

**Quelles compétences valorise l'économie du savoir ?
Quelques enseignements à partir de l'analyse du
parcours professionnel de travailleurs français des années
2000**

Fabienne Berton

► **To cite this version:**

Fabienne Berton. Quelles compétences valorise l'économie du savoir ? Quelques enseignements à partir de l'analyse du parcours professionnel de travailleurs français des années 2000. Symposium international : Challenge of work and workers in the knowledge economy/Défis pour le travail et les travailleurs dans l'économie du savoir, Saint Mary's University, Oct 2010, Halifax, New Scotland, Canada. 19 p. halshs-00644135

HAL Id: halshs-00644135

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00644135>

Submitted on 23 Nov 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Symposium international
"Challenge of Work and Workers in the Knowledge Economy"
« Défis pour le travail et les travailleurs dans l'économie du savoir »
29 au 31 octobre 2010
Saint Mary's University, Halifax, Canada

« *Quelles compétences valorise l'économie du savoir ? Quelques enseignements à partir de l'analyse du parcours professionnel de travailleurs français des années 2000* »
Fabienne Berton, Lise Cnrs, Cnam (fabienne.berthon@cnam.fr)

Résumé

Si l'on comprend que l'économie du savoir est fondée non seulement sur la dématérialisation des échanges et les réseaux de télécommunication mais aussi sur l'ensemble des processus de production et de transformation qui créent et entretiennent des informations et des connaissances, alors son champ couvre un très large spectre des activités humaines actuelles (automatisation de la production et des flux, réseaux, informatisation). Quand on analyse les carrières professionnelles de travailleur français durant les années 2000, on constate que certains développent leur pleine implication dans l'économie du savoir. D'autres cherchent à s'en extraire et d'autres encore en sont clairement exclus. Si les premiers se caractérisent par leur capacité à gérer des relations d'emploi complexes, une grande flexibilité horaire et spatiale, l'entretien d'un réseau professionnel et un équipement personnel en moyens de communication innovants, les autres ne présentent pas ces aptitudes ou ne souhaitent pas les développer. Ceux qui ont préféré s'extraire de l'économie du savoir, l'ont principalement fait en raison de leur inaptitude à gérer leur position dans une grande organisation en restructuration. Leur reconversion professionnelle vers des activités de soin à la personne témoigne de leur sensibilité au relationnel interindividuel et au bien-être humain. Ceux qui se trouvent exclus de l'économie du savoir se caractérisent par leur isolement, la difficulté à entretenir un réseau professionnel et les difficultés à anticiper leur évolution professionnelle.

Plan

Introduction

1. Qu'est-ce que l'économie du savoir ?
2. Les parcours professionnels des six travailleurs étudiés
 1. *Les deux travailleurs impliqués dans l'économie du savoir (Jonathan & Armand)*
 2. *Les deux travailleurs extraits de l'économie du savoir (Edouard & Claire)*
 3. *Les deux travailleurs exclus de l'économie du savoir (Antonio & Catherine)*
3. L'analyse des parcours professionnels et les compétences valorisées
 1. *L'analyse des parcours et les compétences valorisées dans l'économie du savoir*
 2. *L'analyse des parcours et les compétences non valorisées dans l'économie du savoir*
 3. *L'analyse des parcours et les compétences non valorisées dans l'économie du savoir*

Conclusion : les implications pour les travailleurs de l'économie du savoir et pour les autres

Tableau 1 : L'analyse des parcours des travailleurs impliqués dans l'économie du savoir

Tableau 2 : L'analyse des parcours des travailleurs extraits de l'économie du savoir

Tableau 3 : L'analyse des parcours des travailleurs exclus de l'économie du savoir

Annexe : Les parcours professionnels des six travailleurs

Introduction

Cette communication pose la question de savoir quels sont les travailleurs du savoir. Son objectif est de mettre à jour les compétences valorisées dans cette économie du savoir à partir de l'analyse des parcours professionnels d'un échantillon de travailleurs français durant les dix dernières années (années 2000).

Les données que nous exploitons sont constituées d'un échantillon d'une trentaine de travailleurs français¹. Ils ont été interrogés lors d'entretiens semi-directifs, réalisés entre le troisième trimestre 2008 et le premier trimestre 2009, sur leur parcours professionnel avant et après une rupture (volontaire ou involontaire) de leur contrat de travail en 2006. Ces entretiens ont été conduits dans le cadre de la convention Dares² - Cnam pour la post-enquête qualitative de l'enquête nationale française COI2006³. Suite à la rupture de leur contrat de travail, certains travailleurs ont poursuivi et ont développé leur pleine implication dans l'économie du savoir, d'autres se sont mis en retrait et d'autres encore ont été clairement disqualifiés. Un certain nombre de caractéristiques sont communes aux travailleurs de chacun de ces trois groupes. C'est ce que nous allons développer.

Mais auparavant, il faut préciser ce qu'est l'économie du savoir (première partie) car il s'agit d'un terme qui est très utilisé, particulièrement dans les discours politiques et managériaux, mais avec bien souvent des acceptions différentes. Nous soutiendrons l'idée que l'économie du savoir impacte à un degré plus ou moins fort toutes les activités productives ainsi que l'organisation et les conditions de travail de tous les travailleurs. Ensuite nous nous attacherons à la présentation du parcours professionnel de six travailleurs français des années 2000 catégorisés selon leur implication dans l'économie du savoir : impliqués, extraits, exclus (seconde partie). La troisième et dernière partie analyse ces parcours dans l'optique de présenter les compétences mises en œuvre par ces travailleurs dans leurs emplois et tout au long de leur carrière.

1. Qu'est-ce que l'économie du savoir ?

L'économie du savoir touche toutes les activités productives

Il existe maintenant une nombreuse littérature sur l'économie du savoir dans les champs de l'économie, du management et de l'organisation, de la formation des adultes : « *Nous définissons l'économie du savoir comme la production et les services basés sur les activités à forte intensité de connaissances qui contribuent à une accélération du rythme des progrès techniques et scientifiques, ainsi qu'à leur obsolescence rapide. L'élément clé d'une économie du savoir est le recours plus important aux capacités intellectuelles qu'aux inputs physiques ou aux ressources naturelles* » (Powell & Snellman, 2004). Certains auteurs en ont une définition très limitée aux activités de traitement de l'information et aux travailleurs qui y sont employés (les informaticiens et les consultants informaticiens principalement), d'autres opposent dans une analyse évolutionniste cette économie du savoir à l'économie industrielle

¹ Il s'agit de travailleurs qui étaient, jusqu'à la date de la rupture de leur contrat de travail en 2006, salariés d'entreprises privées françaises de taille, activité et région différentes : Région parisienne, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur. (Berton & Perez, 2009 et 2010).

² Dares : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère français du travail

³ COI2006 : Changements Organisationnels et l'Informatisation. L'enquête est présentée sur le site : <http://www.enquetecoi.net/>. C'est une enquête couplée entreprises/salariés qui a pour objectif de connaître les changements organisationnels et technologiques opérés par les entreprises françaises et leurs effets sur le travail et les travailleurs.

qui serait la marque du passé. Mais si l'on comprend que l'économie du savoir est fondée non seulement sur la dématérialisation des échanges et les réseaux de télécommunication mais aussi sur l'ensemble des processus de production et de transformation qui aboutissent à l'existence d'informations et de connaissances, alors son champ couvre un très large spectre des activités humaines actuelles (automatisation de la production et des flux, réseaux, informatisation). Il semble toutefois indispensable de rappeler l'origine de ce terme.

L'économie du savoir est tout d'abord un objectif des politiques économiques nationales ou supranationales des pays occidentaux. A la base, il s'agit d'appliquer la théorie économique des avantages comparatifs⁴ : dans un système de libre échange, chaque Etat a intérêt à se spécialiser dans les activités productives pour lesquelles il dispose des meilleurs avantages (*i.e.* les activités pour lesquelles il dégage le plus de valeur ajoutée) comparativement à d'autres Etats et à délaissier les activités qui peuvent être réalisées plus économiquement par d'autres Etats engagés dans l'échange. C'est un principe de spécialisation productive qui s'exerce à l'échelle mondiale puisque les échanges sont actuellement mondialisés. Dans ces échanges mondialisés, l'avantage comparatif des pays occidentaux, là où ils peuvent réaliser la valeur ajoutée la plus élevée, est la connaissance. Non seulement ces pays disposent des populations les plus éduquées, mais aussi ils sont moteurs dans les innovations techniques et dans leurs applications productives. A partir de ce constat, l'idée est de considérer la connaissance comme un facteur de production appelé à jouer un rôle croissant dans l'économie et à influencer les compétences, l'apprentissage, l'organisation et l'innovation (Houghton & Sheehan, 2000). Formulé de cette façon, il ne s'agit ni d'un secteur spécifique de l'activité économique, ni d'une étape de son développement : l'économie du savoir est une autre façon de concevoir l'activité productive, motivée par l'impératif de la maximisation des avantages comparatifs.

L'économie du savoir est reliée, dans les entreprises, à la recherche de modèles performants d'organisation

Cet impératif ne s'est pas limité aux politiques macro économiques. Il touche les entreprises. Quand en 2001, le PDG du groupe Alcatel⁵ déclare : « *Nous allons bientôt être une compagnie sans usines* », il énonce l'objectif de recentrer son groupe sur la matière grise et les services et de ne conserver que les activités relevant des technologies de pointe, qui dégagent les parts les plus élevées de la valeur ajoutée. Le modèle social du groupe devient non plus l'ouvrier mais l'ingénieur devant son ordinateur et le moyen de parvenir à cette évolution est l'externalisation des activités qui n'y correspondent pas. On sait ce qu'il est, depuis, advenu d'Alcatel, mais sans aller jusqu'à la caricature de l'entreprise qui externalise toutes ses usines, un certain nombre d'outils managériaux contribuant à la flexibilité et à la performance des organisations (et *in fine* à la création de la valeur ajoutée maximale) se sont développés. Ils sont connus sous le terme de « *High Performance Work Organizations* » (Osterman, 1994) et leur caractéristique est d'associer complémentaiement outils informatiques, outils organisationnels et outils de gestion des ressources humaines. Depuis les années 1980, on assiste à la diffusion de dispositifs de travail en équipes (équipes autonomes, équipes transversales et pluridisciplinaires, groupes de projets, cercles de qualité ou groupes de résolution de problèmes), au raccourcissement des lignes hiérarchiques, au développement de la polyvalence, des démarches de qualité totale et de la production en flux tendus. Ces

⁴ Théorie économique ancienne, d'abord émise par David Ricardo au 19^{ème} siècle et ensuite reprise par les auteurs néoclassiques. Elle constitue le fondement de l'action de l'Organisation Mondiale du Commerce.

⁵ Alcatel est une ancienne entreprise française, qui concevait et fabriquait des équipements de télécommunications. Elle a fusionné avec Lucent Technologies en décembre 2006 pour devenir Alcatel-Lucent.

outils de gestion sont souvent développés de façon simultanée dans les entreprises qui soit les mettent tous en œuvre, soit n'en utilisent que quelques uns. Ils se traduisent par le développement de trois grands modèles organisationnels :

- Les *Learning Organisations* dont l'objectif est de favoriser l'apprentissage des travailleurs et la résolution collective des problèmes, se caractérisent par la mise en place d'interrelations entre les pratiques de management, l'organisation des équipes de travail et les comportements individuels,
- Les organisations en *Lean Production* dont l'objectif est de réduire les flux de valeur pour chaque produit, se caractérisent par la souplesse de l'organisation, l'investissement dans le développement des compétences et la réduction de la sécurité de l'emploi associée à la réduction des effectifs.
- Le *Knowledge Management*, dont l'objectif est de mettre à jour l'ensemble des connaissances tacites des travailleurs de façon à faciliter l'adaptation aux changements, se caractérise par la collecte systématique des connaissances de façon à les rendre transparentes et disponibles pour l'organisation dans son ensemble.

Tous les travailleurs sont peu ou prou des travailleurs du savoir

Même si certains travailleurs appartiennent au cœur de l'économie du savoir (la production, le traitement et la circulation des informations), il est difficile de penser, à partir du moment où les technologies de l'information sont largement diffusées et utilisées dans toutes les activités humaines, même domestiques, qu'elles ne produisent pas d'effets sur le travail et les travailleurs. Deux exemples viennent illustrer ce propos. Dans une revue d'anthropologie qui paraîtra en 2011, les coordonnateurs du numéro (Denis & Pontille, à paraître) souhaitent montrer la matérialité de ce qui apparaît comme transparent et immatériel : la circulation des informations. Celle-ci nécessite des supports physiques et des travailleurs pour les créer, les entretenir et les alimenter. Ces « petites mains de l'économie du savoir », employées administratives ou commerciales, détiennent des savoirs et connaissances qui en font des maillons indispensables à la production et à la circulation de données et des connaissances.

Dans une grande enquête anglaise (Brinkley *et alii*, 2009), les auteurs ont demandé aux travailleurs ce qu'ils font réellement au travail et à quelle fréquence ils effectuent des tâches particulières. Ces données sont utilisées pour évaluer le contenu en connaissances de leurs emplois et plus particulièrement la complexité cognitive requise pour chaque tâche et leur utilisation de savoirs tacites non formalisés dans des écrits ou des procédures. Leur conclusion est que les intitulés d'emploi sous-estiment le contenu en savoir des emplois dans des secteurs comme la fabrication ou la production. Lorsque l'on classe les emplois en fonction de leur contenu en savoir, la fabrication de biens de haute technologie a proportionnellement davantage d'emplois à forte intensité de savoir que des services de haute technologie⁶. Ce même rapport de *The Work Foundation* (Londres) propose un classement des travailleurs selon leur plus ou moins grande proximité avec le cœur des activités de l'économie du savoir.

Nous partons donc du point de vue que, du fait de la diffusion des technologies de l'information, toutes les entreprises sont touchées soit en tant que productrices soit en tant qu'utilisatrices, par l'économie du savoir qui au minimum permet le recours à des modalités

⁶ Ce résultat est une constante des travaux d'analyse des emplois : quand on analyse du point de vue de leur contenu en connaissance les emplois socialement les moins valorisés, on constate toujours qu'ils nécessitent au moins autant de connaissances informelles ou tacites que des emplois plus valorisés. Ce constat avait été effectué en France à propos des emplois dits « de bas niveau de qualification » et à propos de l'introduction de l'informatique dans les entreprises dans les années 1980.

d'organisation flexibles. De même, tous les travailleurs sont touchés, soit qu'ils appartiennent au cœur des activités de l'économie du savoir, soit que leur entreprise met en œuvre des modalités d'organisation permises par les technologies de l'information.

2. Les parcours professionnels des six travailleurs étudiés

Nous avons choisi de présenter de façon approfondie les parcours professionnels de six travailleurs, deux pour chacune des catégories définies (impliqués, extraits, exclus par rapport à l'économie du savoir). La catégorisation des travailleurs découle de l'analyse de leur parcours professionnel en focalisant l'attention sur le sens du parcours et particulièrement sur la dernière situation professionnelle observée. Le choix de ces travailleurs parmi la trentaine enquêtée est justifié par leur caractère représentatif au sein de leur catégorie, c'est à dire que leur parcours concentre le plus de d'éléments caractéristiques de la catégorie à laquelle ils ont été reliés.

Les deux travailleurs dont le parcours professionnel et les emplois occupés témoignent d'une inscription réussie dans l'économie du savoir sont Jonathan et Armand. En contraste, les deux travailleurs qui se sont extraits de l'économie du savoir sont Claire et Edouard et les deux travailleurs qui en ont été exclus sont Antonio et Catherine, tous deux sont sans emploi depuis 2006.

2.1. Les deux travailleurs impliqués dans l'économie du savoir (Jonathan & Armand)

Jonathan, 32 ans en 2008, est ingénieur diplômé en 1999. Il continue un an ses études par un master en Californie (Silicon Valley). Suite à son master, il travaille comme ingénieur en logiciel embarqué dans une entreprise américaine de processeurs réseaux. Il est licencié en octobre 2001 en raison de la crise des télécommunications et il rentre en France. Il est alors embauché sur profil (développeur sur des processeurs logiciels embarqués) dans une SSII⁷ et est rapidement envoyé dans une première mission de quinze mois. La SSII, en forte croissance procède à des acquisitions d'autres sociétés et à des restructurations en pôles de spécialité. Cette première mission est prolongée du double et Jonathan a alors le sentiment d'avoir terminé son travail et de s'ennuyer. Il enchaîne sur une courte période d'inter-contrat puis une deuxième mission.

A l'occasion de sa dernière mission, il effectue en 2006 un voyage aux Etats-Unis et rencontre une entreprise américaine de télécommunication qui lui propose de faire du support en Europe. Il prend conseil auprès de son ancien employeur américain. Cette proposition arrive au bon moment car il se pose des questions sur l'évolution de sa carrière, il envisage de reprendre des études (faire un MBA). Il est conscient que dans la SSII, il reste limité à l'aspect technique de son travail et qu'il n'obtient pas d'évolution ni professionnelle ni salariale. Une fois sa décision prise, les choses qui lui importent sont de nature juridique : la clause de non concurrence de la SSII et les spécificités des contrats de travail américains. Il prend conseil auprès d'une amie de ses parents qui est avocate, il démissionne de la SSII et signe son nouveau contrat.

Dans son nouvel emploi « *Field application engineer* » (ingénieur support), Jonathan est en charge du support pré et post-vente. Il dépend directement du directeur commercial pour la zone Europe qui est à Boston, la ligne hiérarchique est très plate et il apprécie de pouvoir rencontrer fréquemment son directeur. Il travaille à son domicile à Paris, moyennant un

⁷ société de services et d'ingénierie informatiques. Ces sociétés placent leurs salariés (de jeunes informaticiens) en mission dans des entreprises clientes. Il s'agit d'une relation triangulaire d'emploi (employeur-salarié-entreprise cliente) qui constitue pour l'entreprise cliente une forme d'externalisation de la main d'œuvre.

équipement spécifique en moyens de communication payé par son entreprise, avec de fréquents déplacements aux Etats-Unis et en Europe. Il est entièrement libre de ses horaires. Il évalue son temps de travail à 50 heures par semaine y compris le week-end et le soir car les communications avec les Etats-Unis sont plus faciles le soir. Son salaire, élevé (90 000 € annuels), comprend une part fixe et 30% de part variable sur objectifs fixés chaque trimestre. La pression vient des échéances des clients. Les seuls désagréments qu'il signale sont l'absence de contacts directs et quotidiens avec des collègues et le stress, surtout à son embauche, dû à sa volonté de bien faire qui lui a occasionné de la tension artérielle.

Armand, 38 ans en 2008, a obtenu en 1993 un master universitaire. Il trouve en 1994 son premier emploi dans une agence de marketing qui travaille sur l'animation des réseaux et la promotion des ventes. Il s'occupe d'abord de prospection commerciale puis de développement de la direction commerciale. A la fin des années 1990, il fonde avec un associé une start-up spécialisée dans les cartes de fidélité sur Internet. Cette start-up est revendue un an et demi plus tard à un grand groupe français du secteur commercial qui désire développer cette activité. Il en devient salarié et est embauché en tant qu'expert de la fidélisation pour développer des prestations de services sur les marchés français et internationaux. Dans cet objectif, une société de services interne au groupe est créée. C'est un poste où la pression vient des clients et des échéances à tenir qui nécessitent parfois de travailler la nuit et le week-end. Mais, selon Armand, il est difficile de faire de la marge ou d'être compétitif, car 70% de la valeur ajoutée est réalisée par la SSII sous-traitante et « *on n'a pas les bons leviers de business* ». Le problème vient, toujours selon Armand, de ce que le groupe a gardé une culture de société de crédit sans passer à une culture client c'est-à-dire à la prestation de service en mode B to B⁸ directement face à des clients. Armand bénéficie néanmoins de nombreux avantages, un bon salaire, une voiture de fonction, une carte d'essence, un plan de stock-options mais il finit par s'ennuyer dans cet environnement qu'il qualifie de sécurisant.

C'est alors qu'il est, en 2006, démarché par un cabinet de chasseur de tête car il a été repéré par les dirigeants d'une PME⁹ qu'il avait rencontré deux ans auparavant lors d'un salon professionnel. Ces dirigeants sont actionnaires d'une entreprise familiale de 150 salariés et passionnés de l'activité de fidélisation. Il accepte le poste de directeur du développement commercial de cette PME basée aux environs de Bordeaux¹⁰ et négocie, puisque lui réside en région parisienne, de travailler à son domicile, moyennant un aménagement de son espace et un équipement spécifique en moyens de communication, avec de nombreux déplacements pour prospecter des clients et un à Bordeaux une fois par mois. Sa mission est stratégique, elle consiste à développer un portefeuille de clients car l'entreprise est très dépendante d'un client principal. Il est directement rattaché à la direction générale. Il est entièrement libre de ses horaires et apprécie, bien qu'il continue à travailler beaucoup, la souplesse de pouvoir prendre part à l'éducation de ses quatre enfants le soir quitte à reprendre le travail ensuite après 20 :30, ce qu'il qualifie de « *belle harmonie de vie* ».

2.2. Les deux travailleurs qui se sont extraits de l'économie du savoir (Claire & Edouard)

Claire, titulaire d'un BTS¹¹ Action commerciale, a 41 ans au moment de l'enquête et 14 ans d'ancienneté dans le grand groupe américain spécialisée dans les réseaux dont elle décide de partir volontairement dans le cadre d'un plan social en 2006. D'abord responsable du support

⁸ B to B : business to business, ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises.

⁹ PME : petite en moyenne entreprise, de 1 à 499 salariés

¹⁰ Bordeaux, ville du sud-ouest de la France

¹¹ BTS : Brevet de technicien supérieur, diplôme professionnel français de niveau post-secondaire

téléphonique marketing, elle est responsable de la communication interne pour la France au moment de son départ.

La cession de la branche réseau commercial de son entreprise à une autre multinationale américaine modifie son environnement professionnel. Les réorganisations successives créent un climat tendu dans l'entreprise. Claire a la charge de la diffusion des messages de l'entreprise qui divergent de plus en plus de ce qu'elle vit quotidiennement. Cette position devient difficilement tenable. Epargnée par les réorganisations dans un premier temps, elle commence à être affectée dans le contenu même de son travail. A l'occasion d'une nouvelle réorganisation et sans qu'elle en soit explicitement informée, ses objectifs annuels sont modifiés : alors que sa fiche de poste comprend 80% de communication et 20% de facturation et gestion, la dernière année, on lui demande 80% de facturation et 20% de communication. Elle prend conscience qu'on l'oriente sans l'en avertir clairement vers un autre poste de travail au contenu moins intéressant que celui qu'elle occupe jusqu'alors.

Après réflexion avec son conjoint, elle décide de quitter son emploi en profitant d'un appel au volontariat dans le cadre d'un nouveau plan social¹². A cette même période, elle est enceinte de son troisième enfant. L'encadrement et les ressources offertes par la cellule de reclassement du plan social lui permettent de confirmer son orientation et de parfaire sa formation dans un tout autre domaine, celui d'expert en Feng Shui et en géo-biologie¹³. Après son congé parental, elle n'envisage plus d'activité salariée en entreprise mais une activité indépendante en tant que consultante en aménagement d'espace, soit pour des entreprises, soit pour des particuliers.

Edouard, 34 ans, ingénieur informaticien, reste sept ans dans une grande société de services informatiques. C'est son premier poste en CDI¹⁴ à temps plein. De formation universitaire scientifique (master de physique), il est recruté au moment du boom informatique de l'an 2000. Il reçoit une formation de base au système Unix et est placé en mission chez un client immédiatement après. Cette première mission se déroule chez un grand constructeur automobile français, elle concerne les applications de conception assistée par ordinateur. Il effectue ensuite deux autres missions dans des environnements différents.

La société de services informatique qui l'emploie est un groupe en restructuration constante qui rachète, revend et rescinde en permanence des sociétés. Cette instabilité engendre de nombreux mouvements internes de personnel. Il change de responsable au moins cinq fois sans en être toujours averti et se trouve du fait des réorganisations permanentes en décalage avec la structure qui l'emploie, bien que le but des réorganisations ait été l'adéquation entre les compétences de l'ingénieur et le profil du département et de la branche dans laquelle il se trouve. Sa SSII ne lui propose plus de mission, ne lui offre pas non plus de formation pour qu'il puisse répondre aux demandes des entreprises clientes. A partir de ce moment (8 mois avant son départ en mai 2006), Edouard réfléchit à une reconversion professionnelle car les conditions et le contenu de son emploi ne le satisfont plus. Il tourne le dos à l'informatique pour s'orienter vers un tout autre domaine, celui du soin aux personnes.

¹² Plan Social : Selon le droit du travail français, les licenciements économiques collectifs (plus de 10 travailleurs) des entreprises de plus 50 salariés doivent comporter un plan social négocié avec les syndicats des travailleurs pour organiser leurs différentes modalités de départ : transferts d'emploi, reclassement, formations de reconversion, accompagnement individuel à la recherche d'emploi...

¹³ Le Feng Shui est un art chinois dont le but est d'harmoniser l'énergie d'un lieu de manière à favoriser la santé, le bien-être et la prospérité de ses occupants. La géo-biologie est l'étude de l'ensemble des influences de l'environnement sur le vivant.

¹⁴ CDI : contrat de travail à durée indéterminée (en droit du travail français) qui est la forme « normale » du contrat de travail. Le CDD : contrat de travail à durée déterminée ou contrat temporaire se développe particulièrement dans les nouveaux contrats conclus. Il devient la norme des premiers contrats de travail des jeunes.

La période de rupture est longue avec deux grandes étapes. Au départ, son employeur veut le faire démissionner. Puis il tente de le licencier en lui expliquant qu'il en a le droit parce qu'il est sans mission. Soutenu par sa famille, ses amis et des forums de discussion sur Internet, il négocie finalement un « protocole d'accord transactionnel de licenciement » avec des indemnités plus importantes que celles prévues par la loi et l'ouverture de droits aux Assedic¹⁵. Une fois sans emploi, il prépare le concours d'entrée à l'École d'orthophonie qu'il rate une première fois mais réussit la seconde année. Depuis la rentrée 2007, il suit à l'hôpital, la formation au certificat de capacité en orthophonie qui dure quatre ans et exige pour son entourage proche des sacrifices qui ont été réfléchis et consentis car il n'a plus aucune rémunération.

2.3. Les deux travailleurs exclus de l'économie du savoir (Antonio & Catherine)

Antonio, 34 ans en 2008, a été embauché, après un master en chimie organique, en prévision du boom informatique de l'an 2000, par une petite société de services informatiques créée dans les années quatre-vingt par deux co-associés. Il s'agit de son premier emploi. La SSII le forme au langage Cobol pendant quelques mois. Elle le place rapidement en mission dans la grande entreprise française de transport ferroviaire en tant qu'analyste programmeur cobol pour l'application fisc. Il travaille dans une bonne ambiance au sein d'une petite équipe d'une quinzaine de personnes. Malheureusement, il tombe malade et doit s'absenter deux années complètes de son travail. A son retour, il reste handicapé par sa maladie et doit réduire son temps de travail à 4/5^{ème} de temps au maximum. Il est toutefois employable partout. Son entreprise ne souhaite pas se séparer de lui, elle le forme à un nouveau langage, Java, et le place ensuite dans une mission à mi-temps.

Pendant ce temps, la SSII est rachetée une première fois par un groupe belge. Puis en 2006, le PDG créateur de la SSII part à la retraite et l'entreprise est rachetée par un groupe américain. Ce rachat a deux conséquences immédiates, la mise à l'écart des anciennes équipes et deuxième conséquence, le renforcement des objectifs de rentabilité. Dans ce contexte, Antonio se sent fragilisé par les nouvelles exigences. On ne lui propose plus de mission, il est en inter-contrat et doit se rendre chaque jour dans une salle de réunion au siège où il est, avec d'autres, poussé vers la sortie. L'entreprise souhaite qu'il démissionne. Il réussit finalement à négocier un licenciement pour motif personnel¹⁶ qui lui permettra de percevoir des indemnités de chômage, mais le motif officiel du licenciement, l'insuffisance professionnelle, le touche d'autant plus profondément qu'il n'a jamais fait preuve d'insuffisance dans son travail.

Le licenciement est le point de départ d'une période difficile, non seulement il ne retrouve pas de travail (dans un recrutement, son handicap est un critère facile de non sélection¹⁷), mais aussi il doit surmonter des difficultés familiales qui entament sa confiance en lui (son père meurt au même moment). Il arrive en fin de droits des Assedic en 2008 et ses projets d'orientation professionnelle ne sont pas très précis.

¹⁵ Assedic : organisme paritaire (patronat-syndicats de travailleurs) chargé en France de verser les indemnités de chômage aux travailleurs sans emploi inscrits à l'Anpe (Agence nationale pour l'emploi, établissement public chargé en France de recenser les chômeurs et de les aider à retrouver un travail). Depuis 2008, Assedic et Anpe sont réunis en un établissement unique « Pôle Emploi ».

¹⁶ Le droit du travail français prévoit deux catégories de licenciement : le licenciement pour motif personnel à l'initiative de l'employeur pour un motif lié au salarié et le licenciement économique qui peut être individuel ou collectif, à l'initiative de l'employeur pour un motif lié à l'entreprise.

¹⁷ On peut formuler l'hypothèse que le handicap d'Antonio agit comme l'âge vis à vis des salariés de plus de 50 ans : tant qu'ils sont maintenus dans leur emploi, qu'ils restent dans l'entreprise, ils ne subissent pas de discrimination. Mais une fois à l'extérieur, l'âge (ici le handicap) devient un critère de non sélection dans le recrutement (Berton, 2007).

Catherine, 48 ans, a suivi une école de secrétariat et obtenu le diplôme professionnel secondaire en 1979. Jusqu'à la fin de 1983, elle enchaîne des missions d'intérim¹⁸ comme secrétaire dans différentes entreprises. C'est alors que naît son troisième enfant et qu'elle arrête de travailler jusqu'en 1995. A cette date, une de ses amies qui travaille comme couturière à domicile tombe gravement malade et cesse son activité. Catherine décide de prendre la suite et se fait embaucher par l'entreprise comme couturière à domicile à la tâche pour la confection de drapeaux. Il s'agit d'une petite entreprise familiale qui réalise en sous-traitance des bâches de camion et des pavillons pour des groupes automobiles français¹⁹. Catherine doit financer son équipement et ses fournitures : machine à coudre industrielle, véhicule pour transporter les cartons de drapeau... Elle doit aménager elle-même son domicile. Elle est entièrement libre de ses horaires (ce qui lui convient car elle est maintenant mère de quatre enfants) mais ils sont très flexibles. Son travail est soumis au rythme des commandes, il peut être très intense, la nuit, le week-end, les jours de fête. Ses enfants et son mari l'aident à plier les drapeaux qui peuvent atteindre 5 mètres de large et envahissent toute la maison. En revanche son salaire est fixe et au niveau du salaire minimum quelque soit le nombre d'heures travaillées.

A partir des années 2000, les commandes se raréfient. En 2004, l'entreprise essaie de gagner en productivité en intensifiant le rendement : 5 minutes par drapeau au lieu de 7 mais cela se révèle impossible à réaliser si bien que la délocalisation de l'activité devient inéluctable. Elle est effective en 2006, la production des drapeaux est délocalisée en Chine. La conséquence immédiate est que Catherine n'a plus de travail, elle n'est pas licenciée car son employeur souhaite la garder en cas de surcroît d'activité mais elle n'est pas rémunérée. C'est donc elle qui demande le licenciement. Elle se fait accompagner auprès de son employeur par un représentant syndical de la CGT²⁰ car elle souhaite que ses heures supplémentaires soient déclarées et être licenciée dans des conditions qui lui ouvrent des droits aux Assedic.

Catherine s'inscrit à l'Anpe, elle envisage de reprendre un travail identique dans une autre entreprise mais l'entreprise est trop éloignée de son domicile. Elle effectue une semaine d'essai de travail à la chaîne (non concluant) dans une usine de fabrication de tentes. A la fin de 2008, elle arrive au terme de ses indemnités de chômage et elle regrette d'avoir mécontenté son employeur en faisant intervenir un représentant de la CGT²¹. Non seulement elle n'a rien obtenu concernant ses heures supplémentaires non déclarées, mais ensuite quand elle a candidaté via l'Anpe à des offres d'emploi de sa part pour l'atelier des bâches, elle n'a obtenu aucune réponse.

3. L'analyse des parcours professionnels et les compétences valorisées

La grille d'analyse des parcours professionnels des travailleurs qui sert à déduire les compétences développées dans leurs emplois comprend cinq points qui traitent de la forme et de la dynamique du parcours, des ressources mobilisées, particulièrement au moment des mobilités, des caractéristiques des relations d'emploi, du contenu et des attributions des emplois et, dernier point, des conditions de travail. Ces cinq points sont inspirés des méthodes

¹⁸ L'intérim place le salarié dans une relation triangulaire d'emploi (employeur-salarié-entreprise cliente) et constitue pour l'entreprise cliente une forme d'externalisation de la main d'œuvre.

¹⁹ Pour bien comprendre le contexte, il faut savoir que Catherine habite le nord de la France, une région de vieilles industries minières et textiles, durement touchée par la crise depuis les années 1970.

²⁰ CGT : Confédération générale du travail, syndicat de salariés français qui représente traditionnellement la classe ouvrière industrielle.

²¹ Du point de vue des relations sociales dans le secteur traditionnel français, la CGT apparaît comme un syndicat qui prône la lutte des classes

d'analyse des emplois qui se sont développées en France grâce à la réalisation du Répertoire Français des Emplois du Céreq²².

Il reste ensuite à traduire en termes de compétences (techniques, organisationnelles, relationnelles), les éléments de parcours des travailleurs de chacun des groupes. Quelles compétences sont décisives pour maintenir une implication dans l'économie du savoir ? Quelles compétences (ou quelles absences de compétences) conduisent à un retrait ? Quelles compétences (ou quelles absences de compétences) conduisent à une exclusion ?

3.1. L'analyse des parcours et les compétences valorisées dans l'économie du savoir

Tableau 1 : L'analyse des parcours des travailleurs impliqués dans l'économie du savoir

| Critères d'analyse | Jonathan | Armand |
|---|---|---|
| Forme et dynamique du parcours | Ascendant, sans interruption, sans chômage, élargissement des fonctions et des responsabilités | Ascendant, sans interruption, sans chômage, élargissement des fonctions et des responsabilités |
| Ressources mobilisées pour la mobilité | Réseau professionnel Ancien employeur aux Etats-Unis Amie avocate | Réseau professionnel Chasseur de têtes |
| Relation d'emploi | <i>Emplois 1</i> : Salarié (contrat travail US) puis CDI dans une relation triangulaire d'emploi (SSII), 2 missions <i>Emploi 2</i> : Salarié (contrat travail US) | <i>Emplois 1</i> : CDI puis indépendant, créateur d'entreprise (star up) <i>Emploi 2</i> : CDI |
| Contenu et attribution des emplois | <i>Emplois 1</i> : Ingénieur en logiciels embarqués, développement d'un produit, développement d'applications Consultant dépendant du département télécommunication en mission chez des clients Salaire fixe + variable <i>Emploi 2</i> : Support technique pré et post-vente Rattaché au directeur commercial pour la zone Europe basé à Boston Salaire fixe + variable sur objectifs trimestriels | <i>Emplois 1</i> : Prospection commerciale puis création d'une start up de fidélisation sur internet puis cadre commercial chargé du développement de l'activité fidélisation Salaire fixe + variable <i>Emploi 2</i> : Directeur du développement commercial Rattaché à la direction générale Salaire fixe + variable sur objectifs |
| Conditions de travail | <i>Emplois 1</i> : Organisation en projet, Travail en équipe Entretiens d'évaluation annuels Missions dans des environnements différents, supervision informelle d'une collègue moins expérimentée Pas de contacts avec sa hiérarchie Pas de contact avec les syndicats Pas de possibilité d'évolution professionnelle Pression liée aux clients et aux échéances <i>Emploi 2</i> : à domicile Equipement personnel en moyens de communication Liberté de l'organisation et des horaires Proximité avec la direction Objectifs trimestriels Lien direct entre sa rémunération et la | <i>Emplois 1</i> : Organisation en projet Position transversale Coordination d'équipes Objectifs imprécis Pression liée aux clients et aux échéances Bureau dans le centre de Paris, difficultés de transport <i>Emploi 2</i> : à domicile Equipement personnel en moyens de communication Liberté de l'organisation et des horaires Proximité avec la direction Pression liée aux clients et aux échéances Doit faire progresser le chiffre d'affaire de l'entreprise pour obtenir des augmentations de salaire |

²² Céreq : Centre d'études et de recherche sur les qualifications, établissement public français chargé d'analyser les évolutions des emplois et des formations et l'insertion professionnelle des jeunes,

| | | |
|-----------------|--|---|
| | réalisation de ses objectifs Charge de travail importante Pression liée aux clients et aux échéances | |
| <i>Synthèse</i> | La motivation des mobilités : la carrière et la passion pour son activité (les télécommunications) | La motivation des mobilités : la carrière et la passion pour son activité (la fidélisation) |

Ces deux travailleurs *adaptés* à l'économie du savoir se caractérisent tous deux par leur volonté de faire carrière. Ils ne supportent pas de se sentir bloqués dans leur évolution. Ils font preuve de capacités à prendre l'initiative de leur évolution et à gérer leur contrat de travail dans une relation plus contractuelle que subordonnée. Ils se caractérisent aussi par leur passion pour leur domaine de spécialité, les télécommunications pour l'un, la fidélisation pour l'autre : ils entretiennent leurs capacités techniques, de haut niveau, par des formations continues (voix sur IP, Linux, wifi pour Jonathan, négociation et management pour Armand). Ils sont capables d'une forte implication dans leur travail (ils ne comptent pas leurs heures) et ils trouvent leur motivation dans l'intérêt de leur travail et dans l'impact de leur activité sur leur rémunération. Ils sont capables d'intégrer les contraintes marchandes de leur activité (ils agissent en fonction d'indicateurs de marge financière)

Au plan organisationnel, tous deux sont insérés dans des activités de prestation de services, c'est-à-dire qu'ils sont capables de gérer leur relation d'emploi dans un environnement complexe, triangulaire pour Jonathan, dans un groupe avec des participations imbriquées et des relations de sous-traitance pour Armand, et de s'insérer, dans une démarche de projet assortie d'une obligation de résultat (leur travail est évalué par les résultats obtenus), ce qui signifie qu'ils sont capables de supporter la pression non pas de la hiérarchie mais des échéances et des clients. A cet égard, ils font preuve d'une parfaite autonomie dans leur organisation du travail et dans la gestion de leur temps de travail. Dans leur dernière situation de travail, tous deux montrent leur capacité à travailler à domicile, aidés par un équipement personnel en divers outils de communication qui leur permettent d'être reliés en permanence au monde entier. Ils utilisent (et sont capables d'utiliser) l'anglais comme langue de travail et doivent effectuer (et sont capables d'effectuer) de nombreux déplacements nationaux, internationaux et/ou intercontinentaux.

Au plan relationnel, tous deux entretiennent leur réseau professionnel d'une façon qui semble tout à fait naturelle et partie prenante de leur activité. Cette capacité à l'insertion dans un réseau professionnel plus ou moins large est une composante de leur identité professionnelle et de la construction de leur réputation sur leur marché professionnel²³ qui joue un rôle important pour trouver un nouvel emploi. Dans leur travail, ils sont capables d'intégrer des équipes de travail temporaires pluri origine, pluri métiers et sans relation hiérarchique formelle. De ce point de vue tous deux insistent sur leur volonté d'avoir des contacts directs avec la direction de leur entreprise, ce qui signifie d'une part leur refus d'une structure hiérarchique qu'ils jugent pesante et démotivante et d'autre part leur intention d'être au plus près des orientations stratégiques de leur entreprise. En revanche ils tiennent les syndicats en piètre estime et ne considère absolument pas qu'ils puissent être pour eux une ressource d'action²⁴.

²³ Tous deux appartiennent en effet à un marché professionnel où ce sont les compétences du travailleur qui conditionnent de sa mobilité et constituent sa valeur sur le marché.

²⁴ De nombreux travailleurs, surtout ceux de haut niveau de qualification, assimilent l'action syndicale à la seule défense des ouvriers. Les résultats de l'exploitation de l'enquête Réponse 2004-2005 (Amossé, 2006) montrent que les salariés français restent éloignés du dialogue social institutionnel et que les représentants du personnel semblent assez peu répondre à leurs attentes.

3.2. L'analyse des parcours et les compétences non valorisées dans l'économie du savoir

Tableau 2 : L'analyse des parcours des travailleurs extraits de l'économie du savoir

| Critères d'analyse | Claire | Edouard |
|---|--|---|
| Forme et dynamique du parcours | Une rupture liée à la perte volontaire d'emploi qui initie une reconversion professionnelle dans le domaine du soin aux personnes (aménagement des espaces) | Une rupture liée à la perte volontaire d'emploi qui initie une reconversion professionnelle dans le domaine du soin aux personnes (orthophonie) |
| Ressources mobilisées pour la mobilité | Réseau familial Ami avocat Conseil auprès des syndicats du Comité d'entreprise | Réseau amical Réseau familial Forums et sites Internet Contact avec des représentants du personnel |
| Relation d'emploi | CDI longue durée dans une grande organisation <i>Projet devenir indépendant</i> | CDI dans une relation triangulaire d'emploi (SSII), 3 missions pour la mise à disposition d'outils de CAO, dont une de longue durée chez Renault <i>Projet devenir indépendant</i> |
| Contenu et attribution des emplois | Responsable de la communication interne Après s'être occupée du support marketing réseaux interne Rattachée à un manager Application des plans de communication us dans le cadre d'un budget fixe Traduction en français des messages us Salaire fixe | Ingénieur informaticien, applications de CAO Formation à Unix Gestion par un commercial Salaire fixe + variable |
| Conditions de travail | De moins en moins d'autonomie Travail très encadré 35 heures Peu de stress, sauf à certaines périodes Entretiens d'évaluation annuels Salaire fixe | Organisation en projet Travail en équipe mouvantes : rotation des personnes dans les équipes Autonomie dans le travail Entretiens d'évaluation annuels Relations transversales au sein d'équipes formées de salariés de l'entreprise et d'autres prestataires de service Relation verticale avec les fournisseurs et les utilisateurs Respect des échéances du client 35 heures par semaine, pas de stress, Horaires décalés Missions éloignées de son domicile |
| Synthèse | La motivation de la reconversion : le fait de n'être qu'un pion dans une grande entreprise | La motivation de la reconversion : le fait de n'être qu'un pion dans une grande entreprise |

Ces deux travailleurs *extraits* de l'économie du savoir sont réunis par leur rejet des conditions de travail dans des entreprises insérées dans le capitalisme financier qui sont en restructuration quasi permanente. L'instabilité qui découle des restructurations ne leur procure pas des conditions de travail qu'ils jugent satisfaisantes. Ils ont le sentiment d'être ballottés sans avoir de prise sur leur travail, ce qui motive leur reconversion vers d'un travail non subordonné, dans des activités d'interaction en face-à-face où le soin à l'autre est prépondérant.

Ils sont pourtant compétents chacun dans leur domaine technique respectif, la communication pour Claire, la CAO pour Edouard, et sont capables d'entretenir leurs compétences par des formations continues. En termes organisationnels, tous deux ne sont pas dans la même

situation. Si Edouard est inséré dans une activité de prestation de services qui exige une autonomie d'organisation et de gestion du temps (capacité à vivre une relation d'emploi triangulaire, une démarche de projet assortie d'une obligation de résultat, la pression des échéances et des clients), Claire vit une relation d'emploi classique qu'elle décrit comme de plus en plus encadrée par les directives qui proviennent du siège américain de son entreprise. Ils éprouvent toutefois des difficultés à se positionner professionnellement dans les réorganisations. Ils ne font pas preuve de capacité à naviguer dans un environnement mouvant. Devant l'inadaptation de ses compétences par rapport à l'évolution des demandes des entreprises, Edouard juge que c'est la SSII qui a failli à son devoir de le former ; face à l'évolution de la définition de son poste de travail, Claire considère qu'elle a été trompée par son entreprise.

Ces jugements critiques du monde de l'entreprise renforcent leur volonté de (re)prendre l'initiative sur leur vie professionnelle et d'opérer ce qu'ils appellent « un choix de vie », une conversion vers (et la capacité à se reconvertir et à exercer) des activités de soin à la personne avec un contact humain direct en face à face. Ce choix de vie, qui exige des sacrifices en termes de rémunération, a été pris en concertation avec leur famille et correspond, outre l'attention portée aux autres, à la recherche d'un meilleur épanouissement personnel. La capacité à renoncer à un salaire (relativement) élevé, qui est aussi un marqueur social de réussite, pour privilégier à la fois son propre épanouissement et le bien-être d'autrui est une compétence spécifique à cette catégorie de travailleurs.

3.3. L'analyse des parcours et les compétences non valorisées dans l'économie du savoir

Tableau 3 : L'analyse des parcours des travailleurs exclus de l'économie du savoir

| Critères d'analyse | Antonio | Catherine |
|---|--|--|
| Forme et dynamique du parcours | Une rupture qui conduit à un handicap de 2002 à 2004 (travail à 4/5 ^{ème} de temps) Une rupture liée à la perte d'emploi en 2006 | Une rupture liée à l'éducation des enfants de 1983 à 1995 Une rupture liée à la perte d'emploi en 2006 |
| Ressources mobilisées pour la mobilité | Ressources familiales Ami avocat | Ressources familiales Syndicales (CGT) |
| Relation d'emploi | CDI dans une relation triangulaire d'emploi (SSII), une mission dans une grande entreprise publique, une autre au ministère de la Défense | Intérim de secrétariat en continue dans différentes entreprises CDI à la tâche à son domicile |
| Contenu et attribution des emplois | Analyste-programmeur Organisation en projet Apprentissage de nouveaux langages et systèmes Cobol, puis Java, système Unix Salaire fixe + variable | Secrétaire dans plusieurs environnements professionnels, salaire fixe Couturière industrielle en prestation de service : retirer le tissu à l'usine et rapporter les drapeaux cousus Délais impératifs et variables Relation limitée à une seule personne dans l'usine : une employée de la pavillonnerie fournit le travail Salaire minimum |
| Conditions de travail | En mission de longue durée chez des clients de la SSII Intégration dans les équipes de travail de l'entreprise cliente Pas de stress | Isolée A domicile Matériels et fournitures à charge Liberté de l'organisation et des horaires Pression liée aux commandes |
| Synthèse | La rupture professionnelle de 2006 est grave car elle ne débouche sur aucune perspective | La rupture professionnelle de 2006 est grave car elle ne débouche sur aucune perspective |

Ces deux travailleurs *exclus* de l'économie du savoir ont comme point commun de n'avoir aucune perspective d'emploi à la suite de leur rupture professionnelle de 2006. Pourquoi ?

Ils ne sont pourtant pas démunis en termes de compétences. Au plan technique, l'un comme l'autre font preuve de capacités d'apprentissage de techniques nouvelles : de nouveaux langages et systèmes informatiques pour Antonio, la couture industrielle apprise sur le tas pour Catherine. En termes organisationnels, ils ont aussi développé des capacités d'adaptation à des environnements nouveaux, les différentes missions pour Antonio, la gestion organisationnelle et temporelle du travail à domicile pour Catherine. Ils sont capables d'intégrer des contraintes qui leur sont extérieures et des échéances imposées par le déroulement d'un projet (Antonio) ou par les commandes (Catherine). Ils font preuve d'autonomie organisationnelle dans leur activité, tous deux attestent de capacités à travailler en tant que prestataire de service²⁵.

C'est ailleurs qu'il faut chercher les raisons de leur disqualification. Tous deux sont isolés, c'est évident pour Catherine qui travaille seule chez elle sans collègues de travail et avec un contact très limité avec son entreprise ce qui l'empêche d'en comprendre l'organisation (mieux intégrée dans l'entreprise, elle aurait probablement pu être mieux conseillée et accompagnée au moment de sa rencontre avec son employeur²⁶). L'isolement d'Antonio est moins évident. Il découle de deux événements : son handicap qui en fait un travailleur à part, compétent techniquement mais qui nécessite un temps de travail réduit loin d'être en usage dans sa profession d'informaticien consultant et, deuxième événement, le rachat de son entreprise par une direction qui édicte des objectifs de gestion plus stricts et renouvelle les équipes de travail. Antonio ne parle pas de relations professionnelles qu'il aurait eues lors de ses différentes missions, où il était pourtant intégré dans des équipes composées de travailleurs de différentes entreprises, ou dans sa SSII. Il parle de consultants qui ont été comme lui poussé au départ par la nouvelle direction, mais il n'a pas conservé de contact avec eux et il n'est pas intégré dans un réseau d'anciens.

Il semble bien que pour ces deux travailleurs, ce soit avant tout l'insertion dans un ou plusieurs réseaux professionnels qui leur fasse défaut. Or les réseaux professionnels n'existent pas tout constitués, c'est de la responsabilité du travailleur de les entretenir et de les développer. La construction et l'entretien d'un ou de plusieurs réseaux professionnels font partie des nouvelles exigences de la vie professionnelle. Les réseaux professionnels constituent des ressources que les travailleurs peuvent mobiliser à tout moment de leur vie professionnelle. Leurs caractéristiques sont très variables selon la position sociale et les situations individuelles. Le rôle des relations ou des anciennes relations de travail pour trouver un nouvel emploi illustre la force des liens faibles (Granovetter)²⁷. Au delà de la capacité à se constituer et à entretenir un réseau professionnel, il importe de savoir à quel

²⁵ Il est intéressant de remarquer que Catherine présente de nombreuses similitudes dans ses conditions d'emploi avec Jonathan et Armand (travail à domicile, pression des commandes) mais le contexte productif dans lequel elle exerce son activité diffère complètement.

²⁶ Son entreprise est loin d'être sans avenir économique bien qu'elle semble appartenir à la vieille économie manufacturière. Elle existe toujours en 2010. Elle a su développer son identité sur son savoir-faire centenaire, diversifier sa clientèle tout en utilisant les avantages de l'économie du savoir (la mondialisation des échanges lui permet de délocaliser en Chine les segments les plus simples de sa production).

²⁷ Selon Granovetter, dans le processus d'appariement des travailleurs et des emplois, la proportion de personnes qui trouvent un emploi sans en rechercher particulièrement varie entre 30 à 60 % selon les périodes et les lieux. Dans les cas où les travailleurs ne recherchent pas spécifiquement d'emploi, il ressort qu'une large majorité d'entre eux trouve un nouvel emploi par des contacts personnels (Granovetter, 1995 : 140-146).

usage il est destiné, or les parcours d'Antonio et de Catherine témoignent aussi de leur difficulté à penser leur travail en termes d'évolution professionnelle. C'est une caractéristique importante des relations de travail actuelles que de rendre le salarié manager de lui-même.

A partir du moment où ils sont sans emploi, ni Antonio, ni Catherine n'ont pas de possibilité de développement de leurs compétences en situation de travail. Pourtant l'Anpe leur finance des formations : Antonio complète sa formation Java et Catherine suit une formation aux outils bureautique. En l'absence d'insertion professionnelle, ces formations se révèlent sans effet sur leur recherche d'emploi (à la date où nous les quittons).

Les compétences attestées par les travailleurs de chacune des catégories diffèrent. Tous présentent cependant des compétences techniques à des niveaux différents et participent à leur entretien par des formations. Ce qui distingue leurs compétences ne se situe donc pas au niveau technique mais au niveau organisationnel pour en ce qui concerne les travailleurs qui s'extraient de l'économie du savoir (ils ne montrent pas de disposition au jeu stratégique dans les organisations) et au niveau relationnel en ce qui concerne les travailleurs exclus (leur absence de réseau professionnel manifeste leur absence d'anticipation de leur vie professionnelle).

Conclusion : les implications pour les travailleurs de l'économie du savoir et pour les autres

Cette communication, consacrée aux compétences valorisées dans l'économie du savoir se propose d'analyser les carrières professionnelles de travailleurs français des années 2000 et d'en déduire les compétences qu'ils mettent en œuvre.

Comment définir l'économie du savoir et les travailleurs concernés ? Du fait de la diffusion des technologies de l'information, toutes les entreprises sont touchées soit en tant que productrices soit en tant qu'utilisatrice, par l'économie du savoir qui au minimum permet le recours à des modalités d'organisation flexibles. De même, tous les travailleurs sont touchés, soit qu'ils appartiennent au cœur des activités de l'économie du savoir, soit que leur entreprise met en œuvre des modalités d'organisation permises par les technologies de l'information.

Quand on analyse les carrières professionnelles de travailleur français durant les années 2000, on constate que certains développent leur pleine implication dans l'économie du savoir. D'autres cherchent à s'en extraire et d'autres encore en sont clairement exclus. Si les premiers se caractérisent par leur capacité à gérer des relations d'emploi complexes, une grande flexibilité horaire et spatiale, l'entretien d'un réseau professionnel et un équipement personnel en moyens de communication innovants, les autres ne présentent pas ces aptitudes ou ne souhaitent pas les développer. Ceux qui ont préféré s'extraire de l'économie du savoir, l'ont principalement fait en raison de leur inaptitude à gérer leur position dans une grande organisation en restructuration. Leur reconversion professionnelle vers des activités de soin à la personne témoigne de leur sensibilité au relationnel interindividuel et au bien-être humain. Ceux qui se trouvent exclus de l'économie du savoir se caractérisent par leur isolement, la difficulté à entretenir un réseau professionnel et les difficultés à anticiper leur évolution professionnelle.

Références

- Amossé T., 2006, « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n°39.1, septembre.
- Berton F, 2007, « Les salariés de plus de 50 ans : comportement rationnel ou discriminatoire des employeurs ? Une revue de la littérature économique » *Retraite et Société* n°51:127-146
- Berton F & Perez C, 2009, « Comment les salariés sortent-ils de l'entreprise ? Les ruptures de contrat de travail en contextes » Convention Dares « Post-enquête C.O.I. » Rapport final, décembre, 214 p. et tome 2 : annexes, 145 p.
- Berton F & Perez C, 2010, « Démissions et licenciements : quels liens avec les changements organisationnels et technologiques des entreprises ? » *Les Cahiers du LISE* n°3, 36 p.
- Brinkley I, Fauth R, Mahdon M & Theodoropoulou S, 2009, "Knowledge Workers and Knowledge Work, a Knowledge Economy Programme Report" The Work Foundation, London
- Dayan JL, Desage G, Perraudin C, & Valeyre A, 2008, « La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail », in T. Amossé, C. Bloch-London & L. Wolff (éds), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 334-352.
- Houghton J & Sheehan P, 2000, "A Primer on the Knowledge Economy" CSES Working Paper n° 18, February
- Osterman P (1994), « How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n°2:173-188.
- Powell WW & Snellman K, 2004, « The Knowledge Economy » *Annual Review of Sociology*, vol. 30:199-220
- Granovetter M, 2005 "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes" *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n°1: 33-50
- Greenan N, Guillemot D & Kocoglu Y, (coord) 2010, « Informatisation et changement organisationnel dans les entreprises », dossier, *Revue Réseaux* n°162, août, 328 p.
- Denis J & Pontille D (coord), à paraître en 2011, « Les petites mains de la société de l'information », dossier, *Revue d'Anthropologie des Connaissances*.

Annexe : Les parcours professionnels des six travailleurs

| <i>Travailleur</i> | <i>Etudes et formation</i> | <i>Premiers emplois</i> | <i>Emploi précédant la rupture du contrat de travail en 2006</i> | <i>2006</i> | <i>Jusqu'en 2009, suite à la rupture du contrat de travail</i> |
|--|---|--|--|--|--|
| <i>Jonathan, né en 1976, région parisienne, vit seul sans personne à charge</i> | En 1999, diplôme d'ingénieur en France En 2000, Master en Californie (Silicon Valley) En 2001, formation à la voix sur IP En 2003, formation Linux Depuis 2006, formation wi-fi | De 2000 à 2001, emploi aux USA sur les processeurs réseau | De 2002 à 2006, durant 4 ans, ingénieur logiciels embarqués dans une SSII en croissance de 400 à 877 salariés Plusieurs rachats de sociétés Deux missions séparées par un inter-contrat : de 2002 à 2004 puis de 2005 à 2006 | Démission car absence de possibilité d'évolution Rencontre son futur employeur lors d'une mission aux USA pour l'entreprise où il est placé | Ingénieur support technique pour l'Europe dans une entreprise américaine basée à Boston de 500 salariés Travail à domicile |
| <i>Armand, né en 1970, région parisienne, vit en couple, 3 enfants à charge plus 1 né après 2006</i> | En 1993, master universitaire Service militaire (date ?) Fin années 1990, formation individuelle en anglais (séjour à Malte) Entre 2001 et 2006, deux formations à la négociation commerciale et au management | De 1994 à 1999, conseil en développement commercial et marketing dans une agence de marketing En 2000, cofondateur d'une start-up de fidélisation des clients sur Internet En 2001, rachat de sa société par le groupe qui l'emploie ensuite | De 2001 à 2006, pendant 5 ans, cadre commercial au service fidélisation dans une société de conseil informatique (329 salariés) d'un grand groupe commercial, Restructuration financière, réorganisation, l'activité est noyée dans le groupe qui ne s'organise pas pour la développer | Contacté par un chasseur de tête Démission « pour un travail plus intéressant » | Directeur de développement de l'activité fidélisation dans une PME (150 salariés) appartenant à un groupe Travail à domicile en réseau |
| <i>Claire, née en 1967, région parisienne, vit en couple, 2 enfants</i> | En 1988, Brevet technique supérieur Action commerciale Années 1990, formation aux réseaux En 2000, séminaire en communication d'entreprise | De 1988 à 1992, chef de groupe du magasin La Redoute ²⁸ (point service catalogue), Service publicité d'un grand quotidien (2 CDD ²⁹), puis chef de publicité en agence de communication pour les ressources humaines, licenciement économique en 1992 | De 1992 à 2006, durant 14 ans, CDD ²⁹ à mi-temps au support téléphonique d'une filiale d'IBM puis CDI responsable du support téléphonique marketing, Passage cadre, support interne marketing réseaux d'IBM, Puis en 2000, responsable communication pour la France du réseau commercial d'IBM externalisé (vendu à un groupe de télécommunications) | Licenciement économique, volontaire pour faire partie du plan social suivant | Depuis 2006, formation de reclassement (diplôme d'expert en Feng Shui et en géo-biologie) puis puis congé parental (3ème enfant), projet de créer une micro-entreprise de consultante en aménagement d'espace pour des entreprises ou pour des particuliers |
| <i>Edouard, né en 1974,</i> | En 1997, master de | / | De 1999 à 2006, durant 7 ans, ingénieur | L'employeur | Depuis 2006, chômage indemnisé puis |

²⁸ La Redoute : grand magasin français de vente par correspondance

²⁹ CDD : contrat de travail à durée déterminée (en droit du travail français)

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| <i>région parisienne, vit en couple, 1 enfant</i> | physique 1998, service militaire En 1999, formation de base à UNIX | | informaticien dans une grosse SSII (scissions-rachats-fusions permanents), 3 missions dans 3 secteurs différents dont une de longue durée chez Renault pour la mise à disposition en réseau d'outils de CAO sous un serveur UNIX | veut imposer une démission et finalement c'est un licenciement pour motif personnel « pour refus de mission » | non indemnisé, En 2007, concours d'entrée à l'école d'orthophonie, prépare le certificat de capacités en orthophonie (en 4 ans) à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière |
| Antonio, né en 1974, région parisienne, vit en couple, pas d'enfant à charge | En 1998, master de chimie organique En 2000, pendant 3 mois, formation au langage Cobol En 2004, formation d'introduction à Java En 2007, formation en environnement Java financée par l'Anpe | En 2000, CDD de 5 mois à Disney, agent de propreté | De 2000 à 2006, pendant 6 ans : analyste-programmeur : de 2000 à début 2002, une mission à la Snfc (application fisc), passage cadre De 2002 à début 2004 : maladie, convalescence, rééducation, léger handicap (travail à 4/5ème de temps) 2004 à 2005, mission à mi-temps au ministère de la Défense (gestion des stocks sous Linux) la société est rachetée une première fois par un groupe belge Le PDG historique part à la retraite, la SSII est à nouveau rachetée (2006) par un groupe américain, intercontrat à partir de cette date | L'employeur veut imposer une démission, finalement c'est un licenciement pour « insuffisance professionnelle » Lui déclare pour : « raison de convenance » | Chômage indemnisé Puis fin de droits Assedic Envisage (projet très imprécis) de revenir à sa formation initiale dans le domaine du développement durable et dans le secteur public |
| Catherine, née en 1960, Nord-pas-de-Calais, vit en couple, 3 enfants à charge dont un mort en 2008 | En 1979, BEP ³⁰ de secrétariat En 1995, apprentissage de la couture industrielle sur le tas Janvier 2008, remise à niveau en bureautique (Word, Excel) financée par l'Anpe | De 1980 à 1983, plusieurs missions d'intérim de secrétariat dans une école, puis dans une raffinerie d'huile De 1984 à 1995, éducation de ses 4 enfants | De 1995 à 2006, durant 11 ans, couturière à domicile payée à la pièce pour la confection de drapeaux dans une entreprise sous-traitante de 22 salariés En 2003, baisse des commandes En 2004, tentative d'accroître la productivité par intensification du rendement (réduction du temps par drapeau) En 2006, l'entreprise délocalise la production des drapeaux en Chine | Demande à être licenciée car l'entreprise ne lui fournit plus que 30 heures de travail par mois | Inscription à l'Anpe Un essai non concluant d'une semaine dans une usine de fabrication de tentes, travail à la chaîne, organisation industrielle, Fin de droits Assedic |

³⁰ BEP : diplôme professionnel français de premier cycle de l'enseignement secondaire