont les Indiens, par exemple, qui peuvent espérer de hauts salaires en travaillant dans le sud de l'Inde, à Bangalore notamment, considérée comme la Silicon Valley indienne. La seconde raison est de nature sociale ou familiale: les européens de l'Est peuvent plus facilement retourner dans leur famille et maintenir des contacts personnels.

Au sujet des postes confiés à ces informaticiens étrangers, les problèmes linguistiques ne constituent pas de difficultés majeures, à condition que le travail consiste en de la programmation (qui requiert la maîtrise d'un langage informatique plus ou moins universel), et ne nécessite pas de contacts avec les clients. Les informaticiens étrangers sont donc affectés à des tâches de programmation dans une logique typique du « *back office* ». Leur maîtrise insuffisante de la langue allemande étant rédhitoire pour la composante relationnelle du travail de conseil avec les clients. En ce sens, le métier (logiciel ou conseil) est structurant dans les possibilités d'affectation des étrangers en fonction du paramètre linguistique.

Cette solution de l'immigration pour palier aux difficultés de recrutement est abordée en France de façon assez confuse. Officiellement, la France n'a pas abandonné la

politique d'immigration zéro. Mais dans la pratique, on fait preuve d'indulgence, surtout pour les diplômés, candidats à l'immigration. Ainsi, les ministères de l'Emploi et de l'Intérieur ont, dès 1998, discrètement allégé les procédures d'entrée des informaticiens étrangers pour peu qu'ils soient embauchés et qu'ils soient bien payés: au minimum, 180 000 francs bruts par an. De même, les directions départementales du travail ont été invitées à faire preuve de souplesse avec les cadres étrangers gagnant plus de 23 500 francs bruts par mois (Foulon, 2000).

Les vertus du *turnover*

Un point troublant dans le processus de recrutement mené par de grandes entreprises est qu'il est parfois associé à un renouvellement constant des effectifs considéré comme «sain». Nous sommes ici confrontés à un paradoxe majeur. En effet, les sociétés de services informatiques fondent leurs compétences et leur notoriété sur les actifs humains. Ces actifs humains sont d'autant plus précieux que les compétences sont très spécifiques. Dans ce cas de figure théorisée par l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975), l'entreprise aurait tout intérêt à pérenniser ces compétences: «Plusieurs recherches ont montré qu'un roulement de personnel trop élevé entraîne des coûts importants qui mettent en péril la santé financière des organisations et leurs capacités à s'adapter aux exigences d'innovation, surtout pour les entreprises de haute technologie» (Carrière et Barrette, 1999). «La mobilité professionnelle des employés constitue une menace pour les entreprises dont la compétitivité dépend des talents particuliers d'un petit nombre d'individus» (Koenig, 1999). Or, certaines entreprises étudiées, mais pas toutes, raisonnent différemment.

Le premier argument énoncé renvoie au principe de l'obsolescence rapide des connaissances inhérente à l'innovation continue que connaît l'informatique en général, et les applications Internet en particulier qui remettent en cause les compétences acquises⁷. T. Pick (1999) confirme l'extrême volatilité des connaissances et des cycles de vie des produits et des services dans l'informatique: «les compétences sont obsolètes tous les six mois dans certains métiers liés à Internet». Pour prendre une terminologie empruntée à l'économie industrielle, les actifs humains subissent une érosion rapide et perdent donc rapidement leur valeur à mesure que de nouvelles applications informatiques émergent qui périssent les anciennes et les savoirs qui y sont associés. De fait, les connaissances en informatique sont loin d'être stabilisées. Les technologies évoluant très vite, les entreprises ont tendance à rechercher le plus en amont possible les compé-

7. « Bousculant les modèles économiques traditionnels des entreprises, la netéconomie [activités liées à Internet] crée de nouveaux besoins en matière de systèmes d'informations et ouvre le champ de compétences des informaticiens (...) Dans ce contexte, l'impact de la netéconomie concerne davantage la nécessaire adaptation des informaticiens de la génération précédente qui ne se fait pas toujours sans douleurs face à cette nouvelle donne» (Butzbach, 2000, p. 36).

tences dont elles ont besoin, là où elles sont produites, c'est-à-dire dans les universités ou les écoles. Ce qui peut expliquer les efforts consentis par certaines entreprises pour séduire et recruter de jeunes futurs diplômés.

Une période de cinq ans est considérée comme optimale pour mobiliser et valoriser les compétences des salariés. Lesquels sont jeunes, très motivés, très disponibles, bien formés et sont pendant cette période, très rentables. Au delà de ce délai de cinq ans, de grosses dépenses en temps et en argent sont nécessaires pour réactualiser leurs connaissances. L'entreprise rechigne d'autant plus à cette dépense qu'elle sait trouver sur le marché de nouveaux contingents de jeunes diplômés bien formés, au fait des nouvelles technologies, motivés, disponibles, et attirés par la notoriété de l'entreprise. Ainsi, sauf pour les salariés promis à une carrière verticale et des fonctions d'encadrement, l'entreprise est «heureuse de voir ses salariés partir» pour reprendre les termes d'un responsable d'une grande société informatique. Le graphique ci-dessous schématise l'impact de cette obsolescence rapide des connaissances sur la valeur de la fidélité des collaborateurs pour l'entreprise.

Figure 1

COURBE DE VALEUR DE LA FIDÉLITÉ DES COLLABORATEURS

La seconde vertu de ce *turnover* est de nature commerciale. Comme nous sommes dans un métier de services aux entreprises, les contacts sont permanents avec l'entreprise cliente. Dans le cas du travail en régie, en particulier, des salariés sont affectés chez le client pour des périodes plus ou moins longues. Lequel salarié noue par la force des choses des liens privilégiés avec l'entreprise cliente. Si le salarié en question finit par être embauché par le client, et cela arrive assez souvent, il conserve des liens privilégiés avec ses ex-collègues. L'ancien salarié embauché par l'entreprise cliente a ainsi toutes les chances de devenir à son tour client ou tout au moins ce que l'on appelle un relais d'affaires: celui qui, dans l'entreprise cliente, sait quels chantiers sont en cours, qui il faut convaincre, avec quel type d'arguments.

Ce cas de figure renverse complètement la perspective habituelle dérivée de la théorie des ressources (Hamel et Prahalad, 1989) selon laquelle les compétences humaines constituent l'avantage concurrentiel clé de l'entreprise, d'où l'intérêt de les stabiliser ou de tout faire pour les retenir. En fait, le transfert contractuel (le collaborateur change d'employeur) de salariés vers les entreprises clientes (débauchage amiable des collaborateurs par les entreprises clientes) a pour effet de convertir le « capital humain » interne à vocation stratégique, en « capital relationnel » externe à vocation commerciale. En réalité, le changement n'est pas si profond : lorsqu'il était en régie, le salarié travaillait chez l'entreprise cliente pour l'entreprise qui l'employait. Lorsqu'il se fait embauché par l'entreprise cliente et qu'il quitte donc juridiquement l'entreprise qui l'employait, le même individu travaille toujours chez l'entreprise cliente mais continue d'œuvrer en faveur de son ex-employeur, qui continue de fournir des prestations chez son client mais avec l'appui d'un relais privilégié sur place.

Eviter les dépenses nécessaires pour réactualiser les connaissances des salariés d'une part, et placer des relais d'affaires chez les entreprises clientes d'autre part, sont les deux raisons principales qui contribuent à l'intensité du turnover et en justifient les « vertus ». Ce turnover, à son tour, venant expliquer le recrutement chronique et intensif⁸.

II. – RELATION SALARIALE ET RÉMUNÉRATION

Nous avons regroupé dans cette section la question de la relation salariale dans son ensemble (négociation des termes du contrat de travail) et celle de la rémunération, tant ce dernier aspect constitue l'un des éléments clés de la relation qui unie l'employeur au salarié, et une éventuelle cause de rupture à l'initiative du salarié si une meilleure opportunité - salariale - se présente ailleurs. La rémunération constitue également le levier déterminant d'un système d'incitation et de pression particulièrement prégnant. Ce point relatif aux pressions qui pèsent sur les informaticiens est relativement paradoxal dans le sens où les difficultés de recrutement éprouvées par les entreprises n'empêchent pas ces dernières de rester très exigeantes sur l'intensité et les rythmes de travail. En d'autres termes, la rémunération constitue la variable déterminante à la fois pour attirer les salariés, mais aussi pour les motiver au quotidien, ce de façon très individualisée, en dépit d'un mode fonctionnement fréquemment collectif (par le biais des équipes-projets), ce qui constitue un second paradoxe.

8. Dans le secteur du conseil en systèmes informatiques (NAF 721), plus du quart des salariés ont moins d'un an d'ancienneté, plus du tiers ont entre un et cinq ans d'ancienneté, et quasiment pas de salariés ont plus de dix ans d'ancienneté. C'est quelque peu différent dans le secteur de la réalisation de logiciels (NAF 722) : si 20,7 % des salariés ont moins d'un an d'ancienneté et 41,6 % entre un et cinq ans, on note cependant une proportion non négligeable de salariés (19,4 %) ayant entre un et cinq ans d'ancienneté, voire au delà (17,6 %). (*Source*: Enquête Emploi INSEE, 1998, sur CD-Rom.).

Une rémunération élevée et individualisée

Tout d'abord, et c'est le corollaire du niveau élevé de qualifications, le niveau de rémunération dans les sociétés de services informatiques est globalement élevé. Pour les Pays-Bas en particulier, en moyenne les salaires sont supérieurs d'environ 40 % à la moyenne de l'ensemble des salariés tous secteurs confondus. Sans compter, les revenus indirects, par définition difficiles à estimer, qui sont courants dans l'informatique, depuis la fourniture d'un véhicule jusqu'aux stocks-options⁹.

De plus, la rémunération est nettement axée sur l'individu, ses performances ou ses souhaits (particulièrement aux Pays-Bas, nous y revenons ensuite), et éventuellement aussi son pouvoir de négociation personnel¹⁰.

Les informaticiens sont naturellement à l'aise dans l'usage d'Internet, ce qui leur permet d'exercer une veille permanente sur les opportunités de carrière ou de salaire auprès d'autres entreprises et éventuellement à faire monter les enchères. Pour contrer cet effet de transparence et d'opportunisme (proche en fait des caractéristiques du marché pur et parfait cher aux économistes néo-classiques), les entreprises sont amenées à ajuster en permanence leur système de rémunération sur l'évolution du marché de l'emploi et des salaires. L'une des entreprises françaises étudiées a ainsi mis en place un observatoire de la rémunération chargé d'étudier et de prendre en compte les écarts de salaires entre le marché et l'entreprise. L'entreprise Cisco (500 salariés en France, 29 000 en tout dans le monde) a procédé de même au niveau mondial. Les managers de l'entreprise disposent d'un accès direct à une base de données qui permet de comparer les salaires des collaborateurs aux standards du marché¹¹.

Les grandes entreprises: un système de rémunération sophistiqué, individuel et générateur de compétition inter-individuelle

De manière générale, la taille des entreprises est corrélée avec le degré de formalisme, et dans certains cas de complexité des systèmes de rémunération. L'obsession de la per-

9. En France également, les rémunérations dans le secteur des services informatiques sont supérieures: en moyenne 221 000 francs annuels par salarié (en 1997), contre 165 000 francs en moyenne pour l'ensemble du secteur des services aux entreprises (Source: «Les entreprises de services en 1997», tome 1, «Les services aux entreprises», collection INSEE-Résultats (système productif), n° 160-161, juillet 1999, p. 102.

10. Ce constat rejoint celui d'autres études menées dans des secteurs comparables (haute technologie) qui confirment une tendance forte à la reconnaissance *individuelle* des performances dans des entreprises à activité complexe. Ce phénomène est justifié par la nécessité de conserver des ressources critiques, de motiver les employés les plus performants et de résister à la concurrence salariale des autres entreprises du secteur (Tremblay *et al.*, 1999, p. 10).

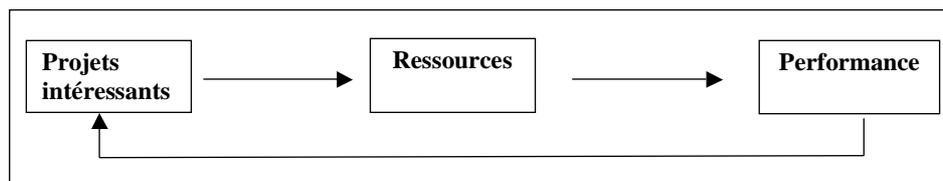
11. F. Brillet, «Cisco: un intranet pour moderniser les ressources humaines», *Les Echos*, mardi 23 mai 2000, p. 52.

formance individuelle transparait à mesure que l'entreprise grandit; au risque dans certains cas d'engendrer des formes de compétition interindividuelle. Mais la pression qui en découle est globalement acceptée car imputée à des impératifs extérieurs que sont les actionnaires et les clients.

Un problème important a été soulevé dans l'une des entreprises allemandes relatif à la compétition inter-individuelle sous-jacente à ce mode d'évaluation, et de fait, de comparaison des performances individuelles. La question centrale étant de savoir si tous les salariés ont les mêmes chances de développer et de valoriser leur potentiel? Le raisonnement suivant présente le caractère quelque peu pervers du mécanisme illustré par le schéma ci-dessous. Les projets intéressants reçoivent de l'argent; cet argent permet de se procurer les meilleures ressources possibles; ces bonnes ressources favorisent l'obtention des résultats; les bons résultats confortent l'intérêt des projets:

Figure 2

L'ENCHAÎNEMENT PERFORMANCE / RESSOURCES



Les salariés affectés à ces projets considérés comme intéressants ou porteurs, ont donc toutes les chances de réussir car intégrés à des projets bien dotés en ressources (argent, temps, technologie, moyens humains, etc.); ils seront donc bien évalués et auront donc toutes les chances d'être repérés à nouveau comme de «bonnes ressources» nécessaires pour réussir des projets porteurs et intéressants. Et ainsi de suite. A contrario, les individus affectés à des projets moins intéressants risquent de s'enfoncer dans une spirale d'échec, de dévaluation et de désintérêt. En ce sens, les premières affectations sont déterminantes.

A cette compétition implicite inter-projets s'ajoute parfois une autre compétition interindividuelle, cette fois, au sein d'une équipe. En effet, chaque manager reçoit un budget limité de primes de performances. Sauf à répartir équitablement le budget, ce qui aurait comme effet d'annihiler les efforts individuels de performance et de distinction qui sont visés, les managers sont condamnés à discriminer les primes en fonction des individus. Cette évaluation distinctive de la performance est fatalement relative. C'est-à-dire qu'un élément est jugé «bon» relativement aux autres, qui le sont a priori moins. Ainsi un individu efficace, «toute chose étant égale par ailleurs», qui serait affecté à un groupe composé d'individus aussi efficaces que lui, serait jugé moyen, et n'aurait donc pas de prime distinctive. En revanche, le même individu efficace placé dans

un groupe d'individus médiocres, serait comparativement jugé meilleur, voire excellent. Le paradoxe de ce système d'évaluation comparative inter-individuelle est qu'il peut inciter un individu à rechercher la confrontation avec des individus médiocres afin de faire ressortir un différentiel positif de performance, et obtenir ainsi une prime. Et réciproquement: mieux vaut s'éloigner d'individus trop performants car la compétition sera plus rude, et la prime individuelle plus difficile à obtenir.

Etrange système de compétition qui, obsédé par la performance individuelle, pourrait amener des individus à vouloir travailler avec des salariés moins bons, ou pourquoi pas, à nuire à la performance des «collègues». Le comble étant de favoriser simultanément un travail collectif dans le cadre des équipes-projets. L'injonction paradoxale est flagrante: travaillez ensemble et coopérez d'un côté, et de l'autre, distinguez-vous, et que le meilleur gagne !

Les niveaux de performance exigés sont évidemment très élevés car ils dérivent tantôt des impératifs de dividendes requis par les actionnaires, tantôt ou les deux à la fois, des impératifs d'excellence requis par les clients. Les salariés des sociétés de services informatiques, du fait de leur formation ou de leur niveau de culture générale, comprennent parfaitement ces deux exigences et les intègrent dans leur comportement, en les traduisant en dynamisme, en implication, en horaires de travail intensifs (nous y revenons ensuite). Ce n'est pas tant le chef direct qui génère la pression, ce sont les figures emblématiques de l'actionnaire et du client.

Les petites entreprises : une rémunération inférieure, plus collective et «virtuelle»

Par opposition à ce mode de rémunération sophistiqué, individuel et compétitif, le système de rémunération des petites entreprises apparaît plus informel, plus collectif et aussi plus virtuel.

Au sujet des entreprises de petite taille, on peut noter tout d'abord que le niveau de rémunération moyen est jugé inférieur à celui des grandes entreprises, ce pour quasiment toutes les entreprises étudiées dans l'échantillon, quel que soit le pays. Les charges salariales étant le principal poste de dépenses des sociétés de services informatiques, on peut comprendre que les petites entreprises, dont la pérennité n'est pas encore assurée, tentent de limiter cette dépense directe, en faisant éventuellement miroiter la promesse d'une rémunération différée par le biais des *stocks-options*¹².

12. Phénomène confirmé par ailleurs: « Puisque les petites entreprises n'ont pas nécessairement les ressources financières nécessaires au déboursement des salaires élevés pour attirer et maintenir les travailleurs qualifiés qui assureront leur compétitivité et leur survie, il est possible qu'elles soient portés à utiliser l'actionnariat. De cette façon, le succès financier des actionnaires/employés est rattaché de près à la performance financière de la firme » (Carrière et Barrette, 1999, p. 7).

On peut quasiment parler de «troc» – ou de «jeu de dupe»? – dans le cas de cette forme de rémunération «virtuelle» ou différée qui consiste à octroyer à des salariés des actions de l'entreprise à un prix fixé à l'avance¹³.

Si ce mode de rétribution a contribué à la fortune d'un Bill Gates et de quelques autres, de très nombreux salariés immergés dans la «nouvelle économie» vivent dans une situation relativement précaire: «Les fondateurs de To Luna (*start-up* de cinq personnes âgés de 25 ans en moyenne, ex-salariés d'un gros cabinet conseil) touchent l'équivalent du Smic, en attendant le jackpot des stocks-options qui ne serait pas une fin en soi, pour cette génération de «yetties»¹⁴.

Le risque de ce mode de rémunération est double:

– Une *start-up* ne parvient pas toujours à être cotée sur le marché ou à être rachetée par une autre entreprise (à un prix avantageux).

– Le second risque est celui des cours boursiers. Si le cours baisse et c'est le cas depuis la crise des valeurs de la nouvelle économie en 2000 qui a suivi la flambée historique des cours boursiers fin 1999 (le «*e-krash*», comme disent les initiés pour désigner la chute des valeurs technologiques en 2000), le manque à gagner peut être très important pour les salariés. D'où un risque de démotivation au travail lié à la perte de ce revenu indirect.

«Les spécificités des systèmes de rémunération dans les *start-up* par rapport aux grandes SSII, se résument ainsi: par le biais des stocks-options plus ou moins généralement répartis, les salariés sont en partie actionnaires de la *start-up*. A ce titre, ils acceptent d'autant mieux la pression de la réussite de l'entreprise. Il n'y a pas de compétition interindividuelle: l'aventure est collective et le sort de chacun est lié à celui de l'entreprise toute entière. Enfin, et jusqu'à un certain point, la passion de l'aventure créatrice compense un revenu plus ou moins modeste malgré des horaires très intensifs. A condition que l'aventure connaisse une issue heureuse...

13. A l'issue d'une période déterminée (quatre ans depuis un vote de l'Assemblée nationale début 2000, cinq ans auparavant), le détenteur a le droit d'exercer son *option*, c'est-à-dire de vendre ses actions. Il n'a intérêt à lever son option que si l'écart est significatif entre le cours boursier du moment et le prix auquel les actions lui ont été accordées. Dans ce cas, il règle le prix d'achat de ses actions attribuées quatre ans plus tôt (au minimum) puis les revend aussitôt au cours du moment, ce qui lui permet de toucher, en principe, une plus-value. Celle-ci est imposée entre 30 % et 50 % suivant le montant de la plus-value et la date de levée d'option ou de vente de l'action. Un autre système proche des stocks-options, est celui des BSPCE: bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises. Ce dispositif est réservé aux entreprises de moins de 15 ans, non cotées en bourse (sauf au nouveau marché), dont 25 % du capital est détenu par des personnes physiques. A la différence des stocks-options, le bon peut être levé au bout de trois ans. De plus, les plus-values ne sont taxées qu'à 26 %.

14. «*Young entrepreneurial tech-based*», par opposition aux yuppies, qui désignaient la génération précédente des spéculateurs boursiers uniquement intéressés par les gains financiers. (P.-Y. Lautrou, «La vie en *start-up*», *L'Express* 16 mars 2000, p. 146).

L'originalité du «système cafétéria» hollandais

Les entreprises hollandaises ont en commun un système de rémunération très flexible qui laisse aux individus le choix des contreparties à leurs efforts. On parle ainsi d'un «système cafétéria» ou de «*flex package*» pour illustrer la possibilité offerte aux salariés de composer, dans une certaine limite, leur propre système de rémunération. Ce dispositif, qui concerne aussi bien les salariés à plein temps que ceux à temps partiel, les titulaires ou les salariés temporaires, leur permet de compléter un salaire de base par des ajouts divers tels qu'une voiture de fonction, des facilités pour la garde des enfants, des congés supplémentaires, des cotisations retraite pour le salarié ou son conjoint, une prise en charge de l'assurance santé, un ordinateur, etc. Chaque salarié peut composer son «menu» de rétribution complémentaire individualisée. Le système de rémunération dans les entreprises informatiques hollandaises est donc à la fois très individualisé et il est également variable (plus d'un tiers des salariés des sociétés de services informatiques ont une part de salaire variable) en fonction de la performance individuelle et des heures travaillées. Le système hollandais est donc tout aussi incitatif et orienté performance que les autres (on y pratique également des entretiens et des évaluations régulières de la performance) ; mais l'originalité de la relation salariale consiste à laisser aux individus la possibilité de choisir ou moduler la contrepartie de leurs efforts.

Les raisons avancées pour introduire ce système sont les suivantes :

- l'entreprise considère que les salariés seront plus satisfaits s'ils peuvent bien accorder leur travail et leurs aspirations personnelles ;
- laisser le choix aux salariés convient à la stratégie de l'entreprise (culturellement marquée aux Pays-Bas?) qui valorise l'individu et lui fait confiance ;
- convient aussi à un style de management très décentralisé.

III. – LA FORMATION: UN INTÉRÊT PARTAGÉ

La formation constitue également l'un des aspects importants de la GRH des sociétés de services informatiques, en dépit du fait que les salariés disposent déjà au départ d'un capital de qualification important.

Les chiffres fournis par les entreprises de l'échantillon montrent que les budgets de formation varient entre 5 et 10 % de la masse salariale selon les entreprises, ce qui est nettement supérieur à la moyenne (2,5 % en France).

Peu de spécificités nationales ou de taille ressortent des pratiques des entreprises en matière de formation, en dehors de la tradition allemande de la formation duale qui amène des entreprises à participer activement à la formation des étudiants en fournissant des enseignants et en accueillant des apprentis.

La formation est importante à la fois pour les entreprises (entretenir leur capital de savoir-faire, intégrer les innovations technologiques, attirer et fidéliser des individus

anxieux de maintenir leurs compétences à haut niveau) et pour les salariés (entretenir ou développer leur employabilité).

Dans un contexte de recrutement concurrentiel, et pour séduire une population très concernée par son employabilité (voir ci-dessous), la formation joue aussi le rôle d'argument d'attraction: «*Nous* insistons sur le fait que la société leur permettra de construire un vrai projet professionnel et qu'ils trouveront là toutes les potentialités pour apprendre, notamment au sein de notre institut de formation» propos du Directeur Général de Cognitis, une SSII spécialisée dans l'architecture grands systèmes et les nouvelles technologies¹⁵.

Le dilemme pour les entreprises consiste à former leurs salariés, développant ainsi chez eux leur compétence et leur employabilité, au point de susciter des convoitises chez des concurrents tentés de venir «piller» ces ressources formées ailleurs. Ce d'autant plus que les salaires de départ pour les jeunes recrues peuvent être relativement bas pour compenser la prise en charge de la formation.

« Du côté des salariés, la formation est quasiment un thème de revendication, mais d'un type assez particulier. C'est-à-dire qu'au lieu de revendiquer de meilleures conditions de travail ou de rémunération, dans une logique d'opposition collective classique, les informaticiens, dans une logique plutôt individuelle aspirent à entretenir leurs compétences, par le biais de la formation, ceci afin de préserver ou de développer leur employabilité. «*Permettez-moi de rester bon dans mon travail, voire de m'améliorer*», telle serait en substance la «revendication» à la compétence, au professionnalisme ou à l'efficacité formulée par les salariés. L'entreprise y trouve forcément son compte, mais n'est pas dupe des risques de départ de ses actifs humains.

Les besoins de formation sont parfois définis à un niveau très décentralisé. Ce qui permet en principe une meilleure adéquation de la formation aux besoins locaux, une meilleure programmation des phases de formation aux rythmes d'activité, et la garantie que les plans de formation définis dans les entretiens d'évaluation annuels entre le salarié et sa hiérarchie soient bien mis en œuvre.

Cependant, des salariés mettent en évidence une contradiction entre les besoins de formation et les rythmes intensifs de travail quotidien, surtout pour le travail en projet: deux des salariés interrogés dans une entreprise faisant remarquer qu'ils avaient manqué à plusieurs reprises les sessions de formation auxquelles ils étaient inscrits par manque de temps. De fait, ces salariés en viennent à douter des vertus d'un système décentralisé de formation: à l'échelle locale des projets, le temps manque pour se former. Mais quand le temps est disponible, c'est la visibilité sur les projets à venir qui fait défaut pour détecter les formations nécessaires.

Si le temps manque pour la formation, alors qu'elle est nécessaire, «naturellement» cette formation déborde sur les temps libres des salariés! Ceci nous permet d'introduire la question des conditions et des rythmes de travail.

15. B. Berge, «Comment recrutez-vous vos jeunes diplômés? », *Courrier Cadres* APEC, n° 1317, 1^{er} octobre 1999, p. 7.

IV. – CONDITIONS DE TRAVAIL

Nous allons regrouper dans cette section les aspects qui relèvent principalement des lieux et des temps de travail. Dans ces domaines, l'activité de l'entreprise est déterminante pour comprendre les contrastes en matière de conditions de travail, même si un trait commun à toutes les entreprises étudiées réside dans des horaires massivement supérieurs aux moyennes officielles. C'est ainsi que nous allons confronter les conditions de travail selon que l'activité des entreprises consiste en du logiciel ou des services informatiques, mais aussi selon que les services relèvent d'une activité forfaitaire (en projet) ou d'une activité facturable au *prorata temporis* inhérente à la régie. Les variables nationales interviennent également, notamment autour de la spécificité française des 35 heures et d'un rythme de travail moins intensif aux Pays-Bas.

Logiciel *versus* conseil

Les conditions de travail sont fortement déterminées par l'activité de l'entreprise et la nature du travail proprement dit: logiciel ou conseil. Si l'activité logiciel est plutôt sédentaire, permettant notamment à des informaticiens étrangers de travailler chez l'employeur en «back office» même s'ils ne maîtrisent pas la langue nationale, en revanche l'activité conseil peut nécessiter une part importante de déplacement et de relationnel, notamment chez les clients.

L'activité logiciel semble générer davantage de stress que l'activité conseil. Cela peut s'expliquer par le fait qu'en dépit de ses caractéristiques abstraites, un logiciel est un «produit». Lorsqu'on lance une application informatique sur ordinateur, on sait très rapidement si le logiciel fonctionne ou non. Le client est donc directement et immédiatement témoin de la performance ou de la défaillance des informaticiens à mettre en place et faire fonctionner le logiciel.

A l'inverse, l'activité conseil revêt un caractère plus immatériel: il s'agit d'écouter une variété d'acteurs, d'analyser les besoins, d'intégrer des contraintes techniques, et de présenter des recommandations, et le cas échéant de coordonner des réalisations. En ce sens, un échec pur en matière de conseil est plus difficilement repérable, ou tout au moins la chaîne des responsabilités est plus diluée et la responsabilité claire d'un éventuel échec est moins évidente à établir. C'est pourquoi, l'activité conseil est réputée moins stressante que l'activité logiciel.

Projet *versus* régie

Une distinction supplémentaire apparaît selon que l'activité relève d'une activité projet (généralement menée en équipes) ou d'une activité en régie (le travail est plus individualisé et menée chez le client sur une période plus ou moins longue).

Le forfait appelé aussi «projet» consiste à définir a priori une prestation donnée et à s'engager en termes de résultats (délais, prix, fiabilité, etc.). Ce mode de fonctionnement comporte une grande part d'incertitudes dans la mesure où si l'engagement de résultats est ferme, en revanche les difficultés que l'entreprise peut rencontrer en cours de route peuvent être nombreuses et les moyens supérieurs aux prévisions estimées au départ. Un forfait ou projet occasionne souvent la constitution d'une équipe dont l'existence est directement structurée par le projet lui-même.

La seconde modalité de délivrance du service informatique est la régie. Celle-ci consiste à fournir non pas la garantie d'un résultat, mais une garantie de moyens, en l'occurrence humains, que l'entreprise affecte en général chez le client, sur une période généralement plus longue. Assez souvent, une opération en forfait trouve son prolongement dans une opération de régie, plus limitée en ressources humaines (une ou deux personnes), mais plus longue en temps. Le salarié de l'entreprise est donc mis à disposition du client chez qui il travaille en suivant ses rythmes (d'où le problème supplémentaire de la mesure du temps de travail) pour résoudre les problèmes techniques ou de mise en œuvre des solutions informatiques. L'activité en régie est donc plus stable et plus prévisible, les contrats étant généralement d'assez longue durée (avec facturation à la durée de séjour du salarié chez le client).

En principe, les ressources humaines internes ne sont pas distinguées par le clivage forfait/régie. Personne a priori n'a vocation à ne faire que l'un ou l'autre. Mais il est vrai qu'avec les anciens employés, en particulier, des habitudes se sont prises à la fois chez le salarié et chez le client de stabiliser une certaine relation. Ces salariés, habitués à travailler pour et chez un client particulier ont parfois du mal à se réinvestir sur le mode de fonctionnement plus stressant du forfait (incertitudes, défi du respect des engagements de résultats).

Une étude menée récemment aux Pays-Bas sur un échantillon de 1700 salariés de l'informatique indique que 38 % sont détachés à plein temps chez les clients¹⁶. De plus, même les salariés qui ne sont pas officiellement détachés chez les clients, y travaillent souvent sur la base d'un projet. Dans certaines sociétés, on estime que les spécialistes informatiques consacrent approximativement 75 à 80 % de leur temps à travailler ailleurs que dans l'entreprise qui les emploient.

Cette pratique de détachement n'est pas sans effet sur la perception de l'identité professionnelle du salarié. Passant une partie importante de son temps (parfois plusieurs années) chez le client, le salarié est en droit de se demander qui sont ses collègues, qui est son employeur, et pour qui il travaille exactement? Les représentants de l'une des entreprises étudiées confirment que les risques de turnover sont clairement supérieurs pour cette population de salariés en régie que pour les salariés en projet. Même si leur embauche par l'entreprise cliente fait de ces ex-salariés des relais d'affaires.

16. FNV Bondgenoten (2000), *Werken in de ICT-sector: onder welke voorwaarden?*, Amsterdam: Stichting FNV Press.

Une autre particularité relative au travail en régie est celle des horaires de travail: quand un salarié est détaché chez un client, quelle est la base légale des horaires: celle de l'entreprise employeur ou celle de l'entreprise cliente? En principe, le salarié en régie est tenu de suivre les horaires de l'entreprise employeur. Mais dans la réalité, il est intégré dans le fonctionnement de l'entreprise cliente, et parfois dans des équipes qui regroupent des salariés d'entreprises différentes (le client mais aussi d'autres prestataires extérieurs, chacun ayant des statuts plus ou moins distincts!). On mesure ici le flou qui peut régner parfois autour du décompte et des limites horaires à la journée de travail.

Un télétravail marginal

Contrairement à ce que les potentialités informatiques auraient pu laisser croire, le télétravail, dans le sens d'une dispersion sédentaire des salariés travaillant chez eux par exemple, est très peu répandu. Certes un nombre important de salariés travaillent chez les clients, lorsqu'ils sont affectés en régie, mais on peut pas vraiment parler de télétravail: en l'occurrence, ils travaillent chez le client plutôt que chez l'employeur, mais pas à distance.

L'une des entreprises allemandes s'y est même formellement opposée, considérant que le manque de contact entre les membres de l'entreprise travaillant chez eux serait contre-productif: *« Il n'y a pas que les échanges qui se produisent entre les membres d'une équipe-projet qui sont importants, il y a aussi les contacts informels qui existent entre les différents projets. Il serait envisageable pour quelqu'un de travailler à la maison un jour ou deux, mais des craintes existent qu'un pur télétravail (ou jusqu'à 80 % de travail à domicile) ne génère de graves problèmes de communication ».*

Un temps de travail intensif

Dans le cas des Pays-Bas, 92 % des salariés de l'informatique travaillent 35 heures et plus par semaine, contre 71 % pour l'ensemble de la population active. Le différentiel entre le secteur des services informatiques et la moyenne de tous les secteurs d'activités est plus frappant pour les femmes. En effet, alors qu'en moyenne, elles sont 41,4 % à travailler 35 heures et plus, elles sont 76,5 % dans ce cas dans le secteur informatique. Ce qui signifie en résumé, que le profil et le rythme d'emploi dans l'informatique, aux Pays-Bas, mais pas seulement, est très intensif. D'où l'originalité des efforts entrepris dans certaines entreprises hollandaises pour «féminiser» les emplois, c'est-à-dire proposer davantage d'emploi à temps partiel afin d'attirer les femmes dans ce secteur d'activité qui souffre d'une pénurie de main d'œuvre (voir section suivante).

La régulation du temps est plutôt informelle même si la moyenne officielle est d'environ 40 heures par semaine en Allemagne et aux Pays-Bas, et 35 heures en France. Un point important relatif à la mesure du temps de travail est que cette mesure est sujette à caution. En effet, une certaine part du travail est réalisée en dehors des horaires normaux, notamment au domicile des informaticiens. Laquelle? Il est impossible de le

savoir car paradoxalement, les salariés ne s'en vantent pas forcément dans la mesure où cet excédent de travail peut traduire un manque d'efficacité personnelle assimilable une certaine forme d'incompétence.

Un constat général est que le temps de travail réel est bien supérieur à la moyenne légale affichée car soumis à plusieurs contraintes :

Lorsque les échéances de réalisation d'un logiciel approchent, il est évident que les horaires de travail s'étendent. On retrouve ici la contrainte particulière aux réalisations techniques inhérente à l'activité logiciel qui font que tant que le logiciel ne fonctionne pas parfaitement, il n'est pas terminé: la technique et ses éventuels défauts commandent les horaires. En revanche, le travail de conseil peut être davantage découpé en phases intermédiaires qui laissent mieux voir l'avancée des travaux, et les aléas purement techniques y sont nettement moins contraignants.

Le travail lié à l'informatique comporte une certaine part de créativité, surtout dans la programmation. Ces phases de créativité ne se commandent pas et ne se planifient pas. En l'occurrence, c'est l'inspiration qui commande les horaires.

Une partie importante du travail s'opère en équipe (*cf.* équipe-projet). Le travail de chacun est déterminé par le niveau d'avancement des autres. Comme le travail est relativement spécialisé, les individus sont peu interchangeable et donc dépendants les uns des autres. C'est donc l'équipe et la dynamique collective qui commandent les horaires.

L'activité de services informatiques induit par définition une soumission aux demandes des clients. Lesquels peuvent en cas de problèmes informatiques solliciter une assistance immédiate car chez eux, une défaillance des systèmes d'information peut être très grave. Suite à des réactions irritées de clients qui appelaient au téléphone certaines personnes absentes, l'une des entreprises allemandes a instauré des plages de présence obligatoires. C'est donc aussi le client qui commande les horaires.

La variable nationale intervient également en matière de temps de travail. Si l'on mesure l'intensité des horaires par la proportion de salariés qui travaillent plus de 48 heures par semaine dans le secteur informatique, il apparaît que l'on travaille sensiblement plus en France et en Allemagne qu'aux Pays-Bas. Dans les deux premiers pays, plus de 20 % des salariés travaillent plus de 48 heures par semaine, avec même une tendance à la hausse entre 1993 et 1999; alors que cette proportion de salariés «acharnés au travail» est passée de 13,6 % en 1993 à 5 % en 1999 aux Pays-Bas¹⁷.

Une autre spécificité nationale en matière d'horaires est celle de la loi sur les 35 heures en France. Si l'on en juge par les grèves déclenchées fin 1999 par les informaticiens les «moins jeunes» (plus de trente ans) en raison des termes de l'accord 35 heures appliqué aux SSII dans le cadre du Syntec¹⁸, et par les réactions assez virulentes

17. *Source*: Eurostat (1999), *Business services statistics: software and computer services*, Luxembourg.

18. Il importe de préciser est que la contestation provient moins de la loi Aubry en elle-même que de la façon dont elle a été interprétée ou adaptée pour les entreprises du Syntec. Il est

recueillies auprès certains responsables de sociétés informatiques françaises, on peut considérer que ce principe d'une réduction «autoritaire» et uniforme du temps de travail dans ce secteur ne va sans poser des problèmes, surtout dans un contexte de main d'œuvre déficitaire.

Pour résumer les reproches formulés par certaines responsables d'entreprises, les 35 heures font perdre de l'argent à l'entreprise (les jours de congés constituent un manque à gagner direct en journées facturables). La loi serait rejetée par les salariés créatifs et dynamiques qui veulent préserver leur autonomie dans l'organisation de leur propre temps de travail et refusent de noter leurs horaires, mettant ainsi l'entreprise sous le feu de sanctions légales. Enfin, l'application «bureaucratique» de la loi aurait émoussé la créativité et le dynamisme de ceux qui appliquent un décompte strict de leur temps de travail.

Le travail à temps partiel

Le contraste entre le secteur des services informatiques et les autres secteurs d'activité est plus fort pour le travail à temps partiel (TTP): 13 % de salariés travaillent à temps partiel dans le secteur des services informatiques contre 18 % en moyenne tous secteurs confondus en Allemagne. L'infériorité numérique relative des salariés à temps partiel dans le secteur des services informatiques est plus nette encore en France: 8 % contre 17 % en moyenne nationale, et surtout aux Pays-Bas: seulement 8 % de salariés travaillent à temps partiel dans les entreprises de services informatiques, contre 36 % dans l'ensemble de l'économie hollandaise (chiffres de 1997).

Au vu des statistiques obtenues au travers des monographies, les contrats à temps partiel sont en général de «gros» contrats: au minimum 20 heures par semaine, avec des horaires plus ou moins flexibles.

Cette faiblesse des salariés à temps partiel dans les sociétés de services informatiques nous paraît être liée à trois raisons principales: des effectifs féminins moindres, la petite taille des entreprises, et le niveau élevé de compétence et d'engagement professionnel des salariés.

La population est nettement plus masculine dans les services informatiques que dans les autres secteurs économiques. Pour les trois pays, entre 70 et 80 % des salariés de ce secteur sont des hommes, alors que la moyenne, tous secteurs confondus, s'établit environ entre 55 et 62 %. Or, les hommes sont statistiquement moins concernés par le temps partiel que les femmes (ils n'occupent qu'entre 20 et 30 % des emplois à temps partiel).

vrai que les dispositions de l'accord, notamment la suppression de la référence horaire du travail, constitue un formidable élément de flexibilité et d'intensification du travail; chose que certains salariés concernés ont bien compris... en s'y opposant. Pour les autres salariés, indifférents aux «inconvenients» de l'accord Syntec et qui n'ont pas participé aux mouvements de grève fin 1999 – les jeunes –, réduire le temps de travail n'est pas leur priorité.

Ensuite, les entreprises du secteur des services informatiques sont de très petite taille (7 salariés en moyenne en Allemagne; en France, les 3/4 des entreprises ne dépassent pas 5 salariés; 95 % des entreprises ont moins de 10 salariés aux Pays-Bas). Or, les combinaisons organisationnelles pour compenser les éventuelles perturbations engendrées par les absences des salarié(e)s à temps partiel sont plus nombreuses avec un effectif étendu qu'avec un effectif limité à une dizaine de personnes.

Enfin, le niveau élevé de qualification¹⁹, de responsabilité et d'engagement professionnel propre au métier des services informatiques génère des rythmes de travail intensifs qui semblent a priori difficilement compatibles avec le temps partiel.

Dans ce cadre problématique, le cas d'une grande entreprise hollandaise (4 600 personnes) de notre échantillon nous paraît particulièrement intéressant car le travail à temps partiel y est perçu comme une solution possible aux difficultés de recrutement particulièrement sévères dans ce secteur d'activité. Dans cette entreprise en effet, différents dispositifs ont été institués avec l'objectif explicite de favoriser l'emploi des femmes: du temps partiel, des horaires flexibles, la possibilité de travailler à domicile, des congés pour les soins aux enfants, une crèche d'entreprise pour les enfants des salariés, ou des compensations financières en matière de garde des enfants²⁰. L'entreprise participe aussi à un comité national destiné à développer le nombre de femmes dans le secteur des technologies de l'information, notamment par des actions de promotion de la filière informatique dans les lycées. Même si les femmes dans cette entreprise sont davantage concernées par les emplois flexibles²¹ (33 % des femmes sont employées en CDD, contre 14 % des hommes), des efforts explicites y sont menés pour diversifier les profils d'emploi, en l'occurrence pour féminiser la population de l'entreprise. Les résultats sont probants: les femmes ont représenté le quart des recrutements en 1999, une progression constante depuis plusieurs années, qui élève le taux de la population féminine à 18 % dans cette entreprise.

Pour expliquer la stratégie atypique de cette entreprise en matière d'emploi, nous proposons l'explication suivante qui relève de la recherche du «moindre mal». Il est vrai

19. Le pourcentage de diplômés de l'enseignement supérieur est deux à trois fois plus élevé, selon les pays, dans les entreprises de services informatiques que dans l'ensemble des secteurs d'activité.

20. Ces pratiques ne sont pas isolées. Un article du *Nouvel Economiste*, n° 1139, 10/11/99, p. 68 relate le cas de SAS Institute (un des principaux éditeurs américains de logiciels d'entreprises, 6 000 salariés à travers le monde): «Crèches et écoles, cabinet médical, salles de sport... et semaine de 35 heures, l'éditeur américain de logiciels professionnels se met en quatre pour le bien-être de ses salariés. Une démarche pas vraiment désintéressée». Le turnover n'y serait que de 4 %, soit un taux nettement inférieur au 10 à 20 % courant dans ce secteur.

21. Dans cette entreprise, comme dans les autres entreprises hollandaises, le CDD est davantage perçu comme une période transitoire en vue d'un CDI, que comme un contrat structurellement précaire (Jean, 2000).

que les femmes représentent une population «à risques» dans ce secteur d'activité où l'on travaille a priori beaucoup, avec des horaires plus ou moins imprévisibles, au service d'un client très exigeant ou avec des contraintes de délais parfois extrêmement fortes qui obligent dans certains cas à devoir travailler tard le soir, voire le week-end. Comparés aux femmes, les hommes ont dans ce contexte de meilleures dispositions à supporter ces conditions de travail, étant moins soumis aux risques d'absentéisme pour raisons familiales ou domestiques²².

Cependant, si les femmes sont sujettes à l'absentéisme, les hommes sont sujets aux démissions. En effet, le marché de l'emploi est tendu dans le secteur des services informatiques et les difficultés de recrutement y sont notoires. Par conséquent, les salariés sont vivement recherchés et peuvent être tentés par des conditions d'emploi et de rémunération plus avantageuses proposées par d'autres entreprises. Plusieurs responsables d'entreprises ont déploré un comportement très opportuniste chez certains, incarné dans la figure du «mercenaire» ou de «l'enfant gâté», expressions employées par les recruteurs des sociétés informatiques à l'égard des jeunes informaticiens. Dans les entreprises hollandaises étudiées, les taux de renouvellement des effectifs (turnover) avoisinent les 10 % par an. Le chiffre de 20 % nous a été fourni dans le cas d'une grande entreprise française; ce qui est très élevé, mais conforme à la moyenne sectorielle française selon l'APEC pour l'année 2000 (Agence Pour l'Emploi des Cadres). Ce turnover permanent perturbe le processus de gestion des compétences qui constituent l'actif principal de l'entreprise (nous nuancions les méfaits du turnover plus loin, *infra* paragraphe 9).

Entre deux maux que sont d'un côté, l'absence prévisible (le congé maternité peut être anticipé), négociable (la durée ou les périodes de congé) et relativement provisoire des femmes; et de l'autre, le départ imprévisible (les démissions sont rarement annoncées longtemps à l'avance) et définitif des hommes, l'entreprise est en droit d'hésiter. Si les qualifications sont identiques et le critère du professionnalisme neutralisé, l'entreprise a tout intérêt à jouer la carte de la loyauté qui semble davantage convenir au cheminement professionnelle des femmes: «L'identité des femmes, leur développement moral et leur façon d'apprendre sont marqués davantage par l'attachement [par opposition à une démarche de séparation] et le rôle prépondérant qu'y joue la dimension relationnelle. Laquelle consiste dans l'ouverture, la recherche et la disponibilité à une interrelation et une interaction où peut s'inscrire une mutualité de rapports qui permet à chacune des parties de se révéler et de se développer» (Spain *et al.*, 2000, p. 23).

Les femmes sont a priori davantage sensibles que les hommes à la possibilité de concilier engagement professionnel et responsabilités familiales: «Si les femmes exercent une

22. Cette réalité ne relève pas d'un jugement de valeur de notre part, mais d'un constat maintes fois répété suivant lequel c'est à la femme qu'échoit la plus importante partie des responsabilités familiales et domestiques. Les niveaux d'études et les conditions socioprofessionnelles ne remettant pas fondamentalement en cause ce phénomène (de Singly, 1987; Marry, 1997).

activité professionnelle, elles ne l'envisagent plus comme incompatible avec l'exercice de la maternité. Ainsi, à la différence du passé, une majorité de femmes se maintient sur le marché du travail pendant les années de maternage intensif qui suivent la naissance des enfants (...). Le travail à temps partiel étant au cœur des relations entre vie familiale et vie professionnelle» (Demouge, 1999). Ainsi, une démarche proactive de la part de cette entreprise pour répondre à ces attentes en proposant du temps partiel, des facilités en termes d'horaires pour la garde des enfants, des places de crèche interne à l'entreprise, ou des compensations financières pour la garde des enfants, etc., peut devenir un élément de fidélisation des ressources humaines – féminines –²³. Et comme cette démarche est relativement rare, les femmes peuvent avoir intérêt à rester fidèles à ce type d'entreprise qui adapte les conditions d'emploi et de travail à la population féminine, en résistant à des attraits axés sur la rémunération, le statut ou la carrière auxquels seraient plus sensibles les hommes.

Dans le cas de la France, pour la plus grande des entreprises de l'échantillon (1 300 personnes), le décalage est flagrant entre la proportion de femmes (30 % de l'effectif) et le faible recours au temps partiel (4 % de l'effectif, soit neuf fois moins que la moyenne nationale) malgré la taille de l'entreprise. Existe-t-il une «autocensure» des femmes pour ne pas solliciter le temps partiel dans cette entreprise; ou éprouvent-elles des difficultés à l'obtenir de la part de direction, en dépit du discours officiellement neutre tenu à ce sujet? Il est difficile de répondre. Mais au vu des chiffres à la fois du secteur et des entreprises en France, le travail à temps partiel n'y est pas envisagé comme une solution aux problèmes de recrutement. Il est vrai qu'en France, en relation avec le relatif développement des structures publiques de garde des jeunes enfants, le modèle dominant d'emploi des femmes est le «temps plein». La collectivité prend en charge certaines activités domestiques permettant ainsi aux mères de famille de travailler à temps plein. Ce soutien de la collectivité existe beaucoup moins aux Pays-Bas²⁴ et en Allemagne, pays relevant plutôt du modèle de «l'alternance» (Hantrais, Letablier, 1995). Aussi, pour éviter le retrait de l'emploi des salariés féminins au moment de l'arrivée des enfants, l'entreprise hollandaise doit consentir bien plus d'efforts que ses homologues français.

Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont relativement bien acceptées car les salariés ont soit intégré les contraintes économiques et commerciales de l'entreprise, soit leur jeunesse les rend très disponibles à l'entreprise et à un travail qui les intéresse. Cependant, les choses sont peut-être en train de changer: des grèves se sont produites en France pour

23. Si l'on en juge par la progression simultanée du taux de féminisation de l'emploi dans le secteur des services informatiques aux Pays-Bas (22 % en 1999 contre 19 % en 1997) et du taux de travail à temps partiel (14,3 % en 1999 contre 8 % en 1997), il semblerait que dans ce pays en particulier, il y a bien une corrélation entre les deux phénomènes.

24. « Aux Pays-Bas, les possibilités de garde des enfants restent extrêmement réduites et beaucoup de modes de garde sont à temps partiel» (Plantenga, 1994, p. 236).

dénoncer les termes de l'accord des 35 heures dans les entreprises relevant du Syntec, des informaticiens commencent à noter leurs heures, et les jeunes aussi commencent à évoquer une application «réelle» des 35 heures même dans les petites entreprises.

Les réactions d'un informaticien allemand à propos des heures supplémentaires illustrent bien une certaine forme d'agacement. Satisfaire le client en résolvant ses problèmes lui procure satisfaction, quitte à travailler le soir ou le week-end. Le problème vient de l'employeur qui ne reconnaît pas ces heures de travail et qui conditionne le paiement des heures effectuées le week-end au fait que le client accepte de les payer !

Dans une autre entreprise allemande, c'est une prime au respect des délais qui permet de faire accepter les heures supplémentaires. Le client est également concerné puisqu'une prime de 10 % de l'ensemble du budget est prévue qui sera versée à l'équipe si celle-ci réalise le projet dans les délais. Par exemple, une prime de 50 000 Deutsch Marks (sur un projet total de 500 000 Deutsch Marks qui doit s'étaler sur six mois) est versée aux trois membres de l'équipe, si les délais sont tenus, ce qui correspond à l'équivalent de plus de 50 000 francs de prime pour chacun. L'un des responsables de l'entreprise regrette qu'en dépit de cette incitation, les «accros du travail» («*workaholics*») sont rares et que la pression pour les temps libres est relativement forte, spécialement chez ceux qui ont une vie de famille.

V. – LES RELATIONS SOCIALES

Une caractéristique commune aux trois pays, typique du secteur des services informatiques, est le faible taux de syndicalisation et de relations sociales en général. Ce constat n'étonne guère dans le cas de la France qui se distingue déjà par un taux de syndicalisation qui est l'un des plus bas des pays développés (9 %). En revanche, on ne peut qu'être surpris par la faiblesse des relations sociales constatées à la fois à l'échelle sectorielle et au niveau des entreprises pour l'Allemagne et les Pays-Bas, pays connus pour entretenir un niveau élevé de dialogue social (Cadiou *et al.*, 2000). Ce constat déborde l'échantillon de nos trois pays puisqu'en Finlande aussi, le taux de syndicalisation des salariés des sociétés de services informatiques n'est «que» de 46 %, alors que la moyenne nationale atteint 80 %.

Les raisons qui peuvent justifier ce faible niveau de relations sociales dans les sociétés de services informatiques sont nombreuses :

La jeunesse des informaticiens habitués à se comporter de façon plutôt individualiste, et fédérés davantage par la passion de leur travail que par des luttes collectives de fait inexistantes. Des syndicalistes «traditionnels» évoquent ainsi un réel décalage de culture ou de valeur entre eux-mêmes et les jeunes informaticiens; décalage peu propice au recrutement d'adhérents.

Dans le cas des salariés en régie (détachés chez les clients), une certaine confusion en termes d'identité peut se produire qui ne facilite pas le rattachement à un collectif de salariés aux enjeux clairement identifiés.

Les salariés sont qualifiés et disposent d'une certaine capacité à négocier directement leurs conditions d'emploi et de travail.

Les tensions que connaît le marché de l'emploi sont favorables aux salariés qui disposent d'un rapport de force « naturel » sans avoir besoin d'une action collective. Pour faire référence au modèle d'expression d'un mécontentement de A. Hirschmann, la stratégie de défection (départ ou *exit*) apparaît beaucoup plus adaptée à la fois aux valeurs des (jeunes) informaticiens et au marché de l'emploi tendu en faveur des salariés, que la stratégie de protestation ou d'affrontement interne avec l'employeur (prise de parole ou *voice*).

Du fait de leur jeunesse, les entreprises elles-mêmes ne disposent pas de système formel en matière de relations sociales institutionnalisées. De plus, elles préfèrent une négociation directe entre individus, et prônent une gestion individualisée des ressources humaines qui perturbe toute forme de revendication collective.

Les mouvements fréquents, dans ce secteur, de fusions, acquisitions ou scissions ne favorisent pas des politiques sociales cohérentes et pérennes.

Dans le cas français, les tiraillements chroniques entre les centrales syndicales ne contribuent pas à séduire les (jeunes) informaticiens.

Dans le cas de l'Allemagne, les représentants des salariés sont nombreux et divisés. Ils relèvent du fameux et puissant IG Metall, mais aussi du secteur du commerce, de la banque et des assurances, des transports, des télécommunications, de l'industrie électronique, etc. Cette division des syndicats de salariés (par secteur d'activité) s'explique à la fois par la jeunesse du secteur informatique lui-même qui n'est pas encore parvenu à se structurer, et par le fait que les sociétés informatiques sont souvent des filiales d'entreprises-mères qui relèvent tantôt de la métallurgie, tantôt des télécommunications, etc. Cependant, un syndicat unifié des services appelé « Ver.di » (Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft) vient de voir le jour en Allemagne (depuis le 19 mars 2001) qui regroupe aussi bien les graphistes multimédia que les employés de banque ou les infirmières. Avec plus de 3 millions d'adhérents (soit deux fois plus que les cinq confédérations françaises réunies!), il dépasse en nombre d'adhérents le puissant IG Metall²⁵.

CONCLUSION

Les pratiques de GRH des entreprises étudiées relèvent nettement du modèle « individualisant » (Nizet et Pichault, 2000). Bien sûr, le modèle décrit par ces auteurs est un idéal-type Wéberien, par conséquent il ne faut pas s'attendre à le retrouver à l'état pur

25. « France versus Allemagne. Le syndicalisme allemand joue l'union à grande échelle », *Enjeux Les Echos*, mai 2001, p. 12.

dans les entreprises, mais au moins les principales caractéristiques. Dans les douze entreprises étudiées nous avons effectivement pu observer :

- une importance particulière accordée à la formation et au développement des compétences,
- la généralisation du management par objectifs et de l'évaluation individuelle,
- une individualisation de la rémunération,
- un fort turnover qui dépasse les 10 % par an,
- une grande flexibilité de la gestion du temps de travail,
- une forte autonomie des opérateurs dans l'organisation de leur travail, des efforts importants consentis par l'entreprise pour développer une culture interne.

Ces observations vont d'ailleurs dans le sens des analyses rencontrées dans la littérature sur la GRH dans les entreprises de haute technologie (Jolly et Roche, 1999; Carrière et Barette, 1999). En outre, Nizet et Pichault (2000) eux-mêmes se sont appuyés sur des études de cas dans le secteur du logiciel pour élaborer et discuter le modèle individualisant (pp. 223-227).

Cependant, en dépit d'une activité relativement homogène (les services informatiques aux entreprises) et d'un problème généralisé (les difficultés de recrutement particulièrement sévères dans ce secteur d'activité), les solutions mises en œuvre par les entreprises étudiées dans trois pays européens sont très variables, en dehors d'un recours commun à Internet pour diffuser des offres d'emplois.

On retrouve dans les écarts de pratique l'influence des contextes institutionnels et culturels nationaux: prêt de personnel exclusivement réservé aux entreprises de travail temporaire en France, tradition de la formation duale et immigration d'informaticiens étrangers en Allemagne, recours au travail à temps partiel aux Pays-Bas compte tenu des faibles dispositifs publics de garde des enfants. Mais le paramètre de la taille des entreprises est aussi important pour comprendre l'opportuniste dont font preuve les petites entreprises pour trouver des collaborateurs (la cooptation ou les travailleurs temporaires), alors que les entreprises d'une certaine taille investissent plutôt dans les jeunes diplômés et les étudiants stagiaires.

Enfin, l'innovation continue que connaît l'informatique justifie l'intérêt de renouveler et de rajeunir constamment les collaborateurs. Ce qui explique en partie le turnover et en relativise les inconvénients, surtout si les collaborateurs se font embaucher par les entreprises clientes chez qui ils constituent des points d'entrée privilégiés pour entretenir de bonnes relations commerciales.

L'importance de ces trois variables apparaît elle-même contingente: tantôt c'est la taille qui nous paraît plus structurante et explicative des pratiques, tantôt c'est l'activité, tantôt c'est la variable nationale dans ses spécificités juridiques ou politiques. Le « placement du curseur » vers telle ou telle variable constitue un exercice délicat de par sa subjectivité. Cette subjectivité à caractère heuristique, que nous assumons, rappelle les risques inhérents toute prétention prescriptive des modèles de GRH.

Ces variables en elles-mêmes n'ont rien d'original, elles ont déjà été repérées dans les travaux anciens de l'Ecole d'Aston s'agissant de la taille (Pugh *et al.*, 1968), ceux de Woodward (1965) pour l'activité et les technologies qui s'y rapportent; enfin ceux de Hofstede, d'Iribarne et du LEST pour la variable culturelle ou sociétale²⁶. C'est dans la tentative de les prendre en compte simultanément que résident l'apport et la difficulté de notre contribution.

Figure 3.

RÉSUMÉ DES FACTEURS CONTEXTUELS ET DES DIFFÉRENCES DE RELATIONS D'EMPLOI
ET DE RECRUTEMENT DANS LES SOCIÉTÉS DE SERVICES INFORMATIQUES

26. Voir Nizet et Pichault (2000), Mintzberg (1982), Maurice *et al.* (1982) pour une présentation de ces contributions.

BIBLIOGRAPHIE

- Bayad M., Paradas A. (1998), «Les difficultés de recrutement en PME», in Torrès O. (coord.), *PME: de nouvelles approches*, Paris, Economica, coll. Recherche en Gestion.
- Blonde M.H., Auger D. (2000), «Les services marchands en 1999: dynamique des jeunes pousses... et des autres», Insee Premières, n° 725, juillet.
- Butzbach T. (2000), «La net-économie avide de profils spécialisés et multidisciplinaires», *Le Monde Informatique*, n° 860, 30 juin.
- Cadiou L., Guichard S., Maurel M., (2000), «Disparités institutionnelles et flexibilité des marchés du travail dans l'UE», *Economie et Statistique*, n° 322-33.
- Carrière J., Barrette J., (1999), «Les pratiques de GRH dans les entreprises de haute technologie», Colloque Management Technologique, ESC Grenoble, décembre.
- Cases C., Missegue, N. (2000), «Quels modèles de gestion de la main d'œuvre dans les services? Une analyse empirique à partir des déclaration annuelle de données sociales», Conférence internationales d'économie et socio-économie des services, Lille, juin.
- Coutrot T. (2000), «Innovations dans le travail: la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications», *Premières Synthèses* DARES, n° 09.2, mars.
- Demouge N. (1999), «Evolution des parcours de vie et gestion de carrière entre les hommes et les femmes», Journée thématique «Gestion des carrières», Lacaze D., Roger A., Roques O. (Coord.), IAE Aix en Provence, juillet.
- Foulon S. (2000), «Entreprises France: recherche immigrés, qualifications exigées», *Liaisons Sociales*, avril.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, may-june.
- Hantrais L, Letablier M.T, (1995), *La relation famille – emploi. Une comparaison des modes d'ajustement en Europe*, Dossier n° 6, Centre d'Etudes de l'Emploi, Noisy le Grand.
- INSEE (2000), *La France des services*, Editions Insee.
- Jean S. (2000), «Emploi: les enseignements de l'expérience néerlandaise», DARES, *Premières Synthèses*, 2000.03, n° 09.1.
- Jolly D., Roche L. (1999), «Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique», Colloque Management Technologique, ESC Grenoble, décembre.
- Koenig G. (1999), «Les ressources au cœur de la stratégie» in Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Economica.
- Marry C. (1997), «Le diplôme et la carrière: masculin/féminin», in Terrail J.-P. *et al.*, *La scolarisation de la France. Critique des lieux*, Paris, Editions La Dispute.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industriel - le: une comparaison internationale*, Paris, PUF.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisations.

- Nizet J., Pichault F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Pick T. (1999), «Les pratiques de management des hommes dans la silicon valley: vers l'émergence d'un nouveau modèle de GRH? », Colloque Management Technologique, ESC Grenoble, décembre.
- Plantenga J. (1994), «Pays-Bas: Le phénomène du travail à temps partiel: faits, toile de fond et conséquences», in Plasman R., *Les femmes d'Europe sur le marché du travail*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques Sociales.
- Rogard V. (2000), «La relation de service et ses implications dans la gestion des ressources humaines», in Lévy-Leboyer C. *et al.*, *RH: les apports de la psychologie du travail*, Paris, Les Editions d'Organisations.
- Singly (de) F. (1987), *Fortunes et infortunes de la femme mariée*, Paris, PUF.
- Spain A., Bédard L., Paiement L. (2000), «Cheminement professionnel de femmes: compétences indites», in Gangloff B. (dir.), *Les compétences professionnelle. Descriptif, mesure et développement*, Paris, L'Harmattan.
- Teboul J. (2000), *Le temps des services. Une nouvelle approche de management*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Tremblay M., Chenevert D., Sire B., (1999), «Stratégie et politiques de rémunération: comparaison entre les entreprises à forte intensité technologique et les entreprises traditionnelles au Canada, en France et en Angleterre», Colloque Management Technologique, Groupe ESC Grenoble, décembre.
- Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and anti-trust implications*, New York, The Free Press.